

Capitalisation des leçons apprises (expériences apprises) pour soutenir la performance des projets sociaux.

Cas du projet de Simplification de l'Office des Personnes Handicapées du Québec.

Présenté par

Emmanuel BAHAL'OKWIBUYE BARABARWA

pour l'obtention du Master en Développement de l'Université Senghor

Département Management

Spécialité Management de Projets

Directeur de mémoire : Professeur Alejandro ROMERO-TORRES

le 15 Septembre 2023

Devant le jury composé de :

M. Thierno DIALLO Président

Directeur du département des sciences
économiques et administrative
Université du Québec à Chicoutimi (UQAC)

Alejandro Romero-Torres Examineur

Professeur titulaire, École des sciences de la gestion
Université du Québec à Montréal (ESG UQAM)

M. Alioune DRAME Examineur

Directeur de département management,
Université Senghor à Alexandrie

Remerciements

Avant tout, je remercie l'Éternel Dieu Tout Puissant, créateur du ciel et de la terre, qui a veillé sur moi. Lui qui m'a la faveur auprès des autorités académiques et maîtres de stage ainsi que la grâce d'achever ce travail, Merci.

Je souhaite remercier le Rectorat de l'Université Senghor en l'occurrence M. Thierry Verdel qui nous a offert une expérience unique de formation en Égypte durant ce cursus de master. Par lui, puisse tout le personnel trouver en ces mots mes sentiments de gratitude pour leur accompagnement.

A notre Directeur de département M. Alioune DRAMÉ, pour l'excellente qualité des enseignements reçus de la part des meilleurs professeurs sélectionnés et pour sa disponibilité permanente, je dis merci.

Je remercie sincèrement mon Directeur de mémoire, Professeur Alejandro Romero-Torres, qui a accepté de diriger ce mémoire en dépit de ses multiples responsabilités. La pertinence de ses remarques et suggestions a permis d'améliorer la qualité de ce travail.

Toute ma gratitude à l'endroit du Professeur Daniel Jean, Directeur Général de l'Office des personnes handicapées du Québec qui a humblement accepté de m'encadrer pour le stage et dont l'accompagnement a permis la collecte de données. L'accueil, la disponibilité et la collaboration de son équipe, Florence Bergeron, Anna-Charlène Beugré, Sylvain Manseau, Mélanie Drolet, Mélissa Lord-Gauthier et Marie-Claude, m'ont été très bénéfiques dans cette étude.

Je tiens à adresser mes chaleureux remerciements aux collègues-auditeurs de la 18^e promotion, Nambinintsoa R. Lima Rose, Asima Katumbi F. et Abega Ndjana J., pour les moments inoubliables passés ensemble.

En raison d'un espace limité, que tout celui (celle) qui, de près ou de loin, a contribué à la réalisation de ce travail mais dont le nom n'est pas cité, trouve ici l'expression de notre parfaite gratitude. Que Dieu vous bénisse abondamment.

Dédicace

À mes parents, Matabaro Barabarwa Venance-François et G nevi ve M'Buhendwa pour leurs prières, bénédiction et sacrifices,

  mes frères Flory Chirimwami, Rhugendabanga François et Bazibuhe Florentin, mes s eurs Furaha Fortune, Neema Gr ce, Murangaza Dea et Rhukuze Espérance qui m'ont tant donné ;

  Eric, Jackson, Samuel ainsi qu'à tous mes frères et s eurs de l' glise chrétienne en Égypte ;

Je dédie ce travail.

Résumé

"Je pense que, [...] On a probablement, à chaque étape, perdu beaucoup de temps à essayer de faire des choses que si on avait les outils déjà" a mentionné un interviewé. Évidemment que certaines erreurs commises aujourd'hui dans des projets auraient pu être évitées si les gestionnaires des activités/projets antérieurs ayant commis les mêmes erreurs les avaient notées (avec ou sans mesures correctives) comme leçons apprises. Ce défi est au centre de la présente recherche avec comme question centrale : *Comment la capitalisation des leçons apprises soutient-elle efficacement la réalisation des projets sociaux ?* L'objectif général était d'identifier une démarche efficace de la capitalisation des leçons apprises pour soutenir la réalisation des projets et par ricochet atteindre la performance globale.

Fondée sur la théorie de "la vision de l'entreprise basée sur la connaissance" (Curado, 2006), cette étude a opté pour une démarche qualitative, une étude de cas simple avec une seule unité : le projet de simplification des démarches d'accès aux programmes, mesures et services destinés aux personnes handicapées et leur famille. Ce projet est exécuté par l'Office des Personnes Handicapées du Québec en collaboration avec 14 ministères et organismes publics. Ainsi, après la revue de littérature, cette étude a proposé qu'*un bon système de capitalisation des leçons apprises pourrait soutenir la réalisation des projets de l'Office des personnes handicapées du Québec.*

Les données recueillies grâce à la revue des documents et les entretiens semi-directifs ont été traitées par le logiciel NVIVO 14. L'analyse de contenu thématique a facilité l'exploitation du corpus. Spécifiquement, l'analyse horizontale et verticale a été appliquée sur les matrices à condenser générées par le logiciel. Les résultats des analyses ont révélé que pour une meilleure contribution d'un système de CLA à la performance, 4 étapes doivent être suivies : réfléchir sur les enjeux de la CLA, rassembler les préalables, formaliser les pratiques et évaluer l'impact de la CLA sur la performance. Ces résultats viennent en appui à la proposition de recherche tout en répondant à la question principale. Au vu du défi à trouver de bons indicateurs, il a été conclu qu'une contribution de la CLA serait plus implicite qu'explicite sur la performance. Ces résultats pourraient constituer le point de départ des recherches plus approfondies.

Mots-clefs

Leçons apprises, Capitalisation, Expériences, Performance, Projet, OPHQ

Abstract

"I think, [...] We've probably, at every stage, wasted a lot of time trying to do things that if we had the tools already" mentioned one interviewee. Of course, some of today's project mistakes could have been avoided if managers of previous activities/projects that made the same mistakes had noted them (with or without corrective action) as lessons learned. This challenge is at the heart of the present research, with the central question being: *How can the capitalization of lessons learned effectively support the implementation of social projects?* The overall objective was to identify an effective approach to capitalizing on lessons learned to support project implementation and, in turn, achieve overall performance.

Based on the theory of the "knowledge-based vision of the enterprise" (Curado, 2006), this study proposed that *a good system for capitalizing on lessons learned could support the implementation of projects by the Office des personnes handicapées du Québec (OPHQ)*. Indeed, this study opted for a qualitative approach, a simple case study with a single unit: the project to simplify access to programs, measures and services for disabled people and their families.

Based on the theory of the "knowledge-based vision of the enterprise" (Curado, 2006), this study opted for a qualitative approach, a simple case study with a single unit: the project to simplify the procedures for accessing programmes, measures and services for people with disabilities and their families. This project is being carried out by the *Office des Personnes Handicapées du Québec* in collaboration with 14 ministries and public bodies. Following the literature review, this study proposed that *a good system for capitalizing on lessons learned could support the implementation of projects by the Office des personnes handicapées du Québec*.

Data collected through document review and semi-structured interviews were processed using NVIVO 14 software. Thematic content analysis facilitated the exploitation of the corpus. Specifically, horizontal and vertical analysis was applied to the condensed matrices generated by the software. The results of the analyses revealed that for a CLA system to make the best contribution to performance, 4 steps need to be followed: reflect on CLA issues, gather prerequisites, formalize practices and assess the impact of CLA on performance. These results support the research proposal while answering the main question. Given the challenge of finding good indicators, it was concluded that a CLA contribution would be more implicit than explicit on performance. These results could form the starting point for further research.

Key-words

Lessons learned, Capitalization, Experiences, Performance, Project, OPHQ

Liste des acronymes et abréviations utilisés

- BCP-Emploi : Bureau de Coordination des Programmes - Emploi
- Caqdas : Computer-assisted qualitative data analysis software ou logiciel d'analyse de données qualitatives assistée par ordinateur
- CIUSSS : Centre Intégré Universitaire de Santé et de Services Sociaux
- CLA : Capitalisation des Leçons Apprises
- CNESST : Commission des Normes, de l'Équité, de la Santé et de la Sécurité du Travail
- FAO : Food and Agriculture Organization ou Organisation des Nations unies pour l'Alimentation et l'Agriculture
- FIDA : Fond International pour le Développement Agricole
- FRAO : Fondation Rurale de l'Afrique de l'Ouest
- ICP : Indicateurs clés de performance
- IED-Sénégal : Innovations Environnement et Développement - Sénégal
- ISO : International Organization for Standardization ou Organisation Internationale de Normalisation
- KBV : Knowledge Based View ou Vision Fondée sur la Connaissance
- MCE : Ministère du Conseil Exécutif
- MELCCFP : Ministère de l'Environnement, de la Lutte contre les changements climatiques, de la Faune et des Parcs
- MEQ : Ministère de l'Éducation du Québec
- MES : Ministère de l'Enseignement Supérieur
- MESS : Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale
- MFA : Ministère de la Famille
- MO : Ministères et Organismes publics
- MSSS : Ministère de la Santé et des Services Sociaux
- MTESS : Ministère (du Travail) de l'Emploi et de la Solidarité sociale
- MTMDQ : Ministère des Transports et de la Mobilité Durable du Québec
- ONG : Organisation Non Gouvernementale
- OPHQ : Office des Personnes Handicapées
- PMBOK : Project Management Body of Knowledge ou Corpus de connaissances en matière de Gestion de Projet
- PMI : Project Management Institute ou Institut de Gestion de Projet
- PMS : Programmes, Mesures et Services
- QSR : Qualitative Research Software ou Logiciels de Recherche Qualitative
- RAMQ : Régie de l'assurance maladie du Québec
- SAAQ : Société de l'Assurance Automobile du Québec
- SCT : Secrétariat du Conseil du Trésor
- SHQ : Société d'habitation du Québec
- UEMOA : Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

Sommaire

Introduction	1
Chapitre 1. Revue de la littérature	6
Chapitre 2. Méthodologie	25
Chapitre 3. Analyse et interprétation des résultats	34
Chapitre 4. Discussion des résultats	49
Conclusion	54

Introduction

Les projets répètent sans cesse les mêmes erreurs. Schindler & Eppler, cités par Trevino & Anantatmula (2008) ont inventé le terme d'amnésie de projet pour caractériser cet oubli. Pour ces auteurs, l'amnésie de projet est une situation dans laquelle les organisations oublient, au fur et à mesure qu'elles passent d'un projet à un autre, leurs succès et leurs échecs passés (Trevino & Anantatmula, 2008).

