



Guide méthodologique pour la pratique du retour d'expérience

Groupe de travail RETEX – ENSOSP

Sommaire

- ▶ Questions préliminaires avant la mise en œuvre d'une pratique de retour d'expérience au sein de l'organisation

- ▶ Déclinaison des six étapes pour la pratique du RETEX :
 - Positionner la pratique du retour d'expérience dans l'organisation
 - Inscrire les règles relatives à l'activité du retour d'expérience dans les documents structurants
 - Collecter les données pour l'analyse
 - Structurer et formaliser le rapport d'analyse
 - Opérationnaliser les enseignements et capitaliser l'expérience
 - Diffuser et valoriser l'expérience technique et humaine

- ▶ Représentation schématique des 6 étapes

I. Questions préliminaires avant l'implantation d'une pratique de retour d'expérience au sein d'un SDIS.

- ▶ Pour mettre en place une démarche de retour d'expérience au sein d'un SDIS, et de manière générale dans une organisation, il est important de s'interroger sur les préalables suivants :
 - Le comité de direction a-t-il la volonté de faire du retour d'expérience ?
 - Par quoi cette volonté se traduit dans l'établissement (règlement opérationnel, note de service, décision de conseil d'administration...) ?
 - Les conditions de ressources sont-elles présentes, envisagées ou envisageables pour faire du retour d'expérience ?
 - Le SDIS dispose-t-il de ressources suffisantes pour mettre en place un plan d'action sur les principaux enseignements des retours d'expérience et de les suivre jusqu'à leur mise en œuvre ?
 - Quelle valorisation le comité de direction souhaite-t-il faire des enseignements tirés des retours d'expérience ?
 - Cette valorisation peut-elle s'envisager sous l'angle de l'intérêt général ?

II. Implantation d'une pratique de retour d'expérience au sein d'un SDIS.

- ▶ Il vous est proposé de suivre et de respecter 6 étapes dans l'idée de mettre en place une démarche de retour d'expérience au sein d'une organisation et plus particulièrement d'un SDIS.

- ▶ Il existe six étapes définies par ordre chronologique dans leur mise en œuvre :
 - Positionner la pratique du retour d'expérience dans l'organisation
 - Inscrire les règles relatives à l'activité du RETEX dans les documents structurants de l'établissement
 - Collecter les données pour l'analyse
 - Structurer et formaliser le rapport d'analyse
 - Opérationnaliser les enseignements et capitaliser l'expérience
 - Diffuser et valoriser le RETEX

1^{ère} étape : Positionner la pratique du retour d'expérience dans l'organisation

- ▶ Deux formes de retour d'expérience sont envisageables :
 - Créer un **service fonctionnel** dédié à la pratique du retour d'expérience
 - Cette forme de retour d'expérience permet la permanence de la pratique avec la production régulière d'enseignements.
 - Créer une **fonction** dédiée à la pratique du retour d'expérience
 - Cette forme de retour d'expérience peut se traduire par une intervention ponctuelle (expertise fonctionnelle) ou permanente (désignation d'un agent dédié à cette activité). Cette forme génère un caractère ponctuel de la pratique du retour d'expérience car un individu, seul, ne peut pas faire de l'observation, traiter toutes les données collectées, produire l'analyse, extraire des enseignements et en contrôler l'efficacité par la mise en place de mesures correctives. La production d'enseignements sera donc moins conséquente que dans le cas d'un service.

1^{ère} étape : Positionner la pratique du retour d'expérience dans l'organisation (2)

- ▶ Le choix d'une forme ou d'une autre dépend bien sûr des **ressources du SDIS et de ses besoins.**
- ▶ Un **service** est pertinent dans un SDIS de **catégorie 1 ou 2** nécessitant des moyens pour analyser l'activité au regard des différents types de risques que le service doit gérer.
- ▶ La création d'une **fonction** temporaire ou permanente serait pertinente pour des SDIS de **catégorie 3, 4 ou 5** qui feront le choix d'analyser les opérations de manière sélective en fonction du potentiel d'apprentissage des situations.
- ▶ Dans tous les cas, les individus désignés pour exercer cette activité de manière temporaire ou permanente doivent être légitimes dans leur fonction. En conséquence, ils doivent être désignés officiellement par leur hiérarchie avec un **profil spécifique** (compétences, expérience, statuts fonctionnels...). Ils pourraient être rattachés au **groupement/service des opérations** afin d'avoir accès à toutes les informations nécessaires à la pratique du retour d'expérience.

