



Cette rubrique présente des mises au point sur les méthodes utilisées lors des études de la qualité et des risques en milieu de soins, ainsi que les protocoles commentés des principales études du domaine.

## Comment organiser un retour d'expérience interne ?



**Isabelle Noyon-Seymour<sup>1,7</sup>, Marianne Pavard<sup>2,7</sup>, Stéphanie Gilbert<sup>3,7</sup>, Lucie Guergen<sup>4,7</sup>, Claire Mathieu<sup>5,7</sup>, Angélique Mathy<sup>4,7</sup>, Cécile Reynier<sup>2,7</sup>, Brigitte Lecomte<sup>6,7</sup>, Noémie Terrien<sup>3,7</sup>**

- 1- Oraqs-97.1 – Structure régionale d'appui (SRA) Guadeloupe – Les Abymes – France
- 2- Qual'VA – SRA Normandie – Hérouville Saint-Clair – France
- 3- Qualirel – SRA Pays de la Loire – Nantes – France
- 4- Requa – SRA Bourgogne Franche-Comté – Besançon – France
- 5- Srage – SRA Grand-Est – Vandoeuvre-lès-Nancy – France
- 6- Qualiris – SRA Centre Val-de-Loire – Orléans – France
- 7- Fédération des organismes régionaux et territoriaux d'amélioration des pratiques en santé (Forap) – France

✉ **Isabelle Noyon-Seymour** – Oraqs-97.1 – SRA Guadeloupe – Rue de la Céramique – Z.A. Petit Pérou – 97139 Les Abymes – France  
E-mail: isabelle.noyon@oraqs971.com

### Définitions et contexte

Le retour d'expérience (Retex) est une notion ancienne : l'humanité s'est construite à partir de l'expérience de ses réussites et de ses échecs, démontrant les bienfaits d'un retour d'expérience. Celui-ci permet de prendre du recul sur un événement et d'en tirer des enseignements, pour apprendre et progresser de façon collective, dans une démarche d'amélioration continue. Il permet également de garder en mémoire les événements survenus. Dans le cadre de la gestion des événements indésirables, le terme « retour d'expérience » désigne les enseignements tirés et les actions d'amélioration mises en œuvre après l'analyse des causes et des barrières identifiées. Dans le secteur sanitaire, l'Organisation mondiale de la santé (OMS) a proposé une définition du Retex en 2018 (Encadré 1).

### Pourquoi mener un Retex ?

De manière globale, l'objectif vertueux de la démarche Retex est de renforcer la résilience de l'organisation<sup>1</sup>, c'est-à-dire sa capacité à s'adapter et à se reconstruire lors de la survenue d'un événement impactant. Le retour d'expérience permet de valoriser les initiatives des professionnels, de partager les bonnes pratiques auprès des pairs et de contribuer au déploiement d'une culture de sécurité au sein de la structure.

### Le Retex, une pratique de sécurité alimentée par le réel

Après un événement sanitaire impactant, le Retex est une démarche de partage d'expérience et d'apprentissage collectif impliquant l'ensemble des professionnels à tous les niveaux de la structure.

1- « Capacité à anticiper, se préparer, répondre et s'adapter aux changements progressifs et aux perturbations soudaines afin de survivre et de prospérer » (Norme britannique pour la résilience organisationnelle, BS 65 000).

#### ENCADRÉ 1

#### Définition du Retex selon l'OMS\* (2018)

« *After action reviews and simulation exercises* »

Évaluation en profondeur des actions de gestion entreprises au cours d'un événement de santé publique, faites par la suite afin d'identifier les lacunes, les leçons et les meilleures pratiques. Le Retex offre une approche structurée pour les individus et les organisations impliqués dans la préparation et la réponse aux événements sanitaires afin de réfléchir à leurs expériences et leurs perceptions de la réponse donnée à l'événement. Le Retex aide à identifier de manière systémique et collective ce qui a et ce qui n'a pas fonctionné, et pourquoi, et comment s'améliorer.

\* World Health Organization. After action reviews and simulation exercises - Under the international health regulations 2005 monitoring & evaluation framework (IHR MEF). Genève, 2018. 30 p. Accessible à : <https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/276175/WHO-WHE-CPI-2018.48-eng.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (Consulté le 8-12-2021)

Les trois piliers d'un Retex efficace sont :

- La collecte des informations : il s'agit d'organiser la détection et le reporting d'informations sur les accidents, anomalies et réussites durant la période.
- L'analyse de ces informations : il s'agit d'évaluer les informations recueillies sur l'activité et le cœur de métier, les dimensions organisationnelles, humaines...
- L'exploitation et l'apprentissage : il s'agit de tirer des enseignements de ces analyses, puis de les transmettre à toutes les parties prenantes pour une amélioration du système.

