

GUIDE ADENIUM

Réaliser un Retour d'Expérience (REX-RETEX)

SOMMAIRE

1	Retour d'expérience, REX, RETEX de quoi s'agit-il ?	3
2	Retour d'expérience et amélioration continue	4
3	Préparation du Retour d'Expérience (REX-RETEX)	6
4	Méthode d'élaboration de l'évaluation des acteurs	7
5	Cas spécifique de la crise Covid-19	11
6	Extrait de RETEX.....	13
7	Liens utiles	14
8	Présentation d'ADENIUM	15
8.1	Qui sommes-nous ?	15
8.2	Notre mission.....	15
8.3	Notre valeur ajoutée.....	16
8.4	Contacts ADENIUM	16

1 Retour d'expérience, REX, RETEX de quoi s'agit-il ?

Le **Retour d'Expérience (REX abréviation couramment utilisé en entreprise ou RETEX plus souvent en milieu institutionnel)** est une démarche d'analyse méthodique, rigoureuse et structurée de la gestion d'un événement réel ou fictif (exercices) dans le but de **comprendre les causes et les mécanismes** ayant conduit à des **innovations** ou des **dysfonctionnements** afin d'en **tirer des enseignements** pour l'avenir.

Dans la majorité des cas, les organisations se préparent pour affronter les crises, les difficultés engendrées par ces dernières et les défis à relever. De ce fait, il est fortement préconisé que les organisations soient également préparées à gérer l'après crise en mettant en place le retour d'expérience qui est l'un des principes de gestion de crise. En effet, la clause 4.5 de la TS 17091 fait référence aux principes de gestion de crise (dont le retour d'expérience) et invite les organisations à « *assurer le retour d'expérience des événements réels, des réussites et des échecs et faire les changements nécessaires afin qu'ils ne se reproduisent pas* ». ¹

Le RETEX a pour objectif de recueillir les retours d'informations des acteurs impliqués dans la crise, d'analyser les mesures prises dans les aspects techniques et logistiques, humains, événementiels et organisationnels, d'évaluer le dispositif et tirer les enseignements de la crise.

Celui-ci doit permettre :

- ✓ D'identifier les points forts de l'organisation de crise,
- ✓ D'identifier les bonnes pratiques à conserver,
- ✓ De soulever les difficultés rencontrées et les points à améliorer,
- ✓ De mener les actions correctives, avec identification des personnes responsables et des échéances,
- ✓ De partager une vision globale de l'évènement et renforcer les liens entre les acteurs.

Le retour d'expérience permet à l'organisation de **comprendre la nature et l'amplitude des écarts entre le cadre méthodologique et les pratiques mises en œuvre** lors de la gestion de l'évènement.

Enfin, dans le cadre d'une démarche d'amélioration continue, le RETEX permet de valoriser l'expérience acquise pour gérer au mieux les prochaines crises, de capitaliser sur la crise vécue pour améliorer le dispositif de gestion de crise et le plan de continuité d'activité afin de rendre l'organisation plus résiliente.

¹ Spécification technique 17091, Gestion de crise — Recommandations pour le développement d'une capacité stratégique, clause 4.5 Principes de gestion de crise

2 Retour d'expérience et amélioration continue

D'après la norme ISO 22301², une organisation doit continuellement améliorer l'efficacité de son dispositif de continuité d'activité et de gestion de crise soit à la suite d'exercices, d'audits mais aussi de crises réelles et leurs retours d'expériences.

A travers un retour d'expérience (REX ou RETEX) avec l'ensemble des parties prenantes qui ont été sollicitées durant la crise, l'organisation doit établir un plan d'actions comprenant les points à corriger pour améliorer sa gestion de crise.

Note : La conservation de l'ensemble des modalités de gestion de la crise et de son suivi est primordial. Il facilitera le retour d'expérience permettant ainsi d'établir les actions nécessaires à la modification de certains processus, par exemple :

- Nombre de jours d'arrêt de travail, de convalescence....
- Modalités de mise en œuvre du télétravail (combien, en combien de temps, etc...)
- Utilisation des nouvelles technologies : conférences téléphoniques, visio conférence, IA, Big Data, etc.

