

Mettre en place un retour d'expérience (RETEX)

Construire sur l'expérience du confinement

Qu'est ce qu'un RETEX?

Initialement développé dans le domaine du risque industriel et technologique, le RETEX est une forme de « débriefing » après une situation de crise. C'est une démarche d'analyse systématique a posteriori de la manière dont une crise a été gérée à partir d'entretiens individuels pour permettre au collectif d'améliorer ses réponses à l'avenir.

Pourquoi faire un RETEX au retour du confinement?

Mettre en place une démarche de retour d'expérience peut permettre de:

- partager une vision globale de la manière dont le confinement a été vécu et renforcer les liens dans l'équipe en articulant ce qui fait sens pour le groupe et l'expérience individuelle de chacun;
- repérer les initiatives intéressantes individuelles et les forces du collectif dans la manière dont il s'est adapté pour construire le retour dans un environnement aussi très nouveau et incertain;
- identifier les dysfonctionnements en toute impartialité pour en tirer des leçons et éviter de refaire les mêmes erreurs à l'avenir;
- reconnaître le travail considérable qui a été accompli par chacun dans des conditions souvent difficiles afin de renforcer la résilience pour l'avenir (car on a tendance souvent à focaliser sur ce qui n'a pas fonctionné);

Les étapes

1. Définir un périmètre

Le RETEX peut être fait au niveau d'une école ou d'un établissement, au niveau d'une circonscription voire au niveau d'une académie. Il peut impliquer tous ou une partie des acteurs. Vu la profondeur de la crise traversée, il paraît souhaitable autant que possible de faire un RETEX à chaque niveau en impliquant le maximum d'acteurs possibles: par exemple, en premier degré, au niveau des écoles avec l'équipe de l'école, au niveau de la circonscription avec l'équipe de directeurs et au niveau de l'académie avec l'équipe d'IEN. Même si elles peuvent s'enrichir l'une l'autre, ces différentes démarches peuvent être menées en parallèle pour simplifier le calendrier et la démarche.

Il paraît aussi très intéressant d'associer plus largement l'ensemble des acteurs qui ont été impliqués au delà du monde enseignant: les parents d'élèves, les élus, les représentants

d'associations locales impliquées,... A plusieurs endroits, la crise a en effet créé ou renforcé des liens avec les associations locales, les écoles s'organisant par exemple pour soutenir des familles identifiées comme en difficulté ou s'appuyant sur les associations locales pour communiquer avec les familles. La relation s'est par ailleurs profondément modifiée avec les familles de par la situation très spécifique du confinement et il serait intéressant d'entendre les familles sur le sujet en s'appuyant par exemple sur les parents d'élèves.

2. Identifier un pilote

Le pilote est le maître d'œuvre chargé de collecter les informations, de les analyser et de les partager au collectif. Il est important que le pilote soit le plus neutre possible et idéalement n'ait pas de lien hiérarchique avec les acteurs concernés afin que la démarche soit la plus objective possible. Dans une école primaire, par exemple, ce rôle peut être assumé par un binôme d'enseignants choisis par le collectif, le binôme permettant de gagner un peu en objectivité, chaque enseignant ayant bien sûr vécu la crise à travers son propre prisme. Il est cependant probable que la charge de travail au retour limite les volontaires.

Même si cela ne colle pas à la méthodologie du retour d'expérience dans les règles de l'art, il faut aussi envisager dans le cas de petites équipes que la personne qui coordonne l'équipe, le directeur pour les enseignants ou l'IEN pour les directeurs puisse jouer ce rôle. Cela permet d'afficher une démarche ouverte d'écoute et de disponibilité vis à vis des équipes. Dans une circonscription, un IEN envisage ainsi d'aller rencontrer les équipes de ses 17 écoles.

Les formateurs gestion de crise et les psychologues scolaires peuvent également être des appuis intéressants des équipes de circonscription ou des écoles pour les aider à construire la méthodologie.

3. Définir un calendrier

Dans une période qui reste mouvante comme celle que nous connaissons, il peut être difficile de définir un calendrier. Il est souhaitable d'organiser le RETEX dès la fin du confinement afin que le retour se fasse à chaud et avant que les équipes commencent à se projeter sur autre chose. Il faudra cependant probablement faire avec des équipes qui vont revenir progressivement, certains restant confinés plus longtemps que d'autres. En tout cas, finir la démarche fin juin permet une diffusion de la synthèse début juillet à toutes les personnes concernées afin de clore l'année d'une part et avoir une base solide pour préparer la rentrée 2020-2021 d'autre part.

4. Faire un premier état des lieux à partir des données existantes

Recenser les informations déjà disponibles en particulier à partir des compte rendus de réunion d'équipe ayant eu lieu pendant le confinement.

Construire une chronologie avec les principaux événements locaux liés au confinement pour bien avoir en tête les moments clés.

