



La Lettre de la SMaP n°15

Juin / Juillet 2012



Retour d'Expérience et
Performance Projets



Le laboratoire de génie industriel (LGI) de l'École Centrale Paris et la Société de Management de Projet (SMaP) ont constitué un groupe de travail consacré à l'étude du retour d'expérience, de la capitalisation des bonnes pratiques et de leur réutilisation dans les projets. Sa direction scientifique est assurée par Julie Le Cardinal (ECP LGI) assistée de Jean Louis Giordano et Gilles Turré (SMaP).

Dans les projets, la mémoire est un actif. Or l'assimilation des expériences des projets par l'entreprise se fait difficilement et n'est pas toujours source de progrès.

Après une première journée d'étude consacrée à l'expérience et la pratique du REX des entreprises et un déjeuner-débat sur le lien entre Evaluations de Performance et REX Projet, **nous avons conclu qu'il était possible et souhaitable de mieux intégrer les Evaluations de Performance Projet et le REX, en évaluant les projets non seulement sur leurs résultats mais aussi sur leur management, en organisant le Rex sur ces deux aspects et en mettant en place le métier de management de projet, gardien du Rex projet.**¹

Les groupes de réflexion se sont poursuivis le 12 juin autour des questions soulevées lors des événements précédents :

- Mesure de la Performance du Retour d'Expérience (REX), introduit par Caroline Durier de la Faculté de Médecine de Rouen et

sous la direction de Julie Le Cardinal, LGI, ECP.

- Contribution du Retour d'Expérience à la Performance des Projets, introduit par Catherine Chauvin du PMU et sous la direction de Gilles Turré, SMaP.
- Contribution du Retour d'Expérience à la Maitrise des Risques, introduit par Xavier Dilly, SNCF et sous la direction de Jean-Louis Giordano.

Les travaux des deux premiers groupes ainsi que la synthèse des trois groupes sont résumés pages suivantes. Le résumé du groupe sur les Risques sera inclus dans la Lettre de Septembre qui comprendra également des informations sur les travaux futurs du groupe de travail et la nouvelle date de la conférence de Jacques Civilise, reportée par manque d'inscrits.

En ce qui concerne le niveau de satisfaction globale sur une échelle de 1 (peu satisfait) à 4 (très satisfait), il fut de 3.6. Les participants auraient souhaité être plus nombreux et passer plus de temps sur la synthèse. En ce qui concerne les sujets à traiter dans le futur, **la majorité est intéressée par la gestion des risques et par l'approfondissement du REX, notamment sur les liens entre REX, culture et gouvernance projets.** Certains ont mentionné le sujet de la formation des équipes projet, la méthodologie et les outils de management de projet.

La formule « Conférence suivie de groupes de réflexion » est la plus demandée (60%) suivie du « Déjeuner débat » (40%) avec une périodicité trimestrielle (50%) ou semestrielle (36%).

¹ Les résumés des précédents travaux : Lettres de la SMaP numéro 10 et 13 que vous trouverez sur le site de la SMaP

Evaluation du REX

Le témoignage de **Caroline Durier de la Faculté de Médecine de Rouen**, sur un projet de rénovation d'hôpital, a mis en lumière les difficultés de trouver des informations au départ du projet et de passer de l'archivage au REX. Les rapports de REX sont souvent inexistantes, les projets n'étant que rarement clôturés formellement. Sans cahier des charges au départ du projet, il n'est pas possible de faire un rapport de clôture de projet.

Des KPI's furent proposés:

- **Accessibilité à l'information et transparence** comprenant l'organisation de la collecte des informations, le stockage de l'information et la transmission / le partage de l'information.
- **Facilité d'utilisation de l'information**, comprenant l'existence d'une base de données Rex spécifique et comprenant les savoir être, l'indexation sur la nature du projet pour faciliter la recherche et le temps / la difficulté à trouver l'information.
- **Simultanéité avec l'évaluation de la performance du projet** (évaluation du REX quand on évalue un projet et démonstration de l'utilisation du REX à chaque phase du projet dans les réunions d'étape).
- **Protection et développement des expériences acquises** comprenant la composition de l'équipe projet, une culture d'auto-évaluation, les séminaires d'échanges d'informations et de bonnes pratiques, l'appel à un tuteur, l'utilisation des réseaux d'échanges d'expertise et le nombre de publications internes ou externes.

Des éléments à approfondir furent identifiés dans le domaine :

- Du comportement (motivation ou incitations à consulter le REX au démarrage du projet, dépenalisation de l'erreur pour que la transparence puisse s'installer) ;
- De la quantification du gain de temps ou d'euros par l'utilisation d'un REX ;
- Des critères d'applicabilité du REX, (par exemple en fonction du degré de similitude des projets).

