



La formation des managers au retour d'expérience : conception d'un dispositif pédagogique générique

Douin, Olivier

Olivier Douin Conseil

odouin@olivierdouin-conseil.com

Junghans, Pascal

Université Paris-Dauphine, CeReGe (EA 1722)

pascal.junghans@cereinec.com

Lépinard, Philippe

Univ Paris Est Créteil, IRG, F-94010 Créteil, France

philippe.lepinard@u-pec.fr

Résumé :

Le projet de recherche présenté dans cet article est destiné à concevoir un dispositif pédagogique de retour d'expérience (RETEX¹) générique pour la formation initiale et continue. En effet, si les méthodologies de RETEX sont nombreuses et spécifiques aux différents secteurs d'activités, il ne semble pas exister de formation généraliste amont afin de préparer les managers ou les futurs managers à piloter des RETEX. Deux facteurs nous ont amenés à réfléchir sur cette thématique de formation. Tout d'abord, l'histoire du RETEX nous montre que les méthodologies se sont élargies, institutionnalisées et complexifiées. Or, cette sophistication n'a pas été répercutée dans les formations - notamment initiales - des apprenants, lesquelles n'identifient pas les éléments fondamentaux du RETEX (compétences et étapes clés). De surcroît, la crise sanitaire de 2020 nous a montré que le RETEX n'est pas l'apanage des

¹ Le sigle REX est parfois utilisé, mais, par convenance et sauf exemple caractérisé, les auteurs ont préféré utiliser le plus souvent RETEX.



secteurs d'activités à risques. En effet, l'ensemble de la population peut être amené à participer à des RETEX citoyens ou à ceux de leurs organisations, même lorsqu'il n'existe pas de méthodologie formelle. Ceci met en lumière le caractère éminemment transverse du processus. Notre projet de recherche souhaite donc combler cette absence de préparation dans l'animation du RETEX. Notre problématique est la suivante : **quel dispositif pédagogique peut-on concevoir afin de préparer les managers au pilotage du RETEX ?** Pour ce faire, nous avons dans un premier temps identifié les éléments communs en termes de compétences et étapes clés cités ouvertement ou implicitement dans de multiples méthodologies formalisées de RETEX. Si les étapes ont été relativement simples à caractériser (recueil des informations, analyse par approche globale et exploitation des enseignements), cela n'a toutefois pas été le cas pour les compétences qui s'apparentent plutôt à des postures ou attitudes que nous regroupons dans les trois catégories suivantes : assertivité, réflexivité et facilitation. À partir de ces éléments communs, nous avons ensuite analysé le référentiel de la fiche du répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) du Master Management afin de concevoir une première version du référentiel de compétences RETEX intégrant les éléments communs issus de la littérature académique et professionnelle. L'étape suivante de notre projet a consisté à imaginer un dispositif pédagogique générique de RETEX à trois niveaux de formation s'appuyant sur des situations d'apprentissage dynamiques à base de *wargames* sur table : formation initiale, formation continue et accompagnement organisationnel. Ce dispositif pédagogique, expérimenté auprès d'étudiants de l'IAE Gustave Eiffel de l'Université Paris-Est Créteil (UPEC) en février et mars 2021, nous a notamment permis de valider la structure pédagogique globale. En revanche, nous avons constaté un point d'amélioration important concernant la prise en compte par les apprenants de l'aspect transverse du RETEX qui sera un axe de travail majeur pour la poursuite de notre recherche.

Mots-clés : Retour d'expérience, *wargame*, apprentissage expérientiel, apprentissage organisationnel, management stratégique



La formation des managers au retour d'expérience : conception d'un dispositif pédagogique générique

INTRODUCTION

Le retour d'expérience (RETEX²) est un concept qui est apparu aux yeux de toute la population à l'occasion de la crise sanitaire de 2020. Dans son acception la plus large, il s'agit d'une méthodologie organisationnelle, principalement formelle, d'amélioration continue ou ponctuelle (cas d'un accident par exemple). S'il était, à l'origine, cantonné dans les activités à risques (défense, santé, nucléaire, etc.), le RETEX est dorénavant mobilisé dans l'ensemble des organisations, quels que soient leurs tailles et secteurs d'activités. Celle-ci sont en effet confrontées à des obligations de changement stratégique afin de s'adapter constamment à un univers économique évolutif. Or, les outils de pilotage de cette évolution se révèlent, à l'usage, peu adaptés, notamment pour remettre en cause la logique dominante (Prahalad & Bettis, 1986) qui rend prisonnière l'organisation de sa trajectoire et ne tire pas les enseignements utiles d'échecs ou de crise (Baumard & Starbuck, 2005). Le RETEX semble devenir un outil majeur pour contrer cette dérive stratégique. C'est pourquoi les entreprises multiplient cet exercice. Ainsi, en cette année 2020, on ne compte plus le nombre d'enquêtes et de questionnaires diffusés sur les réseaux sociaux publics ou d'entreprise afin de tirer les enseignements de la crise protéiforme déclenchée par la pandémie. Pour autant, le RETEX n'est pas enseigné en tant que tel dans les formations universitaires initiales de l'enseignement supérieur. Les futurs cadres ne sont donc pas préparés à mener des RETEX. Si des formations professionnelles et guides existent dans les organisations qui disposent de méthodologies institutionnalisées, elles se concentrent avant tout sur le processus, les compétences techniques (métier) et les outils. On suppose donc que les compétences non techniques des managers sont déjà acquises. Or, le sont-elles vraiment ? La transversalité du processus est-elle perçue et bien comprise ? C'est dans ce contexte que nous avons décidé de mener ce projet de recherche. Celui-ci consiste à développer un dispositif pédagogique de RETEX non dépendant d'un secteur d'activités particulier, en

² Le sigle REX est parfois utilisé, mais, par convenance et sauf exemple caractérisé, les auteurs ont préféré utiliser le plus souvent RETEX



s'appuyant sur un référentiel de compétences non techniques spécifiques au RETEX, mais produit à partir d'un référentiel officiel de compétences, celui du Master Management tel que défini dans le référentiel de la fiche du répertoire national des certifications professionnelles (RNCP).

