

A. GAUTIER
CERISC – ENSOSP
CRCGM (EA 3849)
LEST (UMR 7317)



Séminaire RETEX sur la prévention des incendies de forêts dans la zone méditerranéenne

Utilisation du retour d'expérience pour la recherche et la formation des officiers de sapeurs-pompiers



Sommaire

- La pratique du RETEX comme objet de recherche pour explorer l'organisation en action
- La création d'une connaissance sur les modes d'actions mis en œuvre en situation réelle
- L'amélioration des pratiques par la formation professionnelle

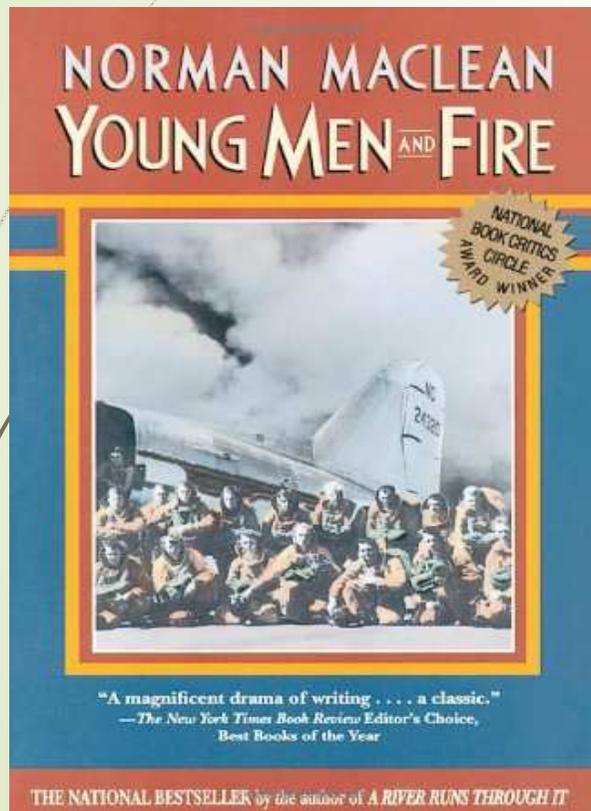
1. La pratique du RETEX comme **objet de recherche** pour comprendre les organisations en action

- **1^{er} constat : La pratique du retex opérationnel est un enjeu pour la profession de sapeurs-pompiers**



- **Le besoin d'une méthode pour analyser l'activité et tendre vers un processus d'amélioration continue**
- Une méthodologie de retour d'expérience pour l'apprentissage organisationnel des situations opérationnelles dimensionnantes
- L'absence d'une doctrine nationale du retour d'expérience et d'une déclinaison au niveau territorial
- Une expertise scientifique difficile d'appropriation par les acteurs de terrain

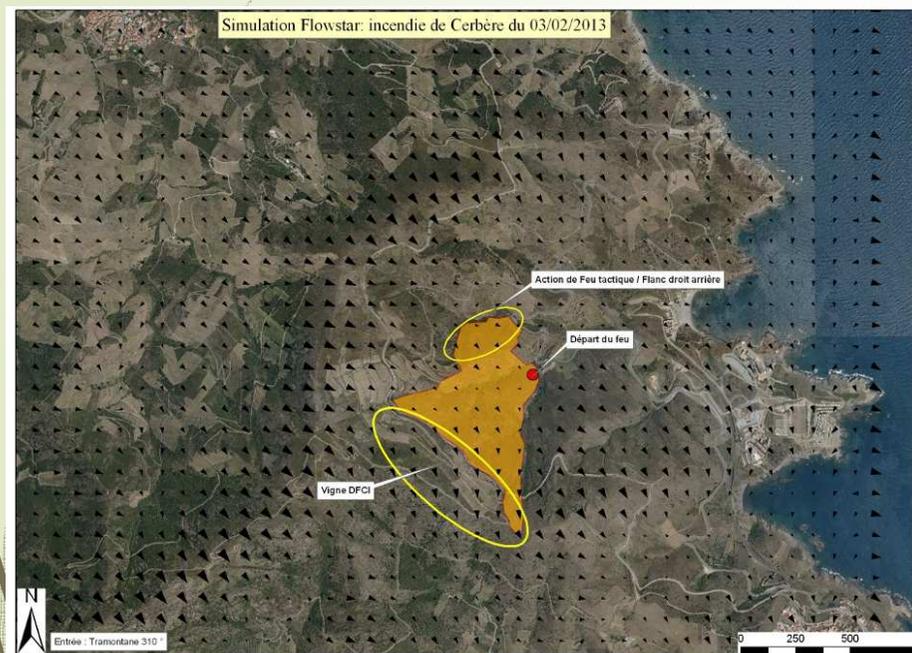
- 2^{ème} constat : Dans la communauté scientifique, la pratique du retour d'expérience doit permettre de comprendre le « sens » des situations pour favoriser un apprentissage des organisations



- Comportements en décalage avec la réalité d'une situation = problème de **représentation collective et de communications** dans le cas d'évènements dynamiques (Weick, 1993)
- Développer une **capacité d'adaptation** dans des contextes opérationnels spécifiques
- Identifier les **écarts** au moyen du RETEX en opération pour apprendre au sein des organisations

5

➤ 3^{ème} constat : L'analyse du feu en tant que phénomène naturel



- Le FDF est étudié en tant qu'événement pour son **comportement** et ses effets
- L'absence d'analyses sur le fonctionnement de l'organisation de lutte déployée. Le feu ne se **développe pas naturellement**, il est « **contraint** » par des actions de lutte tactiques pour son extinction.
- Un **contour de feu** est donc défini par des effets de reliefs, la végétation, les conditions MTO mais aussi les actions de lutte et la stratégie du COS conduite pour l'extinction

La pratique du retour d'expérience dans des organisations à risques

- **Prendre en compte les influences du contexte extrême au sein duquel évolue l'organisation**
 - Le contexte agit sur le comportement des acteurs (peur, craintes, fatigue)
- **Comprendre le déroulement des actions et la représentation de la situation par les acteurs**
 - La situation est-elle la même pour tout le monde ? (une vision ou plusieurs ?)
- **Identifier les pratiques mises en œuvre pour tirer des enseignements**
 - Les pratiques sont-elles adaptées, sont-elles novatrices (bonnes pratiques), sont-elles maîtrisées ? La formation est-elle adaptée à la réalité des situations ?
 - L'objectif de la démarche est de tendre vers une **organisation apprenante**

2. L'étude des **modes d'action** d'une organisation en mouvement

- Une analyse sur les opérations feux de forêts



Risque dimensionnant



Organisation en mouvement



Organisation en 3D



La conduite du retour d'expérience en opération

- **1^{ère} phase : Définir l'observation de l'activité opérationnelle** pour collecter des données en **temps réel**

- **2^{ème} phase : Analyser la situation a posteriori et les actions menées à partir de différents thèmes**
 - Collecte des données (images, bandes-sons radios et tph, mains-courantes, compte-rendus, sitac....)
 - Définition des thèmes de travail (axes de progrès ou de valorisation)
 - Formuler des propositions/recommandations par thème

- **3^{ème} phase : Exploiter les enseignements du retour d'expérience**
 - Au niveau opérationnel
 - Au niveau pédagogique
 - Au niveau académique

1^{ère} phase : l'observation de l'activité en temps réel

► Quel est l'intérêt d'intervenir pendant le déroulement de l'opération ?

