

**RETOUR D'EXPERIENCE ORGANISATIONNEL ET  
CONCEPTUALISATION DE L'ACTION DANS UNE PERSPECTIVE  
D'APPRENTISSAGE POUR LES ORGANISATIONS**

---

**Anaïs GAUTIER**

Docteur en Sciences de Gestion - Expert Sapeur-Pompier Volontaire  
[anaisgautier@hotmail.com](mailto:anaisgautier@hotmail.com), [anais.gautier@sdis66.fr](mailto:anais.gautier@sdis66.fr), +33 4 94 68 15 41

**Rattachement universitaire**

Faculté des sciences économiques et de gestion – Université de la Méditerranée  
Centre de Recherche sur le Transport et la Logistique (CRET-LOG EA 4225),  
413 avenue Gaston Berger, 13625 AIX-EN-PROVENCE, CEDEX 01

**Rattachement opérationnel**

Service Départemental d'Incendie et de Secours des Pyrénées-Orientales  
Groupement des Services Opérationnels,  
1 rue du lieutenant Gourbault, 66962 PERPIGNAN, CEDEX 09

**Résumé :** Cette contribution s'intéresse aux pratiques du retour d'expérience et à leur formalisation dans les organisations. Elle vise à déterminer un savoir-faire scientifique et managérial par la description des modalités de mise en œuvre du retour d'expérience dans une perspective d'apprentissage organisationnel. La réflexion accorde un rôle essentiel au formalisme des pratiques du retour d'expérience pour la production d'une connaissance sur l'organisant.

**Summary :** This contribution is about practices of experience feedback and their formalization in organizations. It aims at determining a scientific and manager know-how by the description of the modalities of implementation with experience feedback for organizational learning. The subject interest the formalism of the practices of experience feedback for the production of knowledge on organizing.

**Mots clés :** Retour d'expérience – Apprentissage organisationnel - Situation extrême de gestion – Formalisation des pratiques – Management de la connaissance

## Retour d'expérience organisationnel et conceptualisation de l'action dans une perspective d'apprentissage pour les organisations

Dans le domaine des technologies de l'information et de la communication ou plus largement du management de la connaissance, les travaux respectifs de Guarnieri et Garbolino (2003) en environnement ou d'Ermine (2000) en management introduisent le retour d'expérience comme un processus de formalisation des connaissances. Dans le champ des systèmes d'informations, le retour d'expérience apparaît dans la capitalisation de l'information au moyen des bases de données et dans la représentation des données au moyen de la modélisation. Dans le champ du management de la connaissance, il apparaît davantage comme un système pour la capitalisation des connaissances produites et leur mémorisation. Ces systèmes vont même jusqu'à intégrer les pratiques des acteurs pour en faire des outils d'aide à la décision pour la gestion des risques ou des savoir-faire. Le retour d'expérience modélise des processus complexes dans un objectif bien déterminé : aider à la prise de décision en système d'information ou capitaliser une connaissance existante mais tacite en gestion des connaissances. Cette approche caractéristique du retour d'expérience reflète la démarche processuelle de recherche que nous souhaitons présenter dans le cadre de cette contribution sur la formalisation et la pratique du retour d'expérience dans les organisations.

Ce travail de recherche est issu d'une thèse en sciences de gestion s'intéressant aux modalités de mise en œuvre d'un retour d'expérience dans une perspective d'apprentissage organisationnel appliqué au cas de l'organisation de la sécurité civile (Gautier, 2010). Nous en reprenons ici la réflexion synthétique sur la formalisation des pratiques de retour d'expérience au sein des organisations afin de faire émerger des processus d'apprentissages organisationnels constitutifs d'une organisation apprenante. Dans cet objectif, il nous a semblé important de présenter deux processus distincts par leur nature d'application, l'un étant scientifique et l'autre managérial. Ces deux processus structurent la réflexion de notre contribution de la manière suivante.

<http://isd.univ-tln.fr>

Le premier (figure 1, p. 14) correspond au cheminement scientifique permettant d'investir par étape et dans une perspective constructiviste les modalités de mise en œuvre d'un retour d'expérience pour une organisation apprenante. Ces modalités s'étant traduites par l'ensemble des résultats obtenus tout au long de ce processus pour une légitimité scientifique nécessaire à la théorisation et son opérationnalisation. Cette légitimité s'affirme à travers le cadre de la posture épistémologique décrite par Avenier et Gialdini (2009, p. 10). Son application rigoureuse permet de confirmer notre posture épistémologique de constructiviste radical dans le cadre de cette contribution. Nous en reprenons ici les principaux processus. Ceux-ci étant caractérisés par le *canevas de la recherche* qui représente le cadre général de la réflexion au sein duquel s'articule les savoirs locaux et les savoirs génériques. Les *savoirs locaux* correspondent aux savoirs construits et formalisés par le chercheur pour pouvoir mieux comprendre l'activité managériale. Ces savoirs participent à la construction du projet de recherche par l'identification d'une problématique commune et pragmatique qui permet de mieux définir la question de recherche. L'élaboration de *savoirs génériques* correspond à un processus de théorisation en vue de construire une théorie intermédiaire à portée générique. Ces savoirs apportent une réponse à la question de recherche. Enfin *la communication, la transmission et l'activation des savoirs génériques* s'inscrivent dans un processus de légitimation scientifique et empirique des savoirs conçus. Cette posture épistémologique s'inscrit dans le respect d'un principe de traçabilité de la recherche explicitée pas-à-pas au sens de Giordano (2003).

Le second processus (figure 4, p. 15) est plus pragmatique mais s'inscrit dans la continuité du précédent. Il correspond à un modèle managérial à destination des acteurs pour leur propre réflexion sur les modalités de mise en

œuvre d'un REX-AO<sup>1</sup> dans leurs organisations. Il inclut les différents résultats de notre processus de recherche représenté en figure 1 mais il se présente sous une forme simplifiée et compréhensible donc plus accessible aux acteurs. Dans le cadre de cette contribution, nous avons tenu à restituer explicitement notre processus de recherche pour opérationnaliser et formaliser une pratique de retour d'expérience au sein des organisations.

## **1. MODALITES DE MISE EN ŒUVRE D'UN RETOUR D'EXPERIENCE DANS UNE PERSPECTIVE D'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL : MODELE PROCESSUEL DE RECHERCHE POUR INVESTIR LA DEMARCHE SCIENTIFIQUE.**

La figure 1 (p. 14) constitue une représentation du processus de recherche pour une théorisation et une légitimation du retour d'expérience afin de favoriser son implémentation dans les organisations pour orienter une dynamique apprenante.

Il convient d'exprimer plus en détail la construction de ce modèle processuel afin d'exposer pleinement la démarche de notre travail et ses caractéristiques en vue d'une appropriation scientifique par d'autres chercheurs et d'une compréhension globale par les acteurs également praticiens du retour d'expérience dans leurs organisations.

### **1.1. Cadre conceptuel, méthodologique et empirique de recherche.**

Rappelons que trois cadres se présentent à la base de notre travail suscitant une variété d'interrogations sur le statut du retour d'expérience et sa formalisation dans les organisations pour un apprentissage organisationnel. Dans les paragraphes suivants, nous présentons successivement et succinctement la réflexion individuelle que sous-tend chaque cadre ainsi que la réflexion commune produite par leur association.

