

Pourquoi il vaut la peine d'évaluer les projets – et tout ce dont on se prive en omettant de les finaliser convenablement.

«Quand le projet est arrivé à terme, il ne nous restait plus assez de temps pour l'évaluer». Cette phrase vous dit quelque chose? La raison évidente pour laquelle l'évaluation est souvent escamotée est le fait qu'elle ne soit pas directement productive. Cependant, son bénéfice pour l'entreprise est indéniable. Lors de nouveaux projets, il est capital pour les dirigeants de pouvoir s'appuyer sur une expérience avérée. Dans cette optique, omettre d'évaluer un projet à son terme est inconcevable: pourquoi faire délibérément deux fois la même erreur?

Servez-vous de cet argument pour faire comprendre à votre entreprise qu'un projet n'est terminé que lorsque son évaluation a été finalisée. Faites-en une étape obligatoire du déroulement de votre prochaine opération. Ainsi, vous vous assurez dès sa planification que son évaluation aura effectivement lieu.

Voici en quelles étapes décomposer un projet:



Comment l'évaluer? Organisez son évaluation de manière à ce que ses résultats vous soient facilement accessibles ainsi qu'à vos collègues lors de futurs projets. Pour cela, utilisez les outils suivants, qui ont fait leurs preuves:

«Project Scorecard»

Appliquez à vos projets le concept de la «balanced scorecard». En plus d'indicateurs centrés sur les résultats et la performance, vous tenez également compte de facteurs non monétaires, de manière équilibrée (balanced). Avec la «scorecard» du projet, vous disposez d'un outil de mesure précis pour juger de son succès ou de son échec. En intégrant dès le début la feuille d'évaluation dans le déroulement du projet, vous vous évitez des rappels et discussions pénibles au moment de sa finalisation. ...

Les critères d'évaluation de «Project Excellence»

GPM (société allemande de gestion de projets) a mis au point ce système en 1997, sur la base du modèle EFQM (European Foundation of Quality Management). Cette démarche permet d'évaluer un projet non seulement en fonction des trois critères habituels: «objectif atteint, budget tenu, délai respecté», mais en tenant également compte de critères supplémentaires, ce qui en donne une évaluation exhaustive. ...

«Lessons learned meetings»

En tant qu'évènement ponctuel ciblé, un projet est toujours l'occasion d'acquérir de nouvelles connaissances. Le fait de documenter celles-ci et d'en discuter en réunion permet de transmettre une expérience précieuse. Articulez ce processus selon les étapes suivantes:

1. décrire les évènements marquants
2. en déterminer les causes
3. formuler les enseignements (pour les projets futurs)

...

La question ne doit jamais être de savoir qui a fait une erreur, mais comment faire mieux.

Auteur

Hans Peter Gächter, Formateur pour adultes et conseiller en développement d'organisations et d'équipes
Enseignant à l'Ecole-club Migros

Bibliographie:

H. P. Gächter, Projektmanagement konkret (La gestion concrète des projets),
3e édition, 2015, éditions hep (non traduit en français).