- L'observation de l'opération permet un **premier recueil de données « à chaud »** pour l'analyse du comportement du feu et les échanges avec les intervenants
- **L'observation en temps réel évite les biais de représentation** : on ne comprend pas tout pendant le déroulement de l'opération (importance de la phase de réflexion *a posteriori*) mais on partage le vécu des intervenants.
- La cellule REX est en capacité d'apporter **une aide à la décision** (posture en retrait et vision d'ensemble) et de **fiabiliser des informations** pour la chaîne de commandement



Les conditions d'engagement.....



► Une posture en retrait mais connectée à l'opération :

- être « transparent »,
- savoir se protéger et ne pas se mettre en danger (largages, reco à l'avant du feu, phénomènes thermiques...),
- ne pas déranger les moyens engagés, ni perturber l'action de lutte en cours,
- être à l'écoute de la fréquence de commandement du chantier

► Etre **mobile et autonome sur le chantier** pour avoir une vision globale de l'opération et des actions en cours

- choisir un point haut,
- faire le tour du feu pour un contour géolocalisé précis
- identifier la présence des points sensibles ainsi que le respect des obligations de débroussaillage

Et il y a ce que l'on observe.....



► La propagation de l'incendie :

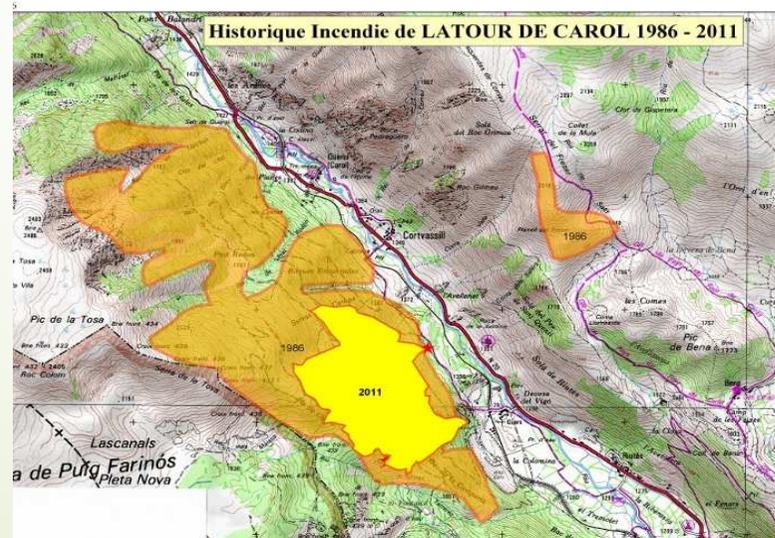
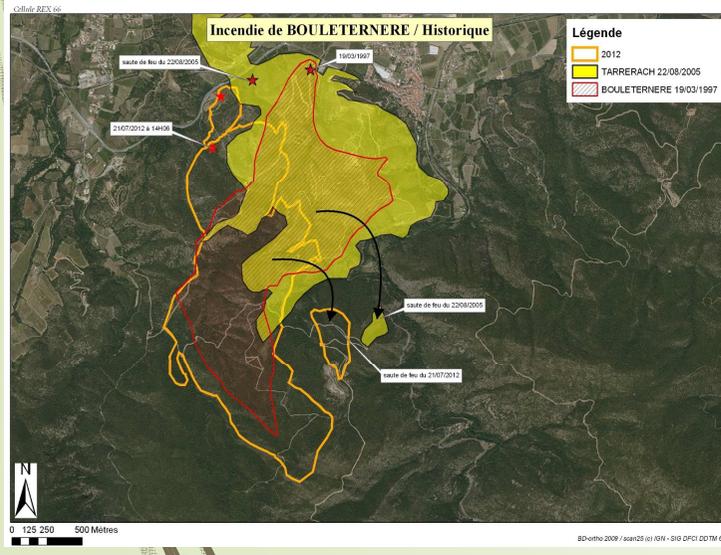
- Traçabilité géolocalisée des mouvements du véhicule sur le chantier
- Connaissance du secteur et des aménagements DFCI (Vincent)
- Réalisation d'un contour de feu évolutif



► L'observation de la **propagation de l'incendie pendant la durée de l'opération** va permettre :

► D'identifier les « couloirs de feux »

► D'identifier des phénomènes de propagation récurrents tels que les sautes de feu





- Observer l'emploi des **équipements et des aménagements DFCI** en temps réel afin d'en définir la pertinence ou non pour l'action de lutte

- Identifier la présence d'habitations qui sont et ne sont pas répertoriées sur la **cartographie DFCI**



- L'augmentation du nombre d'incendies en **zone péri-urbaine** dépourvues d'équipements DFCI
- La problématique des protections de **structures légères de loisirs** non identifiées et situées dans des champs laissés en jachère



- Observer le déroulement des **actions de lutte dans le contexte** afin d'appréhender les difficultés rencontrées par les intervenants

- Rendre compte des **phénomènes thermiques observés** : propagation du feu dans un talweg et reconnaissance de l'inflammabilité de certaines espèces végétales



- Observer la mise en œuvre de pratiques opérationnelles spécifiques telles que **l'emploi du feu tactique et/ou du DIH** sur un chantier afin de :
 - Comprendre de quelle façon cette pratique s'intègre dans un dispositif de lutte
 - Comprendre de quelle manière elle contribue à l'action de lutte globale (coordination des actions)



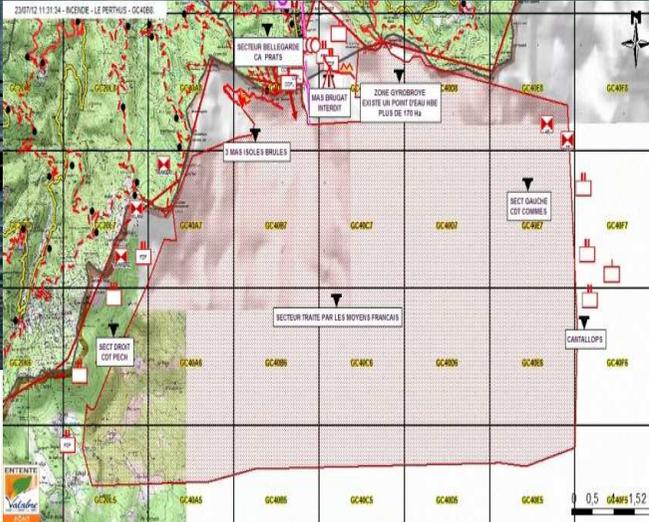
➤ Observer la **compréhension de la situation** par tous les acteurs :