---

<sup>1</sup> Pratique de retour d'expérience pour l'apprentissage organisationnel  
<http://isdm.univ-tln.fr>

#### **1.1.1. Le cadre conceptuel de recherche sur des processus REX-AO/OA.**

Le cadre conceptuel de recherche s'intéresse plus particulièrement à la dynamique d'apprentissage que permet d'induire la pratique du retour d'expérience dans les organisations. Ce cadre nous a permis de nous intéresser à sa représentation en tant qu'objet de recherche dans le milieu scientifique avec la conception d'une revue de littérature sur cette thématique initiée par Gilbert et Bourdeaux (1998). Leurs travaux ont ouvert la voie à d'autres orientations scientifiques investissant davantage la problématique de l'apprentissage organisationnel produit par le retour d'expérience au sein desquels les travaux de Lagadec (1992, 1994, 2001) mais plus encore des chercheurs associés du groupement REXAO®<sup>2</sup> sous la direction de Wybo (Therrien, 1998 ; Delaitre, 2000, Van Wassenhove, 2004, Duarte-Collardelle, 2006 ; Van Wassenhove et Garbolino, 2008 ; Wybo et Van Wassenhove, 2009) et des chercheurs associés au programme « *Retour d'expérience et sécurité industrielle* »<sup>3</sup> de l'ICSI<sup>4</sup> et de la FONCSI<sup>5</sup> (Mbaye et al., 2008) sur la base des travaux de Gaillard (2005) et de Gauthey (2005) font référence sur le sujet. Leurs réflexions nous ont amené à une analyse ciblée sur la gestion des risques dans les organisations depuis la défaillance technique des outils et des systèmes pour comprendre les fondements et les prérogatives des pratiques du retour d'expérience (Amalberti et al., 1997 ; Gilbert, 2001 ; Lagadec, 2001 ; Lim, Lecoze et Dechy, 2002 ; Hadj Mabrouk et al., 2004, Gaillard, 2005 ; Gauthey, 2005, Wybo et Van Wassenhove, 2009). Ce travail nous a permis d'identifier une grande variété de pratiques managériales dont les objectifs se trouvent

---

<sup>2</sup> « REXAO® est un groupement d'intérêt scientifique dont l'objectif est de fédérer des chercheurs, des étudiants, des industriels, des représentants de l'Etat et des experts afin de faire progresser la connaissance et le développement de méthodes permettant d'améliorer la maîtrise des risques, la prévention des crises et la formation des acteurs » (Wybo et Van wassenhove, 2009, p. 2)

<sup>3</sup> <http://www.icsi-eu.org/>

<sup>4</sup> Institut pour une Culture de la Sécurité Industrielle

<sup>5</sup> Fondation pour une Culture de Sécurité Industrielle

parfois limités selon la forme que revêt le retour d'expérience et la considération qui lui y est associée. Nous avons compris que dans une grande majorité d'organisations, le retour d'expérience pour l'apprentissage était pratiquement inexistant même si la volonté de certains managers s'orientait vers ce besoin. C'est pourquoi nous nous sommes intéressés à sa représentation en tant qu'objet de recherche dans le milieu scientifique affirmant ce besoin d'apprentissage pour une organisation apprenante comme en attestent les travaux cités précédemment. L'approche d'un retour d'expérience pour l'apprentissage organisationnel correspond au résultat d'une réflexion scientifique. Ce cadre conceptuel nous a permis de constater que le retour d'expérience correspondait à un objet de recherche élaboré par des scientifiques pour satisfaire un besoin managérial.

#### 1.1.2. Le cadre méthodologique de recherche-action qualitative « coopérative et ingénierique ».

Le cadre méthodologique de recherche implique le principe d'une immersion totale et par étape dans l'organisation en vertu d'une approche fondée sur la coopération et la participation des agents au projet de recherche (Allard-Poesi et Perret in Giordanno et *al.*, 2003) suivie par une approche de recherche ingénierique (Chanal, Lesca et Martinet, 1997). La particularité de notre recherche a donné lieu à un questionnement sur le statut du chercheur apparaissant tantôt novice, tantôt expert au fil de son évolution dans la recherche. Le principe de co-conception sur lequel repose ce travail implique l'existence d'une relation sociale étroite entre un chercheur et un acteur. Notre implication longitudinale dans l'organisation (périodes de 3 mois successifs pendant trois ans) nous a permis de mieux comprendre le déficit d'apprentissage dans les pratiques de retour d'expérience existantes et le besoin de progrès souhaité par les managers. L'intérêt porté à l'organisation nous a permis d'accéder à son histoire et d'en comprendre certaines difficultés exprimant différents écueils du retour d'expérience. Nos choix méthodologiques ont porté sur des techniques flexibles et adaptables à l'objet de recherche pour l'analyse des situations de gestion. L'étude de cas pour la production de théories

intermédiaires (David, 2005) et l'opportunisme méthodique (Girin, 1990) permettent de prendre en compte l'émergence de faits imprévus et singuliers apportant davantage de contenu au travail de recherche. Le cadre méthodologique ne doit pas figer notre recherche mais simplement lui donner une orientation et nous indiquer une conduite à tenir pour l'observation et l'écoute des situations. Les techniques d'observations (observation participante et participation observante présentées par Peretz, 2004) représentent un point essentiel de notre travail en vertu du caractère très situé de nos observations. Dans cette logique, nous rejoignons les réflexions de Journée (2005) et de Lièvre et Rix-Lièvre (2009) sur la pratique d'observations « in situ » et « in vivo » pour analyser « l'organisant » que représente l'organisation en action.

#### 1.1.3. Le cadre empirique de recherche sur les situations extrêmes de gestion.

Enfin, nous avons approfondi notre réflexion en nous intéressant à la constitution d'une organisation apprenante (Senge, 1991) au moyen d'un processus de retour d'expérience (Van Wassenhove, 2004) dans une perspective d'apprentissage organisationnel (Argyris et Schön, 1978, 1996, 2002). Dans cet objectif, nous avons ciblé plus particulièrement l'analyse des situations de gestion pour leur singularité (Girin, 1983 ; Lièvre, 2005 ; Journée et Raulet-Croset, 2008 ; Lièvre et Gautier, 2009). C'est l'objet de notre cadre empirique de recherche sur les situations extrêmes de gestion qui sont par nature des situations évolutives, incertaines et risquées mettant en évidence les rationalités endogènes à l'action (Lièvre, 2005). Pour son application, nous avons choisi l'organisation de la sécurité civile en raison des problématiques liées à son histoire, sa culture, son activité et son mode de fonctionnement (Mené, 1993 ; Dalmaz, 1998 ; Pinet et Bleyon, 1997 ; Padioleau, 2001). Ce choix d'organisation nous a amené à nous interroger sur l'inexistence de pratiques de retour d'expérience formalisées et institutionnalisées dans une organisation à risque depuis 1722.

Ces différents cadres ont suscité deux questionnements majeurs. Le premier est

orienté sur la compréhension du rôle et de l'usage du retour d'expérience dans les organisations. Tandis que le second porte sur la formalisation du retour d'expérience pour l'apprentissage des organisations. Le premier questionnement a donné lieu à la conduite d'une phase exploratoire de recherche pour identifier le statut du retour d'expérience dans l'organisation de référence. Le second questionnement, qui émerge à l'issue de la première phase exploratoire, s'intéresse à la forme du retour d'expérience pour l'apprentissage des organisations. Cette question introduit une phase de mise en œuvre et d'opérationnalisation de la recherche. Nous entrons à présent dans une réflexion plus centrée sur les modalités de mise en œuvre du retour d'expérience avec l'explication des deux phases et leurs apports.

