

## «Retour d'expérience»: ein hilfreiches Verfahren in Gesundheitskrisen

### Le RETEX, outil facilitateur en période de crise sanitaire

CÉDRIC LUNGWA

Um aus der Gesundheitskrise in der ersten Welle Lehren ziehen zu können, setzte das Universitätsspital Lausanne mit «Retour d'expérience», kurz Retex, auf ein erprobtes Verfahren zur Analyse und Lösungsfindung.

Im Februar 2020 erreicht die Covid-19-Pandemie die Schweiz. Das Universitätsspital Lausanne CHUV nimmt im März die ersten PatientInnen stationär auf.

Die PhysiotherapeutInnen vom kardiorespiratorischen Team des CHUV werden in dieser Situation mit zahlreichen funktionellen und organisatorischen Änderungen in den Abteilungen, in denen sie arbeiteten, konfrontiert. Diese Stressfaktoren kommen zu der bereits aussergewöhnlichen, beängstigenden Situation im Gesundheitswesen hinzu [1].

#### Ereignisse identifizieren

Im Mai 2020, als die erste Welle wieder abgeebbt ist, gehe ich mit Einverständnis meiner Vorgesetzten der Frage nach, wie man die günstigen und ungünstigen Elemente beim Arbeiten während des ersten Lockdowns identifizieren und analysieren kann.

Ich lasse mich vom gängigen, von verschiedenen sanitären, humanitären und militärischen Organisationen eingesetzten Tool «Retex» (Retour d'expérience) inspirieren [2]. Der Weltgesundheitsorganisation WHO zufolge handelt es sich bei Retex um

«[...] eine strukturierte Herangehensweise für Personen und Organisationen, die an der Vorbereitung und der Reaktion auf Ereignisse im Gesundheitswesen beteiligt sind, und die ihre Erfahrungen und Wahrnehmung der Reaktion auf das Er-

Afin de tirer des leçons de la première vague de la crise sanitaire, le CHUV de Lausanne s'est appuyé sur le RETEX (RETour d'EXpérience), une procédure d'analyse et de recherche de solutions qui a fait ses preuves.

En février 2020, la pandémie de Covid-19 se déclare en Suisse. Les premier-ères patient-es sont hospitalisé-es au Centre Hospitalier Universitaire Vaudois (CHUV) au cours du mois de mars. Dans cette situation, les physiothérapeutes de l'équipe cardio-respiratoire sont confronté-es à de nombreux changements de fonctionnement et d'organisation au sein de leurs services. Ces agents stressants s'ajoutent à la situation sanitaire déjà exceptionnelle et anxiogène [1].

#### Identifier les événements

En mai 2020, la première vague passée et avec l'accord de ma hiérarchie, je souhaite réfléchir aux façons dont nous pourrions identifier et analyser les éléments favorables et



© Bnenin - Adobestock

Aushänge ermöglichten es, sich unter Wahrung der sozialen Distanz auszutauschen. | Des tableaux affichés permettent les échanges dans le respect de la distanciation sociale.

eignis analysieren möchten. Retex unterstützt die systematische und kollektive Identifizierung von gelungenen Reaktionen und solchen, die sich als nicht erfolgreich erwiesen haben, [...]» [3, zitiert in 4]

Die Retex-Herangehensweise gliedert sich in fünf Schritte, die zu Veränderungen führen [5, 6]:

- Erkennung und Analyse von Anomalien
- Auswahl von Ereignissen für die Analyse
- Ermittlung der Lehren, die aus der Reflexion gezogen werden können
- Festlegung und Umsetzung von Korrekturmaßnahmen
- Verbreitung relevanter Informationen an die beteiligten Parteien.

### Anomalien erkennen und analysieren

Während der ersten Covid-19-Welle sind Teamsitzungen nicht mehr zulässig. Mehrere Mitarbeitende stellen fest, dass sich die Qualität und Genauigkeit der erhaltenen Informationen verschlechtert. Die Kommunikationskanäle sind gestört und es gibt keinen formellen Erfahrungsaustausch mehr.

