

# LIREC

Lettre d'information sur les Risques et les Crises

N°72 - SEPTEMBRE 2024

## RETOUR D'EXPÉRIENCE : USAGES ET MÉSUSAGES

### POINT DE VUE

Rituel de sortie de crise  
Le banquet analogique d'Astérix  
Du retour au partage d'expérience

### RECHERCHE

Imaginaires sociaux et attentes de rôle  
posées sur les polices  
  
Hauts fonctionnaires des Outre-mer?  
Migrations, legs colonial et carrières  
administratives dans la France  
post-coloniale



## DÉPARTEMENT RECHERCHE ET VALORISATION

Le département Recherche et valorisation de la direction de la recherche et de la valorisation, de l'Institut des hautes études du ministère de l'Intérieur (IHEMI) publie la Lettre d'information sur les Risques et les Crises – LIREC

### Directrice de la publication :

Violaine RICARD

### Directeur de la rédaction :

Nacer LALAM

### Rédactrice en chef :

Cheila DUARTE COLARDELLE

### Conception graphique :

Service infographie, IHEMI

### S'abonner gratuitement

Contactez-nous :

[Inscription à la newsletter | IHEMI](mailto:lirec@ihemi.fr)

Nous envoyer des informations concernant un événement, une manifestation ou une proposition d'article sur

[lirec@ihemi.fr](mailto:lirec@ihemi.fr)

Suivez nous et recommandez-nous



Les informations contenues dans ce document sont issues de sources ouvertes et ne sauraient être interprétées comme une position officielle ou officieuse de ses rédacteurs ou des services de l'Etat.

ISSN 2265 - 464X



Photo de couverture :  
© magele-picture - adobestock

## ÉDITORIAL

Christophe SOULLEZ

Directeur de l'IHEMI



« Il est des modes jusque dans la façon de souffrir ou d'aimer » se moquait André Gide en 1931. En effet, dans l'administration comme partout, certaines pratiques suscitent parfois un engouement soudain, une généralisation très rapide, avant d'être délaissées au profit d'autres modes, comme ce fut le cas par exemple du *tout télétravail*. Gageons que la pratique du *retour d'expérience* ne sera pas de ces *modes* passagères. Mais bien plutôt que sa généralisation deviendra un des piliers de notre résilience, c'est-à-dire de notre capacité collective à tirer les enseignements de nos réussites et de nos échecs pour progresser, mettre à jour nos processus de décision, améliorer le service rendu aux populations.

Si dans de nombreuses entreprises, la pratique du RETEX est chose commune et passée dans les mœurs, l'administration peine parfois à pratiquer cet exercice pourtant indispensable pour mieux prévenir les crises, atténuer leurs effets, apprendre du passé pour aborder l'avenir mieux armés. D'autant que moteur de progrès, le RETEX humanise la crise : lors d'un RETEX ne s'expriment pas des individus impuissants ballottés par les circonstances, mais bien des femmes et des hommes qui ont agi en responsabilité et peuvent rendre raison de leurs décisions. Dans cette mesure, le retour d'expérience doit être considéré comme une des *modalités de l'action*, et non pas comme un bonus, ni comme un pensum. Ceci étant dit, pourquoi la pratique du retour d'expérience n'est-elle pas systématisée et plus répandue partout, y compris dans les administrations ? S'agit-il d'un exercice trop lié aux services opérationnels qui la pratiquent pour que les directions centrales y trouvent leur compte ? Surtout, l'exercice doit rester compatible avec les exigences liées aux procédures en cours, lorsque la gestion de crise fait l'objet d'une enquête administrative ou judiciaire.

Pour mieux cerner les bienfaits du RETEX, ce 72<sup>e</sup> numéro de la Lettre d'information sur les Risques et Crises (LIREC) interroge particulièrement les principes d'un *retour d'expérience* fructueux, à travers des récits de terrain particulièrement éclairants, des analyses et des conseils pour mettre en place et exploiter tous les ressorts du RETEX dans l'optique de faire progresser tous ceux qui y participent.

Bonne lecture !

2

## BRÈVES

4

## SONDAGE

26

## POINT DE VUE

Rituel de sortie de crise  
Le banquet analogique d'Astérix  
Du retour au partage d'expérience  
Bertrand ROBERT

33

## RECHERCHE

- Imaginaires sociaux et attentes de rôle posées sur les polices
- Hauts fonctionnaires des Outre-mer? Migrations, legs colonial et carrières administratives dans la France post-coloniale

35

## AGENDA

5

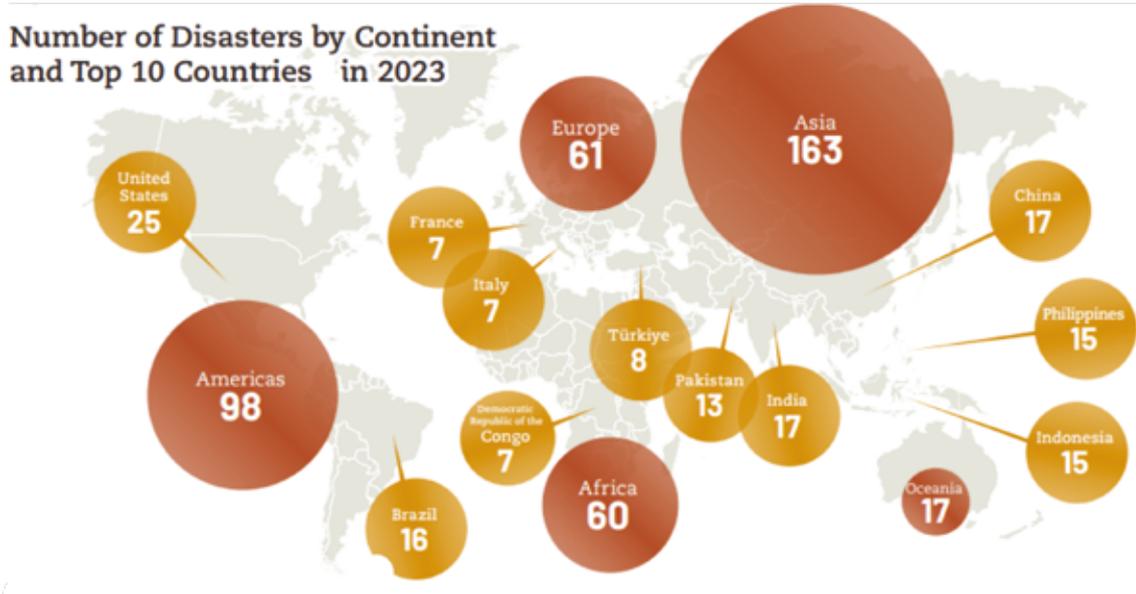
## DOSSIER THÉMATIQUE



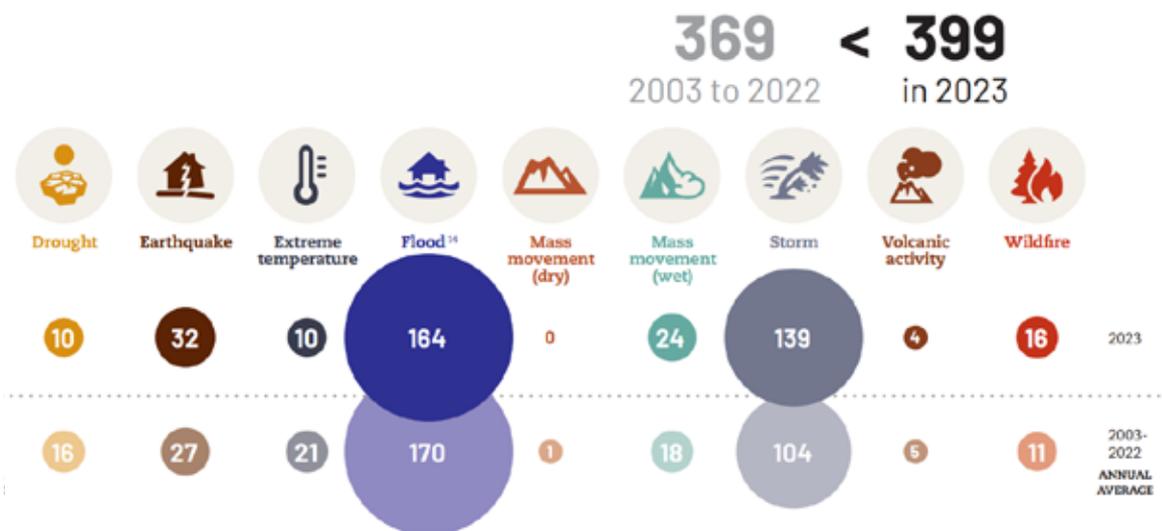
- ⑥ Le RETEX, rempart des crises futures  
François VERNOUX
- ⑪ Apports et défis du RETEX  
Jean-Luc WYBO
- ⑫ 1988-2018 : trente ans de RETEX  
Nicole KLEIN
- ⑬ Le retour d'expérience, démarche d'amélioration exigeant méthode, objectivité et humilité  
Richard LIZUREY
- ⑭ Du bon usage des RETEX...  
Marc BURG
- ⑮ Retour d'expérience (RETEX) : usages et mésusages  
Claude D'HARCOURT



**Figure 1** – Nombre de catastrophes par continent et classement des TOP 10 pays en 2023  
 (Source : rapport sur le paysage des risques climatiques de 2024 publié par l’Initiative Financière du Programme des Nations Unies pour l’Environnement)



**Figure 2** – Occurrence par type de catastrophe : Comparaison de l’année 2023 avec la moyenne annuelle de 2003 à 2022  
 (Source : rapport sur le paysage des risques climatiques de 2024)



Catastrophes : Sécheresse, tremblement de terre, température extrême, inondation, mouvement de masse (sec), mouvement de masse (humide), tempête, activité volcanique, incendie de forêt.

Pour en savoir plus : [Climate Risk Landscape Report 2024 – United Nations Environment – Finance Initiative \(unepfi.org\)](https://www.unepfi.org/2024/04/24/climate-risk-landscape-report-2024/)

**Figure 3** – Beauvau de la sécurité civile  
(Photo : ministère de l'Intérieur et des Outre-mer / A. Lejeune)



Le ministre de l'Intérieur et des Outre-mer, Gérald Darmanin, et la ministre déléguée chargée des Collectivités territoriales et de la Ruralité, Dominique Faure, ont lancé les travaux du Beauvau de la sécurité civile le 23 avril 2024 à l'Hôtel de Beauvau. Cette initiative vise à renouveler le dispositif de sécurité civile, qualifié, par Gérald Darmanin, comme « solide mais sous tension ».

Face aux risques actuels et futurs, liés au changement climatique, aux tensions géopolitiques et aux attentes sociétales, il est essentiel que la sécurité civile adapte notamment ses capacités techniques, ses doctrines et son organisation.

Les travaux du Beauvau de la sécurité civile ont vocation à couvrir toute l'année 2024 et se reposent sur une démarche participative et de proximité. Cette initiative

se concrétisera par une méthode de travail axée sur les enjeux de terrain, comprenant :

- cinq grands chantiers thématiques dédiés aux problématiques majeures ;
- rencontres de terrain au cœur des services opérationnels répartis sur l'ensemble du territoire national ;
- échanges avec les représentants de l'ensemble des métiers et forces vives de la sécurité civile ;
- grande enquête en ligne accessible à tous les acteurs, les élus et les citoyens eux-mêmes.

Pour en savoir plus : [Beauvau de la sécurité civile livret de présentation1\\_Web.pdf](#)

# LIREC

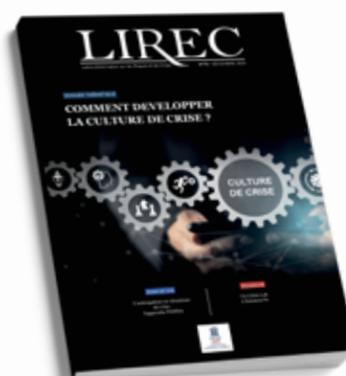
Lettre d'information sur les Risques et les Crises



»»» Nous avons le privilège de vous compter parmi les lecteurs de la LIREC. Dans le cadre de notre processus d'amélioration de notre offre éditoriale, votre avis nous est précieux. Nous vous serions reconnaissants de bien vouloir répondre à ces six questions (temps estimé : 2 min).

Merci d'avance !

 [Sondage LIREC](#)





DOSSIER THÉMATIQUE

# RETOUR D'EXPÉRIENCE : USAGES ET MÉSUSAGES

# Le RETEX, rempart des crises futures

François VERNOUX



## À PROPOS DE L'AUTEUR

François VERNOUX

Fervent promoteur de la planification et des entraînements, le général François Vernoux compte trente-sept années d'expérience opérationnelle. Il commande, en 1993, le bataillon franco-belge du génie en Bosnie-Herzégovine qui rétablit l'électricité de Sarajevo et démine les voies d'approvisionnement. En 2001, il commande les opérations de terrain lors des inondations de la Somme. De 2002 à 2005, il commande les sapeurs sauveteurs de la sécurité civile engagés sur plus de vingt opérations majeures internationales. Simultanément, il est permanent de direction du COGIC.



Ayant quitté l'uniforme, il assiste des opérateurs et des industriels dans leur gestion de crise, il accompagne des maires dans leur mission de sauvegarde de leur population, il enseigne dans les grandes écoles et en master, il préside le club Intermines « Gestion de crises », qui regroupe ingénieurs du corps et civils des Mines œuvrant dans ce domaine.

Cet article est le fruit de trente-sept ans d'engagements opérationnels variés (armée, sécurité civile, industrie, sauvegarde des populations...). Parfois éloigné du canon universitaire, il préconise des actions réalistes adaptables à vos besoins et à vos moyens.

Trop souvent considéré comme le dernier acte d'un exercice ou d'une opération, le RETEX est malheureusement négligé voire non réalisé. Il n'est pas ressenti comme utile. Ne pas s'attarder sur le RETEX, c'est fermer le couvercle, oublier le passé et envisager l'avenir sans références aux erreurs passées. Or, le RETEX n'est pas une fin mais un début : le début d'un nouveau cycle de préparation opérationnelle. En effet, ne l'oublions pas, la meilleure gestion de crise est celle qui nous protège des crises. Si l'état des lieux est le premier acte du cycle initial, chaque RETEX d'exercice, qui plus est de cas réel, oriente les modifications des items (définis ci-après) de chaque nouveau cycle. Il participe à répondre aux questions

chères à Patrick Lagadec : Comment de ne pas être surpris ? Comment agir quand on est surpris ?

Voilà pourquoi le RETEX est un des piliers de la gestion opérationnelle.

## LE CYCLE DE PRÉPARATION OPÉRATIONNELLE

Pour construire un dispositif qui vous épargnera de nombreuses atteintes grâce à une bonne maîtrise des risques et vous permettra de réagir en cas de crise, il vous faut des fondations solides. Vous commencez votre préparation opérationnelle par un état des lieux sincère qui vous permet d'énumérer

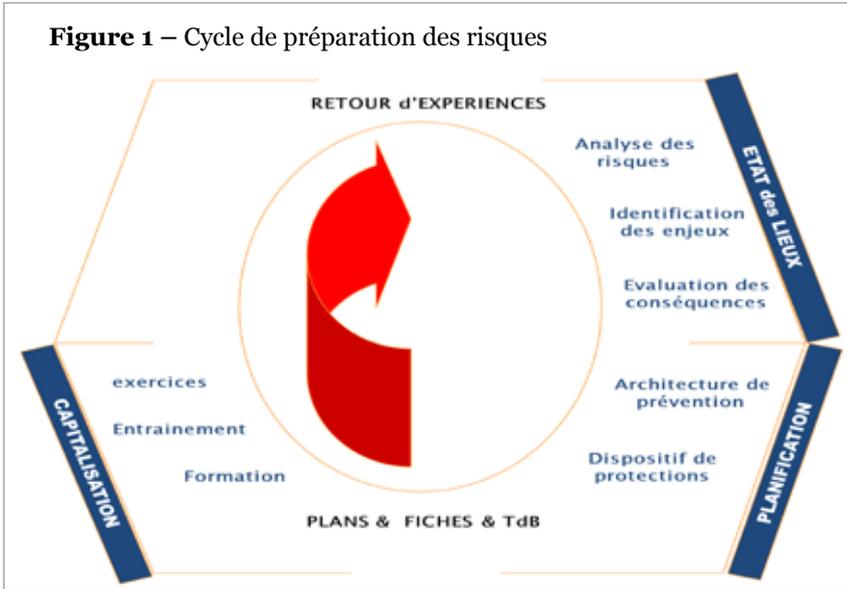
les risques auxquels vous pourriez être confrontés. Pour chaque risque, vous répertoriez les enjeux qui y sont liés et vous évaluez les conséquences éventuelles. Puis, vous construisez votre « maîtrise des risques » par une architecture de prévention afin de vous prémunir des atteintes. On ne peut envisager d'emblée une architecture opérationnelle : la planification vous permettra de faire évoluer votre architecture au gré de vos moyens et à la lumière de vos RETEX ou des RETEX des institutions proches de vos activités ou géographiquement. Comme on ne peut se prémunir de tout, on complète cette architecture par un dispositif évolutif de protections pour sauvegarder les enjeux.