Outre cette fonction d'apprentissage, le Retex éclaire le pilotage de l'organisation en permettant une vision rétrospective de la « performance sécurité ». C'est donc un thermomètre de la culture de sécurité d'une organisation.

### La mise en œuvre du retour d'expérience : méthode et communication

#### Les acteurs clés du retour d'expérience ou Retex

Un Retex est avant tout une démarche collective qui implique une pluridisciplinarité des acteurs, chacun disposant de connaissances et d'expériences propres. Le partage de ces expertises favorise la compréhension de l'événement analysé et l'identification d'actions d'amélioration pertinentes.

Le préalable à cette démarche est l'engagement affiché du *management* (direction, managers médicaux et paramédicaux) dans le dispositif de retour d'expérience. En promouvant le développement d'une organisation apprenante (culture juste, apprentissage par l'erreur), ces acteurs affirment leur soutien aux équipes et permettent la structuration de la démarche.

Le Retex est mené par un *pilote*, professionnel volontaire reconnu en tant que tel par la direction, formé à la méthode du retour d'expérience, la conduite de réunion et disposant de facilités de communication. Issu de la structure, le pilote doit être suffisamment éloigné de l'événement à analyser afin de conserver une certaine neutralité. Il est chargé de veiller au bon déroulé du Retex, d'organiser la collecte des données, l'analyse de l'événement et d'animer les réunions de l'équipe Retex. Afin de mener à bien sa mission, le pilote doit disposer des moyens nécessaires (salle de réunion, temps dédié...).

L'équipe Retex est constituée de professionnels volontaires qui vont participer à la collecte des données (le cas échéant), à l'analyse de l'événement lors de réunions organisées par le pilote, ainsi qu'à la définition du plan d'actions. La richesse du Retex repose en grande partie sur la pluridisciplinarité des membres de l'équipe, qui disposent chacun d'un savoir et d'une expérience spécifique. Pour faciliter leur implica-

tion, un temps dédié doit leur être accordé par la direction. Le point de vue de *partenaires externes* à la structure peut être sollicité afin d'éclairer la compréhension et les perspectives d'actions d'amélioration (familles, usagers, professionnels d'autres structures...).

Le Retex étant une démarche d'apprentissage collectif, les *professionnels* de la structure et les *représentants des usagers* doivent être informés de la démarche, des actions d'amélioration qui ont été décidées, afin de favoriser leur adhésion.

#### Quand mettre en place un retour d'expérience ou Retex ?

Avant de planifier un Retex, les éléments contextuels doivent être considérés. Si la structure est en situation de conflits ou de crise, il convient de rétablir un climat plus apaisé avant d'organiser un retour d'expérience. Certains événements peuvent être douloureux voire traumatisants pour les professionnels qui y ont été confrontés. Un temps de prise de recul est nécessaire avant de pouvoir recueillir les informations s'y rapportant. À l'inverse, un délai conséquent entre la survenue de l'événement et le Retex peut altérer la qualité des informations recueillies, avec un risque d'oubli. En pratique, un retour d'expérience est à réaliser dans les huit semaines suivant la survenue de l'événement. Ce délai peut être étendu à trois mois suivant une sortie de crise.

#### Les grandes étapes du retour d'expérience ou Retex

Les cinq grandes étapes d'un Retex sont : la préparation, le recueil et la synthèse des données factuelles, l'analyse collective des données pour définir un plan d'actions, la rédaction du rapport de Retex et, enfin, la mise en œuvre et le suivi du plan d'actions (**Tableau I**).

