



CORPS GRAND-DUCAL  
INCENDIE & SECOURS

# Mise en œuvre du retour d'expérience - RETEX

Document de concept (CGDIS\_PLA\_C\_2020-04)

Direction de la stratégie opérationnelle - Département Planification

Avril 2020



# TABLE DES MATIERES

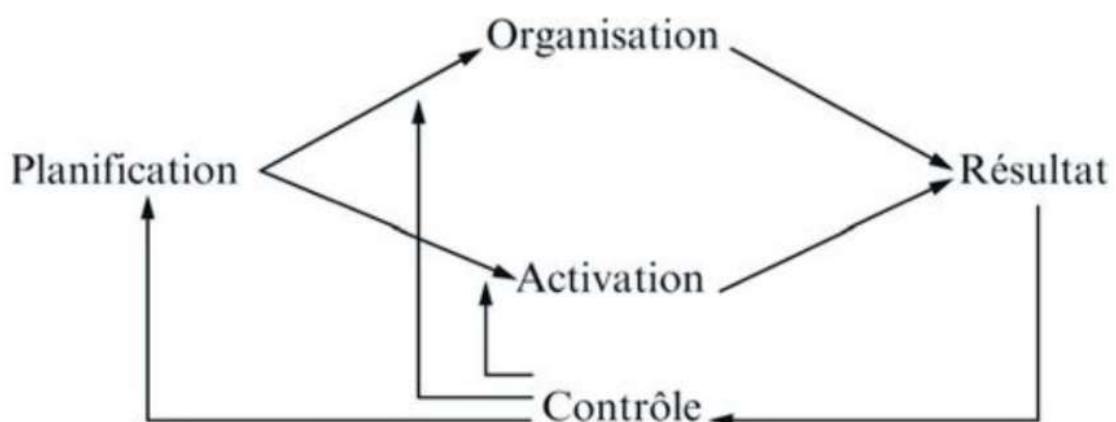
1	L'intérêt du retour d'expérience	3
2	Le processus de RETEX	4
3	L'organisation du RETEX	4
3.1	Le groupe RETEX	4
3.2	Le pilote du groupe RETEX	4
3.3	Les différentes responsabilités	5
3.3.1	Le département planification de la DSO	5
3.3.2	Le Directeur général et le Comité directeur	5
4	La méthode et les outils	5
4.1	La collecte, l'observation et la synthèse	5
4.1.1	La collecte et l'observation	5
4.1.2	La synthèse	6
4.2	L'analyse	6
4.3	La validation	6
4.4	Le partage	6
4.5	L'exploitation	7
4.6	Schéma de synthèse	7
5	Les domaines d'étude	8
6	Définitions	8

# 1 L'intérêt du retour d'expérience

D'un point de vue général, le retour d'expérience est un élément essentiel, de plus en plus présent dans la démarche d'amélioration continue des organisations. Qu'il s'agisse du secteur industriel, de la santé, de l'aéronautique, de la défense, tous ont élaboré des démarches d'évaluation et d'analyse des événements visant à améliorer les processus et les organisations.

Au fil du temps l'approche du retour d'expérience a considérablement évoluée. Cette évolution témoigne de la prise en compte de façon plus importante du facteur humain et de la place de l'Homme dans l'organisation. Dans les années 70, les RETEX étaient centrés sur une approche technique. Il s'agissait d'améliorer la fiabilité des machines et d'éviter, voire de supprimer les défaillances. Une fois les machines fiabilisées, c'est l'opérateur qui a été au centre des préoccupations. Conscient du fait que l'individu puisse être à l'origine d'un dysfonctionnement, les retours d'expériences permettaient *d'améliorer les compétences* des opérateurs, de mieux maîtriser les machines, de mieux comprendre les modes d'emplois. Depuis le début des années 2000, le champs d'étude des RETEX s'est élargi à l'organisation et au contexte. Les analyses sont devenues systémiques considérant que les *facteurs humains* et *techniques* ne peuvent pas être observés isolément mais bien de manière *globale et intégrée*. L'opérateur et son outil de travail font partie d'une organisation et d'un système global. Le dysfonctionnement ou l'accident proviennent toujours d'une *succession de défaillances* d'ordres différents.