### Ereignisse für die Analyse auswählen

Dem Team wird Retex in Form von Aushängen unterbreitet, um den Informationsfluss, die Entwicklung von Ideen sowie den Austausch unter strenger Einhaltung der neuen Regeln zur sozialen Distanzierung zu fördern.

Um verschiedene Punkte zu betonen, formuliere ich vier Fragen und drei Hauptthematiken (Technisches, Menschliches, Organisatorisches):

1. Wie habe ich mich während der ersten Covid-19-Welle gefühlt?
2. Welche Elemente habe ich persönlich in dieser Zeit in technischer, menschlicher und organisatorischer Hinsicht als förderlich/hilfreich empfunden?
3. Welche Elemente habe ich bezüglich der gleichen Kriterien als nachteilig/störend empfunden?
4. Welche Verbesserungsvorschläge und weitere Ideen möchte ich einbringen?

### Lehren ermitteln, die aus der Reflexion gezogen werden können

Durch die Analyse der Antworten können die Arbeitsschwerpunkte für die drei ersten Thematiken ermittelt werden.

- Technisch: Wie können die Protokolle möglichst klar gestaltet und organisiert werden?
- Menschlich: Wie können die Kommunikationskanäle verbessert werden?
- Organisatorisch: Wie können die Arbeitslast und die Aufgaben verteilt und die Einsatzpläne erstellt werden?

défavorables de notre pratique professionnelle durant le premier semi-confinement de mars à juin. Pour cela, je m'inspire d'un outil, le RETEX (RETour d'EXpérience), couramment utilisé par différentes organisations (sanitaires, humanitaires, militaires) [2].

Selon l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) le RETEX est

«[...] une approche structurée pour les individus et les organisations impliqués dans la préparation et la réponse aux événements sanitaires afin de réfléchir à leurs expériences et leurs perceptions sur la réponse donnée à l'évènement. Le RETEX aide à identifier de manière systémique et collective ce qui a et ce qui n'a pas fonctionné, [...]» [3, cité dans 4].

Cette approche s'articule autour de 5 étapes qui forment une boucle censée aboutir à des changements [5, 6]:

- Détection et analyse d'anomalies
- Sélection des événements à analyser
- Recherche des enseignements découlant de la réflexion
- Définition et mise en place de mesures correctives
- Diffusion d'informations pertinentes auprès des parties impliquées.

### Détection et analyse d'anomalies

Lors de la première vague de Covid-19, les réunions d'équipes ne sont plus autorisées, plusieurs collaborateur-trices constatent une dégradation de la qualité et de la précision de l'information qui leur parvient; les canaux de communication sont perturbés et les moments de partages d'expérience ne sont plus formalisés.

### Sélections des événements à analyser

Le RETEX est proposé à l'équipe sous forme de tableaux affichés, afin de stimuler les échanges, l'émulation d'idées et de créer du lien, dans le respect strict des nouvelles règles de distanciation sociale.

Pour souligner les différents points, je formule 4 questions et 3 thèmes principaux (technique, humains, organisation):

1. Comment me suis-je senti-e durant cette période Covid-19?
2. Selon moi, quels ont été les éléments favorables/facilitateurs au niveau technique, humain, organisationnel durant cette période?
3. Quels ont été les éléments défavorables/perturbateurs selon les mêmes critères?
4. Quels seraient les pistes d'amélioration/autres idées?

