

Synthèse des discussions

Thème 2 : RH - Suivi du projet / Accompagnement du changement

Charlotte Corbel, Doris Thuillier, Anaïs Feron, Christophe Verdeil, Patrick Hudelot, Myriam Bouchemit, Gabriel Guignan, Fabrice Colin, Zalpha Challita, Pierre Kern, Pierre-Yves Chabaud, Laurence Lavergne, Manuel Pelletier

Traitement : 1-2 personne(s) ; Terrain : 3 ; Instrum. Sol : 2 ; Instrum. Spatiale : 6-7

La synthèse a été faite en reprenant les différentes questions qui avaient été proposées pour ce thème. Nous nous sommes attachés ici à répondre du point de vue RH, et non pas dans la gestion de projet en général.

RHB 1. Quels outils/services supports utilisez-vous pour assurer le suivi de vos projets ? Faites-vous appel à des outils/services proposés par le CNRS ? Si oui lesquels, si non pourquoi ?

1. D'un point de vue global :

- Sont principalement utilisés :
 - Des outils déjà existants au sein du labo
 - Des outils imposés par le consortium projet
 - Des logiciels libre ou gratuit
- Qq outils CNRS sont également utilisés mais pas majoritaires
- On note aussi l'émergence de solutions « fait-maison » utilisées en local dans le labo
- On n'a pas forcément de différences affirmées entre les différents domaines dans le choix des outils
- A adapter suivant la taille du projet
- En tout cas, quel que soit le format, il est nécessaire d'en utiliser
- Ces outils se développent dans le cas du télétravail
- Mais également pour faciliter les échanges entre les agents d'un même labo physiquement présents, par exemple entre des personnes qui opèrent en salle blanche et leurs interlocuteurs restés dans leur bureau (« fil de discussion », partage d'écrans, accès en ligne aux documents ...)

2. Liste d'outils cités au sein du groupe de discussion :

Gestion/GED :

- Redmine (« open-source ») ; GitLab ; JIRA avec ou sans Confluence (JIRA préféré à Redmine)
- Baghera (avis pas top généralement)
- Excel ; MSproject (Microsoft office), Ganttproject (« open-source »), Merlin (Mac)
- Eclipse ; Doors ; Baghera (cnes)
- MyCore (CNRS)

Feuilles de temps :

- Tempo CNRS pour projets sur financements européens
- Tempo DT
- Formulaire ou logiciels « Fait-maison »

Discussions, évènements, visio... :

- Renater, evento, Zoom
- MyCom (CNRS, type Skype)
- Slack : « fil de discussion organisé » (version « open-source » testé au LAM)

3. Difficultés/questionnements recensés :

- Outil de gestion du budget : pas d'outil spécifique identifié à part Excel
- Outil de gestion RH (plan de charge, temps de travail): Excel en général
 - Dans certains labos, ce sont les agents qui remplissent leur plan de charge
 - Dans d'autres labos, c'est la direction qui le fait
- Les outils de type « tempo » n'incluent pas le temps dédié aux activités transverses : comment les inclure ? Faut-il le décompter à l'avance en affichant au départ par exemple 0.8 ETP au lieu de 1 ETP ?
 - La recommandation dans tous les cas est de laisser une marge à l'agent pour conserver des activités transverses nécessaires à son métier (exemple lui permettre du temps pour des formations, des activités de réseautage, ou de veille technologique sans que cela devienne en surcharge)
- Cas de l'outil « tempo DT » différent du « tempo CNRS » : pb de gestion des contractuels
- Gestion des astreintes et sujétions : souvent des outils maisons, par exemple dans le cas des projets européens
- Généralement, un manque de liens entre les outils de gestion et les GED
- Demande du temps pour mettre en place/configurer ces solutions et les alimenter pendant le suivi
 - qui le fait ?
- On peut avoir des difficultés à motiver les scientifiques pour s'en servir mais aussi à faire adhérer les agents à leur utilisation
- Question du coût de ces solutions (lorsque les solutions « open-sources » ne suffisent pas) : licence, maintenance ...
- Question de l'hébergement des données ? en local ou par des structures tierces ?

