



Sapeurs-Pompiers



Analyse opérationnelle



Guide du RETour d'EXpérience

Version Juillet 2013

- 1 -

Guide du RETour d'EXpérience

Service Risques, RETEX et Analyse opérationnelle - Groupement Opérations

SDIS 45

Pourquoi un tel guide ?

Constat :

- Initiatives locales
- Formalisation non définie
- Ne bénéficie qu'à certaines personnes
- Le partage des enseignements, leur exploitation et la mémorisation des évènements ne sont pas développés

Ce guide a donc pour but de :

- 1/ Définir le RETEX et ses objectifs
- 2/ Apporter des éléments de culture du RETEX
- 3/ Fixer et préciser les principes d'organisation du RETEX au sein du SDIS
- 4/ Fixer et préciser la méthodologie visant la conduite du RETEX

Sommaire :

<u>Introduction</u>	3
<u>1) Le RETEX, périmètre et champ d'application</u>	4
1.1-Définition	4
1.2-Objectifs	5
1.3- Contexte et délais	
1.4- Types et niveaux de RETEX	7
<u>2) La doctrine départementale</u>	7
2.1) L'organisation humaine	7
2.1.1-Le pilotage départemental	8
2.1.2-Le groupe « Analyse opérationnelle »	9
2.1.3-Le réseau départemental	10
2.1.4-Le CTA-CODIS	11
2.1.5-Le COS	12
2.1.6-L'agent acteur ou observateur	12
2.2)La Méthodologie	13
2.2.1-Le principe d'amélioration continue	13
2.2.2-Les étapes du processus	14
2.2.3-Les outils internes	16
2.2.4-Les conflits et blocages	17
<u>3) Conclusion</u>	18
<u>4) Pour en savoir plus : Bibliographie</u>	19

Introduction

Le retour d'expérience trouve son origine dans le monde industriel et militaire. Il est utilisé et exploité depuis de nombreuses années par bon nombre d'entreprises pour améliorer leur savoir-faire et l'efficacité de leur fonctionnement notamment dans le domaine de la prévention des risques et de la sécurité au travail.

Cette démarche qui s'intègre dans un processus de qualité fait aujourd'hui partie de la culture des organisations dites « apprenantes ».

Actuellement au sein du SDIS 45, le retour d'expérience se fait le plus souvent de manière informelle, et malgré des initiatives locales, il ne bénéficie qu'aux personnes directement concernées par l'évènement.

Ce guide a donc pour but de :

- Définir le RETEX et ses objectifs
- Fixer et préciser les principes d'organisation du RETEX au sein du SDIS 45
- Fixer et préciser la doctrine départementale de conduite et de mise en œuvre du RETEX
- Mettre à disposition et rendre accessible à l'ensemble des agents les documents (fiches, formulaires, etc...) liés au RETEX.

Le retour d'expérience est une construction progressive et qui demeure, même à l'heure actuelle, extrêmement empirique. C'est une discipline vivante et évolutive qui se construit dans le temps, à l'image de ce guide, dont la conception et le contenu ne sont pas figés afin de s'inscrire dans un cycle d'amélioration continue auquel tout le monde peut et doit contribuer.

"L'expérience seule et le raisonnement qui sort de nos propres réflexions peuvent nous instruire."

Alfred de Vigny, Servitude et grandeur militaires, III, 6 - 1835.

1) Le RETEX, périmètre et champ d'application

1.1. Définition

Le retour d'expérience peut être défini, au sens large, comme toute formalisation d'un événement passé.

Sous cet angle, il s'agit d'un concept très ancien et chacun le pratique d'une manière informelle.

Le RETEX qui nous intéresse dans le cadre d'un service public de secours est d'une autre nature :

C'est un processus structuré, impulsé par l'Etat et encouragé par la hiérarchie. Celle-ci instaure une démarche concertée de RETEX, soit à l'occasion d'un accident ou d'une crise, soit lorsqu'elle constate un écart à la norme ou au fonctionnement normal du système. Il est une étape dans la maîtrise des risques au sens large pour les organisations dites « apprenantes ».

