

Mettre en place un retour d'expérience (REX ou RETEX)

Livre blanc

Auteur : Martine Payot-Surma

Coach et formatrice en management
et communication interpersonnelle
Dirigeante de MPS Consultant



METTRE EN PLACE UN RETOUR D'EXPERIENCE

Toutes les organisations, qu'il s'agisse d'une entreprise privée, publique ou d'une association, mettent en place des projets, des actions nouvelles pour répondre aux besoins et attentes de leur clientèle et aux exigences de l'évolution de la société civile.

Si chacune fait généralement l'objet d'analyse en cours d'application et à son terme de bilans plus technique, l'émergence des démarches qualité et l'exigence croissante de résultats par rapport aux objectifs initiaux ont progressivement amené à créer des outils qui ne soient pas l'apanage de professionnels de l'audit, des contrôleurs de gestion ou des responsables qualité mais soient utilisables et partageables par tous les acteurs du changement.

Cette démarche qualitative et quantitative se base entre autres sur l'approche systémique et a pour avantage de pouvoir s'ajuster à chaque structure désireuse de l'exploiter en interne, tout en préconisant une méthode, une trame de base, et en conseillant vivement aux utilisateurs de créer ou d'adapter sur celles-ci leurs propres outils.

Pour résumer, le REX (ou RETEX) est une façon de procéder à la fois analytique et analogique, structurée et vivante, comme le sont les systèmes, qui s'appuie en filigrane sur une « philosophie », une posture, nécessaire à sa réussite.

Sommaire

1. Qu'est-ce qu'un REX (ou RETEX) ?
2. Quelques sources
3. Philosophie du REX
4. Méthodologie du REX
 - A. Le socle : vos objectifs
 - B. L'organisation d'un REX
 - C. Retour d'information, identification et capitalisation des enseignements
 - D. Restitution et valorisation
 - E. Le passage à l'action
5. Les documents supports
6. Traçabilité
7. Les limites du REX
8. Conclusion
9. Quelques exemples de documents du REX
 - A. Questionnaire anonyme (Le projet sur lequel le REX a porté est ici nommé xxx)
 - B. Fiche pratique : organiser votre retour d'expérience (REX) interne
 - C. Exemple d'une grille d'analyse pour un REX

1. Qu'est-ce qu'un REX (ou RETEX) ?

Le retour d'expérience, appelé REX ou RETEX selon les domaines d'activité, est un processus de réflexion mis en œuvre pour tirer les enseignements positifs et négatifs d'actions en cours ou parvenues à échéance.

C'est un processus qui, certes, s'appuie sur le débriefing, mais s'attache en détail à observer lors de celui-ci cinq critères essentiels :

- la démarche utilisée ;
- les méthodes employées ;
- la production qui en résulte ;
- le rôle et l'investissement de chacun des acteurs ;
- les moyens mis en œuvre.

Ainsi selon le contexte, nous pourrions observer la démarche (le management par objectifs, le management participatif), les méthodes (le SMART, l'utilisation d'indicateurs, la factuelité), la production (les objectifs codéfinis par les cadres et leurs collaborateurs), le rôle de chacun des acteurs du projet et leur implication, et les moyens (la formation, la création de l'équipe de référents, le temps accordé au REX, la mobilisation des décideurs...).

Le RETEX est *de facto* une démarche qui contribue à l'amélioration continue des organisations (que nous appellerons souvent des systèmes), en participant à l'évaluation des projets face aux réalités concrètes et en proposant des solutions aux déficiences observées.

Sa fonction est de rechercher des informations venant des acteurs concernés par le projet, de les exploiter pour les traduire en enseignements favorisant les adaptations, donc la flexibilité des organisations.

2. Quelques sources

Il est très difficile de définir la naissance du retour d'expérience tant sa pratique informelle se retrouve dans l'histoire, qu'il s'agisse de l'analyse des catastrophes naturelles par les moines ou de celle des épidémies. Ces analyses quantitatives, faites *a posteriori* afin de prévenir d'autres catastrophes ultérieures, sont étroitement liées à l'histoire des études statistiques et se basent le plus souvent sur un travail « accidentologique ».