Ces deux phases sont représentées par les indicatifs P1 et P2 dans le modèle présenté en figure 1 et répondent aux questions Q1 et Q2. Chaque phase se compose du cadre conceptuel mobilisé (indicatif C1 ou C2) ainsi que du cadre méthodologique approprié (indicatif M1 ou M2) pour sa réalisation. Les résultats obtenus pour chaque phase sont identifiables à leur indicatif R1, R2, R3 et R4. Les indicatifs sont classés par ordre hiérarchique d'apparition au cours de leur émergence au sein du processus de recherche dans la mesure où chaque élément contribue à l'avancée de la réflexion sur la formalisation du retour d'expérience. Dans les paragraphes suivants, nous reprenons le détail de ces deux phases et de leur construction ayant permis d'aboutir aux différents résultats.

## **1.2. Phase exploratoire de recherche : Quel est le statut du retour d'expérience au sein des organisations ?**

Dans un premier temps, il nous a semblé important de mieux identifier le *statut du retour d'expérience dans l'organisation* (Q1). La *première phase d'analyse* (P1) se caractérise par la réalisation d'un diagnostic interne et externe des pratiques de retour d'expérience de l'organisation. Il s'agit de comprendre le rôle, les attributs et l'usage du retour d'expérience ainsi que les objectifs qui lui sont attribués. Un audit des pratiques de retour d'expérience a été réalisé au moyen

d'une *grille d'observation thématique* (C1) issue des recherches de notre cadre conceptuel sur le REX-AO présenté précédemment. Cette observation a été conduite au moyen d'une *posture d'observation participante dans une perspective coopérative et participative* (M1) afin d'impliquer les agents à la problématique du retour d'expérience dans leur organisation. Cette posture est d'autant plus légitime que le chercheur apparaît en tant que novice dans l'organisation par sa méconnaissance des activités professionnelles et des besoins associés. L'objectif de cette grille d'observation et de la posture méthodologique associée porte sur une *catégorisation des pratiques* (R1) du retour d'expérience dans la profession et résulte d'une approche croisée entre les connaissances théoriques sur le REX-AO et nos observations empiriques. Son analyse nous a permis de constater l'inexistence de retour d'expérience centré sur les modes organisationnels pour une dynamique apprenante.

Ce premier résultat acquis, nous avons souhaité poursuivre et finaliser la réflexion de cette première phase de diagnostic pour comprendre les raisons de ce déficit et la diversité des pratiques que nous avons été amenés à identifier. Dans cet objectif, nous avons commencé à co-construire le modèle de retour d'expérience organisationnel (R3) en nous intéressant en premier lieu aux limites et aux contraintes agissant sur son inexistence dans la profession. La production du *cadre organisationnel du retour d'expérience* (R2 – Figure 2) correspond au second résultat de cette première phase. Ce cadre (figure 2, p. 14) constitue la base de notre modèle (R3) et comprend autant de contraintes que de limites traduites sous la forme de quatre facteurs à prendre en compte dans la conduite d'une pratique de retour d'expérience pour une organisation apprenante. Rappelons que ces quatre facteurs font référence à l'action managériale et aux modes organisationnels.

L'action managériale renvoie au facteur *réglementaire* qui impose une pratique formalisée du retour d'expérience par un règlement dans la pratique organisationnelle qui peut constituer un obstacle pour la construction du sens des acteurs. Elle s'intéresse également au facteur *cognitif* qui



rend compte du comportement des acteurs en situation d'une manière singulière et des rationalités endogènes à l'action.

Les modes organisationnels s'intéressent au facteur *structurel* qui concerne la composante organisationnelle de l'institution et plus particulièrement le caractère bicéphale de l'organisation à l'origine de logiques de cloisonnement qui limitent la communication et le partage d'information. Ils intègrent également le facteur *culturel* qui renvoie aux fondements identitaires de l'organisation où sont mises en valeur les vertus militaires de l'héroïsme. Une pratique de retour d'expérience qui met en évidence les erreurs et les failles peut entrer en contradiction avec les valeurs militaires fondatrices d'une déontologie de l'organisation de la sécurité civile.

Ainsi, nous comprenons que l'une des premières modalités pour instruire un retour d'expérience organisationnel réside dans l'acquisition d'une connaissance préalable à son implémentation. Il s'agit d'identifier les pratiques existantes (R1) et, à travers elles, de comprendre les limites et les contraintes (R2) qui occultent un retour d'expérience organisationnel pour l'émergence d'une dynamique d'apprentissage individuelle et collective. A présent, il convient de s'intéresser à la seconde phase de notre recherche (P2), celle-ci étant caractérisée par la mise en œuvre et l'opérationnalisation de nos concepts.

### **1.3.Phase de mise en œuvre et d'opérationnalisation de la recherche : Quelle forme de retour d'expérience permet l'apprentissage organisationnel en situation extrême ?**

A travers cette question, nous nous sommes intéressés à la *forme du retour d'expérience pour un apprentissage organisationnel* (Q2). Si la phase exploratoire nous a permis de comprendre le « pourquoi » de l'inexistence du retour d'expérience organisationnel, il nous faut à présent authentifier le « comment » pour sa mise en œuvre. Dans cet objectif, une seconde phase s'applique pour la *co-conception et l'opérationnalisation d'un retour d'expérience organisationnel pour une organisation apprenante* (P2). Pour cette

phase, le cadre conceptuel (C2) qui s'applique est celui de la *logistique stratégique expérientielle* (Lièvre, 2007) associée au concept des *quatre registres de la perception de l'erreur* (Gautier, Lièvre et Rix-Lièvre, 2008). Le concept de la logistique stratégique expérientielle participe à la réflexion par ses apports pour l'analyse de l'organisant et l'apprentissage qui est extrait « in situ » pour l'évolution d'un système au sein duquel l'homme occupe une place centrale. La capitalisation de l'expérience qu'il acquiert en situation pour l'organisant représente un premier mécanisme du processus d'apprentissage organisationnel. Pour compléter ce mécanisme d'apprentissage, le concept des quatre registres de la perception de l'erreur s'applique particulièrement à un modèle théorisé du retour d'expérience pour la considération d'une approche cognitive considérant l'acteur comme un apprenant « in situ ». Ce concept fait appel à des pré-requis par la perception des décalages pouvant être interprétés comme des erreurs. Ces pré-requis correspondent à quatre registres nécessaires à l'engagement d'un apprentissage. Le premier s'exprime par le décalage entre l'activité exercée par un acteur et son projet de vie. Le second s'exprime par la nature du projet et le style de l'acteur. Le troisième se définit par le décalage entre le savoir-faire de l'acteur et celui que nécessite la situation. Le dernier enfin est indispensable à la mise en œuvre de tout processus d'apprentissage, il s'agit du collectif propre ou non à permettre l'interaction sociale donc la prise de conscience d'un décalage en train de se faire. La perception de l'un ou de plusieurs de ces registres par au moins un des acteurs doit générer un apprentissage organisationnel conduisant à l'état d'une organisation apprenante.