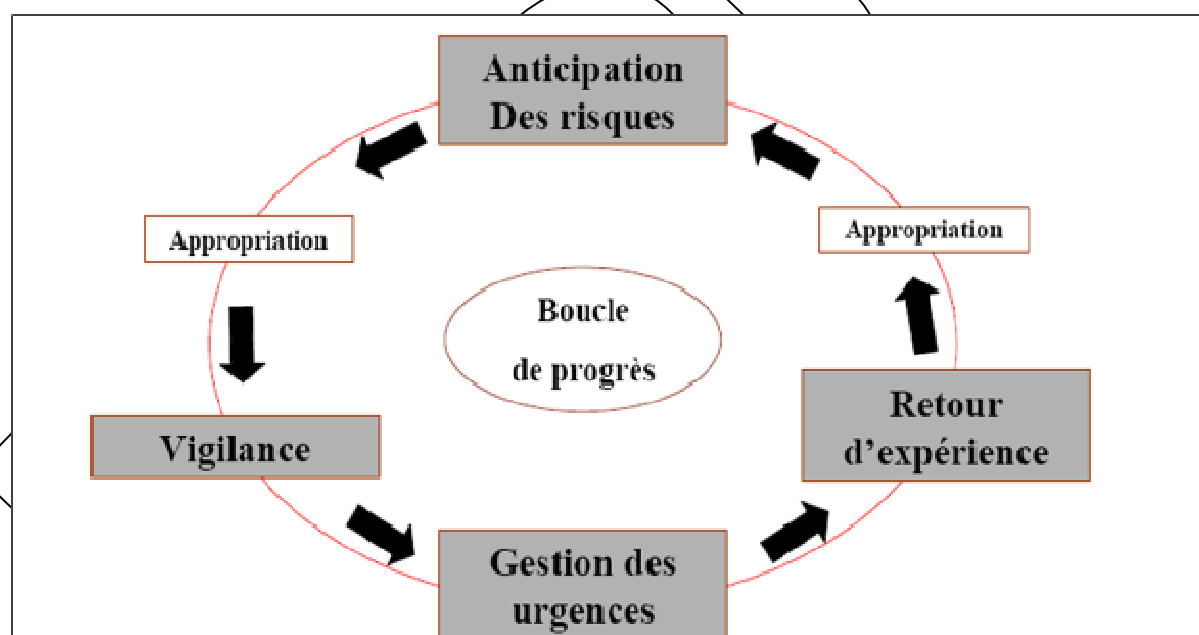
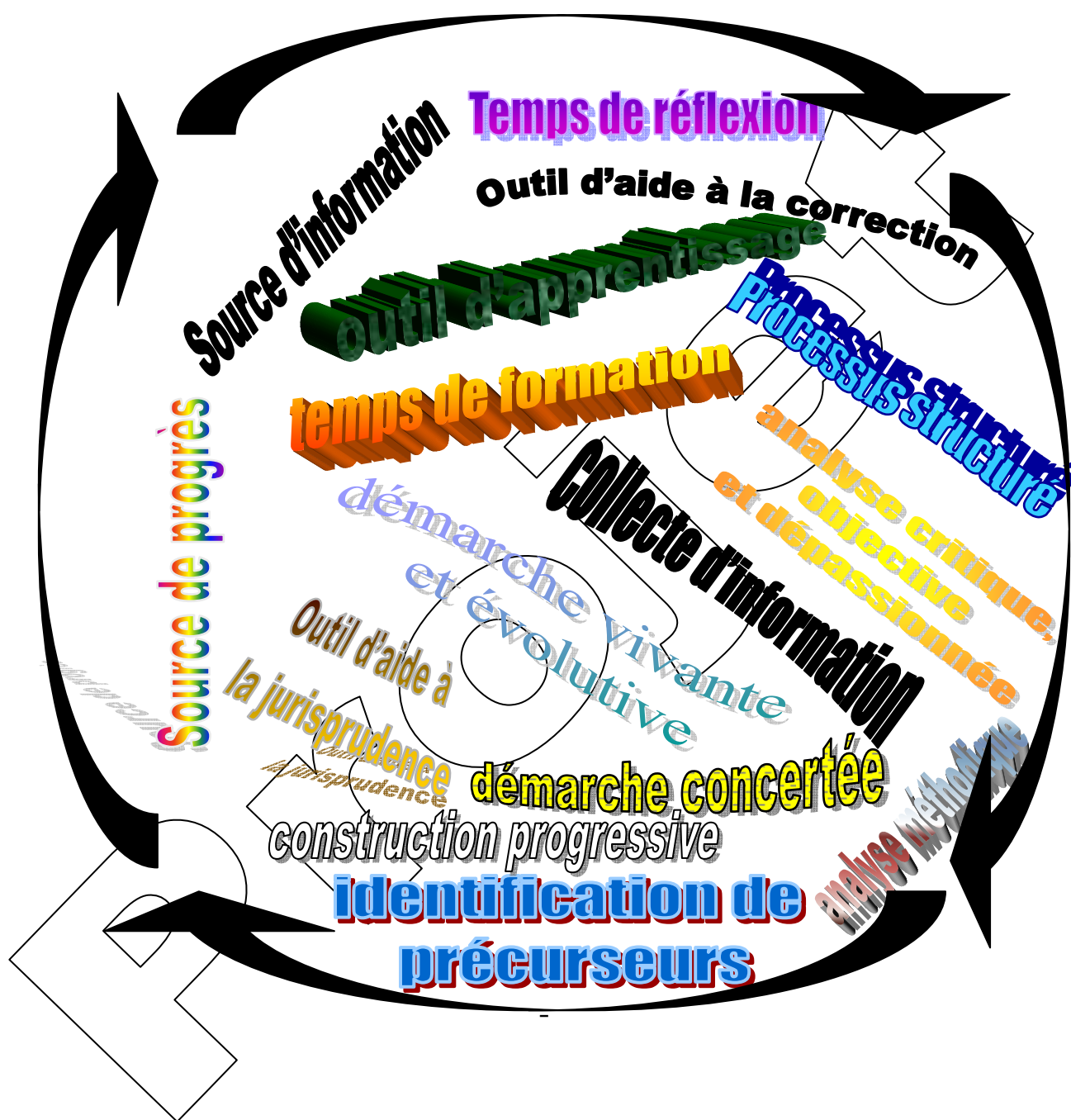