Progressivement, les travaux autour de l'analyse des risques, l'avènement de l'informatique, vont amener à la collecte d'informations et à la création de bases de données, d'abord dans l'industrie puis dans la plupart des secteurs d'activité.

Plus récemment, les accidents nucléaires et dans l'aérospatiale ont amené les organisations à faire évoluer les bases de données vers de vrais retours sur expérience intégrant le facteur humain.

En France, les ministères de la Défense et de la Santé l'utilisent depuis deux décennies pour à la fois anticiper les risques en sanitaires ou de sûreté, mais aussi accroître la performance de leurs projets et équipes.

Le centre d'évaluation de documentation et d'innovation pédagogiques (CEDIP), qui relève du ministère de l'Écologie, de l'Énergie, du Développement durable et de l'Aménagement du territoire (MEEDDAT), publie d'ailleurs des fiches techniques touchant au management des compétences et à l'ingénierie de la formation, dont quelques unes sur le REX.

3. Philosophie du REX

Un retour d'expérience se base sur une analyse **quantitative** (recueil de données, rapport d'incident, informations chiffrées) et **qualitative** (satisfaction client, taux de retour de produit, nombre de réclamations, satisfaction et motivation des personnels...).

Il a donc besoin d'une information la plus exhaustive et surtout la plus **factuelle** possible, même lorsqu'il aborde le fait humain. Ainsi, lors de la création des questionnaires et des grilles d'interview, l'équipe référente aura à « trier » les questions pour être au clair entre les faits, les opinions et les ressentis.

Il s'agit là d'une mesure de résultat, qui va comparer l'existant aux objectifs initiaux du projet ou de l'action : il n'existe donc pas de REX sans objectifs préalables, de préférence rédigés sous forme SMART. Vos objectifs auront donc à être simples (clairs, compréhensibles), mesurables (bénéficier d'indicateurs de mesure), acceptables (en rapport avec la mission du service ou de l'acteur), réalistes (disposer des moyens suffisants) et temporels (inscrits dans un agenda, un planning, un rétroplanning).

Enfin, pour obtenir une réelle adhésion de tous les acteurs du projet ou de l'action, il faut donc impérativement anticiper les risques et conséquences par rapport aux réponses des acteurs : plus vous pourrez les assurer d'un certain anonymat, de votre discrétion, et aussi de l'absence de sanctions liées à leur retour, plus leur parole se verra libérée et vous obtiendrez des informations complètes et fiables. Cela nécessite donc bien un engagement des dirigeants sur la démarche en amont, tant sur la méthode que sur la posture de management participatif qu'elle induit, et qui est un de ses gages de réussite.

4. Méthodologie du REX

Le REX ne s'improvise pas : il nécessite un temps de préparation, de création des grilles d'analyse, un temps d'entretien (débriefing) et un temps d'échanges avec vos pairs puis de restitution et de valorisation des enseignements obtenus.

Cette démarche vous sera donc utile ici et maintenant pour l'analyse des résultats de votre action, mais aussi à l'avenir pour d'autres projets que vous mettrez en place en interne.

A. Le socle : vos objectifs

Avant toute chose, définissez les objectifs du REX pour vous et votre organisme pour pouvoir ensuite choisir un mode opératoire adapté à votre contexte. Regardez d'abord les objectifs conceptuels, puis déclinez-les en objectifs opérationnels, les plus SMART possibles.

Quels sont généralement les objectifs d'un REX ?