REX pour évaluer la performance projets

Un exposé de **Catherine Chauvin du PMU** a mis en lumière les éléments suivants :

- Des outils permettent d'évaluer des projets tout au long de leur déroulement. Ils doivent permettre d'évaluer le projet du point de vue de toutes les parties prenantes : au niveau de l'entreprise, de la maîtrise d'ouvrage et de la maîtrise d'œuvre, des clients, des sous-traitants, des utilisateurs, etc.
- La mesure de la performance passe par la définition des objectifs. Non pas seulement des objectifs de la maîtrise d'œuvre (souvent principalement : coût, délai, qualité) mais aussi de toutes les parties prenantes. Ceux-ci doivent être décrits, clairs et compris de tous.
- **La mesure de la performance doit se faire à trois niveaux :**
 - **Atteinte de la demande exprimée (respect d'objectifs) ;**
 - **Logique de processus (tous les processus étaient-ils décrits, documentés et compris, avec l'accompagnement nécessaire ?) ;**
 - **Valeur apportée à l'entreprise (la notion de valeur n'est pas restreinte à une valeur financière).**

Comment le REX contribue-t-il à cette évaluation de performance ? Le REX doit au minimum contenir une analyse sur ces 3 niveaux de performance pour pouvoir jouer son rôle de moteur de l'amélioration continue. Cela se traduit par :

- Une définition tracée des objectifs comme reflet du besoin initié par le commanditaire du projet. Le tableau de bord est l'indicateur qui va visualiser l'atteinte de ces objectifs.
- Une application des processus et méthodes de management de projet. L'audit est l'indicateur qui va mesurer la pertinence de ces méthodes.
- Une mesure de la satisfaction du « client ». Retour sur investissement et indice de satisfaction sont les indicateurs qui vont permettre de mesurer cette satisfaction.

Quand on fait un REX, il faut prendre en compte ce qui est standard et non spécifique au projet. Un Rex doit se faire tout au long du projet. Et le REX ne fonctionne bien que lorsque les gens savent que cela va leur servir (PMO, Acteurs projet et Direction générale).

Synthèse des trois groupes

Trois axes se dégagent : les personnes, le processus projet, les attentes et l'implication de la Direction Générale. A ces trois éléments, il faut ajouter celui qui est inhérent à la notion de projet : l'incertitude et le risque.

Les personnes

Pour qu'un retour d'expérience soit efficient, il faut qu'il soit utilisable et utilisé par l'ensemble des acteurs. Cela suppose : qu'il puisse être facilement alimenté par tous (« sans effort ») ; qu'il soit complet, pertinent et transparent. Enfin, et c'est aussi un élément de motivation, il doit contenir les références de ceux qui ont contribué à la solution des problèmes rencontrés et pas seulement les « faits ». Il doit ainsi contribuer à l'identification des compétences de l'entreprise.

Le processus projet

En cohérence avec ce qui vient d'être dit, le REX ne doit pas être vu comme une « phase » du projet (que l'on place généralement à la fin), mais comme une tâche continue tout au long du projet. Tâche qui devrait être marquée par des points d'étape comme par exemple : au démarrage du projet une obligation d'avoir fait une analyse des REX des projets de même nature et/ou de même contexte ; à chaque étape (Go-no Go) prévue; et en fin de projet pour s'assurer de la « complétude » des éléments enregistrés au titre du REX du projet.

Le REX doit être lié à la performance du projet prenant en compte, l'atteinte de l'objectif, le processus de management, et l'apport de valeur. A chacun de ces aspects de la performance est lié un REX spécifique (expression du besoin, application de méthodes et satisfaction), mesuré par des indicateurs (tableau de bord, audits et « retour sur investissement »).

Attentes et implication de la Direction Générale

Comme souvent, tout processus continu suppose l'implication de la Direction Générale (et plus précisément de sa composante Direction des Opérations) pour l'animer. En particulier, d'une part, elle devrait exprimer ses besoins en termes de veille (par rapport à l'avenir) et d'autre part s'assurer que le processus REX est bien respecté notamment lors des revues de projet ou par des audits du contrôle interne.

Incertitudes / Risques / Opportunités

Les REX ne sont pas faits pour soi, mais pour les autres, et les REX des projets passés servent à sécuriser les projets futurs. L'essence même des projets est l'unicité. Lorsque l'on est chef de projet, surtout débutant mais aussi expérimenté, on est toujours confronté à des situations que l'on n'a pas encore personnellement rencontrées, et qui peuvent produire des événements qui empêcheront d'atteindre les objectifs du projet - les risques - ou parfois permettront de les améliorer – les opportunités.

Or ce qui est demandé à un chef de projet c'est de dire l'avenir - Comment se terminera le projet ? - et cela dès le commencement alors que la façon de faire n'est pas encore complètement définie – l'incertitude. D'où la nécessité de se construire une « boule de cristal » pour dire l'avenir.

En début de nouveau projet, l'expérience acquise sur les projets passés doit permettre de diminuer l'opacité de la boule de cristal et de sécuriser le déroulement souhaité aussi bien en identifiant les risques mais aussi les opportunités. Encore faut-il s'être organisé pour que les REX soient faits, mais surtout qu'ils soient accessibles et partagés. En conclusion, voici ce que Blaise Pascal écrivait en 1651 dans sa préface « Pour un traité du vide » : « L'homme tire avantage non seulement de sa propre expérience, mais encore de celle de ces prédécesseurs ».

Congrès annuel IPMA

Retenez dès maintenant les dates du 29 au 31 octobre 2012 pour assister au Congrès annuel de l'IPMA en Crète. Une délégation de la SMaP sera présente. Vous trouverez toutes les informations nécessaires sur le site du Congrès : www.ipma2012.gr. Nous contacter si vous êtes intéressés.