Figure 3 : La dynamique de la maîtrise des risques, d'après Wybo, modifié (2004a)

Dans cette perspective, on peut caractériser le RETEX à travers plusieurs définitions. Le terme « retour d'expérience » est en effet appliqué à une variété de démarches : méthodes d'enquête, ensemble de moyens de collecte d'informations, démarches analytiques.

La définition du terme est ainsi devenue vaste et polysémique, comme en témoignent les nombreuses approches du retour d'expérience présentées ci-après :



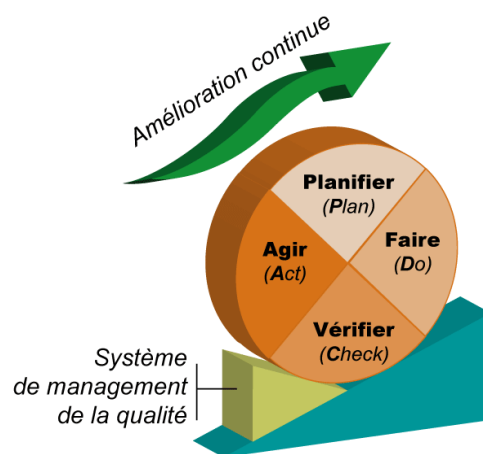
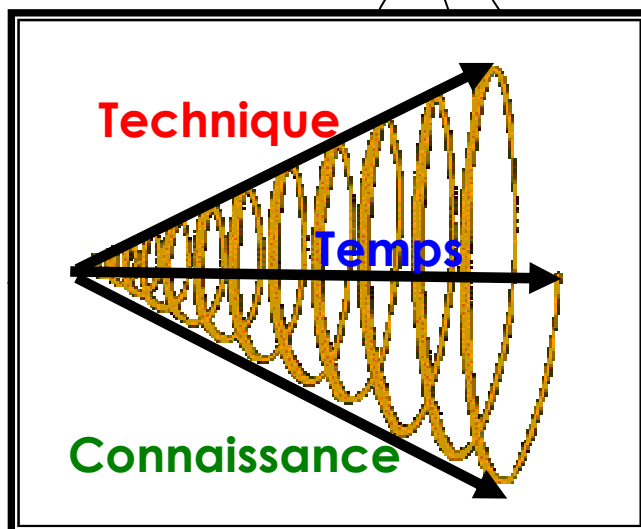
« La démarche du retour d'expérience consiste à utiliser le développement d'un événement réel comme une opportunité pour collecter l'expérience individuelle de plusieurs acteurs et la réunir sous forme d'une expérience collective. » (Wybo et al.2001)

Le RETEX permet d'identifier en détail, la genèse et l'évolution de l'événement dans ses diverses composantes (techniques, humaines, organisationnelles, environnementales) ; de déterminer l'ensemble des actions entreprises, négatives, positives, et instructives ; de tirer des leçons en accédant à la connaissance tacite des personnes, de manière à construire des scénarios d'action alternatives permettant de mieux gérer ces situations si elles se reproduisent.

L'individu, au plus près du terrain, doit être valorisé ; pour ce faire, la capitalisation et le partage des informations doivent être encouragés à tous les niveaux de l'organisation.

Appliqué à l'opérationnel, le retour d'expérience est donc un processus cyclique défini comme étant la collecte, le tri, la mise en mémoire, le stockage, la transmission et l'utilisation des enseignements issus et tirés d'une intervention ou d'un exercice par une approche systémique, pragmatique, et une étude objective et dépassionnée.

L'approche retenue au sein du Groupement Opérations est essentiellement de faire du RETEX une source de progrès et d'amélioration de notre service public de secours.



Roue de Deming illustrant le principe d'amélioration continue.



L'approche retenue au sein du Groupement Opérations est essentiellement de faire du RETEX une source de progrès et d'amélioration de nos pratiques opérationnelles en tant que service public de secours.