- Partager une vision globale et partagée du projet et renforcer la qualité des liens entre ses acteurs et partenaires
- Repérer les points positifs pour les capitaliser
- Identifier les déficiences et proposer des axes d'amélioration
- Reconnaître le travail des acteurs et les aider à rebondir sur les difficultés
- Valoriser l'expérience pour nourrir les actions futures et globalement la RH
- Démultiplier les enseignements tirés de l'expérience et sensibiliser les personnes n'ayant pas participé au projet (capillarité)

METTRE EN PLACE UN RETOUR D'EXPERIENCE

B. L'organisation d'un REX

Cette mise en place nécessite plusieurs phases :

1/ L'orientation

- Nommer une équipe projet et identifier un pilote
- Définir un périmètre acteurs/période/territoire
- Définir le calendrier des acteurs de l'équipe projet
- Définir la méthode de collecte, tri et analyse des informations en amont des entretiens

2/ Le retour d'information, l'identification et la capitalisation des enseignements

- Recueillir les expériences par questionnaire et/ou entretiens, en tirer enseignements et adaptations

3/ Décisions et mise en œuvre

- Prévoir la réunion de partage des informations et analyses (avec les directions ou services Qualité, RH, DAF, DSI, DG... concernés)
- Faire des propositions d'amélioration ou correctives

4/ Valorisation

- Restitution aux N+1
- Décisions/choix des ajustements correctifs ou d'amélioration
- Mise en actes des décisions
- Communication sur le REX (acteurs concernés, non concernés, partenaires)

C. Le contenu du REX : retour d'information, identification et capitalisation des enseignements

Rappelons-le, le REX a pour buts de recueillir des informations factuelles sur l'évènement concerné, en tirer des enseignements pragmatiques (en dehors de tout jugement de valeur) pour aider à des décisions correctives ou d'amélioration.

Il convient donc de mettre en place une équipe chargée de ce travail, menée par un référent connu et reconnu tant par votre institution que par ses pairs.

Les membres de l'équipe projet seront choisis en fonction de leur capacité à communiquer (de préférence des personnes formées à la communication interpersonnelle ou ayant une disposition naturelle à l'écoute active), et de leur envie de participer à la démarche, quels que soient leur fonction ou leur service de rattachement. Dans l'idéal, l'ensemble des directions ou secteurs concernés par l'opération analysée doit être représentée dans le groupe projet.

Il est utile, lorsque vous mettez un REX en place, d'associer largement les acteurs de l'entreprise à cette démarche : les personnels R.H., les responsables concernés, mais aussi les représentants du personnel et autres partenaires sociaux.

Le recueil d'information se fait, dans l'idéal, par interview des acteurs concernés, sur la base d'outils préconçus par vos soins.

Tout d'abord, un questionnaire de soutien à l'interview (qui peut éventuellement remplacer celle-ci lorsque vos effectifs concernés sont très larges ou que l'équipe projet manque de temps pour s'y consacrer, tout en sachant que le questionnaire seul est nettement moins efficace).

Ensuite, une grille d'évaluation de l'action concernée par le REX, ou de l'incident étudié.

L'interview : après envoi et recueil des questionnaires, les membres de l'équipe projet rencontrent les acteurs de l'opération, lors d'un entretien de 30 à 60 minutes.

METTRE EN PLACE UN RETOUR D'EXPERIENCE

Il est prudent de veiller à ce que les intervieweurs puissent questionner des acteurs d'autres directions ou services que le leur afin d'éviter les enjeux ou les impacts liés à leur fonction ou à leur position hiérarchique, ce qui leur permet une meilleure neutralité.

Il ou elle devra veiller à ne porter aucun jugement, à rester le plus factuel possible, et surtout à garantir l'anonymat du contenu à la personne interviewée : seules les données seront traitées de façon statistique et globale. Même si les actions d'amélioration peuvent concerner des personnes (formation complémentaire, entretien de motivation) celles-ci seront réfléchies et décidées par rapport à ce que les juristes appelleraient un « faisceau d'indices », et auront pour seul but de faire progresser la personne concernée.

Cet entretien doit se tenir dans un lieu neutre (salle de réunion, bureau partagé) dans lequel vous êtes certain de n'être pas dérangé. Les téléphones sont coupés durant ces échanges.