Ainsi, le RETEX est avant toute chose *un état d'esprit*. Il constitue une partie du processus général d'évaluation et de contrôle, entendu au sens anglo-saxon de « reporting ». Celui-ci sous-tend toute la démarche de management d'une organisation, telle que le CGDIS. Depuis la phase de planification (analyse et définition des objectifs à atteindre) et en passant par celles de l'organisation (missions de chaque entité) et de l'activation (ou animation et mise en marche), en mesurant les résultats produits, il permet d'en tirer *des enseignements* visant à *l'amélioration immédiate* par *des mesures correctives de la conduite opérationnelle*, pour une *meilleure efficacité* ou à *l'amélioration ultérieure de notre capacité opérationnelle générale* à travers l'*adaptation* de la doctrine (règlement opérationnel), de la prévention, de la planification, de la préparation opérationnelle (entretien physique, instruction théorique, manœuvre tactique) et de la formation.



## 2 Le processus de RETEX

Le processus de RETEX s'applique lors de la gestion d'une crise (tornade, COVID-19, etc.), lors d'une opération de secours marquante (important feu, plan NOIV, etc.) ou lors d'un exercice. Il est initié dès la phase de planification ou le début de l'événement et non uniquement à la fin de celui-ci. Il inclue plusieurs phases qui consistent à :

1. **collecter, observer et synthétiser** afin de :
  - a. reconstituer le fil de l'événement à travers un *chronogramme* reprenant les étapes clés, les décisions et les actions ;
  - b. identifier les différents acteurs à travers une *cartographie des acteurs* ;
2. **analyser** les écarts et dysfonctionnements techniques, organisationnels, humains afin d'en retirer les *enseignements* qui sont susceptibles d'être applicables ;
3. **valider** l'analyse des faits et les enseignements qui en résultent, répartis par domaine ;
4. **partager** les informations, leur analyse et les enseignements tirés avec les acteurs concernés ;
5. **exploiter** les enseignements en confirmant ou amendant *ceux* qui doivent être pris en compte *immédiatement* pour améliorer l'efficacité opérationnelle et *ceux* qui seront exploités à travers *un plan d'action* à moyen ou long termes.

## 3 L'organisation du RETEX

### 3.1 Le groupe RETEX

D'une manière générale, le retour d'expérience est conduit par un **groupe** composé de **5 personnes** maximum. Ce chiffre doit permettre de confronter les points de vues et d'objectiver les travaux, sans perdre de son efficacité.

Le **profil des membres** du groupe est déterminant pour la conduite, l'animation et la synthèse des travaux. Il s'agit ainsi d'identifier des personnes en capacité de comprendre les **enjeux**, le **sens** du RETEX, d'agir avec **méthode**, d'**animer** les travaux puis de **synthétiser**, **rédigier** et **présenter** les conclusions. Le groupe devra également rassembler des connaissances et compétences techniques, de gestion opérationnelle, pédagogiques, etc. De plus, il est également nécessaire que les membres du groupent n'aient pas eu à participer de près ou de loin à la gestion de l'événement. Ainsi, le choix des personnes pourra être fait à partir de l'ensemble des membres volontaires, professionnels, personnels administratifs et techniques, issus des zones de secours, des CIS, des GIS, des SAMU, des départements et services des directions fonctionnelles.

Dans certains cas spécifiques tel que par exemple, celui relatif à la gestion de la crise engendrée par le COVID-19 et compte tenu de sa complexité mais également par le fait que l'ensemble du CGDIS est concerné et impacté ou éventuellement par manque de ressource humaine interne, le processus de RETEX pourra être mis en œuvre par un **organisme extérieur compétent**.

### 3.2 Le pilote du groupe RETEX

Dans le cas général, un membre du groupe est désigné comme **pilote**. Son rôle consiste notamment à veiller au respect du cadre, de la méthode et des délais. Il assure la planification

des travaux, des points d'étapes, des réunions de présentation et de validation avec le Directeur général et le Comité directeur.

Dans le cas du [recours à un organisme extérieur compétent](#), le pilotage est assuré par le [chef de département planification](#) de la DSO. Il assure les mêmes missions, en relation avec l'organisme extérieur chargé de la mise en œuvre du processus de RETEX.

### 3.3 Les différentes responsabilités

#### 3.3.1 Le département planification de la DSO

Le département planification de la DSO assure le pilotage général du RETEX. A cet effet, il lui revient de :

- identifier les événements nécessitant la mise en œuvre d'un processus de RETEX ;
- constituer le groupe RETEX et de proposer un pilote ou de rechercher un organisme extérieur compétent ;
- piloter les 5 phases du processus et notamment de suivre la mise en œuvre immédiates ou à travers un plan d'action, celles résultant de l'application des enseignements.

#### 3.3.2 Le Directeur général et le Comité directeur

Afin de fournir au groupe RETEX la [légitimité](#) et la reconnaissance nécessaire à la conduite des travaux, le Directeur général valide la composition du groupe RETEX en nombre et en compétences et désigne le pilote. Il valide également le choix de l'organisme extérieur.