1.2) Objectifs :

Améliorer continuellement la qualité de la gestion opérationnelle, des prises de décision mais également la capacité de réponse du SDIS pour faire face aux événements doit permettre de :

- Tirer des enseignements avant tout profitables aux acteurs locaux ;
- Garder la mémoire des événements ;
- Identifier des pistes de progrès et des axes d'amélioration ;
- Renforcer les liens entre les acteurs ;
- Garantir une cohérence des pratiques départementales ;
- Contribuer à l'élaboration de la doctrine départementale.

Le but du RETEX est d'améliorer la capacité opérationnelle, individuelle et collective des sapeurs-pompiers en tirant des enseignements des interventions, des exercices. Le RETEX est un état d'esprit, une culture qui doit être partagée par l'ensemble du personnel et qui doit produire deux effets :

un effet correctif : il s'agit de corriger les erreurs, les lacunes constatées et si nécessaire, d'apporter des réponses opérationnelles et/ou règlementaires aux difficultés rencontrées.

un effet pédagogique : il s'agit de contribuer à la formation et à la préparation opérationnelle des sapeurs-pompiers en général (des cadres en particulier).

Le RETEX n'a pas de valeur juridique et disciplinaire. Il n'a pas pour objectif de stigmatiser les responsabilités individuelles et collectives, mais de comprendre l'enchaînement des faits, l'élaboration des décisions et d'identifier ainsi des pistes d'amélioration. Le RETEX doit donc :

Il s'agit donc d'évaluer le différentiel existant entre ce qui a été effectivement réalisé ou vécu et ce qui était souhaitable, puis de combler cette différence par des mesures appropriées. Ces mesures sont destinées à être mises en œuvre lorsqu'un cas identique se produira, ou bien, au contraire, pour éviter qu'il ne se produise. L'idée maitresse étant que le vécu de quelques-uns bénéficie à tous.



1.3) Contexte et délais

1.3.1 Opportunité d'activation du processus de RETEX

D'une manière générale, le RETEX se fait implicitement après chaque intervention. Au retour de chaque intervention le COS rédige systématiquement un compte-rendu de sortie de secours (CRSS). Cette remontée d'informations règlementaire et administrative n'est bien sûr pas suffisante dans le cadre du processus de RETEX puisque ne prenant pas en compte les aspects humains et n'aboutissant pas à une diffusion d'enseignements.

Aussi, au regard du nombre d'interventions, il s'agit d'identifier celles qui sont les plus riches d'enseignement pour la gestion et la mise en œuvre opérationnelles, et le commandement.

1.3.2 Délais

Pour être efficace et permettre de lutter efficacement contre la tendance constatée à l'oubli sélectif et aux reconstructions personnelles, le RETEX doit être conduit dans un délai d'un mois.

1.4) Les niveaux de RETEX :

Dès lors qu'un événement est déterminé comme présentant un intérêt au regard des problématiques qu'il soulève ou des enseignements qu'il fait émerger, il importe de déterminer le niveau de la procédure qu'il convient de conduire.

-Niveau 1 : LE RETEX lié aux difficultés/incidents/dysfonctionnements dits « habituels » et aux opérations dites « courantes »

Ce niveau correspond aux situations qui n'ont pas fait l'objet de l'activation d'une structure de commandement particulière. Ce 1^{er} niveau va permettre aux intervenants d'échanger avec le COS et de mettre en évidence les problématiques pertinentes.

Un suivi post-opérationnel est mis en place pour réagir rapidement, identifier des tendances d'évolution de certaines pratiques professionnelles et proposer des axes d'amélioration.

Ce niveau de RETEX est conduit par le COS en relation avec le service Analyse Opérationnelle.

-Niveau 2 : Le RETEX lié aux événements « particuliers »

Ce niveau de RETEX est consécutif à toute gestion d'évènement de sécurité civile d'ampleur (activation du PCC et/de la salle CODIS).

Il est initié par le COS ou l'officier CODIS puis conduit par le service Analyse Opérationnelle en relation avec les différents acteurs concernés.

-Niveau 3 : Le RETEX lié aux événements « exceptionnels »

Ce niveau concerne les événements qui :

- apportent le plus d'enseignements,
- se révèlent totalement nouveaux ou inhabituels,
- ont entraîné des dommages très importants,
- correspondent à une situation de crise.

Ce type de RETEX est conduit au niveau départemental de manière pluridisciplinaire et transversale en collaboration inter-services.

-Niveau RETEXERCICE : Le RETEX liés aux exercices (internes, préfectoraux)

-Le RETEX Accidentologie : Les procédures liées au RETEX dans le cadre de l'accidentologie sont précisées, dans la NDS AO-13-01.

2) La doctrine départementale

2.1) L'organisation humaine

2.1.1) Le pilotage départemental

L'organisation du RETEX au sein du SDIS 45 est animée et pilotée par le Groupement Opérations, et plus particulièrement par le service « Risques, RETEX et Analyse Opérationnelle ».