Si les professionnels et scientifiques s'évertuent à relever les défis cités ci-haut, c'est pour obtenir le changement attendu. Ce changement est obtenu grâce à la performance des projets mis en œuvre. Dans le domaine de la gestion des projets, la performance figure parmi les notions les plus abstraites et floues de la littérature académique organisationnelle (Saboune et al., 2018) mais néanmoins, elle s'assimile à tout ce qui, et seulement ce qui contribue à atteindre les objectifs du projet (Philippe, 2013).

Généralement, la performance d'un projet renvoie à la mesure globale de sa conformité aux objectifs et aux exigences en matière de portée, de coût et de calendrier. C'est ce que Pierre VOYER désigne par une juxtaposition de l'efficacité, de l'efficience et du bien-fondé des organisations (Voyer, 1999). Des fois, la performance est confondue à la réussite ou succès des projets. Pourtant, comme pour la performance, les auteurs ne sont pas unanimement sur la définition du succès d'un projet. Ils le définissent plutôt par ses indicateurs et distinguent la réussite de la gestion de projet de la réussite du projet lui-même (Brière & Proulx, 2013; Lavagnon, 2007; Müller & Jugdev, 2012; Palcic et al., 2012). De Wit (1998) cité par Palcic, Buchmeister et Brezocnik (2012) explique le concept de réussite de la gestion de projet en termes de délai, de coût et de qualité/performance (portée), et indique que la réussite du projet implique des objectifs plus larges du point de vue des parties prenantes tout au long du cycle de vie du projet (Palcic et al., 2012).

En quête de la performance, les équipes projets relèvent plusieurs défis. Ces défis sont critiques en eux-mêmes. Autant de projets réalisés dans le monde, autant de défis relevés, autant d'expériences vécues, autant de leçons apprises/enseignements tirés et connaissances produites qui peuvent être utilisées ou ré-utilisées à l'interne ou à l'externe pour améliorer la mise en œuvre des projets ultérieurs.

Evidemment que certaines erreurs commises aujourd'hui, dans des projets, auraient pu être évitées si les projets antérieurs ayant commis les mêmes erreurs (mais ayant su les corriger) les avaient notées comme leçons apprises. Parlant des leçons apprises, le PMI (2021) les définit comme des connaissances acquises au cours d'un projet, qui montrent comment les événements du projet ont été traités ou devraient être traités à l'avenir, dans le but d'améliorer les performances futures (Project Management Institute, 2021). Ces connaissances recueillies auprès de l'équipe projet lors des réunions spécifiques sont notées

dans le registre des leçons apprises. Une utilisation ou ré-utilisation future de ces connaissances, que ce soit une prochaine réunion, une prochaine phase ou un prochain projet, renvoie à la notion de *capitalisation des leçons apprises*.

Il existe une auto-implication entre la capitalisation des leçons apprises et la gestion des connaissances. La *gestion des connaissances* renferme une vue globale, un processus par lequel une organisation met en place des plans ou des actions afin de maximiser ses actifs de connaissances (El Moustafid, 2014). La *capitalisation des leçons apprises quant à elle*, fait référence, sans être limitée, au processus d'acquisition, de collecte, d'organisation et d'analyse de l'information relative à une expérience donnée, en vue d'en tirer des leçons et de les partager en utilisant des supports adaptés (IED Afrique, 2007). Documentés et communiqués, les résultats de ce processus constituent des nouvelles connaissances produites sur les pratiques du moment. Par la suite, ces pratiques peuvent être converties en processus définitifs de gestion des connaissances du projet (Gasik, 2011).

Dans le prolongement du management de projets, les leçons apprises sont un moyen efficace de transférer des connaissances précieuses sur un projet – les bonnes, les mauvaises et les moins bonnes (Jugdev, 2012). La tendance au partage des connaissances est de plus en plus répandue dans les environnements des projets agiles, traditionnels et hybrides. En tant que tendance de la gestion des projets, quel que soit le secteur d'activité, le partage des connaissances est et sera encore plus manifestée par la jeune génération les années à venir (Johan, 2023). Ce partage sera facilité par le développement de la technologie et de l'intelligence artificielle.

À mieux comprendre les notions ci-haut présentées, un lien direct entre la capitalisation des leçons apprises et la performance d'un projet est établi. Non seulement la capitalisation des leçons apprises facilite un apprentissage et une amélioration continue, mais elle favorise une meilleure performance du projet. C'est pourquoi, Moussa Fofana (2008) met en relief l'apprentissage comme base de la performance et toute action corrective (Fofana, 2008).

Dans la littérature sur les leçons apprises, les principaux domaines théoriques pertinents proviennent des domaines de la gestion stratégique, de l'apprentissage organisationnel (qui comprend la gestion des connaissances), du capital social et de l'apprentissage sur le lieu de travail (Jugdev, 2012).

0.1. Problématique

Les statistiques fournies par l'organisation internationale indépendante de conseil en recherche informatique "Standish Group", en 2018, ont révélé que 19% des projets sont stoppés net avant d'être terminés, et ne sont donc jamais déployés. 1 projet sur 2 rencontre des difficultés en termes de délai, qualité, budget, ou respect du besoin et 1 projet sur 3 est une réussite. Autrement dit $\frac{1}{3}$ des projets respectent en tout point le cahier des charges et

se termine dans les temps et dans le budget prévu (Jim, 2018). Ce qui veut dire également que plus de 71% des projets n'aboutissent pas comme prévu au départ.

Même si le pourcentage d'échec des projets dans le monde a baissé jusqu'à 12% en 2021 selon le rapport annuel du PMI, *Pulse of the Profession*[®] (PMI, 2021), l'étude des facteurs de succès (performance) ou d'échec des projets reste une préoccupation majeure de la communauté scientifique dans tous les domaines d'activité. Le constat général sur le taux considérable d'échec des projets illustrerait une crise de la pratique de gestion de projets (Adanzounon, 2019).

Les raisons les plus avancées par "Standish Group" sur l'échec des projets sont entre autres : (1) incompréhension du besoin du client, (2) manque de visibilité sur le besoin réel des utilisateurs du produit, (3) manque d'implication des parties prenantes, (4) problématiques techniques, (5) ressources surchargées, (6) besoin pas assez clairement exprimé ou en constante évolution, (7) exigences impossibles à tenir (planification serrée, budget trop restreint, équipe trop petite) et (8) manque de compétences ou d'expérience (Thibault, 2022).

Ajouté à ces défis les différentes crises : sanitaire (COVID-19), environnemental (réchauffement climatique), politique (conflits-guerres), etc. Que traverse le monde, les organisations se doivent de repenser les méthodes de travail. Au milieu de ces changements massifs, l'étude *Pulse of the Profession*[®] du PMI a révélé en 2021 l'émergence des *entreprises gymniques*. Désignées comme celles qui ont appris à s'adapter et à pivoter, partout et à tout moment, tout en conservant leur structure, leur forme et leur gouvernance. Ces entreprises sélectionnent les meilleures méthodes de travail dans un paysage de possibilités et se concentrent sur leur personnel, sachant que la performance organisationnelle est une danse bien chorégraphiée de performances individuelles (PMI, 2021). Ce qui sous-entend une capitalisation des leçons apprises par ces entreprises.

Cette recherche est inspirée du constat fait durant notre parcours professionnel, de 2017 à 2020, dans trois ONG (Organisations Non Gouvernementales) au Sud-Kivu, RD Congo. Pour la première ONG, le projet a été une réussite. Pour la deuxième ONG, le projet n'a pas atteint la performance escomptée. Pour la troisième ONG, le projet n'a pas été une réussite pourtant sa première phase l'avait été. Il a été constaté dans les trois projets que les enseignements tirés des activités réalisées n'étaient pas documentés mais également les connaissances produites et stockées étaient rarement exploitées.

Nul besoin de prétendre que le succès ou l'échec d'un projet est dû à une mauvaise capitalisation des leçons apprises uniquement. Toutefois, il serait pertinent de questionner les méthodes de travail. Identifier la raison du succès ou de l'échec et constituer une base de données exploitable pour améliorer les interventions futures. Ce qui confère à la capitalisation des expériences acquises une place de choix dans la gestion d'un projet. Grâce aux connaissances mobilisées et aux enseignements tirés, les organisations peuvent

développer leurs ressources, leurs liens interinstitutionnels, leur organisation, leurs procédures ainsi que leur propre méthodologie et/ou leadership stratégique (Thiendou & Fall, 2010).

Au vu des éléments présentés ci-haut, la question principale de cette étude se pose comme suit : *Comment la capitalisation des leçons apprises soutient-elle efficacement la réalisation des projets sociaux ?*

0.2. Urgence et intérêt de traiter ce sujet

L'échec d'un projet n'a pas seulement des répercussions sur l'équipe projet ou les bénéficiaires directs. Tout comme l'impact positif d'un projet améliore les conditions de vie des parties prenantes et bénéficiaires, l'échec limite le bien-être attendu par les bénéficiaires du projet. Au pire, selon le projet, le manque de ce bien être peut causer la perte en vies humaines. Ainsi, l'analyse des statistiques sur le taux d'échec élevé des projets dans le monde (Jim, 2018; PMI, 2021) et la présomption d'une crise de la pratique de gestion de projets (Adanzounon, 2019) fondent l'intérêt et l'urgence de mener une énième recherche sur ce sujet avec un accent particulier sur la culture de la capitalisation des leçons apprises dans un projet/organisation.