➤ Le COS

➤ Les chefs de secteurs/l'aéro/ les CT

➤ Les officiers du PC

➤ Les pilotes



► Observer la **coordination des actions sur les feux frontaliers** :

► Les **relations** de commandement

► La gestion des moyens terrestres et **aériens** sur un chantier

► L'absence d'une **cartographie DFCI** frontalière partagée (exemple du feu de la Jonquère en 2012)

► Les zones forestières transfrontalières **débroussaillées** (Princal b)

La posture en temps réel implique une **planification de l'observation** pour la pratique du RETEX

20



2^{ème} phase : la collecte des données *a posteriori* et leur traitement

- ▶ Quelles sont les données à collecter pour analyser l'opération ?
 - ▶ **L'emploi des enregistrements de bandes-sons radios et tph** permet d'affiner l'analyse sur la compréhension de la situation par les acteurs : recherche de l'objectivité pour ne pas interpréter (ce qui a été dit sur le terrain pendant l'opération)
 - ▶ **La prise en compte d'une approche zonale de la situation opérationnelle** pour comprendre le rôle du CODIS et du COZ dans la gestion de l'opération (engagement des moyens nationaux)
 - ▶ **Récupérer tous les documents internes et externes produits pendant l'opération** : mains-courantes du CODIS, SITAC, compte-rendus des intervenants, photographies de la Communication, bulletins FDF de Météo France (COZ), compte-rendu de l'OSAB (BASC), films amateurs de la population ou des baroudeurs sur les lieux (youtube), articles des médias (l'indépendant).....

L'exploitation des bandes-sons radios des cellules interconnectées par radios

22

Moyens Nationaux



6. Emploi tactique des moyens nationaux dans le dispositif

Cellule de décision locale : poste de commandement mobile



4. Engagement des moyens nationaux

5. Mise à disposition des moyens nationaux

1. Demande de moyens pour l'opération

Cellule de décision zonale : Centre Opérationnel de Zone Sud



3. Proposition de moyens nationaux / arbitrage

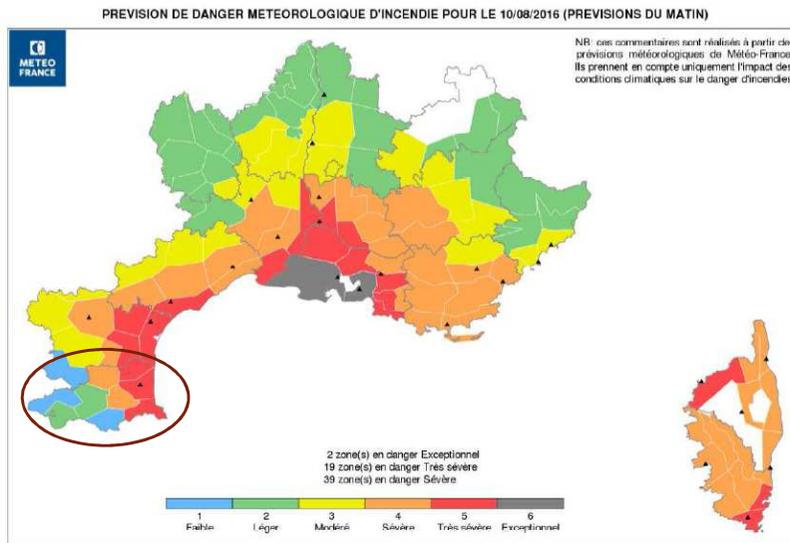
2. Demande de renfort de moyens nationaux (alerte rouge)

Cellule de décision territoriale : Centre opérationnel départemental d'incendie et de secours



La prise en compte d'une approche globale de la gestion opérationnelle : planification et conduite

23



La problématisation de l'analyse et l'identification des thèmes

► Exemples de problématiques/réflexions sur l'opération :

- Dans quelle mesure la **fonction anticipation** peut-elle apporter une valeur ajoutée à la gestion opérationnelle d'un chantier ?
 - Analyser le rôle de la fonction anticipation sur des chantiers dont la connaissance a été acquise par **l'expérience** (ex : feu de Collioure en 2006 et 2008, feu de Bouleternère en 2005/2012 et feu de Montalba-le-château en 2005/2016)
 - Est-ce que l'expérience d'un feu permet de se passer d'une **fonction anticipation** ? Il faut identifier le rôle et la place de l'expérience dans les idées de manœuvre
- Comment maintenir la **gestion des compétences FDF** dans le cadre d'une campagne estivale sans activité ?
 - Trouver des solutions pour éviter **la perte de compétences** (ex : FMPA GOC, entraînement avec les brûlages dirigés)
- Quelle **stratégie de lutte** adopter dans un contexte opérationnel particulier ?
 - feu de **haute-montagne** (problématique des délais et températures)
 - feu en zone **périurbaine** (logique d'action/réaction)

La problématisation de l'analyse et l'identification des thèmes (2)

- ▶ Comment gérer une opération de lutte sans **convention de gestion opérationnelle transfrontalière** ?
 - ▶ Problème de coordination (barrière de la langue),
 - ▶ Pratiques et équipements différents
 - ▶ Problème d'interopérabilité des SI
 - ▶ Absence d'une cartographie commune

- ▶ Quelle est la **représentation de la situation** par le COS ?
 - ▶ Analyse du comportement dans la prise de décision (délégation, appropriation de la situation, savoir-faire, contexte collectif)
 - ▶ Analyse de la communication et des interactions sociales

La problématisation de l'analyse et l'identification des thèmes (3)

- ▶ Exemples de **thèmes** pour une analyse systémique de l'opération :
 - ▶ La sécurité des intervenants
 - ▶ La gestion des moyens aériens
 - ▶ La communication au sein de la chaîne de commandement (transmission radios)
 - ▶ L'emploi de nouvelles pratiques opérationnelles (DIH, brûlages et feux tactiques)
 - ▶ Le fonctionnement du PC de site
 - ▶ L'emploi des équipements DFCI

La problématisation de l'analyse et l'identification des thèmes (4)

- Le retour d'expérience doit être **source d'apprentissage et de progrès** pour l'organisation
- Il doit valoriser les **bonnes pratiques**, mettre en exergue les **points positifs** et identifier les **points à améliorer**
 - Valoriser les bons comportements (qui seraient passés inaperçus) et comprendre ceux qui sont en décalage
 - Expliquer les dysfonctionnements perçus et incompris pendant le déroulement de l'opération
 - Identifier les carences dans les pratiques (manque d'expérience, pratique obsolète, formation inadaptée...)
 - Evaluer la pertinence et l'efficacité des mesures correctives adoptées