**Tableau I – Principales étapes de mise en œuvre d'un Retex.**

Étape	Objectifs	Acteurs	Points méthodologiques clés
Préparer le Retex	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cadrer la démarche Retex : périmètre, acteurs, ressources, pilote, calendrier prévisionnel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Direction</li> <li>Encadrement hiérarchique</li> <li>Pilote Retex</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rédaction d'une note cadre de la démarche Retex</li> <li>Diffusion de cette note aux professionnels et représentants des usagers.</li> </ul>
Recueillir les données et les synthétiser	<ul style="list-style-type: none"> <li>Disposer de l'ensemble des éléments concernant l'événement et sa gestion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pilote et équipe Retex</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recensement des sources d'information (sources écrites, interviews des acteurs impliqués)</li> <li>Choix des supports de recueil adéquats (chronogramme...)</li> <li>Choix du support de présentation synthétique des informations recueillies (tableau des points forts et difficultés par thématique, chronogramme complété...)</li> </ul>
Analyser collectivement les données et définir un plan d'actions	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mettre en exergue les points forts et les points à améliorer aux plans organisationnel, technique et humain</li> <li>Identifier les actions d'amélioration à mettre en œuvre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pilote et équipe Retex</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Réunion de type « tour de table » sur la base des éléments synthétisés ; animée par le pilote</li> <li>Plan d'actions Smart : spécifiques, mesurables, accessibles, réalistes, temporellement définies</li> </ul>
Rédiger un rapport de Retex	<ul style="list-style-type: none"> <li>Créer une connaissance collective et partagée de la gestion de la crise et des actions d'améliorations décidées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pilote Retex</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rapport structuré remis à la direction</li> </ul>
Mettre en œuvre et suivre le plan d'actions	<ul style="list-style-type: none"> <li>S'assurer de l'appropriation du plan d'actions par les acteurs</li> <li>Suivre l'impact et réajuster au besoin</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pilote Retex</li> <li>Direction et encadrement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Intégration des actions au plan d'action qualité de l'établissement</li> <li>Suivi d'indicateurs</li> </ul>

**La communication, levier dans l'apprentissage collectif**

Une bonne communication est indispensable tout au long d'une démarche de retour d'expérience.

■ *Au début de la démarche*, bien communiquer permet d'informer les professionnels sur les objectifs et l'approche retenue, afin de susciter leur intérêt, leur adhésion et permettre l'ancrage du Retex. Cette communication initiale pourra, après une éventuelle adaptation, s'adresser également aux usagers.

■ *Au cours du déploiement du Retex*, une communication claire et transparente permet d'informer et de rassurer les personnes sollicitées quant aux objectifs et modalités du recueil d'informations.

■ *À l'issue de la démarche*, la communication sur le plan d'actions retenu démontre aux professionnels la prise en compte effective des événements signalés et la volonté de les gérer, valorise la participation pluridisciplinaire et facilite l'adhésion à la mise en œuvre des actions définies. Une communication finale adaptée s'adressera également aux usagers et à d'autres partenaires extérieurs, le cas échéant. Différents formats de communication peuvent être mobilisés et combinés, selon le contexte de l'établissement: communication directe, intranet, affiches... Le contenu sera adapté en fonction des personnes ciblées. Pour être crédible et attractive, la communication doit être explicitement portée par la direction, ce qui légitime la démarche de retour d'expérience et entretient la culture de sécurité.

**Mener un Retex dans le contexte de la crise sanitaire Covid-19: la mobilisation de la Forap**

La Fédération des organismes régionaux et territoriaux pour l'amélioration des pratiques et organisations en santé (Forap) regroupe les structures régionales d'appui à la qualité des soins et la sécurité des patients de différentes régions de France. Dès le début de la crise sanitaire, la Forap s'est mobilisée pour concevoir des outils simples et opérationnels à l'attention des professionnels souhaitant conduire une démarche Retex. Il est à noter que ces outils méthodologiques peuvent être utilisés hors contexte de crise sanitaire, des adaptations seront alors à effectuer par la structure. Ils se veulent accessibles rapidement à tout professionnel, qu'il soit aguerri ou débutant en matière de retour d'expérience.

**Les outils conçus par la Forap**

■ *Le mémo méthodologique « Organiser son retour d'expérience en interne »* est un livret mis à disposition en format rédigé et facilitation graphique (Figure 1). Il présente les repères clés d'une démarche Retex avec des focus « spécial Covid ».

■ *Le chronogramme<sup>2</sup>* est un tableur Excel permettant de relever, pour chaque recommandation nationale, l'impact sur l'organisation de l'établissement. Cet outil offre une aide à la décision pour la réalisation du Retex.

2- Représentation graphique du déroulé temporel d'un événement ou d'une succession d'événements.

Figure 1 – Extrait du mémo « Organiser son retour d'expérience en interne » de la Forap.



■ *Le questionnaire d'enquête « Travail en équipe en situation de crise »* permet de recueillir le vécu de la crise par les professionnels, en explorant les dimensions du travail en équipe. À l'issue de l'enquête, le débriefing d'équipe permettra de capitaliser sur les points forts et de travailler les points de défaillance.

■ *Les grilles « patient traceur » et « parcours traceur » en période de crise Covid-19* permettent d'analyser et d'évaluer les pratiques et organisations professionnelles en croisant les expériences des patients et des équipes.