Notre problématique est la suivante : **quel dispositif pédagogique peut-on concevoir afin de préparer les managers au pilotage du RETEX ?** Cet article présente nos travaux initiaux. Dans une première partie, nous identifions les éléments communs issus des méthodes de RETEX grâce à un état de l'art s'appuyant sur trois secteurs : l'armée, la recherche en sciences de gestion et l'entreprise privée ou publique. À partir de cette synthèse, nous croisons dans un deuxième temps ces éléments avec les compétences de la fiche du répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) n°34028 du Master Management³ afin de concevoir un référentiel initial de compétences spécifique RETEX. Enfin, nous présentons le premier prototype de notre dispositif pédagogique qui a été testée en février et mars 2021 dans le cadre d'un cours de Licence.

1. ÉTAT DE L'ART DU RETEX

Afin d'obtenir une photographie relativement large du RETEX actuel, nous nous sommes intéressés à trois écosystèmes : l'armée, la recherche en sciences de gestion et l'entreprise privée ou publique. Il est important de noter à ce stade que l'aspect militaire est fortement présent pour deux raisons complémentaires : deux des auteurs de ce texte sont d'anciens militaires, l'un d'eux ayant été directement impliqué dans le processus, et l'écosystème militaire a été l'un des pionniers dans l'instauration d'un retour d'expérience structuré et couvrant un large spectre. Le RETEX militaire bénéficie donc d'une longue histoire bien documentée et qui a inspiré nombre de secteurs d'activités.

1.1. LE RETEX DANS L'ARMÉE

Le RETEX est pratiqué de longue date par les militaires. Il a cependant beaucoup évolué dans la forme comme dans le fond pour parvenir à sa version moderne. Cette dernière apparaît en

³ Fiche RNCP n°34028 : <https://www.francecompetences.fr/recherche/mcp/34028/>



1973 avec la création du commandement de l'armée de terre des États-Unis pour la doctrine et l'entraînement (US Army TRADOC). Pourtant, c'est très récemment et après une longue phase de maturation, dans les années 2010, que les états-majors et les grandes organisations comme l'Organisation du traité de l'Atlantique Nord (OTAN) finalisent les textes de référence encadrant le processus actuel. En France, la définition du RETEX est semblable à celle de la majorité des armées modernes : « *Le RETEX au sein des armées, directions et services est une démarche qui vise à améliorer la pratique opérationnelle dans tous ses aspects (DORESE⁴) et à tous les niveaux (stratégique, opératif, tactique) par la détermination et la déclinaison de mesures fondées sur l'analyse objective des faits et les orientations de la chaîne de commandement. Ces mesures peuvent porter sur la correction de déficiences constatées comme sur la validation, la consolidation et l'extension de bonnes pratiques* » (Centre interarmées de concepts, de doctrines et d'expérimentations ou CICDE pour la suite, 2017, p.14). Les principales finalités en sont l'adaptation de l'outil de défense, le partage de l'information, l'aide à la décision ainsi que la contribution au rayonnement des armées françaises (CICDE, 2017, p.11 et suivantes). Mais, chaque grande entité, par subsidiarité, poursuit des objectifs spécifiques. Ainsi, l'armée de Terre française spécifie que le RETEX permet plus particulièrement d'identifier et de porter à la connaissance du commandement des bonnes pratiques à généraliser comme des lacunes affectant la cohérence opérationnelle des forces et de développer un argumentaire fondé sur des faits opérationnels, venant appuyer des choix d'affectation de ressources ou d'orientation capacitaire par le haut commandement (État-major de l'armée de Terre ou EMAT dans la suite du texte, 2017, p.4). De l'autre côté de l'Atlantique, dans les armées des États-Unis, le but général du RETEX est de retirer le maximum des expériences vécues pour faire évoluer les comportements et améliorer le niveau de préparation opérationnelle en recueillant, partageant rapidement et mettant en œuvre les enseignements et les bonnes pratiques (Army Staff, 2017, p.1). En Grande-Bretagne, l'ambition est d'instaurer une véritable culture d'organisation apprenante en vue de s'améliorer face à un adversaire. Le processus de RETEX fournit donc un cadre au sein duquel tous les enseignements peuvent être saisis, analysés, résolus et mis en application (General Staff, 2020, p.i). Si les textes des États-Unis insistent sur les responsabilités des différents chefs d'organisme, les textes britanniques

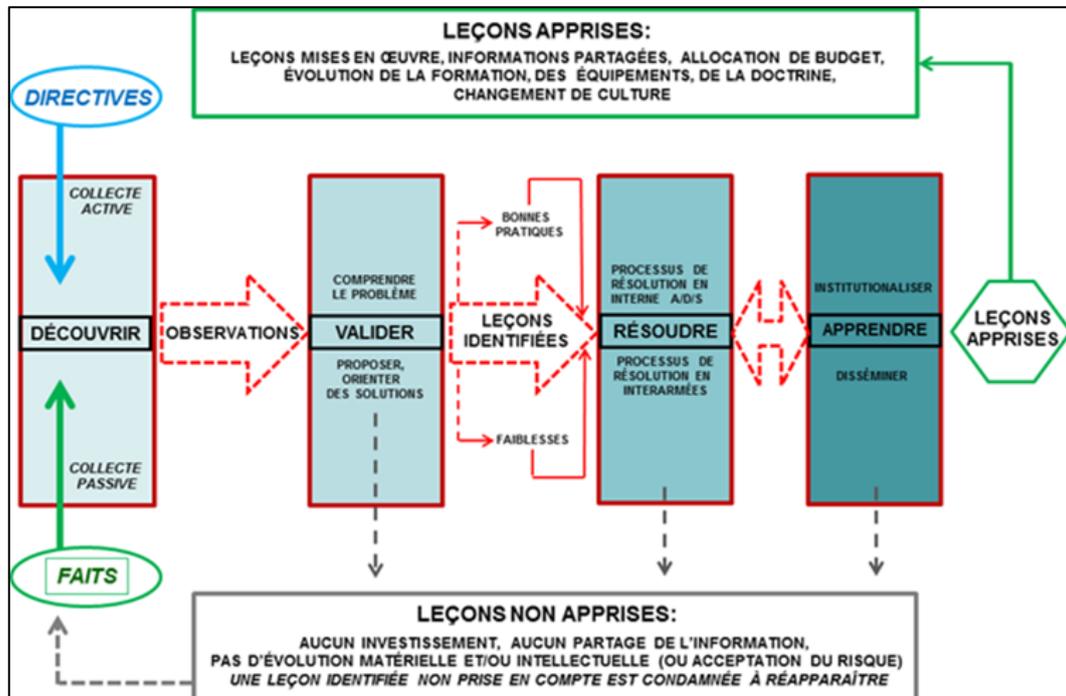
⁴ DORESE : Doctrine, Organisation, Ressources humaines, Équipement, Soutien, Entraînement.



mettent surtout en avant ceux qui détectent les enseignements pertinents et les Français insistent sur la subsidiarité.

