

## 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 :

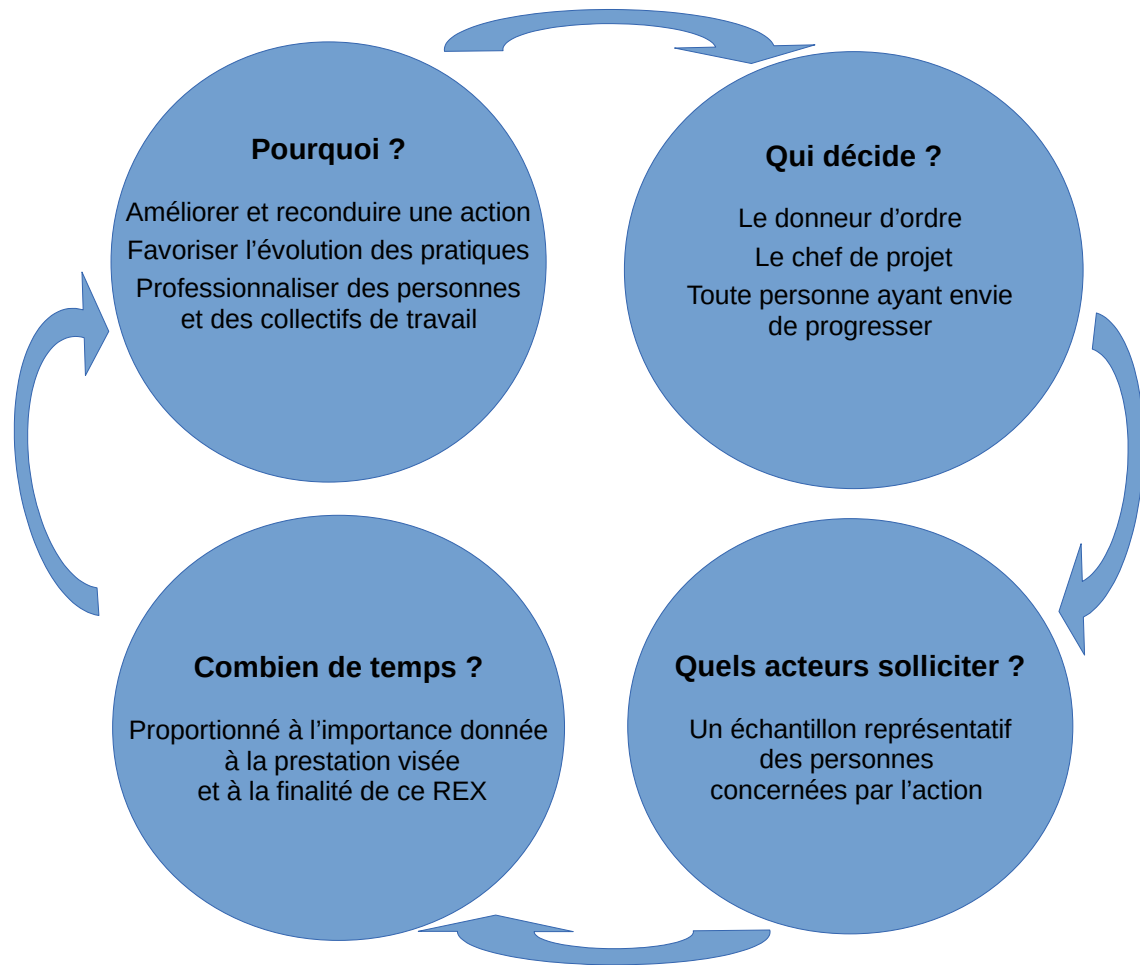
- Un moyen de progresser aussi bien sur le plan individuel que sur le plan collectif.
- Un temps de réflexion en vue d'apprendre de ses réussites, de ses erreurs ou de ses échecs.
- L'opportunité de développer de nouvelles compétences, en portant un regard critique sur ce qui a été fait.
- Une occasion 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
<b>L'action</b> (le projet, la production, la prestation...)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contexte. Enjeux. Évolutions constatées entre le début et la fin de l'action</li> <li>- Finalités. Objectifs (quantitatifs, qualitatifs). Livrables, résultats, niveau de prestation attendu. Échéances</li> <li>- Contraintes prévisibles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 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 ?</li> <li>- Points forts ? Points faibles ? Pistes d'améliorations possibles ?</li> </ul>
<b>Les différentes étapes de sa réalisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Commande. Contractualisation de la prestation</li> <li>- Conception (réflexion théorique sur l'action). Préparation (phase opérationnelle). Réalisation (les différentes séquences pour atteindre les résultats fixés). Retours. Évaluations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'analyse de la demande était-elle pertinente ?</li> <li>- Existence (ou non) d'un décalage entre ce qui était initialement attendu et ce qui a été réalisé ?</li> <li>- Amplitude de cet écart ? Dysfonctionnements constatés ? Problèmes rencontrés ? Causes ?</li> <li>- Points forts ? Points faibles ? Pistes d'améliorations possibles ?</li> </ul>
<b>Les personnes impliquées</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Commanditaire</li> <li>- Maître d'œuvre. Chef de projet</li> <li>- Intervenants</li> <li>- Clients</li> <li>- ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existence (ou non) de décalages / compétences attendues et constatées ? De nombre ? Amplitude de cet écart ? Dysfonctionnements constatés ? Problèmes rencontrés ? Causes ?</li> <li>- Points forts ? Points faibles ? Pistes d'améliorations possibles ?</li> </ul>

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

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

<b>La pertinence</b>	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)
<b>La cohérence</b>	Apprécie les rapports entre les divers éléments constitutifs de l'action
<b>L'efficience</b>	Étudie la relation entre les résultats obtenus et les ressources mobilisées
<b>L'agilité</b>	Mesure la capacité d'adaptation, en cours d'action, aux aléas et aux contraintes imprévus...)
<b>La conformité</b>	Permet d'apprécier le respect du cahier des charges, des instructions et des règlements en vigueur, des dispositions contractuelles ou des engagements pris
<b>L'opportunité</b>	Permet d'évaluer si le moment choisi pour réaliser l'action était le plus judicieux
<b>L'efficacité</b>	<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"> <li>- la mobilisation de la hiérarchie avant et après la formation,</li> <li>- les mesures d'accompagnement de l'apprenant,</li> <li>- l'évolution des activités de l'agent pour transformer les acquis de la formation en compétences,</li> <li>- les évolutions de compétences constatées par la personne concernée, par ses pairs, sa hiérarchie, ses clients ...</li> </ul>
<b>L'impact</b>	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](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](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](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](#)