Et, cette architecture et ce dispositif n'étant malheureusement pas des remparts absolus, vous devez établir une planification opérationnelle de maîtrise des risques, voire de crise, au cas où les moyens et le temps vous manqueraient, où vous perdriez vos repères, où vous ne pourriez envisager l'avenir...

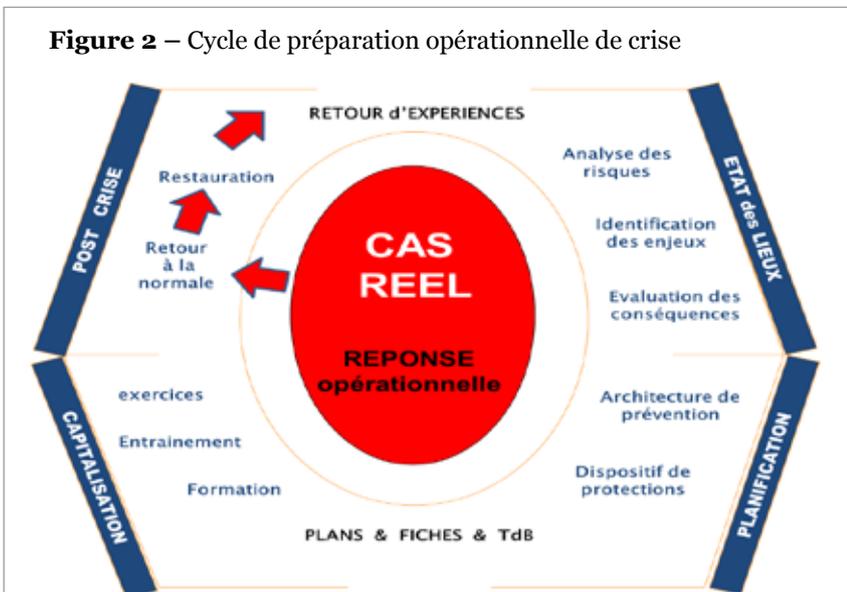
Las, trop de nombreux responsables qui ont réalisé ces travaux (ce qui est déjà remarquable) croient être prêts. Ils ont fait le « pénible », il faut le rendre opérationnel, le tester, le valider, l'actualiser.

Pour aborder efficacement la suite du cycle, il faut être persuadé que le CHEF, tout bon soit-il, n'est rien s'il n'est pas suivi et assisté. Il doit obtenir l'adhésion de ses équipes, comme nous le verrons ultérieurement.

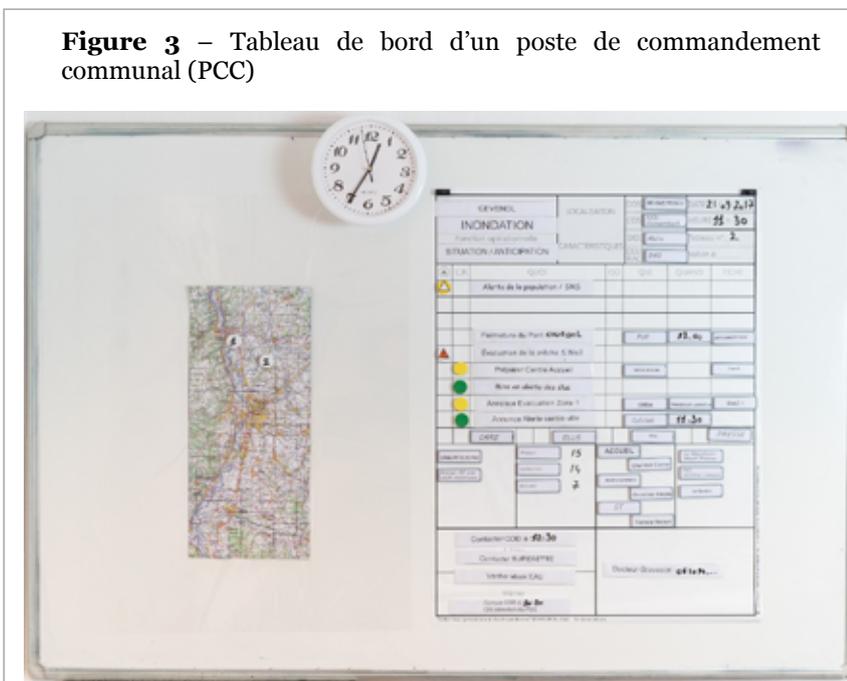
**Figure 1 – Cycle de préparation des risques**



**Figure 2 – Cycle de préparation opérationnelle de crise**



**Figure 3 – Tableau de bord d'un poste de commandement communal (PCC)**



Les plans seront détaillés en fiches opérationnelles et traduits en tableaux de bord (voir ci-après).

Les équipiers, en participant à la rédaction de leurs propres fiches opérationnelles, comprennent ce qui est attendu d'eux. Ils reçoivent, si besoin, des formations complémentaires. Puis des entraînements sont programmés pour que les équipes assimilent leurs missions, leurs moyens, et l'organisation dans laquelle elles seront coordonnées. Ensuite vient le temps des exercices qui contrôlent le bien-fondé de la planification et l'efficacité des entraînements. Maintes fois confondus, entraînement et exercice sont complémentaires. C'est comme au foot, l'entraînement est à huis clos. On reprend un geste, une phase, un protocole... tant que de besoin. L'exercice, c'est le match amical à l'issue duquel le coach valide ou non sa stratégie, confirme ou non chaque joueur.

Un bon exercice est celui qui met en lumière des lacunes ou des erreurs. Mieux vaut s'en apercevoir avant la survenue d'un cas réel. Chaque exercice fait l'objet d'un RETEX selon les modalités décrites ci-après. Ce RETEX guide vers le cycle suivant : modification de l'état des lieux, de l'architecture de prévention, du dispositif de protections, de la planification, des fiches opérationnelles, des tableaux de bord, des entraînements, des exercices. De cette façon, selon la

*Tableau de bord d'un PCC (élaboré avec l'OPUS Tanit\*) faisant face à un épisode cévenol. On remarque les 5W en colonnes, l'état d'avancement des tâches (vert : réalisé / jaune : en cours sans PB / orange : en cours avec difficulté / rouge : impossibilité) les priorités et les attentions du DOI / COI en colonne de gauche. Le bandeau supérieur situe l'évènement et les intervenants. Les cases du bas complètent les informations par des détails, mémo, archives...*

philosophie chinoise du WEI JI (catastrophe/chance), les erreurs du passé deviennent les atouts de l'avenir. Le RETEX efficace est celui, qui à la lumière d'une préparation opérationnelle de qualité, ouvre par ses enseignements un nouveau cycle qui aboutira à un dispositif plus solide. Ainsi, votre institution devient résiliente au fil des cycles.

## ORGANISATION D'UN RETEX

Le RETEX n'est pas un tribunal. On n'y recherche ni les culpabilités ni les responsabilités, qui font l'objet d'enquêtes internes, administratives, voire judiciaires.

Comme nous l'avons vu, lors d'un RETEX, on prépare l'avenir en s'appuyant sur les enseignements du passé. On est en quête du « plus jamais cela » ou du « mieux encore ». Aucun des participants ne doit ni se sentir jugé ni juger les autres. Chacun est artisan d'un avenir meilleur et s'exprime pour expliquer, interroger, s'étonner... dans une approche constructive.

Un RETEX d'exercice ou de cas réel se joue en cinq actes :

### • RETEX à chaud

Le patron s'engage à tenir compte de ce RETEX. Il confie au gestionnaire de crise la conduite du RETEX et donne la parole au commandant des opérations, lequel rappelle les faits majeurs sans porter de jugement afin de n'influencer personne. Puis chacun peut s'exprimer (rapidement) pour désigner ce dont il souhaite l'étude. Chaque intervention mérite d'être ponctuée par un point positif et un point négatif.

### • Étude des tableaux de bord

Le gestionnaire de crise, éventuellement assisté d'un expert (hors institution), étudie en liaison avec le commandant des opérations les tableaux de bord à la recherche

des signaux faibles, des points positifs et négatifs, des secteurs de fragilité...

### • Entretiens

Ainsi informé, l'animateur du RETEX va consulter chaque intervenant du RETEX à chaud pour recueillir son avis. L'individualité de ces entretiens écarte l'effet tribunal mais ne doit pas conduire à celui du confessionnal. D'autres experts, autorités ou acteurs spécifiques gagnent à être entendus.

### • RETEX à froid

Il doit se tenir dans un délai d'un mois afin de rester actuel. Présenté par l'animateur, qui s'assure au préalable de l'aval du patron, il résume les entretiens, sous forme d'une feuille de route pour l'avenir. Certains de ceux qui ont été entendus peuvent être invités à expliciter un item. Le patron prend acte, il transmettra ses intentions dans le compte rendu.

### • Compte rendu

Après avoir fait l'historique et relaté les entretiens, il présente la feuille de route annotée par le patron. Celui-ci fixe un calendrier et les modalités d'exécution pour les items qu'il retient et s'explique sur ceux qu'il ne retient pas. Tout CR doit être diffusé.

L'avenir se construit sur les fondements de ce RETEX.

## LE TABLEAU DE BORD, OUTIL DES RETEX

Utiliser la main courante pour préparer le RETEX, c'est se priver du couteau suisse de la conduite des opérations : le tableau de bord.

La planification établie, chaque tactique y a été traduite en items opérationnels. Pour chaque item, il faut répondre aux 5W anglais (Qui ?

Quoi ? Quand ? Où ? Comment ?). Le « Comment ? » fait référence aux fiches opérationnelles.

Si les tableaux de bord (TdB) sont construits facilement, c'est que la planification est opérationnelle, sinon, il est encore temps de la reprendre. Puis les TdB sont enrichis lors des entraînements, contrôlés lors des exercices et validés lors des RETEX.

Ils seront un appui en conduite des opérations type maîtrise des risques voire une bouée de secours en situation de crise. Comme la planification, vos tableaux de bord doivent être fait pour vous et par vous.

Les items initiaux sont actualisés au fil des actions. Ils éclairent les choix de mise en œuvre. Sans cet outil, il faudrait consulter la main courante. Or, les informations n'y sont ni classées ni validées.

Grâce à un code de couleurs, chaque item sera qualifié par son état (terminé, en cours sans problème, avec difficulté ou face à une impossibilité). De même, le DOI et le COI peuvent noter dans le TdB leurs priorités ou leurs impératifs.

Chacun alimente sa partie et consulte l'ensemble. Toute anomalie est facilement repérable. Les autres PC sont informés soit à titre de compte rendu soit pour coordination. Gain de temps et fiabilité accrue.

Le DOI, grâce aux codes de couleurs, analyse rapidement la situation. Le TdB rend inutile les points de situation et valorise les réunions de synthèse préparant la tactique.

Régulièrement, le COI valide le TdB en cours et ouvre le TdB N +1. La collection sera un recueil de témoins rigoureux et incontestables, utiles pour le RETEX et la reprise du cycle.

## LE RETEX DES AUTRES EST UNE BONNE SOURCE

Ce qui vous arrive ou peut vous arriver a sans doute déjà atteint un

autre. « On n'a jamais vu cela » est une défense peu crédible, et elle ne fait guère honneur au responsable qui l'avance. Le rôle d'un chef, quel que soit son domaine d'activité, est de prévoir pour réussir. Si l'« on n'a pas voulu prévoir cela », c'est principalement pour des raisons de rendement et de profit. La prévention et les protections coûtent cher et font perdre du temps. Et les assurances sont là ! Mais les assurances ne remboursent pas les capitaux immatériels que sont la confiance, la cohésion, la réputation.

Certes, les RETEX d'exercices améliorent votre dispositif et accroissent votre résilience, mais vous ne pouvez pas faire des entraînements et des exercices tous azimuts. Les RETEX des autres entreprises, proches de la vôtre géographiquement ou par leurs activités ou leur environnement, constituent une source quasi éclectique. Ces RETEX (parfois malheureusement amputés d'éléments confidentiels ou commerciaux) sont disponibles, n'oubliez pas de diffuser les vôtres.

## LE RETEX DE CAS RÉEL

Le RETEX d'un cas réel est généralement engagé simultanément à des enquêtes internes, administratives ou judiciaires. On perçoit le malaise de reconnaître un défaut d'entretien, une faille ou une rupture qui auraient pu être évités, ou, pire, une faute. Pourtant, ce RETEX est essentiel afin d'éviter de revivre la même catastrophe, d'autant que le scénario est crédible ; nul ne peut le contester !

Naturellement, les enquêtes sont prioritaires et chacun déposera en conscience. Les mains courantes et les tableaux de bord seront analysés par les enquêteurs.

Si le cas réel ne déclenche pas d'enquête, son RETEX sera

identique à celui d'un exercice. Il mérite néanmoins plus d'attention et son suivi est primordial car si l'erreur est excusable (on accepte l'erreur de prévision), le manque de réaction est coupable.

En cas d'enquête, il est habituel de reporter le RETEX et de le limiter au RETEX à froid, lors duquel le patron exposera lui-même la nouvelle feuille de route dont certaines dispositions auront déjà été mises en œuvre. L'actualisation du nouveau cycle est impérative. Les entraînements y trouveront leur importance. Il est crucial d'agir.

## LE RETEX, TERREAU DE COHÉSION

Si les fiches opérationnelles permettent d'impliquer dès l'amont les équipiers et d'obtenir leur adhésion (ils appliquent leur plan issu du plan du chef), le RETEX les transforme en artisans de l'avenir. Encore faut-il que le RETEX soit suivi d'effets positifs dans lesquels ils reconnaîtront leur réflexion et leur travail.

Si le patron a su préparer ses équipes par le jeu des délégations, qui éclaire le niveau N aux contraintes du N +1, chacun à son niveau aura à cœur de faire preuve d'intelligence de situation afin d'exécuter les missions dans l'esprit et non à la lettre. Cette participation proactive qualifie chaque acteur lors du RETEX. Les intervenants sont coauteurs de la planification, ils ont agi selon leur ressenti, ils sont fondés à rendre le RETEX le plus efficace possible.

Par où commencer ? Fiches opérationnelles ou RETEX ? Paradoxe de la poule et de l'œuf ! À vous de choisir. Si vous inspirez la confiance, si vous savez écouter vos équipes, si vous croyez en elles, si vous êtes persévérant, vous y arriverez.

" L'avenir est une porte, le passé en est la clef "(Victor Hugo)

Le RETEX est la serrure permettant à la clef d'ouvrir la porte. Nous avons vu qu'un bon RETEX analyse un cycle de qualité : planification, formations, entraînements, exercices pour ouvrir un nouveau cycle. Certes, cela réclame implication du patron, adhésion des équipes, respect mutuel, cohésion. Essayer le RETEX en appliquant ses enseignements, c'est l'adopter et ouvrir la porte.

Que la crise soit endogène ou exogène, votre institution en portera longtemps les cicatrices, il y aura même des réveils douloureux (anniversaires, remake de situation...). Malheureusement, votre institution n'en est pas la seule victime. Outre votre personnel, vos clients, vos usagers et votre environnement sont affectés. Il est impératif que vous appliquiez le WEI JI. C'est pourquoi le RETEX est non seulement un pilier de votre gestion opérationnelle mais également un devoir civique.

---

### POUR EN SAVOIR PLUS

---

François Vernoux, *Résilience opérationnelle. De la maîtrise des risques à la gestion de crise*, Le Moniteur – Territorial, 2022.

François Vernoux, *Cheffer. Cet art complexe, tout d'humanité*, Le Moniteur – Territorial, 2019.