L'ensemble des armées s'accorde à mettre en lumière de nombreuses caractéristiques communes. Ainsi, le RETEX s'appuie sur l'implication du commandement, le travail en réseau, le pilotage du processus, un état d'esprit adéquat (désir de progresser, volonté de partager l'information, honnêteté intellectuelle, etc.), l'implication des acteurs du terrain, l'existence d'experts, etc. Tous également rappellent ce que n'est pas le RETEX, à savoir un dispositif d'évaluation de la performance, une inspection, le moyen d'identifier des responsabilités, le traitement des erreurs commises par méconnaissance... Ces textes de référence sont particulièrement explicites et détaillés sous l'aspect gestion de projet, dont le principe général est illustré dans la figure 1.

Figure 1. Processus général du RETEX dans les armées françaises (CICDE, 2017, p.15).



Cependant, rien n'est prévu pour former les différents acteurs au RETEX, qu'il s'agisse de son traitement à courte échéance (résolution d'un problème) ou de sa prise en compte dans la durée (à des fins stratégiques, par exemple). Si l'on considère l'historique français, le RETEX apparaît



en même temps que les centres d'entraînement modernes comme le centre d'entraînement des postes de commandement (CEPC) créé en 1994. Par la suite, chaque centre va développer sa propre méthodologie et ce n'est qu'en 2006 que l'armée de Terre diffuse une première directive sur le sujet (EMAT, 2006). De manière surprenante, cette directive ne prend pas en compte le travail effectué dans les centres mais se focalise uniquement sur les aspects opérationnels. En fait, le dispositif s'appuie sur le vécu de chacun et sur les textes de référence. Or, le pilotage d'un tel processus est vaste. Cela nécessite d'avoir conscience de l'étendue de son spectre et de ses implications. Cela impose également de maîtriser des compétences pédagogiques et organisationnelles. Plus largement, la réussite d'un RETEX est favorisée par la détention d'aptitudes et de qualités particulières. La lecture attentive des passages consacrés aux facteurs du succès permet de déduire lesdites compétences qui peuvent être appréhendées selon deux dimensions : les compétences métier d'une part et les compétences spécifiques au RETEX d'autre part ; ces dernières étant plutôt d'ordre comportemental : écoute active, respect de l'autre, honnêteté intellectuelle et adaptabilité. Il s'agit donc d'aller au-delà et de dépasser le stade des compétences traditionnelles acquises par les militaires pour suivre la direction indiquée dans la publication interarmées (PIA) 7.7.(A) : « *La mise en œuvre volontariste et déterminée du processus associé relève en effet d'une responsabilité première du commandement, chacun à son niveau* » (CICDE, 2017, p.8).

1.2. LE RETEX VU PAR LA RECHERCHE EN SCIENCES DE GESTION

Au sein des sciences de gestion, le RETEX est un élément constitutif de la notion d'apprentissage organisationnel. Ce concept étant particulièrement polysémique et discuté, nous nous appuyons, dans ce texte, sur la définition généraliste et intégrative proposée par Koenig (2006, p.297) : l'apprentissage organisationnel est « *un phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration de compétences qui, plus ou moins profondément, plus ou moins durablement, modifie la gestion des situations et les situations elles-mêmes* ». En effet, cette approche permet d'établir un lien avec le RETEX puisque ce dernier est destiné à modifier favorablement les activités des différents acteurs au sein d'une organisation. Wybo (2009) en propose la définition suivante : « *Le retour d'expérience s'applique à l'étude d'évènements non voulus et de leur gestion. Il permet d'identifier en détail, la genèse et l'évolution de l'évènement dans ses diverses composantes (techniques, humaines, organisationnelles,*

