

Réaliser un retour d'expérience

En bref...

Quels enseignements pouvons-nous tirer de ce que nous avons fait pour être plus performants à l'avenir ? Quels ont été nos points forts et nos points faibles ? Avions-nous des moyens humains et matériels suffisants ? Avions-nous les compétences suffisantes ? Devons-nous en acquérir de nouvelles pour la prochaine fois ? Si nous devons refaire cette action (cette prestation, cette production, ...), quelles pistes d'évolutions envisager ? Etc.

Autant de questions explorées par un retour d'expérience pour y apporter des réponses.

Un retour d'expérience (REX) est un processus qui vise à **identifier collectivement** les points forts, les points faibles et les pistes d'améliorations possibles, de ce qui a été réalisé.

✓ Il permet de répondre aux questions suivantes :

- Pourquoi cette action, cette production ou cette prestation est-elle une réussite ? A contrario, pourquoi débouche-t-elle sur un résultat en demi-teinte, voire un échec ?
- Quels enseignements tirer de ce qui a été fait, pour progresser, pour améliorer en continu et capitaliser les acquis de l'expérience ?
- Quels acquis tirer de cette expérience pour la transmettre à d'autres ?

✓ Il trouve sa raison d'être dans les cas suivants :

- Action (projet, production, prestation, ...) ayant vocation à être reconduite.
- Expérimentation devant être élargie et/ou généralisée en cas de réussite (dans le cadre, par exemple, d'une démarche de design de service).
- Retours concordants de personnes concernées par une prestation (commanditaires, prestataires, clients...). Si ces personnes font état de leur satisfaction ou de leur insatisfaction, il est utile de creuser le « pourquoi ? » de ces retours, pour la suite.

Quelles sont les conditions de réussite ?

Pour l'agent et la hiérarchie, un REX doit être une opportunité de professionnalisation.

✓ C'est en effet :

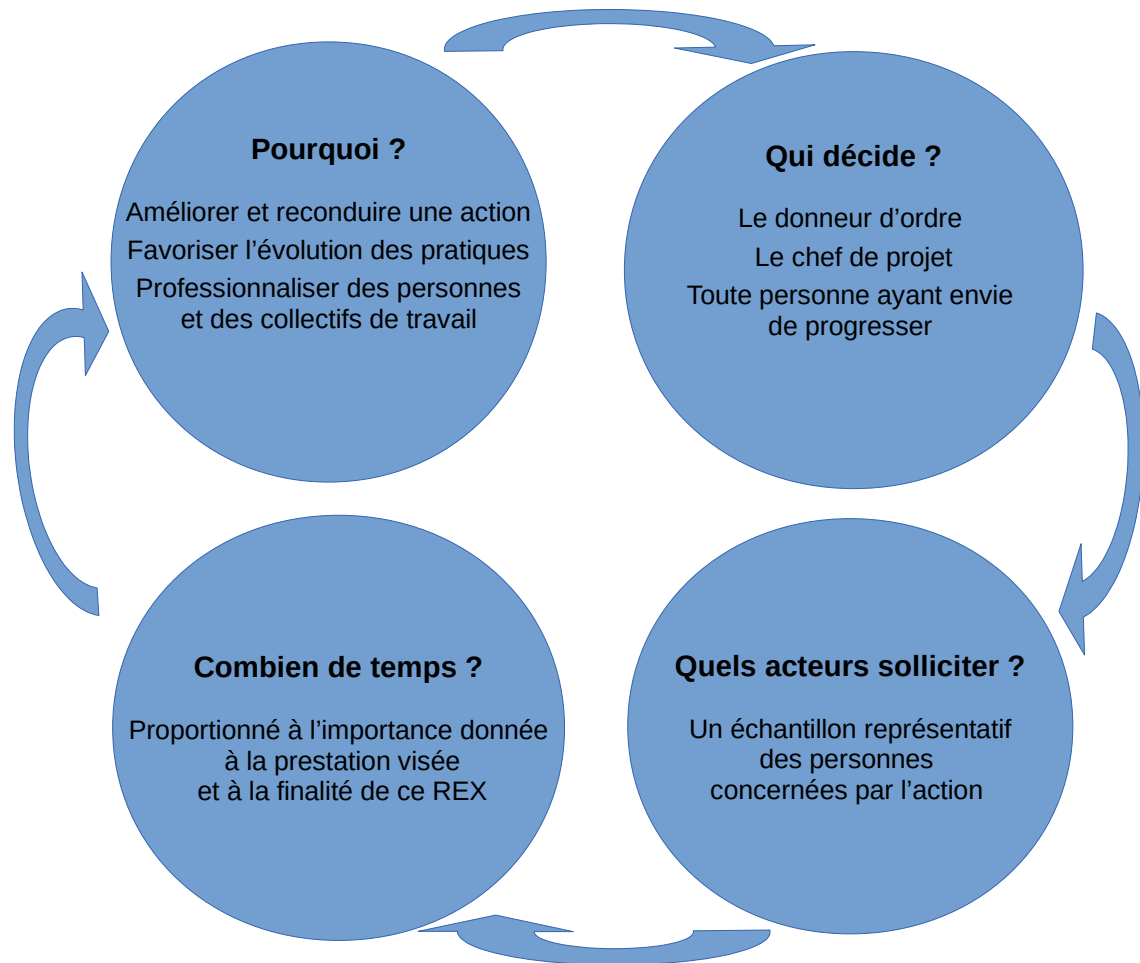
- Un moyen de progresser aussi bien sur le plan individuel que sur le plan collectif.
- Un temps de réflexion en vue d'apprendre de ses réussites, de ses erreurs ou de ses échecs.
- L'opportunité de développer de nouvelles compétences, en portant un regard critique sur ce qui a été fait.
- Une occasion de capitaliser de l'expérience en vue de la transmettre (pairs, réseaux...).