0.3. Objectifs de la recherche

Cette étude vise à identifier une démarche efficace de la capitalisation des leçons apprises pour soutenir la réalisation des projets et par ricochet atteindre la performance globale voulue. Il s'agit de la performance du projet et performance de la gestion du projet à la clôture des projets sociaux.

Spécifiquement, il s'agit de (d') :

- (1) analyser la démarche de capitalisation des leçons apprises dans un projet social ;
- (2) proposer un modèle de capitalisation des leçons apprises pouvant contribuer efficacement à la performance sur base du cas d'étude.

0.4. Méthodologie sommaire

Une étude de cas simple est effectuée sur le projet de *simplification des démarches d'accès aux programmes, mesures et services destinées aux personnes handicapées et leur famille*. Il s'agit d'un projet exécuté par l'Office des Personnes Handicapées du Québec (OPHQ), un organisme de service public du Québec. Les données sont collectées en utilisant la technique d'entrevue et l'exploitation des documents du projet. Les données les plus importantes sont issues des entrevues (entretiens semi-directifs) avec 4 acteurs clés du projet.

De ce fait, la démarche qualitative adoptée est adaptée à l'étude de cas pour des meilleurs résultats (Barlatier, 2018). Cette recherche se sert à la fois des données primaires et secondaires. Les techniques de collecte de données citées ci-haut viennent en appui à l'analyse de contenu thématique pour mieux répondre à la question de recherche. Les données des entretiens seront traitées par le logiciel NVIVO.

0.5. Subdivision du travail

Mis à part l'introduction et la conclusion, cette étude se subdivise en quatre chapitres.

Le chapitre un, intitulé *Revue de la littérature*, aborde respectivement la définition des concepts, le fondement théorique de cette étude ainsi que les différents travaux scientifiques ayant été menés sur ce sujet. Les hypothèses sont formulées dans ce premier chapitre également. Le chapitre deux présente la démarche méthodologique, le projet faisant objet du cas d'étude ainsi que le processus de collecte, traitement des données, analyse et interprétation des résultats. C'est ce qui vaut à ce chapitre le titre de *Méthodologie*. Le chapitre trois porte uniquement sur la présentation des résultats de cette étude. Ainsi, il est intitulé *Analyse et interprétation des résultats*. Le chapitre quatre présente la discussion des résultats par rapport à la revue empirique c'est pourquoi il est intitulé *Discussion des résultats*.

Chapitre 1. Revue de la littérature

Trois sections sont abordées dans ce chapitre : la définition des concepts, la revue de littérature théorique et la revue empirique. Dans la première section, plusieurs définitions des concepts clés sont présentées. Le but est de trouver la définition la plus adaptée à la compréhension de chaque concept dans le cadre de cette étude. La deuxième section recense les théories ayant un lien avec le sujet traité pour identifier son fondement théorique. La troisième section présente les études antérieures similaires (ayant été menées sur des sujets proches à celui traité ici) afin de dégager l'originalité de cette recherche.

1.1. Définition des concepts

Il s'agit ici d'attribuer une définition aux concepts récurrents dans cette étude. Tâche difficile. La contrainte à trouver une meilleure définition par rapport à une autre, est liée à la difficulté des auteurs à s'entendre sur une même définition. Ce qui est compréhensible vu l'usage commun des concepts par plusieurs domaines de recherche. Chaque domaine attribue une définition au concept selon son intérêt. L'on arrive même à dire, *tel domaine a emprunté un concept à tel autre domaine*.

Dans le cadre de cette étude, les concepts les plus récurrents sont : projet, capitalisation des leçons apprises et la performance. Étant donné que, dans le domaine de gestion de projets, le PMI (Project Management Institute) est une institution de renommée et une référence mondiale, plusieurs définitions sont issues de leurs publications.

1.1.1. Projet

Dans le domaine de management de projet, deux catégories d'acteurs s'évertuent à définir un projet : les scientifiques (du domaine de la recherche en management de projets) et les professionnels (organisations internationales).

- Projet dans le contexte de la recherche en management de projets

Pour mieux définir le concept *projet*, les scientifiques se réfèrent à son étymologie. Venu du latin *projectum* de *projicere* qui veut dire jeter quelque chose vers l'avant, le concept projet se décompose à travers le préfixe pro-, qui signifie "avant" et jet qui renvoie au verbe "jeter" mais surtout par usage "élever", "fonder", et finalement "construire" (Vercauteren et al., 2010).

En référence à son étymologie et au vu de l'évolution du concept, Midler (1996) cité par Gilles (2011) a proposé une définition plus ou moins détaillée : le projet est une activité visant à atteindre un but global, spécifique (singulière ou non répétitive), qui répond à un besoin exprimé (même s'il n'est pas toujours clair), soumise à l'incertitude, combinatoire,

pluridisciplinaire, temporaire (début et fin) et soumise à des variables exogènes (Gilles, 2011).

La définition de Midler fournit une vue globale des contours d'un projet mais n'intègre pas les éléments liés à la coordination et aux ressources. C'est pourquoi Bidan et Godé (2017) proposent de définir le projet comme un processus unique, qui consiste en un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées comportant des dates de début et de fin, entrepris dans le but d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques telles que les contraintes de délai, de coût, des ressources (Bidan & Godé, 2017).

Au fil du temps, pendant que certains auteurs intègrent des détails à la définition du projet, d'autres la simplifient. C'est le cas de Van Wijk (2020) qui définit le projet comme une activité émergente motivée par une intention originale. Il est unique et de durée limitée (van Wijk, 2020).

De la plus compréhensible à la plus vague, les auteurs ne sont pas unanimes sur la définition d'un projet.

- Projet dans le contexte des organisations internationales

Les organisations internationales mettant en œuvre des projets ou concevant des normes en management de projets, utilisent le concept projet en lui donnant une définition selon leur contexte.

Pour la Commission Européenne, un projet est un ensemble d'activités visant à atteindre, dans des délais fixés et avec un budget donné, des objectifs clairement définis (European Union, 2004). Cette définition met un accent particulier sur les objectifs, le délai et le budget. Le Conseil de l'Europe vient compléter cette définition en mentionnant qu'un projet n'est en fait qu'un outil permettant d'organiser des tâches et d'atteindre des objectifs concrets (Conseil de l'Europe, 2023).

A la banque Mondiale les projets et les opérations sont conçus pour soutenir les stratégies autour d'un ensemble de réformes et d'investissements destinés à améliorer les conditions de vie des habitants : accès généralisé à l'éducation, construction des routes, meilleure qualité des soins de santé, amélioration de la gouvernance, croissance économique partagée, etc. Ici la banque mondiale ne fournit pas une définition mais plutôt la fonction que joue les projets et les opérations qu'elle exécute (Banque Mondiale, 2023).

Sur la même lancée que la Commission de l'Union Européenne, l'organisation internationale de normalisation ISO (International Organization for Standardization) définit le projet tel un processus unique qui consiste en un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées comportant des dates de début et de fin, entrepris dans le but d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques, incluant les contraintes de délai, de coût et des ressources (ISO, 2015). Dans cette définition, quelques caractéristiques clés d'un projet sont

mentionnées : processus unique, ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées, durée dans le temps, exigences spécifiques et engagement des ressources (Mustapha, 2021).

Il est à constater que les deux groupes d'acteurs ne sont pas contradictoires mais complémentaires. Dans le cadre de ce travail, la définition considérée est celle qui a été simplifiée par le PMI dans l'édition 7 du PMBOK. Dans cette édition, le PMI définit le projet comme un effort temporaire entrepris pour créer un produit, un service ou un résultat unique (Project Management Institute, 2021). Une définition simplifiée mais qui reprend les caractéristiques clés.

- Cycle de vie d'un projet

Le processus unique qu'est le projet, se déroule en phases successives et interdépendantes. L'organisation générale du projet, la structure des grands moments de rencontre entre le commanditaire et l'équipe de réalisation du projet constituent ce qu'on appelle *le cycle de vie du projet* (Maes & Debois, 2023).

Labrousche (2021) préfère simplifier la définition du cycle de vie d'un projet en la comparant au cycle de vie d'un être vivant. Ainsi, pour lui, le cycle de vie d'un projet est une succession des phases ou rythme de la vie d'un projet (Labrousche, 2021).

Avec les définitions fournies par ces auteurs, le PMI renchérit définissant le cycle de vie d'un projet comme une série de phases par lesquelles passe un projet depuis son lancement jusqu'à son achèvement (Project Management Institute, 2021).

Mais, à quelle phase du cycle de vie du projet faut-il faire intervenir les leçons apprises ? Les scientifiques et praticiens sont divisés sur cette question. Certains soutiennent qu'il faut capitaliser les leçons apprises à la clôture du projet pendant que d'autres considèrent que c'est une activité qui s'étale sur toute la durée du projet. A bien observer, tout dépend des objectifs stratégiques du projet ou de l'organisation et l'intérêt accordé à la capitalisation des leçons apprises.

Pour cette étude, l'objectif étant de favoriser une amélioration continue, la capitalisation des leçons apprises doit être un processus continu. De ce fait, le système de capitalisation doit intégrer toutes les composantes qui peuvent être capitalisées au fil de l'eau, et pas seulement sauvegarder les leçons pour la fin du projet (Manotas & Vanessa, 2017).

Ci-dessous un exemple de cycle de vie d'un projet en quatre phases génériques (initialisation/opportunité, conception-planification, réalisation et transfert/clôture) qui démarrent et se terminent par des jalons. Forme graphique proposée par Maes et Debois (2023). Ici le jalon désigne un événement significatif positionné dans le planning du projet. Il est associé à un acte de validation interne au projet ou à une approbation par un commanditaire (Maes & Debois, 2019).