4. Quelques solutions/propositions :

Des outils abordés au sein du groupe :

- Le cas d'ATRIUM pour la mise en place d'une GED au niveau de l'INSU : en test pré-prod sur le projet SPIP à l'OMP
- Un exemple de solution « fabrication maison » : Mattermost au Labo d'Astrophysique de Marseille
 - C'est un outil de type « fil de discussion organisé » en local au LAM
 - Au prochain MAPI : Pierre-Yves Chabaud, spécialiste ingénierie logicielle propose de faire un REX sur Mattermost et comment on intègre ce genre d'outil dans un laboratoire ! Merci Pierre-Yves ☺

Propositions :

- Intérêt d'un REX sur l'utilisation de tel ou tel outil
- Intérêt d'une évaluation du coût versus nombre d'utilisateurs pour la solution JIRA+Confluence au niveau du CNRS : INSU prête à étudier des propositions (→ N.B. : Confluence est une sorte de wiki collaboratif avec notifications automatiques)
- Cas du remplissage des feuilles de temps : constat de la nécessité d'un outil pour aider les agents à remplir leur feuille de temps
 - Ce genre d'outil est déjà « développé maison » dans certains labos

- Nécessité de fédérer un outil commun plus large : incluant la charge, le plan de charge et l'aide au remplissage pour l'agent
- Est déjà en discussion et pourrait demander la création d'un groupe de travail dédié
- Pas les mêmes pratiques entre agents CNRS et Université
- Plus généralement, on voit le besoin d'un déploiement national de certains outils : il faudrait formaliser les demandes

RHB 2. Comment maintenez-vous la motivation de votre équipe projet ? Qu'est-ce qui selon vous peut motiver / démotiver votre équipe ?

- Sources de démotivation / motivation assez homogènes entre les différents domaines d'application
- Constat de base : marges de manœuvre quasiment inexistantes au niveau des projets pour la valorisation des salaires et des carrières

Sources de démotivation identifiées :

- Longueur des projets
- Elimination/Abandon de projets (suite à appel d'offre infructueux par exemple)
- Niveau de sous-charge ou surcharge
- Manque de présence des chercheurs
- Mauvaise définition initiale des tâches menant à la réalisation d'un travail qui ne répond pas in fine au besoin
- Différence de rythme entre les équipes d'un même projet, écart d'avancement, attente d'entrées
- Manque de confiance entre les membres de l'équipe, déresponsabilisation
- Récurrence des refus de moyens pour réaliser les tâches assignées
- Ecart de priorisation entre les projets
- Différence de traitement entre les personnels des différentes tutelles (CNRS, université, CNES...)
- Démotivation contagieuse due à la présence de personnes peu engagées

Leviers de motivation :

- Responsabilisation
- Roulement des responsabilités (parfois obligatoire)
- Délégations d'activités
- Valorisation
- Réalisation d'évènements festifs
- Reconnaissance des chercheurs
- Réalisation d'école d'été pour les techniciens afin d'assister à des conférences scientifiques
- Mise en perspective des travaux techniques, don de sens aux activités techniques
- Affichage du caractère d'excellence de nos activités
- Séances de co-working, travail en face à face, à mettre en perspective dans une époque où le bilan carbone a aussi une importance et où l'équilibre avec le télétravail est encore à trouver
- Montrer les résultats aux personnes impliquées (exemple de certains personnels administratifs qui sont invités sur le terrain) pour donner du sens et de la perspective à leurs activités
- Citation des noms dans les publications
- Entretenir la google-isation des personnels, en particulier des CDD
- Collectivisation des tâches pénibles, difficiles et/ou récurrentes
- Donner une visibilité et une place à tout le monde

- Faire des bilans en fin de projet (surtout en situation d'arrêt du projet) pour mettre en perspectives les investissements fournis et les compétences développées
- Intégrer régulièrement des nouveaux personnels, du « sang neuf » pour dynamiser les équipes
- Changer de rythme, d'organisation, de routine
- Décloisonner les personnels très démotivés (évolution des compétences, changement de cadre ou de projet, etc.)
- Laisser du temps et encourager à réseauter
- Etudier les motivations de chacun

A ce titre, un groupe a réalisé l'exercice d'énoncer ce qui les faisait se lever le matin : convivialité, gratification verbale, missions, travailler en équipe, défi scientifique/technique, collaborations internationales, pluridisciplinarité, passion, créativité, outreach/contact avec le grand public

→ Attention à ne projeter ses propres motivations sur les autres : certains n'affectionnent pas de partir en mission...

