



Apport du KM à l'apprentissage

Evolution du processus de retour d'expérience (REX) au service des grands projets dans l'industrie nucléaire

Olivier GECHTER
AREVA E&P Lessons Learned Manager

Principe du Processus REX



Modification des référentiels, formation, outillage.

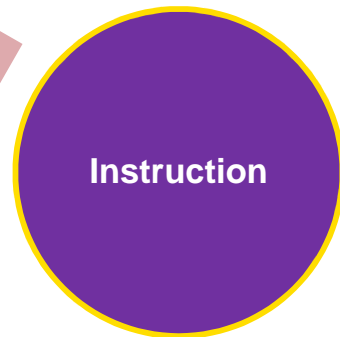


Déclaration spontanée, interview, campagne de collecte...

REX



Description + métadonnées + pièces attachées.



Rapport d'experts, plan d'action préliminaire

Validation plan d'action: pilote budget



Exploitation du REX dans les projets

► Problématique: récurrence des problèmes d'un projet à l'autre

- ◆ Malgré un processus de retour d'expérience projet
- ◆ Malgré une base de données dédiées
- ◆ Malgré un réseau d'experts
- ◆ Malgré la collecte régulière de rapports de REX et de fin d'affaires

► Le Pourquoi

- ◆ **Learning:** Méconnaissance de la théorie du retour d'expérience.
- ◆ **Culture:** Le réseau d'experts n'a pas une vision transverse des projets et ne s'intéressent pas aux problèmes d'organisation.
- ◆ **Processus :** Le système collecte des informations, mais il ne les fait pas circuler.
 - ◆ Les rapports de REX sont tardifs et leur format peu inexploitable
- ◆ **Technologie :** La base de données a été créée avant le processus et n'est pas en adéquation avec le besoin.
 - ◆ Tous les projets n'accèdent pas à la base de données.

« On casse tout et on recommence »



Learning

Théorisation du retour d'expérience au sein des méthodes.

Culture

Fin de l'approche "**stockage**" du REX. Promotion d'une approche "**capitalisation par l'action**".

Remplacement du réseau experts par des équipes moins expérimentées mais transverses.

Process

Mise en place d'un processus unique, mondial, orientée "capitalisation".

Déploiement par une équipe dédiée à plein temps.

Création de liens formels entre REX et autres processus (étude, achat, offres, projets...), dont dispositif d'alerte.

Technologie

Déploiement en urgence d'outils et de KPI palliatifs, pour suivre la capitalisation et non plus la création de REX.

Lancement d'un projet sur 2 ans de création d'un outil définitif.



Le REX du REX



Leçons apprises

- ▶ **Importance de la culture: la capitalisation du REX doit s'inscrire dans les gènes de l'entreprise.**
- ▶ **Pas de REX sans action immédiate**
- ▶ **Pas de REX sans capitalisation (*output*), sous forme de référentiels (*input*): méthodes, techniques, qualité, organisationnels, informatifs.**
- ▶ Animation constante par une équipe motivée
- ▶ Intégration à terme du système REX dans le système qualité (process et outils) et à toutes les étapes du processus de Gate Review des projets
- ▶ Réduction du délai entre incident/bonne pratique et REX.
- ▶ L'outil et le processus sont indissociables (amélioration par itération)
- ▶ Réflexion sur la qualité du REX et de ses analyses causales.
- ▶ Analyse des typologies de REX d'un projet n, comme outil de prévision des risques pour le projet n+1.



Gisement de valeur dans une base de REX :
L'exploitation judicieuse de ces principes nous a permis de capitaliser 33% des REX projets en deux ans avec un budget réduit.