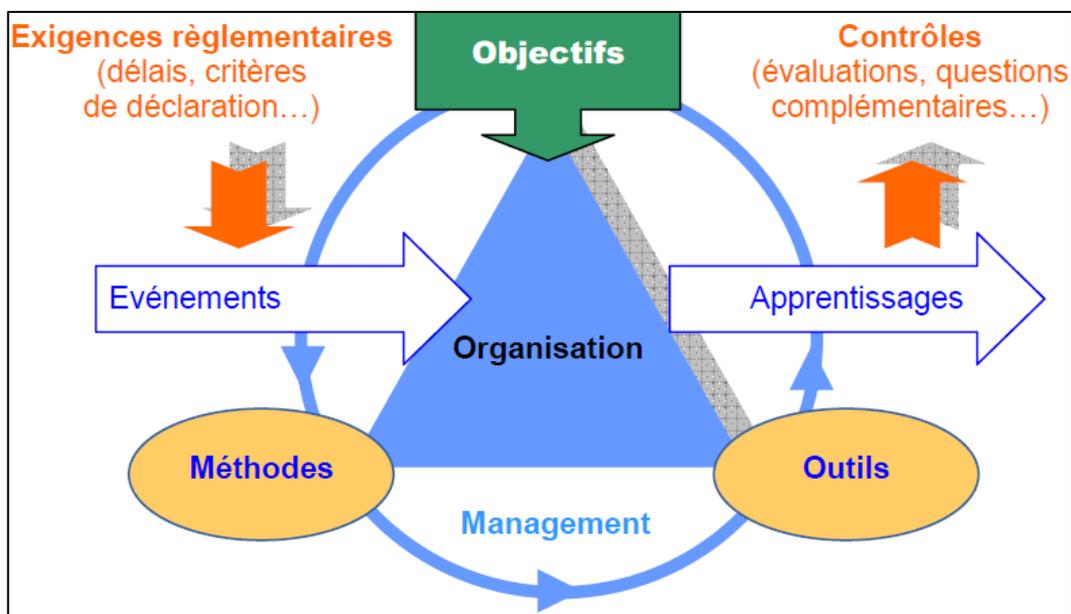


environnementales) ; de déterminer l'ensemble des actions entreprises, négatives et positives ; de tirer des leçons en accédant à la connaissance tacite des personnes, de manière à construire des scénarios d'actions alternatives permettant de mieux gérer ces situations si elles se reproduisent ». Le RETEX est étudié par des chercheurs dans le cadre de la gestion de crise (Combalbert, 2018 ; Wybo, 2009) ou au sein d'organisations généralement à risques (Gautier, 2012 ; Godé, 2012). On trouve également des collectifs qui proposent des guides s'appuyant sur des travaux de recherche comme par exemple le groupe de travail REX de la Fondation pour une culture de sécurité industrielle (FonCSI, 2014) ou la Direction générale de la santé (2019) qui reprend d'ailleurs, dans ce texte récent, la définition de l'Organisation mondiale de la santé (2018, p.3) : « *An AAR [After Action Review, NDA] is an in-depth review of the response actions taken during an actual public health event, done subsequently in order to identify gaps, lessons and best practices. An AAR offers a structured approach for individuals and organizations involved in preparedness and response to the event to reflect on their experiences and their perceptions of the response. It helps to identify, in a systematic, collective fashion, what worked and what did not, and why and how to improve.* ». Dans tous les cas, les auteurs, après avoir proposé une définition du RETEX, cherchent à déterminer la méthodologie employée dans les organisations. Elle peut être informelle, formelle ou une combinaison des deux. Gautier propose par exemple un cadre managérial sur les modalités de mise en œuvre d'un REX-AO (AO : apprentissage organisationnel) en six étapes : manager, organiser, concevoir, formaliser, opérationnaliser et capitaliser (Gautier, 2012, p.208). Il est possible, ici, de retrouver toutes les phases listées dans la majorité des RETEX institutionnalisés. Dans une perspective également générique, l'Institut de radioprotection et de sûreté nucléaire (IRSN, 2014) propose un schéma indiquant les différentes étapes sous la forme d'objectifs : comprendre, partager et agir ; le tout imbriqué dans un dispositif managérial (Figure 2). Pour autant, si la littérature académique n'est pas avare en définitions et guides méthodologiques, il est particulièrement rare de distinguer les pratiques d'enseignement de ces RETEX. Même s'il est probable que des formations professionnelles propres à chaque secteur d'activités existent, il nous paraît utile d'identifier les compétences amont, fondamentales et généralistes, individuelles et collectives, nécessaires pour participer de manière proactive ou mener à bien le processus de RETEX. Selon cette perspective, la littérature avance deux grands blocs de compétences génériques : les compétences techniques (gestion documentaire, conduite d'un



entretien, analyse des pratiques, etc.) et les compétences ou attitudes non techniques ou *soft skills* comme la réflexivité, l'esprit critique, la bienveillance, l'écoute active, etc. La démarche réflexive est d'ailleurs particulièrement mise en avant par Godé (2011 ; 2012) via la notion de routine réflexive et la définition de la posture réflexive : « *disposition à prendre du recul et à adopter une perspective critique, tant au niveau individuel que collectif* » (Godé, 2012, p.175).

Figure 2. Le RETEX comme système organisé et finalisé (IRSN, 2014, p.6).



1.3. LE RETEX DANS L'ENTREPRISE PRIVÉE ET PUBLIQUE

Depuis au moins les années 50, les entreprises, essentiellement industrielles, et notamment celles devant gérer des situations critiques (aéronautique, transport, nucléaire...) ont intégré le RETEX dans leur panoplie d'outils de gestion. Au fil du temps, des entreprises de services ont également adopté cet outil. En effet, le RETEX est utilisé afin d'analyser les incidents passés afin de prévenir de possibles dangers (Picard, 2006). Mais il est également utilisé pour évaluer la faisabilité d'un produit (Chebel-Morello, Pouchoy, 2008) ou capitaliser et conserver les compétences acquises par des équipes (Picard 2006). En visant à détecter, analyser et évaluer les écarts des pratiques au regard de normes supposées afin d'en retirer des enseignements utiles à l'amélioration de la performance de la firme, le RETEX fait partie du cycle de l'information de l'entreprise. Les RETEX sont désormais intégrés dans les outils de *knowledge management*



(Prax, 2019) et deviennent la pièce maitresse du concept d'entreprise apprenante (Enlart, 2018) développé depuis le milieu des années 80. Il est un va-et-vient entre le passé et le futur au regard des enjeux posés par le présent (Junghans, 2017). Le RETEX s'est construit au fil du temps comme une pratique permettant de partager, entre professionnels, une vision commune (Secrétariat permanent pour les problèmes de pollution industrielle PACA, 2008). Cette pratique n'est pourtant que très rarement, pour ne pas dire jamais, théorisée dans le monde professionnel. Une littérature produite par des associations professionnelles ou patronales liste les principales étapes à suivre pour réussir un RETEX. Il peut se dérouler en trois phases : collecte, analyse, exploitation des données (Rédaction des Éditions Tissot, 2015, p.17) ; en six étapes : choix du projet, définition des modalités, désignation des intervenants, analyse des informations, capitalisation des enseignements de l'expérience, valorisation des enseignements, mise en œuvre éventuelle du plan d'action (CEDIP, 2011, p.1) ; en quatre points : collecte d'information, identification aux écarts, compréhension du mécanisme d'apparition, identification des causes, selon une étude académique fondée sur une analyse des pratiques d'un panel d'entreprises (Beauchet, Fernandez, Roger, Ruallem, 2016, p.9). Cette hétérogénéité semble placer le RETEX dans des écosystèmes très contextualisés. Il reste donc une pratique dont les enseignements ne sont pas diffusés par de la formation.