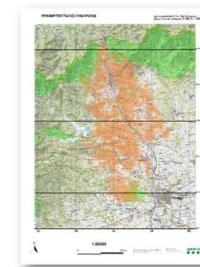
3. L'amélioration des pratiques professionnelles

- ▶ 3 niveaux de production pour le retour d'expérience :
 - ▶ **1^{er} niveau : RETEX OPERATIONNEL pour le groupement Opérations du SDIS 66 et l'organisation de la sécurité civile**
 - ▶ Différentes formes de retour d'expérience : PEX (fiche A4 thématique) ; RETEX mémoriel (DVD) ; Rapports complets sur une opération (axe d'apprentissage)
 - ▶ Formes de RETEX destinées à améliorer les équipements, les procédures et créer une **connaissance des situations opérationnelles**
 - ▶ Partage des enseignements au sein de l'éco-système organisationnel de la sécurité civile : COZ (emploi des moyens nationaux) ; BASC (gestion des moyens aériens) ; BPAE (Inspection)



Retour d'expérience sur le feu du Perthus/La Jonquera du 22 juillet 2012

Problématique transfrontalière dans le cadre d'une opération feux de forêt

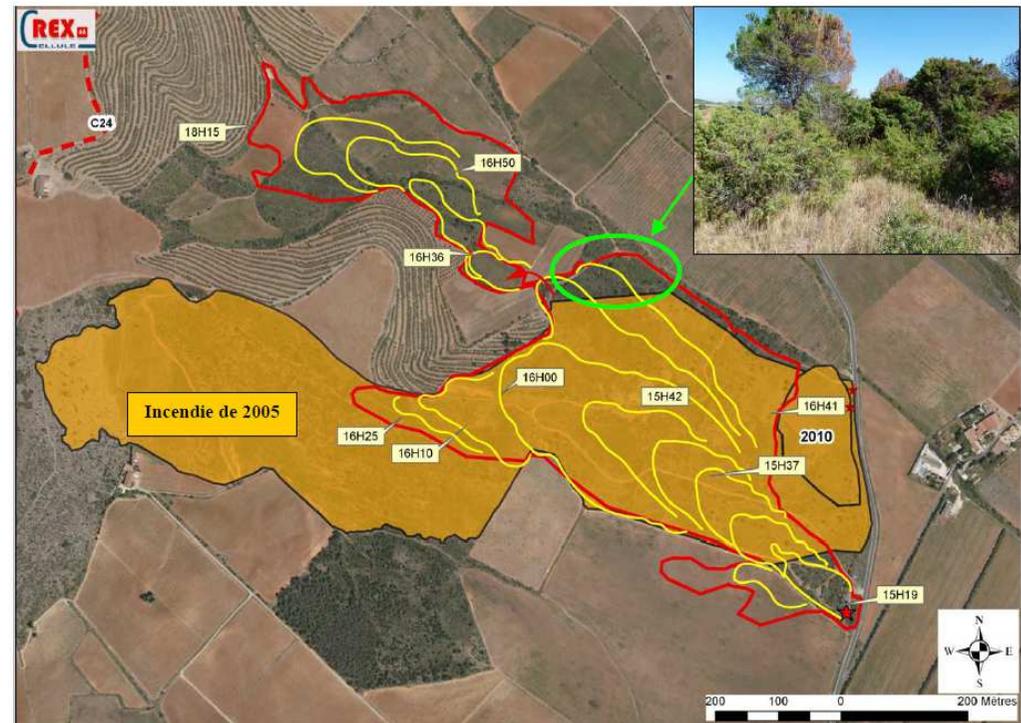




➤ 1^{er} exemple : La réalisation d'une fiche pratique sur le risque lié à l'inflammabilité et à la combustion de certains végétaux :

➤ Sensibiliser les acteurs de la lutte au risque d'inflammabilité et de combustion de certains végétaux

Feu de Salses carte 2 : Localisation de la poche de végétation de Genévrier, romarin et pins non incendiée en 2005



PARTAGE D'EXPÉRIENCE

La SÉCURITÉ sur les FEUX de FORÊT



Service Prévision Planification et Mise en Œuvre Opérationnelle

CONTEXTE

La saison estivale a débuté le 15 juin marquée par une augmentation significative de départs de feux de végétation (déjà plus de 300 pour près de 300 ha sinistrés au 20 juillet) dans une végétation sèche, souvent facilement combustible et inflammable. Pour certains d'entre eux, la sécurité des personnels et/ou des matériels n'a pas toujours été assurée.

1ère SITUATION

Samedi 25 juin : Calce : 5 ha – 2 GIFF



Un CCF situé à proximité d'un bosquet proche des flammes a été impacté par le feu

RISQUES LIÉS À LA VÉGÉTATION

La végétation méditerranéenne est composée d'espèces variées qui ne présentent pas toutes les mêmes risques d'inflammabilité et de combustibilité.



Il est important de s'écarter du danger que représente notamment les espèces mentionnées en rouge

Strate Herbacée			Strate Arbustive		
Essence	INFLAMMABILITÉ	COMBUSTIBILITÉ	Essence	INFLAMMABILITÉ	COMBUSTIBILITÉ
Brachypode rameux	5	3	Ajonc épineux	5	3
Strate Arborescente			Bruyère à balais	3	3
Arbousier	3	4	Bruyère arborescente	3	3
Châtaignier	2	4	Callune	4	3
Chêne Liège	5	4	Cannes de Provence	2	2
Chêne Pubescent	2	5	Chêne vert	2	3
Chêne Zed	4	3	Ciste blanc	3	3
Epicéa	1	4	Ciste de Montpellier	4	2
Frêne	1	3	Genêt à balais	3	3
Hêtre	1	3	Genêt d'Espagne	3	3
Labrusca	5	3	Genêt purgatif	4	3
Olivier européen	2	3	Genévrier commun	3	4
Pin Noir / à crochet	2	5	Genévrier pyramidal	3	4

- L'appropriation de cette connaissance par le Service « Prévision Planification et Mise en Œuvre Opérationnelle » du SDIS a donné lieu à la production de cette fiche diffusée dans les CIS, au sein du SDIS et du PNRS (national).

ENSOSP : Ecole Nationale Supérieure des Officiers de Sapeurs-Pompiers

Accueil Devenir rédacteur Devenir membre Abonnez-vous à nos lettres d'information

Le retour d'expérience est un outil de gestion qui permet de favoriser l'apprentissage dans les organisations. Il doit favoriser la production des enseignements dans l'idée de rendre les individus plus apprenants. C'est un processus d'exploration des opérations qui s'intéresse à la formation professionnelle, à l'expérience des agents et à la connaissance en acte mise en œuvre au sein des organisations.