L'approche des RETEX s'est focalisée historiquement sur les défaillances techniques des équipements pour ensuite s'élargir aux dysfonctionnements des organisations humaines. À la suite de catastrophes majeures (Seveso en 1976 par ex), les retours d'expérience ont permis de tirer des enseignements organisationnels et sociétaux. Les secteurs militaires, nucléaires, aéronautiques et industriels pratiquent couramment des RETEX pour continuellement améliorer la fiabilité de leurs dispositifs techniques et humains.

Aujourd'hui, les entreprises font face à différents types de crises pouvant causer de forts impacts économiques. En France, après les tensions sociales et les grèves qui ont perturbées les transports en fin d'année 2019, elles doivent gérer actuellement une crise sanitaire avec le Covid-19 à laquelle une partie de ce guide sera consacrée.

Une crise peut avoir des impacts sur l'organisation du travail ayant pour conséquence la mise en place de nouvelles méthodes de travail, par exemple en démocratisant le travail à distance dans le cas du Covid-19.

² ISO 22301, norme volontaire de système de management dédiée à la continuité d'activité Vs ISO 9001 en qualité, 14001 en environnement
Premier standard international ISO dédié aux Plans de Continuité d'Activité (PCA)
Paru en 2012, remis à jour en 2019

Chronologiquement, le retour d'expérience constitue la dernière étape avant la fin de la crise. Il est cependant recommandé de réaliser le RETEX le plus tôt possible après la survenance de l'événement afin de lutter contre l'oubli et de garder la mémoire des faits. La démarche de RETEX peut être initiée durant la crise pour une collecte ciblée d'informations importantes surtout lorsque la crise est une crise à cinétique longue.

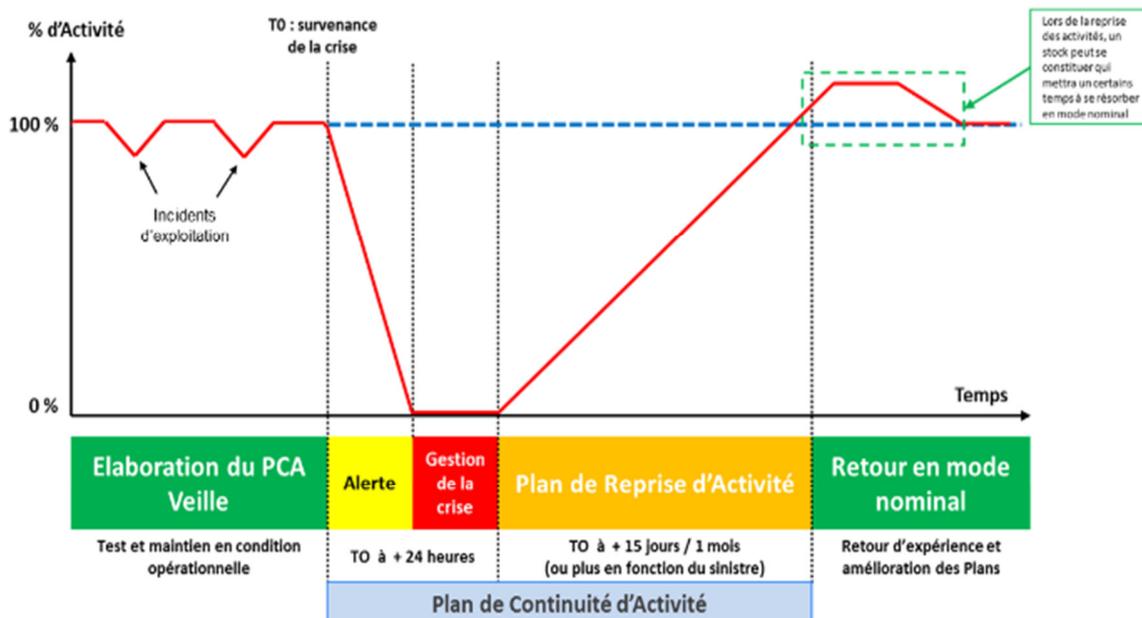


Schéma issu du support de formation Adenium : Module de formation 112 - Élaborer son Plan de Continuité d'Activité (PCA) selon ISO 22301 - Méthodologie avancée