La littérature signale les conditions pour réussir un RETEX. Des compétences personnelles et managériales sont d'abord nécessaires : confiance des équipes afin de signaler les anomalies sans craindre une sanction (Secrétariat permanent pour les problèmes de pollution industrielle PACA, 2008) et donc management participatif (Rédaction des Éditions Tissot, 2015), capacité à mobiliser la subjectivité et l'implicite afin de détecter les signaux faibles dans une expérience (Picard, 2006). L'utilisation d'outils technologiques et managériaux ensuite est indispensable : méthodes statistiques (Beauchet, Fernandez, Roger, Ruallem, 2016), outils informatiques (Picard, 2006), intelligence artificielle (Beauchet, Fernandez, Roger, Ruallem, 2016), *brainstorming* et arbres des causes (Rédaction des Éditions Tissot, 2015), *storytelling* (Picard, 2006), signaux faibles (Beauchet, Fernandez, Roger, Ruallem, 2016), etc. De cette liste non exhaustive, nous pouvons dresser un double constat. D'une part, la formation n'est pas citée parmi les outils indispensables au RETEX et, d'autre part, cette liste d'outils n'est pas stabilisée, ce qu'elle pourrait être si des travaux de construction de formation intervenaient. De plus, si



des consultants extérieurs figurent parmi les « outils » à mobiliser (Rédaction des Éditions Tissot, 2015), ceux-ci se consacrent à l'apport de témoignages extérieurs ou à l'animation de groupes (Picard, 2006). La formation des équipes aux méthodes du RETEX ne semble pas figurer parmi leurs interventions. L'absence de dispositif de formation dans les conditions de mise en œuvre d'un RETEX n'apparaît curieusement pas parmi les difficultés listées par la littérature. Or, la plupart des obstacles relevés, comme le changement de mentalité permettant de détecter et d'analyser les anomalies (Blondeaux et *al.*, 1998), pourrait certainement être levés grâce à un dispositif pédagogique pertinent. Plus globalement, l'absence de formation initiale au RETEX dans les grandes écoles et les universités (cf. *supra*) empêche une utilisation optimale de cet outil. En effet, le RETEX, pour donner toute sa mesure, doit être accepté et pratiqué par l'ensemble de l'entreprise depuis les employés jusqu'aux dirigeants en passant par les institutions représentatives du personnel (Chebel-Morello et Pouchoy, 2008). En soit, le RETEX est singulièrement utile pour les dirigeants. Il vise en effet à développer, chez eux, leur vigilance collective et faciliter les transmissions de responsabilité lors d'urgences (Picard, 2006). Or, les dirigeants ne semblent pas participer aux RETEX organisés par leur entreprise ou utiliser les outils qui en sont issus. Une recherche menée auprès d'un échantillon de vingt-sept dirigeants de grandes entreprises montre que, s'ils disposent d'outils de *knowledge management* conçus spécifiquement pour leur niveau de responsabilité, seuls quatre d'entre eux les utilisent régulièrement, dont deux sont des dirigeants de filiales de groupes anglo-saxons (Junghans, 2017). Il semblerait que les dirigeants, non formés au RETEX et non sensibilisés à cette méthodologie par des formations lors de leur prise de fonction, n'en voient pas l'intérêt (Picard, 2006). Faute d'une initiation, ils se privent d'un outil d'information, et donc de gestion, désormais essentiel.

2. PROJET DE RECHERCHE

2.1. SYNTHÈSE DES ÉLÉMENTS COMMUNS D'UN RETEX

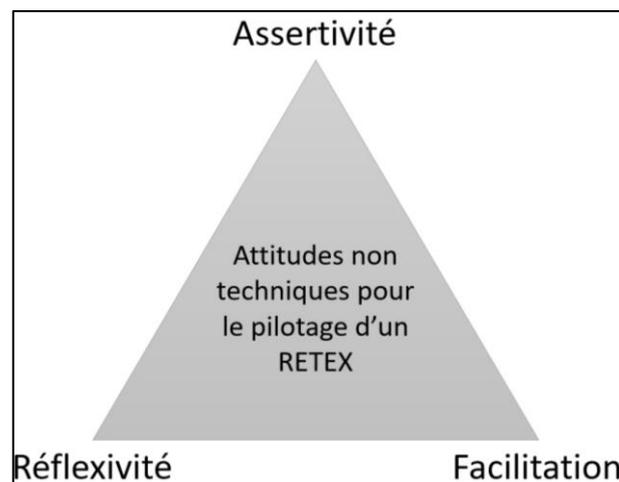
L'examen des trois écosystèmes précédents met en exergue la profonde transversalité du processus de RETEX : transversalité interne, fonction des niveaux impliqués, transversalité externe et inter domaines compte tenu des interactions possibles et/ou nécessaires entre différents organismes. Mais, surtout, ces trois écosystèmes, certes très différents, nous permettent d'identifier certains aspects qui nous semblent fondamentaux pour mener à bien un



RETEX. Tout d'abord, il est possible de regrouper les compétences au sein de trois postures irriguant l'ensemble du RETEX (Figure 3) : il s'agit de l'assertivité, qui regroupe des compétences d'écoute, d'authenticité et de respect, de la réflexivité, qui intègre l'esprit critique mais aussi l'adaptabilité, et de la facilitation, qui couvre à la fois la dimension managériale (pilotage) et le *mentoring*. En parallèle, l'étude des différentes méthodologies de RETEX met en avant trois grandes étapes génériques lors de leur mise en œuvre :

1. Recueil des informations (en continu et ponctuellement) : à noter que le terme « informations » choisi ici démontre un premier travail de traitement des données brutes dès cette étape.
2. Analyse par approche globale (d'un évènement, processus, etc.).
3. Exploitation des enseignements (diffusion, évaluation, formation, etc.).

Figure 3. Les trois attitudes ou postures non techniques pour le pilotage d'un RETEX.



À partir de ces trois attitudes non techniques et des trois étapes génériques d'un RETEX, nous avons étudié les dix blocs de compétences de la fiche RNCP du Master Management afin d'imaginer un référentiel spécifique au RETEX issu de cette fiche puis proposer un dispositif pédagogique adapté. Concernant les attitudes, comme ce ne sont pas des compétences en tant que telles (du moins au sens de Poumay et *al.*, 2017), il en ressort qu'il n'est pas possible de les isoler clairement tant elles sont diluées au sein de la fiche RNCP. Par conséquent, nous avons dû faire des choix et nous sommes conscients qu'il existe d'autres entrées possibles dans les blocs de compétences. Le prototypage itératif de notre dispositif pédagogique durant l'année



universitaire 2021-2022 nous mènera peut-être vers d'autres solutions plus pertinentes. Pour autant, cette approche exploratoire initiale nous permet d'avancer concrètement sur le projet en mettant en lien les étapes génériques du RETEX avec trois compétences de la fiche RNCP du Master Management (Tableau 1) au sein desquelles se retrouvent à chaque fois les trois attitudes non techniques de l'animateur du RETEX exposées précédemment. Ce référentiel sera bien entendu à terme développé pour suivre la méthodologie de Poumay *et al.* (2015) par l'adjonction des composantes essentielles de chaque compétence, de l'identification des situations professionnelles et des apprentissages critiques et de la définition des niveaux de développement.