Les éléments recueillis, les plus factuels possibles, seront ensuite traités de façon statistique par l'équipe projet de façon à les regrouper par thèmes.

Puis ils seront analysés de façon prospective, avec pour chaque item une décision. Il est difficile ici de nommer les propositions de décisions de façon exhaustive, car tout dépendra de votre organisation, de votre contexte et du sujet (événement, projet, mise en place de nouveaux process...).

Dans la plupart des cas, les décisions proposées en aval des recueils d'informations sont de type :

- décision de reconduire le projet ;
- décision d'actions correctives ou préventives ;
- décisions d'actions pour faire évoluer, enrichir le projet ;
- décisions de ne pas reconduire le projet.

Un exemple concret et réel :

Une entreprise du secteur médical a récemment mis en place un management par objectifs dans ses services et a formé ses 130 cadres à la méthode. Un groupe de référents a été mis en place, qui accompagnera ces cadres dans la mise en œuvre de cette démarche à l'occasion des entretiens annuels d'évaluation des personnels.

L'établissement a souhaité quelques mois plus tard mettre en œuvre un REX pour évaluer la mise en place du MPO (management par objectifs) et l'impact sur la motivation des cadres, ainsi que les résultats de chacun des services. Les référents ont également été formés à la méthode.

Un questionnaire a été créé, que vous trouverez un peu plus loin dans cet ouvrage, partant des objectifs du MPO et des conséquences de sa concrétisation.

96 % des 130 cadres ont été reçus à leur initiative lors d'un entretien avec leur référent sur la base du questionnaire (qui pouvait aussi être rendu anonymement).

La synthèse des informations recueillies lors des interviews a été présentée au comité de direction qui a entériné les propositions d'actions présentées par les référents.

Une communication a été lancée dans l'établissement par voie de journal interne et intranet, et l'action a été valorisée lors des vœux de fin d'année par la direction.

Des décisions ont été prises, sur des questions tant élémentaires (collecte des téléphones portables qui restent dehors pendant les réunions d'équipe) que stratégiques (organisation des services RH et mode d'interaction du CODIR avec les services). Une vingtaine de décisions ont été actées et mises en place l'année suivante, avec l'accord et la participation active des partenaires sociaux, pourtant au début sceptiques sur la démarche.

METTRE EN PLACE UN RETOUR D'EXPERIENCE

D. Restitution et valorisation

Au-delà de l'analyse des informations et des propositions d'actions qui en découlent, vous aurez à partager l'information avec les décideurs de votre organisation.

Il est essentiel que les propositions soient au préalable rédigées par les membres du groupe projet, qui auront à se mettre au clair ensemble avec les objectifs de chacune, leur marge de négociation voire leur degré d'investissement individuel ou collectif sur les suites à donner. Il est probable et même souhaitable que les membres du CODIR abondent les propositions d'autres solutions complémentaires au-delà de leur accord ou désaccord sur celles proposées.

La valorisation des acteurs du REX au-delà des membres du groupe projet est essentielle pour, tout d'abord, les remercier de leur implication, et aussi influencer sur leur motivation et leur envie future de participer à des actions RH innovantes. Leur donner retour des décisions prises grâce à leur participation, les informer du suivi de ces décisions, de leurs résultats, y contribuera.

Le REX est parfois l'occasion de détecter lors des entretiens des potentiels qui n'ont pas encore été repérés jusque-là ou restaient en sommeil.

Puis la communication interne comme externe est un excellent moyen de valoriser les acteurs du REX et les impacts de sa mise en place.

Votre revue interne, votre intranet, mais aussi la presse professionnelle ou locale sont autant de médias qui feront connaître le process au plus grand nombre et, pourquoi pas, essayer la méthode.

E. Le passage à l'action

Une fois que vos décideurs ont accepté les propositions d'actions découlant des informations recueillies, vous aurez à communiquer auprès des personnes concernées directement ou indirectement et à les mettre en actes.