Le présent document répondra également aux questions suivantes :

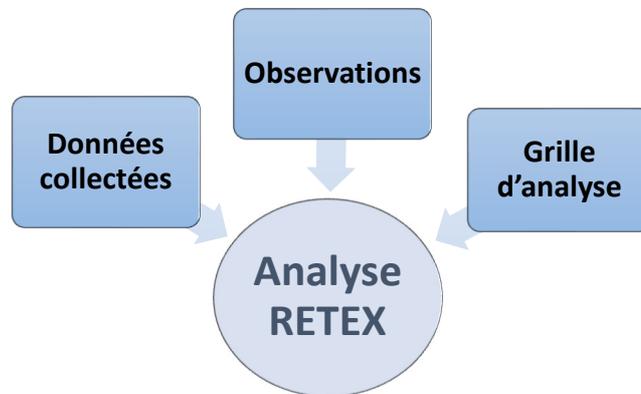
- ▶ Un retour d'expérience, pour quoi faire ?
- ▶ Comment préparer et réaliser un retour d'expérience ?
- ▶ A quel moment faut-il réaliser un REX-RETEX ?
- ▶ Quelles sont les bonnes questions à poser ?
- ▶ Comment faut-il poser ces questions et par quel canal ?
- ▶ Que faire des réponses recueillies ?
- ▶ Quels sont les outils d'analyse ?
- ▶ Comment le retour d'expérience contribue à la résilience des organisations ?

3 Préparation du Retour d'Expérience (REX-RETEX)

Méthodes d'élaboration du retour d'expérience

Le retour d'expérience ne doit pas être une suite de remarques mais bien une réflexion sur les enjeux soulevés par la crise. S'il met en évidence les qualités et défauts des dispositifs et de la préparation des membres de la cellule de crise, il doit surtout être une **aide à l'amélioration** pour l'organisation.

Les outils d'analyse



► **La réalisation du RETEX repose sur les actions suivantes :**

1. Designner un chef de projet chargé d'organiser et de mettre en œuvre la démarche de RETEX. Le chef de projet doit s'assurer du bon fonctionnement des principaux canaux de remontée d'informations et de la bonne collecte préalable des informations. Il veille également à la réalisation et à l'application du plan d'actions issu du RETEX.
2. Identifier les personnes à rencontrer (individuellement et/ou collectivement) pour la collecte d'informations pertinentes concernant l'évènement et désigner une personne (peut être le chef de projet) pour interroger les acteurs de gestion de crise. L'organisation peut également décider de constituer un groupe de travail pour la réalisation du RETEX.
3. Rassembler les informations recueillies (informations écrites, audio-visuelles ou des interviews...) des acteurs de la crise.
4. Analyser et synthétiser les données collectées : élaborer la note de synthèse et la fiche de l'évènement pour les pistes d'améliorations pour alimenter le plan d'actions.
5. Rédiger et faire valider le RETEX
6. Partager le RETEX avec les acteurs de la crise ainsi qu'avec le personnel (version plus synthétique de RETEX selon les situations).

► Collecte d'informations

La qualité, la pertinence et l'utilité de l'information recueillie est primordiale pour un retour d'expérience réussi. Il s'agit de collecter des informations écrites (main courante/minutier, compte-rendu de point de situation, communiqués, articles de presse, photos, reportages...) et des informations orales auprès des acteurs de la gestion de crise. Ces acteurs possèdent des informations importantes qui vont être analysées pour bâtir le retour d'expérience.