Le Directeur général et le Comité directeur valident l'analyse des faits, les enseignements, les actions à mettre en œuvre immédiatement et le plan d'amélioration à moyen ou long termes.

## 4 La méthode et les outils

### 4.1 La collecte, l'observation et la synthèse

#### 4.1.1 La collecte et l'observation

La construction progressive du déroulement de l'événement et de sa gestion doit être l'objectif principal de la collecte de l'information. Celle-ci tient particulièrement à la qualité, la pertinence et l'utilité de l'information collectée.

La collecte d'informations aura pour objet l'exploitation des productions écrites, telles que :

- les points de situations ;
- les messages ;
- la main courante ;
- les rapports d'intervention ;
- les comptes rendus spécifiquement demandés ;
- les enquêtes, questionnaires menés au sein du Corps ;
- les médias et réseaux sociaux.

Elle peut être utilement complétée par :

- des entretiens individuels auprès des différents acteurs et quel que soit leur niveau de responsabilité ;

- l'organisation de séance collective de débriefing ;
- l'envoi d'observateurs sur les lieux ;
- la recherche de document équivalent ou ayant traité du même sujet ou problématique.

L'intérêt des entretiens individuels ou collectifs est d'accéder au niveau de connaissance de l'événement par les différents acteurs et aux motivations qui ont conduit à leurs actions ou à leurs prises de décision.

### 4.1.2 La synthèse

Les informations ainsi collectées sont synthétisées sous la forme d'un document pouvant contenir notamment :

- un *chronogramme* permettant une représentation graphique des points clés et décisions ayant marqué le déroulement de l'événement, sur une échelle de temps ;
- une *cartographie des acteurs* afin d'identifier l'organisation des responsabilités, des différentes fonctions opérationnelles, les personnes ayant tenues ces fonctions et les relations entre ces fonctions ;
- un *arbre des causes et conséquences* qui consiste à rechercher l'enchaînement des causes et des conséquences ;
- tout autre outil facilitant la compréhension des *cycles événements/décisions*.

## 4.2 L'analyse

L'analyse doit permettre de tirer des *enseignements* de chaque activités opérationnelles ou actions réalisées. Elle consiste :

1. dans un premier temps et à partir des informations recueillies, à *rechercher* les *dispositions ou faits* qui ont influencé significativement, les opérations, les actions ou décisions prises, soit en tant que facteurs *favorables* ou en tant que *freins* (dysfonctionnements ou écarts) à la gestion de l'événement ;
2. puis dans un deuxième temps, à *rechercher* les *causes* ;
3. et enfin dans un troisième temps, à *retirer* de la relation entre les dispositions ou faits et les causes, les *enseignements* susceptibles d'être applicables.

## 4.3 La validation

Les *enseignements* sont alors *classés par domaine d'étude, exploiter* afin d'identifier les mesures à prendre immédiatement ou par l'intermédiaire d'un plan d'action et *soumis à la validation* du Directeur général et du Comité directeur qui peuvent les amender ou les compléter.

Cette étape peut faire l'objet, en fonction de la complexité de l'événement à analyser, de plusieurs échanges entre le groupe RETEX et le Directeur général et le Comité directeur.

## 4.4 Le partage

Le document final, une fois validé, est diffusé aux différents acteurs afin d'être exploité à leur niveau.