→ Difficulté de mener l'exercice : quand ? avec qui : en individuel ? En collectif ? Comment faire exprimer les motivations ?

RHB 3. Comment maintenez-vous le potentiel technique au sein de votre projet ? (accompagnement des CDDs, encadrement assistance technique, formations permanents/CDDs, etc.)

et RHB 5. Quels processus pour conduire et accompagner le changement (transfert de compétences, réorganisation des tâches, nouveau venu dans l'équipe...) ont été éventuellement mis en place ?

Points communs :

- documentation à jour et suffisamment détaillée pour assurer la continuité et que le travail puisse être repris
- 1 permanent reprend le travail entre 2 CDD pour assurer la transmission
- quand c'est possible (peu fréquent) prévoir une période de recouvrement entre 2 CDD
- partage des activités sur plusieurs personnes / prévoir une personne en back-up : formée et susceptible de reprendre l'activité du CDD en cas de départ

Différences :

- dans certains labo (+ que pour certains domaines) : intégrer les CDD dans un service du labo/organigramme / entretien d'activité ; dans d'autre CDD cloisonné au projet
- terrain (Concordia IPEV) : embauche "au rabais" + prime d'éloignement mais ne reviennent pas la saison suivante / 35 permanents pour 200 CDD => recrutement d'autant de CDD = une activité en soi
- Difficultés :
 - ⇒ perte de compétences et beaucoup de temps
 - ⇒ encadrement d'un CDD différent de celui d'un prestataire => management à adapter

Solutions :

- formations des permanents (prévoir temps pour permettre d'aller en formation), encourager
- formation des CDD à promouvoir : par ex les inclure aux formations où assistent d'autres membres du projet
- intégrer à la fiche de poste CDD et demande de budget des formations du CDD (budget ++)

- ⇒ à remonter à l'INSU (déjà fait IPEV)
- faire une cartographie des compétences au niveau projet et remonter les besoins en formation à la direction
- réseau d'experts / de compétences en commençant au niveau réseau MAPI
 - ⇒ puis élargir INSU / CNRS et tutelles
- "prêt" d'un agent entre labos, implique une convention peut poser problème au niveau juridique (mais se fait déjà eg IPEV)
 - ⇒ statut ITA invité à créer

RHB 4. A quelles principales difficultés êtes-vous ou avez-vous été confronté pendant le suivi de votre projet et comment y avez-vous remédié ? (ex. gestion des tâches administratives, départ d'une ressource, besoins de vos ressources sur d'autres projets, légitimité de CdP, conflits...)

Problème RH :

- Le recrutement : Il y a un problème d'attractivité de nos métiers dû à la faiblesse des salaires et à la pérennité des postes. Pour certains laboratoires, les contraintes de saisonnalité (embauche massive sur une courte durée) et le manque de clarté des procédures d'embauche se rajoutent aux problèmes précités.
- ⇒ Au-delà des contraintes amenées par les règles de la fonction publique, une amélioration pourrait venir du partage des réseaux entre labos et Ecoles.
- ⇒ Un soutien des RH en interne et une discussion avec les RH plus en amont pourraient aider

Gestion de projet :

- La définition des rôles de chaque acteur du projet n'est pas toujours évidente pour tous.
- La gestion du temps et des calendriers n'est pas la même pour tous les acteurs
- Le management à distance
- Les différences de culture de travail entre les différents acteurs Scientifiques, techniciens et collaborateurs internationaux peuvent troubler le dialogue
 - ⇒ La discussion et la formation des différents acteurs peuvent permettre de clarifier les situations Il existe apparemment des formations pour les collaborations internationales
- Problème lié aux risques Psycho-Sociaux et conflit ⇒ Il existe des formations

Matériel :

- Problème de logistique avec une satisfaction variable des systèmes de transport tels qu'Ulisse(cout, délai, services proposés...)
 - ⇒ Il faudrait clarifier les cas où les transporteurs privés classiques sont plus simples.
- Gestion de la sécurité des personnels qui n'est pas toujours facile à appréhender ==> Accès un point de contact sécu ?
- Difficultés lors des achats exceptionnels AO/PUMA ⇒ Il faudrait parfois un acheteur interne ou du moins avoir à disposition une personne capable de faire l'interface entre techs/Admin/fournisseur