4 Méthode d'élaboration de l'évaluation des acteurs

► Les Entretiens

Le témoignage des acteurs impliqués dans la gestion de crise apporte des informations orales essentielles pour mieux comprendre la gestion de la crise, les décisions prises et réaliser le RETEX. Il convient de se concentrer sur le recueil d'information, l'expérience et le ressenti de l'acteur afin que l'entretien ne soit pas perçu comme une « inspection ».

Avant les entretiens, il est recommandé d'avoir un certain nombre d'informations sur la crise afin de les croiser avec les informations données par l'interviewé. Rédiger et diffuser, si possible, aux interviewés un protocole de conduite d'interview afin de cadrer l'entretien, définir ses objectifs et garantir l'anonymat de l'interviewé si c'est souhaité, etc.

► Les thèmes majeurs à aborder

Quelles questions se poser, quels points à traiter ?

Veille et anticipation	Les risques et enjeux ont-ils été bien pris en compte ? Les équipes étaient-elles organisées ? La surveillance des sources d'informations a-t-elle été effectuée ? Les outils de veille utilisés ?
Gestion des alertes, montée en puissance, entrée de crise	Quand, comment et dans quels délais ont été données les alertes et remontées d'informations ? Les procédures d'alerte et conduites à tenir étaient-elles connues ? Ont-elles été respectées ? La gravité de la situation a-t-elle été évaluée correctement et dans les temps ?

<p>Mobilisation et organisation de crise</p>	<p>Les conditions de mobilisation de la Cellule de Crise étaient-elles conformes en délai et qualité ?</p> <p>Les fonctions et missions au sein de la Cellule de Crise étaient-elles réparties à l'avance ? Les rôles étaient-ils connus ?</p> <p>La composition de la Cellule de Crise a-t-elle été respectée ?</p> <p>L'expertise au sein de la Cellule de Crise était-elle suffisante, notamment en matière RH / technique / communication / IT ?</p>
<p>Analyse de la situation et évaluation du potentiel de crise</p>	<p>Santé, sécurité des personnels : quelles consignes et dispositions sanitaires ont-été mises en œuvre ?</p> <p>Evaluation pertinente du potentiel de gravité de la situation au fur et à mesure de son évolution ?</p> <p>Identification des parties prenantes impactées par la crise et enjeux associés (collaborateurs, IRP, clients, partenaires, etc.) ?</p> <p>L'élaboration des orientations stratégiques au sein de la Cellule de Crise était-elle efficace ? Les conséquences ont-elles été anticipées ?</p>
<p>Fonctionnement de l'organisation de crise</p>	<p>La fréquence et la durée des réunions étaient-elles suffisantes ?</p> <p>Les outils et documents de crise ont-ils été utilisés (minutier, point de situation, Kit PCA et Gestion de Crise, suivi des actions, etc.) ?</p> <p>Quid de la pertinence et de l'efficacité de ces derniers ?</p> <p>Part de l'improvisation des décisions prises et actions mises en œuvre ?</p>
<p>Pilotage de crise</p>	<p>Capacité de prises de décisions rapides et partagées ? Process de validation des décisions efficace et pertinent ?</p> <p>Capacité de conception de solutions pertinentes ? Mise en œuvre efficace des actions ?</p> <p>Les décisions prévues et réalisées ont-elles été validées (en termes RH, juridique, technique, etc.) ? Quid de l'efficacité du process de validation ?</p>

