



# RÉDIGER SON RETOUR D'EXPERIENCE

---

## Objectifs

Le retour d'expérience est un **élément central de la démarche d'amélioration continue** et d'opérationnalisation propre à un dispositif de gestion de crise. Il constitue une **volonté d'apprentissage** issue d'une activation, en situation réelle ou fictive, d'une cellule de crise.

Il s'agit d'une démarche de partage et d'apprentissage s'appuyant sur l'analyse méthodique d'un évènement afin de faire progresser les participants.

Il n'existe pas de méthodologie universelle pour la rédaction d'un retour d'expérience. Toute méthodologie doit être **appropriée** et **personnalisée** selon la nature de la structure. En complément, des ressources documentaires et des guides sont disponibles en annexe.

## FICHE MÉTHODOLOGIQUE

### MODE D'EMPLOI

Le retour d'expérience (RETEX) est la **formalisation de tous les éléments positifs et des axes d'améliorations** identifiés au cours de la gestion d'une crise, et ce qu'elle soit fictive ou simulée.

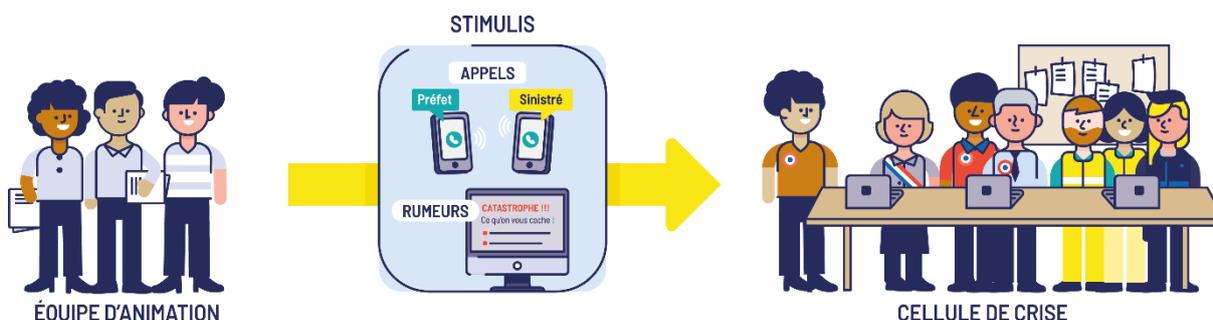
Ce RETEX est piloté par la personne ou l'équipe en charge de la planification et du dispositif de gestion de crise d'une administration, d'une collectivité territoriale ou d'une entreprise. **Il s'appuie sur des observations** faites pendant la crise et sur du partage et des **témoignages exprimés par les participants** lors de la fermeture de la cellule de crise ainsi qu'à froid, quelques semaines plus tard.

Ce document permet de garder une **mémoire de la crise**, ses points positifs et ses points négatifs. Les points à améliorer font généralement l'objet d'un plan d'action permettant de garantir l'opérationnalisation des dispositifs de gestion de crise.

### SITUATION RÉELLE OU EXERCICE

**Le retour d'expérience s'impose à l'issue de chaque déclenchement du dispositif de gestion de crise**, et ce que ce déclenchement ait été planifié dans le cadre d'un exercice ou initié dans le cadre d'une crise réelle.

En **exercice**, la situation est contrôlée par les organisateurs qui seront en charge de la rédaction du retour d'expérience. Des objectifs sont fixés en amont, le scénario est prévu à l'avance et des observateurs sont présents. Les joueurs sont eux clairement identifiés, et des créneaux sont prévus à la fois pour le jeu et pour le retour d'expérience à chaud. Il y a également la possibilité de filmer, de prendre des photos et de collecter des documents à l'issue. Le retour d'expérience pour un exercice est un processus qui se voit facilité par la nature de l'évènement.



En **situation réelle**, la collecte d'information en temps réel dans le cadre du RETEX est complexifiée par les impératifs opérationnels. La personne en charge du retour d'expérience étant généralement mobilisée de façon active dans le dispositif de gestion de crise, la prise de recul et l'observation sont ainsi impossibles. Des biais peuvent néanmoins exister lors des tours de table à chaud et à froid et sont à prendre en compte.