Ainsi, ce cadre conceptuel pose les bases et les fondements de notre modèle théorisé de retour d'expérience organisationnel cependant sa seule application conceptuelle et théorique reste insuffisante pour une adéquation de la démarche à l'organisation. Il convient d'associer une posture méthodologique particulière qui est celle de la *participation observante* (M2) au moyen d'une *recherche-action ingénierique* (Chanal, Lesca et Martinet, 1997). Cette posture confère alors un autre

statut au chercheur qui n'apparaît plus comme un novice mais comme un expert par sa connaissance du problème (R1 et R2) et les moyens d'y apporter une solution par le cheminement de sa réflexion et son implication (C2 et M2). Il contribue à la réflexion sous une approche scientifique dans l'objectif de construire un modèle pour l'apprentissage dans les organisations. De leur côté, les acteurs contribuent à cette même réflexion par leur propre connaissance technique et opérationnelle du problème d'un point de vue professionnel en tant que praticiens. Ils expriment le besoin de faire du retour d'expérience une véritable démarche de progrès pour l'organisation car ils rencontrent des difficultés dans la mise en œuvre d'un tel dispositif pour accéder à l'état d'une organisation apprenante. C'est de cette réflexion commune qu'est née la *théorisation d'un modèle de retour d'expérience organisationnel* (R3 – Figure 3, p. 15) dont la légitimité s'est progressivement affirmée au fil des analyses opérationnelles présentées aux acteurs de terrain.

L'apport d'une connaissance « intermédiaire » dont le statut est mixte, car scientifique et pragmatique, représente une valeur ajoutée pour l'organisation et son évolution. L'acquisition de cette connaissance tend à l'orienter progressivement vers un état d'organisation apprenante. Les résultats apportés par les analyses mobilisant le modèle théorisé du retour d'expérience organisationnel étaient inconnus jusque là ou restés tacites dans l'esprit de chacun sans la perspective d'un apprentissage individuel comme collectif. La forme de ce modèle en tant que théorie intermédiaire a été légitimée par son opérationnalisation au moyen d'une *création de fonction Expert* (R4) pour la pratique du retour d'expérience organisationnel « in situ » et « in vivo ». L'association de ces deux résultats (R3 et R4) a permis de contribuer à de multiples apports managériaux dans différents domaines disciplinaires de l'organisation. En *gestion de la connaissance*, le retour d'expérience permet une formalisation de la connaissance à partir du modèle et des réflexions qu'il sous-tend. Il apparaît pleinement en tant que système d'information pour la formalisation et la capitalisation d'une connaissance individuelle et collective tacite

car relative aux rationalités endogènes à l'action. En *gestion stratégique et logistique*, l'application du modèle et la réflexion qu'il génère pose la question de la normalité des modes organisationnels et de leur pilotage au regard des situations opérationnelles et de leur singularité. En *gestion des risques*, le modèle génère une réflexion sur la sécurité des comportements en acte et les réglementations en vigueur. Enfin, la *gestion des ressources humaines* se caractérise par une réflexion du modèle sur la transmission des savoirs (savoir, savoir-faire, savoir-être) dans la formation initiale et continue des acteurs de la profession. L'ensemble de ces domaines disciplinaires concourt à la légitimation du retour d'expérience organisationnel sous la forme d'un *modèle de théorie intermédiaire* (R3) associée à la forme d'une *fonction spécifique d'expert* (R4) pour la satisfaction d'un besoin managérial. Il s'agit de la seconde modalité pour la mise en œuvre d'un retour d'expérience dans une perspective d'apprentissage organisationnel. Celle-ci repose sur une approche co-construite du problème (P1) et de la réflexion (P2) avec les acteurs pour l'acquisition d'une connaissance scientifique spécifique (R1 et R2) et pour la conception d'un modèle de théorie intermédiaire répondant à des besoins pragmatiques d'apprentissage organisationnel (R3 et R4).

Nous venons d'explicitier le processus de recherche suivi pour identifier les modalités de mise en œuvre d'un retour d'expérience dans une perspective d'apprentissage organisationnel. Toutefois cette approche reste destinée à des chercheurs par la particularité et la technicité des concepts qu'elle emploie dans ses différents cadres. Il nous appartient de faire un bouclage de ce travail avec un modèle plus pragmatique destiné à des praticiens. Nous présentons cette approche complémentaire et managériale dans le point suivant.

## **2. MODALITES DE MISE EN ŒUVRE D'UN REX-AO : MODELE PROCESSUEL MANAGERIAL POUR UNE APPROPRIATION DE LA DEMARCHE OPERATIONNELLE.**

Le modèle managérial présenté en figure 4 (p. 15) s'inscrit dans le prolongement de notre

réflexion scientifique présentée précédemment. Ce modèle orchestre les modalités de mise en œuvre d'un REX-AO pour un manager. A travers sa description, nous dégagerons progressivement la nature pragmatique des modalités à mettre en œuvre pour un retour d'expérience appliqué aux organisations.

## 2.1 La formalisation du retour d'expérience pour un apprentissage organisationnel.

La lecture du modèle managérial (figure 4, p.15) s'effectue du centre (modalités d'un REX-AO) vers les extrémités (caractéristiques de l'activité REX). Son processus est numéroté (de 1 à 6) et s'interprète dans le sens des aiguilles d'une montre pour l'accomplissement de chaque modalité. Le modèle est représenté sous une forme circulaire avec trois niveaux de lectures successifs qui vont du général au particulier.

Le premier niveau de lecture s'intéresse aux trois principales *modalités de mise en œuvre d'un REX-AO* formulées nominativement par :

- le « *statut* » du retour d'expérience à définir dans l'organisation pour son implémentation.
- « *l'activité* » du retour d'expérience qui correspond à un processus de gestion quotidien individuel et collectif.
- Le « *progrès* » qui qualifie la nature de son approche pour valoriser l'expérience des acteurs et l'apprentissage que permet l'analyse des situations pour l'organisation.

Le second niveau de lecture s'intéresse aux *six verbes d'action* chargés d'impulser la mise en œuvre de ces modalités. La définition du « *statut* » du retour d'expérience implique des actions de *management* et d'*organisation* pour sa mise en œuvre fonctionnelle. « *L'activité* » du retour d'expérience implique des actions de *conception* et de *formalisation* afin de favoriser l'émergence des enseignements individuels et collectifs pour un apprentissage organisationnel. Le « *progrès* » se qualifie au moyen des actions d'*opérationnalisation* et de *capitalisation* pour instituer une dynamique apprenante au sein de l'organisation et favoriser ainsi son évolution au fil des événements.

Le troisième niveau de lecture précise les caractéristiques qui sous-tendent la nature de ces trois modalités et la manière de les impulser pour les concrétiser. Il s'agit de *six qualifications* qui caractérisent la pratique du retour d'expérience organisationnel dont nous avons remplacé la dénomination par « activité REX » pour en faciliter la compréhension auprès des managers.

### 2.1.1 La modalité du « statut du retour d'expérience ».

Le « *statut* » du retour d'expérience organisationnel est défini par une *action managériale* caractérisée au moyen d'une *expertise professionnelle (1)*. Cette expertise se présente sous la forme d'une fonction dans l'organisation (R4) rattachée à un service de la direction. Elle doit figurer dans l'organigramme comme une compétence de niveau « cadre » susceptible d'évoluer au sein d'un service dédié au retour d'expérience. Ce statut fonctionnel est nécessaire pour le management de l'activité REX au sein de l'organisation et pour assurer une dynamique apprenante pérenne. La considération du retour d'expérience sous la forme d'une pratique et d'une activité implique l'existence d'une fonction pour la manager. La création de cette fonction implique un certain nombre de responsabilités et de qualités professionnelles. L'expert doit faire preuve d'autonomie dans la gestion de son activité. Il doit posséder des connaissances en management et faire preuve d'une capacité d'analyse et de synthèse pour être force de proposition dans l'amélioration des systèmes et des modes organisationnels. Il doit pouvoir bénéficier d'une habilitation individuelle pour l'exploitation de documents et de sources classés confidentiels et pouvoir intervenir dans tous les domaines opérationnels de l'organisation. Il est donc une personne digne de confiance et reconnue pour la qualité de ses compétences. En contrepartie, il doit porter la responsabilité du contenu des analyses produites et respecter le principe du secret professionnel. Il doit également participer à l'encadrement des formations pour favoriser le caractère pédagogique du retour d'expérience. Le « *statut* » du retour d'expérience doit cependant être complété par une *action d'organisation* caractérisée par la