<p>Communication Interne</p>	<p>La communication interne (collaborateurs, IRP, etc.) était-elle suffisante et de qualité ? Les messages cohérents ?</p> <p>Quels étaient les vecteurs d'information utilisés (mails, sms/appels, réseaux sociaux, intranet, etc.) ? Étaient-ils pertinents ?</p>
<p>Communication Externe</p>	<p>Performance des dispositifs d'information prévus (clients, prestataires, partenaires, etc.) ?</p> <p>Vecteurs d'information utilisés (mails, presse/media, réseaux sociaux, extranet, etc.) ? Étaient-ils pertinents ?</p>
<p>Continuité des activités</p>	<p>Les équipes ont-elles eu la capacité à fonctionner à distance ? Avec quelle efficacité ? Quel niveau de mode dégradé ?</p> <p>Comment les collaborateurs perçoivent-ils ce mode de fonctionnement ? A-t-il été bien adopté ?</p> <p>Y a-t-il eu indisponibilité ou perte de ressources clés (RH, IT, prestataires, etc.) ? Avec quelles conséquences ?</p> <p>Quelles ont-été les mesures logistiques prises (IT, Moyens Généraux, etc.) ? Comment évaluez-vous leur pertinence ? Les activités critiques ont-elles pu être assurées correctement ?</p> <p>Quid de l'efficacité et de la pertinence des modes dégradés, palliatifs, de secours mis en œuvre ?</p> <p>Y a-t-il eu un arrêt partiel ou total des activités ? Avec quels impacts sur le court, moyen et long terme (retards, stocks, coûts, etc.) ?</p> <p>A combien estimez-vous la baisse d'activité engendrée par la situation ?</p>
<p>RETEX des partenaires/filières /organisations</p>	<p>Partager le RETEX avec les acteurs de la crise mais aussi avec les autres parties prenantes.</p> <p>S'intéresser au retour d'expérience de ses filières, partenaires et des autres organisations.</p>

Une fois ces données collectées, il convient de faire des observations avec objectivité et établir une grille d'analyse afin d'analyser pertinemment la gestion de la crise et bâtir le retour d'expérience. Cela se traduit par la mise en avant des points forts de l'organisation ainsi que des points de difficultés qui seront traités au travers d'axes d'améliorations.

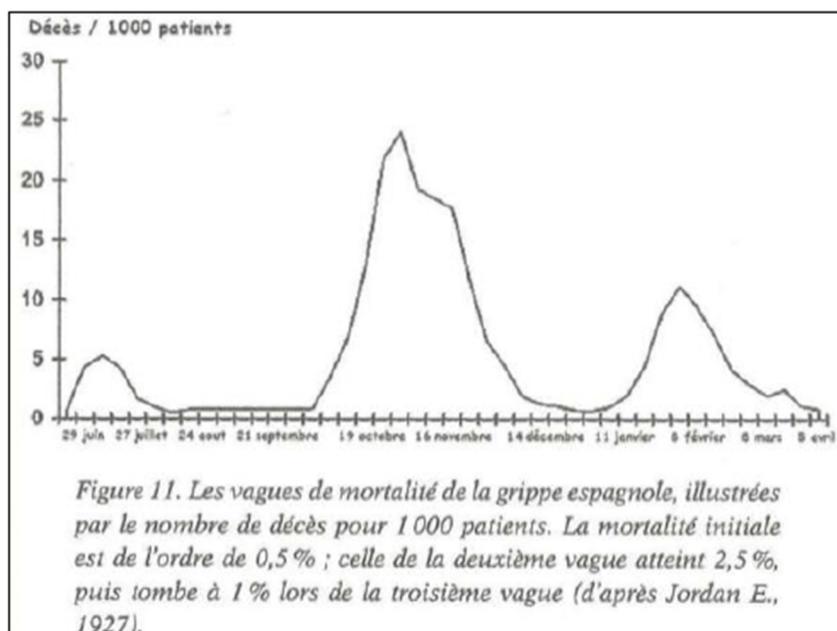
Le RETEX démontre les enseignements que l'organisation peut tirer de l'analyse d'une crise. Si l'organisation a été profondément perturbée par la situation, cela signifie qu'elle n'avait pas suffisamment anticipé la crise notamment en mettant en place des procédures et des plans adaptés à la survenance de la crise.

Enfin, le RETEX débouche sur un plan d'action avec les améliorations, actions concrètes à mettre en place par rapport aux problématiques qui ont été soulevées. Le RETEX doit ensuite être validé et diffusé aux acteurs impliqués dans la crise.

