

La Lettre de la SMaP n°13

Février 2012



Mardi 14 Février 2012



Conférence / Débat

« Le Retour d'Expérience et les Evaluations de Performance Projet »

Pendant une heure et demie, une trentaine de participants, représentant 24 entreprises, ont réfléchi et débattu sur le thème du Retour d'Expérience (REX) et des Evaluations de performance Projet.

Autour des tables étaient représentés, les secteurs de l'énergie (1/3 des participants), des transports (1/4), de l'industrie (1/4 venant de l'armement, équipements, produits grande consommation, construction), des services (informatique ou formation) et de l'administration. Pour près de la moitié des participants, c'était leur première participation à une réunion de la SMaP.

Après une brève présentation de l'Association par **Christian Altier**, **Julie Le Cardinal** du Laboratoire Génie Industriel de l'Ecole Centrale Paris a fait le lien de cette conférence avec la journée de mai dernier (voir détails dans la Lettre de la SMaP n° 10) et nous a présenté le groupe de travail sur le REX qu'elle dirige avec **Gilles Turré** de la SMaP et **Jean-Louis Giordano**. Puis deux courtes présentations, la première par **Agnès Roux-Kiener**, évaluateur international de projet et d'organisation Projet pour l'IPMA, la deuxième par **Jean Michel Remblière**, directeur de Nexter Engineering et **Catherine Roux**, directeur Relations Humaines, Nexter Engineering. Ces présentations avaient pour but de nourrir les débats qui eurent lieu d'abord par tables, puis en plénière, animés par **Philippe Lebigot**, afin de dégager quelques conclusions à 13heures.

Comment dynamiser le REX par les évaluations de performance Projet

Pendant notre journée d'étude du mois de mai dernier, plusieurs entreprises nous avaient expliqué comment elles géraient leur REX. Nous avons alors constaté que les Evaluations de Performance Projet et la capitalisation de l'expérience sur les processus projet avaient été très peu abordées.

Afin que l'évaluation des projets contribue au REX, l'évaluation doit porter non seulement sur les résultats du projet, mais également sur le Management de Projet, c'est-à-dire sur :

- La fixation des **objectifs** et la participation des **parties prenantes**;
- L'exercice du **leadership** de tous les managers, vis-à-vis des membres du projet mais aussi des clients, des sous-traitants et du reste de l'entreprise;

- Le recrutement du **personnel**, le développement des compétences et la motivation des équipes ;
- La gestion des **ressources** (finances, information, sous-traitants et environnement);
- L'optimisation des **processus**: ceux indispensables au succès du projet (prises de décisions, achat, etc.), mais aussi les méthodes et systèmes du management de projet et enfin le **management des connaissances**.

Comment évaluer le Management des connaissances ou REX

Quelques critères sont évidents et en général mis en pratique comme de : s'assurer que l'information est conservée, organiser systématiquement la collecte de la documentation, utiliser le système de

management des connaissances de l'entreprise et s'assurer de la protection de l'expérience acquise.

Mais certaines pratiques sont moins courantes comme :

- encourager les membres du projet à transmettre leur expérience à travers des conférences, des séminaires et des publications internes ou externes,
- mettre en place un tutorat au niveau de l'équipe projet et un réseau d'expert pour organiser la transmission du REX,
- rendre obligatoire pour une équipe projet l'utilisation du REX et la recherche extérieure au début du projet, avec un contrôle en réunion d'étape.

Suggestions pour que l'évaluation dynamise le REX Projet

Tout d'abord si l'on veut que le REX couvre tous les aspects du Management de projet, il faut les évaluer et non pas se limiter à l'évaluation des résultats des projets sur des critères qualité, coût, délai.

Ensuite il faut créer un REX qui soit spécifique au Management de Projet et ne pas noyer les expériences projet dans des expériences métiers et fonctionnelles. Ceci suppose que le métier de Management de projet soit reconnu et institué dans l'entreprise et qu'il ait son manuel de référence que les REX projets mettront à jour.

Des chefs de projet peuvent devenir évaluateurs de projet, leur permettant en même temps d'améliorer leur compétence et de mettre en pratique rapidement l'expérience d'autres chefs de projet dans leurs propres projets.

Un concours du type du meilleur projet de l'année demande la mise en œuvre d'un processus de documentation des bonnes pratiques, liées à un résultat exemplaire. Il aura donc un impact positif sur les Retours d'Expérience. Il peut être interne à l'entreprise mais il pourra également être international afin de comparer ses bonnes pratiques à celles d'entreprises étrangères.