*réglementation pour son institution et sa pratique* (2). La réglementation a pour objectif de légitimer l'existence du retour d'expérience et son application dans l'organisation. Elle doit être réalisée conjointement par la direction de l'organisation et l'expert REX. Elle doit servir à définir statutairement l'activité du retour d'expérience en tant que démarche explicite, formalisée et commune dans une perspective de progrès pour l'organisation. Elle introduit son caractère processuel et ses objectifs pour l'application afin d'éviter toute crainte de sanction et de mauvaise considération. Elle précise également les conditions du déclenchement de toute analyse, celle-ci pouvant s'effectuer en fonction des modes organisationnels (mode dégradé ou mode « renforcé » suivant la qualification donnée par les membres de l'organisation à une structure pour le traitement d'une situation). Enfin elle doit annoncer la « forme » donnée à la mission REX en qualifiant son processus pour la conception d'un rapport et sa validation pour la planification des enseignements.

#### 2.1.2 La modalité de « l'activité du retour d'expérience ».

« *L'activité* » du retour d'expérience est définie par une *action de conception* caractérisée au moyen d'une *approche globale et pluridisciplinaire* (3). Cette approche systémique permet de prendre en compte les aspects techniques, sociotechniques et stratégiques d'un événement en vue d'en tirer le plus grand nombre d'enseignements et d'orienter le questionnement par des thématiques reliées entre elles. Cette « *activité* » se complète par une *action de formalisation* caractérisant le retour d'expérience comme un *processus intellectuel formalisé pour initier une démarche de progrès organisationnelle* (4). Il s'agit de structurer le retour d'expérience sous une forme processuelle faisant une histoire de chaque événement. Cette histoire est la résultante d'une réflexion individuelle et collective qui prend comme point de départ pour l'analyse notre modèle théorisé de retour d'expérience organisationnel (R3) et par conséquent une perspective AO-REX. La reconnaissance du retour d'expérience comme démarche de progrès organisationnelle apparaît essentiellement à travers l'apprentissage qu'il

permet des situations opérationnelles. L'analyse minutieuse du rôle des outils et des intervenants sous une double perspective constitue un apport novateur et jusque là inconnu dans la mesure où le seul regard porté sur les situations a posteriori était transposé sur des « *actants* » au sens de Latour (1994) et plus particulièrement sur des outils et des équipements (approche technique). Le regard porté sur les intervenants eux-mêmes, en tant qu'individu et intervenant ou en tant qu'acteur appartenant à un système, constituait une approche difficile en interne comportant en elle un risque fort de jugement sur celui qui agit et s'expose au danger. Notre modèle des quatre registres sur la perception de l'erreur a pu être admis pour l'apprentissage extrait de chaque situation opérationnelle la liant à son contexte, ses enjeux, sa période et tout ce qui préfigure sa singularité et révèle le comportement en acte des acteurs. La connaissance que permet les apports de notre travail tant d'un point de vue « *pédagogique* », « *organisationnel* » ou « *pragmatique* » est liée à ce modèle et à la révélation des situations qu'il permet par son analyse des intervenants en fonction des quatre décalages pour le pré-requis d'un apprentissage. Ce processus implique la conduite d'une analyse par un acteur tiers (expert), « *extérieur* » à l'événement, et exempte de tout jugement. Cet acteur apparaît comme le narrateur (observateur) qui raconte l'histoire (processus structuré et formalisé) d'une situation qui comporte un début, une fin et un réseau d'acteurs. Cette histoire comporte une intrigue représentée par le raisonnement construit au moyen d'une problématique déclinée en différentes thématiques. Elle se termine par une morale avec la production des enseignements porteurs d'un apprentissage pour l'organisation.

#### 2.1.3 La modalité du « progrès du retour d'expérience ».

Enfin, le « *progrès* » est défini par une *action d'opérationnalisation* qui envisage le *pilotage, la planification et le contrôle de la mise en œuvre des enseignements dans l'organisation* (5). Cette caractéristique se réfère au principe de bouclage du retour d'expérience et à l'apprentissage qui est produit. La diffusion et la transmission des enseignements ne doivent pas connaître de frontières, ni de

cloisonnement dans l'organisation. Toutes les mesures proposées par l'activité du REX et acceptées par la hiérarchie sont quantifiées dans un planning en fonction de la durée nécessaire à leur mise en œuvre (apprentissage en simple ou double boucle). L'ensemble des mesures et des connaissances produites par l'activité REX est représenté dans un tableau de bord pour un contrôle de leur efficacité et leur comparaison en cas de situations similaires. Le « *progrès* » tend alors vers un état d'organisation apprenante. Celui-ci est confirmé par une *action de capitalisation* qui envisage le *caractère pédagogique du retour d'expérience* (6). Deux usages peuvent caractériser la pratique du retour d'expérience dans la formation en vue d'une capitalisation. Il y a tout d'abord la formation continue qui permet la diffusion des enseignements pour un partage et une valorisation de l'expérience. Dans cet objectif, le retour d'expérience est utilisé à travers les apports qu'il a contribué à créer par son activité et qui servent de supports pédagogiques. Ensuite, il y a la formation initiale qui permet une instruction à la pratique du retour d'expérience dans l'objectif de développer une dynamique apprenante au sein des équipes. Le retour d'expérience est alors enseigné pour enrichir son potentiel d'activité et favoriser à plus ou moins long terme le maintien d'une expertise professionnelle au sein de l'organisation. *L'action de capitalisation* se caractérise par le maintien d'une connaissance active et actionnable pour la transmission d'un savoir-faire dans l'activité du retour d'expérience organisationnel. De cette manière, le modèle managérial s'oriente lui aussi vers une logique AO-REX dans laquelle l'apprentissage organisationnel implique des pré-requis pour sa mise en œuvre.

## **2.2 Synthèse de la réflexion sur les modalités présentées dans le modèle managérial REX-AO.**

Cette réflexion sur la formalisation permet de conclure sur la forme managériale du retour d'expérience organisationnel. Ce modèle présente un processus qui s'articule autour des trois modalités (1<sup>er</sup> niveau de lecture) dans la mesure où la définition d'un *statut* du retour d'expérience organisationnel lui confère une légitimité professionnelle et une existence reconnue et formalisée à l'échelle de

l'organisation. Ce statut permet la conduite d'une *activité* qui s'appuie sur des logiques d'analyses qualitatives pluridisciplinaires ainsi que sur des processus de gestion pour formaliser une réflexion productrice d'apprentissage. Cette activité contribue fortement à la démarche de *progrès* qui caractérise le retour d'expérience organisationnel avec l'opérationnalisation et la capitalisation des enseignements diffusés au sein de l'organisation. Ces modalités sont impulsées par des actions (2<sup>ème</sup> niveau de lecture) de *management*, d'*organisation*, de *conception*, de *formalisation*, d'*opérationnalisation* et de *capitalisation*. Ces actions apparaissent comme autant d'attributs (3<sup>ème</sup> niveau de lecture) permettant d'instituer et de piloter une activité REX organisationnel. Ceux-ci étant caractérisés par une *fonction*, une *réglementation*, une *analyse pluridisciplinaire*, un *processus formalisé*, un *pilotage pour la gestion des enseignements* et leur *diffusion pédagogique*. En conséquence, les trois niveaux de lecture structurant le modèle managérial regroupent l'essentiel des modalités de mise en œuvre d'un retour d'expérience dans une perspective d'apprentissage organisationnel et doivent permettre à un manager d'accomplir simplement la démarche.