5 Cas spécifique de la crise Covid-19

La France traverse actuellement l'une de ses pires crises sanitaires, par conséquent le gouvernement a pris des mesures de confinement pour contenir la diffusion du virus Covid-19. Malgré ces mesures, il n'est pas à exclure que la pandémie du Covid-19 dure dans le temps avec la survenance de nouvelles vagues et d'éventuelles conséquences graves.

Cela avait été le cas avec la pandémie grippale de 1918, dite grippe espagnole car l'Espagne était le seul pays dont la presse traitait ce sujet. Durant cette pandémie, trois vagues se sont succédées provoquant la mort de 50 à 100 millions de personnes à travers le monde³ : une première vague d'avril à juillet 1918 ; une deuxième de mi-septembre à mi-décembre 1918 qui fut la plus meurtrière, et enfin une ultime vague en février – mars 1919 (voir schéma ci-dessous).



Le RETEX est défini par l'OMS comme « une évaluation en profondeur des actions de gestion entreprises au cours d'un événement de santé publique, faites par la suite afin d'identifier les lacunes, les leçons et les meilleures pratiques. Le RETEX offre une approche structurée pour les individus et les organisations impliqués dans la préparation et la réponse aux événements sanitaires de réfléchir à leurs expériences et leurs perceptions sur la réponse donnée à l'événement. Le RETEX aide à identifier de manière systémique et collective ce qui a et ce qui n'a pas fonctionné, et pourquoi et comment s'améliorer »⁴

³ <https://www.lefigaro.fr/vox/societe/peut-on-comparer-le-coronavirus-et-la-grippe-espagnole-20200315>

⁴ After action reviews and simulation exercises. s.l. : OMS, 2018)

Compte tenu de l'ampleur de certaines crises, notamment lors des crises à cinétique longue, il est fortement préconisé de réaliser des retours d'expériences intermédiaires mensuels durant la crise (à adapter selon les phases de la crise) afin de préserver les informations importantes et tirer les premiers enseignements de la crise.



Attention à ne pas réaliser le RETEX intermédiaire trop tôt pour permettre aux différents acteurs, ayant subis un stress psychologique, de retrouver leur calme (les conséquences du stress pouvant se manifester jusqu'à quelques jours après la crise).

Le retour d'expérience intermédiaire est suivi d'un retour d'expérience final afin d'analyser les premières mesures prises et de permettre à l'organisation d'en tirer les enseignements, s'améliorer et s'organiser au mieux pour le retour à la normale de ses activités.

Après la première vague de cette pandémie COVID -19, il est donc essentiel de réaliser un retour d'expérience global pour le traitement de la masse d'information liée à cette crise, ce qui est à prendre et à utiliser.

Il est fortement conseillé de s'intéresser non seulement au retour d'expérience de son organisation, de ses filières, partenaires, mais aussi celui des autres organisations afin de partager et capitaliser sur l'expérience vécue. Dans le contexte d'une crise pandémique à l'échelle nationale et mondiale, il est d'autant plus préconisé de s'intéresser à la manière dont d'autres pays, autorités sanitaires, organisations, entreprises gèrent cette crise sanitaire. L'échange avec les différents acteurs est prépondérant dans chaque gestion de crise notamment lorsque celle-ci est une épidémie/pandémie.

La crise du COVID-19 impose aux organisations un changement dans la manière de concevoir leur activité pour garantir la sécurité de leurs collaborateurs, c'est pourquoi avant toute reprise, chaque organisation se doit d'anticiper toutes les mesures et prérequis nécessaires au retour à la normale. Cela passe, notamment, par la réalisation d'un retour d'expérience avec un protocole sanitaire complet pour assurer toutes les mesures barrières garantissant la sécurité des salariés.