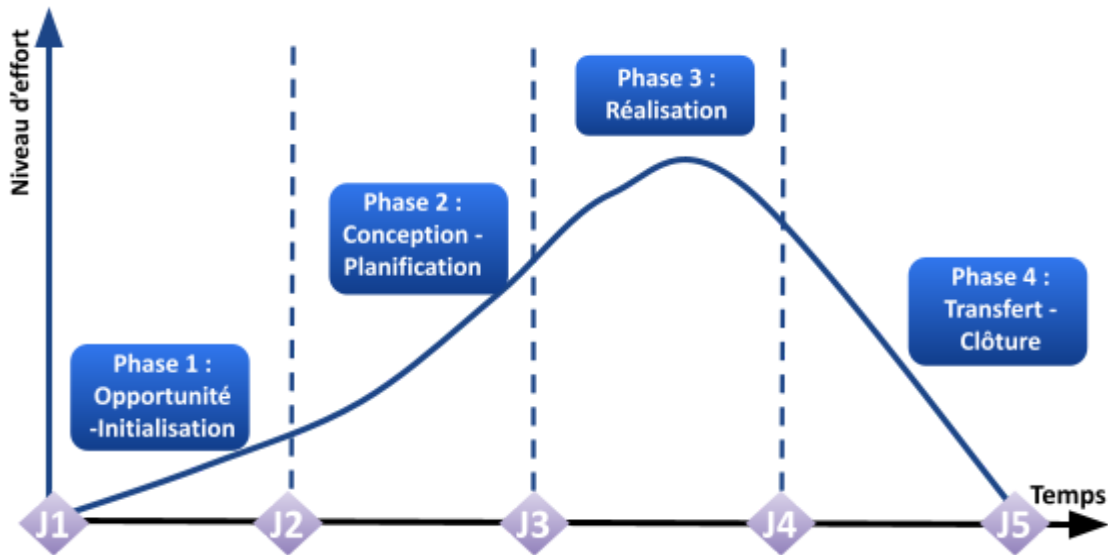


Figure 1 Cycle de vie d'un projet [Adapté de (Maes & Debois, 2023)]

Sur le graphique ci-haut présenté, l'axe des abscisses représente le temps et l'axe des ordonnées représente le niveau d'effort. La première phase nécessite moins d'effort que la troisième phase c'est pourquoi la courbe est concave avec une tendance au sommet à la troisième phase qu'à la première phase. Les codes J1, ..., J5 représentent les jalons majeurs.

- Opérations, projet, programme et portefeuille

Lorsqu'on parle du projet, certains termes presque équivalents apparaissent dans les discours. Parmi ces termes : opération, programme et portefeuille.

Par rapport à l'opération, le projet existe chronologiquement en amont. Dans le cas d'un produit, l'activité d'opération s'étend sur le cycle de vie, entre la mise du produit sur le marché et son retrait, tandis que le cycle du projet court de la naissance de l'idée du produit à son arrivé sur le marché (Gilles, 2011).

Dans cette définition, l'auteur montre que le projet a un but unique : la mise du produit sur le marché. Delà, l'opération, qui est une activité routinière est exécutée de la mise du produit sur le marché à son retrait. La différence entre les deux concepts est présentée dans le tableau ci-dessous.

Tableau 1 Nuances entre le concept *projet* et *opération* (Gilles, 2011).

Projet	Opérations
<input type="checkbox"/> Unique (One shot)	<input type="checkbox"/> Répétition
<input type="checkbox"/> Forts degrés de liberté	<input type="checkbox"/> Actions encadrées
<input type="checkbox"/> Organisations évolutives temporaires	<input type="checkbox"/> Organisations permanentes et stables
<input type="checkbox"/> Flux monétaires négatifs	<input type="checkbox"/> Flux monétaires positifs
<input type="checkbox"/> Influence des variables exogènes	<input type="checkbox"/> Influence des variables endogènes

En résumé, contrairement aux opérations, le projet crée un résultat (produit ou service) unique. Il est sujet à des forts degrés de liberté, c'est une organisation évolutive temporaire avec des flux monétaires négatifs et subit une influence des variables exogènes.

En ce qui concerne le programme par rapport au projet, le PMI note qu'un programme est un ensemble de projets connexes, programmes subsidiaires et activités du programme qui sont gérés de manière coordonnée afin d'obtenir des avantages que l'on ne pourrait pas obtenir en les gérant individuellement (Project Management Institute, 2021).

Le portefeuille quant à lui, désigne un ensemble de projets, programmes, portefeuilles subsidiaires et opérations gérées en tant que groupe pour atteindre les objectifs stratégiques (Project Management Institute, 2021). Avec cette définition, dans certains ouvrages, un portefeuille peut être synonyme d'un plan (Boutinet, 2010).

En résumé, le portefeuille est composé des programmes et projets, un programme est décomposé des projets cohérents et un projet est l'unité de base (Savornin, 2019). La figure ci-dessous visualise la hiérarchie qui existe entre ces différents concepts.

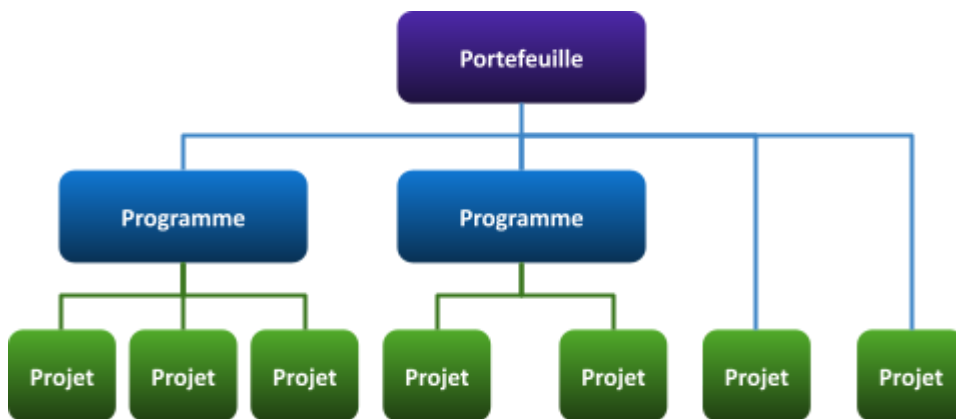


Figure 2 Hiérarchisation des concepts projet, programme et portefeuille (Savornin, 2019)

De l'échelle la plus petite à la plus grande de cette hiérarchie, la capitalisation a un rôle majeur car elle facilite l'amélioration continue de gestion pour une meilleure performance des opérations, activités, projets, programmes ou portefeuilles.

En conclusion, le projet est un processus unique, une série de phases successives et interdépendantes. Il s'agit d'un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées comportant des dates de début et de fin, entrepris dans le but d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques telles que le délai, le coût et la qualité. Le produit, service ou résultat unique que doit créer un projet le distingue des opérations. De plus, plusieurs projets cohérents forment un programme et plusieurs programmes cohérents forment un portefeuille.

1.1.2. Leçons apprises et leur capitalisation

Avant de donner une définition à la capitalisation des leçons apprises, parlons des leçons apprises.

- Leçons apprises

Dominique Thévenot (1996) cité par Chebel-Morello (2008) définit le retour d'expérience comme une façon de garder des traces des incidents et des échecs, des leçons apprises, des faits techniques et de rédaction des documents présentant des solutions pratiques de conception (Chebel-Morello, 2008).

Selon, le PMI, les leçons apprises sont des connaissances acquises au cours d'un projet, qui montrent comment les événements du projet ont été traités ou devraient être traités à l'avenir, dans le but d'améliorer les performances futures (Project Management Institute, 2021).

Le bureau international du travail quant à lui, note que les leçons apprises constituent une contribution essentielle au renforcement des connaissances basées sur ce qui marche et ce qui ne marche pas (Bureau International du Travail, 2023).

Toutes ces définitions tournent autour des pratiques, connaissances, expériences positives et négatives nécessaires à l'amélioration des performances futures. Pour y parvenir, ces leçons apprises doivent être capitalisées.

- Leçons apprises, expériences acquises ou enseignements tirés

Plusieurs concepts en lien avec les leçons apprises sont souvent utilisés. Il s'agit d'expérience acquise, retour d'expérience, enseignement tiré et bien d'autres.

L'expérience acquise renvoie à un ensemble de savoirs : connaissances théoriques (les acquis de formation), pratiques et procédurales, savoir-faire et savoir comportementaux (les acquis de l'expérience) (Pratique, 2006). Aussi, les enseignements tirés sont considérés comme leçons dégagées de l'expérience (bonne ou mauvaise) qui est applicable à une situation générale plutôt qu'à des conditions particulières (Cooperation Concept, 2020).

En comparant ces concepts à la définition des leçons apprises fournie dans le sous-point précédent, il est clair qu'*expérience acquise* ou *enseignement tiré* se rapproche du concept *leçons apprises*.

La documentation consultée n'indique aucun rangement historique de ces concepts. Ils y sont mentionnés de manière aléatoire. Pour éviter tout ambage, cette étude adopte le concept utilisé par le PMI : *leçons apprises* (Project Management Institute, 2021)

- Capitalisation des leçons apprises

La définition couramment retenue de la littérature est celle de Guy Le Boterf et al. (1994). Ces auteurs définissent le concept "Capitaliser", dans le domaine de gestion des

connaissances, comme transformer en savoir transférable un ensemble de données et d'informations concernant plusieurs expériences à comparer (Le Boterf, 1994).

Deux autres définitions presque similaires de FRAO (Fondation Rurale de l'Afrique de l'Ouest) et IED-Sénégal (Innovations Environnement Développement), organisations non gouvernementales, sont mentionnées dans plusieurs publications sur la capitalisation des leçons apprises. Selon la FRAO, la capitalisation est un processus dont l'objet est de constituer un capital à partir des informations ou connaissances disponibles dans une organisation afin de les valoriser par leur mise à disposition auprès d'autres institutions ou acteurs (FRAO, 2005). Et pour l'IED, la capitalisation est un processus d'acquisition, de collecte, d'organisation et d'analyse de l'information relative à une expérience donnée, en vue d'en tirer des leçons et de les partager en utilisant des supports adaptés (IED Afrique, 2007).

Se référant à ces trois définitions, le FIDA (Fond International pour le Développement Agricole) résume la capitalisation en un processus de valorisation des ressources, de gestion des connaissances, formalisation, d'apprentissage, un acte de partage, de solidarité et de générosité sur la base des intrants tirés des expériences (FIDAFRIQUE, 2009).