Un rétroplanning est dans ce cas utile, tout comme les réunions entre le groupe projet et les cadres impactés par chaque action.

Pensez à déléguer au maximum les actions et à laisser chacun en proposer des variantes dans leur application afin de soutenir, là encore, la motivation et stimuler l'intelligence collective.

Et, bien évidemment, pensez à informer votre CODIR ponctuellement sur les avancées et les résultats de ces actions, qu'ils ont co-construites avec vous.

5. Les documents supports

Pour mettre en place un RETEX vous aurez besoin de plusieurs documents supports :

- votre calendrier d'actions (entretiens, analyses, recherches, réunions) ;
- une fiche rappelant les informations dont vous disposez déjà en amont des entretiens suite à des réunions, échanges ou autres sources ;
- le questionnaire préalable qui vous servira lors des entretiens (ou qui servirait au sondage si vous n'en faisiez pas) ;
- la fiche d'analyse de l'opération reprenant les critères et indicateurs que vous aurez prédéfinis, utiles pendant et au terme des entretiens ;
- un document de synthèse des travaux des acteurs reprenant les informations, analyses et actions proposées de façon globale ;
- des documents de communication qui seront créés ensuite avec votre service communication en lien avec la direction générale.

METTRE EN PLACE UN RETOUR D'EXPERIENCE

Cette liste n'est pas forcément exhaustive, mais attention, une des limites du REX est l'excès de procédures et de documents. Vous trouverez en annexe, ci-après, quelques modèles pour vous aider à créer les outils les plus adaptés à votre propre contexte.

6. Traçabilité

Nous vous conseillons de créer une fiche process décrivant de façon synthétique comment vous avez mis en place votre REX en stipulant les dates essentielles, les périodicités.

Cela vous aidera à en développer ultérieurement une vision globale, alimentera avec efficacité vos documents de communication et permettra la transmission de la méthode à d'autres services, à des partenaires ou aux personnes qui vous remplaceront un jour.

7. Les limites du REX

Certains REX, c'est vrai, n'ont pas apporté les résultats obtenus, et il est intéressant de comprendre les facteurs de risques.

Dans la plupart des cas, ce furent :

- une posture directive dans l'application de sa méthode ;
- une multiplication des outils et process (évitons les « usines à gaz », trop de process tue le process) ;
- une appropriation des décisions par des CODIR sans tenir compte des propositions du groupe référent (voire décisions prises avant la présentation) ;
- l'absence de valorisation des acteurs du REX ;
- un manque de communication en amont et en aval du REX (sur les objectifs, les résultats) en interne.

8. Conclusion

Le REX est une très belle expérience de management participatif et d'intelligence collective, qui nécessite un investissement raisonnable au regard des résultats qu'il permet.

Une sensibilisation ou formation d'au moins une journée est utile, sauf si des membres de vos équipes y sont déjà rôdés et assez pédagogues pour transmettre ce savoir-faire.

9. Quelques exemples de documents du REX

A. Questionnaire anonyme (le projet sur lequel le REX a porté est ici nommé xxx)

Questions-titres :

Quelle est votre place dans le projet xxx ?

Avez-vous suivi la formation xxx ?