Dans le contexte de cette crise sanitaire d'ampleur exceptionnelle, la mise en œuvre de mesures génériques et spécifiques pour assurer les conditions sanitaires nécessaires aux personnels est une condition incontournable pour la reprise des activités. Il appartient à chaque organisation d'évaluer sa capacité à s'y conformer et de prendre les dispositions nécessaires et le cas échéant de les adapter à ses spécificités. (cf. « Guide Adenium Mise en œuvre d'un Plan de Reprise d'Activité »)

6 Extrait de RETEX

RETOUR D'EXPERIENCE				
 Rédacteur/Utilisateur : Secrétaire / Minutier, Pilote de la cellule de crise		Objet : lors d'une réunion des membres de la cellule de crise, formaliser les retours d'expérience (REX) dans un document synthétique		
Recommandations pour la réussite d'un REX : <ul style="list-style-type: none"> ✓ Réaliser le retour d'expérience (REX) avec tous les acteurs clés ayant participé à la gestion de la crise ; ✓ Dérouler le REX en respectant la chronologie de la crise et l'enchaînement: événements, décisions et actions ; ✓ S'appuyer sur le livre de bord, les points de situation et le bilan de crise ; ✓ Pour chaque point-clé de la gestion de crise : recenser les points forts de l'organisation de crise, les bons réflexes à conserver et à capitaliser;  ✓ Inversement, recenser les points à améliorer, et difficultés rencontrées ; ✓ Au fur et à mesure du recensement, bâtir un plan d'action comportant le nom des personnes responsables et l'échéance de mise en œuvre ; ✓ Formaliser le REX dans ce type de document, diffuser ensuite à l'ensemble des acteurs de la crise puis conserver le document en archive. 				
RETOUR D'EXPERIENCE DE L'EXERCICE DE CRISE/L'EVENEMENT DU XX/XX/XXXX				
Rédigé par :			Date :	
Participants :				
Evénement concerné :				
Rappel des faits :				
Phase	Thèmes abordés	Points forts	Points à améliorer / difficultés rencontrées	Actions d'amélioration à réaliser (échéance, responsable)
Evènement & Alerte	Gestion de l'alerte			
	Quand, comment, dans quels délais a été donnée l'alerte ?			
	Modalités d'alerte conformes?			
	Dispositif d'alerte pertinent, moyens logistiques adaptés ?			
	Procédures d'urgence et conduites à tenir connues par les personnes concernées ?			
Phase	Thèmes abordés	Points forts	Points à améliorer / difficultés rencontrées	Actions d'amélioration à réaliser (échéance, responsable)
Entrée de crise	Mobilisation et composition des cellules de crise			
	Cadrage et évaluation de la gravité de la situation initiale corrects ?			
	Conditions de mobilisation de la Cellule de Crise conformes (en délais et qualité) ?			
	Fonctions et missions au sein de la Cellule de Crise réparties à l'avance ?			
	Expertise au sein de la Cellule de Crise suffisante, notamment en matière RH / technique / communication ?			
	Logistique			
	Salle de crise adaptée (confort, accessibilité, confidentialité, restauration, hébergement prévu,...) ?			
	Equipement et moyens de communication adaptés (téléphonie, visioconférence, TV, radio, paperboard, fournitures de bureaux, etc.) ?			
	Documentation et annuaires de crise à jour, complets, accessibles ?			
	Mise à disposition d'outils de gestion de crise (fiches missions, fiches outils pour la réalisation des CR, du suivi des événements, etc.) ?			