Ce dernier est chargé notamment:

- D'organiser et coordonner les actions de RETEX (collecte des infos, tri, diffusion, etc...)
- D'assurer le recueil, l'analyse et l'exploitation des « Dysfonctionnements opérationnels » en s'appuyant sur la filière opérations

- Développer des outils de communication portant sur le RETEX vers les sapeurs-pompiers

2.1.2) Le groupe « Analyse Opérationnelle »

Un groupe « Analyse Opérationnelle » se réunit mensuellement ou sur demande.

Celui-ci se compose comme suit:

- Chef de Groupement Opérations
- Chef du Pôle Système d'Alerte
- Chef du Pôle Prévision Opérationnelle
- Chef de service Mise en Œuvre Opérationnelle
- Chef de service Analyse Opérationnelle
- Chefs de service Opérations des Groupements territoriaux
- Médecin-Chef
- Officier Sécurité Départemental

Ainsi que des acteurs pouvant intervenir ponctuellement au vu des thématiques abordées :

- Experts,
- conseillers techniques,
- référents
- Acteurs de terrain
- ...

Cette liste n'est pas exhaustive et peut être amenée à évoluer.

Ce groupe est chargé notamment :

- de faire le bilan mensuel des incidents opérationnels et des interventions instructives
- d'élaborer des propositions d'axes d'amélioration
- de valider la mise en œuvre des DTA (différentes tâches à accomplir)
- d'assurer le suivi des mesures correctives

2.1.3) Le réseau départemental

Constitué des membres de la filière Opérations des Groupements territoriaux et des CSP, et des chefs de centre, il s'agit d'un maillon de la chaîne de remontée et de diffusion de l'information.

Il participe à l'évolution et à la mise en œuvre de la doctrine départementale relative à la conduite du RETEX au sein du SDIS 45.

2.1.4) Le CTA-CODIS

En tant qu'organe de coordination opérationnelle le CTA-CODIS est un vecteur de remontée de l'information et à ce titre recueille l'ensemble des 1ers éléments nécessaires à l'analyse opérationnelle :

-historique d'intervention, messages de renseignements à l'attention des autorités (portail ORSEC), données météo, isolement des bandes d'enregistrement, réécoutes...

Avec l'ensemble de ces éléments, le chef de salle, de sa propre initiative, fait ouvrir un dossier Synergie à destination du Groupe Analyse Opérationnelle.

A son initiative, dès lors qu'une intervention est particulière, inhabituelle, d'ampleur, ou tout simplement instructive, ou bien que celle-ci a fait l'objet de l'activation minimale d'un PC de colonne ou de la salle CODIS.

2.1.5) Le COS

Le Commandant des Opérations de Secours participe activement au processus RETEX puisqu'il acquiert de l'expérience chaque fois qu'il intervient. En tant que responsable de l'intervention et présent sur les lieux, il représente l'interlocuteur privilégié du Pilote RETEX. Il est chargé de :

-conduire le débriefing à chaud avec les intervenants

-rédiger un CRSS

-établir (sur demande ou à sa propre initiative) un rapport circonstancié des faits accompagné d'une fiche RETEX au regard de ce qu'il a vu, entendu, fait ou fait faire avant, pendant, et après l'intervention.

-travailler en collaboration avec le service Risques, RETEX et Analyse Opérationnelle à la conduite du RETEX

2.1.6) Tout agent impliqué dans l'activité opérationnelle



Tout agent, en tant qu'acteur ou observateur opérationnel, et dans une logique d'amélioration continue, a la possibilité de faire remonter des informations par le biais de fiches prévues à cet effet et disponibles en annexes (FIREX, FACDO, Fiche RETEXercice) sur validation du COS et/ou du chef de centre.

2.2) La méthodologie de conduite du RETEX au sein du SDIS 45

2.2.1 Le principe d'amélioration continue

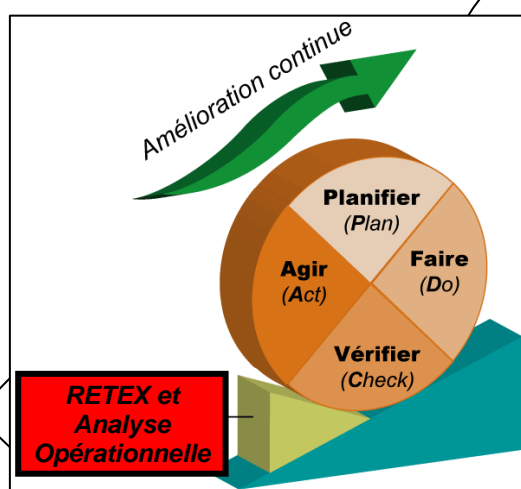
La méthode retenue est celle du principe d'amélioration continue illustré par la Roue de Deming.

La première étape, Plan, consiste à planifier la réalisation. Elle se déroule généralement en trois phases :

1. Identification du problème à résoudre ou du processus à améliorer.
2. Recherche des causes racines.
3. Recherche de solutions.