- A. Connaissez-vous les finalités du xxx et, si oui, quelles sont-elles ?
- B. La formation au xxx a-t-elle répondu à vos attentes, et, si non, que vous manquait-il ?
- C. Les référents étaient-ils clairement identifiés, selon vous ?
- D. L'accompagnement des référents a-t-il répondu à vos attentes ?
- E. Les référents étaient-ils suffisamment disponibles pour vous ?
- F. À quelles contraintes avez-vous été confronté dans la mise en œuvre de la démarche xxx ?
- G. Avez-vous pu dérouler le processus dans de bonnes conditions et, si non, pour quelles raisons ?
- H. Les outils utilisés pour le xxx vous ont-ils paru adaptés ?
- I. Comment avez-vous informé votre équipe sur le xxx ?
- J. Avez-vous rencontré des difficultés pour déterminer les objectifs de vos agents ?
- K. Qui les a déterminés, vous, votre agent, ou conjointement ?
- L. Comment avez-vous mis en œuvre le suivi des objectifs ?
- M. Vos agents ont-ils trouvé un intérêt au management par objectifs ?
- N. Avez-vous pu respecter les échéances, et, si non, pour quelles raisons ?
- O. Avez-vous vécu des tensions en lien avec le xxx ?
- P. Quel impact le xxx a-t-il eu sur votre motivation ?
- Q. Quel impact le xxx a-t-il eu sur la motivation de vos collaborateurs ?
- R. Comment le xxx peut-il contribuer à la réalisation des projets internes ?
- S. Le xxx a-t-il changé votre façon de travailler, et, si oui, de quelle façon ? si non, pourquoi ?
- T. Le xxx a-t-il renforcé votre posture managériale ?

Question subsidiaire :

Comment envisagez-vous le suivi du xxx dans les trois années à venir ?

B. Fiche pratique : organiser votre retour d'expérience (REX) interne

L'exercice consiste à planifier, organiser chacune des étapes du REX. Nommons un script qui synthétisera vos réponses sur un « document unique ».

Rappelons que ce travail, comme toute la démarche XXX, se fait dans une posture bienveillante sans complaisance ; nous nommerons donc les réussites et les axes de progrès sans jugement sur les actes ou les personnes (ce que les Grecs appelaient Épochè).

1. Les objectifs (SMART) de votre REX

Évaluer le dispositif XXX avant le

Collecter les initiatives (bonnes pratiques) (*date*)

Identifier les difficultés et les réussites des évaluateurs (*date*)

Identifier les envies et les propositions des cadres (*date*)

Aider les cadres dans le suivi des objectifs et étudier la création d'outils

Communiquer sur le XXX en interne (point d'avancement de chaque conférence des cadres [*date*])

Analyser finement

Évaluer l'accompagnement des référents (et de l'absence de demandes)

Sensibiliser ceux qui n'ont pas adhéré au XXX et/ou sollicitation des référents (*date*)

Ajuster le dispositif avant la campagne de (*date*)

2. L'organisation matérielle du REX

A. L'orientation du REX

1) Nommer un pilote

Choix du pilote : M. (M^{me}) X

2) Définir le périmètre

– Qui sont les acteurs du REX ?

L'ensemble des managers, directions et référents compris

Les partenaires sociaux, qui y participeront pleinement dans une communication partenariale et pas seulement pour donner un feed-back sur le projet.

Les salariés concernés (*à lister*)

Autres (*à définir*)

– Quelle période définissons-nous ?

– Quel territoire (directions, services...) voulons-nous ?

3) Définir le calendrier des acteurs

(*date*) Formation REX

Envoi du calendrier REX par le service pour inscription (semaine 43 n°) et buzz par les référents

Préparation par référents : réunions d'une heure (périodicité) à compter du (*date*)

Test du questionnaire (*date*) échantillon 3 cadres

Explicitation conférence ou réunion des cadres (*date*)

Distribution questionnaire avec convocation pour entretien (*date*)

Ateliers de retour d'expérience (*date*) jusque (*échéance*) et réunion intermédiaire des référents + tri des informations

METTRE EN PLACE UN RETOUR D'EXPERIENCE

(date) analyse des feed-back et des retours de questionnaire évalués, et décisions d'ajustement et améliorations => plan d'action référents
Création d'un référentiel (carnet, dossier + numérique) et powerpoint avec le service communication

Actions de (date) à

Communication intranet journal réunions de service (date)

Remarque : ne pas oublier de construire la formation des absents à la formation et des nouveaux encadrants

- 4) Quelle méthode de recueil, de tri et d'analyse d'informations utilisera-t-on en amont des entretiens ?