Tableau 1. Proposition d'un référentiel de compétences spécifique RETEX en lien avec ses étapes génériques.

Étapes génériques du RETEX	Blocs de compétences / Compétences de la fiche RNCP du Master Management
<i>1. Recueil des informations</i>	<i>RNCP34028BC03</i> <i>Communication spécialisée pour le transfert de connaissances / Compétences n°1</i> Identifier, sélectionner et analyser avec esprit critique diverses ressources spécialisées pour documenter un sujet et synthétiser ces données en vue de leur exploitation.
<i>2. Analyse par approche globale</i>	<i>RNCP34028BC04</i> <i>Appui à la transformation en contexte professionnel / Compétences n°5</i> Conduire une analyse réflexive et distanciée prenant en compte les enjeux, les problématiques et la complexité d'une demande ou d'une situation afin de proposer des solutions adaptées et/ou innovantes en respect des évolutions de la réglementation.
<i>3. Exploitation des enseignements</i>	<i>RNCP34028BC03</i> <i>Communication spécialisée pour le transfert de connaissances / Compétences n°2</i> Communiquer à des fins de formation ou de transfert de connaissances, par oral et par écrit, en français et dans au moins une langue étrangère

2.2. PROPOSITION DE DISPOSITIF PÉDAGOGIQUE

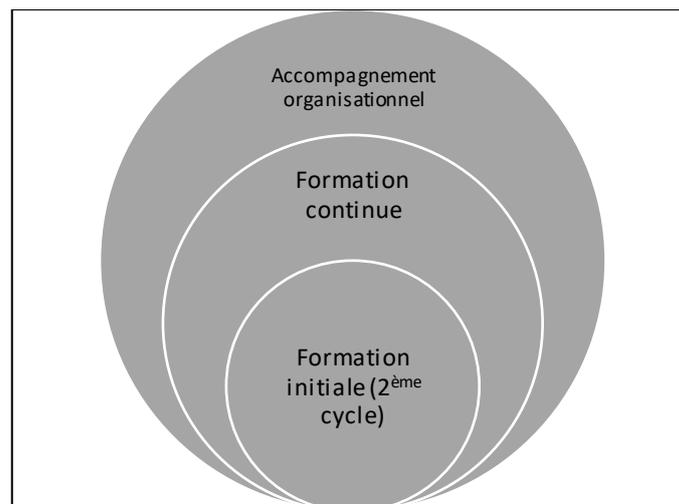
Dans le cadre de la conception de notre dispositif pédagogique de formation initiale et continue, nous souhaitons proposer aux apprenants des situations complexes et dynamiques tout en évitant de les enfermer dans leurs éventuelles routines cognitives, pédagogiques et organisationnelles. De plus, l'apprentissage expérientiel de Kolb (1984) nous semble adapté. Il



s'agit d'itérer plusieurs séances afin que les apprenants puissent mobiliser (et pas seulement découvrir) de manière cumulative les compétences nécessaires à l'animation d'un RETEX. La mise en œuvre du dispositif pédagogique s'envisage enfin selon deux principes complémentaires : ponctuellement en fonction du public cible ou de manière longitudinale pour accompagner les managers dans leur parcours professionnel (Figure 4).

- Formation initiale : étudiants de 2^{ème} cycle souhaitant découvrir ce qu'est le RETEX et mobiliser une première fois les compétences non techniques fondamentales à son animation. Il serait d'ailleurs intéressant d'imaginer une mise en œuvre du RETEX de manière systématique, notamment dans le contexte de situations d'apprentissage intégratives (hackathon, projet tuteuré, simulation de situation de gestion, etc.).
- Formation continue : directeurs et managers d'une organisation qui n'ont pas de méthodologie de RETEX spécifique mais qui souhaitent découvrir les éléments essentiels à sa mise en œuvre.
- Accompagnement organisationnel : directeurs et managers d'une organisation disposant d'une méthodologie de RETEX formelle mais qui font face à des difficultés pour la mettre en œuvre correctement (manque de compétences dédiées notamment).

Figure 4. Les publics cibles de notre dispositif pédagogique.



Afin de répondre à nos objectifs d'ingénierie pédagogique, nous avons décidé de nous appuyer sur le principe de décontextualisation par le jeu permis notamment par l'usage de *wargames*



sur table, c'est-à-dire la proposition de contextes fictionnels ou décalés par rapport aux contextes réels ou futurs des apprenants. Cette solution fait suite aux travaux menés par une équipe du groupe thématique de recherche MACCA Management⁵ dans le cadre du projet pédagogique et de recherche en ludopédagogie EdUTeam⁶. L'objectif principal de ce projet est d'étudier le *serious gaming*, c'est-à-dire l'intégration des jeux de loisir grand public dans la formation (Lépinard & Vandangeon-Derumez, 2019). EdUTeam se compose de trois sous-projets principaux : EdUTeam Jeux de Rôle, EdUTeam *Wargames* et EdUTeam Jeux vidéo. Concernant l'utilisation de *wargames*, plusieurs expérimentations pédagogiques ont été réalisées avec succès lors de cours de management et de management de projet de systèmes d'information (Lépinard, 2019, 2020a ; 2020b). Il s'avère que ces jeux garantissent une flexibilité ou plasticité scénaristique particulièrement propice à la réalisation d'activités pédagogiques riches et à la complexité maîtrisée. Ces scénarios produisent alors de la matière à récit de manière expérientielle et donc très engageante. Un *wargame* est en effet « *un artefact catalyseur permettant de créer des situations managériales réalistes grâce à un système de règles, des scénarios et du matériel (pions, cartes, figurines, etc.) et représentant un environnement historique ou fictif mettant en opposition, généralement de manière asymétrique, plusieurs équipes : soit une équipe d'étudiant-e-s contre une équipe d'antagonistes gérée par un maître du jeu soit directement plusieurs équipes entre elles* » (Lépinard, 2020b, p.5). Dans l'univers pléthorique des *wargames* sur tables (figurines, *hex & counters*, à zones, etc.), notre choix initial s'est porté sur les jeux de la série COIN (Counter-INSurgencies - contre-insurrection) de GMT Games⁷. La majorité des jeux a été acquise et plusieurs ont été étudiés de septembre à décembre 2020 (cf. Figure 5) afin d'en identifier la dynamique ludique de base : un contexte de crise, sa zone géographique associée, des protagonistes aux objectifs divergents et des cartes événements s'appuyant sur des faits réels qui vont faire avancer l'intrigue. L'intérêt principal est le concept d'asymétrie entre les joueurs ; ce qui permettra ensuite d'analyser les différents points de vue et d'impliquer fortement l'ensemble des participants. Cette asymétrie touche les forces en présence ainsi que les objectifs

⁵ Site du groupe thématique de recherche MACCA Management : <https://maccamanagement.fr/>.