Patrick Lagadec, *Du risque majeur aux mégachocs. Le continent des imprévus* - [risque-majeur-megachocs.pdf](http://risque-majeur-megachocs.pdf) ([patricklagadec.net](http://patricklagadec.net))

## Le RETEX au service de la sauvegarde des populations

La sauvegarde communale est l'un des phares de la volonté politique du maire. Ce n'est pas un problème de moyens (de petites communes font des merveilles dans ce domaine), mais le fruit de priorités, d'engagements et de constance. Être directeur des opérations de secours, c'est, pour un maire, une action momentanée. Être directeur des opérations de sauvegarde, c'est une mission de tous les jours. Il revient au maire d'établir une architecture de prévention (en coordination avec les maires du bassin de risque), de mettre en place des dispositifs de protection et d'inciter les habitants à faire de même à leur niveau, de planifier la réponse opérationnelle de la municipalité (rédaction du lan communal de sauvegarde – PCS), de former et d'entraîner les élus, les agents municipaux et la réserve communale, de contrôler son dispositif par des exercices (participation recommandée aux exercices de la préfecture), de faire des RETEX, et, de vingt fois sur le métier remettre l'ouvrage.

Tout cela pour la population. Non seulement pour, mais aussi par et avec elle. Le citoyen est le premier acteur de sa sécurité (loi de 2004<sup>(1)</sup>). Il n'est pas qu'une potentielle victime ou un futur sinistré. Il lui revient de prévenir et surtout de se protéger par l'adoption d'un bon comportement, par la maîtrise des gestes qui sauvent, l'adaptation de son logis et de ses biens (voiture, bateau...) aux risques répertoriés, par l'acquisition de kit de survie et au moins d'un stock d'isolement... C'est l'objet du document d'information communal sur les risques majeurs (DICRIM). Un conseil : faire réaliser en projet scolaire un « DICRIM Jeune », cela forme le citoyen de demain et ce sera lu

par la famille, c'est l'œuvre de l'enfant, mieux que le dépliant du maire.

Le maire est le chef d'orchestre de la sauvegarde. Certes, il sera à la baguette le jour du concert mais son œuvre, c'est en amont qu'il l'a réalisée, lors des répétitions (entraînement). Mais le maire doit en plus convaincre ses joueurs d'apprendre et de s'améliorer. Sensibiliser, informer, former, il faut faire plus que diffuser un DICRIM. Pour obtenir la participation de la population aux entraînements et aux exercices, le RETEX ouvre encore une porte. Des municipalités l'ont expérimenté : exercice pédagogique au sein de la population, RETEX avec sondage des habitants sur leur impression, nouvel exercice, participation partielle de la population, RETEX, et le cycle est engagé.

En cas d'évènement réel, il faut du courage pour organiser un sondage des habitants. Pourtant, ils sont habituellement riches d'enseignement et prometteurs d'un avenir meilleur ■

---

### POUR EN SAVOIR PLUS

---

François Vernoux, *Sauvegarde communale. Des inondations aux pandémies, se préparer et faire face*, Territorial, 2020.

.....

(1) Loi no 2004-811 du 13 août 2004 de modernisation de la sécurité civile.

# Apports et défis du RETEX

Jean-Luc WYBO



## À PROPOS DE L'AUTEUR

Jean-Luc WYBO

Ingénieur de l'Institut national des sciences appliquées (INSA) de Lyon, docteur de l'université de Nice, titulaire de l'habilitation à diriger des recherches (HDR) de l'université de Compiègne, chevalier des Palmes académiques.

Après une carrière de maître de recherches à l'École nationale supérieure des mines de Paris et de professeur à l'École nationale de chimie de Paris et dans les universités de Shanghai et de Chypre, Jean-Luc WYBO dirige la société JLW Conseil, qui assiste de grandes entreprises dans la gestion des risques et la prévention des crises. Il a encadré une vingtaine de thèses de doctorat et a publié de nombreux articles dans des revues internationales.

Liste des publications : [GoogleScholar](#)



La maîtrise des risques et la prévention des crises constituent une boucle de contrôle et d'adaptation au changement, qu'il soit immédiat, comme un accident, ou à plus long terme, comme l'évolution du climat ou celle des comportements dans la société. Cette boucle de contrôle utilise les leçons tirées de l'expérience en complément des autres processus de la maîtrise des risques : prévention, anticipation, vigilance et gestion des imprévus. Ce que l'on peut apprendre du retour d'expérience (RETEX) dépend des situations vécues, de même que les modifications que cela entraîne, du petit dysfonctionnement, qui se règle par un ajustement local, jusqu'à la catastrophe, qui remet en question l'organisation et le système lui-même.

Dans les situations difficiles où l'organisation garde la main, le RETEX va permettre de mettre en évidence les difficultés rencontrées et de déterminer des pistes d'amélioration. Dans les situations de crise, le RETEX doit permettre d'établir les raisons qui ont conduit

à la déstabilisation de l'organisation et de comprendre comment elle y a fait face.

Le RETEX peut être défini, au sens large, comme toute formalisation d'un événement passé ; il s'agit d'un concept très ancien et chacun le pratique d'une manière informelle. Le RETEX auquel il est fait référence dans cet article est d'une autre nature : c'est un processus structuré et piloté par l'organisation, soit à la suite d'un accident, d'un exercice ou d'une crise, soit lorsqu'elle constate un écart au fonctionnement normal du système, écart potentiellement source d'accident ou de crise.

## DE LA MÉMOIRE INDIVIDUELLE À L'EXPÉRIENCE

Les expériences individuelles sont difficiles à appréhender car elles sont diffuses dans l'organisation et souvent tacites. Elles ne se révèlent que lors de situations difficiles et,

par peur de la sanction, elles sont rarement discutées après coup au sein du collectif et avec les supérieurs hiérarchiques. Cet ensemble de connaissances informelles, tacites, acquises au cours d'années de pratique, d'échecs et de réussites, forme l'expérience individuelle des acteurs.

L'expérience individuelle peut être décrite comme un ensemble de représentations mentales que l'on construit et qui sont constituées chacune de quatre phases : perception du contexte, analyse de la situation, décision/action et effet sur la situation. « Dans ce contexte, j'ai perçu la situation et identifié quoi faire, j'ai décidé et agi, et cela a eu un effet. »

Si cette expérience a été positive, elle va contribuer à la confiance de la personne dans sa capacité à affronter ce type de situation et si ce contexte se présente à nouveau, cette personne reproduit cette action car elle aboutit aux conséquences qu'elle souhaite. Si au contraire cette expérience a été négative, l'action aboutissant à des conséquences indésirables, la personne s'en souviendra comme d'une action à ne pas entreprendre dans ce contexte.

Lors d'une situation de risque ou de crise vécue par une personne, son expérience sera ainsi enregistrée dans sa « mémoire épisodique », qui représente chaque « histoire » comme une suite d'épisodes significatifs structurant ses souvenirs et qu'elle utilisera pour en faire le récit.

Ces épisodes sont généralement liés à un changement de contexte, un événement significatif, une décision

ou une action de la personne ou d'un autre acteur de la scène.

L'expérience s'acquiert par la pratique des situations et par l'analyse que nous en faisons après coup, en recherchant des causalités entre les actions et les effets. Si généralement ces liens de causalité sont faciles à identifier et rendent cette expérience valable, il arrive aussi que le contexte ou le déroulement des situations vécues soit complexe ou que nous n'en ayons qu'une vision parcellaire liée à notre perception incomplète de la situation ou des causes réelles des effets observés, ce qui peut nous amener à mémoriser des liens de causalité erronés.

### Le RETEX dans la gestion des risques et la prévention des crises

Dans la gestion des risques et des crises, l'expérience est une ressource pour l'action, en complément des procédures appropriées à la gestion des différentes situations connues que l'on peut rencontrer ou avoir à affronter et de l'innovation face à des situations nouvelles.

C'est sur la base de ce constat que le processus de RETEX est intégré aux systèmes de gestion de la sécurité des organisations, comme un élément essentiel d'une approche de progrès continu.

Les situations de risque et de crise sont généralement complexes et personne n'en a une vision complète à lui seul, dans ses dimensions temporelle, spatiale et de réseau d'acteurs. Pour en comprendre les tenants et aboutissants, que cette situation ait abouti ou non à un accident, il faut donc prendre en compte l'ensemble des données disponibles et des récits des différents acteurs pour s'approcher au plus près de la réalité de la situation, de ses origines à ses effets réels ou potentiels.

### Profondeur d'analyse du RETEX

Le processus de RETEX peut être organisé à différents niveaux de profondeur d'analyse ; on distingue trois principaux niveaux<sup>1</sup>, réflexe, procédural et cognitif, qui correspondent à ce que l'on nomme généralement le « potentiel d'apprentissage », qui désigne ce en quoi l'analyse d'un événement contribue à l'acquisition de plus ou moins de connaissances : une donnée de plus pour les statistiques, une procédure à améliorer ou une organisation à faire évoluer.

#### 1. Réflexe

On constate une déviation (défaillance, erreur) et on la corrige sans remettre en cause la procédure ou l'organisation.

#### 2. Procédural

On constate qu'une procédure ou une règle a donné un effet inattendu dans une situation et on modifie la règle pour en tenir compte, sans modifier l'organisation.

#### 3. Cognitif

On a fait face à une situation inconnue pour laquelle on n'avait pas de procédure ou de règle applicable. On doit analyser de manière approfondie cette situation pour mettre en place des solutions appropriées : nouvelles procédures et mesures de prévention et de protection, techniques, humaines et organisationnelles.

Ces trois niveaux correspondent à des formalismes et des ressources plus ou moins importantes, de la « fiche-incident » rédigée en quelques minutes au rapport détaillé établi par une équipe spécialisée en quelques semaines à partir de nombreuses données et de témoignages.

Les deux premiers niveaux de RETEX sont relativement faciles à mettre en place, souvent au moyen d'applications informatiques

alimentant des bases de données spécialisées, dans lesquelles chaque événement est représenté par une fiche synthétique contenant des éléments de contexte (date, lieu, système concerné) et une brève description de l'événement et de ses conséquences, avec les mesures prises immédiatement ou à mettre en place.

Le niveau cognitif nécessite, au-delà de cette fiche synthétique, une analyse approfondie de situations souvent complexes, analyse permettant d'accéder à la meilleure compréhension possible de l'enchaînement des événements, des décisions, des actions et de leurs effets.

Nous nous concentrons dans cet article sur ce niveau de RETEX approfondi.

### Le processus de RETEX

Le RETEX se déroule en trois temps :

1. Observation et collecte : accéder aux différentes sources de données et aux différents points de vue des acteurs, pour collecter l'enchaînement des faits, des décisions et des actions, de l'origine de la situation à ses conséquences immédiates ou à plus long terme ;
2. Formalisation/analyse : regrouper les différentes données collectées (techniques, documentaires, témoignages) pour en faire un « récit » chronologique qui sera la base de l'analyse détaillée ;
3. Mémorisation, partage et valorisation : produire des documents de synthèse de l'analyse, pour garder une trace utilisable de l'événement, pour le faire connaître à toutes les personnes qui pourraient rencontrer cet événement et pour l'utiliser dans la formation des personnes.

.....

(1) En référence à l'échelle de Rasmussen des processus cognitifs de l'action.

## Besoin de formalisme, de structure

Pour accéder à la complexité et à la dynamique des événements, qui est en grande partie révélée au cours des entretiens avec les acteurs et les témoins du déroulement de l'événement ou de la crise, le modèle de mémoire épisodique est un bon support de représentation, car il permet de structurer chaque récit sous une forme permettant la validation directe par l'auteur du récit.

Le principe consiste à demander à chaque personne de faire un récit libre de son expérience, en notant les principaux épisodes, puis à revenir avec elle sur chaque épisode en l'interrogeant sur les circonstances, sa perception de la situation, ses décisions et leur raison et enfin sur les effets de ces décisions. Ce découpage du récit en épisodes, traités séparément, permet d'accéder à l'expérience de la personne en lui demandant notamment, pour chaque épisode, si elle avait d'autres choix et pourquoi elle ne les a pas retenus.

Lorsque les différents récits ont ainsi été recueillis et formalisés en épisodes, l'étape suivante consiste à regrouper tous les récits et à les associer aux informations factuelles recueillies.

On dispose alors de la représentation la plus complète possible<sup>2</sup> de l'événement, de son déroulement dans le temps et l'espace et du rôle des différents acteurs. Cette représentation peut être utilisée pour servir de support au RETEX à froid, généralement pratiqué par les organisations en présence des principaux acteurs, et au cours duquel les pistes de progrès pourront être identifiées, discutées et validées, de manière à aboutir à des recommandations de mesures à mettre en place pour progresser dans la gestion de situations similaires qui pourraient se produire.

Les RETEX sous forme d'un tour de table devant une autorité sont souvent vécus comme une situation dans laquelle chacun s'expose vis-à-vis des autres et peut donc chercher à se protéger. Pour éviter cet écueil, la restitution du RETEX est organisée autour du récit et de l'analyse des épisodes successifs de la gestion de l'événement ou de la crise. Cette forme de restitution permet plus facilement aux différents acteurs de discuter de l'événement et de sa gestion, de valoriser les bonnes décisions et d'élaborer ensemble des pistes d'amélioration.

## Les attendus du RETEX

On attend d'un processus de RETEX qu'il permette de comprendre ce qu'il s'est passé et qu'on puisse en tirer des enseignements à la fois sur ce qui a bien fonctionné et qu'il faut conforter et sur ce qui s'est mal passé et qu'il faut corriger. Dans le cas d'événements et de crises complexes, ces enseignements tirés du RETEX peuvent amener à des remises en question profondes de la compréhension des phénomènes et du fonctionnement des organisations, remises en question qui donneront lieu à des changements importants (dans la répartition des tâches, les procédures, les formations, ...) que les acteurs doivent s'approprier, d'où la nécessité d'une analyse se rapprochant au mieux de la réalité, pour leur donner du sens.

## COMPRENDRE COMMENT LA SÉCURITÉ EST VÉCUE PAR LES ACTEURS

Une approche systématique du retour d'expérience fondée sur une analyse par épisodes des récits des acteurs permet de comprendre la « sécurité ordinaire<sup>3</sup> », qui résulte d'une suite de compromis quotidiens entre les acteurs, à tous les niveaux de l'organisation. En effet, si au sein des débats publics et

des directions générales la sécurité est non négociable, dans les faits elle se négocie quotidiennement entre les professionnels engagés, comme une forme d'organisation et de division du travail nécessaire pour organiser la sécurité.

Cette analyse approfondie permet d'accéder aux différents niveaux de sécurité et aux compromis mis en place pour passer d'un niveau au suivant :

- sécurité réglementaire (obligations légales) ;
- sécurité documentaire (procédures, contrats) ;
- sécurité réglée (guides pratiques, plans de prévention et d'intervention) ;
- sécurité gérée sur le terrain (adaptation au réel négociée entre acteurs).

Cette analyse approfondie permet également d'identifier les bonnes pratiques, de comprendre les causes des erreurs, les liens de causalité erronés, les problèmes de communication et les dysfonctionnements techniques, et ce, afin de proposer des pistes de progrès.

## RÉUTILISER L'EXPÉRIENCE

Lorsqu'on dispose d'une analyse approfondie d'un événement ou d'une crise et que les mesures de prévention et de protection appropriées ont été identifiées et mises en place, la question qui se pose est : comment réutiliser ces connaissances au-delà du cercle des acteurs qui ont vécu cet événement ?

On peut distinguer trois approches dans l'utilisation des RETEX. La première est une vision « macro » de l'événement : il est vu comme un tout, avec ses causes, ses conséquences et les mesures prises. C'est l'approche des médias, des « fiches RETEX » distribuées

.....

(2) Compte tenu des données disponibles et des personnes rencontrées

(3) La notion de sécurité ordinaire a été introduite par Claude Gilbert, sociologue au CNRS.

largement au sein de l'organisation. L'avantage de cette perspective est de porter à la connaissance de tous qu'un événement a eu lieu et de permettre à chacun de se faire une opinion sur le risque que ce type d'événement le touche un jour et sur l'efficacité des mesures prises. L'inconvénient est que la surcharge d'informations que chacun reçoit quotidiennement fait que chaque nouvel événement qui se produit contribue à faire oublier ceux qui l'ont précédé.

La deuxième est une vision « récit » de l'événement : il est traité sous forme de monographie ou de vidéo pédagogique, qui retrace l'événement depuis sa genèse jusqu'à ses conséquences à court ou moyen terme, souvent accompagné de témoignages d'experts pour expliquer les phénomènes, évaluer les risques, illustrer les comportements, donner du sens aux mesures de prévention et de protection existantes (qu'elles aient été mises en œuvre ou non) et justifier les mesures prises. Les vidéos de présentation nécessitent de disposer de ressources pour mettre en scène l'événement mais s'avèrent très efficaces, notamment comme support de formation. On trouve sur Internet de nombreuses vidéos de ce type, présentant notamment des accidents survenus dans l'industrie chimique.