■ *L'outil Excel d'évaluation du dispositif de gestion de crise de la structure* permet de mener une autoévaluation pluriprofessionnelle, sur 9 grandes thématiques. Les résultats sont obtenus sous forme graphique et mettent en évidence les réussites, les points forts et les actions à mener.

**Conclusion - perspectives**

Le Retex est un processus d'analyse et d'apprentissage touchant les aspects organisationnel, technique et humain d'un établissement. Il s'appuie en filigrane sur la culture de sécurité.

Après un événement impactant pour une organisation de santé, même si l'énergie et les efforts se focalisent sur la reprise des activités, il est indispensable de mener un Retex afin d'améliorer en continu la qualité et la sécurité des soins et de l'accompagnement. Les grands principes méthodologiques du Retex doivent être respectés, tout en restant pragmatique et souple dans la mise en œuvre, en fonction des ressources disponibles.

Il est à noter que les principes et étapes décrits dans cet article pour un événement sanitaire impactant s'appliquent pour gérer un événement indésirable, avec une organisation allégée.

La capacité à mobiliser la démarche Retex est un dénominateur commun dans le cadre évolutif des structures de santé: nouvelle certification des établissements de santé, évaluation prochaine des structures médico-sociales, incitation à l'engagement des usagers. ■

**Pour en savoir plus****Méthodologie du Retex**

- Direction générale de la Santé. Retour d'expérience n°1. Paris, 2007. 12 p. Accessible à : [https://solidarites-sante.gouv.fr/IMG/pdf/retour\\_experience.pdf](https://solidarites-sante.gouv.fr/IMG/pdf/retour_experience.pdf) (Consulté le 23-11-2021).
- Ministère des Solidarités et de la Santé. Retour d'expérience – Guide méthodologique. Situations d'urgence sanitaires et expériences de simulation. Paris, 2019. 48 p. Accessible à : [https://solidarites-sante.gouv.fr/IMG/pdf/guide\\_retex\\_bd.pdf](https://solidarites-sante.gouv.fr/IMG/pdf/guide_retex_bd.pdf) (Consulté le 23-11-2021).

**Fiche de retour d'expérience**

- Haute Autorité de Santé. Fiche 30. Fiche de retour d'expérience après analyse et traitement d'un évènement indésirable. Saint-Denis. 4 p. Accessible à : <https://www.has-sante.fr/upload/docs/application/pdf/2012-04/fiche30.pdf> (Consulté le 23-11-2021).

**Principes et mise en œuvre du Retex**

- Bally B, Chevallier P, Haute Autorité de Santé. Retour d'expérience en santé (REX) : Comprendre et mettre en œuvre. Saint-Denis: Haute Autorité de Santé, 2014. 4 p. Accessible à : [https://www.has-sante.fr/upload/docs/application/pdf/2014-11/rex\\_comprendre\\_mettre\\_en\\_oeuvre.pdf](https://www.has-sante.fr/upload/docs/application/pdf/2014-11/rex_comprendre_mettre_en_oeuvre.pdf) (Consulté le 23-11-2021).
- Lagadec P, Langlois M. Ne pas rater le retour d'expérience. In: Pandémie 2020. Éthique, Société, Politique. Hirsch E (ed). Paris: Les Éditions du Cerf, 2020. p. 798-805. Accessible à : [https://sofia.medicalistes.fr/spip/IMG/pdf/ne\\_pas\\_rater\\_le\\_retour\\_d\\_experience.\\_patrick\\_lagadec\\_mathieu\\_langlois\\_.pdf](https://sofia.medicalistes.fr/spip/IMG/pdf/ne_pas_rater_le_retour_d_experience._patrick_lagadec_mathieu_langlois_.pdf) (Consulté le 23-11-2021).

**Site de la Forap : informations sur les outils Retex Covid**

- Forap. Retex Covid-19 : nos outils [Internet]. 25 juin 2020. Accessible à : <https://www.forap.fr/etape-4-retour-d-experience> (Consulté le 23-11-2021).

**Citation**

Noyon-Seymour I, et al. Comment organiser un retour d'expérience interne ? Risques & Qualité 2021;(18)4 239-242.

**Historique**

Reçu 20 août 2021 – Accepté 18 novembre 2021 – Publié 17 décembre 2021

**Financement :** les auteurs déclarent ne pas avoir reçu de financement.

**Liens d'intérêt :** les auteurs déclarent ne pas avoir de lien d'intérêt.