Questionnaire

B. Le retour d'information, l'identification et la capitalisation des enseignements

Que voulez-vous utiliser ?

- Un questionnaire ?
- Des entretiens ?

La forme :

Cadre préalable éthique

Demander de venir avec le questionnaire à la convocation

Rappeler les objectifs et rôles des référents

Nommer un script et un facilitateur (partage de rôle 2 référents)

Sous-groupe sur ce qui a bien été, ce qui a été difficile + axes de progrès, les propositions de chacun pour faire progresser le projet

C. Décisions et mise en œuvre

- 1) Prévoir une réunion de partage et analyse des informations (échange numérique préalable des documents)
- 2) (date) analyse des feed-back et des retours de questionnaire évalués et décisions d'ajustement et améliorations => plan d'action référents
Participants : référents, autres
- 3) Faire des propositions correctives (à compléter ensuite, en *brainstorming*)
- 4) Faire des propositions d'amélioration (idem)

D. Valorisation

- Restitution institutionnelle, vers qui ?
- DG conférence ou réunion des cadres
- Mise en acte des décisions (plan d'actions)
 - Calendrier
 - Qui fait quoi ?
 - Suivi et contrôle
- Communication interne
 - Vers qui ?
 - Comment ?
Journal + intranet
 - Quand ?
Voir calendrier
- Communication externe éventuelle
 - Vers qui ?
 - Comment ?

METTRE EN PLACE UN RETOUR D'EXPERIENCE

C. Exemple d'une grille d'analyse pour un REX

Remarque préalable : il ne s'agit ici que d'un exemple, qui a été créé dans un contexte donné en s'inspirant d'autres grilles existantes. La meilleure grille possible sera celle que vous aurez vous-même créée, en équipe et/ou durant la formation.

EN-TÊTE DE LA GRILLE

Le projet

- Titre
- Environnement, contexte
- Décideurs
- Objectifs
- Date de démarrage :
- Date de fin :

Identifiant (qualité et statut de celui ou celle qui remplira la grille) :

Date du REX :

Critères	Indicateurs	OUI	NON	Constats	Capitalisation
Pertinence	Commande suffisamment claire				
	Identification des besoins des bénéficiaires de l'action, des contraintes et des exigences				
	Réponse à un réel besoin				
Clarté des objectifs	Acteurs clairement identifiés et rôle de chacun bien défini				
Cohérence objectifs/besoins	Conformité des objectifs avec les besoins				
Compatibilité projet/contraintes réelles/attentes du décideur	Démarche suffisamment cadrée				
	Compatibilité de la production demandée avec le contexte et les contraintes imposées				
	Implication des acteurs				
	Autre :				
Critères	Indicateurs	OUI	NON	Constats	Capitalisation
Cohérence	Moyens suffisants et adaptés				

METTRE EN PLACE UN RETOUR D'EXPERIENCE

Les objectifs étaient-ils compatibles avec les moyens humains ou techniques et les délais ?	Compatibilité et complémentarité des moyens Compétences des personnes impliquées dans le projet Caractère participatif de la démarche Autre :				
Dynamique Les actions des différents acteurs était-elle coordonnée ? Y a-t-il eu des dysfonctionnements dans les relations et quelles conséquences ont-ils eus ?	Implication du décideur en direct ou par délégation Fréquence échanges avec lui ou eux Tensions entre acteurs du projet Suivi des actions Autre :				
Efficacité Comparatif objectifs /résultats Tous les objectifs ont-ils été atteints ? À quel niveau ?	Atteinte des objectifs fixés Satisfaction des besoins des bénéficiaires Difficulté de réalisation Ajustement de la demande initiale et impact sur les résultats Taux de réactivité Autre :				
Efficience Les moyens mobilisés tenaient-ils la comparaison avec les résultats de fin d'action ?	Autres solutions possibles (moyens, process, etc.) Structuration de l'organisation des actions Respect des <i>deadlines</i> Adéquation mission/moyens/résultats Autre :				
Critères	Indicateurs	OUI	NON	Constats	Capitalisation
Durabilité Les résultats ont-ils été pérennes ?	Volonté de faire évoluer l'organisation et son fonctionnement de la part du décideur et ses représentants Partage d'information interne sur les résultats obtenus				