La troisième est une vision « série », sous forme d'un ensemble de micro-RETEX, constitués par les épisodes identifiés lors de l'analyse. Chaque épisode correspond à la réaction d'un ou plusieurs acteurs face à une situation donnée, dans un contexte précis (temps, espace et acteurs en présence). S'il est peu probable de rencontrer à nouveau une situation exactement similaire du début à la fin, de ses origines à ses conséquences, il est beaucoup plus probable que des acteurs se retrouvent dans une situation similaire à une déjà vécue par d'autres, même si elle a été précédée et suivie par des épisodes différents.

Chacun de ces micro-RETEX peut ainsi être réutilisé comme aide à la décision, qu'il ait été bien mené (conséquences positives) ou au contraire mal mené (conséquences négatives).

## APPORTER UNE AIDE À LA DÉCISION PAR ANALOGIE

L'approche par micro-RETEX issus des épisodes permet d'utiliser une approche automatisée, le « raisonnement à partir de cas<sup>4</sup> », qui évalue le niveau d'analogie (« distance » entre les paramètres de description du contexte de la situation) entre une situation présente et des situations vécues mémorisées dans une base de données.

La répétition d'épisodes similaires permet de définir un « niveau de confiance ou de défiance » associé aux décisions prises pour chaque épisode, suivant qu'il a permis d'obtenir des conséquences positives ou négatives. Chaque fois qu'un épisode similaire à cet épisode sera enregistré dans la base de données, il contribuera à faire évoluer la confiance ou la défiance qu'on accorde aux différentes décisions prises dans cette situation.

Cette approche permet ainsi d'extraire les épisodes les plus similaires à une situation donnée et de classer les différentes décisions en fonction de leur niveau de confiance ou de défiance. Plus le niveau de confiance est haut, plus on a intérêt à s'inspirer de cette décision et plus le niveau de défiance est haut, plus on a intérêt à éviter de prendre cette décision.

## SIMULATION ET ANTICIPATION

Le RETEX cognitif et sa représentation en épisodes peuvent aussi être utilisés comme un outil

de simulation, dans une approche d'anticipation « *what if?* » : à partir d'une situation donnée, quels sont les futurs possibles déjà vécus ?

*Il est ainsi possible, en formation ou dans une démarche d'anticipation, de rechercher des événements qui, à un moment donné de leur déroulement, ont abouti à la situation donnée (quels que soient les épisodes qui ont précédé cette situation) et d'en comparer les différentes évolutions, comme le ferait un joueur d'échecs pour élaborer sa stratégie à partir de parties déjà jouées.*

Grâce au processus de RETEX, l'expérience devient matière à échange, partage, apprentissage collectif. Le RETEX de niveau réflexe permet d'alimenter des bases de données et d'identifier de nouveaux types d'événements qui apparaissent, des tendances qui évoluent. Il permet également d'identifier des contextes plus propices aux accidents et de mettre en place des mesures pour contrer ces évolutions.

Le RETEX de niveau procédural a pour objectif principal de faire évoluer, lorsque c'est nécessaire, les procédures ou les formations, pour améliorer la sécurité des procédés et des organisations.

Enfin, le RETEX cognitif, fondé sur une approche dynamique par épisodes, donne accès à des connaissances plus profondes sur l'intimité des processus et du fonctionnement des organisations. Nécessitant des ressources importantes pour que l'on en tire le meilleur niveau d'enseignements, il doit être réservé aux événements et aux situations complexes, pour lesquelles le potentiel d'apprentissage est le plus important.

Pour être efficace, le processus de RETEX doit adapter la profondeur d'analyse et les ressources allouées à ce que chaque événement

.....

(4) Le raisonnement à partir de cas (RàPC), ou case-based reasoning (CBR), est une technique d'IA qui copie le comportement humain consistant à faire naturellement appel à l'expérience pour résoudre les problèmes, en se remémorant les situations semblables déjà rencontrées et en les comparant à la situation actuelle pour construire une nouvelle solution qui, à son tour, s'ajoutera à l'expérience.

peut permettre d'apprendre. Si l'événement a déjà eu lieu à de nombreuses reprises et qu'il n'a pas eu de conséquences graves, un RETEX de niveau réflexe, limité à une fiche-incident, est généralement suffisant.

À l'autre bout de l'échelle de potentiel d'apprentissage, un événement qui n'est jamais arrivé ou qui a eu pour conséquences des dommages importants ou la déstabilisation de l'organisation doit être analysé de manière approfondie. Le RETEX de niveau cognitif, fondé sur une représentation par épisodes du

déroulement, permet d'approcher au plus près la réalité de ce qu'il s'est passé et de tirer le meilleur parti de cette expérience riche, en contribuant à la valoriser pour améliorer la sécurité, la réutiliser en situation, en formation et pour l'anticipation.

Parmi les bénéfices que l'on peut tirer du retour d'expérience sur des accidents et des crises, l'identification des capacités de résilience de l'organisation est probablement la plus prometteuse. Le RETEX cognitif fournit de la connaissance sur

son comportement au-delà de ses limites et permet d'identifier des acteurs, des actes, des flux d'information et des ressources sur lesquels l'organisation a pu s'appuyer pour anticiper et affronter des situations difficiles. Accéder à cette connaissance, la diffuser parmi les intervenants et valoriser ceux qui la possèdent sont, avec la prévention, des moyens efficaces pour augmenter la résilience et la robustesse des organisations face aux risques de crise ■

# 1988-2018 : trente ans de RETEX

Nicole KLEIN



## À PROPOS DE L'AUTEUR

Nicole Klein, *préfète de région honoraire*

Nicole Klein, diplômée de Sciences Po Paris en 1974, est sortie de l'ENA en 1987, dans le corps préfectoral. Elle a connu tous les postes, directrice de cabinet à Nîmes au moment des inondations, sous-préfète à Carpentras, secrétaire générale à Nantes, puis préfète déléguée des chances à Lille, préfète des Hautes-Alpes, préfète de Seine-et-Marne, puis préfète de région en Picardie, et en Normandie, où elle a dû faire face à l'attentat de Saint-Étienne-du-Rouvray, et dans les Pays de la Loire, où elle a dirigé l'abandon de l'aéroport de Notre-Dame-des-Landes et les opérations d'expulsions d'avril et mai 2018. Elle a été également directrice, adjointe au directeur général de l'Urbanisme et de la Construction, au ministère de l'Équipement, et directrice générale de l'ARS Aquitaine, depuis le moment de sa création en 2009 jusqu'en 2011. Aujourd'hui juge à la cour nationale du droit d'asile, elle assure également des formations à la gestion et à la communication de crise à la Catho de Lille et à Sciences Po Paris, où son enseignement, en master 2 de l'école d'affaires publiques, porte sur le préfet face aux crises.



Inondations cataclysmiques à Nîmes en octobre 1988, lignes téléphoniques noyées, pas encore de portables, quinze jours de plan Orsec. 26 juillet 2016 : assassinat du père Hamel dans l'église de Saint-Étienne-du-Rouvray. Avril-mai 2018 : expulsions, en deux phases, des zadistes de Notre-Dame-des-Landes qui n'ont pas régularisé leur situation, 2 500 hommes sur le terrain, la plus grande opération de maintien de l'ordre par la Gendarmerie depuis la fin de la seconde guerre mondiale. Du début à la fin de ma longue carrière, j'ai connu des crises et pris le temps d'y réfléchir. Cette réflexion a été d'autant plus constructive qu'elle a été collective.

Dans les deux derniers cas, le ministère de l'Intérieur m'a demandé d'organiser deux RETEX

à l'intention des préfets qui souhaiteraient avec moi en tirer des leçons.

Jeune sous-préfète, j'avais déjà organisé des retours d'expérience à l'issue d'exercices que j'avais toujours connus et que j'avais toujours trouvés utiles. À ceux qui m'opposaient que cela ne se passait jamais comme ça dans la vraie vie, je rétorquais qu'il était utile que ceux qui pourraient avoir à affronter une crise se retrouvent autour de la même table et que, à partir d'un scénario inventé mais toujours vraisemblable, ils apprennent à se connaître et à travailler ensemble. À l'issue de l'exercice, en général d'une journée, le retour d'expérience, terme suffisamment clair pour qu'il n'ait pas besoin d'être expliqué, était pris au sérieux, comme si ce qu'on avait supposé

être arrivé s'était vraiment passé. Personne ne mettait d'ailleurs en doute la pertinence de ces quelques heures passées ensemble à imaginer le pire, pire imaginé qui se révèle souvent en deçà de la réalité.

Dans le Gard, où j'occupais mon premier poste, celui de directrice de cabinet, j'ai dû affronter, aux côtés du préfet, une catastrophe naturelle d'une ampleur inattendue, même si elle était circonscrite essentiellement à la ville de Nîmes. Le plan Orsec de l'époque a été déclenché immédiatement, mais on ne peut que reconnaître, près de quarante ans après, que l'organisation des secours a été largement improvisée, le mot d'ordre restant le même sous la République : protéger d'abord les personnes puis les biens. Ce sont les rumeurs qui nous ont forcé à réagir et à réfléchir à ce que nous avons bien ou mal fait. Certains ont prétendu que la préfecture avait caché les morts dans ses sous-sols. On peut regretter en effet qu'il y ait eu onze morts, dont deux pilotes d'hélicoptère qui portaient secours, deux personnes âgées qui étaient descendues chercher leurs bijoux dans leur cave et un homme imprudent, parti sur sa bicyclette de bon matin. Je tirais donc moi-même la leçon de ce que j'avais vécu : il fallait communiquer le plus vite possible, quitte à dire qu'on ne savait pas tout. J'ai regretté que nous n'ayons jamais l'occasion de discuter collectivement de ce que nous avons bien fait et mal fait. Sans aucun doute, un RETEX s'imposait en cercle restreint, comme après un exercice où je n'ai jamais assisté

à une mise en cause personnelle mais plutôt à une analyse de la réaction des différents services de l'État, réunis autour d'une table. C'était une autre époque, la mise en cause personnelle n'était justement pas de mise, et, surtout, un questionnement n'impliquait pas une critique *ad hominem*.

Après avoir été au cœur de l'action et ayant désormais choisi d'enseigner la gestion de crise, je mets moins l'accent sur la prévention des risques dont la préparation au RETEX fait partie. Même si elle reste pertinente et indispensable, elle a été inéluctablement remplacée par la gestion immédiate des crises dans lesquelles on rentre instantanément à l'heure des chaînes en continu, des réseaux sociaux et des ministres, sinon du président de la République, se rendant sur place, ce qui ajoute de la crise à la crise.

Le ministère de l'Intérieur a ces dernières années favorisé la culture du RETEX, en demandant aux préfets qui avaient à résoudre des crises majeures de réunir d'autres préfets pour qu'ils exposent la façon dont ils avaient fait face à la crise et les leçons qu'il fallait en tirer. Il ne s'agit pas de faire la leçon mais de tirer des leçons.

Le retour d'expérience, cela ne revient pas à décréter qu'il fallait faire comme ci ou comme ça mais plutôt, en empathie avec ceux qui ont eu à agir et décider, à déterminer

pourquoi ce qui a été fait a été fait et, bien sûr, comment on aurait pu faire différemment et mieux. Ainsi, j'ai été obligée de reconnaître que, à Saint-Étienne-du-Rouvray, je m'étais approchée trop près de l'église et que les médecins dépêchés sur place avaient eu raison de ne pas faire comme moi.

Conduire un RETEX, c'est donc commencer par rendre hommage à ceux qui ont fait de leur mieux mais qui auraient probablement pu mieux faire. Il doit évidemment avoir lieu le plus rapidement possible après les événements, car même si ces événements sont si traumatisants qu'ils ne nous quittent jamais, leur mémoire s'estompe. En parler à mes étudiants, à la Catho de Lille ou à Sciences Po Paris, m'a aidée à en garder un souvenir précis et à continuer d'ailleurs d'en tirer des leçons, comme si le RETEX à vif devait être suivi d'autres retours d'expérience échelonnés dans le temps.

Le RETEX est donc essentiel non seulement pour faire mieux la prochaine fois, mais aussi et surtout pour tirer des leçons des situations difficiles sinon extrêmes auxquelles on a eu à faire face et décider d'agir. Il est indispensable en matière de formation, en particulier celle des préfets et des sous-préfets, qui auront à diriger les COD (centres opérationnels départementaux.) Le temps que j'ai connu, élève de l'ENA de 1985 à 1987, est heureusement révolu où l'on n'entendait pas parler

de crise pendant toute sa scolarité. La sous-direction du recrutement et de la formation et l'IHEMI traitent abondamment de ce sujet. et il se pourrait que certains, chanceux, n'aient jamais à l'affronter, mais les crises peuvent avoir lieu partout, dans les petits comme dans les grands départements, et à tout moment, en particulier le week-end ou les jours fériés.

Il est nécessaire également de traduire les leçons qu'on a pu en tirer en circulaires voire en textes législatifs ou réglementaires. Ainsi, après Saint-Étienne-du-Rouvray et les attentats terroristes de l'époque, la loi relative à l'usage des armes par les forces de l'ordre a été modifiée, même si cette réforme a suscité l'ire de certains partis et organisations politiques.

Une longue expérience des RETEX, la plupart virtuels mais un bon nombre malheureusement quelques jours après des événements bien réels et dramatiques, m'a convaincue que l'action publique ne peut qu'en sortir grandie, et se montrer ainsi à la hauteur des défis de notre temps ■

# Le retour d'expérience, démarche d'amélioration exigeant méthode, objectivité et humilité

Richard LIZUREY

« *La folie, c'est de faire toujours la même chose et de s'attendre à un résultat différent* »  
Albert Einstein



## À PROPOS DE L'AUTEUR

Général d'armée (2S) Richard LIZUREY

Richard Lizurey a été directeur général de la Gendarmerie nationale de 2016 à 2019. Au cours de ses quarante et un ans de services, il a occupé des fonctions de commandement opérationnel en gendarmerie mobile (escadron de Troyes) et en sécurité publique au niveau d'un arrondissement (Aubagne), d'un département (Haute-Garonne) et d'une région (Corse).



Il a été membre du cabinet du ministre de la Défense (1998-1999) et conseiller pour la sécurité auprès du ministre de l'Intérieur (2009-2012). Il a également servi à l'étranger (Cambodge, Kosovo) et a été instructeur à l'École des officiers de la Gendarmerie nationale.

Il a participé à la gestion de plusieurs crises ou événements d'ampleur, notamment celle des troubles à l'ordre public lors de la prise d'otages à Ouvéa (Nouvelle-Calédonie) en 1988, de l'explosion de l'usine d'AZF à Toulouse en 2001, du rétablissement de l'État de droit à Notre-Dame des Landes en 2019, des opérations liées aux Gilets jaunes de 2018 et 2019.

Il a été rappelé à l'activité entre mars et juillet 2020 par le Premier ministre pour apporter un éclairage sur l'organisation de l'État pendant la crise du Covid-19. Son rapport est en ligne sur le site officiel du gouvernement.

Richard Lizurey est actuellement adjoint au maire de Chartres, vice-président de Chartres Métropole, responsable de la sécurité et de la cybersécurité.

Il est président de la SAS Aquilos.

Diplômé de l'École spéciale militaire de Saint-Cyr, Richard Lizurey a intégré la Gendarmerie nationale en 1981. Au cours de sa carrière, il a suivi les formations de l'École de guerre, de l'IHESI (Institut des hautes études de sécurité intérieure), de l'IHEDN (Institut des hautes études de défense nationale) et du CHEM (Centre des hautes études militaires).

l'événement s'il dure – à l'analyse à froid, qui intervient bien après la fin de l'événement. Il repose sur différentes phases, dont le recueil fiabilisé et la synthèse des données factuelles, l'analyse commune des données, la rédaction d'un rapport et, enfin, la mise en œuvre et le suivi des préconisations.

Le RETEX vise à aborder tous les éléments, positifs ou négatifs, qui ont eu une influence sur l'événement, qu'il s'agisse d'un exercice ou d'une crise. Dans ce dernier cas, le RETEX devrait être systématique et organisé selon une méthode claire pour tous les participants, ce qui permet d'éviter une approche « sentencielle » ou une perception passionnelle.