La définition du FIDA décrit surtout le processus d'acquisition, de collecte, d'organisation et d'analyse de l'information relative à une expérience donnée, en vue d'en tirer des leçons et de les partager en utilisant des supports adaptés (NDIMUBANDI, 2019).

Plus qu'un processus, Laura & Jorge (2019) parlent d'approche avant de parler de processus. Pour ces deux auteurs, la capitalisation des expériences est une approche qui permet aux participants d'analyser et de documenter de façon systématique les expériences concrètes vécues, selon une méthode participative. Ce processus génère des connaissances qui peuvent ensuite être partagées et exploitées pour susciter des changements, aussi bien en interne que dans d'autres initiatives (Laura & Jorge, 2019). Une définition non achevée mais plus explicite. C'est pourquoi, dans le cadre de cette recherche, il semble pertinent d'adopter la définition de Laura et Jorge.

En résumé, ce travail attribue une même compréhension aux concepts *leçons apprises*, *expériences acquises* et *enseignements tirés*. Il s'agit des événements ayant survenus dans l'une ou l'autre phase du projet (échecs ou succès) et pour lesquels une amélioration peut être faite pour une meilleure performance future (Bureau International du Travail, 2023; Chebel-Morello, 2008; PMI, 2021). Cependant, il faut les capitaliser, c'est à dire formaliser le processus d'acquisition, de collecte, d'organisation et d'analyse de ces événements, en vue d'en tirer des leçons et de les partager en utilisant des supports adaptés (FIDAFRIQUE, 2009; IED Afrique, 2007; Le Boterf, 1994; NDIMUBANDI, 2019).

1.1.3. Gestion des connaissances

Avant de parler de la gestion des connaissances, la connaissance elle-même est définie par le PMI comme un mélange d'expériences, de valeurs et de croyances, d'informations contextuelles, d'intuition et de perspicacité que les gens utilisent pour donner un sens à de nouvelles expériences et informations (Project Management Institute, 2021).

Ainsi, la gestion des connaissances renfermerait une vue globale, un processus par lequel une organisation met en place des plans ou des actions afin de maximiser ses actifs de connaissances ou expériences (El Moustafid, 2014)

Pour Paraponaris et Simoni (2006), une grande part de travaux portant sur le management des connaissances est structurée par l'importance des dimensions de contexte sans pour autant définir les outils de gestion qui pourraient faciliter la mémorisation et la diffusion des connaissances (Paraponaris & Simoni, 2006).

Non pour répondre aux lacunes des outils qui pourraient faciliter la mémorisation et la diffusion des connaissances tel que trouvé par Paraponaris et Simoni, Gasik (2011) donne une définition qui englobe tous les processus du management des connaissances. Il regroupe les définitions les plus utilisées en deux catégories. La première catégorie concerne le traitement de l'élément "connaissance unique" et énumère les fonctions de son cycle de vie : identifier/améliorer, créer/activer/acquérir, codifier, reproduire, stocker et transférer les connaissances de manière systématique et active. Le second groupe concerne l'ensemble de connaissances détenues par les individus et les organisations sur les avantages de leur application : générer, gérer, exploiter les réserves des connaissances d'une organisation pour créer de la valeur (Gasik, 2011). Une compréhension plus large et utile dans le cadre de cette étude.

En résumé et en s'appuyant sur la définition de Said El Moustafid (2014), la capitalisation des leçons apprises fait partie intégrante de la gestion des connaissances. Oui, parce que cette dernière renferme une vue globale du processus par lequel passe une organisation ou projet pour mettre en place des plans ou des actions afin de profiter au maximum de ses actifs de connaissances ou expériences

1.1.4. Performance des projets

Le concept "performance" est utilisé dans plusieurs domaines. Chaque domaine la définit selon son orientation professionnelle ou scientifique. Dans le domaine de gestion, la première utilisation de ce concept s'est faite en contrôle de gestion. Les mesures de performance constituent une première étape primordiale dans l'évaluation de la qualité d'une gestion d'actifs financiers (Bertrand & Rousseau, 2005). Ainsi, la performance, pour le contrôle de gestion consiste à se donner des buts atteignables compte tenu des moyens dont on dispose. Elle peut aussi être définie comme adapter ses moyens à ses ambitions,

consommer les ressources nécessaires et suffisantes et atteindre les buts qu'on s'est fixés (Bertrand & Rousseau, 2005).

En référence à la définition utilisée en contrôle de gestion, une définition générale est attribuée à la performance d'un projet. Pour un projet, la performance renvoie à la mesure globale de sa conformité aux objectifs et aux exigences en matière de portée, de coût et de calendrier. C'est ce que Pierre VOYER désigne par une juxtaposition de l'efficacité, de l'efficience, du bien-fondé des organisations, considérée ici comme la pertinence (Voyer, 1999).

En résumé, dans le cadre de cette étude, une vue globale et simple de la performance est adoptée. Il s'agit ici de la performance globale. Par performance globale, cette étude sous-entend la performance du projet et la performance de la gestion du projet. L'analyse de l'efficacité, de l'efficience et de la pertinence se fait au niveau de la gestion du projet et au niveau de l'objectif du projet lui-même.

1.2. Revue théorique

Dans ce point, les théories relatives à la gestion des connaissances, capitalisation des leçons apprises et performance des projets sont passées en revue. L'objectif est de situer cette étude dans la littérature pour une éventuelle contribution.

1.2.1. Fondements théoriques de la gestion des connaissances

Les théories de la gestion des connaissances font partie intégrante des théories des organisations dont James Gardner March et Herbert Alexander Simon (1958) ont jeté les bases dans leur ouvrage sur les organisations (March & Simon, 1958).

Dans le cadre de ce travail, deux théories méritent une attention particulière pour leur lien direct avec le sujet sous étude. Il s'agit de la théorie de l'apprentissage organisationnel et celle de la vision de l'entreprise fondée sur la connaissance (Knowledge Based View).

- Théorie de l'apprentissage organisationnel

Dans la documentation exploitée, les éléments communs sur la définition montrent que l'apprentissage organisationnel n'est rien d'autre que le processus par lequel une organisation s'améliore au fil du temps en acquérant de l'expérience et en utilisant cette expérience pour créer des connaissances. Les connaissances créées sont ensuite transférées au sein de l'organisation (Carol C., 2011; Ivan, 2023; Plane, 2017).

Les travaux de Richardson (1972) sur l'économie de la connaissance imparfaite ont beaucoup contribué à la théorie de l'apprentissage organisationnel. Cette théorie concerne la création de connaissances et l'utilisation ou la ré-utilisation de cette connaissance au sein de l'organisation.

Bases de la théorie de l'apprentissage organisationnel :

1. L'apprentissage se produit lorsque les personnes interagissent tout en trouvant des solutions et en résolvant des problèmes ;
2. Culture de l'apprentissage : pour cette théorie, développer la culture de l'apprentissage est très important ;
3. Procéder au changement : développer une culture qui favorise le partage des connaissances, prendre le temps de tirer les leçons de l'échec, encourager les employés de tous niveaux à s'engager dans l'apprentissage tout au long de la vie et permettre aux individus et aux équipes de remettre en question le statu quo de l'organisation (Ivan, 2023).

La théorie de l'apprentissage organisationnel a donc pour objectif d'inscrire l'organisation dans une dynamique évolutive (Plane, 2017) et une amélioration continue à travers la mise en place d'une culture d'apprentissage. Les bases de cette théorie enrichissent l'horizon de cette étude dans la mise en place d'une culture de l'apprentissage au sein d'une organisation.

- Théorie de la vision de l'entreprise fondée sur la connaissance (Knowledge Based View)

La théorie de *la vision de l'entreprise fondée sur la connaissance* est un prolongement de la théorie de *la vision de l'entreprise fondée sur les ressources*. Dans cette perspective, la connaissance est considérée comme une ressource stratégique durable contrairement à d'autres facteurs de production traditionnels (Curado, 2006).

Le principe de base de cette théorie repose sur le savoir-faire des organisations. Ce savoir-faire en matière de création et de transfert des connaissances au sein de l'organisation constitue de ce fait un grand avantage compétitif pour une meilleure performance l'organisation (El Moustafid, 2014).

Dans cette théorie, les connaissances qui résultent de l'apprentissage organisationnel facilitent une grande flexibilité stratégique, une réaction plus rapide aux changements de l'environnement et par-dessus tout, des performances supérieures (Curado, 2006).

L'intérêt pour la théorie de la vision fondée sur la connaissance dans ce travail repose sur le lien effectué entre l'apprentissage organisationnel et la performance. Mieux encore, l'on peut identifier des similitudes entre la théorie de l'apprentissage organisationnel et la théorie de la vision basée sur la connaissance.

1.2.2. Fondements théoriques de la capitalisation des leçons apprises

Quoi que la capitalisation des leçons apprises partage la théorie de l'apprentissage organisationnel avec la gestion des connaissances, il s'observe une émergence des

sous-théories propres à la capitalisation des leçons apprises telle que la *théorie de l'apprentissage par projet* (Aninapon & Abadiano, 2022) et la *théorie de l'apprentissage transformative* (Zuo & Miller Juvé, 2021). Malheureusement, à notre connaissance, actuellement, ces deux théories ne sont encore applicables que dans le domaine pédagogique.

Dans la littérature sur la capitalisation des leçons apprises, deux notions interviennent fréquemment : avantages/obstacles à la capitalisation et le cycle de vie de leçons apprises.

- Avantages et obstacles à la capitalisation des leçons apprises

Ces éléments sont présentés dans le tableau suivant.

Tableau 2 Avantages (Trevino & Anantatmula, 2008) et obstacles (Kouassi & Christophe, 2017) à la capitalisation des leçons apprises

Avantages	Obstacles
<ol style="list-style-type: none"> 1. Économie des coûts du projet ; 2. Mise en œuvre des réussites passées tout en évitant les échecs ; 3. Éviter les pièges généraux liés à la gestion des coûts : pour des projets aux thèmes communs, extrapoler les meilleures pratiques à d'autres domaines de connaissance de la gestion des projets ; 4. Réduction de la durée prévue des projets ; 5. Meilleurs rendements monétaires (pour les projets à but lucratif) ; 6. Meilleure planification : prise en compte des aspects sociologiques et prévision (calendrier, portée et budget) basée sur les coûts des projets antérieurs ; 7. Amélioration des processus : respect du calendrier, meilleure réponse aux besoins des clients, ... 8. Éviter les erreurs futures : anticiper en exploitant les bases de données des leçons apprises des projets précédents ; 9. Bref, éviter de réinventer la roue à chaque fois qu'un nouveau projet est lancé. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Le temps de capitaliser ; 2. Les moyens de mettre en place une culture d'apprentissage ; 3. Obsolescence des certaines données au fil du temps.