5. Entendre le maximum des acteurs

Il est essentiel de prévoir un temps où les acteurs s'expriment. C'est d'abord une occasion pour le ressenti (les inquiétudes, les frustrations,...) de s'exprimer et d'être accueilli en demandant

de manière ouverte comment la crise a été vécue. La crise a en effet très souvent révélé la qualité de la relation entre les équipes. Là où il y avait de la collaboration, les équipes se sont encore davantage rapprochées et ça a été facile. Là où elle n'était pas de bonne qualité, les liens se sont encore davantage distendus et ça a été difficile. Le RETEX peut être l'occasion de rétablir du lien là où il n'y en a pas suffisamment et de poursuivre sur la durée des fonctionnements collaboratifs qui se sont mis en place pendant la crise. Il sera intéressant aussi d'observer s'il y a un effet de contagion, si par exemple une relation très collaborative entre IEN et directeurs rejaillit sur les écoles.

C'est aussi l'occasion de confirmer ou d'infirmier les ressentis intuitifs sur ce qu'on a réussi à faire et ce sur quoi on a eu des difficultés. Par exemple, il semble que le rapport avec les familles soit devenu plus positif, plus collaboratif ou que les relations se sont renforcées avec les associations locales dans les REP et le RETEX peut être un moyen de confirmer (ou pas) ce ressenti.

Réaliser des entretiens semi-directifs avec les acteurs concernés sur la base d'un questionnaire construit au préalable est probablement le meilleur moyen de permettre une expression fine de ce qui s'est passé, en ciblant sur des questions précises tout en permettant l'expression individuelle. Pour entendre un grand nombre de personnes et peut être aussi permettre une expression plus anonyme (en particulier si le pilote a un rapport d'autorité avec les acteurs interrogés), il peut être intéressant d'utiliser un questionnaire écrit en complément. Cela peut permettre par exemple d'entendre un grand nombre de familles ou des associations. Il faut toutefois être conscient que l'écrit n'est pas nécessairement adapté pour tout le monde et s'appuyer sur des médiateurs (représentants de parents, associations,...).

Le contenu sera bien sûr à adapter localement mais il paraît intéressant d'y intégrer systématiquement une analyse de la relation et de la manière dont les chaînes de décision ont fonctionné pour formaliser l'histoire commune de l'équipe et dessiner des axes d'amélioration. Un accent pourra également être mis sur les compétences qui se sont développées, y compris les compétences inattendues au delà des référentiels de compétence. Sur une circonscription par exemple, la supervision de deux écoles pour l'accueil d'enfants de personnels soignants a été confiée à d'autres personnes que le directeur car celui-ci était en état de surcharge émotionnelles. La crise permet ainsi de mettre en évidence des compétences souvent très humaines et indépendantes du statut mais qui sont essentielles en situation de crise. Il peut s'agir par exemple de l'autonomie pour les élèves, de l'agilité et la réflexivité pour les équipes,... Identifier quelles sont ces compétences permet de les valoriser et de travailler à les développer pour l'avenir dans une perspective où elles seront de plus en plus nécessaires.

6. Analyser et synthétiser les retours

Sur la base des informations collectées, faire ressortir les éléments clés de la période, les difficultés rencontrées et les réponses qui y ont été apportées. La synthèse doit permettre d'aborder les points principaux en évitant de se perdre dans les détails ou polémiques. Il s'agit d'une étape délicate car l'objectif est de construire l'histoire commune, pas de la réécrire, ce qui suppose beaucoup de neutralité et de recul.

7. Partager les résultats

Il s'agit enfin de partager la synthèse au collectif. C'est un moment de prise de recul mais aussi d'échange dans le but de construire une vision commune pour la suite s'appuyant sur les forces

tout en dessinant des axes de travail sur la base de ce que l'on a appris. Ce retour peut prendre plusieurs formes. Il est important d'avoir un retour avec l'équipe enseignante impliquée sous la forme d'une réunion de partage et d'échange. Il sera aussi intéressant de partager le retex avec les parents d'élèves par exemple lors d'un conseil d'école en septembre. La participation de l'IEN donnerait plus de poids encore à ce retour pour rassurer les familles dans une rentrée qui sera probablement très singulière. Le RETEX pourra aussi donner lieu à un document de synthèse à partager avec les acteurs locaux (collectivité, associations,...).

 A faire	 Bonnes pratiques
Prendre le temps d'écouter le vécu des acteurs	Associer les parents d'élèves et associations locales impliquées pendant la crise Impliquer les formateurs gestion de crise comme ressource sur la démarche
 A éviter	 A retenir
Utiliser uniquement l'écrit	L'exercice est en lui même un exercice d'intelligence collective qui paraît très adapté dans la situation de crise actuelle. Mieux vaut prendre le temps de le faire imparfaitement que de viser à la perfection et ne pas le faire ou le faire à la rentrée.