Ainsi, le RETEX est un outil qui améliore les connaissances des acteurs et les processus de l'action, mais qui peut être dévoyé par une approche subjective, et risquer alors de conduire à juger les acteurs.

## LE RETEX, OUTIL DE PROGRÈS

« *Je ne perds jamais, soit je gagne, soit j'apprends* »  
Nelson Mandela

Le RETEX est une démarche que nous faisons tous, consciemment ou inconsciemment, et c'est ce qui

Face à la multiplication d'événements d'ampleur et de crises affectant notre société à des degrés divers, il est indispensable de préparer l'avenir en mettant en place des dispositifs ou des organisations qui s'appuient notamment sur les enseignements

tirés des événements précédents. C'est le sens du retour d'expérience (RETEX), qui recouvre une grande variété de démarches et d'objectifs.

Le RETEX peut prendre plusieurs formes, du débriefing à chaud – y compris pendant

nous permet de nous adapter et de ne pas reproduire nos erreurs. C'est une démarche qui s'est mise en place depuis longtemps dans une perspective technique pour améliorer par exemple des processus de fabrication, mais le RETEX a, plus récemment, été mis en place dans de nombreuses structures opérationnelles.

C'est ainsi que, par exemple, la direction générale de la Santé, la Gendarmerie nationale ou les armées ont formalisé la conduite de cet exercice qui recouvre plusieurs types : RETEX technique, opérationnel interne ou interservices, voire interministériel, RETEX à chaud (y compris pendant la crise ou l'opération, comme à Notre-Dame-des-Landes) ou à froid.

Pour que le RETEX soit source de progrès, il doit analyser les succès comme les échecs et il convient d'observer quelques étapes de base :

- remontée fiabilisée des informations (main courante - observateur - acteurs) ;
- analyse des informations et des données ;
- mise en valeur des enseignements pertinents et élaboration des actions à mener ;
- diffusion de bonnes pratiques ou de vulnérabilités détectées avec élaboration de mesures correctives ;
- intégration dans les parcours de formation initiale / continue grâce à l'appropriation par les structures de formation.

## LES BIAIS DE MÉSUSAGE DU RETEX

Le RETEX est un exercice positif, mais il peut être dévoyé s'il n'est pas pratiqué objectivement. En effet, deux déviations majeures peuvent affecter la qualité du RETEX : les biais de raisonnement et la tentation de juger.

Lors des échanges relatifs aux enseignements à tirer d'un

événement, il est indispensable d'anonymiser les acteurs, sous peine de voir émerger des appréciations personnelles de ce qu'il aurait fallu faire. Il faut se rappeler qu'il est toujours plus facile de raconter l'histoire une fois qu'elle est terminée plutôt que de prendre des décisions en cours d'action. Notre société regorge de donneurs de leçons, notamment dans une classe politique très féconde en conseils, la majorité expliquant régulièrement que tout va bien, l'opposition, qu'il aurait fallu faire ceci ou cela.

Le RETEX n'est ni une évaluation individuelle des acteurs, ni un jugement des actions conduites. Il faut rester en permanence dans une analyse objective. Afin d'éviter d'éventuels partis pris, il est également nécessaire que le RETEX soit piloté par des personnes n'ayant pas été engagées dans l'action, .

Cela étant, il convient également de prendre en compte l'aspect judiciaire en cas d'ouverture d'une enquête. C'est le cas de la crise du Covid, pour laquelle la Cour de justice de la République est saisie. La question qui se pose est alors de savoir s'il est ou non opportun de lancer une démarche de RETEX qui pourrait être vue comme susceptible d'interférer dans la conduite de l'enquête. Dans ce cas, il faut s'attacher à coordonner les démarches des différents acteurs.

Un autre mésusage du RETEX consiste à comparer des situations différentes, souvent pour expliquer que l'on a fait beaucoup mieux que les prédécesseurs. Ce type de comparaison / valorisation n'est pas un objectif sain.

## LES QUALITÉS DES ACTEURS DU RETEX

Un RETEX n'est utile que si les destinataires sont prêts à entendre les conclusions et propositions d'un travail qui pourrait ne pas correspondre à la présentation officielle des événements. En effet, pour qu'un RETEX soit utile, on doit l'accepter dans sa globalité de sa démarche et ne pas retenir que des aspects positifs pour la communication.

Quelques éléments sont à prendre en compte pour un RETEX constructif.

1. Le bon niveau de RETEX : dans ce domaine le principe de subsidiarité est essentiel. Il s'agit d'impliquer les acteurs du bon niveau afin que les analyses et conclusions soient pertinentes et comprises.
2. L'ouverture d'esprit des acteurs leur permet d'appréhender sans les rejeter d'emblée des analyses auxquelles ne souscrivent pas forcément.
3. L'humilité des acteurs et des décideurs leur permet d'écouter attentivement leurs collaborateurs ou leurs subordonnés. En effet, la vérité est une construction collective et pas un fait individuel, si brillant que soit l'intéressé.
4. Il convient de dégager des analyses et d'élaborer des propositions claires et pragmatiques. Il ne s'agit pas d'un exercice théorique mais d'un travail collectif qui doit déboucher sur des préconisations réalistes et applicables.
5. L'exercice doit être tourné vers l'avenir et ne pas réécrire l'histoire.
6. Le RETEX doit être archivé pour être remis en perspective et utilisé par les responsables suivants, qui doivent pouvoir y avoir accès. Cela étant, il correspond à une situation donnée et ses conclusions ne sont pas des prescriptions absolues. Le RETEX permet d'éclairer l'avenir en étudiant le passé, mais il ne représente en tout état de cause qu'une partie du processus décisionnel futur.

*« Les gens pourraient apprendre de leurs erreurs s'ils n'étaient pas occupés à les nier »*

Carl-Gustav Jung

-----

Notre vérité est façonnée par nos certitudes et elle nous empêche d'appréhender d'autres vérités, souvent vues comme des mises en cause.

Notre plus grand adversaire est notre certitude d'avoir raison, notre aveuglement face aux appréciations divergentes. Certains vont même jusqu'à bannir les voix dissonantes qui pourraient laisser penser que tout n'est pas parfait.

Le retour d'expérience, méthode, objectif, état d'esprit, est au service de l'amélioration de l'efficacité. Il permet d'identifier les axes d'amélioration et les mesures positives à réutiliser dans l'avenir et de promouvoir des procédures ou de bonnes pratiques reproductibles.

« *Je sais qu'on ne sait jamais* »  
Maintenant je sais, Philip Green/  
Jean-Loup Dabadie ■

#### RÉFÉRENCES

Ministère des Solidarités et de la Santé, direction générale de la Santé, « Retour d'expérience. Guide méthodologique. Situations d'urgence sanitaire et exercices de simulation », 2019.

Ministère de la Santé et des Solidarités, direction générale de la Santé, département des Situations d'urgence sanitaire, « Méthodologie de retour d'expérience pour les événements sanitaires ou à impact sanitaire », mars 2007.

Circulaire no 42000/GEND/DOE du 15 décembre 2016 relative au processus de retour d'expérience (RETEX).

Centre interarmées de concepts, de doctrines et d'expérimentations, « Retour d'expérience des armées », Publication interarmées PIA-7.7(A) RETEX (2017), no 13/DEF/CICDE/NP, 26 janvier 2017.

Otan, Joint Analysis and Lessons Learned Center, « The NATO Lessons Learned Handbook », 9 juin 2022 (4e éd.).

Agence nationale de la sécurité des systèmes d'information, « Exercice de crise Cyber JOP 2024. Méthodologie de RETEX à froid ».

# Du bon usage des RETEX...

Marc BURG



## À PROPOS DE L'AUTEUR

Marc BURG est préfet depuis 2010.

Il a occupé toutes les fonctions préfectorales (directeur de cabinet, secrétaire général, sous-préfet d'arrondissement, préfet délégué à la défense et à la sécurité, préfet de département et chargé de mission au ministère de l'Intérieur).



Il organise depuis cinq ans les RETEX des crises et des grands événements nationaux au profit des préfets.

Il s'agit alors des principaux attentats, prises d'otages, tueries de masse, crises technologiques, sanitaires, d'ordre public et environnemental, dont les inondations et les feux de forêts qui ont marqué ces dernières années le pays.

Diplômé de l'IEP de Strasbourg, titulaire d'un DEA de droit public et docteur en sciences politiques, il a été major de l'École des commissaires de police avant de rejoindre le corps préfectoral ; Il est aussi ancien auditeur de l'INHESJ et de l'IHEDN.

Marc Burg est également professeur des universités associé et dirige un diplôme universitaire de sécurité intérieure et un master 2 relatif au droit et aux métiers de la sécurité intérieure à la faculté de droit de Nancy. Il est chargé de conférences à Sciences Po Paris.

Il est l'auteur d'ouvrages sur le pilotage des crises et la gestion des risques.



En 1830, lorsque le capitaine Renaud, avec sa canne de jonc, raconte son expérience militaire, il valorise surtout les leçons qu'il a reçues de la vie :

« L'expérience seule et le raisonnement qui sort de nos propres réflexions peuvent nous instruire », dit-il à son interlocuteur<sup>1</sup>.

Seuls les faits que nous avons vécus et les réflexions que nous en tirons personnellement vont nous instruire pour l'avenir. Il s'agit de prendre le temps de réfléchir à l'événement auquel nous avons été confronté pour en observer les conséquences et en tirer les enseignements.

Voilà la première définition littéraire du retour d'expérience.

Il est depuis devenu une pièce maîtresse de l'amélioration du fonctionnement de l'entreprise, puisqu'il « vise à capitaliser les leçons à tirer de réussites ou d'échecs passés ou actuels<sup>2</sup> », étant alors « une démarche visant à détecter et analyser les anomalies, les écarts et tout événement, qu'il soit positif ou négatif, en recherchant les causes et les enchaînements et en retirant tous les enseignements<sup>3</sup> ».

Il est aussi au cœur de l'amélioration de la performance des personnes publiques, notamment de l'État.

Ainsi, au sein des armées, il « vise à améliorer la pratique opérationnelle dans tous ses aspects (doctrine, organisation, ressources

(1) Alfred de Vigny, *Servitude et grandeur militaires* [1835], dans *Œuvres complètes*, t. II : Prose, Paris, Gallimard, « Bibliothèque de la Pléiade », 1993, « La vie et la mort du capitaine Renaud », chap. VI.

(2) Yves Mortureux, « Le retour d'expérience en question », *Techniques de l'ingénieur*, « Sécurité et gestion des risques », 10 avril 2004.

(3) Clarisse Guigon, « Comment organiser un retour d'expérience ? », *Manager Go !*, 4 janvier 2019 (Mis à jour le 7 juillet 2023).

humaines, équipements, soutien, entraînement) et à tous les niveaux (stratégique, opératif, tactique). Ces mesures peuvent porter sur la correction de déficiences constatées comme sur la validation, la consolidation et l'extension de bonnes pratiques<sup>4</sup>. »

Il est même une obligation réglementaire après chaque exercice communal ou intercommunal de sécurité civile (Code de la sécurité intérieure – CSI, art. D. 731-12) et les plans Orsec sont notamment révisés en fonction des retours d'expérience locaux ou nationaux (CSI, art. R. 741-8).

Alors quel serait le bon usage du RETEX pour qu'il contribue à l'amélioration de la performance ?

Le RETEX est un élément essentiel de la constante nécessité de progression du fonctionnement d'une organisation.

Sa réussite repose sur plusieurs prérequis indispensables.

La structure, dans toutes ses composantes, doit être convaincue de la nécessité de l'exercice.

Au premier chef, responsables et dirigeants doivent être moteurs de sa mise en œuvre régulière et systématique.

Si la hiérarchie n'est pas convaincue de la nécessité d'organiser de RETEX, le processus est voué, d'emblée, à l'échec. En effet, sans conviction, volonté, parfois contrainte, des responsables sommitaux, le RETEX ne peut aboutir.

En outre, cette méthode doit être acceptée par tous les participants au processus. Si des acteurs concernés n'ont pas la conviction de l'utilité de l'exercice, il est à craindre sa relative inefficacité.

Ainsi, il est fondamental que l'organisation en question développe cette culture du RETEX, notamment si elle est régulièrement exposée au risque et à la crise.

En effet, en cas d'absence de solide culture du RETEX il ne peut être totalement exclu de l'engagement des responsabilités en cas d'accident majeur réitéré du fait du manque de diligence de l'organisation.

Mais parce qu'il n'est pas forcément simple à bâtir, le RETEX peut apparaître comme une contrainte, pas facile à accepter.

Le premier adversaire du RETEX est alors la gestion de l'effectif et du temps.

Préparer un RETEX est un travail méticuleux, qui suit une méthodologie rigoureuse, quasi scientifique.

Déterminer les objectifs, la méthode, les intervenants, les experts, les participants... exige une volonté animée par l'objectif d'en tirer tous les enseignements au bénéfice de toute la structure. Si le RETEX n'est qu'un « moment » par lequel il faut passer, parce qu'il faut bien en organiser un de temps en temps, « pour être dans ce qui se pratique ailleurs », le RETEX est voué à l'échec avant même d'être lancé.

Il coûte en préparation, en personnel, et, surtout il fait « perdre » des heures de travail à ceux qui y participent. Alors à quoi bon ? Nous avons fait face à un événement, même si cela a été difficile, nous savons faire maintenant, inutile de perdre son temps avec un RETEX. Nous avons bien autre chose à faire.

Pourtant, d'expérience, il a été confirmé que, par exemple du fait d'un fort turn-over des cadres, l'oubli des expériences précédentes conduit, immanquablement, à reproduire les erreurs. Alors que l'événement marquant qui a été analysé lors d'un retour d'expérience, RETEX dont les améliorations ont été portées dans le processus décisionnel, de crise potentielle devient risque maîtrisé par les équipes.

Ainsi, pour être efficace, la politique de RETEX doit faire partie des priorités de toute organisation, politique encouragée au plus haut niveau, après un événement marquant, qu'il se soit parfaitement déroulé ou que l'organisation ait rencontré des difficultés.

En effet, ce n'est pas forcément le moment du dysfonctionnement qui appelle le RETEX : tout événement notable, inhabituel, que l'organisation y ait parfaitement fait face ou qu'elle ait révélé des carences, mérite le retour d'expérience. Pour consolider, conforter, entériner et diffuser une bonne pratique ou pour corriger d'éventuelles déficiences. La pire des positions est de ne tirer aucun enseignement d'un fait marquant, d'une crise... et de « passer à autre chose » : « inutile d'en parler, c'est passé ».

Le deuxième adversaire du RETEX est le peu d'inclination des organisations à revenir sur ce qui semble s'être imparfaitement passé, et ce, pour des raisons diverses, une sorte de refus d'effet de miroir, refus de regarder en face la réalité d'une situation qui n'a pas nécessairement été maîtrisée, ou même, ce qui peut paraître curieux, celle d'un moment de réussite.

« Pourquoi perdre son temps à analyser cet événement qui a été une réussite ; tout s'est bien passé. »

Et, bien sûr, le RETEX pose la question de l'engagement des responsabilités.

On va mettre en lumière des responsabilités, cela va finir devant la justice, le décideur peut être mis en difficulté devant ses supérieurs, ses collaborateurs ou ses équipes, « on se donne des verges pour se faire battre ». Cette réaction de « protection » peut se comprendre.

Mais le RETEX n'est ni un conseil de discipline, ni un tribunal, pas plus qu'il ne vise à médiatiser un événement. Il s'agit d'une réflexion menée, dans l'organisation,

.....

(4) Ministère des Armées, Centre interarmées de concepts, de doctrines et d'expérimentations, « Qu'est-ce que le RETEX ? », consulté le 15 avril 2024.

institution ou entreprise, avec et pour ses pairs dans l'intention d'améliorer le fonctionnement de l'organisation en question.

La finalité du RETEX n'est ni de « punir » ni de mettre en cause des responsables. Les procédures judiciaires ou administratives de contrôle, les inspections, remplissent ces fonctions qui doivent être totalement séparées de celle du RETEX.

L'objectif du RETEX est de mettre en lumière, de débattre entre pairs d'améliorations à apporter non par un individu, fût-il le chef, mais par toute une organisation.

Le RETEX ne juge pas, ne punit pas, ne vise pas à mettre sur la place publique les réponses individuelles ou structurelles face à un événement.

Plus les débats seront sereins, plus la transparence, la confrontation des questionnements, des réflexions prospectives, des propositions seront de mise, plus le processus de retour d'expérience sera efficace.