### Recherche des enseignements découlant de la réflexion

L'analyse des réponses a permis de préciser les axes de travail des 3 thèmes initiaux:

Thematik	Problem	Korrekturmassnahme	Team
Technisches	Zahlreiche neue Protokolle	Aktualisierung, Klärung und Synthese von Protokollen (Beatmungsgeräte, Hygiene, Material usw.)	Technisches
Menschliches	Heterogenität der Übermittlung von Informationen an die Mitarbeitenden	Einführung eines täglichen Logbuchs, das die wichtigen Teaminformationen zusammenfasst	Kommunikation
Organisation	– Aufteilung der Arbeitslast in den Abteilungen – Verlust an Klarheit in der Managementorganisation	– Administrative Unterstützung des Managements (Zeitpläne, Verteilung der Arbeitslast, Verstärkung) – Erstellung eines Entscheidungsbaums mit integrierten Managerrollen	Organisation

**Tabelle 1: Beispiele für beobachtete Probleme und implementierte Korrekturmassnahmen.**

Thème	Problème	Mesure corrective	Équipe
Technique	Nombreux nouveaux protocoles.	Mise à jour, clarification et synthèse des protocoles (respirateurs, hygiène, matériel, etc.).	Technique
Humain	Hétérogénéité de la transmission des informations aux collaborateur·rices.	Mise en place d'un journal de bord quotidien qui compile les informations importantes pour le fonctionnement de l'équipe.	Communication
Organisation	– Répartition de la charge de travail dans les services. – Perte de clarté dans l'organisation du management.	– Support administratif auprès du management (horaires, répartition de la charge de travail, renforts). – Réalisation d'un arbre décisionnel qui intègre les rôles des managers.	Organisation

**Tableau 1: Exemples de problèmes observés et des mesures correctives implémentées.**

**Korrekturmassnahmen festlegen und umsetzen**

Um die Vorgesetzten zu unterstützen und den Informationsfluss zu fördern (Durchlässigkeit, Reaktionsfähigkeit), werden zur Implementierung der Korrekturmassnahmen drei Teams geschaffen. Ein stationsverantwortlicher Physiotherapeut, ein Stellvertreter und ein freiwilliger Physiotherapeut leiten jeweils ein Team, unter der Verantwortung der Chef-Physiotherapeutin.

In der *Tabelle 1* finden sich Beispiele für erkannte Probleme und die Korrekturmassnahmen.

**Relevante Informationen an die beteiligten Parteien weitergeben**

Die Identifizierung und Klassifizierung von Problemen durch die drei Teams machen diese sichtbar und ermöglichen pragmatische Lösungsvorschläge. Die gemeinsam gefundenen Lösungen passen genau auf die erkannten Probleme. Dieser Prozess steigert bei den Teammitgliedern das Zugehörigkeitsgefühl sowie das Engagement.

Die Methode bringt neue Orientierungspunkte und neue Vorgaben für die Arbeitsabläufe hervor. Damit schafft sie eine gesündere und wirksamere Kommunikation, auch mit dem Management, und ermöglicht es, eine noch nie dagewesene Krisensituation im Gesundheitswesen zu moderieren.

- Technique: comment éclaircir et organiser les protocoles?
- Humain: comment améliorer les canaux de communication?
- Organisation: comment gérer les horaires, comment répartir la charge de travail et les tâches?

**Définition et mise en place de mesures correctives**

Afin d'implémenter les mesures correctives, trois «équipes» sont créées pour assister la hiérarchie et favoriser la gestion des flux d'informations (fluidité, réactivité).

Sous l'autorité de la physiothérapeute-chef de service, chaque équipe est dirigée par un physiothérapeute-chef d'unité, un suppléant et des physiothérapeutes volontaires.

Des exemples de problèmes observés et des mesures correctives implémentées sont présentés au *tableau 1*.