L'étape **Do** (en français « faire ») est la mise en œuvre de ces solutions.

Elle est suivie de l'étape **Check** (en français « vérifier »), qui consiste à contrôler l'aptitude de la solution mise en place à résoudre le problème ou à améliorer le processus.



Puis l'étape **Act** consiste à agir et réagir, c'est-à-dire corriger et améliorer la solution mise en place, voire à standardiser cette solution.

L'étape **Plan** amène donc un nouveau projet à réaliser, donc une nouvelle planification à établir. Il s'agit donc d'un cycle que l'on représente à l'aide d'une roue. À chaque étape, la roue avance d'un quart de tour. Cette avancée représente l'action de progresser.

De plus, pour éviter de « revenir en arrière », on représente une cale sous la roue, qui empêche celle-ci de redescendre et qui symbolise la démarche d'analyse opérationnelle et de RETEX, pilotée par le

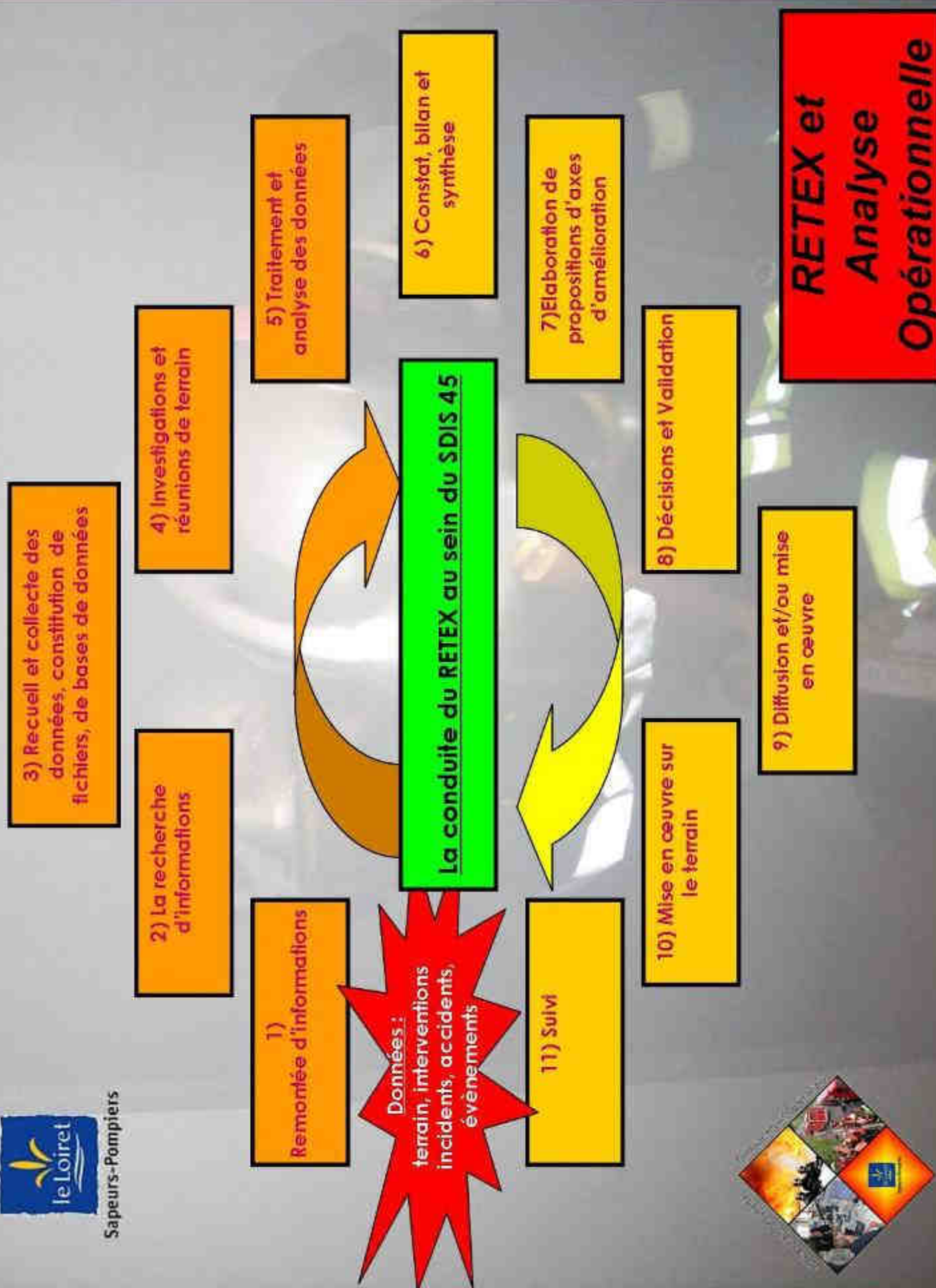
Groupement Opérations à laquelle tout agent est susceptible de contribuer.