Néanmoins, et il ne s'agit pas d'être dupe, la judiciarisation de presque toutes les grandes crises peut conduire les acteurs à craindre une mise en cause civile, administrative, voire pénale, sur la base des documents du RETEX. Si les acteurs dévoilent, en toute clarté, les améliorations de leur dispositif, qui peuvent correspondre à des « failles », n'y a-t-il pas risque sérieux que l'administration, l'entreprise ou la justice utilisent ces réflexions et leur conclusion pour mettre en cause une organisation ou des personnes ? C'est sans doute

l'un des grands risques de plus en plus marqués relativement à la sincérité et à la transparence des RETEX.

Autocensure, retenue, prises de position mesurées à l'aune du risque judiciaire peuvent aboutir à un RETEX qui ne serait qu'une synthèse édulcorée, sans intérêt, d'un événement, puisqu'on essayera de montrer que tout s'est bien passé, et que l'on a respecté les procédures et la réglementation.

Le RETEX n'est plus un retour d'expérience mais devient un document de prévention contre toute éventuelle mise en cause. Nous tombons alors dans un « jeu d'acteurs » où le RETEX a une autre finalité et perd toute sa substance d'amélioration de la performance.

Pourtant, le processus du RETEX est fondamental au sein de toute organisation.

S'il est bien organisé, il évitera la répétition d'éventuelles erreurs et permettra la diffusion des bonnes pratiques dans toute l'organisation. Celer les dysfonctionnements sans les faire évaluer – sans parti pris ni jugement – par ses pairs est un mode de management qui conduira à la répétition des mêmes échecs, et qui empêchera de tirer profit des bonnes pratiques ou des éventuelles corrections à mener.

Et l'expérience de très nombreux RETEX en révèle encore la pertinence.

L'analyse menée par les pairs, en toute objectivité et en toute clarté, permet souvent au décideur qui a été confronté à une crise

d'expliquer les décisions prises, en urgence, avec les moyens et les informations à sa disposition et selon une réglementation en vigueur. On est loin de ce qui a pu être diffusé par les réseaux sociaux, lesquels recèlent autant d'experts que de membres. C'est un moment inestimable de compréhension pour tous les acteurs, et sans doute indispensable à ceux qui auraient pu être victimes de détracteurs dans les médias sociaux.

Le RETEX est aussi une occasion sans pareille de se livrer à des discussions franches, sans ambages, en s'abstenant de juger, sur un événement auquel les participants sont susceptibles d'être confrontés. Qu'aurais-je fait en une telle circonstance ? Que dois-je faire pour éviter une telle difficulté ?

J'ai toujours été surpris, lors de l'évaluation des RETEX, de voir des décideurs aguerris, à la lourde expérience, dire leur satisfaction d'avoir appris... Le RETEX est aussi une école d'humilité.

Enfin, le RETEX est également précieux pour tous les acteurs qui ont été confrontés à un événement majeur, à une crise. L'organisation et leurs pairs montrent l'intérêt qu'ils portent aux équipes qui ont su faire face et en tirent les enseignements, bonnes pratiques ou pistes de progrès. Sans doute l'une des pires des positions à adopter après une crise ou un événement exceptionnel est d'ignorer tout l'engagement de ceux qui ont dû y faire face au mieux. Le RETEX est aussi la reconnaissance de l'investissement, de l'expertise et du travail consciencieux de ceux qui ont été confrontés à l'événement ■

# Retour d'expérience (RETEX) : usages et mésusages

Claude D'HARCOURT



## À PROPOS DE L'AUTEUR

### Claude d'HARCOURT

Claude d'Harcourt est affecté comme administrateur civil au ministère de l'Intérieur dès sa sortie de l'École nationale d'administration en juin 1981 (promotion Droits de l'Homme). Directeur de cabinet du préfet de la Haute-Savoie puis du préfet de Seine-et-Marne de 1981 à 1984, il est sous-préfet de Carpentras de 1984 à 1986.



En 1986, il rejoint l'administration centrale du ministère de l'Intérieur comme adjoint au sous-directeur des Affaires financières, avant d'être nommé chef du bureau des Affaires budgétaires de cette sous-direction. En 1989, il devient directeur de cabinet du directeur de la Sécurité civile. Sous-directeur de l'Administration et de la Modernisation à la direction de la Sécurité civile de 1991 à 1994, il est ensuite nommé sous-directeur des Affaires financières à la direction de la Programmation, des Affaires financières et immobilières.

En 1996, il retrouve un poste territorial en tant que secrétaire général de la préfecture de Seine-Saint-Denis. Il revient à l'administration centrale en mars 1999 comme directeur de la Programmation, des Affaires financières et immobilières du ministère de l'Intérieur.

En octobre 2002, il rejoint la préfecture de police de Paris en tant que secrétaire général pour l'administration, poste qu'il occupe jusqu'à fin 2005. Il est titularisé préfet en 2004.

Ensuite, en 2006 il devient directeur de l'administration pénitentiaire du ministère de la Justice pendant quatre ans, puis directeur général des agences régionales de santé (ARS) de Haute-Normandie (2011-2012), de Lorraine (2012-2016), et d'Alsace-Champagne-Ardenne-Lorraine (2016-2017). Par la suite, il est nommé directeur général de l'ARS Provence-Alpes-Côte d'Azur, où il reste jusqu'en 2018.

Il est ensuite nommé préfet de la région Pays de la Loire, puis en 2020, il prend, au ministère de l'Intérieur, les fonctions de directeur général des Étrangers en France,

En janvier 2023, Claude d'Harcourt est nommé conseiller du ministre de l'Intérieur et des Outre-mer, Gérald Darmanin.

les deux cas, l'état d'esprit de celui qui satisfait à cette exigence doit être le même : il doit faire preuve d'humilité, d'une part, c'est-à-dire admettre que l'on est perfectible et que le seul cas où il n'y a pas d'erreur, c'est lorsqu'il y a inaction, de bienveillance, d'autre part, c'est-à-dire partir du principe que lors de l'action en question tout le monde a voulu bien faire.

En effet, avant d'être un instrument de management, le retour d'expérience est la suite d'un dialogue intérieur, comme si, une fois l'action achevée, le jugement qui a été suspendu au moment de l'action reprenait ses droits et retrouvait sa fonction essentielle.

Pourtant ces deux dispositions, qui sont par nature d'essence individuelle, l'humilité et la bienveillance, ne suffisent pas. Elles se complètent d'une certaine manière par la conviction que les circonstances n'épuisent pas toujours l'épaisseur de l'action : la culture des organisations, comme celle des individus, est souvent un facteur explicatif prépondérant.

Par ailleurs, il ne faudrait pas que l'on en arrive à négliger un fait important hélas de plus en plus présent, et que l'on constate aujourd'hui dans les organisations contemporaines, en tout cas dans l'administration : le retour d'expérience se détache de plus en plus de l'action, quelle qu'elle soit.

Notre culture judéo-chrétienne préfère en effet chercher la faute, elle est en quelque sorte aimantée par elle : la faute séduit d'entrée de jeu. La faute appelle le jugement, puis la condamnation, enfin la

Nous convenons tous que le retour d'expérience est bel et bien, en tout cas devrait être, considéré comme une des modalités de l'action.

Sur le principe, « faire un retour sur son action » est connaturel à l'homme qui agit. L'analyse réflexive s'inscrit dans un processus qui consiste à penser l'acte, à en

éclairer les motifs, et, enfin, à définir les étapes de l'action.

Sans doute ce réflexe, qui est naturel en matière d'actions de nature opérationnelle, l'est-il moins dans la vie d'une administration « administrative », qui est par la force des choses encadrée par des règles et des régulations. Mais dans

punition. Puis, sur un autre plan, s'il n'y a pas faute, il n'y a pas pardon. On recherche par réflexe, celui d'une société médiatisée qui veut des coupables à tout prix, à tout le moins des responsables. Le problème, c'est que si la faute se punit, elle ne se corrige pas, hélas...

Or, l'important pour disposer d'un retour d'expérience effectif, c'est de pouvoir corriger. Ce n'est donc pas de chercher la faute. Mieux vaut partir de l'erreur : l'erreur, si elle ne se punit pas, au moins se corrige.

De là, le constat que font beaucoup de dirigeants : la clé d'un retour d'expérience utile, c'est dans l'absolu la non-punition sous toutes ses formes, judiciaire ou administrative. Le risque d'encourir une punition entraîne, et c'est humain, le silence, qui est du reste de droit dans une procédure judiciaire, ou tout simplement le déni. Et à partir de là plus rien n'est possible, les faits se tordent à la mesure de la protection que l'on recherche ou de la mise en cause que l'on cherche à éviter. L'information fournie s'en trouve pervertie et l'organisation s'éloigne alors un peu plus de la vérité.

Le fait est que ces postures sont courantes.

Deux exemples permettent de comprendre comment la perspective d'une pénalisation judiciaire des actes incite à ces postures d'évitement.

La procédure pénale est faite pour établir le lien entre une erreur considérée comme une infraction, laquelle est qualifiée selon les cas de

contravention de délit ou de crime, et un responsable qui sera alors condamné.

En matière pénale, la faute est sanctionnée de manière individuelle, le collectif n'intervient pas. L'enjeu, pour chaque prévenu, est donc d'abord et avant tout de montrer que sa responsabilité n'est pas engagée, que « ce n'est pas de sa faute ». En l'occurrence, alors que la vie d'une organisation attribue de manière éminente au directeur la responsabilité première, la responsabilité de la gestion, le directeur lui-même se gardera bien de l'invoquer de peur de fournir au juge le moyen de le mettre en cause – inclination à laquelle certains juges d'instruction ont parfois du mal à résister. Pourtant, la responsabilité managériale est une condition nécessaire de l'efficacité des organisations, et elle est ressentie comme telle par le collectif des agents.

Dans un autre cas, vécu, prendre la décision de demander à une autorité portuaire de poser un grillage empêchant les chutes dans un fleuve, alors qu'un jeune homme y était tombé et était malheureusement mort (et il faut indiquer que l'installation de ce grillage était refusée jusque-là par l'autorité portuaire), a été considérée par un juge d'instruction comme l'indice d'une culpabilité. « Vous l'avez fait, c'est donc bien qu'il y avait un problème que vous n'aviez pas vu et c'est une preuve de votre culpabilité. » Pallier une faille devenait une reconnaissance de culpabilité. Valait-il mieux ne rien faire ?

*Last but not least*, la pénalisation judiciaire trouve un nouveau terrain d'exercice avec le nouveau régime responsabilité du gestionnaire, instauré par l'ordonnance récente du 23 mars 2022, que la Cour des comptes a promu comme un marqueur de son rôle juridictionnel. L'objet de cet article n'est pas d'en parcourir les conséquences mais à tout le moins de s'interroger, d'une part, sur le frein supplémentaire que cette pénalisation constitue pour une pratique normée du retour d'expérience, d'autre part, sur le paradoxe qu'il y a à encourager les gestionnaires à prendre des risques alors que leur responsabilité est engagée.

Et pourtant il faut, j'allais dire « coûte que coûte », penser retour d'expérience et agir en ce sens.

L'organisation doit donner l'exemple « au plus haut niveau ». Rien n'est spontané dans la mise en œuvre d'un RETEX : c'est un acte qui ne s'effectue pas au fil de l'eau, d'où la nécessité de bien définir les épisodes, les actions qui le rendent indispensable. Aux cadres de comprendre qu'il faut savoir perdre cinq minutes pour gagner plus tard cinq heures.

À l'organisation aussi revient le fait d'identifier en son sein une cellule apportant le savoir-faire et la distance nécessaires dans la mise en œuvre d'un RETEX. On est alors plus proche d'un audit ou d'un conseil que d'une inspection. Les inspections, quant à elles, savent que ces évolutions sont un enjeu de plus pour elles ■



POINT DE VUE

## RITUEL DE SORTIE DE CRISE LE BANQUET ANALOGIQUE D'ASTÉRIX DU RETOUR AU PARTAGE D'EXPÉRIENCE



**Bertrand ROBERT**

Tombé dans les crises depuis 1986 (SIRPA central et en équipe avec Patrick Lagadec une vingtaine d'années). Cofondateur d'Arjuna (1993) puis fondateur et dirigeant d'Argillos (2001). Appui aux cellules de crise publiques et privées avant-pendant-après les événements - plus de quatre cents expériences. Recherche appliquée, conseil et formation sur les dimensions cachées et essentielles du pilotage des crises : peurs, confiance, dynamique des surprises et comment s'y entraîner, architecture des lieux de décision, techniques d'anticipation, nouvelles pratiques en RETEX-partages d'expériences, développement d'une culture ad hoc dans les organisations, préparation mentale et physique...

Pratiques parallèles inspirantes : aikido, écriture chinoise, musique.

IEP Paris, Essec, réserve citoyenne de l'armée de l'air et de l'espace, intervenant IHEMI depuis 1989 (IHESI IERSE, INHESJ, IHEMI)

Les secteurs professionnels les plus avancés en gestion de crise sont aussi ceux où le retour d'expérience fait partie de la culture sinon des obligations : armée, aéronautique, sport de haut niveau, nucléaire.

Ce n'est pas un hasard. Cette pratique est un puissant moyen de progrès : ancré dans la réalité, enrichi par le temps de la réflexion, approuvé par le regard croisé des pairs, et jouant sur ce que les humains aiment depuis la nuit des temps : raconter et entendre des récits d'aventures, des histoires.

Les crises sont étymologiquement un « moment de vérité » et une possibilité de progrès : une fois sortis de la crise qui nous a saisis, à notre tour de la saisir et de la tordre pour lui faire exprimer tout son jus, les précieux enseignements qui peuvent en être extraits, et de faire coup triple en transformant cette action en occasion non seulement d'amélioration des réponses futures de l'organisation aux crises, mais aussi de formation/culture de crise et de team building.

Pourquoi cette pratique est-elle si peu répandue (ou escamotée) en dehors de ces milieux d'excellence ?

La racine du problème réside parfois au cœur des mots : l'expression « retour d'expérience » est davantage source de peur que de désir. Le mot « retour » est connoté négativement :

Il est tourné vers le passé, plutôt que vers le présent et l'avenir qui intéressent davantage les humains. Il fait penser qu'on va ressasser les faits, se retourner vers des événements souvent mal vécus pour déterminer les responsabilités des uns et des autres afin de les sanctionner. Le retour d'expérience peut vite être assimilé à un audit, voire à une enquête. À plus forte raison s'il est confié au « contrôle interne ».

Il peut aussi faire penser à une perte de temps : à quoi bon se tourner vers le passé, chaque crise est unique, il faut savoir « tourner la page », se replonger vite dans le mouvement de la vie, et rattraper les retards accumulés dans l'activité « normale ».

Il évoque une expérience douloureuse, éventuellement dangereuse : retour de bâton, de manivelle, de flamme, gifle, ou retour gastrique, régurgitation acide, désagréable.

Plus grave, le mot « retour » fait penser qu'il s'agit de revenir à l'état initial, ce qui est impossible dans le cas de la plupart des crises, et en général non souhaitable, car cela obère les perspectives d'innovation ou tout simplement d'évolution. Comme si l'organisation était un Rubik's cube qu'il s'agirait de bien remettre dans l'ordre de départ.

Et, pire encore, « retour » évoque l'idée que chacun retourne chez soi, chaque service, chaque acteur dans son silo. Le mot nourrit implicitement la guerre des services et des ego. Elle joue contre l'idée de mouvement vers l'avant, de transversalité, de partage, de remise en cause de l'existant, bref contre la vie.

Ces facettes négatives écartent d'emblée l'idée d'y faire participer des acteurs externes, notamment des clients, qui pourraient apporter des idées d'amélioration, ouvrir des voies d'innovation par rapport à la concurrence.

En fin de compte, le capital intangible de l'organisation ne s'enrichit pas, et on laisse la crise remporter une deuxième victoire : occasion manquée de progrès, de cohésion, de lien renoué/renforcé avec les parties prenantes... qui vont continuer à nous surprendre et à nous prendre à partie.

Qui voudrait donc participer à un tel « retour » ? Qu'a-t-on à y gagner ? L'affichage est à l'opposé de l'apprentissage et du team building. Comment transformer cela et en faire un levier puissant au service de l'organisation et de sa pérennité ?

Commençons par un simple changement de nom. Inviter à un « partage d'expérience » est beaucoup plus chaleureux, positif et séduisant :

On partage, on est entre pairs, on ne sera pas jugé par d'autres, la justice ou un échelon hiérarchique supérieur, ou pire, des auditeurs n'ayant pas vécu la crise et parfois bien moins expérimentés que les acteurs de la crise.