Cette contribution nous a amené à décliner les différentes modalités de mise en œuvre d'un retour d'expérience dans une perspective d'apprentissage organisationnel au moyen de deux processus distincts mais liés. Nous avons vu que le processus de recherche répondait à un formalisme par phase de questionnement pour l'implantation du retour d'expérience dans l'organisation. Tandis que le processus managérial répondait à un formalisme finalisé autour des trois modalités à suivre pour la mise en œuvre d'un REX-AO. La particularité de notre travail réside dans une double approche impliquant pour une première partie des chercheurs et pour une autre les managers désireux de mettre en œuvre un retour d'expérience organisationnel. Cette approche coopérative et ingénierique s'inscrit comme un principe essentiel dans la mesure où le retour d'expérience apparaît comme un objet de recherche devant satisfaire un besoin managérial complexe. Nous comprenons alors que la formalisation pour la pratique du retour

d'expérience constitue une caractéristique fondamentale qui implique un premier travail sur le statut du retour d'expérience pour le positionner et l'identifier dans l'organisation avant d'en définir son formalisme pour la pratique. C'est pourquoi le champ du management de la connaissance se situe au cœur des pratiques de retour d'expérience et contribue de manière effective à faire émerger une connaissance individuelle et collective provenant de l'organisant.

## BIBLIOGRAPHIE

ALLARD-POESI F. et PERRET V. (2003), La recherche-action, in GIORDANNO Y., *Conduire un projet de recherche : une perspective qualitative*, Collection Les essentiels de la gestion, Editions EMS, p. 85-132.

AMALBERTI R., MOSNERON-DUPIN F. et al. (dir.) (1997), *Facteurs humains et fiabilité – Quelles démarches pratiques ?* - Toulouse, Editions Octares, 136 pages.

ARGYRIS C, SCHÖN D.(1978), *Organization learning, a theory of action perspective*, Reading MA : Addison-Wesley, 356 pages.

ARGYRIS C, SCHÖN D. (1996), *Organization learning II : theory, method and practice*, Reading MA : Addison-Wesley, 305 pages.

ARGYRIS C. et SCHÖN D. (2002), *L'apprentissage organisationnel : théorie, méthodes, pratiques*, 1<sup>ère</sup> édition, Editions De Boeck Université, 380 pages.

AVENIER MJ et GIALDINI L.(2009), De la connaissance pratique à l'élaboration de savoirs académiques en management stratégique : un cadre méthodologique, Cahier de recherche n°2009-02, Communication présentée à la XVIII<sup>ème</sup> Conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS), Grenoble, 3-5 juin 2009, 28 pages.

CHANAL V., LESCA H., et MARTINET A-C (1997), Vers une ingénierie de la recherche en sciences de gestion, *Revue Française de gestion* n°116, novembre-décembre 1997, p. 41-51.

DALMAZ P. (1998), *Histoire des sapeurs-pompiers français*, Presses Universitaires de France, 2<sup>ème</sup> édition, 128 pages.

DAVID A. (2005), Etude de cas et généralisation scientifique en sciences de gestion, *Revue Sciences de Gestion*, N°39, p. 139-166.

DELAITRE S. (2000), Gestion des connaissances en gestion des risques naturels - CREAD : capitaliser et réutiliser l'expérience pour l'aide à la décision. Cas d'application : la gestion de la lutte contre les FDF, Thèse de doctorat, ENSMP, 9 décembre 2000, 266 pages.

DUARTE-COLLARDELLE C. (2006), Analyse de la dynamique organisationnelle en temps de crise, Thèse de doctorat en Ingénierie et gestion-sciences de gestion, ENSMP, 14 novembre 2006, 240 pages.

ERMINE J-L (2000), *Les systèmes de connaissances*, 2<sup>ème</sup> édition, éditions Hermès, Paris, 236 pages.

GAILLARD I. (2005), Etat des connaissances sur le retour d'expérience industriel et ses facteurs socioculturels de réussite ou d'échec, *Collection cahier de la sécurité industrielle, numéro 1*, Institut pour une culture de SI, 1<sup>ère</sup> édition, n° 2005-02, 2005, 38 pages, disponible à l'URL : <http://www.icsi-eu.org/11,51,87>

GAUTHEY O. (2005), Le Rex, état des pratiques en milieux industriels/collection Cahier de la SC, n°2, Institut pour une culture de la sécurité industrielle, 1<sup>ère</sup> édition., 2005, disponible à l'URL : <http://www.icsi-eu.org/65>.

GAUTIER A., LIEVRE P., RIX G. (2008), Les obstacles à l'apprentissage organisationnel au sein de la sécurité civile : Une mise en perspective en terme de gestion des ressources humaines, *Revue Politique et management public*, numéro spécial « la gestion publique des ressources humaines en recherche(s) », Volume 26, n°2, p. 137-167.

GAUTIER A. (2010), Modalités de mise en œuvre d'un retour d'expérience dans une perspective d'apprentissage organisationnel – Le cas de l'organisation de la sécurité civile -, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de la Méditerranée – CRET-LOG, 3 mai 2010, 489 pages.

GILBERT C. et BOURDEAUX I. (dir.) (1998), "Principes, pratiques et évolutions des retours d'expérience dans quatre organismes publics traitant des risques et crises