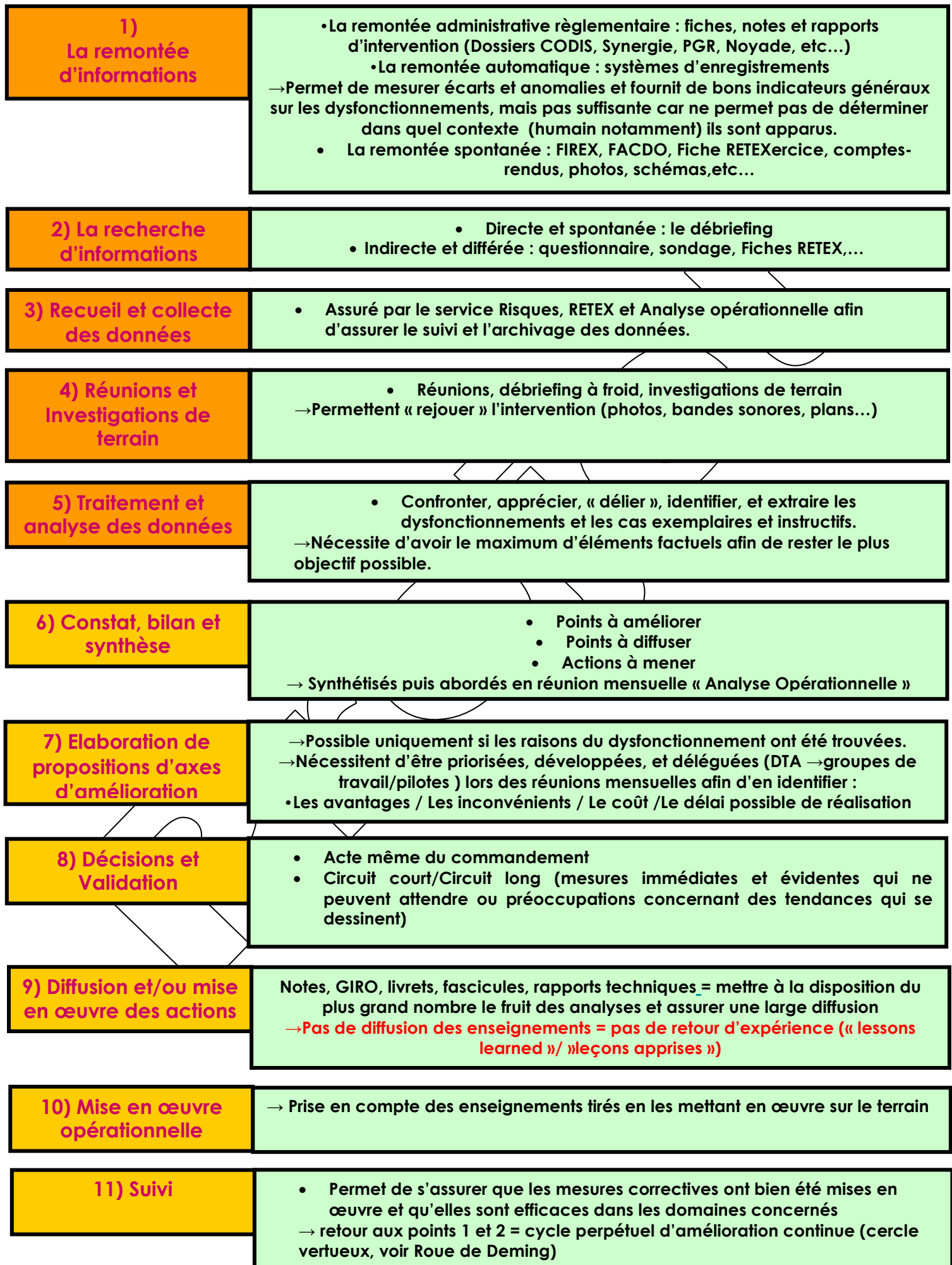
Cette roue de Deming a servi de base à la méthodologie de RETEX retenue par le Groupement Opérations qui est précisée dans le schéma suivant.

2.2.2 Le processus : cycle et étapes



Sapeurs-Pompiers






Guide du RETour d'EXpérience

2.2.3 Les outils internes :

2.2.3.1 La remontée d'informations : (voir logigramme en annexe)



Ces fiches, facilement accessibles (Giro, Serveur, CIS,...), et de remplissage aisé (directement à l'écran ou de manière manuscrite) peuvent être signées, enregistrées et envoyées directement dans Acorbat (il suffit de cliquer sur les zones concernées). Elles permettent une remontée rapide ainsi qu'un suivi et une exploitation à la fois aisés et formalisés, mais ne remplacent pas les moyens « classiques » et réglementaires de remontée (CRSS, fiches spécifiques,...) ni le compte-rendu administratif qui peut être demandé à tout moment par la hiérarchie.