En résumé, les avantages de la CLA tels que présentés par Trevino et Anantatmula (2008) portent essentiellement sur l'économie des coûts du projet, le gain de temps, l'efficacité (meilleurs rendements ou meilleure planification) et bien sûr, l'amélioration des processus en évitant les erreurs précédentes. Cependant, les obstacles identifiés par Kouassi et Christophe (2017), parmi lesquels le manque de temps de capitaliser, l'insuffisance des moyens pour la mise en place d'un système de capitalisation et l'obsolescence de certaines données au fil du temps sont non négligeables.

Loin de faire la balance ou même la pondération des éléments constitutifs des avantages et obstacles, le tableau ci-haut montre à suffisance qu'il y a plus d'avantage que d'obstacles à la capitalisation des leçons apprises dans un projet/organisation.

- Cycle de vie des leçons apprises

Le cycle de vie des leçons apprises est une succession des phases dans le processus ou de la capitalisation de ces leçons apprises. Elle commence par la collecte de données et finit par la ré-utilisation des informations capitalisées. Les phases intermédiaires sont : la vérification, le stockage et la diffusion (Chaves et al., 2016).

La figure ci-dessous fournit une image du cycle de vie des leçons apprises.



Figure 3 Cycle de vie générique des leçons apprises (Chaves et al., 2016).

Sur la figure ci-haut, les 5 phases des leçons apprises sont formées autour de 5 nœuds. Le nœud de départ c'est les membres de l'organisation qui fournissent des données à collecter par le centre des leçons apprises. Les données sont vérifiées par les experts du domaine avant d'être stockées dans un référentiel des leçons apprises, diffusées aux membres de l'organisation et ré-utilisées dans le processus organisationnel.

Chaque phase nécessite une démarche particulière et des outils spécifiques.

1. **Phase de collecte** : plusieurs outils de collecte de données peuvent être utilisés : groupes de discussion, réunions communautaires, jeu de rôle, jeux de simulation, radio rurale, cartographie participative, narration/conte, interviews, questionnaires, transects, ateliers, visites d'échange entre communautés, ... Le but ici est de recueillir le feedback des membres de l'organisation.
2. **Phase de vérification** : ce processus est exécuté par un individu ou une équipe d'experts chargés de valider les leçons. Ces dernières sont triées pour éliminer toute redondance, veiller à la cohérence et classer en fonction de la pertinence.

3. **Stockage** : il s'agit ici de conserver de manière durable les leçons apprises. Quel format de stockage ? Quels outils (technologiques par exemple) ? ...
4. **Diffuser** : ce processus est très important dans le cycle de capitalisation des leçons apprises. Les outils à utiliser ici comprennent sans être limités aux présentations PowerPoint, vidéos court métrage, matériels multimédias, exposition de photos, tableau à feuilles mobiles, dépliants, dessins humoristiques, pièces de théâtre, etc.
5. **Ré-utilisation** : ce processus dépend du besoin et de l'individu en quête des leçons apprises.

Un lien peut être établi entre le cycle de capitalisation des leçons apprises et le cycle de vie d'un projet.

- Cycle de capitalisation des leçons apprises et cycle de vie d'un projet

Plusieurs organisations s'investissent dans la capitalisation des leçons apprises à la fin du projet. Selon cette pratique, les leçons apprises sont le dernier résultat d'un projet (Akkartal, 2022). Ce qui constitue, théoriquement, un manque à gagner pour le projet car, si cet exercice avait été fait après chaque activité, cela aurait permis d'améliorer continuellement les activités et atteindre les résultats escomptés (Manotas & Vanessa, 2017). Voire même dépasser les résultats attendus. D'où alors la pertinence de faire de la capitalisation une culture dans le projet ou organisation (Trevino & Anantatmula, 2008; Ivan, 2023).

La culture de capitalisation des leçons apprises dans un projet propose de mettre en place un système de collecte, traitement/analyse, stockage, communication/diffusion et exploitation/ré-utilisation des données faisant objet de capitalisation. Une combinaison du cycle de vie des leçons apprises (voir Figure 3) avec le cycle de vie du projet (voir Figure 1) donne lieu à un diagramme en spirale représenté sur la figure ci-dessous.

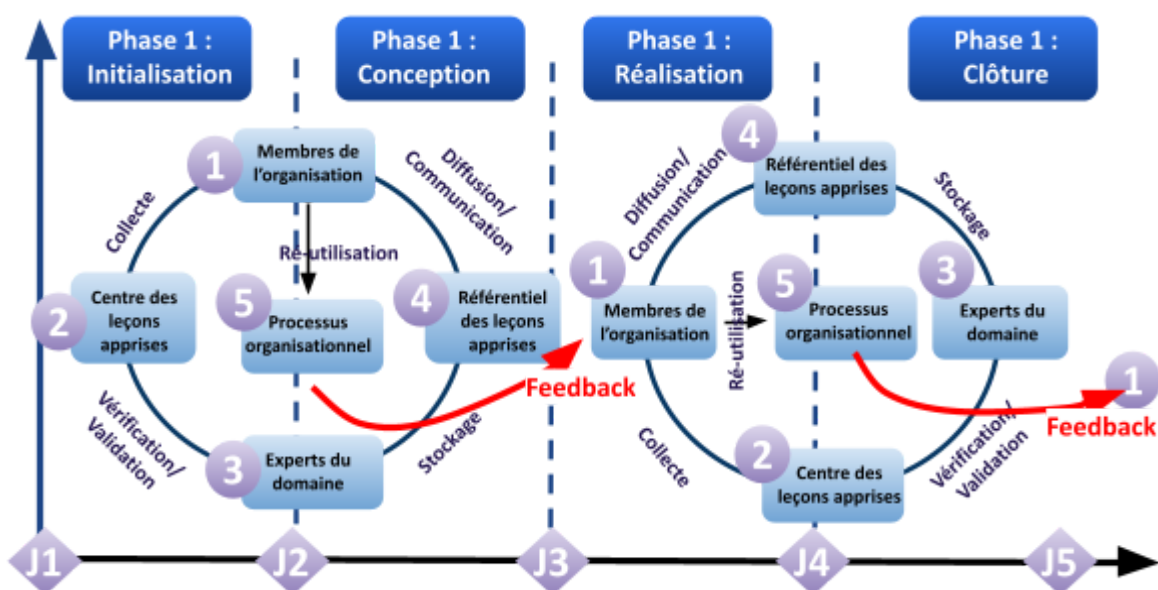


Figure 4 Culture de la capitalisation des leçons apprises, diagramme confectionné sur base de la revue théorique (Auteur)

Considérant que l'exercice de capitalisation est fait à chaque activité ou chaque phase du projet, ce diagramme traduit la mise en place de la culture de capitalisation des leçons apprises dans une organisation.

1.2.3. Fondement théorique de la performance des projets

La littérature exploitée semble ne pas attribuer une théorie particulière à la performance. Cette dernière étant définie comme l'aptitude d'un acteur ou d'une organisation à atteindre ses objectifs de façon optimale, elle est plutôt au cœur des théories des organisations (Bertrand & Rousseau, 2005; Bessire, 1999; Ouedraogo & Sosa-Lopez, 2021; Pesqueux, 2020; Philippe, 2013).

Plusieurs concepts sont liés à la notion de performance. Dans le cadre de cette recherche, trois notions vont être évoquées : la performance globale, le triangle de la performance et les mesures de la performance.

- Performance globale

Plaisance (2021) présente six dimensions de la performance globale :

1. La performance économique : degré de productivité et de compétitivité permettant d'atteindre les objectifs du projet et satisfaire les parties prenantes ;
2. La performance financière : exprimée par des ratios et grandeurs tels que la rentabilité, rentabilité éco et financière pour assurer la viabilité du projet à court terme ;
3. La performance sociale : mesure le bien-être des parties prenantes internes (membres, salariés, volontaires, etc.) et cherche à respecter et développer le capital humain ;
4. La performance sociétale : vise le bien-être de la société et des parties prenantes externes. Elle permet d'identifier les attentes de la société pour tenter d'y répondre ;
5. La performance environnementale : renvoie des réalisations en matière écologique, la responsabilité vis-à-vis de l'impact de l'organisation sur l'environnement et la nature pour d'éventuelles améliorations
6. La performance opérationnelle : mesure l'atteinte des objectifs ainsi que la réalisation et l'opérationnalisation des valeurs, missions et projets prévus.

Ces dimensions sont plus faciles à évaluer dans une organisation à but lucratif par rapport à celle à but non lucratif. Pour pallier ce défi, les auteurs et les praticiens ont simplifié la mesure de la performance globale en proposant le triangle de la performance.

- Triangle de la performance

Le triangle de la performance exprime le lien entre les objectifs, les moyens et les résultats. La mise en relation des trois composantes permet d'analyser les interactions entre elles tel que présenté sur la figure ci-dessous.



Figure 5 Triangle de performance adapté du modèle de GILBERT (Plaisance, 2021)

On retiendra donc les trois notions suivantes : la pertinence mesure l'adéquation entre les objectifs et les moyens mobilisés, l'efficacité évalue la capacité à atteindre les résultats fixés indépendamment des moyens utilisés et l'efficience renseigne sur la capacité à atteindre les résultats de manière optimale, en prenant en compte l'économie des ressources. Trois nouvelles notions capitales en découlent : l'efficacité, l'efficience et la pertinence (Bartoli & Blatrix, 2015; Grandjean, 2015).

Que dire de ces notions ?