Retour d'Expérience

Actualité

06/09/16

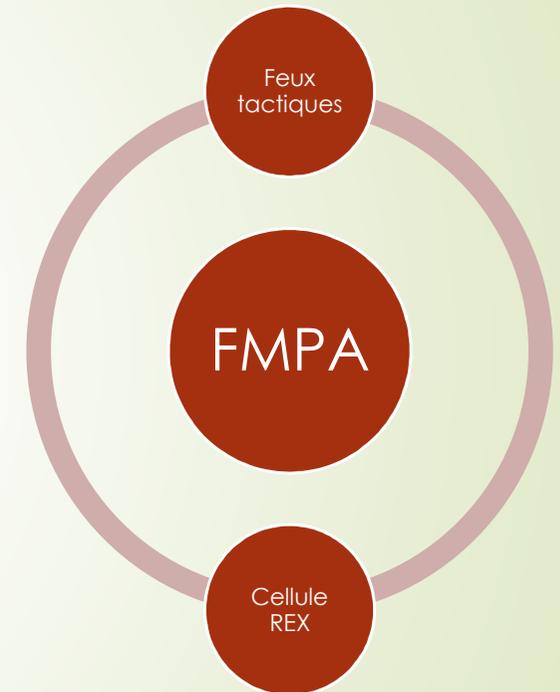
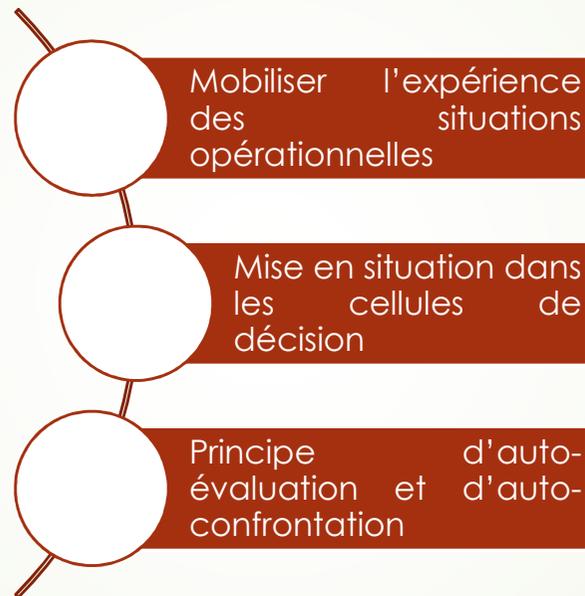
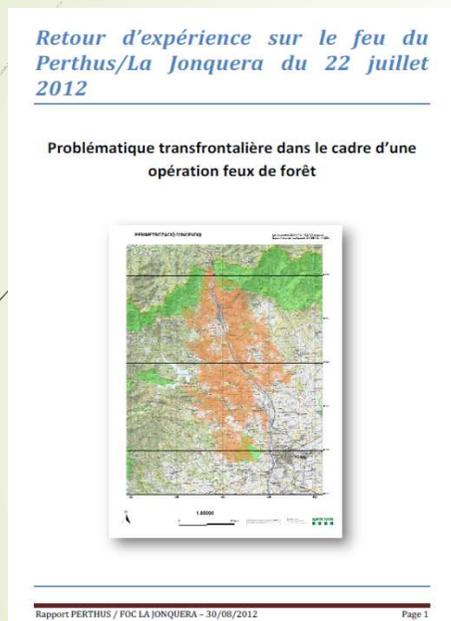
Retour d'Expérience Opérationnel

Partage d'Expérience du service Opérations du SDIS 66 : La sécurité des intervenants dans la lutte contre les feux de forêts

Le service Opérations du SDIS 66 nous propose trois partages d'expérience sur la sécurité dans les interventions pour la lutte contre les feux de forêts. Le premier PEX concerne un feu de végétation dans un champ en friches comportant plusieurs bouteilles de gaz et une bouteille de dioxyde de soufre utilisée pour la viticulture. Le second PEX concerne un CCF situé dans l'axe de propagation de l'incendie en phase d'attaque initiale. Le CCF isolé se retrouve en panne sur une piste sans aire de retournement à l'approche du feu, le manchon d'admission d'air ayant fondu sous l'effet de la chaleur. Le troisième PEX concerne la sécurité des intervenants dans le cas de deux situations identifiées : la première situation insiste sur la connaissance des effets d'inflammabilité et de combustibilité des végétaux. La seconde situation rappelle les règles de sécurité lors des phases de largage sur les chantiers.

L'analyse technique du feu est un support pour l'élaboration des fiches pédagogiques sur la sécurité des intervenants

- 2^{ème} exemple : La réalisation de formation de maintien et de perfectionnement des acquis pour gérer les compétences par les enseignements du RETEX opérationnel



Le rapport retex est un support pour l'élaboration des scénarios pédagogiques et la définition des objectifs de l'exercice

- 3 niveaux de production pour le retour d'expérience (2) :

- **2^{ème} niveau : RETEX PEDAGOGIQUE pour la formation professionnelle, spécialisée et nationale**



- **FDF5 – chef de site feux de forêts (ECASC, Valabre)**



- Une formation qui s'appuie sur la **valorisation de l'expérience opérationnelle** acquise par les agents
- Les actions pédagogiques sont ciblées sur le **savoir-faire** (mettre en pratique la doctrine) et le **savoir-être** (comportement du COS) pour la gestion d'opérations de lutte de grande ampleur
 - Tous les **acteurs** sont représentés (pilotes GHSC, pilotes BASC, ingénieur forestier ONF)
- La pratique du RETEX est élaborée comme un **outil pédagogique** pour prendre conscience des difficultés observées dans la gestion de l'opération en simulation et dans le cadre de la dynamique de groupe



1^{ère} étape du RETEX : Donner des exemples de situations réelles

- **Les exemples de RETEX permettent d'appréhender la réalité des opérations et leurs difficultés**
 - Présenter la démarche RETEX du 66 (DDTM/SDIS) pour la complémentarité des compétences
 - Partager les enseignements produits au niveau départemental et enrichir le répertoire des connaissances des stagiaires
 - Cibler les difficultés de gestion de certaines pratiques émergentes : exemple de l'emploi concomitant des équipes de feux tactiques et des ABE sur un même secteur
- **Les analyses de l'activité opérationnelle des exercices pour développer une posture réflexive du commandement**
 - **Savoir-faire** : comportement en commandement dans des situations complexes qui font appel à l'expérience acquise et à une capacité d'analyse et d'action à long terme (projection)
 - **Savoir-être** : Apprendre sur soi-même, prendre conscience de ses limites personnelles, faire preuve d'une capacité d'adaptation et de résilience

