



## Retour d'Expérience by Hector

---

Questions - Réponses au webinaire

## COMMENT CONVAINCRE UN SPONSOR DE LANCER CE TYPE DE DEMARCHE ?

---

Le meilleur de convaincre un sponsor est de comprendre ses préoccupations et les angles de réflexion qu'il préfère. L'exercice de retour d'expérience a plusieurs vertus à la fois : pérenniser les bonnes pratiques, diagnostiquer l'entreprise sur ses processus mais aussi sa gouvernance, son mode de management, sa culture, ... et aussi, ventiler les ressentis psychologiques et recréer de l'engagement collectif.

Selon que le sponsor est plus réceptif aux arguments d'efficacité opérationnelle ou de management ou encore de cohésion, il faut davantage mettre en valeur tel ou tel aspect.

Enfin, il est important de préciser que l'exercice est rapide, consomme peu de temps des équipes et débouche sur des actions concrètes à mettre en œuvre.

## COMMENT VALORISER L'EXERCICE DE RETOUR D'EXPERIENCE ET MOBILISER LES EQUIPES QUI VONT ETRE ABSORBEES PAR D'AUTRES PRIORITES (COMME LA PRODUCTION, LES REVENUS, ...) ?

---

La valorisation de l'exercice de « retour d'expérience » peut reposer sur plusieurs arguments :

1. L'ARGUMENT PRAGMATISTE : il s'agit d'un exercice rapide, qui ne nécessitera que de faibles sollicitations individuelles (environ 1h pour l'entretien et 20 minutes pour le questionnaire). En effet, la solidité de la démarche méthodologique permet d'allier efficacement la rapidité à l'utilité.
2. L'ARGUMENT PSYCHOSOCIOLOGIQUE : la période de confinement a eu de véritables effets psychologiques<sup>1</sup> sur les collaborateurs.

L'exercice du retour d'expérience doit être un exercice rapide – de l'ordre de deux semaines – et qui doit intervenir très peu de temps après la sortie de crise.

Aussi, cet exercice doit être extrêmement bien préparé en amont pour éviter toute perte de temps inutile. Chez Hector nous pensons que le retour d'expérience ne doit pas être improvisé et doit s'appuyer sur une méthodologie et des outils simples mais robustes.

Enfin, il ne faut pas oublier que l'exercice de retour d'expérience ne mobilise pas les équipes sur plusieurs jours d'affilé. Il s'agit d'un exercice où les personnes sont sollicitées de façon ponctuelle. De façon concrète, il faut évaluer la charge maximale de travail par personne à quelques heures (maximum 4/5 heures) sur les deux semaines d'exercice :

- 20 minutes de réponse à un questionnaire (sollicitation minimum)
- Eventuellement, si nécessaire, 1h30 d'entretien individuel
- Eventuellement, si nécessaire 2h00 d'atelier de travail en groupe

Un exercice de retour d'expérience structuré, mené de manière professionnelle et avec des transformations et des adaptations concrètes à mettre en œuvre est le gage d'une meilleure réaction de l'organisation aux prochains chocs qu'elle subira.

---

<sup>1</sup> « Près de la moitié des salariés en détresse psychologique à cause du confinement » - Les Echos 20/04/2020



## COMMENT EVITER L'ECUEIL CLASSIQUE DU RAPPORT ET DU PLAN D'ACTION ASSOCIE QUI FINISSENT AUX OUBLIETTES (AUTRES PRIORITES, REPRISE D'ACTIVITE, TURNOVER DE PERSONNEL, MANQUE D'IMPLICATION DU MANAGEMENT) ?

---

Il est très important que le retour d'expérience ne soit pas que *descriptif*, c'est-à-dire porteur d'enseignements sur l'organisation telle qu'elle est, telle qu'elle se comporte, mais qu'il soit tout aussi *prescriptif* c'est-à-dire qu'il débouche sur un plan d'action concret à mettre en œuvre.

Le risque qui consiste à ne jamais mettre en œuvre les actions, et le même c'est celui qui existe déjà pour tout plan d'action pour tout projet.

Il y a 4 facteurs qui, classiquement, peuvent diminuer ce risque « d'inaction » :

- Avoir un soutien fort d'un sponsor qui dispose d'une légitimité reconnue
- Définir les actions de manière à ce qu'elles soient concrètes, simples, actionnables, et priorisées (car, comme dit la sagesse populaire, « qui trop embrasse mal étreint »)
- S'assurer du consensus autour des actions afin que les acteurs les considèrent comme les leurs et non comme un élément exogène dans lequel ils ne se reconnaissent pas et qui leur serait imposé
- Mettre en place un dispositif de suivi des actions, confié à des profils qui sont des « obsédés de l'action » (quitte à ce qu'ils n'aient pas fait pas partie de ceux qui ont contribué à les définir)

## ON PARLE DU FACTEUR HUMAIN MAIS QUID DES PROCESSUS ?

---

Nous l'avons dit, Le retour d'expérience doit s'attacher à analyser l'ensemble des dimensions de l'organisation. Les processus constituent un des éléments les plus importants de la structure de l'entreprise. Ils sont donc parfaitement pris en compte dans l'exercice.

La complémentarité des outils utilisés dans notre méthodologie (le questionnaire, les entretiens et les ateliers) présente l'avantage de pouvoir plus ou moins « zoomer » sur des problèmes soulevés.