La rubrique compte-rendu d'intervention d'Artemis permet également une remontée d'informations et un retour d'expérience du COS via l'onglet .



En complément Ces fiches peuvent être accompagnées de photos, schémas,...

2.2.3.2 Le retour de l'information :

Les réponses aux interrogations et la diffusion des enseignements sont réalisées de différentes manières :

- FIREP (Fiche réponse) suite à une FACDO,
- Tableau mensuel récapitulatif de l'analyse opérationnelle,
- RETEX départementaux (environ 1 par mois).



2.2.4) Conflits et blocages pouvant être suscités par le RETEX :

Bien que s'inscrivant depuis des années voire des décennies dans une logique d'amélioration continue profitable à tous, la notion de retour d'expérience reste difficile à mettre en œuvre.

Les raisons en sont multiples :

- définition non-univoque de ce concept
- objectifs de la démarche flous,
- modalités de mise en œuvre imprécises,
- développement de la judiciarisation des interventions des sapeurs-pompiers.

En interne, l'analyse des événements, en particulier ceux dont les effets sont négatifs, peut conduire à la remise en cause de tous :

- Les opérateurs de terrain
- L'encadrement
- Un service dans son ensemble
- Une équipe de management
- La direction
- La profession

A chacun de ces niveaux, existent des logiques de crainte qui conduisent à limiter la communication en interne et, par conséquent, la circulation de l'information utile au processus de RETEX.

En plus du frein associé à une logique disciplinaire immédiate, existe la crainte d'un déni de compétence : le risque de remise en cause pouvant toucher l'identité professionnelle d'un individu autant que celle du collectif de travail.

A chacun des niveaux hiérarchiques, les leçons du RETEX doivent être tirées de façon positive, et non en termes de sanction.

La démarche de RETEX consiste donc à nous résoudre à ne plus nous considérer comme coupables et maîtres de tout, et à accepter de réfléchir à nos pratiques professionnelles sans toujours

chercher un responsable ou pire un coupable des conséquences de notre activité opérationnelle.

Dans ces conditions, nous ne sommes plus à la recherche du « bouc émissaire » mais bien dans une démarche fédératrice de régulation de nos pratiques.

Afin que tous ensemble, nous puissions avancer, le retour d'expérience nécessite l'adhésion de tous.

La nature même des métiers et des missions qui sont les nôtres nous oblige à un questionnement et à une remise en question de nos pratiques professionnelles, mais également de nous-mêmes.



3. Conclusion

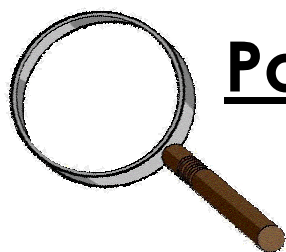
Dans un contexte de judiciarisation croissante, le retour d'expérience doit être promu comme un outil d'apprentissage pour le SDIS qui permet la recherche du progrès et non de la faute.

Le développement du RETEX s'inscrit dans un processus d'amélioration continue et nécessite une organisation et une coordination départementales cohérentes.

Afin d'éviter l'exclusion, le partage des enseignements exige de rassembler, exploiter, mémoriser et rendre accessible les expériences. La mise en commun fera progresser l'ensemble des acteurs.

Le RETEX n'est pas seulement une évaluation du différentiel de notre activité avec les normes qui la régissent, mais bien la recherche de nouveaux axes d'amélioration.

L'adhésion de tous à la démarche de RETEX pourra permettre que la mémoire des expériences ne soit pas perdue et que les leçons tirées par quelques-uns bénéficient à tous.



Pour en savoir plus :



Bibliographie

- **Approche de la maîtrise des risques par la formation des acteurs**, Thèse de Cédric DENIS-REMIS, 2007.
- **Le Retour d'Expérience : Analyse des facteurs socio-culturels de réussite**, Les cahiers de la sécurité industrielle, Irène GAILLARD, 2008.
- **Le retour d'expérience : Un processus d'acquisition de connaissance et d'apprentissage**, publié dans Gestion de crise : le maillon humain au sein de l'organisation, Jean-Luc WYBOO, 2009.
- **Le Retour d'expérience en matière de sécurité civile : objets, réalisation, contenu**, INESC, 2001.
- **La conduite du retour d'expérience, Eléments de culture professionnelle**, DDSC, 2006.
- **Le RETEX : un des chemins de la connaissance de l'activité des sapeurs-pompiers**, Colonel Jean-Paul RIVALIN, Pilote de la plateforme RETEX du PNRS, ENSOSP.
- **Le processus du retour d'expérience dans l'armée de terre française**, Objectif Doctrine n°26 Colonel Voute 2001.
- **Réflexions sur le retour d'expérience**, FAE de DDA, Commandant Eric SOUPRA, 2004.
- **Doctrines RETEX de la BSPP et des SDIS 35 et 31.**