1. **L'efficacité** : il s'agit du rapport entre le résultat obtenu et l'objectif fixé. Cela suppose d'une part, une fixation des objectifs au départ et d'autre part, la détermination du cadre de mesure des rendements (résultats mesurés ou du moins estimés).
2. **L'efficience** : elle concerne le rapport entre le résultat obtenu et les ressources ou moyens mobilisés. Contrairement à l'efficacité, il s'agit alors de mettre en relation l'output (l'extrait) et l'input (l'intrant).
3. **La pertinence** : elle désigne la manière dont l'organisation fixe ses objectifs en fonction des moyens dont elle dispose (Grandjean, 2015). La mise en relation des objectifs et des moyens peut aussi constituer une garantie de la cohérence et de la faisabilité de l'activité déployée si elle s'inscrit dans une réelle démarche stratégique (Plaisance, 2021).

Dans le cadre de cette étude, la performance globale faisant objet de la combinaison de la pertinence, l'efficacité et l'efficience va guider la collecte de données.

- Mesures de la performance

La littérature regorge plusieurs modèles de performance. Pesqueux (2020) a fait un inventaire de certains de ces modèles : le modèle de Lynch & Cross basé sur la pyramide de performance, le modèle de performance de Fitzgerald & Johnston & Silvestro & Voss, le modèle de performance par le tableau de bord, le modèle de performance Balanced Scorecard de Kaplan & Norton, le modèle de performance de Morin & Savoie & Beaudin, le modèle de performance des parties prenantes d'Atkinson & Waterhouse & Wells, le modèle de performance de Denis & Czellar & Graber, le modèle de performance de Raymond tel que inventoriés par. (Pesqueux, 2020), le modèle du processus du cycle de vie du logiciel pour calculer le score de réussite du projet (Gün et al., 2020) et bien d'autres.

Cette étude n'a pas pour objectif d'expliquer tous ces modèles. Il faut cependant remarquer qu'ils ont tous en commun le triangle de performance avec des indicateurs variés selon le contexte. La performance est mesurée par des instruments appelés *indicateurs clés de performance* (ICP). Ces derniers sont définis comme étant des mesures quantifiables utilisées pour évaluer le succès d'un projet (Project Management Institute, 2021). Les ICP sont regroupés sur l'outil visuel de gestion de projet appelé *tableau de bord*. Sur le tableau de bord, les indicateurs sont groupés selon que le gestionnaire veut faire un suivi de l'efficacité, de l'efficience ou la pertinence d'un projet.

Dans un tableau de bord, le manager insère les données de base (baseline) et collecte les données régulièrement sur toute la durée du projet afin de les comparer ou d'apprécier l'évolution du projet.

Voici quelques indicateurs ou critères de performance proposés dans la littérature : (1) 7 critères proposés par Jeff Ball (2016) : délai, coût financier, effort, périmètre, qualité, risque et bénéfices. (2) 5 critères utilisés par le Comité d'Aide au Développement dans le contexte de la gestion des projets de développement international : pertinence, efficience, efficacité, impact et viabilité des projets. (3) 25 critères recensés par Gün et co-auteurs (2021) : coût, délai, qualité, portée, ressources humaines, satisfaction des parties prenantes, avantages pour l'organisation, [éléments techniques, financiers, éducatifs, sociaux, professionnels], outils et techniques de gestion de projet, structure organisationnelle, évaluation des risques, exigences, [leadership, personnel, politique et stratégie, partenariat et ressources], cycle de vie du projet, processus de gestion, [rendement et profit, part de marché, réputation], avantage concurrentiel, normes de gestion des projets, compétences totales du gestionnaire du projet, culture organisationnelle, intelligence émotionnelle des gestionnaires du projet, objectif, facteurs liés à l'équipe du projet, indicateurs clés de performance de la gestion de la valeur acquise, estimations et facteur "client" (Jeff, 2016; Adanzounon, 2019; Gün et al., 2020).

1.2.4. Capitalisation des leçons apprises et performance d'un projet

La revue de littérature ci-haut présentée permet de construire un modèle théorique mettant en lien la performance et la capitalisation des leçons apprises. La théorie de base est celle de la vision de l'entreprise fondée sur la connaissance (Knowledge Based View). Les dimensions des construits : performance et capitalisation des leçons apprises sont retenues en fonction de leurs indicateurs respectifs. La figure ci-dessous illustre le modèle.

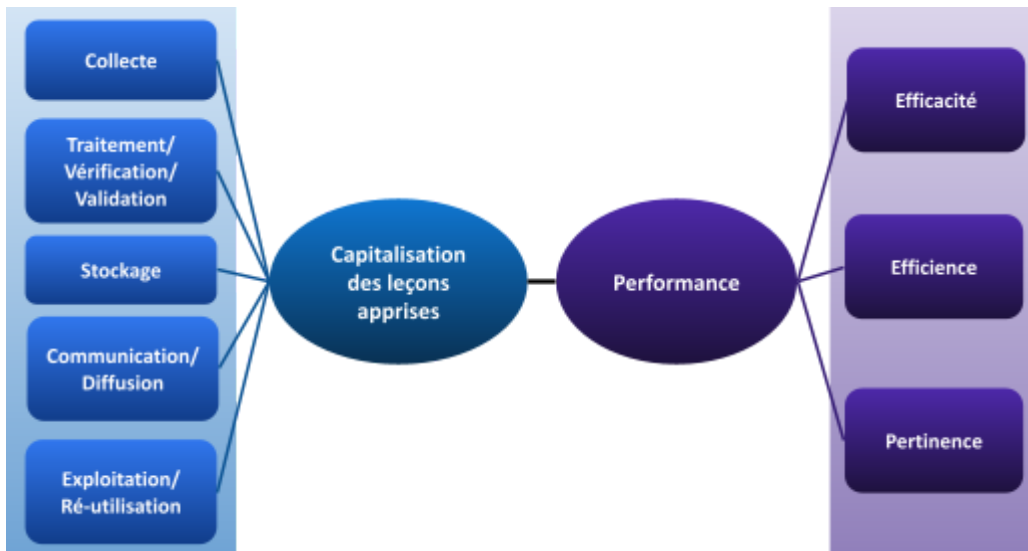


Figure 6 Modèle théorique de capitalisation des leçons apprises et performance d'un projet (Auteur)

1.3. Revue empirique

Il s'agit de recenser les travaux ayant porté sur un sujet similaire afin de situer l'originalité de cette étude.

1.3.1. Acteurs de terrain - capitalisation et partage d'expériences

Le premier travail consulté est celui de Balizet et Mège qui ont réalisé en 2011 une étude sur la question *“comment les acteurs de terrain deviennent les auteurs de la capitalisation et du partage d'expériences ? Les ateliers d'écriture et de capitalisation, un levier pour le développement des échanges Sud-Sud”*.

Leur article est fruit d'une expérience de 6 ans au sein d'un programme d'accès aux services énergétiques dans lequel ils travaillaient. Dans leur objectif de développement des capacités de l'équipe projet, les auteurs ont organisé des ateliers d'écriture et de capitalisation avec les professionnels du programme. Leur démarche était constituée de deux étapes : (1) Instaurer une dynamique de capitalisation et de partage (ateliers d'écriture et de capitalisation), (2) gérer le changement (exercices de revue du programme, partage d'une vision commune, des enjeux, des forces et des faiblesses du programme et l'identification des expériences innovantes pour créer une intelligence collective).

Leur expérience a abouti à la transformation des rapports entre les équipes du projet, la valorisation des expériences individuelles et collectives, l'amélioration de la communication entre pairs ainsi que le développement de leurs compétences. Résultats satisfaisants selon les auteurs. Mais, au terme de leur recherche, ils ont marqué un suspens sur la durabilité des réseaux de partage, les limites lorsque la dynamique de partage et de promotion des innovations n'est pas entretenue et enfin sur les moyens à mettre en œuvre pour maintenir cette dynamique en tenant compte des phases de développement du projet (Balizet & Mège, 2011).

1.3.2. Capitalisation des leçons apprises pour réduire les dépassements des coûts et délais.

Le deuxième travail est celui de Tran (2017). Sa recherche a porté sur la *nouvelle méthode d'identification des causes fondamentales et leçons apprises pour réduire les dépassements des coûts et délais : mesure de la performance d'identification des risques.*

L'objectif poursuivi dans son étude : modéliser, implémenter et valider une méthode en aéronautique permettant de déterminer les causes fondamentales des dépassements des coûts et des délais. Elle visait également à identifier les leçons apprises associées en les comparant à l'industrie de la construction. Pour atteindre cet objectif, l'auteur s'est servi de la science de la conception où la méthode proposée est validée par itération jusqu'à l'obtention d'un résultat satisfaisant (répondant aux besoins). L'auteur a recueilli des données empiriques par des entretiens semi-directifs et des ateliers conduits auprès d'acteurs impliqués dans un programme aérospatial majeur.

La méthode utilisée par l'auteur a permis de lister les causes fondamentales des écarts et d'extraire des leçons apprises. Une deuxième méthode a été développée pour mesurer la performance du processus d'identification des risques. Les résultats de l'auteur montrent l'importance particulière des changements d'ingénierie, le rôle accru de la gestion du risque dans le contrôle des écarts et la mise en place de leçons apprises (Tran, 2017).

1.3.3. Capitalisation des leçons apprises et maîtrise des risques

Le troisième travail consulté est celui de Vanessa et Manotas (2017). Leur travail a porté sur *l'amélioration de la maîtrise des risques dans les projets par l'utilisation des mécanismes de retour d'expérience.*

L'objectif de ces auteurs était d'élaborer une méthode ayant pour but d'améliorer le processus de gestion des risques dans les projets en utilisant un système de retour d'expérience. A partir de leurs résultats, les auteurs visaient contribuer à une logique d'amélioration continue dans la gestion des risques. Au carrefour du Management de Projets, le Management des Risques et le retour d'expérience, les auteurs ont adopté une méthode basée sur un système d'exploitation des connaissances qui permet de développer des

compétences clés comme : la résolution des problèmes, la capacité à prendre des décisions collectivement, la réflexion, l'apprentissage et la capacité prospective (envisager).