**Diffusion d'informations pertinentes auprès des parties impliquées**

Ce travail d'identification et de classification des problèmes, réparti entre les trois équipes, permet d'apporter de la visibilité et d'offrir des solutions pragmatiques. Fruits de la collaboration entre les membres de l'équipe de physiothérapie, les solutions améliorent les problèmes identifiés. Ce processus conduit à renforcer un sentiment d'appartenance et d'implication des membres concernés. Cette méthode rétablit une communication plus saine et efficace, y compris avec le

**Kollektive Lehren und kreative Lösungen**

Das Hauptziel dieses ersten Retex-Verfahrens bestand darin, kollektiv Lehren aus der ersten Welle zu ziehen, um dem weiteren Verlauf der Pandemie besser vorbereitet, bewusster und kreativer begegnen zu können. |

**Literatur | Bibliographie**

1. Canouï P (2003). La souffrance des soignants : un risque humain, des enjeux éthiques. InfoKara, 2(2), 101–104. <https://doi.org/10.3917/inka.032.0101>
2. Bourdeaux I & Gilbert C (1999). Procédures de retour d'expérience, d'apprentissage et de vigilance organisationnels. Rapport de fin d'opération. CNRS.
3. Organisation mondiale de la santé (2018). After action reviews and simulation exercises. s.l. Genève, Suisse.
4. Ministère des solidarités et de la santé (2019). Retour d'expérience guide méthodologique: Situations d'urgence sanitaire et exercices de simulation. France: Délégation à l'information et à la communication (Dicom).
5. Wybo JL (2009). Le retour d'expérience: un processus d'acquisition de connaissances et d'apprentissage.
6. Gaillard I (2005). État des connaissances sur le retour d'expérience industriel et ses facteurs socioculturels de réussite ou d'échec. Cahier de l'ICSI, 2.

management, permet de modérer une situation de crise sanitaire sans précédent en instaurant de nouveaux repères et de nouvelles normes pour la pratique de nos activités.

**Leçons collectives et solutions créatives**

Ce premier retour d'expérience avait pour objectif principal de tirer des enseignements collectifs afin de nous permettre d'affronter les suites de la pandémie, mieux préparé-es, de manière plus consciente et créative. |



**Cédric Lungwa**, PT BSc, interuniversitaires Diplômé «Verbrennungen» (DIU Brûlologie), a travaillé pendant der Umsetzung dieses RETEX-Projekts in der kardiopulmonologischen Abteilung am Universitätsspital Lausanne (CHUV). Er ist aktuell am Universitätsspital Zürich (USZ) tätig.

**Cédric Lungwa**, PT BSc, DIU (Brûlologie) a travaillé dans le service de physiothérapie cardio-respiratoire du Centre Hospitalier Universitaire Vaudois (CHUV) durant la réalisation de ce projet RETEX. Il travaille actuellement à l'hôpital universitaire de Zurich (USZ).



Gerne beraten wir Sie persönlich bei der Planung Ihres MAS-Studiengangs

## Weiterbildung in Physiotherapie an der Berner Fachhochschule

Unsere CAS-Studiengänge und Fachkurse lassen sich bis zum Master of Advanced Studies in Physiotherapeutischer Rehabilitation aufbauen - für eine spezialisierte, professionelle Praxis.

**CAS**

- CAS Manuelle Therapie der Extremitäten | Januar 2022 bis Januar 2023 (NEU)
- CAS Spezialist\*in Neurorehabilitation | Mai 2022 bis März 2023 (NEU)

**Fachkurse**

- Physiotherapie auf der Intensivstation Advanced | Dezember 2021 bis Mai 2022
- Lymphologische Physiotherapie Basic | Februar bis Juni 2022 (NEU)
- Physiotherapie bei Cystischer Fibrose | März bis Juni 2022 (NEU)

**Freie Plätze in unseren P4P Kursen**

- P4P Training Lungenpatient\*in am Beispiel eines COVID-Patienten | 24. September 2021
- P4P Physiotherapie bei Post-COVID-Syndrom | 25. Oktober 2021
- P4P Mentales Aufbautraining nach Sportverletzungen | 26. + 27. November 2021

Weitere Informationen und Anmeldung: [bfh.ch/weiterbildung/physiotherapie](https://bfh.ch/weiterbildung/physiotherapie)

► Gesundheit