

La Lettre de la SMaP n°10

Juin 2011

La Journée Projets et Perte de Mémoire du 31 mai

organisée par le Laboratoire Génie Industriel
de l'École Centrale Paris et la SMaP

Devant une cinquantaine de personnes, sept des participants du groupe de travail « Retour d'Expérience (REX) », ont présenté leurs travaux effectués durant l'année sous la direction de **Julie le Cardinal** du Laboratoire Génie Industriel. Quinze grandes entreprises étaient représentées.

Jean Louis Ermine, doyen de l'École de Management Télécom, connu pour ses travaux sur la capitalisation d'expérience, a rappelé les principaux concepts du domaine lors de sa présentation d'ouverture.

Jean-Louis Giordano et Gilles Turré (Ex Renault et PSA) ont présenté le retour d'expérience (Rex) tel qu'il est fait dans l'automobile, avec les caractéristiques propres à ces projets internes, répétitifs, orientés produit, au processus très structuré par une organisation externe au projet.

Xavier Dilly (SNCF) a présenté le retour d'expérience et l'organisation qui le supporte à la direction de l'ingénierie de la SNCF, responsable entre autres de la construction et de la maintenance des infrastructures. Il s'agit là, dans le domaine des services, d'une activité de projets orientée moyens, internes ou externes, partiellement répétitifs, en cours de structuration.

Éric Tanchoux (ECProjets) a ensuite présenté la problématique difficile du retour d'expérience dans le domaine des projets pétroliers. Des projets toujours externes, très peu répétitifs, aux contextes très variables, menés par des entreprises dont la structure et les contours varient souvent.

Catherine Chauvin a présenté la problématique typique des projets de services au travers des activités de jeux et de paris du PMU. Projets

internes, à forte composante informatique, peu répétitifs, courts et nombreux.

Enfin **Cécile Godé-Sanchez** a présenté la capitalisation des connaissances au sein de l'équipe de voltige de l'armée de l'air. Un monde tenant à la fois du métier et du projet, très interne, centré sur un petit groupe ayant sa dynamique, dans un contexte de risques et de compétition assumé par des individus à forte personnalité.

Certains membres du groupe de travail n'ayant pas encore fait de présentation, la synthèse finale des travaux ne peut être réalisée. Néanmoins, les notes de travail mettent en évidence des thèmes récurrents, ce qui invite à penser qu'il y a des constantes au Rex et à la capitalisation des connaissances malgré la grande diversité des pratiques des membres du groupe.

Le groupe se propose donc de poursuivre ses travaux et se fixe comme objectif de publier un livre blanc qui devra être d'une qualité permettant sa diffusion en librairie. Celui-ci reprendra la matière exposée dans les présentations ci-dessus, mais aussi dans les observations non présentées de la part des autres membres du groupe ainsi que dans les 50 entretiens qui ont été effectués à ce jour.

Un travail de synthèse, d'identification des analogies et des différences, de classement de celles-ci par thèmes va devoir être fait. Un travail complémentaire reste à faire parallèlement pour étudier le travail de capitalisation qui suit le Rex, et qui doit aboutir à l'amélioration continue, et ceci de façon efficace et efficiente, c'est-à-dire avec rapidité et économie de moyens.

Le groupe de travail n'est pas figé. Des offres de collaborations ont été reçues à la suite de la journée de présentation. Elles sont les bienvenues ainsi que celles qui arriveraient dans les semaines qui viennent.

La reprise des travaux du groupe de travail
est prévue le vendredi 30 Septembre à 10h
à Chatenay Malabry.

Pour toute information complémentaire,
contacter Gilles Turré (SMAP) ou Julie Le Cardinal (ECP)

Quelques remarques des participants lors de la Conférence (Post-it + questions posées aux orateurs)

Pourquoi voulons-nous faire du REX ?

- Raisons du REX : avantage concurrentiel ? Pour quelle partie prenante ?
- REX métier, importance de la réflexion préalable, quoi capitaliser et pourquoi ?
- Expérience et innovation ? On les oppose très souvent. Hors on innove à partir de l'expérience. La mémoire sert à favoriser l'innovation. Plus on connaît, plus on innove. Les référentiels doivent être orientés innovation plutôt que normatifs (exemple de la SNCF).
- Y-a-t-il des modèles d'affaires (business models) qui permettent d'institutionnaliser les activités de REX ? Qui finance le REX ? Il faut provisionner le REX.

De quel REX parlons-nous ?

- Différence entre le REX « produit » et le REX management de projet. Si le premier a été bien décrit par J.L. Ermine, le second semble ne pas recueillir autant d'attention des chercheurs.
- Le REX management de projet devrait être la responsabilité des experts management de projet. Cela suppose que l'entreprise reconnaisse le Management de Projet comme un métier, qu'elle ait des outils de capitalisation des connaissances non techniques, une base de données métier gestion de projet et que le REX processus projet inclue des domaines tels que l'organisation des projets et la gestion des interfaces.

