




Renforcer sa résilience avec l'organisation d'un RETEX

retour d'expérience

Pourquoi un retour d'expérience ?

A la suite d'une crise intense, les équipes sont tentées de clôturer le chapitre au plus vite et de reprendre une activité normale. Il s'agit pourtant du meilleur moment pour organiser des retours d'expérience et capitaliser sur ce qui a été appris, profitant du fait que la mémoire de chacun est encore fraîche, sur le timing et les modalités des décisions, les informations disponibles à chaque étape, les difficultés rencontrées, les réussites, etc.

Ces RETEX constituent un exercice très profitable pour les organisations car ils permettent de revoir de façon apaisée et positive tous les enseignements de la crise et ainsi :

-  **de renforcer leur résilience aux prochaines crises** (réflexion sur les risques, la gouvernance, les modalités de prise de décision, la qualité des informations reçues pendant la crise, la qualité des plans de continuité, les outils, etc.)
-  **de pérenniser certains modes de fonctionnement** souples et légers qui ont pu être mis en place pendant la crise
-  **de revenir sur les « soft skills »** qui ont été les plus utiles pendant la crise et la manière de les développer



Pour en tirer le maximum de bénéfice, l'approche doit être structurée et faire l'objet de travaux préparatoires.

L'utilisation d'un tiers de confiance permet d'instruire les sujets pour rendre les débats objectifs et de dépassionner les discussions.

Quels sujets seront abordés ?

GESTION DE CRISE ⚡

- Composition de la cellule de crise (membres, experts, etc.) et responsabilités de chacun
- Interactions entre les parties prenantes (cellule de crise, comex, conseil d'administration, métiers, etc.) et modalités de prise de décision
- Remontée des signaux d'alerte, des informations internes, monitoring de la situation sanitaire et économique
- Exécution et suivi des décisions
- Outils et protocoles de communication internes ; circulation de l'information
- Communication externe ; communication avec les parties prenantes

SÉCURITÉ SANITAIRE 🏠

- Mesures mises en place, timing, pertinence
- Impacts sur la productivité, l'avancement des projets, la cohésion des équipes, etc.

CONTINUITÉ D'ACTIVITÉ 🔄

- Gestion et fonctionnement du PCA (gouvernance, modes dégradés, etc.)
- Gestion des ressources
- Gestion du retour à la normale
- Monitoring financier (visibilité financière, décisions, etc.)

PRÉPARATION

- Détermination des objectifs et du périmètre du RETEX
- o Ensemble de la situation ou axes particuliers
 - o Parties prenantes / pôles de l'entreprise
 - o Format (entretiens individuels préparatoires, réunion plénière, etc.)
 - o Calendrier

Collecte préalable d'information (en fonction des options retenues) :

- o Questionnaire en ligne
- o Entretiens collectifs
- o Entretiens individuels
- o Collecte de données

Sensibilisation des parties prenantes sur les modalités du RETEX

PLÉNIÈRE

Préparation d'un support de discussion sur la base des éléments récoltés

Réunion plénière
pour échanger sur les points saillants observés en phase de préparation

Définition commune d'un plan d'actions à mettre en œuvre

VALORISATION

- o Rédaction et diffusion d'un bilan
- o Valorisation et mise à disposition des enseignements
- o Définition des modalités de suivi du plan d'actions
- o Suivi régulier du plan d'actions



Bonnes pratiques

- Organisation du RETEX à chaud pour s'assurer de ne pas perdre d'informations, ou à froid, quelques semaines/mois plus tard, pour prendre des décisions avec du recul voire analyser si les enseignements ont été mis à profit
- Présentation des résultats au niveau COMEX
- Communication sur les leçons apprises et les actions à mettre en place
- Revue des fiches réflexes et procédures
- Approche structurée et dépassionnée des entretiens



Nos atouts

Un tiers de confiance qui dépassionne les discussions et objective les constats

- Une équipe expérimentée sur les situations de crise
- Notre forte implication dans la cellule de crise KPMG pendant la crise du Covid-19
- Des références multisectorielles sur la continuité d'activité
- Des compétences variées et complémentaires pour répondre à vos besoins
- Notre capacité à faire le lien entre les différentes lignes de défense (risque, contrôle interne, etc.)
- Une approche pragmatique et opérationnelle.

Contacts



Stéphane Ziolo
Associé Special
Situation Group
Tel: +33 6 19 52 15 77
sziole@kpmg.fr



Julien Puaux
Director
Special Situation Group
Tel: +33 7 78 31 94 87
jpuaux@kpmg.fr