2^{ème} étape du RETEX : Analyser l'activité opérationnelle des exercices

Comportements observés en exercices	Causes	Conséquences
Conservation d'un grand nombre de moyens sur zone sans mission, ni objectif	Besoin « psychologique » de moyens	Complexité des relèves, sécurité des hommes, engagement sans ordre
Difficultés à sectoriser ou resectoriser	Problème de représentation du chantier, pas de contact terrain, l'information PC ne circule pas assez	Décalage entre le feu du COS et/ou du PC et la réalité des chefs de secteurs
Difficultés à aller au bout de ses idées / Absence de réactivité et de prise de décision	Perdition dans l'action et la gestion des ENS / SAOIELC pas à jour	Paralysie de l'action, pas de priorisation des missions et de définition des enjeux
Problème de position dans le PC et sur le terrain	Manque d'expérience et de compréhension de la fonction	Se retrouver déconnecté de l'opération
Difficulté à informer et prendre en compte les médias	Cinétique de l'événement, peu de pauses pour faire « silence en soi », stress de l'affichage médiatique (TV, micro)	Rejet des médias assimilés comme pollués, indisciplinés, perturbateurs....
Difficultés à mobiliser les élus et autorités en tant que DOS	Prise de décisions et responsabilité opérationnelle du COS	Frustration des autorités et élus non impliqués, privation de moyens locaux (salles, logistique....)

3^{ème} étape du RETEX : Mise en pratique du RETEX *a posteriori* des exercices

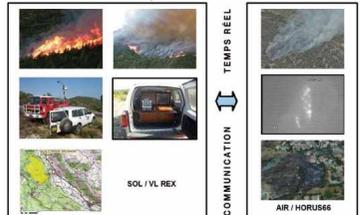
Caractéristiques	RETEX organisationnel (COS)	RETEX thématique (groupe)
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> -Analyser la globalité d'une opération dans une perspective de commandement -Manager son équipe (COS) 	<ul style="list-style-type: none"> -Analyser un outil de commandement problématique -Travailler en équipe <i>a posteriori</i>
Missions	<ul style="list-style-type: none"> -Organiser la collecte des données en temps réel -Découpage fonctionnel du travail collectif pour l'analyse -Présentation individuelle 15-30 min par le COS pour l'encadrement 	<ul style="list-style-type: none"> -Organiser la collecte des données en temps réel -Identifier les difficultés (ce qui a été fait) -Faire des propositions à l'encadrement (ce qu'il aurait fallu faire)
Apports	<ul style="list-style-type: none"> -Apprendre à analyser son opération <i>a posteriori</i> et à extraire des enseignements (capacité à apprendre et à évoluer) -Capacité à manager une équipe opérationnelle <i>a posteriori</i> (gestion du stress, dynamique du groupe) 	<ul style="list-style-type: none"> -Capacité à apprendre à mieux maîtriser l'outil en collectif -Capacité à repenser la situation <i>a posteriori</i> et en collectif

➤ 3 niveaux de production pour le retour d'expérience (3) :

Le retour d'expérience (REX) constitue un véritable outil d'apprentissage et de progrès pour les services qui le pratiquent à la condition d'être la colonne vertébrale de la recherche et de la mise en responsabilité. Bien introduire cette démarche au sein des collectivités humaines, est le gage d'une capitalisation positive aussi bien des réussites que des dysfonctionnements, voire des échecs.

Dans le cadre de sa politique zonale de prévention et de protection des forêts contre les incendies, la préfecture de la zone de défense Sud (Département de la forêt méditerranéenne - DFM) soutient activement la démarche REX au niveau des départements et favorise le partage en réseau des enseignements tirés de sa pratique.

Le développement du retour d'expérience dans les Pyrénées-Orientales



Suppléance des observations réalisées au sol et en avion. Cléopâtre (à droite) au vol. Les images recueillies sont les données brutes pour l'analyse et la mise en œuvre des données.

Depuis 1901, le service forestier de la Direction départementale des territoires et de la mer des Pyrénées-Orientales, en collaboration avec le Service départemental d'incendie et de secours a mis en place une culture de retour d'expérience forestier-pompier (ou REX DFCI) chargée d'étudier, en temps réel, le comportement des incendies de forêts et de tirer, dans un premier temps, des enseignements sur l'utilisation des équipements DFCI.

- 1. Dans les Pyrénées-Orientales comme dans tous les départements concernés, la loi de prévention de la forêt a été promulguée en 1991.
- 2. L'importance des incendies de forêts a conduit à la mise en place de la DFCI.
- 3. L'élaboration de la DFCI a été confiée à un comité de pilotage.
- 4. La DFCI a été mise en place en 1991.
- 5. La DFCI a été mise en place en 1991.
- 6. La DFCI a été mise en place en 1991.
- 7. La DFCI a été mise en place en 1991.
- 8. La DFCI a été mise en place en 1991.

Commandement en feux de forêt : retour d'expérience

Les services d'incendie et de secours jouent un rôle déterminant dans la modulation du comportement des feux de forêt par leurs actions de lutte. Dans son travail de thèse, Anais GAUJER a abordé cet aspect dans une approche méthodologique et pédagogique centrée sur le commandement des opérations. Elle a contribué à définir et à formaliser un cadre de retour d'expérience permettant l'apprentissage des situations étudiées à des fins pédagogiques pour la gestion opérationnelle du commandement en feux de forêt.

Nombre d'incendies s'intensifient à l'aube des feux de forêt, entraînant ainsi le développement des services de lutte et plus particulièrement la gestion opérationnelle du commandement en feux de forêt.

Il s'agit d'un domaine complexe et particulièrement difficile à appréhender car il questionne l'homme et la stratégie. Mais avant tout, il s'agit de répondre à un besoin qui est celui du regard extérieur, analytique et pédagogique que peut avoir le retour d'expérience.

La thèse de Anais Gauger a permis de définir un cadre de retour d'expérience adapté intégrant une méthodologie pour définir une pratique structurée et formalisée capable d'aboutir à un apprentissage de situations étudiées.

Cette thèse a permis de définir une méthodologie et une démarche de travail, ce qui a permis de formaliser un cadre de retour d'expérience adapté intégrant une méthodologie pour définir une pratique structurée et formalisée capable d'aboutir à un apprentissage de situations étudiées.

La thèse de Anais Gauger a permis de définir un cadre de retour d'expérience adapté intégrant une méthodologie pour définir une pratique structurée et formalisée capable d'aboutir à un apprentissage de situations étudiées.

La thèse de Anais Gauger a permis de définir un cadre de retour d'expérience adapté intégrant une méthodologie pour définir une pratique structurée et formalisée capable d'aboutir à un apprentissage de situations étudiées.

La thèse de Anais Gauger a permis de définir un cadre de retour d'expérience adapté intégrant une méthodologie pour définir une pratique structurée et formalisée capable d'aboutir à un apprentissage de situations étudiées.

La thèse de Anais Gauger a permis de définir un cadre de retour d'expérience adapté intégrant une méthodologie pour définir une pratique structurée et formalisée capable d'aboutir à un apprentissage de situations étudiées.