Relier et intégrer le REX management de projet avec

- la formation et le développement de l'expertise (séminaires d'échanges du PMU),
- la démarche Qualité (PDCA est le début du REX) et l'amélioration des méthodes (exemple de la SNCF)
- les récompenses nationales et internationales. Les « Awards » ou « Récompenses » Management de Projet contribuent au REX car elles obligent les équipes à identifier leurs meilleures pratiques de management de projet (exemple de la Chine) et à les documenter.

Comment faire du REX

- Nécessité d'avoir un langage commun pour faire du REX, pour bâtir un référentiel qui permet de collecter les connaissances.
- Importance du contexte dans la collecte des bonnes pratiques (exemple de l'automobile). Beaucoup d'informations perdent leur valeur par manque de données sur le contexte (contexte humain compris).
- L'inactivité dans certains domaines entraîne une perte de mémoire pour l'entreprise (exemple d'Euro Control Projet).

Qui fait le REX ?

- Faire le REX avec les clients et avec les fournisseurs (problème de la sous-traitance au forfait).
- Mieux définir le rôle de chaque membre de l'équipe projet dans le REX et le rôle d'un spécialiste du REX.

Importance du support du REX

- REX métier, se donner les moyens d'enregistrer les données à exploiter
- Support du REX doit être adapté à l'utilisateur et intégré avec les outils dont il se sert (exemple d'intégration dans CATIA chez Renault).

Capitalisation au fil de l'eau et capitalisation en fin de projet

- Collecte des infos pendant le déroulement du projet, Revues de feedback + fiche synthèse
- L'archivage projet n'est pas du REX.
- Collecte de ce qui a posé problème (exemple des listes de chez Renault) mais aussi de ce qui a bien marché (exemple du PMU qui collecte aussi les causes).

Culture du REX

- Comment gère-t-on la réticence naturelle des équipes projet d'exposer leurs erreurs ?
- Comment valorise-t-on les échecs que l'on a su transformer en enseignements ?

Bilan de la Conférence du 31 mai à partir de l'enquête de satisfaction

La satisfaction globale de la Journée a été de 3,4 sur une échelle de 4, ce qui est très satisfaisant pour ce premier évènement organisé conjointement par l'ECP et la SMaP. La qualité de l'accueil et des services, les contacts établis et le contenu des présentations ont été fort appréciés (meilleurs scores ayant été obtenus par Jean-Louis Ermine, Cécile Godé-Sanchez et Catherine Chauvin).

Les suggestions d'améliorations ont porté sur le cadrage du sujet traité, le manque de profondeur de certaines présentations et la trop forte luminosité de la salle. La synthèse de la conférence a déçu principalement à cause de sa forme.

Des suggestions pour le groupe de travail ont été formulées : faire un livre blanc, identifier les méthodologies pour identifier les connaissances de management de projet. Ainsi que des **thèmes pour les prochaines conférences : la généralisation des bonnes pratiques de management de projet et le rôle des Ecoles et Universités dans cette généralisation, les Risques projets et l'approfondissement de la démarche du REX.**

A la question, viendrez-vous à la prochaine conférence, 84% ont répondu surement et 16 % peut être.

Nous tenons à remercier tous ceux qui ont permis le succès de cette journée, les chercheurs de l'Ecole Centrale Paris et de la SMaP ainsi que les professionnels des entreprises et nous les encourageons à continuer leurs travaux pour le bénéfice de tous.

A. ROUX-KIENER

Brèves de La Certification

La **logistique de la Certification** se professionnalise: au travers d'un contrat passé entre la SMaP et FG Consultant, la gestion de la Certification est confiée à Pierre GASTELLU. Ce dernier, au-delà de la gestion des épreuves, prend également en charge les relations commerciales avec les différents centres d'exams. Cette démarche s'avère nécessaire à une période où le "marché" de la certification devrait prendre un nouvel essor.

Comme en 2010, la SMaP va renouveler avec **NEXTER** une séance de certification **Niveau C** pour une dizaine de chefs de projet: cette marque de confiance montre bien la qualité de cette certification qui se fait au travers d'ateliers de mise en situation et de fiches d'évaluation dont l'entreprise a pu mesurer toute la pertinence.

Aussi bien pour les Certifications de spécialités que pour les Niveaux D et C, la mobilisation des assesseurs reste d'actualité: l'organisation a besoin de se renforcer afin d'enrichir son périmètre de Certification (nouveaux produits, lien avec d'autres systèmes). **Nous faisons appel à tous ceux qui, déjà certifiés, voudraient devenir assesseurs. Cette démarche étant une façon d'assurer sa propre formation continue en management de projet.**

En ce qui concerne les certifications IPMA, un rapprochement avec l'Afitep est en train de s'amorcer avec l'aide de l'IPMA. La SMaP reste ouverte à cette conciliation et souhaite être force de proposition dans le processus de mise en place d'un organisme commun de certification.

C. ALTIER