Si l'on reprend le sujet processus en particulier :

- Le questionnaire permettra rapidement d'identifier, parmi les processus considérés comme critiques, ceux qui n'auraient pas correctement fonctionné ainsi que ceux qui auraient fonctionné mieux qu'on ne pouvait s'y attendre.
- Des entretiens individuels viendront alors confirmer / infirmer cette intuition puis identifier les pratiques à pérenniser et, enfin, déceler les conditions de coopération qui ont permis de trouver des solutions inattendues et qu'il convient d'encourager
- Enfin, un ou plusieurs ateliers de travail dédiés aux processus défectueux permettront de réunir autour d'une même table les sachants et d'identifier les corrections à apporter

## CES OUTILS SONT-ILS DESTINES A UN USAGE EXCLUSIF EN INTERNE OU EVENTUELLEMENT A TOUT L'ECO SYSTEME (CLIENTS ET/OU FOURNISSEURS) AFIN D'OBTENIR UNE VISION A 360° ?

---

L'écosystème peut avoir différents impacts sur l'organisation : il peut la mettre en danger (ex : défaillance d'un prestataire essentiel) soit en la nourrissant (ex : ressources fournies par l'écosystème comme de la force de travail supplémentaire, des innovations, etc.). Ces faits, s'ils sont significatifs, seront captés par le questionnaire et par les entretiens.

On peut toutefois étendre la démarche directement aux acteurs de l'écosystème. Tout dépend du périmètre défini initialement lors du cadrage. Notre proposition est de mener l'exercice en 2 semaines. Si le temps traitement du questionnaire ne varie pas beaucoup selon le nombre de participants, le format que nous proposons pose une limite de 30 à 40 entretiens individuels. S'il est judicieux d'étendre à plus d'acteurs, il faut alors étoffer l'équipe d'interviewer ou allonger la durée de l'exercice.



## DURANT LE CONFINEMENT, NOUS AVONS EU BEAUCOUP DE QUESTIONNAIRES. QUE PRECONISEZ VOUS COMME MODE DE COMMUNICATION OPTIMAL ET ORIGINAL ?

---

Nous ne croyons pas que ce soit l'originalité (par exemple par une solution digitale plus ludique, etc.) qui soit la priorité et l'attente des équipes. La période est difficile, le confinement a été une épreuve vécue très différemment et qui a pu être pour certains la source de vraies souffrances. Il y a enfin de nombreuses questions quant aux risques et aux modalités de dé-confinement. En bref, il y a une certaine gravité dans cette période (avec aussi de bons effets bien sûr). Nous pensons que, plus encore qu'avant, ce qu'attendent les équipes, ce sont des actes, des projets, des exercices cohérents, structurés, efficaces et qui produisent de la valeur.

Il vaut bien mieux utiliser des outils traditionnels mais les porter dans un exercice bien expliqué et bien partagé que de chercher des solutions « innovantes » qui peuvent s'apparenter à des gadgets et être assez mal vécus par les équipes.

## QUELS SONT LES RETOURS D'EXPERIENCE QUE VOUS CONNAISSEZ AUJOURD'HUI DANS LES ENTREPRISES ?

---

Nous avons constaté que plusieurs questionnaires rapides, placés souvent sous l'égide des ressources humaines, principalement pour collecter des ressentis. Nous nous interrogeons sur l'efficacité ou du moins l'impact, y compris en termes de ventilation des ressentis, de questionnaires aussi brefs.

Nous avons recueilli des témoignages de retours d'expérience en apparence plus complets mais qui, à la lecture attentive, peuvent s'apparenter plutôt à de la communication positive (« nous avons été déstabilisés puis nous nous sommes adaptés et nous avons réussi à surmonter l'épreuve), sans enseignements solides sur l'organisation ni préconisations concrètes pour la suite.

Nous savons enfin que certains acteurs ont très vite fait travailler leurs équipes non pas sur un retour d'expérience mais sur la documentation de pratiques vertueuses mises en œuvre sur des processus précis pendant le confinement, pratiques qu'ils voudraient maintenir à l'avenir.

Nous n'avons pas eu connaissance d'exercice structurés selon l'approche que nous proposons.

## BEAUCOUP DE CABINETS PROPOSENT DES RETOURS D'EXPERIENCE, QUEL EST VOTRE CÔTÉ DIFFERENCIANT ?

---

Traditionnellement, la gestion de crise au sein des organisations repose sur l'élaboration de Plan de Continuité d'Activité (PCA), la formalisation de process dédiés ou encore la création et la préparation de cellules dédiées à la crise. En bref, tous les aspects structurels, ou « visibles », de l'entreprise.

Chez Hector, nous considérons que l'entreprise ou l'organisation doit être considérée dans toutes ses dimensions. Structurelle tout d'abord, par le biais des processus, de la gouvernance ou encore d'indicateurs et d'outils de pilotage. Mais également anthropologique : car la dimension humaine (la culture, le management, la décision, les relations, etc.) est une composante tout aussi essentielle de l'entreprise.

Hector pratique le Human-Augmented Consulting. C'est la raison pour laquelle la démarche que nous proposons adresse toutes les dimensions de l'entreprise, structurelle et anthropologiques en combinant des outils complémentaires.

Nos consultants sont formés à ces méthodes et nous réalisons entre nous de façon très régulière des retours d'expérience, et sommes donc les premiers praticiens et les premiers clients de ces méthodes.