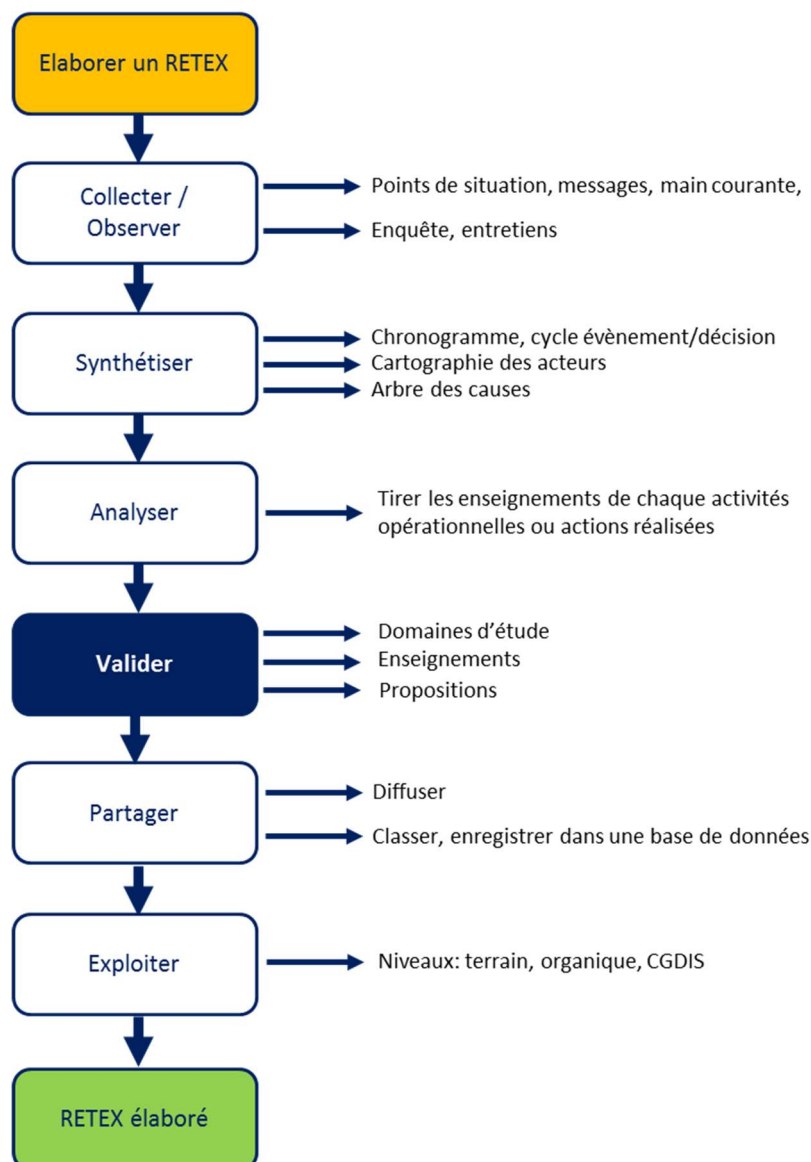
Il est également classé dans une banque de données afin de conserver la mémoire des événements et des enseignements.

## 4.5 L'exploitation

Le RETEX peut être exploité à trois niveaux différents :

- **au niveau du terrain**, dans le cadre des mesures applicables immédiatement en phase de conduite et dont il faudra également évaluer leurs effets et intégrer les enseignements au document final, rédigé à l'issue de l'événement ;
- **au niveau de chaque structure organique** (CIS, GIS, base SAMU, zone de secours, département et direction fonctionnelle) par des modifications d'organisation, des adaptations ou de la création de procédures ;
- **au niveau du CGDIS**, notamment à travers le plans d'action, visant à l'évolution de la doctrine, de la prévention, de la planification, de la préparation opérationnelle et de la formation. A cette échelle, les propositions et actions s'inscrivent généralement dans le temps long.

## 4.6 Schéma de synthèse



## 5 Les domaines d'étude

Les différents domaines d'étude (liste non exhaustive) sont les suivants :

Stratégie	Adéquation et respect du champ d'intervention et des missions du CGDIS par rapport à la stratégie nationale d'incendie et de secours
Relations interministérielles	Nature, qualité, fréquence des relations avec les autres ministères ou administrations
Concepts/doctrine	Adéquation et respects de la doctrine et des concepts opérationnels ou managériaux
Planification	Déroulement de la phase de planification, adéquation à la réalité
Alerte	Prise en compte et gestion de l'alerte, engagement et gestion des moyens
Commandement et coordination	Gestion opérationnelle, commandement, coordination et contrôle
Soutien logistique	Evaluation des besoins, gestion des flux, approvisionnements
Finance	Coût global, humain, matériel, consommables
Communication	Interne, externe, fréquence, supports, canaux
Préparation opérationnelle	Entretien physique, instruction théorique, manœuvre tactique
Types d'opération	Déroulement des opérations, mise en œuvre, conduite par type d'opération (SAP, INC, SA, GIS)
Organique	Point de vue, approche, fonctionnement, impacts sur la DG, les directions, les zones, les départements, les services, les CIS, GIS, SAMU, etc.

## 6 Définitions

Analyse	Examen critique d'un événement constaté, de ses aspects et interactions (causes et effets ou conséquences) dans le but de définir une mesure corrective
Enseignement	Action couronnée de succès et qui a valeur d'exemple afin d'en tenir compte à l'avenir ou événement qui mérite qu'il en soit tenu compte ou solution apportée à un problème identifié après étude
Enseignement tiré	Mise en œuvre d'un processus complet visant à identifier des solutions ou mesures correctives, après recueil et analyse



Événement ou fait	Phénomène constaté se produisant en un lieu et à un moment donnés
Décision	Action de décider après concertation
Leçon apprise (lesson learned)	Effet produit par la mise en œuvre de la mesure corrective
Mesure corrective	Action mise en œuvre et destinée à résoudre un problème constaté