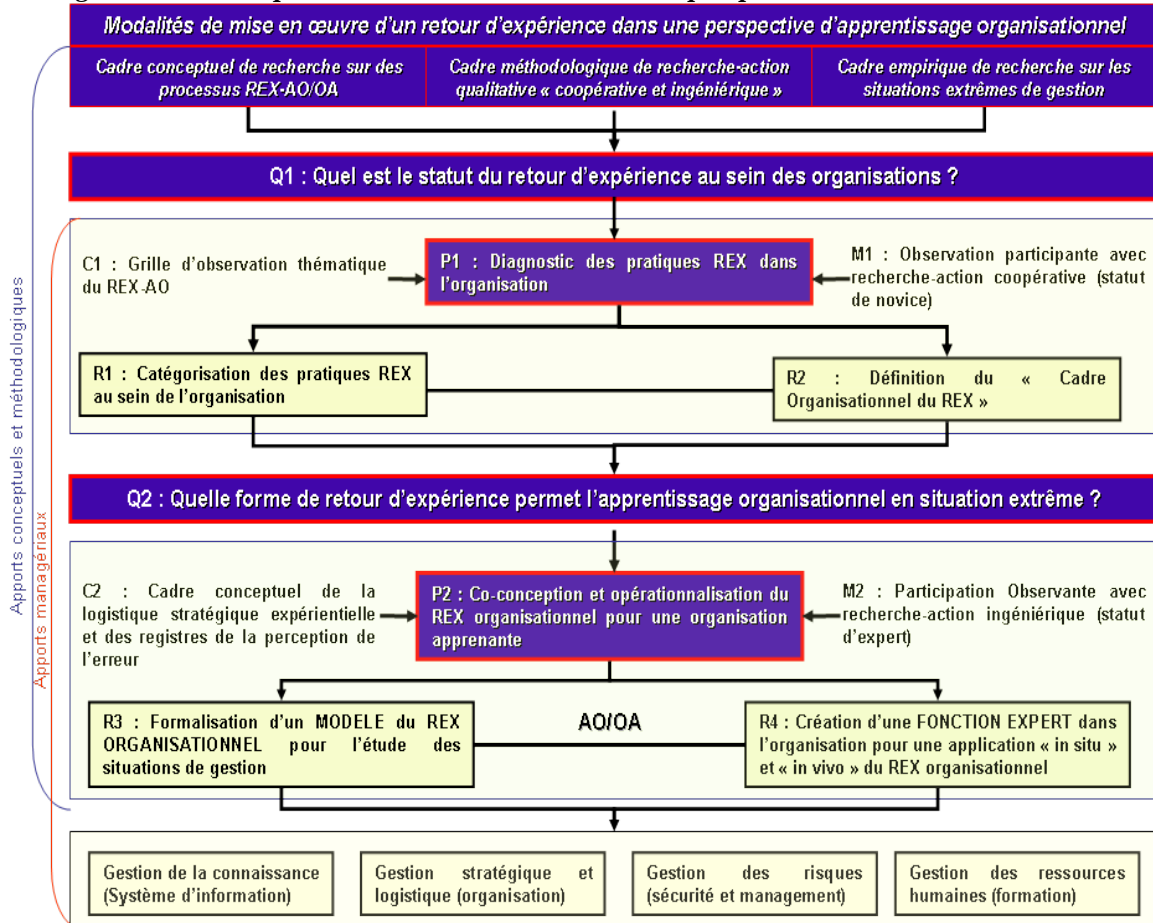
- industriels et/ou de santé-environnement" (BARPI, RNSP, services d'incendie et de secours, services santé-environnement des DDASS), Actes de la seconde séance du Séminaire "Retours d'expérience, apprentissages et vigilances organisationnels. Approches croisées" (organisée le 23 juin 1998 au CNRS-Campus Michel-Ange Paris), Programme Risques Collectifs et Situations de Crise, Grenoble (CNRS), octobre 1998, 165 pages.
- GILBERT C. (2001), Retours d'expérience : le poids des contraintes, *Annales des Mines Responsabilité et environnement : recherches débats et actions*, n°22, 2001, p. 9-24.
- GIORDANNO Y. (coord) (2003), *Conduire un projet de recherche – une perspective qualitative*, éditions EMS, 318 pages.
- GIRIN J. (1983), *Le rôle des outils de gestion dans l'évolution des systèmes sociaux complexes, Les situations de gestion*, sous la direction de M. BERRY, Rapport pour le Ministère de la recherche et de la technologie, C.R.G-École polytechnique.
- GIRIN J. (1990), *L'analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode* in MARTINET A-C, *Epistémologie et sciences de gestion*, Paris, Economica, p. 141-182.
- GUARNIERI F. et GARBOLINO E. (coord.) (2003), *Systèmes d'information et risques naturels*, Les Presses de l'École des Mines, décembre 2003, 251 pages.
- HADJ MABROUK A., HADJ MABROUK H. (2004), *Approche d'intégration de l'erreur humaine dans le retour d'expérience*, Cahier de la recherche, INRETS, 1<sup>er</sup> février 2004, 107 pages.
- JOURNE B. (2005), Etudier le management de l'imprévu : Méthodes dynamiques d'observations in situ, *Finances Contrôle Stratégie*, Vol. 8, n°4, p. 63-91.
- JOURNE B., RAULET-CROSET N. (2008), Le concept de situation : contribution à l'analyse de l'activité managériale dans un contexte d'ambiguïté et d'incertitude, *Management*, 2008, Vo. 11, No. 1, p. 27-55.
- LAGADEC P. (1992), *Gestion des crises, l'audit des plans, auscultation des savoir-faire*, Magazine Préventive-sécurité, novembre-décembre 1992.
- LAGADEC P. (1994), *Apprendre à gérer les crises, société vulnérable-acteurs responsables*, Editions d'organisations, Paris, 120 pages.
- LAGADEC P. (2001), Retour d'expérience : théorie et pratique, Le rapport de la commission d'enquête britannique sur l'Encéphalopathie Spongiforme Bovine (ESB) au Royaume-Uni entre 1986 et 1996, *Cahiers du GIS risques collectifs et situations de crise*, N°1, Publication de la MSH-Alpes, 170 pages.
- LATOURE B. (1994), Une sociologie sans objet ? Remarques sur l'intersubjectivité, *Sociologie du travail*, numéro spécial sur la cognition distribuée, 4, 1994, p. 587-607.
- LECOZE J-C, LIM S., DECHY N. (2002), *Intégration des aspects organisationnels dans le retour d'expérience, l'accident majeur un phénomène complexe à étudier*, Etude DRA-16, INERIS, septembre 2002, 70 pages.
- LIEVRE P. (2005) « Vers une logistique des « situations » extrêmes ! De la logistique de projet du point de vue d'une épistémologie de l'activité d'une expédition polaire », p. 11-20, HDR, Université Aix-Marseille II, 5/12/2005, 270 pages.
- LIEVRE P. (2007), *La logistique*, Editions La découverte, Collections Repères (gestion), Février 2007, 120 pages.
- LIEVRE P. et GAUTIER A. (2009), Les registres de la logistique des situations extrêmes : des expéditions polaires aux services d'incendies et de secours, *Revue Management&Avenir*, numéro spécial « Piloter des supply chains : quels enjeux inter-organisationnels et réticulaires ? », n°24, 2009/4, p. 196-216.
- LIEVRE P., RIX-LIEVRE G. (2009), L'observatoire de l'organisant : mode d'interprétation des matériaux qui en sont issus, *Revue Internationale de Psychosociologie « Interprétations et méthodes qualitatives »*, volume 15, n°35, p. 161-178.
- MBAYE S., STEELE K., GUILLAUME E., BRIZON A., TEA C., TILLEMENT S., LALOUETTE C. (équipe du programme REX FONCSI) (2008), *Le retour d'expérience –facteurs socio-culturels du*

- REX : sept études de terrain*, cahier de la sécurité industrielle, 2008-05, 167 pages.
- MENE F. (1993), *Les sapeurs-pompiers et la prévision des risques : les cindyniques*, SDACR (Schéma Départemental d'Analyse et de Couverture des Risques), document pédagogique de la DSC, sous-direction des services de secours et des sapeurs-pompiers, 1993, 116 pages.
- PADIOLEAU J-G sous la dir. (2001), *La fin des sapeurs-pompiers républicains ? – Politiques et expériences de services collectifs post-modernes de proximité*, Editions L'harmattan, 318 pages.
- PERETZ H. (2004), *Les méthodes en sociologie, l'observation*, éditions La découverte, Collections Repères, mars 2004, n°234, 122 pages.
- PINET P. et BLEYON N. (1997), Retour d'expérience : outil de progrès pour les missions de sapeurs-pompiers, *Sapeur-pompier Magazine (Le)*, n°879, 1997, p. 64-67.
- SENGE P. (1991), *La cinquième discipline : l'art et la manière des organisations qui apprennent*, Editions Générales First, Paris, 462 pages.
- THERRIEN M-C. (1998), Pragmatisme et modèles systémiques pour la compréhension des processus de gestion des feux de forêt : apprentissage et expérience lors d'événements complexes, Thèse de doctorat de l'école des mines de paris, spécialité ingénierie et gestion, 13 novembre 1998, 172 pages.
- VAN WASSENHOVE W. (2004), Définition et opérationnalisation d'une Organisation apprenante (O.A.) à l'aide du Retour d'Expérience – Application à la gestion des alertes sanitaires liées à l'alimentation, Thèse de doctorat de l'ENGREF, spécialité : Génie Bio-industriel, 252 pages.
- VAN WASSENHOVE W. et GARBOLINO E. (2008), *Retour d'expérience et prévention des risques, Principes et méthodes*, éditions Tec et Doc (Lavoisier), Collection SRD Sciences du risque et du danger, série Notes de synthèse et de recherche, 72 pages.
- WYBO J-L et VAN WASSENHOVE W. (2009), *Retour d'expérience et maîtrise des risques – pratiques et méthodes de mise en œuvre*, Editions Tec&Doc, Collection Sciences du risque et du danger, série Notes de synthèse et de recherche, 133 pages.