⁶ Site du projet EdUTeam : <https://eduteam.fr/>.

⁷ Présentation de la série COIN de la société GMT Games : <https://www.wargamer.com/articles/four-player-coin-op/> ou (en Français) <https://bit.ly/3kUCOSz>.



de victoire qui diffèrent selon la faction jouée. Par exemple, pour le jeu Cuba Libre Castro's Insurgency 1957-1958 (deuxième volume de la série) qui se joue à quatre joueurs, le gouvernement doit détenir le soutien de toutes les villes, le Mouvement du 26 juillet doit atteindre une certaine valeur d'opposition au gouvernement, le Directoire Révolutionnaire du 13 mars doit contrôler une partie de la population et la mafia doit détenir sept casinos et de nombreuses ressources financières. Ces objectifs antagonistes (parfois non violents) obligent donc à prendre des décisions, parfois cornéliennes, qui pourront ensuite être étudiées lors du RETEX par les apprenants. Bien entendu, le *wargame* en tant que tel n'est qu'une partie du dispositif pédagogique. Ses scénarios itératifs vont garantir la mobilisation cumulative des compétences non techniques de l'animation d'un RETEX. Un débriefing clôturera chaque séance expérientielle afin de recontextualiser les apprentissages.

Figure 5. Le jeu *Cuba Libre* de GMT Games (©GMT Games, Volko Ruhnke).



Le jeu en cours de développement reprend donc les mécanismes ludiques de la série COIN afin de disposer d'un système de règles éprouvé et facilement transposable. Le contexte du jeu est créé pour l'occasion par l'équipe EdUTeam. Il s'agit de celui de la crise sanitaire due à la COVID-19. Le pays choisi est la France et les quatre protagonistes initiaux sont : les autorités gouvernementales, l'industrie pharmaceutique, le secteur industriel et le grand banditisme. Les cartes d'évènements sont en cours de conception et reprendront les événements réels.



En parallèle de la réalisation du jeu, nous avons eu l'opportunité d'expérimenter certains éléments d'ordre pédagogique de notre projet pour la première fois dans le cadre d'un cours transverse de découverte du RETEX. Cet enseignement de seize heures a été mené en février et mars 2021 avec huit étudiants de différentes Licences (quatre séances de quatre heures, Figure 6). Nous avons mis en œuvre deux *wargames* avec figurines très accessibles : *Aristeia!* (*Corvus Belli*) et *Kings of War Armada* (*Mantic Games*).

Figure 6. Quatrième et dernière séance du cours de découverte du RETEX (mars 2021).



L'objectif de ce premier cours était avant tout de tester la structure pédagogique et d'observer le déroulement du RETEX selon les trois étapes identifiées. Les résultats sont donc ici parcellaires et ne sont destinés qu'à l'identification des axes de développement de notre recherche. Le premier point important à relever est l'efficacité des *wargames* pour générer des situations à étudier via le RETEX. Nous avons déjà constaté que la liberté d'action et décisionnelle de ce type de jeu garantissait la co-construction d'une histoire riche et pleine de rebondissements. Chacune des séances était composée de trois temps d'une durée globalement équivalente : le briefing (présentation des règles et du scénario), le temps de jeu et le RETEX à proprement parler. Les retours des étudiants lors des quatre séances nous ont permis de faire évoluer le guide à compléter et d'identifier notamment un point clé particulièrement



saillant concernant la deuxième étape du RETEX mais touchant à l'ensemble du processus. En effet, nous avons imaginé dans un premier temps l'utilisation de l'outil DORESE issue du ministère des Armées. Toutefois, s'il permet bien de traiter collectivement l'ensemble des dimensions des sujets marquants du RETEX, il n'intègre pas les éléments qui les relient. Par conséquent, l'analyse semble « hors-sol » et reste centrée sur le sujet étudié. Les apprenants ne cherchent pas suffisamment à mesurer les effets et impacts organisationnels de leurs propositions. L'une des solutions que nous envisageons est la conception d'une matrice intermédiaire liant les différentes matrices DORESE (ou de type DORESE) entre elles mais également destinée à relier la ou les matrices DORESE issues du RETEX avec les éléments organisationnels concernés (qui pourront prendre la forme de matrices spécifiques également).

CONCLUSION

La crise sanitaire de la COVID-19 de 2020-2021, en touchant l'ensemble de la population, a mis au grand jour le besoin permanent de tirer des enseignements permettant d'améliorer le fonctionnement des organisations. Toutefois, la multiplication des questionnaires sur les réseaux sociaux et d'entreprise ne doit pas cacher la complexité de ce processus. Le RETEX est en effet une méthodologie longitudinale et transverse dont la réussite dépend notamment des compétences des femmes et des hommes qui l'animent avant l'utilisation d'outils particuliers. Notre projet de recherche destiné à concevoir un dispositif pédagogique de RETEX générique souhaite apporter des éléments solides pour former les (futurs) managers et ainsi faciliter leur intégration dans les méthodologies de RETEX existantes. Pour ce faire, nous avons identifié les éléments clés communs à de multiples méthodologies de RETEX, puis réalisé une première version du référentiel de compétences non techniques spécifique. Nous avons ensuite réfléchi sur le dispositif pédagogique et avons opté pour l'utilisation de *wargames* afin de créer des situations dynamiques et adaptables aux différents apprenants. Enfin, trois types de public ont été caractérisés : les étudiants futurs managers en formation initiale, les directeurs et managers en formation continue et les directeurs et managers dans le cadre d'un accompagnement organisationnel *in situ*. Les premières expérimentations menées auprès d'un groupe d'étudiants ont révélé la limitation de l'utilisation d'un outil-guide de type DORESE lors de l'étape de l'analyse car il ne permet pas de comprendre les effets des propositions et



décisions dans l'organisation. Cet aspect sera traité dans les prochains mois afin de proposer un dispositif pédagogique avec un *wargame* du commerce ou celui que nous développons dans un cours dédié de Master 2 et avec des managers en activité durant l'année universitaire 2021-2022.