2^{ème} étape : Inscrire les règles relatives à l'activité du retour d'expérience dans les documents structurants l'établissement

- ▶ La pratique du retour d'expérience ne s'improvise pas. Elle nécessite une appropriation de la démarche fixée et une sensibilisation à la culture du retour d'expérience. Le cadre réglementaire interne à l'institution définira succinctement mais clairement :
 - Les **finalités du retour d'expérience** (améliorer le service public par une meilleure connaissance des activités)
 - **L'objectif de la démarche** (apprentissage des situations, création d'une connaissance de l'action)
 - Les **missions** (retour d'expérience technique, humain ou organisationnel)
 - La **composition du service** et/ou les **agents désignés** pour la fonction RETEX
 - Les **moyens matériels** nécessaires à la conduite de l'activité
 - Les **modalités d'intervention pour la collecte des données** : temps réel (observations de la situation) et a posteriori (entretien des intervenants, exploitation des bandes-sons)
 - La **nature des données collectées** : mains-courantes, AFP, bandes-sons CODIS et PC, réseaux sociaux, photos, observations de terrains.....

3^{ème} étape : Collecter les données pour l'analyse

- ▶ La collecte des données concerne la mise en œuvre de deux techniques d'investigation :
 - **Technique d'investigation en temps réel** : observations de situation (photographies horodatées et localisées géographiquement au besoin), méthodologie de recueil d'informations, imagerie aérienne, outils du poste de commandement (SITAC, SAOIELC, tableau des moyens), etc.
 - **Technique d'investigation a posteriori** : bandes-sons (PC, CODIS, COZ), réseaux sociaux, mains-courantes, compte-rendu d'intervention, médias (revue de presse notamment), fiche de collecte d'informations par niveau d'emploi, entretiens (cf. annexe sur méthodologie), avec la chaîne de commandement, cartographies finalisées (si aléa naturel)

3^{ème} étape : Collecter les données pour l'analyse (2)

- ▶ Ces éléments sont nécessaires pour établir les faits permettant d'analyser la situation opérationnelle de manière objective, sans reconstruction, et en limitant le risque de biais lié à l'interprétation individuelle.
- ▶ Les bandes-sons seront **retranscrites** et les entretiens seront conduits au moyen d'un **guide** structuré.
- ▶ Cette étape est **chronophage** mais nécessaire pour **légitimer** la démarche du retour d'expérience.

4^{ème} étape : Structurer et formaliser le rapport d'analyse

- ▶ La formalisation du rapport d'analyse permet de créer une connaissance collective et partagée. La structure du document doit être conçue de la manière suivante :
 - **Analyse du cadre général** : contexte, analyse de la zone d'intervention (analyse des risques, enjeux), éléments favorables ou défavorables pour la conduite de l'opération (géographie, météo, environnement, évènement , etc.)
 - **Diagramme chronologique de la situation avec les principaux faits marquants** : période d'engagement, événements non souhaités, cinétique de l'aléa, principales actions menées, fréquences des messages de commandement...)
 - **Thèmes de l'analyse retenus** :
 - Aléa (approche technique du phénomène)
 - Sécurité (approche socio-technique et humaine)
 - Chaîne de commandement (approche organisationnelle et analyse de la coordination des actions et de leur efficacité)

5^{ème} étape : Opérationnaliser les enseignements et capitalisation de l'expérience

- ▶ **L'opérationnalisation des enseignements** consiste à assurer la traçabilité des mesures d'amélioration mises en œuvre par les services compétents (GTL, formation, opérations...)
- ▶ La **capitalisation et le suivi des mesures d'amélioration** impliquent la création d'un tableau des principales actions en définissant des indicateurs d'évaluation permettant d'observer leur efficacité dans le temps.
- ▶ Cette cinquième étape correspond à la conception d'un **tableau de bord** pour le pilotage de l'activité du retour d'expérience au sein du SDIS. Ce tableau de bord permet de déterminer le **retour sur investissement** des moyens engagés (création d'un service RETEX par exemple) et de constituer une **base de données dynamique pour la réactualisation du SDACR** (base de données pour inventaire des risques) dans une perspective de réajustement du fonctionnement du service et de sa structure territoriale.