### PHASE D'OBSERVATION

Dès l'activation d'une cellule de crise, des **observateurs peuvent être présents en cellule de crise** pour observer les points suivants :

- ▶ Fonctionnement de la cellule de crise
- ▶ **Relations** entre les personnes et les fonctions
- ▶ Utilisation des **outils**
- ▶ **Circulation de l'information**, en interne comme en externe
- ▶ **Postures** et réaction face au stress
- ▶ Compréhension des **missions** propres aux différentes fonctions

Dans le cas d'une observation réalisée pendant un exercice planifié, il convient aux observateurs de **se référer aux objectifs** définis en amont pour orienter leur observation.

Les observateurs peuvent prendre des notes libres ou s'appuyer sur des **grilles de retour d'expérience**. Ils peuvent également prendre des photos, enregistrer ou filmer\* certains moments marquants comme les points de situation. Cela permet, lors d'une analyse à froid, d'étudier les actions et les réactions de chacun.

\*À condition de bien disposer des autorisations

## COLLECTER LES INFORMATIONS

La collecte d'information peut commencer dès la phase active de gestion de crise en prenant des **photos** ou des **enregistrements**. Cette collecte se poursuit lorsque la cellule de crise est désactivée. Il est alors nécessaire de **collecter ses principales productions**, dont notamment la **main courante**, les **points de situation**, les **plans d'actions**, les différents supports de communication interne ou externe, etc.

Ces documents peuvent ensuite être analysés pour la production d'expérience et archivés pour rester accessibles par la suite.

## DÉBRIEFER

### À chaud

Le débriefing à chaud doit être **réalisé avant la fermeture d'une cellule de crise**. Il implique l'intégralité des participants afin de procéder à du *defusing* et ainsi **désamorcer les situations complexes pouvant générer de la frustration, de la rancœur ou d'autres sentiments négatifs**. Les participants doivent sortir par le haut de l'exercice afin de garantir leur investissement lors de la prochaine situation.

L'objectif du débriefing à chaud n'est en aucun cas de trouver des solutions a posteriori aux problèmes ou de formuler des axes d'amélioration. **Sa fonction première est de donner la parole**, à tour de rôle, à l'ensemble des participants du dispositif **pour partager leur ressenti** sur l'évènement qu'ils viennent de vivre.

Il convient de commencer par les personnes occupant les fonctions hiérarchiques les moins importantes afin de limiter des biais cognitifs et des phénomènes de censure. Dans le cas contraire, certains participants risquent d'aligner leurs commentaires sur ceux de leurs supérieurs hiérarchiques.

Les observateurs peuvent participer en dernier afin de partager également leur ressenti.

## Débriefing à froid

Le débriefing à froid intervient entre **deux semaines à un mois après la fermeture de la cellule de crise**. Il permet de **prendre du recul** sur les événements. Les participants disposent également de temps entre les deux sessions de débriefing pour réfléchir et discuter de leur expérience.

Contrairement au débriefing à chaud, qui permet aux participants de s'exprimer plus librement sur leur ressenti, le débriefing à froid est **structuré par des questions ciblées** préparées à l'avance. Il peut se faire sous deux formes, de façon groupée ou par des entretiens individuels.

### ► En groupe

Le débriefing à froid en groupe peut se faire par petit groupe ou impliquer l'ensemble des participants du dispositif de gestion de crise. Il permet de répondre ensemble à différentes questions ciblées sur le fonctionnement du dispositif. La présence de plusieurs personnes permet un **partage de perspectives** différentes et le développement d'une **synergie dans les échanges**. À l'inverse, le biais propre à l'autocensure reste présent.

### ► Par entretien individuel

Ce débriefing peut également prendre la forme d'entretiens individuels **ciblant certaines fonctions clés**. En collectivité territoriale, certaines fonctions comme celles du directeur des opérations de secours (DOS), du responsable des actions communales (RAC) ou des différents chefs de pôles devraient être ciblées par de tels entretiens.