Certaines formes d'évaluation ont-elles un impact plus positif sur le REX ? Il nous semble que la culture des auto-évaluations, faites par les équipes de projet elles-mêmes, et d'amélioration continue de la performance, favorisent un retour d'expérience qui sera mieux à même d'être utilisé par une autre équipe projet. Les Experts peuvent jouer alors un rôle de facilitateur qui aide l'équipe à s'autoévaluer.

En conclusion, il nous semble que les évaluations de performance et le REX ont un but commun, celui de l'amélioration de la performance. Ces deux activités peuvent donc être intégrées dans un processus d'amélioration de la performance.

Agnès Roux-Kiener

Réflexions et conclusions des participants lors de la Conférence

1. Idées intéressantes

REX Projet

- Prise en compte du REX dès le début du projet et tout au long du projet,
- REX projet dans le but de progression de l'entreprise (capitalisation),
- Prise en compte du contexte du projet (et pas seulement des aspects techniques du projet),
- Mise en place d'un système de données techniques partagé.

Métier chef de projet

- Professionnalisation des chefs de projet,
- Reconnaissance du management de projet par l'entreprise.

Evaluer les projets et contribuer au REX

- Avoir une grille d'évaluation des projets,
- Auto-évaluation, une idée intéressante,
- Le prix du meilleur projet apporte la reconnaissance et c'est un bon moyen pour motiver les chefs de projet à la formalisation du REX.

Evaluer le REX Projet

- Prise en compte du REX dans l'évaluation du projet,
- Mettre en place un système de mesure pour évaluer le REX.

2. Idées à creuser

Performance Projet

- Définir ce qu'est la performance d'un Projet (QCD, processus, efficacité),

- Périmètre du Projet et son évolution dans la définition de la réussite d'un projet ?

REX Projet

- Comment rendre le REX efficace (expérience remontée dès le départ, séquence, formalisme et pertinence) ?
- Le système de mesure de l'évaluation du REX mérite d'être creusé.

Capitalisation et REX

- Place de la capitalisation dans le REX,
- Comment s'approprier la réussite des projets dans la capitalisation des expériences ?

REX projet sur le savoir être

- REX sur le savoir être pour répondre au turn-over et croissance de l'entreprise,
- Grille d'évaluation portant sur le savoir être.

Utilisation du REX projet

- Comment mettre en place un partage du REX efficace ?
- Comment motiver l'équipe pour contribuer au REX et l'utiliser ?
- Comment faire le REX en mode WIKI (avoir une base de données intelligente au niveau de l'entreprise) ?
- maintenance du REX et problème des anciennes bases de REX,
- Comment mettre en place le REX au fur et à mesure du Projet ?

Reconnaissance du management de projet dans l'entreprise

- Tutorat et transmission des expériences,
- Réseaux et structure d'accueil,
- Coursus et formation des chefs de projet pour prendre en compte le contexte du projet.

Ces idées seront reprises dans la prochaine




Journée Conférence RP²
Mardi 12 Juin 2012

REX, PROJET, PERFORMANCE
Maison des Centraliens
8, rue Jean Goujon

Ce qu'ont pensé les participants de cette conférence

Le niveau de satisfaction globale sur une échelle de 1 (peu satisfait) à 4 (très satisfait) fut de 3.4, avec 90% des participants qui ont été satisfait de la formule tout en souhaitant pour certains qu'elle soit légèrement plus longue et l'occasion de plus de contacts. 95% ont dit qu'ils reviendraient sûrement à la prochaine de ces conférences. En ce qui concerne les sujets à traiter en plus de ceux évoqués ci-dessus, certains ont exprimé un intérêt pour la gestion des risques projets, le PMO, l'information et la communication.

La Certification

Nous tenons à vous faire connaître la réponse de l'IPMA à un organisme français de formation qui leur avait demandé une clarification en ce qui concerne les Associations françaises habilitées à délivrer des Certifications IPMA (traduction de la SMaP) :

« Merci de votre question (comme l'IPMA est une association internationale et la langue utilisée est l'Anglais, nous vous répondons en Anglais, faisant l'hypothèse que cela ne vous posera pas de problème).

En France, l'IPMA a actuellement deux associations membres: Afitep et SMaP et toutes deux sont habilitées à certifier selon le système de certification IPMA à quatre niveaux.

Jusqu'à plus ample information, ceci est la situation présente, aussi soyez libre de recommander l'une ou l'autre des deux associations à vos étudiants et de contacter ces deux associations qui sont en copie de ce message. »

Christian Altier