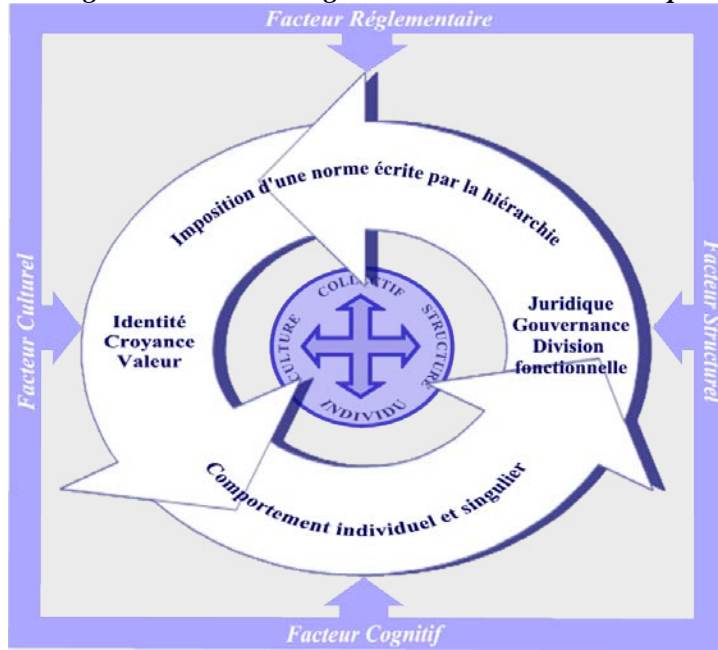
**FIGURES :**

**Figure 1 : Modèle processuel de recherche dans une perspective constructiviste radicale**



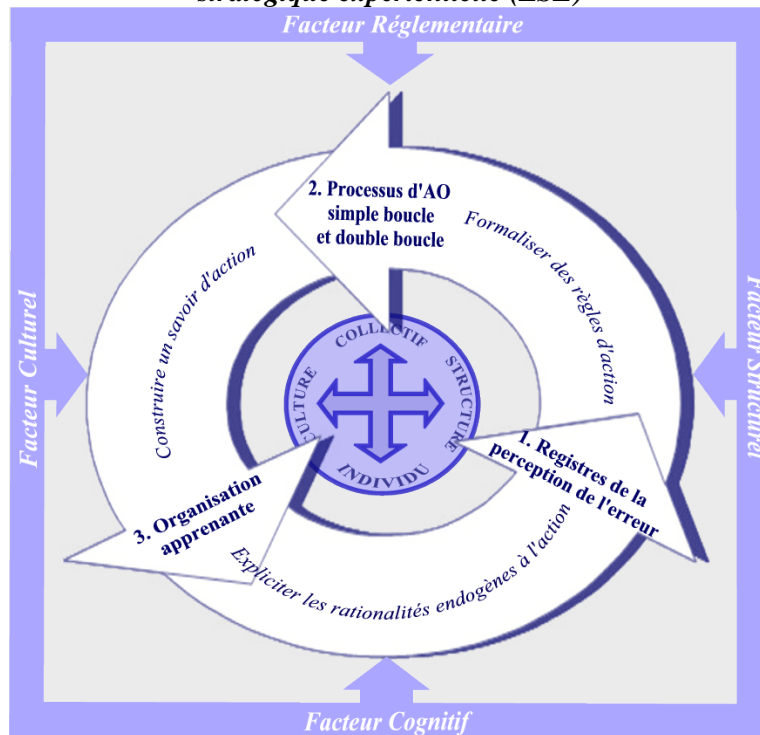
Source : *Elaboration personnelle*

**Figure 2 : Le cadre organisationnel du retour d'expérience**



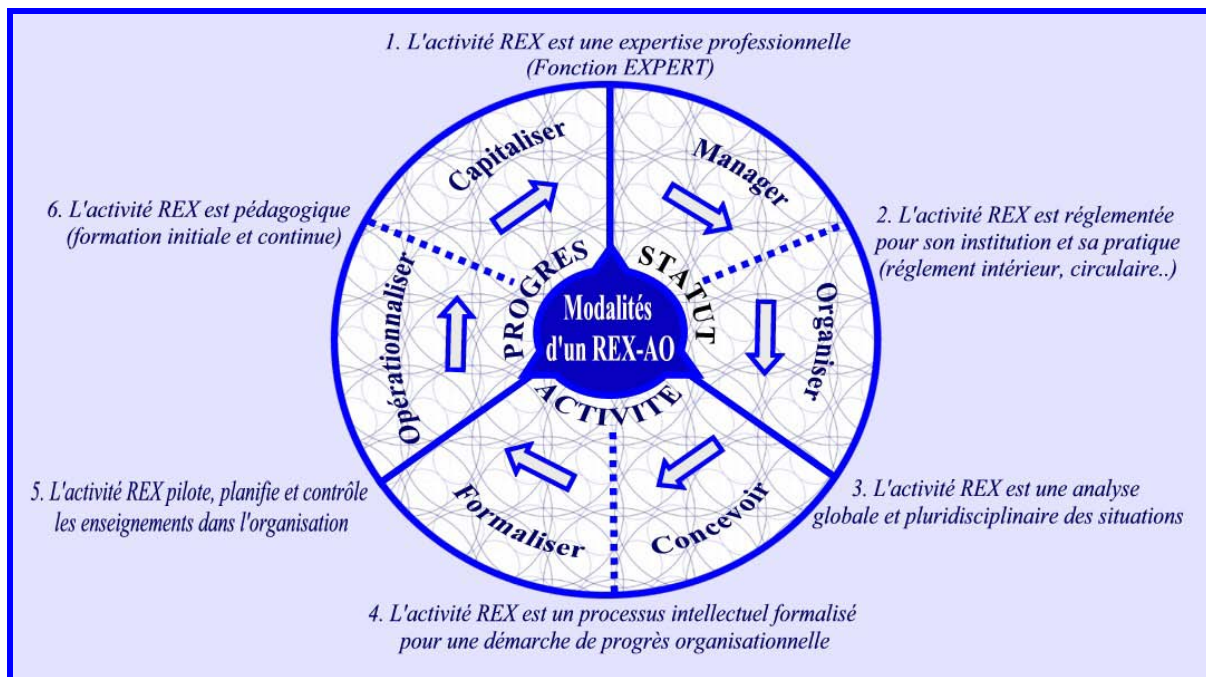
Source : Elaboration personnelle

**Figure 3 : Modèle conceptuel de retour d'expérience organisationnel issue de la logistique stratégique expérientielle (LSE)**



Source : Elaboration personnelle

**Figure 4 : Modèle managérial sur les modalités de mise en œuvre d'un REX-AO**



Source : Elaboration personnelle