7 Liens utiles

Liens génériques :

- ▶ [Guide Adenium – Élaborer son PCA selon la norme ISO 22301](#)
- ▶ [Guide Adenium – Mettre en œuvre son Plan de Gestion de Crise](#)
- ▶ [Norme ISO 22301 Sécurité sociétale — Systèmes de management de la continuité d'activité](#)
- ▶ <https://www.psyfrance.fr/prestations/cellule-ecoute/>

Liens en rapport avec le Covid-19 :

- ▶ [Plan national de prévention et de lutte « Pandémie grippale », document d'aide à la préparation et à la décision, SGDSN](#)
- ▶ [Site de l'Organisation mondiale de la Santé](#)
- ▶ <https://www.entreprises.gouv.fr>
- ▶ <https://travail-emploi.gouv.fr/le-ministere-en-action/coronavirus-covid-19/proteger-les-travailleurs/article/fiches-conseils-metiers-et-guides-pour-les-salaries-et-les-employeurs>
- ▶ <http://www.inrs.fr/actualites/COVID-19-et-entreprises.html>

8 Présentation d'ADENIUM

8.1 Qui sommes-nous ?

Adenium est cabinet de conseil en résilience opérationnelle des organisations. Spécialiste français indépendant des Plans de Continuité d'Activité (PCA) selon ISO 22301.

8.2 Notre mission

Depuis sa création en 2002, Adenium intervient régulièrement auprès des organisations (opérateurs vitaux, grands comptes publics ou privés, PME/ETI) pour déployer leur démarche en Plan de Continuité d'Activité (PCA), Cyber-résilience (secours informatiques, PRA/DRP, PCI), Continuité de la Supply Chain (Supply Chain Continuity Management – SCCM), gestion des risques et gestion de crises.

Partisan dès l'origine de la gestion globale des risques et fort d'un historique de spécialiste en gestion de crise, nous avons été pionniers des PCA et de la discipline Business Continuity en France. A ce titre, Adenium a mis en œuvre le premier Système de Management de la Continuité d'Activités (SMCA) certifié ISO 22301* en France. Par la suite, Adenium a accompagné avec succès de nombreuses organisations jusqu'à la certification, ce qui a contribué à la reconnaissance des organisations professionnelles (AFNOR, HCFDC, CLUSIF, EuroCloud, INHESJ, AMRAE, CDSE, ...) comme étant l'acteur de référence dans le domaine des PCA et de la résilience des organisations.

Par ailleurs, Adenium a cofondé le Club 22301 afin de fédérer les utilisateurs de PCA et de favoriser l'adoption de tels dispositifs par les organisations en France. Engagé activement à l'AFNOR, Adenium anime le groupe de travail « Continuité d'Activité et Résilience Organisationnelle » au sein de la commission de normalisation.

Soucieux de partager ses connaissances avec le plus grand nombre, Adenium est également le cofondateur du Master 2 RPCA et Gestion de Crise de l'Université Paris 13 sous le haut patronage du SGDSN.

Aujourd'hui, nos équipes de consultants dédiées à 100% à la continuité d'activité, tous certifiés Lead Implementer ISO 22301, vous accompagnent dans la mise en œuvre de votre Système de Management de la Continuité d'Activité (SMCA).

Les atouts d'Adenium sont ses compétences, son professionnalisme et le sens de l'engagement de ses équipes.

Adenium est une Société par Actions Simplifiée (SAS) au Capital de 150 000 Euros dont le siège social est basé à Paris. Adenium est également implanté à Lyon.

8.3 Notre valeur ajoutée

Respectueux des cadres normatifs, notre longue expérience en gestion des risques permet de garantir une approche opérationnelle et d'obtenir des résultats.

De taille humaine, la structure d'Adenium regroupe des spécialistes qui vous apporteront des services et conseils personnalisés en adéquation avec votre culture d'entreprise et votre appétence au risque.

Notre flexibilité et notre sens de l'écoute assurent un service de proximité et une véritable relation de confiance entre notre cabinet et nos clients.

8.4 Contacts ADENIUM

Notre équipe se tient à votre disposition pour vous renseigner :

ADENIUM

Paris :

Siège social : 10, rue Emile Landrin - 75020 Paris

Téléphone : 01 40 33 76 88

Télécopie : 01 40 33 76 67

Email : adenium@adenium.fr

Web : www.adenium.fr

Lyon :

Adresse : 33 Rue Saint-Maximin - 69003 Lyon

Téléphone : 04 78 54 75 60