

Restitution de l'atelier REX, un outil de management

**Participants : Amandine Caillat, Kacem El Hadi, Jean-Jacques Fourmond, Rémi Giroud,
Thierry Latchimy,
Animatrices : Fatima De Frondat, Arlette Pécontal**

SOMMAIRE

1. **Un REX: pourquoi faire ?**
2. **Qui le conduit ? Qui y participe ?**
3. **Quand le conduire ?**
4. **Comment le conduire?**
5. **Conclusion : REX : un outil de management ?**
6. **Besoins exprimés**

SUJET 1 : Un REX: pourquoi faire ?

Diagnostic/ points clés

- **Eviter de répéter les mêmes erreurs d'un projet à l'autre**
- **Améliorer la structure du projet ou du processus et son organisation**
- **Diffuser les bonnes pratiques**

Difficultés

- **Difficulté à capitaliser et transmettre les bonnes pratiques au sein du laboratoire**
- **Difficulté à mobiliser les membres de l'équipe pour mener à bien un REX**

Solutions (proposées, mises en place...)

- **Expliquer l'utilité du REX dès le début du projet**
- **Planifier le processus de REX dès le début du projet (lors de la réunion de kick-off)**
- **Identifier la personne qui conduira le processus de REX**

SUJET 2 : REX, qui le conduit ? Qui y participe ?

Diagnostic/ points clés

- **Le responsable (chef de projet, PI ou chef de service) n'est pas forcément la bonne personne pour conduire le REX car il est juge et partie**

Difficultés

- **Certains membres de l'équipe peuvent se sentir mis en cause**
- **Manque de personnel identifié pour mener l'exercice**
- **Fiabilité du retour fait en groupe**
- **Difficile de garantir l'objectivité des retours et la liberté de parole de chacun**

Solutions (proposées, mises en place...)

- **Rester factuel**
- **Tous les acteurs du projet (scientifiques, personnels techniques et administratifs, fournisseurs, sous-traitants,) participent au REX**
- **Le labo semble la bonne structure pour coordonner les retours des REX et en faire profiter les collègues**
- **Une personne extérieure semble être l'idéal pour mener le REX: société extérieure et/ou le responsable qualité**
- **Communication en interne au laboratoire et suivi des actions lors des réunions régulières inter responsable de service/chef de projet**

SUJET 3 : REX, quand le conduire ?

Diagnostic/ points clés

- Trop souvent mis en place uniquement lorsque des difficultés apparaissent
- Généralement non planifié car pas dans la culture de nos institutions
- Quand REX est mené, c'est souvent en fin de projet

Difficultés

- Les points (positifs ou négatifs) ne sont pas forcément tracés au fil de l'eau
- Analyse de risques souvent initiée mais pas suivie

Solutions (proposées, mises en place...)

- L'annoncer à l'équipe et le planifier dès le début du projet
- Mener un REX à minima en fin de chaque phase

SUJET 4 : REX, comment le conduire ?

Diagnostic

- Manque d'outils et méthodologie permettant de le mener

Difficultés

- A choisir le bon format de REX selon le contexte
- A définir les destinataires finaux du REX
- A établir la liberté de parole et à limiter la charge émotionnelle

Solutions (proposées, mises en place...)

- Clarifier la méthode de conduite du REX avec l'équipe dès le début du projet: brainstorming, entretiens individuels, utilisation d'un template renseigné en collectif ou chacun de son côté puis compilation par une personne extérieure
- Adapter si besoin cette méthode au cours du projet afin de garantir la liberté de parole
- Adapter le contenu selon les destinataires (équipe, labo, agence,...) : potentiellement plusieurs versions des conclusions à rédiger

Conclusion : REX, un outil de management ?

Diagnostic/ points clés

- REX pas institutionnalisé dans la majorité des labos
- Difficulté à capitaliser pour les prochains projets ou pour améliorer la structure
- Besoin reconnu
- Frustration si REX pas formalisé et pas suivi d'actions

Difficultés

- Identifier et prendre en compte les aspects humains et relationnels
- Terminologie à préciser et à uniformiser selon les domaines
- Peu présent dans la culture de gestion de projet dans nos institutions

Solutions (proposées, mises en place...)

- Mettre en place un outil générique permettant d'initier le REX pour cadrer la discussion sans pour autant être restrictif
- Le REX ne doit pas contenir que les points négatifs, mais aussi les points positifs et des propositions d'améliorations
- Faire remonter les propositions d'actions et d'améliorations aux responsables d'équipes et directions de labo

BESOINS EXPRIMES

- **Mettre en place un groupe de travail et/ou de réflexion autour des outils de REX au sein de MAPI**
- **Diffuser le template mis en place par le GEPI**
- **Identifier les formations CNRS qui pourraient aider les responsables à identifier les problèmes humains et relationnels, pour les prendre en compte et tenter de les gérer de façon juste**