RÉFÉRENCES

Army Staff (2017). *ARMY Lessons Learned Program*, Army Regulation (AR) 11-33 révision du 14 juillet 2017 (États-Unis d'Amérique).

Baumard, P., Starbuck, W.H. (2005). Learning from Failures: Why it May Not Happen, *Long Range Planning*, 38(3), 281-298.

Beauchet, F., Fernandez, C., Roger, M. ; Ruallem, L. (2016). Le retour d'expérience, un instrument de gouvernance des risques, working paper, *Master ingénierie des risques, Université Paris Descartes, Université Sorbonne Paris Cité*.

Blondeaux, R., Giorgi, G., Marion, J. (1998). Le retour d'expérience : de la théorie à la pratique, *11^{ème} colloque national de fiabilité & maintenabilité*.

Chebel-Morello, B., Pouchoy, S. (2008). Modèle fédérant les différentes approches de retour d'expérience en entreprise : application à la chaîne logistique aéronautique, 16(1), *Logistique & Management*.

Centre de doctrine et d'emploi des forces (2006). *Application de la fonction RETEX dans l'armée de Terre*, Directive n ° 500185/DEF/CDEF/DREX/BEXP du 25 avril 2006 (France).

Centre d'Évaluation, de Documentation et d'Innovation Pédagogiques - CEDIP (2011). *Le retour d'expérience, une méthode, une grille*, fiche n°51, Ministère de la Transition écologique et Ministère de la Cohésion des territoires et des Relations avec les collectivités territoriales.

Centre interarmées de concepts, de doctrines et d'expérimentations (2017). *Retour d'expérience des armées*, Publication interarmées-7.7(A) RETEX (2017) N° 13 /DEF/CICDE/NP du 26 janvier 2017 (France).

Combalbert, L. (2018). *Le management des situations de crise : Anticiper les risques et gérer les crises*. ESF Éditeur.

Direction Générale de la Santé (2018). *Retour d'expérience guide méthodologique : Situations d'urgence sanitaire et exercices de simulation*, Ministère des Solidarités et de la Santé.



- Enlart, S. (2018). *De la formation à la learning company*. Eyrolles.
- État-major de l'armée de terre (2006). *Retour d'expérience dans l'armée de Terre*, Directive n°78/DEF/EMAT/BPO/ICE/31 du 17 janvier 2006 (France).
- État-major de l'armée de terre (2017). *Processus doctrine et retour d'expérience dans l'armée de Terre*, Instruction n°506014DEF/EMAT/OAT/BEP>NP du 28 juin 2017 (France).
- Gautier, A. (2012). Théorisation d'une pratique de retour d'expérience organisationnel : Comment éclairer le sens de l'action dans les comportements en situation ?, *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XVIII(46), 193-221.
- FonCSI (2014). *Quelques bonnes questions à se poser sur son dispositif de REX*, n°2014-01.
- General Staff (2020). *Army lessons process*, Army command standing order (ACSO) n°1118, révision du 14 avril 2020 (diffusion restreinte) (Royaume-Uni).
- Godé, C. (2012). Compétences collectives et retour d'expérience « à chaud » : le cas de l'équipe de voltige de l'armée de l'air, *Revue française de gestion*, 223(4), 167-180.
- Junghans, P. (2017). *Les dirigeants et l'information : Traitement, appropriation, décision*. De Boeck Supérieur.
- Kolb, D. A. (1984). *Experimental learning: Experience as the source of learning and development*. Prentice Hall.
- Kudriavtsev, A. (2018). Le retour d'expérience (REX) : étude de divers outils techniques dans le cadre de ClimAbility, *Revue d'Allemagne et des pays de langue allemande*, 50(2), 337-343.
- Lépinard, P., Vandangeon-Derumez, I. (2019). Apprendre le management autrement : la ludopédagogie au service du développement des soft skills des étudiant·e·s, XXVIII^e Conférence Internationale de Management Stratégique, Dakar.
- Lépinard, P. (2019). Le projet EdUTeam : Des wargames comme supports d'apprentissage expérientiel au management, 3^{èmes} Journées de recherche et de pratique MACCA 2019, Toulouse.
- Lépinard, P. (2020a). Situation-problème didactique à base de wargames : le cas de l'enseignement de la gestion de projet de systèmes d'information en École Universitaire de Management, 25^{ème} Conférence de l'Association Information & Management, en ligne.



Lépinard, P. (2020b). La décontextualisation par le jeu des situations d'apprentissage simulées comme stratégie pédagogique inclusive, *XXIXe Conférence Internationale de Management Stratégique*, en ligne.

Organisation Mondiale de la Santé (2018). *After Action Reviews And Simulation Exercises*.

Picard, R. (2006), *Pratique et théorie du retour d'expérience en management*, Thèse en sciences de gestion. École Polytechnique.

Poumay, M., Tardif, J., Georges, F. (2017). *Organiser la formation à partir des compétences : un pari gagnant pour l'apprentissage dans le supérieur*. De Boeck Supérieur.

Prahalad, C.K., Bettis, R.A. (1986). The Dominant Logic: A New Linkage between Diversity and Performance, *Strategic Management Journal*, 7(6), 485-501.

Prax, J.-Y. (2019). *Manuel du Knowledge Management - Mettre en réseau les hommes et les savoirs pour créer de la valeur*. Dunod.

Rédaction des Éditions Tissot (2015). *Le retour d'expérience : écoutez vos équipes et progressez !*. Tissot Éditions.

Secrétariat permanent pour les problèmes de pollution industrielle PACA (2008). *Guide des bonnes pratiques, Retour d'expérience à l'attention des PME-PMI*.

Tardif, J. (2017). Des repères conceptuels à propos de la notion de compétence, de son développement et de son évaluation, *In M. Pumay, J. Tardiff & F. Georges (Dir.) Organiser la formation à partir des compétences : un pari gagnant pour l'apprentissage dans le supérieur* (pp. 15-37). De Boeck Supérieur.

Wybo, J.-L. (2009). Le retour d'expérience : un processus d'acquisition de connaissances et d'apprentissage, *In M. Specht et G. Planchette (Eds), Gestion de crise : le maillon humain au sein de l'organisation*. Economica.