

3^{ème} Baromètre Grant Thornton Risques Extrêmes Le retour d'expérience à l'épreuve de la covid 19

- 60% des RETEX (Retour d'Expérience) réalisés ont porté sur la crise de la COVID-19 ;
- 76% considèrent qu'un défaut d'implication de la Direction générale compromet la mise en œuvre du RETEX ;
- Seuls 35% des répondants estiment que les résultats du RETEX devraient être communiqués à l'ensemble de l'organisation.

Mardi 16 Février 2021. Grant Thornton, groupe d'audit et de conseil en France et dans le monde, annonce les dernières tendances de son troisième baromètre relatif aux risques extrêmes des entreprises.

Alors que la première édition décryptait la réalité de ces crises¹ et la seconde évoquait la riposte à ces dernières², celle-ci passe au crible la capacité pour les organisations d'apprendre des événements majeurs à travers le retour d'expérience (RETEX).

Menée au cours du 2^{ème} semestre de l'année dernière auprès d'un panel de plus de 10 000 dirigeants³, l'étude souligne la dimension exceptionnelle de la crise liée à la covid-19 tant elle a inspiré les entreprises dans leurs pratiques : 60% des RETEX ont porté sur la gestion de la pandémie.

Les dirigeants interrogés reconnaissent d'ailleurs la plus-value du dispositif : ils sont 85% à affirmer que la démarche est indispensable pour améliorer leur organisation à court ou moyen terme.

Lors de ces RETEX, les entreprises se sont focalisées en priorité sur les enjeux de résilience (80%), ainsi que sur la digitalisation des modes de travail (57%). La gestion des risques ou la prise en compte du capital humain apparaissent en retrait avec respectivement 25% et 16% des réponses.

L'étude souligne que toutes les fonctions au sein de l'entreprise peuvent conduire un RETEX, bien que la Direction des Ressources Humaines semble faiblement représentée. La majorité du panel considère toutefois que la réussite du dispositif suppose une implication directe de la Direction Générale (76%). Les responsables en charge des RETEX cumulent deux qualités. Tout d'abord, la maîtrise et le pilotage des démarches projets (50%) impliquant à la fois une exposition avérée aux risques et de multiples interlocuteurs, ainsi qu'une parfaite connaissance de l'entreprise (46%), de ses codes et usages formels et informels pour identifier les causes et les recommandations. Les équipes sont relativement restreintes, 1 à 2 collaborateurs pour 46% des répondants.

Enfin pour près de 90% des dirigeants, ce retour d'expérience doit être finalisé en moins de trois mois. Toutefois, près de la moitié des sondés considèrent que la durée moyenne des travaux n'excédera pas trois semaines. Cela interpelle dans la mesure où ce court laps de temps permet « à peine » de cadrer la mission RETEX et de s'assurer des conditions de transparence et de bienveillance dans le déploiement de cette démarche collective.

¹ Voir 1^{ère} édition « [Baromètre relatif aux risques majeurs des entreprises](#) »

² Voir 2^{ème} édition « [Les entreprises maintiennent leur résilience sans innover](#) »

³ Des Responsables gestion de crise et RPCA ; Des Responsables / Directeur des risques, des Risk manager, des Responsables compliance, des Responsables contrôle interne, des Responsables de l'audit interne, des Directeurs sûreté ; Des Directeurs opérationnels métier ; Des Directeurs généraux, des Directeurs administratif et financier, des Responsables achats.

Le déni, le déphasage et la défaillance de communication sont les principaux freins

Il plane comme un sentiment de déni dans la mise en œuvre de récents RETEX. Ainsi 27% des acteurs sondés estiment qu'il n'est pas nécessaire de faire un retour d'expérience des situations de crise, au motif que « la situation avait été parfaitement gérée ».

Une minorité considère même que l'exercice pourrait engendrer « un risque de déstabilisation interne ». Par ailleurs, une part non négligeable souligne que le « *timing* n'est pas approprié » (23%). Toutefois, pour la majorité des réfractaires, le frein majeur est lié à la reprise opérationnelle (protéger l'avenir) qui doit primer sur le temps du bilan (analyser le passé) nécessaire pour le RETEX.

Enfin, la communication sur le dispositif souffre encore d'une vision restrictive. Les dirigeants interrogés assurent que les conclusions d'un RETEX devraient être adressées et partagées avec l'ensemble des collaborateurs (35%). Plus encore, 60% d'entre eux considèrent que seuls les collaborateurs directement concernés par la crise devraient être destinataires du rapport.

Clotilde Marchetti, Associée et responsable de l'offre Risques extrêmes et Camille Lastennet, Manager, Grant Thornton, commentent d'une même voix : « **Le RETEX Covid-19 est une figure obligée dans le cadre de la crise sanitaire actuelle. Mais à ce jour, les conclusions obtenues ne sont pas toujours à la hauteur des défis de la crise. Elles n'ont pas conduit en une quelconque transformation des processus opérationnels ou managériaux mais simplement à valider que l'entreprise avait passé un cap. Le RETEX a donc permis surtout de se « rassurer » sur les actions qui ont été engagées mais peine à se distinguer des autres méthodologies d'évaluation d'un incident telles que l'audit interne ou les contrôles de conformité. Victime de son succès à l'occasion de la Covid-19, la démarche n'a pas encore pleinement pris toute sa dimension au regard des enjeux d'apprentissage et d'acculturation qui sont pourtant au cœur de ses objectifs** ».

Etude complète disponible sur présentation d'un titre de presse en cours de validité

Agnès de Ribet

Directrice du Marketing et de la Communication
T 01 41 25 86 72
E agnes.deribet@fr.gt.com

Loïc Djaffardjee

Responsable des relations médias
T 01 41 25 85 65 / 06 49 92 29 28
E loic.djaffardjee@fr.gt.com

A propos de Grant Thornton France

Grant Thornton, groupe *leader* d'Audit et de Conseil, rassemble en France 2000 collaborateurs dont 127 associés et directeurs associés dans 23 bureaux, en se positionnant sur 5 métiers : Audit, Expertise Conseil, Conseil Financier, Conseil Opérationnel & *Outsourcing* et Conseil Juridique et Fiscal.

Grant Thornton accompagne les entreprises dynamiques (sociétés cotées, entreprises publiques et privées) pour leur permettre de libérer leur potentiel de croissance, grâce à l'intervention d'associés disponibles et impliqués, épaulés par des équipes délivrant une expertise à très haute valeur ajoutée.

Les membres de Grant Thornton International Ltd constituent l'une des principales organisations d'Audit et de Conseil à travers le monde. Chaque membre du réseau est indépendant aux plans financier, juridique et managérial.

<http://www.grantthornton.fr/>