L'objectif de ces entretiens n'est pas l'exhaustivité. Des questions doivent être préparées à l'avance pour cibler plus particulièrement certains moments et certaines facettes de la gestion de crise.

Contrairement au RETEX à chaud, il est alors possible de **s'intéresser plus particulièrement aux faiblesses ou aux réussites** afin d'identifier les points d'améliorations ou les réflexes à conserver.

## FORMALISER LES OBSERVATIONS

Une fois l'ensemble des informations collectées, que ce soit les documents produits par la cellule de crise ou les résultats des entretiens, les observations et les constats qui en sont faits peuvent être formalisés.

Les observations faites peuvent être **hiérarchisées** selon leur importance. Une **gradation** peut également être établie afin **de distinguer les points positifs des points nécessitant d'être améliorés**. Ces observations doivent être **constructives**. Toute critique doit ainsi faire l'objet d'une **proposition d'amélioration**.

Dans le cas d'un exercice de crise, ces constats peuvent être structurés autour des objectifs définis initialement. Face à une situation réelle, **l'organisation peut se faire par thématique** : le fonctionnement général de la cellule de crise, la circulation de l'information, la communication, les actions engagées, l'utilisation des outils, etc.

## FORMULER SES RECOMMANDATIONS

Les recommandations constituent la **valeur ajoutée du retour d'expérience**. Ce sont elles qui permettent d'améliorer le dispositif de gestion de crise et de **capitaliser l'expérience vécue**.

Pour chaque constat négatif ou axe d'amélioration identifié précédemment, une recommandation d'action doit être proposée. Un **plan d'action** doit être formulé afin d'identifier les **responsables** de la réalisation de chaque action selon une **échéance** donnée. Ce plan permet également de hiérarchiser la priorité des actions à engager.

## DIFFUSER LE RETEX

Le RETEX finalisé doit être **présenté** et **diffusé** en interne. Il s'agit d'un document à **vocation pédagogique** qui doit être consulté et utilisé par les personnes susceptibles d'intégrer le dispositif de gestion de crise. Les personnes ayant joué l'exercice ou vécu l'évènement doivent consulter ce document afin de poursuivre leur apprentissage, et ce dans une démarche d'amélioration continue.



Il peut donc être diffusé sous différentes formes aux intervenants suivants :

- ▶ Participants de l'exercice
- ▶ Partenaires institutionnels : préfecture, service d'incendie et de secours, police et gendarmerie nationale, etc.
- ▶ Collectivités territoriales partenaires

Sous certaines conditions, il peut également être diffusé en externe. Une version simplifiée du rapport complet peut alors être **communiqué au grand public**. Cela permet de montrer l'investissement que la structure porte sur la préparation à la gestion de crise ainsi que la volonté d'améliorer le dispositif existant.

Le retour d'expérience doit dans tous les cas rester disponible et accessible en interne afin de contribuer à la mémoire du risque.

## EN SAVOIR PLUS

- ▶ Fiche dédiée au retour d'expérience produit par l'Institut des risques majeurs (IRMa)  
[http://www.irma-grenoble.com/PDF/05documentation/00dossiers/03PCS/Guide\\_PCS/fiche30.pdf](http://www.irma-grenoble.com/PDF/05documentation/00dossiers/03PCS/Guide_PCS/fiche30.pdf)
- ▶ Guide du retour d'expérience du Ministère de l'Intérieur  
[https://www.interieur.gouv.fr/content/download/68180/495663/file/Synthese\\_RETEX\\_2013.pdf](https://www.interieur.gouv.fr/content/download/68180/495663/file/Synthese_RETEX_2013.pdf)
- ▶ Guide méthodologique du retour d'expérience du Ministère des solidarités et de la santé  
[https://solidarites-sante.gouv.fr/IMG/pdf/guide\\_retex\\_bd.pdf](https://solidarites-sante.gouv.fr/IMG/pdf/guide_retex_bd.pdf)