METTRE EN PLACE UN RETOUR D'EXPERIENCE

	Partage d'information vers l'extérieur sur les résultats obtenus Suivi des résultats et du plan d'actions Autre :				
Impact Le projet a-t-il impacté l'ensemble de votre organisation ?	Accroissement ou consolidation de la motivation des acteurs pour le projet et le plan d'actions éventuel Impacts attendus à moyen et long terme Impact sur la communication entre services et entre individus Impacts inattendus Autre :				
Ajustement Quelles ont été les adaptations nécessaires en cours de route ? Dans quel domaine ces changements ont-ils été opérés : méthode, définition des rôles, moyens, délais ?	Changement dans l'organisation Ajustements structurels en fonction d'évolutions contextuelles Redéfinition du rôle des acteurs Autre :				

Propositions de capitalisation

(Texte corédigé)

Autres commentaires

(Texte corédigé)

METTRE EN PLACE UN RETOUR D'EXPERIENCE

Les Editions Tissot <<http://www.editions-tissot.fr>> proposent une gamme de solutions pour appliquer le droit du travail de manière simple, composée de publications écrites dans un langage clair et compréhensible par les non-juristes. Les conseils opérationnels permettent de résoudre toutes les problématiques de droit social grâce à une réglementation décryptée, des modèles de lettres et de contrats, de la jurisprudence ainsi que des conseils et les erreurs à éviter...

Les publications en ligne

Pour vous offrir un accès rapide aux informations essentielles, les publications Tissot sont avant tout conçues pour une consultation en ligne. Vos recherches sont facilitées par des outils performants : moteur de recherche, index de mots clés, rubriques thématiques... Les modèles de lettre ou de contrat sont téléchargeables au format Word, directement personnalisable et imprimables depuis votre traitement de texte.

Les ouvrages papier associés

Pour ceux qui désirent garder une version papier de leur documentation, toutes nos publications sont associées à un ouvrage de référence. Qu'il s'agisse de guides ou de fiches pratiques, nous privilégions une présentation claire pour vous faciliter toutes vos recherches. Vous disposez d'un index de mots-clés, d'accès thématique, d'annotations en marge, de tableaux explicatifs pour aller à l'essentiel : gagner du temps.

Les mises à jour

En ligne ou sur papier vous disposez de publications actualisées. Enrichies et mises à jour par nos équipes d'auteurs, nos publications vous apportent toute la sécurité nécessaire.

Sur Internet, les publications en ligne sont mises à jour automatiquement. Pour les ouvrages papier, vous recevez des feuillets à intégrer dans votre classeur tout au long de l'année ou un ouvrage complet pour les éditions annuelles.

L'actualité

Les e-newsletters et les lettres d'actualité vous apportent la veille juridique indispensable pour ne pas passer à côté des nouveautés de la réglementation.

Brèves d'actualité, articles conseils, obligations fiscales et sociales, salaires minimaux, actualisation des conventions collectives... vous disposez d'informations à jour pour vous faciliter le respect de la législation.

Les engagements des Éditions Tissot

Toutes nos publications sont rédigées dans un langage clair et pratique, loin du jargon juridique mais toujours absolument fiables.

Nos auteurs sont tous des spécialistes dans leur domaine. Juristes, experts, professeurs ou praticiens avérés, chacun d'entre eux œuvre pour vous faire profiter d'informations fiables et pratiques, directement applicables aux cas rencontrés en entreprise.

Site Internet : <http://www.editions-tissot.fr>

Catalogue des publications : <http://www.editions-tissot.fr/droit-travail/catalogue.aspx>