On revit ensemble l'événement pour cicatriser ce qui doit l'être, on partage une histoire, une vision des choses pour apaiser les tensions, aplanir les difficultés, expliquer les points de vue.

On se réunit pour réfléchir et voir non dans quelle mesure on aurait pu être moins mauvais, mais dans quelle mesure on pourrait être meilleurs tous ensemble lors de la prochaine crise de même nature. La flagellation collective redoutée (retour d'expérience) se transforme en opération de créativité en équipe.

La notion de partage fait référence à des moments agréables, typiquement un repas, une fête : elle répond au besoin de rituels dont la culture se nourrit, pour

trouver du sens et de la cohésion, à plus forte raison la culture de crise, qui affronte par définition des conflits et une perte de sens/confiance.

Elle prend à contrepied les peurs et les croyances négatives associées aux crises : elle joue la carte de la surprise, un des leviers les plus forts pour une pédagogie efficace.

Même si la crise a fait naître des tensions extrêmes dans l'organisation ou a des suites judiciaires, on peut toujours trouver des thèmes en apparence neutres ou bénéfiques à explorer, à commencer par la logistique, l'ergonomie des locaux de crise, la gestion du stress et des peurs, la gestion dans la durée (relèves, renforts, tuilage), la recherche après coup des signaux annonciateurs, la phase d'alerte et les commencements, le livre des questions suscitées par l'épisode, la pratique de l'anticipation, l'accueil des nouveaux entrants, l'alimentation, le sommeil. L'analyse des RETEX des autres acteurs pour s'y interroger en miroir est un angle de travail possible, de même que l'utilisation de l'épisode en jeu sérieux comme formation interne, exercice de cicatrisation, ou exploration des variantes du scénario traversé.

La Chine actuelle semble éloignée de cette approche positive et ouverte, mais l'écriture chinoise, fruit d'une observation plurimillénaire de la nature et des hommes nous a inspiré pour opérer ce changement de paradigme.

En Chinois traditionnel, selon le dictionnaire Ricci, le concept de retour d'expérience s'écrit en associant deux caractères :

復命

• **Le premier caractère, 復**, signifie retour, mais sous différents angles extrêmement positifs.

Il est composé de quatre caractères qui signifient (de gauche à droite et de haut en bas) : avancer à petits pas (orienté futur/avenir, en mode *soft*, progressif, non violent, sans précipitation), toit/protection (garantie de non-sanction), soleil (lumière, information, intelligence) et aller/arriver/terminer/marcher doucement (savoir clôturer un épisode en prenant son temps).

Assemblés, ils signifient :

- renaissance, renouveau (comment prendre un nouveau départ après cette crise ?) ;
- retourner à l'origine, au point de départ (comment pourrait faire mieux si on déroulait à nouveau l'enchaînement des faits ?) ;

- prendre soin, (re)tourner un enfant dans ses bras (comment soigner, cicatriser l'épisode, s'assurer que tous les participants se sentent écoutés, confortés ?) ;
  - protéger, aider à s'améliorer (orientation résolument positive, bienveillante, de l'opération) ;
  - tenir sa parole (rétablir la confiance) ;
  - instant essentiel du commencement (attention à la première heure, et à la perception en amont des signaux faibles) ;
  - emblème du retour incessant de la vie (le management de crise est un art de la résilience et de la pérennité).
  - restaurer, rétablir l'état primitif, recouvrer la santé (orientation résilience, soutien psy).
  - rendre un bienfait, payer de retour (politique de remerciement, actions de reconnaissance en sortie de crise).
  - rendre compte, rédiger un rapport (nécessité d'une trace écrite, d'un support réutilisable pour les crises futures) ;
  - s'acquitter d'un engagement (faire progresser le collectif à chaque crise) ;
  - faire grâce, exempter (on ne cherche pas des coupables, on cherche à s'améliorer) ;
  - exercer une vengeance (on axera cette signification sur la malchance, l'adversité, les menaces, les risques :-)
  - renouveler, recommencer (faire de l'expérience une occasion d'exercice-réplique, s'entraîner à mieux gérer ce type de crise en la transformant en scénario d'exercice pour les futures équipes).
  - perpétuer une tradition (ancrer le partage d'expérience comme rituel/ciment de l'esprit d'équipe, de la culture de crise et d'entreprise).
  - accumuler, entasser, par exemple de la terre pour construire une maison (enrichir le capital-expérience de l'entreprise pour renforcer sa pérennité).
  - habitation souterraine avec une ouverture au sommet pour laisser passer la fumée ( retour/partage d'expérience en mode confidentiel/protégé/souterrain comme soupape aux pressions vécues par les membres de l'équipe).
- **Le second caractère**, 命, a lui aussi des connotations extrêmement puissantes et favorables. Il est composé du caractère 合, qui signifie « harmonie/concordance/amour » (il signifie trois personnes parlant d'une seule voix et évoque l'harmonie avec soi-même, avec les autres, avec la nature : à la fin d'une crise, il est bon de se réaligner sur une histoire commune et d'apaiser les tensions), et du caractère 冫, qui signifie « sceau de l'empereur/impératif absolu ». Les deux ensemble signifient :
- ordre, décret, instruction, commandement, chef (le retour d'expérience est une obligation, il vient du plus haut niveau – sceau de l'empereur – et intéresse, doit associer/impliquer le top management) ;
  - volonté du Ciel que le sage doit chercher à connaître et à accepter (le bon sens veut que l'on tire avec humilité les enseignements de l'épisode) ;
  - circonstances de la vie dans lesquelles l'être humain peut exprimer sa nature propre, développer son effort personnel (les crises et leur RETEX sont des occasions de progression, et de reconnaissance pour l'engagement des équipes) ;
  - destinée (on ne cherche pas à punir untel ou untel, nous sommes tous sur le même bateau et nous avons tous intérêt à naviguer mieux lors de futures tempêtes dans un monde de permacrise) ;
  - force vitale (les sorties de crise doivent être des occasions de renforcer la cohésion, le sens, le capital-expérience, la mise en preuves-actions des valeurs de l'organisation) ;
  - vie, danger de mort (la gestion de crise est un art positif de la survie et de la pérennité : comment traverser le temps et ses turbulences) ;
  - mandat donné par le Ciel à l'humain pour qu'il développe ses potentialités (les crises ont toujours des choses à nous apprendre, en savoir et en savoir-être ; elles sont aussi une résurgence du sacré dans notre vie, occasion de se reconnecter avec l'essentiel).
  - illustre, fameux (le RETEX/partage d'expérience comme pratique valorisée, encouragée) ;
  - honneur, dignité (le RETEX/partage d'expérience et la contribution au management de crise comme action intégrée à la politique de reconnaissance) ;
  - manier la plume, le pinceau (utilité de consigner par écrit, de créer une collection de retour/partage d'expériences avec des livrables opérationnels réutilisables lors de futures crises) ;
  - atteindre la cible, le but, l'objectif (le partage d'expérience comme réponse intelligente/constructive à une crise traversée par l'organisation) ;
  - discours éloquent, paroles (importance de partager les enseignements, de les condenser sous une forme percutante et mobilisable à chaud lors de futures crises, de remobiliser, de remercier).
- On peut condenser l'approche chinoise du retour d'expérience en disant qu'il s'agit d'une pratique d'excellence destinée à faire émerger – sans esprit de sanction – de la lumière et de l'intelligence sur ce que

l'on a vécu dans un impératif de renaissance et de retour à l'harmonie. Qui ne voudrait pas participer à cela ?

Ce détour par l'écriture chinoise ouvre des perspectives, mais notre culture est plutôt celle d'Astérix. Chaque fin d'aventure est l'occasion d'un banquet : cela incite à organiser systématiquement un repas de partage d'expériences une fois la crise terminée. On retiendra aussi du village gaulois que toutes les aventures/crises sont débriefées, y compris les crises bien gérées, souvent délaissées pour les RETEX alors qu'elles peuvent receler des enseignements formidables. On ne s'intéresse pas assez à ce qui n'est pas arrivé – voir l'étymologie du mot « accident » – alors que le stade ultime du pilotage des crises... consiste à les éviter !

Tous les participants sont conviés, même ceux qui n'étaient pas en première ligne sur le champ de bataille (les personnes qui ont assumé la gestion des affaires courantes, sauf Assurancetourix le barde, c'est-à-dire l'intégrateur négatif, celui qui fait l'unanimité contre lui : « Non, tu ne chanteras pas ! ») : les pensées et les paroles négatives, la division, les approches disharmonieuses, les règlements de compte ne sont pas de bon aloi à la table commune.

## RITUEL/REPAS DE PARTAGE D'EXPÉRIENCES

Le principe est d'organiser à chaque sortie de crise un repas de partage d'expériences. Le préparer ensemble est encore mieux. Le déroulement/menu du repas correspond par analogie aux thèmes abordés.

Le moment partagé est l'occasion de tirer des enseignements, de refaire cohésion au sein de l'équipe et de développer la culture de crise. Le menu peut être suivi dans l'ordre ; on peut aussi picorer, ou aller directement vers telle ou telle partie selon les priorités, l'appétit, le temps choisi à y consacrer.

## Menu analogique

### Apéritif

Commencer systématiquement par le facteur chance pour revenir à plus d'humilité si nous avons été chanceux ; et malchance pour se remonter le moral si nous avons été confrontés à une accumulation de la LEM (loi de l'emmerdement maximum).

Autrement dit, ne rien commencer avant de faire la part des circonstances exceptionnelles ou atténuantes. Regarder d'abord l'extraordinaire des faits pour se détacher des responsabilités des uns et des autres et libérer de ce fait la parole.

### Amuse-gueule

Cacahuètes : évoquer les bons moments, les anecdotes savoureuses ou pittoresques, les bons réflexes, comportements, outils à conserver/reproduire/transmettre.

Commencer par de l'insolite pour son effet soupape, et par du positif pour valoriser les acteurs et permettre l'énoncé ultérieur des aspects difficiles.

### Entrées

Retour sur les commencements, l'entrée en crise, phase souvent cruciale

- perception de signaux faibles (graines d'information) ?
- premier diagnostic efficace remplaçant les réactions inappropriées classiques du cerveau (dénî, attaque, inhibition) : éviter les réflexes improductifs initiaux, la maladie des Cépa : « C'est pas vrai, c'est pas moi/nous, c'est pas grave » ;
- gestion de l'alerte, réinterrogation des procédures d'astreinte ;
- mobilisation du dispositif de crise ;
- qualité des comptes rendus ;
- premiers réflexes.

➔ Et si c'était à refaire ? Rejouer la séquence initiale idéale.

Pain, eau, vin, serviettes, couverts, plan de table, décoration, vue, ambiance...

A-t-on créé des conditions de travail efficaces en cellule de crise ?

Passer en revue les essentiels sur lesquels repose l'efficacité en cellule de crise : ouverture du livre de bord et partage des infos, ergonomie des locaux, efficacité des équipements, utilisation/relecture des procédures existantes, expertises internes/externes appropriées, affichage d'une carte des acteurs, activation de veilles renforcées, discours d'attente, gestion anticipée dans la durée (relèves, renforts) ; appuis logistiques/SI/sécurité-sûreté/conciergerie, prise en compte des aspects physiologiques – alimentation, sommeil, stress –, assistance médicale et psychologique si besoin.

### Plat de résistance(s)

- Poisson riche en arêtes (rascasse), oursins ou crustacés non préparés)

Aborder au milieu du repas/partage d'expérience les aspects les plus difficiles de la gestion de la crise :

- Liste des irritants, des grains de sable, des « plus jamais ça ! »
- Limites rencontrées pour de futures crises, vulnérabilités perçues ;
- Ce qui nous a le plus surpris ;
- Les peurs éprouvées ;
- A-t-on une liste des regrets ?

N.B. Importance du style de l'animation pour faciliter l'énonciation des points bloquants.

- Sanglier rôti à la broche

Contributions et difficultés rencontrées par les métiers et les fonctions.

- ➔ Comment pourrait-on mieux cuire à cœur le sanglier la prochaine fois, travailler mieux ensemble, de manière plus fluide, plus agréable, plus efficace ?

### Trou normand

L'anticipation, comme tombée dans un trou noir, est souvent absente des cellules de crise.

Faire une pause, extraire du stress ambiant des cerveaux affectés à l'anticipation au service du pilote n'est pas un luxe mais une pratique vitale.

- \* Voir les articles sur ce thème dans les numéros précédents de la *Lirec* N° 70 et 71, qui décrivent les modes de fonctionnement de la cellule d'anticipation-FRR (approche Panda, Marc Voirin, Bertrand Robert) : [Toutes les publications | IHEMI](#)

A-t-elle été activée en tant que fonction spécifique ?

Quelles ont été ses méthodes de travail ?

Quelle réception/valeur ajoutée pour le pilotage ?

- ➔ Si c'était à refaire, on s'y prendrait comment ?

### Fromages

- La France, plus de trois cent soixante fromages, approche à 360° des questions qui restent en suspens : sources de mises en mouvement, de progression, d'innovation.
- Création éventuelle de groupe(s) de travail/projet pour creuser telle question détectée à fort potentiel positif (innovation) ou négatif (blocage, point dur).

### Desserts

- Vision sucrée : si baguette magique, quels souhaits à exaucer ? Idées d'améliorations.
- Aspects positifs de la crise, possibilités à exploiter : innovation, renforcement des liens avec des acteurs externes, cohésion interne, autres ?

### Café

Le stress a-t-il été pris en compte, bien traité ?

Qui a besoin d'être soutenu, revigoré, dans quelle mesure ?

Que souhaitent les participants pour mieux aborder les prochaines crises ?

### Qualité du service

- La façon dont la crise a été gérée, les styles de *leadership* et de *followership* (Être un bon équipier est aussi un art !) ont-ils été inspirés par les qualités bienvenues en cellule de crise ?
- L'expérience a-t-elle été une aventure passionnante et une source d'apprentissage pour les participants, ou une période pénible que l'on ne souhaiterait pas revivre ?



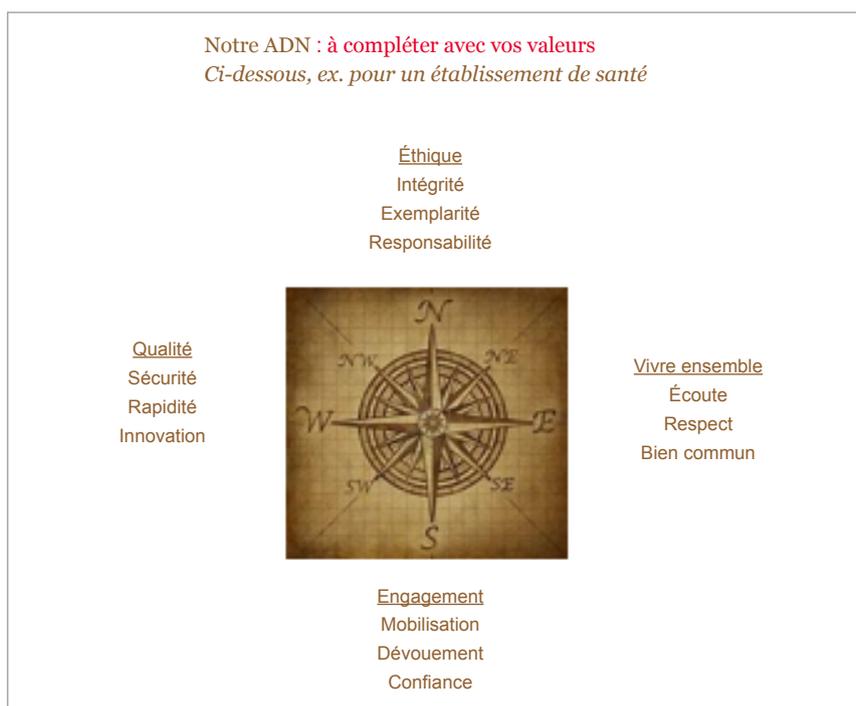
*Qualité de la digestion/qualités nutritionnelles*

Nous sentons-nous bien après cette crise, ou nous restet-elle sur l'estomac car nous n'avons pas été en phase avec nos valeurs ?

Comment pourrions-nous être davantage alignés avec nos valeurs (comme la ligne de foi sur une boussole) lors d'une prochaine crise de même nature, et en faire un générateur d'initiatives les illustrant dans le moment de vérité qu'est une crise ?

Comment mieux métaboliser nos crises pour les transformer en opportunité (image, cohésion interne, liens renforcés avec les parties prenantes) au service de nos valeurs ?