Nota : Dès leur conception, certaines actions ou prestations peuvent intégrer le REX comme point de passage obligé.

✓ C'est aussi un outil qui s'inscrit dans le cadre d'un management « bienveillant ».

Le droit à l'erreur est reconnu. Quand elle arrive, cette erreur doit être perçue positivement comme « formatrice ».

Quelles questions se poser avant de s'engager dans cette démarche ?



Sur quels éléments porte un retour d'expérience ?

Nota : dans un souci d'efficacité, tous les items listés ci-dessous ne seront pas retenus systématiquement, mais sélectionnés en fonction du niveau d'investissement consenti pour le REX.

Éléments	Points à mettre sous contrôle	Exemples de questions à se poser
L'action (le projet, la production, la prestation...)	<ul style="list-style-type: none"> - Contexte. Enjeux. Évolutions constatées entre le début et la fin de l'action - Finalités. Objectifs (quantitatifs, qualitatifs). Livrables, résultats, niveau de prestation attendu. Échéances - Contraintes prévisibles 	<ul style="list-style-type: none"> - Dysfonctionnements constatés ? Problèmes rencontrés ? Existence (ou non) d'un décalage entre ce qui était initialement prévu et ce qui a été réalisé ? Amplitude de cet écart ? Causes ? - Points forts ? Points faibles ? Pistes d'améliorations possibles ?
Les différentes étapes de sa réalisation	<ul style="list-style-type: none"> - Commande. Contractualisation de la prestation - Conception (réflexion théorique sur l'action). Préparation (phase opérationnelle). Réalisation (les différentes séquences pour atteindre les résultats fixés). Retours. Évaluations 	<ul style="list-style-type: none"> - L'analyse de la demande était-elle pertinente ? - Existence (ou non) d'un décalage entre ce qui était initialement attendu et ce qui a été réalisé ? - Amplitude de cet écart ? Dysfonctionnements constatés ? Problèmes rencontrés ? Causes ? - Points forts ? Points faibles ? Pistes d'améliorations possibles ?
Les personnes impliquées	<ul style="list-style-type: none"> - Commanditaire - Maître d'œuvre. Chef de projet - Intervenants - Clients - ... 	<ul style="list-style-type: none"> - Existence (ou non) de décalages / compétences attendues et constatées ? De nombre ? Amplitude de cet écart ? Dysfonctionnements constatés ? Problèmes rencontrés ? Causes ? - Points forts ? Points faibles ? Pistes d'améliorations possibles ?

Quelles sont les principales étapes ?

Nota : le tableau ci-dessous détaille un éventail de possibles qu'il convient de contextualiser et de dimensionner en fonction de la situation à analyser. À chacun de calibrer le niveau d'investissement à consentir en fonction des suites envisagées.