6^{ème} étape : Diffuser et valoriser

Il faut également définir les **règles de diffusion internes et externes** ainsi que les **modalités de restitution** (réunion d'état-major hebdomadaire, réunion spécifique mensuelle, diffusion partagée sur PNRS, DATASDIS, Portail ORSEC).

Pour une diffusion externe, on privilégiera un format du retour d'expérience sous une forme **pédagogique**, en deux pages maximum avec les principaux éléments à retenir.

III. Représentation schématique des 6 étapes.

1ere ETAPE

Positionner le RETEX dans l'organisation

Action ponctuelle
ou continue

Service fonctionnel pour le RETEX

Peut être pertinent pour un SDIS de
1^{er} ou 2^{ème} Catégorie.

Bureau ou Fonction dédié au RETEX

Peut être pertinent pour un SDIS de 3,
4, 5 Catégorie.

Inscrire les règles relatives à l'activité du RETEX dans les documents structurants

Appropriation de la
démarche.
Sensibilisation à la
culture RETEX

Finalités	Améliorer le service public par une meilleure connaissance des activités.
Objectif de la démarche	Apprentissage des situations, création d'une connaissance de l'action.
Missions	RETEX technique, humain ou organisationnel.
Composition du service/agents désignés	Nombre de personnes, grades, compétences recherchée.
Moyens matériels	Véhicule, PC, appareils photos, logiciels d'analyses.
Modalités d'intervention pour la collecte des données	En temps réel (observations) et a posteriori (entretiens des intervenants, exploitation des bandes-sons).
Nature des données collectée	Mains-courantes, AFP, bandes-sons CODIS et PC, réseaux sociaux, photos, observations de terrains.

Collecter des données

Temps réel :

Méthode développée pour recueillir de l'information en même temps du déroulement des évènements afin de mieux identifier les problématiques organisationnelles et de capter un certain nombre de données difficiles à appréhender a posteriori.

La collecte des données peut se faire en temps réel ou à posteriori

A posteriori :

Recueil des info a la fin des évènements

Observations de situations (photographies horodatées et localisées géographiquement au besoin), imagerie aérienne, outils du poste de commandement (SITAC, SAOIELC, tableau des moyens)

Collecte d'éléments : bandes-sons (PC, CODIS, COZ), réseaux sociaux, mains-courantes, compte-rendu d'intervention, médias, entretiens avec la chaîne de commandement, cartographies finalisées (si aléa naturel)

Structurer et formaliser le document

Pour créer une
connaissance
collective et partagée

Partie contextuelle

Analyse de la ZI,
éléments
favorables ou
défavorables à la
situation
opérationnelle

Diagramme chronologique de la situation

Les principaux faits
marquants (période
d'engagement,
évènements non
souhaités, cinétique
de l'aléa, principales
actions menées,
fréquence des
messages de
commandement...)

Thèmes de l'analyse retenus :

Aléa (approche technique du
phénomène)
Sécurité (approche socio-
technique et humaine)
Chaîne de commandement
(approche organisationnelle
et analyse de la coordination
des actions et de leur
efficacité).

Enseignements produits par thème et validés par la hiérarchie.

Opérationnaliser et capitaliser de l'expérience (mémoire de l'organisation)

Valorisation des enseignements du RETEX

Opérationnalisation des enseignements

Assurer une traçabilité des mesures correctives mises en œuvre par les services compétents (GTL, formation, opérations....)

Capitalisation de l'expérience

Créer une mémoire de l'organisation en archivant les documents. Cette mémoire constituera une base de connaissances disponible et enrichie au fil des ans.

Pilotage de l'organisation

Etablir un tableau de suivi des principales actions permettant d'observer leur mise en œuvre et d'évaluer leur efficacité dans le temps.

Retour sur investissement des moyens engagés

Reporting des actions menées :

Croisement des RETEX et des actions abouties développées dans les plans d'actions.

Définir les règles de diffusion internes et externes et les modalités de restitution

Diffusion Interne

- Identification des cibles a atteindre.
- Identification des canaux de communication efficaces et existants.

EX : Réunion d'état-major hebdomadaire, réunion spécifique mensuelle

Diffusion Externe

- Production de documents avec un format type, synthétiques et axés sur le partage des connaissances

EX : Diffusion partagée sur PNRS....

Synthèse :