➔ Examen de notre socle de valeurs, des gènes de notre organisation, et de la façon dont cela résonne/raisonne avec la crise traversée.



### Grand cru ? Et nous a-t-on cru ?

Dans la gestion de crise, le plus précieux, pour la pérennité et le développement de l'entreprise, c'est la confiance. La crise traversée et la façon dont elle a été pilotée ont-elles plutôt ébréché ou renforcé la confiance dans notre secteur professionnel, dans nos équipes, nos dirigeants ?

Pour aider à mieux répondre, quatre axes de dégustation/d'évaluation :

- La robe, l'apparence : notre discours, l'accès à la vérité (communication de crise)

1. Qualité de l'information prise en défaut : manque de transparence, insuffisance en quantité, rythme, accessibilité, sincérité, utilité ?

2. Prolifération de rumeurs, *fake news* ? Symptômes que l'on RAME : révélations, accusations, mensonges, exagérations ?

3. Images diffusées ou langage non verbal inquiétants ? Peurs et pertes de contrôle perceptibles ? Manque de sérénité ?

- Le nez : nos compétences (gestion technique)

4. Défaut perçu de compétence, d'expérience, de savoir-faire face à la situation ?

5. Incapacité à changer de point de vue/stratégie si de nouvelles infos modifient la donne ? Manque d'honnêteté intellectuelle ?

- L'assemblage, l'équilibre : absence de dissonances (degré de synergie)

6. Défaut de synergie avec les autres acteurs ? Conflits ou combats d'ego plutôt que recherche concertée de solutions et confiance mutuelle ?

7. Défaut de cohésion interne ?

8. Non-cohérence entre les discours de l'organisation et ce que les impliqués vivent, voient dans la réalité ?

- Les défauts éventuels : défiance due à des entorses comportementales

(Qualités du pilotage/management)

9. Perte du bon sens, de la prudence requise ?

10. Carence en vitamine H4 (humanité, humilité, honnêteté intellectuelle, humour ?

11. Non-respect d'engagements pris ? Non-respect des règles du jeu ? Défaut d'exemplarité ?

12. Incapacité à tirer les enseignements des crises précédentes ?

13. Incapacité à remercier et à accorder sa confiance ?

### Champagne ?

– La politique de remerciements internes/externes a-t-elle visé juste, a-t-elle été appréciée ?

– En sortie de crise, les traces mémorielles de la crise sont-elles conformes à la réalité ? Les actions de communication interne/externe de sortie de crise ont-elles atteint leurs objectifs ?

### Vaisselle et rangement

– A-t-on bien prévu de sortir une synthèse opérationnelle du partage d'expérience (enseignements clés, questions structurantes, liste des personnes ayant contribué pour pouvoir les recontacter, actions menées, coûts) afin de pouvoir retrouver les choses, s'en resservir, enrichir la collection, notre capital d'expériences ?

Nous avons choisi cette analogie savoureuse car « savoir » et « saveur » ont même étymologie et parce que l'efficacité en situation est au fond une question de culture de crise.

Et quoi de plus en lien avec la culture (en particulier en France) qu'un repas animé par des conversations de qualité ?

Cette méthode a aussi comme but d'inciter à ancrer une culture de partage d'expériences, à faire de chaque rituel de sortie de crise une action de formation, et à y prendre du plaisir.

D'autres méthodes peuvent être tentées pour renouveler la pratique du RETEX, par exemple l'utilisation de la photographie. L'image fait bien mieux remonter en surface les choses vécues, permet de faire exprimer des idées qui n'auraient pas été mises au jour par un questionnement avec des mots, autorise plus facilement l'humour et les nuances, et facilite les discussions si différents niveaux hiérarchiques sont réunis. Nous avons pratiqué avec bonheur cette méthode lors de RETEX/pex de sortie de Covid ■



## RECHERCHE

---

### IMAGINAIRES SOCIAUX ET ATTENTES DE RÔLE POSÉES SUR LES POLICES

Que reproche-t-on aux polices ? Cette recherche consiste à étudier, en s'appuyant une analyse secondaire des saisines instruites par le Défenseur des droits en matière de déontologie de la sécurité, les attentes de rôle qui pèsent sur les polices.

*Thématique* : relations police-population

*Période* : 2022-2025

*Partenariat* : Défenseur des droits

*Financement* : IHEMI

Il s'agit de poser un regard sociologique sur le contenu des réclamations de citoyens instruites par le Défenseur des droits. Alors que les institutions françaises chargées du contrôle des polices analysent les doléances des citoyens sous l'angle de la légalité des pratiques des forces de sécurité, cette étude porte sur la sémantique des réclamations et ce que celle-ci dit des attentes des citoyens quant aux rôles des polices.

Nous commencerons par procéder à l'analyse exploratoire d'un échantillon de réclamations, de manière à élaborer un répertoire de mots-clés qui puisse être applicable à l'ensemble du corpus. Ce répertoire sera mis à l'épreuve d'entretiens conduits avec des réclamants. Une fois les catégories d'analyses stabilisées, on mènera une analyse plus quantitative de l'ensemble des réclamations sous cet angle.

---

ANCIENS PROJETS DE L'IHEMI

---

[Travaux et études | IHEMI](#)

---

### HAUTS FONCTIONNAIRES DES OUTRE-MER ? MIGRATIONS, LEGS COLONIAL ET CARRIÈRES ADMINISTRATIVES DANS LA FRANCE POST-COLONIALE

Soutenu par l'Institut des hautes études du ministère de l'Intérieur (IHEMI), l'Institut national des études démographiques (INED) et l'Agence nationale de la Recherche (ANR), le projet de recherche « Hauts fonctionnaires des outre-mer ? Migrations, legs colonial et carrières administratives dans la France post-coloniale » (ETOM) est dirigé par Stéphanie Guyon, professeur de science politique à l'Université de Picardie-Jules Verne (UPJV).

Qui sont les magistrats et les préfets en poste dans les outre-mer depuis 1958 ? Quel profil se dégage par rapport aux caractéristiques de ceux qui ont exercé exclusivement dans l'hexagone ? Quels sont les éventuels effets de ces mobilités ultramarines sur les carrières au sein de la magistrature et de la préfectorale ? Existe-t-il des spécificités de compétences et dans l'exercice pratique de ces deux fonctions aux outre-mer ? S'est-il construit, voire consolidé, des carrières propres aux

outre-mer ? C'est à cet ensemble de questions que ce projet, consacré à l'expérience de la mobilité vers les outre-mer au sein de la magistrature et du corps préfectoral sous la Cinquième République, entend répondre.

Pluridisciplinaire, l'équipe chargée de mettre en œuvre ce projet inclut à cet effet des anthropologues (N. Gagné et M. Salaün), des politistes (S. Guyon, W. Beauvallet, A. Célestine, C. Lehuger, A. Roger et F. Sanseigne), des sociologues (V. Girard, M. Haddad, C. Léobal et M. Paris) et un historien (E. Maurice), secrétaire scientifique du département d'histoire du corps préfectoral et du ministère de l'Intérieur rattaché à l'IHEMI. Spécialistes des outre-mer, de l'administration préfectorale ainsi que de différentes institutions étatiques ou de politiques publiques, ces chercheuses et ces chercheurs disposent de compétences méthodologiques complémentaires (ethnographie, entretien, travail sur archives et méthodes quantitatives).

Le volet préfectoral du projet ETOM a commencé à porter ses fruits dès 2021, avec l'organisation d'un colloque qui s'est tenu les 14 et 15 octobre, à Amiens, la première journée au sein de la préfecture de la Somme, et la deuxième au logis du Roy de l'UPJV. Deux ans plus tard, ce colloque a donné lieu à un ouvrage collectif paru aux éditions de la Documentation française sous le titre *Préfètes et préfets aux outre-mer depuis 1947*. Cette publication constitue ainsi la première réflexion pluridisciplinaire réunissant des travaux récents,

individuels et collectifs, sur le service préfectoral aux outre-mer. La participation à des congrès, tel celui de la Société d'Histoire Coloniale Française, tenu à l'Université des Antilles (Fort-de-France) du 4 au 6 mai 2023, et celui de l'Association française de science politique, organisé à l'IEP de Grenoble du 2 au 4 juillet 2024, a permis de discuter les avancées des travaux. Enfin, une conférence intitulée « *Préfets et préfètes aux outre-mer : perceptions et profils, de 1946 à 1960* » a été prononcée le 17 janvier 2024 dans le cadre des « *Palabres à Oudinot* » de la Direction générale des outre-mer.

La feuille de route pour l'année 2025, la dernière du projet, est établie. Deux dossiers de revue classée et un colloque de clôture sont en cours d'élaboration.

---

POUR EN SAVOIR PLUS

<https://etom.hypotheses.org/a-propos>

---

ANCIENS PROJETS DE L'IHEMI

[Travaux et études | IHEMI](#)



## AGENDA

12/09 > 05/12 2024

### 12 au 18 septembre 2024

#### L'Assurance au défi des ruptures

Face à l'émergence croissante de danger globaux - comme le jour du dépassement des capacités de la Terre et les changement climatiques ; ainsi que de nouvelles opportunités telles que la médecine personnalisée, il convient de se demander si les fondements traditionnels de l'assurance (aléas, mutualisation, solidarité) demeurent pertinents et efficaces.

Ce colloque, organisé par le Centre Culturel International de Cerisy, permettra d'examiner les limites et les perspectives d'évolution de l'assurance.

*Mots-clés* : Assurabilité, Catastrophes, Données massives, Financiarisation, Individualisation du risque, Intelligence artificielle, Réchauffement climatique, Solidarité

*Public* : Praticiens et chercheurs

*Lieu* : Cerisy-la-Salle

Pour en savoir plus : [L'Assurance au défi des ruptures \[2024\] | Centre Culturel International de Cerisy \(cerisy-colloques.fr\)](https://cerisy-colloques.fr)

LES COLLOQUES  
**CERISY** 

### 15 au 28 septembre 2024

#### 30° Congrès national des sapeurs-pompiers de France

Ce congrès national biennuel des sapeurs-pompiers de France permettra notamment de présenter les problématiques techniques et humaines liés aux risques naturels, technologiques et sanitaires.

*Public* : Acteurs de la sécurité civile et grand public

*Lieu* : Mâcon, Saône-et-Loire – France

Pour en savoir plus : <https://congres2024.pompiers.fr>



### 3 octobre 2024

#### AMARIS Rendez-vous Majeurs 2024

L'association AMARIS, avec le soutien du ministère de la Transition écologique, organise la 2<sup>e</sup> édition des RENDEZ-VOUS MAJEURS, la rencontre nationale qui décloisonne la prévention des risques industriels.

*Public* : Services de l'État, exploitants, collectivités, experts, associations, syndicats, chercheurs, etc.

*Lieu* : Carré des Docks, Le Havre – France

Pour en savoir plus : [Rendez-vous majeurs 2024 | Amaris \(amaris-villes.org\)](https://amaris-villes.org)





## AGENDA

12/09 > 05/12 2024

---

### 5 au 7 novembre 2024

#### Expoprotection

Expoprotection est un événement qui rassemble les spécialistes internationaux, les équipements et solutions les plus innovants en prévention et gestion des risques.

2 zones thématiques seront particulièrement mises en avant :

- Prévention des risques professionnels, naturels & industriels
- Prévention des risques malveillance & incendie

Les participants auront l'opportunité d'assister à des conférences et de participer à des ateliers interactifs afin de rester informés sur les principales tendances du secteur.

*Public* : Praticiens et chercheurs

*Lieu* : Parc des Expositions de la Porte de Versailles, 75015, Paris

Pour en savoir plus : [ExpoProtection - Répertoire des sessions - 15 Nov.](#)



### 20 au 22 novembre 2024

#### Journées doctorales « Regards critiques sur le développement »

Les Journées Doctorales en Recherche sur le Développement (JDRCD) constituent une tribune scientifique propice à la collaboration entre jeunes chercheur·euse·s en sciences sociales, offrant un terreau fertile pour des synergies significatives. Elles visent avant tout à enrichir la réflexion critique sur le développement, aussi bien dans les régions du Nord que du Sud.

Ces journées s'articulent autour de trois objectifs majeurs :

- Faciliter les échanges sur les enjeux transversaux et épistémologiques de la recherche sur le développement au travers de conférences plénières ;
- Mettre en lumière les travaux et les résultats des jeunes chercheur·euse·s lors de sessions de présentations thématiques dédiées (pour les chercheur·euse·s en début de carrière, les doctorant·e·s et les masterant·e·s) ;
- Approfondir la compréhension de la diversité des approches de recherche et des parcours professionnels dans le domaine académique au travers d'ateliers spécialisés.

Les prochaines JDRCD se pencheront sur le thème captivant : « Conflits et développement : Regards croisés et analyse critique », promettant ainsi une exploration riche et stimulante de cette problématique complexe.

*Public* : Chercheurs en Sciences Humaines et Sociales

*Lieu* : Campus Condorcet, Aubervilliers

Pour en savoir plus : [Journées doctorales - Edition 2024 \(#3\) \(google.com\)](#)





## AGENDA

12/09 > 05/12 2024

### 28 au 29 novembre 2024

Versailles : Crises et communication dans la période de bouleversements (1785-1820)

Ce colloque offre une opportunité unique d'approfondir notre compréhension de l'histoire de la communication en retraçant les processus à travers les différentes strates de la société.

Parrainé par le prestigieux Centre de recherche du château de Versailles, cet événement international s'engage à explorer en profondeur quatre dimensions cruciales de la thématique «Crise et communication en période de transition» :

- Une analyse systémique de la crise
- Les stratégies de gestion de crise
- Les acteurs clés de la communication en période de crise
- L'interaction entre la communication de crise et le public

*Public* : Chercheurs et praticiens

*Lieu* : L'auditorium du Château de Versailles

Pour en savoir plus : [Centre de recherche du château de Versailles - Crises et communication dans la période de bouleversements \(1785-1820\) \(chateauversailles-recherche.fr\)](https://chateauversailles-recherche.fr)



### 4 au 5 décembre 2024

Colloque « Mobilisation citoyenne face aux risques majeurs »

L'Association française pour la prévention des catastrophes naturelles et technologiques (AFPCNT) et le CRISIS-Lab de Sciences Po, en partenariat avec La ville de Paris, le Groupe Apave et avec le soutien du ministère de la Transition Ecologique et de la Cohésion des Territoires, organisent un colloque sur la mobilisation des populations face aux risques majeurs et dans les crises.

*Public* : Chercheurs et praticiens

*Lieu* : Hôtel de l'Industrie, 4 Place Saint-Germain des Prés, 75006, Paris

Pour en savoir plus : [COLLOQUE MOBILISATION CITOYENNE FACE AUX RISQUES MAJEURS - Association Française pour la Prévention des Catastrophes Naturelles et Technologiques \(afpcnt.org\)](https://afpcnt.org)



L'IHEMI propose

# LES CAHIERS DE LA SÉCURITÉ ET DE LA JUSTICE



Les *Cahiers de la sécurité et de la justice* sont une revue qui, depuis plus de vingt ans, explore toutes les dimensions autour du thème de la sécurité.

Elle constitue la publication francophone de référence pour ce qui concerne la réflexion sur ce sujet. Sa ligne éditoriale est orientée sur l'analyse des menaces et des risques du monde contemporain ainsi que sur les stratégies de réponse et les outils pour les mettre en œuvre.

À l'image de l'Institut, lieu de croisement de cultures professionnelles diverses, elle ouvre ses colonnes aux universitaires et aux chercheurs, mais également aux acteurs du monde de la sécurité et de la justice des secteurs public et privé.



**Support :**  
papier et numérique

**Acheter un numéro, s'abonner,  
c'est simple :**  
[www.vie-publique.fr](http://www.vie-publique.fr)



# DÉCOUVREZ LES FORMATIONS DE L'INSTITUT SUR IHEMI.FR

Formations en sécurité et justice

Formations en intelligence économique  
et protection des entreprises

Formations en management des risques,  
gestion et communication de crise

Formations des cadres de l'État



[www.ihemi.fr](http://www.ihemi.fr)



# LIREC



ABONNEZ-VOUS À NOTRE LETTRE



»»» <https://ihemi.fr/inscription-newsletter>



**MINISTÈRE  
DE L'INTÉRIEUR**

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*



**IHEMI**

INSTITUT  
DES HAUTES ÉTUDES  
DU MINISTÈRE DE L'INTÉRIEUR

DÉPARTEMENT RECHERCHE ET VALORISATION