Étapes	Objectifs	Responsables	Productions à réaliser
Définition du périmètre et des objectifs	<ul style="list-style-type: none"> - Clarifier les raisons pour lesquelles ce REX est souhaité (Quels retours sur investissements attendus ?) - Dimensionner l'investissement consenti à cet exercice (temps à consacrer à cette démarche, nombre d'agents à mobiliser...) 	<ul style="list-style-type: none"> - Commanditaire / Maître d'ouvrage - Organisateur / Maître d'œuvre de la prestation 	<ul style="list-style-type: none"> - Cahier des charges / Commande de cadrage
Collecte des informations sur la prestation réalisée	<ul style="list-style-type: none"> - Réunir les informations sur les étapes de la réalisation de la prestation (cadrage, conception, réalisation, évaluation...) - Identifier les informations à rechercher 	<ul style="list-style-type: none"> - Personne ou équipe projet en charge du REX. 	<ul style="list-style-type: none"> - Liste des documents à collecter et à analyser - Liste des informations manquantes à collecter
Préparation des entretiens individuels ou de groupe	<ul style="list-style-type: none"> - Formuler des hypothèses de travail - Identifier les acteurs à solliciter - Préparer les grilles d'entretien (individuel ou de groupe) 		<ul style="list-style-type: none"> - Listes des personnes ou des groupes devant faire l'objet d'un entretien. - Grilles d'entretien
Réalisation d'entretiens individuels ou de groupe	<ul style="list-style-type: none"> - Confirmer / infirmer les hypothèses de travail, en faire émerger d'autres. - Collecter des informations plus précises et plus contextualisées. 		<ul style="list-style-type: none"> - Liste des entretiens réalisés - Compte rendus d'entretiens
Analyse des informations recueillies	<ul style="list-style-type: none"> - Faire émerger les points forts, les points faibles et des pistes d'évolutions possibles des diverses informations collectées 		<ul style="list-style-type: none"> - Documents de travail intermédiaires
Formalisation	<ul style="list-style-type: none"> - Hiérarchiser les points forts, les points faibles et les pistes d'évolutions possibles. - Formaliser le document de rendu 		<ul style="list-style-type: none"> - Retour d'expérience dans sa version définitive
Capitalisation	<ul style="list-style-type: none"> - Formaliser (par écrit la plupart du temps) l'expérience acquise. Adapter ce retour à la population visée 		<ul style="list-style-type: none"> - Documents de capitalisation (éventuellement sous différentes formes)
Suites données et transfert	<ul style="list-style-type: none"> - Mettre en œuvre le plan d'action arrêté. Exemples : Régulation / Amélioration de la prestation - Professionnalisation individuelle ou collective induite par les déficits de compétences constatés - Transférer l'expérience acquise à d'autres entités, à des collègues, à un réseau, ... 		<ul style="list-style-type: none"> - Commanditaire / Maître d'ouvrage - Organisateur / Maître d'œuvre - Personne ou chef de projet en charge du REX

Sur quels critères s'appuyer pour porter un regard critique sur l'action réalisée ?

La pertinence	Permet d'apprécier la justesse des choix, des décisions, et vise à analyser l'utilité des actions qui en découlent (adéquation de l'action aux attentes des bénéficiaires, conformité à la stratégie générale de l'organisation)
La cohérence	Apprécie les rapports entre les divers éléments constitutifs de l'action
L'efficience	Étudie la relation entre les résultats obtenus et les ressources mobilisées
L'agilité	Mesure la capacité d'adaptation, en cours d'action, aux aléas et aux contraintes imprévus...)
La conformité	Permet d'apprécier le respect du cahier des charges, des instructions et des règlements en vigueur, des dispositions contractuelles ou des engagements pris
L'opportunité	Permet d'évaluer si le moment choisi pour réaliser la formation était le plus judicieux
L'efficacité	<p>Confronte les résultats obtenus avec les objectifs poursuivis.</p> <p><u>Points de vigilance</u> : l'efficacité ne peut s'apprécier que quelque temps après la fin de l'action. C'est le critère le plus complexe à analyser et le plus « systémique », par la quantité de paramètres à intégrer dans la réflexion.</p> <p><i>Exemple : pour savoir si une formation a été efficace, il est pertinent de s'intéresser à :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - la mobilisation de la hiérarchie avant et après la formation, - les mesures d'accompagnement de l'apprenant, - l'évolution des activités de l'agent pour transformer les acquis de la formation en compétences, - les évolutions de compétences constatées par la personne concernée, par ses pairs, sa hiérarchie, ses clients ...
L'impact	Identifie les retombées de l'action sur son environnement (les effets attendus ont-ils été atteints ? A-t-on constaté des effets non attendus (synergies créées, effets pervers...) ?

Gilles Aymar et Henri Carlin

Pour aller plus loin

CNFPT – Le retour d'expérience

<http://www.e-ressources.cnfpt.fr/documents/102011/071011154504F3.8Retourdexperience.pdf>

IRMA – Institut des risques majeurs – Fiche n° 30 : Le retour d'expérience

http://www.irma-grenoble.com/PDF/05documentation/00dossiers/03PCS/Guide_PCS/fiche30.pdf

Manager GO – Comment organiser un Retour d'Expérience ?

<https://www.manager-go.com/gestion-de-projet/dossiers-methodes/comment-organiser-un-rex>

Direction de la défense et de la sécurité civile (2006) - Guide méthodologique – La conduite du retour d'expérience, éléments techniques et opérationnels

http://www.mementodumaire.net/wp-content/uploads/2012/07/guide_methodo_REX.pdf

Ministère des Solidarités et de la Santé (2019) Retour d'expérience. Guide méthodologique. Situations d'urgence sanitaire et exercices de simulation

https://solidarites-sante.gouv.fr/IMG/pdf/guide_retex_bd.pdf

CEDIP (Fiche « En lignes » n°51 – Décembre 2011) [Le retour d'expérience : une méthode, une grille](#)