La thèse de Anais Gauger a permis de définir un cadre de retour d'expérience adapté intégrant une méthodologie pour définir une pratique structurée et formalisée capable d'aboutir à un apprentissage de situations étudiées.

La thèse de Anais Gauger a permis de définir un cadre de retour d'expérience adapté intégrant une méthodologie pour définir une pratique structurée et formalisée capable d'aboutir à un apprentissage de situations étudiées.

La thèse de Anais Gauger a permis de définir un cadre de retour d'expérience adapté intégrant une méthodologie pour définir une pratique structurée et formalisée capable d'aboutir à un apprentissage de situations étudiées.

La thèse de Anais Gauger a permis de définir un cadre de retour d'expérience adapté intégrant une méthodologie pour définir une pratique structurée et formalisée capable d'aboutir à un apprentissage de situations étudiées.

La thèse de Anais Gauger a permis de définir un cadre de retour d'expérience adapté intégrant une méthodologie pour définir une pratique structurée et formalisée capable d'aboutir à un apprentissage de situations étudiées.

La thèse de Anais Gauger a permis de définir un cadre de retour d'expérience adapté intégrant une méthodologie pour définir une pratique structurée et formalisée capable d'aboutir à un apprentissage de situations étudiées.

La thèse de Anais Gauger a permis de définir un cadre de retour d'expérience adapté intégrant une méthodologie pour définir une pratique structurée et formalisée capable d'aboutir à un apprentissage de situations étudiées.

La thèse de Anais Gauger a permis de définir un cadre de retour d'expérience adapté intégrant une méthodologie pour définir une pratique structurée et formalisée capable d'aboutir à un apprentissage de situations étudiées.

La thèse de Anais Gauger a permis de définir un cadre de retour d'expérience adapté intégrant une méthodologie pour définir une pratique structurée et formalisée capable d'aboutir à un apprentissage de situations étudiées.

La thèse de Anais Gauger a permis de définir un cadre de retour d'expérience adapté intégrant une méthodologie pour définir une pratique structurée et formalisée capable d'aboutir à un apprentissage de situations étudiées.

La thèse de Anais Gauger a permis de définir un cadre de retour d'expérience adapté intégrant une méthodologie pour définir une pratique structurée et formalisée capable d'aboutir à un apprentissage de situations étudiées.

La thèse de Anais Gauger a permis de définir un cadre de retour d'expérience adapté intégrant une méthodologie pour définir une pratique structurée et formalisée capable d'aboutir à un apprentissage de situations étudiées.

La thèse de Anais Gauger a permis de définir un cadre de retour d'expérience adapté intégrant une méthodologie pour définir une pratique structurée et formalisée capable d'aboutir à un apprentissage de situations étudiées.

La thèse de Anais Gauger a permis de définir un cadre de retour d'expérience adapté intégrant une méthodologie pour définir une pratique structurée et formalisée capable d'aboutir à un apprentissage de situations étudiées.

La thèse de Anais Gauger a permis de définir un cadre de retour d'expérience adapté intégrant une méthodologie pour définir une pratique structurée et formalisée capable d'aboutir à un apprentissage de situations étudiées.

La thèse de Anais Gauger a permis de définir un cadre de retour d'expérience adapté intégrant une méthodologie pour définir une pratique structurée et formalisée capable d'aboutir à un apprentissage de situations étudiées.

La thèse de Anais Gauger a permis de définir un cadre de retour d'expérience adapté intégrant une méthodologie pour définir une pratique structurée et formalisée capable d'aboutir à un apprentissage de situations étudiées.

La thèse de Anais Gauger a permis de définir un cadre de retour d'expérience adapté intégrant une méthodologie pour définir une pratique structurée et formalisée capable d'aboutir à un apprentissage de situations étudiées.

La thèse de Anais Gauger a permis de définir un cadre de retour d'expérience adapté intégrant une méthodologie pour définir une pratique structurée et formalisée capable d'aboutir à un apprentissage de situations étudiées.

La thèse de Anais Gauger a permis de définir un cadre de retour d'expérience adapté intégrant une méthodologie pour définir une pratique structurée et formalisée capable d'aboutir à un apprentissage de situations étudiées.

La thèse de Anais Gauger a permis de définir un cadre de retour d'expérience adapté intégrant une méthodologie pour définir une pratique structurée et formalisée capable d'aboutir à un apprentissage de situations étudiées.



➤ 3ème niveau : RETEX SCIENTIFIQUE pour la recherche académique et opérationnelle



➤ Travail de vulgarisation scientifique : Info DFCI (2011, n°67), Revue Perspectives de l'ENSOSP

➤ Démarche prospective avec la réalisation d'étude institutionnelle et interministérielle au profit du ministère de la Défense et de l'armée de l'air sur le concept de C3D (coordination et optimisation des moyens aériens en cas de crise sur le TN)



ÉTUDES
 L'émergence du retour d'expérience dans les organisations de services d'incendie et de secours : quel apprentissage des situations ?

Par Anais GAUJER
 Docteur en sciences de gestion - CERISE (ENSOSP/CRICM (EA 3499))

Dans le cadre de cette rubrique, nous avons souhaité faire un focus de nos travaux de recherche sur le sujet du retour d'expérience dans une perspective apprenante. L'objectif de cet article est de proposer une réflexion sur la mise en œuvre du retour d'expérience au sein d'un SDIS pour l'analyse des risques particuliers. Nous avons choisi la gestion opérationnelle du feu de forêt car il s'agit d'un risque dimensionnant qui présente une certaine singularité et qui impose à l'organisation des secours d'être en mouvement pour se redéployer en fonction des enjeux et de ses capacités. Enfin, la particularité de la lutte en feu de forêt tient à l'intégration des moyens aériens dans la conduite des actions tactiques et à une organisation qui implique une gestion en trois dimensions. Cette méthode de retour d'expérience est peu unique et ne constitue qu'un exemple mais sa mise en place a contribué à formalisation du fonctionnement du service par l'apport de connaissances tactiques sous le mille opérationnel.



Numéro spécial
**LA GESTION PUBLIQUE
DES RESSOURCES HUMAINES
EN RECHERCHE(S)**
Préparé par Véronique CHANUT,
Professeur à l'Université d'Auvergne

- Marcel POCHARD**
« Nouvelles perspectives sur la fonction publique »
- Jocelyne ABRAHAM et Franck BRILLET**
« LOLP : de l'esprit de la loi à l'émergence de nouveaux principes de GRH »
- Paul CROZET, Aama KAANCHE et Jean LIENARD**
« Nouvelle gouvernance à l'hôpital : recomposition de l'organisation et gestion des ressources humaines »
- Etienne MACLOUF et Bruno WIERZBECKI**
« La mobilité géographique pour optimiser la gestion des ressources humaines publiques ? »
- Laurence LE DOUARIN et Ghislaine DONDOL-SHAW**
« L'accès des femmes aux emplois supérieurs de la fonction publique : une construction au croisement des itinéraires professionnels et familiaux »
- Daniel MARC**
« Le perfectionnement des carrières : le cas des techniciens de l'environnement, entre contrainte réglementaire et manque de reconnaissance »
- Annie CHEMLA-LAFAY**
« Professionnaliser la GRH de la fonction publique de l'Etat en France : une incantation sans effets réels »
- Anais GAUTIER, Pascal LIÈVRE et Géraldine RIX**
« Les obstacles à l'apprentissage organisationnel au sein de l'organisation de la sécurité civile : une mise en perspective en termes de gestion des ressources humaines »
- Véronique CHANUT et Hervé CHAVAS**
« Eduquer à la GRH dans les organisations publiques : un processus tiré par la demande ou par les connaissances ? »

ISSN 0750-1726

LES OBSTACLES À L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL
AU SEIN DE LA SÉCURITÉ CIVILE :
UNE MISE EN PERSPECTIVE EN TERMES
DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

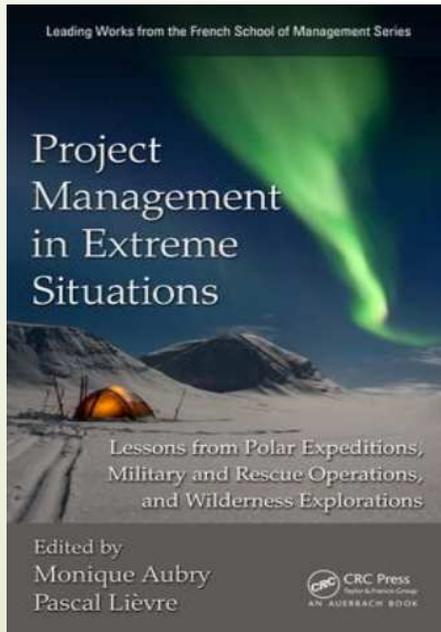
Anais GAUTIER
Pascal LIÈVRE
Géraldine RIX-LIÈVRE

Résumé
L'objet de cette contribution est d'identifier un certain nombre de facteurs « humains » qui font obstacle à l'apprentissage organisationnel au sein de la sécurité civile. Notre intérêt se porte sur la première étape du processus d'apprentissage à savoir la perception d'une erreur par au moins un acteur en situation (Argyris, Schön, Senge). A partir de l'observation in situ d'une opération d'un Service Secours Incendie suite à un départ de feu dans le Sud de la France, nous avons pu identifier quatre registres qui peuvent constituer autant d'obstacles à l'apprentissage organisationnel. Le premier est relatif au décalage entre l'activité avouée par un acteur et son projet de vie, le second s'intéresse au décalage entre la nature du projet et le style de l'acteur, le troisième se situe en rapport avec les écarts en termes de savoir-faire entre ce que nécessite la situation et ce que possède l'acteur en situation et le quatrième est relatif au contexte collectif non propice à permettre l'échange et le dialogue vis-à-vis de la situation. En conclusion nous proposerons quelques pistes en matière de gestion des ressources humaines pour tenter de pallier ces obstacles.

Mots-clés
Management des situations extrêmes - Perception de l'erreur - Apprentissage organisationnel - Organisation apprenante - Services d'incendies et de Secours

Abstract
This contribution identifies several human factors which represent some limits for an organizational learning in a fire and rescue services. We are interested in the first stage of organizational learning process with the perception of error by an actor in situation (Argyris, Schön, Senge). This research is based on an observation 'in situ' (inside a group) of a fire forest operation in French Riviera. We identify four registers which represent limits of an organizational learning. The first register is concerning differences between actor's activity and his own life project. We want to study the motivation and the implication of an actor within his activity. The second one is interested in relation between actor's culture and the kind of project. The third one is concerning the know-how to act in situation. We want study differences between the know-how required to act and the human skills in situation. The fourth register is interested in the community's environment

Revue POLITIKES ET MANAGEMENT PUBLIC, Volume 26, n°2, 2008
© Institut de Management Public - 2008



Chapter 10

Managing Extreme Situations in Fire and Rescue Organizations: The Complexity in Implementing Feedback

Anais Gautier

Feedback (REX) has long been the subject of research in the fields of risk management and knowledge management. It is defined as learning from the study of an event or phenomenon in order to fully understand the mechanisms leading to malfunction or innovation. The feedback process corresponds to a producer of individual and organizational learning from an event and is naturally a tool of risk management. According to many authors, feedback is a risk-reduced study of experience to ensure the reliability of a tool, a system, or an organization. It has the characteristic of not studying a part of a phenomenon according to intentions, hierarchical positions, and skills of actors. It often boils down to technical analysis, which is usually not a general look at systems behavior but more of a focus on the organizational environment. Feedback approaches in reliability are not suitable for a fertile and favorable expansion in industry organizations and in public institutions. The technical approach has not allowed a development of process feedback to a change in a learning organization (Senge, 2001).

135

➤ 3 niveaux de production pour le retour d'expérience (4) :

➤ 3^{ème} niveau : RETEX SCIENTIFIQUE pour la recherche académique et opérationnelle

➤ Publications académiques pour appréhender un concept et une situation opérationnelle

➤ Utiliser les analyses RETEX comme des études de cas anonymisées et décontextualisées en ciblant un thème en particulier

➤ Décrire la pratique du retour d'expérience en tant qu'activité

Revue française
de gestion



DOSSIER
Gestion des entreprises
sociales et solidaires

1. Les outils



ANAI'S GAUTIER
Centre de recherche de l'Insee de l'air,
Sofon air

VARIA
L'erreur dans la prise de décision en situation

Le cas d'une collision aérienne en phase d'écopage

Cet article présente un modèle conceptuel pour l'analyse de l'erreur dans la prise de décision en situation. Ce modèle s'articule autour des concepts de situation de gestion, de théorie de conscience de la situation et de l'identification des écarts dans la prise de décision au moyen des caractéristiques de l'erreur cognitive. Cette réflexion contribue à l'identification du potentiel d'apprentissage au sein des organisations en action. Le cas d'illustration concerne une situation de gestion aérienne impliquant un avion amphibie de la sécurité civile française en mission opérationnelle.

DOI: 10.3166/RFG.246-41-62 © 2013 Lavoisier
L'auteur tient à remercier l'officier supérieur de la sécurité civile, le commandant de bord et son copilote pour la richesse des échanges nés de cette réflexion.

MERCI Daniel 😊



REX



Anais GAUTIER
Laboratoire de Management et de Pilotage des Organisations
(Lamap)
Centre d'Etudes et de Recherches Interdisciplinaires de la Sécurité
Civile (CERISC)
anais.gautier@ensosp.fr
plateforme RETEX du PNRS : <http://pnrs.ensosp.fr/plateformes/RETEX>