Au terme de leur travail, ils ont développé un algorithme permettant de faire la recherche dans la base des expériences enregistrées pour la ré-utilisation. Ainsi, le travail de Vanessa et Manotas soutient que pour améliorer l'analyse des risques dans les projets et renforcer son efficacité, les gestionnaires de projet devraient réutiliser les expériences et les bonnes pratiques acquises au cours des projets antérieurs. Ce travail souligne que le retour d'expérience constitue une source de connaissances importantes pour réduire les niveaux d'incertitude et donc les risques dans les projets (Manotas & Vanessa, 2017).

Il est pertinent de souligner, au regard de la recherche effectuée que, la littérature empirique dans la construction du lien entre la capitalisation des leçons apprises et la performance n'est pas abondante à ce jour. On y trouve davantage des rapports d'évaluation des projets que des articles scientifiques. Les trois études présentées ci-haut sont le fruit d'une longue recherche (les métamoteurs y ont beaucoup aidé). Cependant, que ça soit pour améliorer les compétences des équipes projets (Balizet & Mège, 2011), réduction des écarts (Tran, 2017) ou meilleure gestion des risques (Manotas & Vanessa, 2017), aucun travail, à notre connaissance, n'a su faire un lien entre la capitalisation des leçons apprises et la performance d'un projet. Ce qui justifie les efforts consentis pour déterminer la façon dont la capitalisation des leçons apprises peut soutenir efficacement la performance d'un projet social. D'où l'originalité de ce travail de recherche.

1.4. Proposition de recherche

Pour rappel, cette étude adopte une démarche inductive. Au vu de la théorie de la vision de l'entreprise fondée sur la connaissance (KBV) (Curado, 2006) et la revue empirique non suffisante sur le sujet "capitalisation des leçons apprises et soutien à la performance", une proposition de recherche est ainsi formulée : *un bon système de capitalisation des leçons apprises pourrait soutenir la réalisation des projets de l'Office des personnes handicapées du Québec (OPHQ).*

Tout au long de ce premier chapitre, les concepts clés ont été définis. S'en sont suivies les théories élaborées sur le management de la connaissance, la capitalisation des leçons apprises et la performance avant de finir sur une recension des recherches ayant abordé le même sujet. Le chapitre suivant est consacré à la démarche méthodologique adoptée dans ce travail.

Chapitre 2. Méthodologie

Ce chapitre fait, en premier lieu, un état des démarches méthodologiques utilisées dans les études antérieures similaires à celle-ci. Il s'agit d'identifier la meilleure méthode à utiliser en s'inspirant de ces travaux. En deuxième lieu, la présentation de l'étude de cas est faite. Dans cette section, les détails sur le projet de Simplification sont fournis. En troisième lieu, la collecte de données par le processus et outils de collecte de données est faite. En quatrième lieu, un regard est jeté sur les considérations éthiques ainsi que les biais inhérents à cette étude. En cinquième et dernier lieu, la description des techniques, outils utilisés pour le traitement et l'analyse des résultats est faite.

2.1. Démarches méthodologiques des études antérieures similaires

Parmi les auteurs qui ont essayé de mettre en lien la capitalisation des leçons apprises et la performance d'un projet se trouvent François (2014), BEN AMRI (2006) et ADZANADO (2017).

François (2014), a travaillé sur *“la capitalisation des connaissances en contexte de projet”*. Dans son étude, il a opté pour la méthode quantitative pour évaluer le niveau d'utilisation des outils de capitalisation des connaissances dans un projet.

En utilisant une échelle de mesure à 5 points, François a collecté les données qu'il a ensuite analysées de quatre façons : (1) une analyse corrélacionnelle bi-variée non paramétrique de Spearman à l'aide du logiciel SPSS 20. Cette analyse lui a permis de cerner l'influence de l'environnement de l'entreprise et de ses projets sur les pratiques de capitalisation des connaissances ; (2) l'analyse factorielle en composantes principales a permis de vérifier la corrélation inter-items et évaluer la perception de la capitalisation des connaissances par les équipes du projet ; (3) une analyse corrélacionnelle paramétrique de Pearson pour décrire les liens éventuels entre les pratiques de capitalisation des connaissances et la perception d'une telle démarche au sein de l'entreprise ; puis en fin, (4) l'utilisation du score le plus élevé, issue de l'échelle de mesure pour qualifier le degré d'utilisation de chacun des outils de capitalisation des connaissances proposés. (François, 2014).

Dans la recherche de BEN AMRI (2006) sur *“un support de capitalisation des connaissances en contexte de projet : la mémoire de projet”*, la méthode qualitative de type exploratoire a été utilisée. Avec l'analyse de contenu, l'auteur a procédé à deux types d'entretiens : (1) l'analyse entretien par entretien et (2) une analyse thématique sur l'ensemble. Les analyses séquentielles de chaque entretien lui ont permis d'identifier l'ensemble de thèmes abordés par les interviewés. L'analyse thématique de tous les entretiens réalisés, lui a permis d'établir un référentiel thématique précis englobant thèmes et sous- thèmes liés à la capitalisation des connaissances en contexte de projet (BEN AMRI, 2006).

ADZANADO (2017), dans son étude corrélationnelle sur la *“capitalisation d’expériences dans les projets de développement : création d’une plateforme numérique de partage au Bureau de Coordination des Programmes Emploi (BCP-Emploi) en Côte d’Ivoire”*, a utilisé une démarche qualitative. L’auteur a défini deux variables : une variable indépendante « capitalisation d’expérience » et une variable dépendante « performance du dispositif d’insertion professionnelle des jeunes au BCP-Emploi ».

Sans fournir beaucoup de détails sur sa technique d’analyse des données, l’auteur s’est servi de l’observation directe, de la revue documentaire et des entretiens semi-directifs pour collecter les données (ADZANADO, 2017). Presque sur la même lancée, Kpetsu (2021) a aussi utilisé une démarche qualitative pour cerner les enjeux de la capitalisation de bonnes pratiques de mobilisation des ressources et voir dans quelle mesure les répliquer tout en tenant compte du contexte local de la zone où ces bonnes pratiques seront répliquées (Kpetsu, 2021).

Les auteurs présentés ci-haut ont adopté soit une méthode qualitative, soit une méthode quantitative. Au-delà de ces deux, plusieurs autres démarches sont utilisées telles que la démarche expérimentale (Durand et al., 2005). Cependant, il est facilement observable que la démarche qualitative est la plus utilisée.

Au regard des différentes démarches utilisées par les auteurs cités, qui inspirent cette étude en partie, une démarche qualitative est adoptée en raison de l’étude de cas simple avec une unité (projet de l’OPHQ) sur laquelle cette étude porte. Avec cette démarche, les données seront récoltées grâce aux entretiens semi-directifs. Cette démarche permettra donc de mieux répondre à la problématique de cette étude.

2.2. Présentation du projet sous étude

Il s’agit du projet de simplification des démarches d’accès aux programmes, mesures et services (PMS) destinés aux personnes handicapées et à leur famille. Le porteur du projet c’est l’Office des Personnes Handicapées du Québec (OPHQ) avec le soutien du Secrétariat du Conseil du trésor (SCT) du Québec. L’OPHQ est un organisme gouvernemental qui contribue à accroître la participation sociale des personnes handicapées (Gouvernement du Québec, 2023).

Le projet sollicite également l’importante contribution de 15 autres ministères et organismes publics (MO) : le Ministère de la Santé et des Services Sociaux (MSSS), le Ministère de l’Emploi et de la Solidarité sociale (MESS), le Ministère de l’Éducation du Québec (MEQ), le Ministère de l’Enseignement Supérieur (MES), le Ministère du Conseil Exécutif (MCE), le Ministère de la Famille (MFA), la Régie de l’assurance maladie du Québec (RAMQ), le Ministère des Transports et de la Mobilité Durable (MTMDQ), l’organisme Retraite Québec, la Société d’habitation du Québec (SHQ), le Ministère de l’Environnement, de la Lutte contre

les changements climatiques, de la Faune et des Parcs (MELCCFP), l'organisme Revenu Québec, la Société de l'Assurance Automobile du Québec (SAAQ), la Commission des Normes, de l'Équité, de la Santé et de la Sécurité du Travail (CNESST) et le Secrétariat à la communication gouvernementale (OFFICE DES PERSONNES HANDICAPÉES DU QUÉBEC, 2023).

Ci-dessous un tableau descriptif du projet.

Tableau 3 Présentation du projet de simplification (Auteur)

Titre du projet	SIMPLIFICATION
Titre du projet	Projet de simplification des démarches d'accès aux programmes, mesures et services destinés aux personnes handicapées et leur famille.
Organisation porteuse	Office des Personnes Handicapées du Québec
Pays de mise en oeuvre	Canada
Bénéficiaires directs	Personnes handicapées, leur famille et les Personnes Proches Aidantes (PPA)
Objectif général	Développer des moyens concrets pour simplifier les démarches d'accès aux programmes, mesures et services (PMS), sous la responsabilité des MO, et offrir un meilleur accompagnement pour les personnes handicapées et leur famille dans l'accès aux programmes et mesures auxquels elles ont droit.
Principales activités (chantiers)	Chantier 1 : regrouper l'information sur les PMS ; Chantier 2 : réduire le nombre de démarches pour accéder aux PMS ; Chantier 3 : améliorer la coordination individualisée des différents services requis par les personnes handicapées et leur famille.
Budget approximatif	Entre 80,6 M \$ et 87,3 M \$
Partenaires	MSSS, MTESS, MEQ, MES, MCE, MFA, RAMQ, MTMDQ, Retraite Québec, SHQ, MELCCFP, Revenu Québec, SAAQ, SCG et CNESST
Durée du projet	5 ans (2020 - 2025)
Phase actuelle du projet	Mise en oeuvre : (Chantier 1 terminé, Chantier 2 à mi-parcours et chantier 3 au début)
Effectif de staffs	60 (Approximatif)

Le choix de ce projet repose sur deux critères : (1) l'OPHQ porte un intérêt particulier sur la capitalisation des leçons apprises dans son projet et, (2) l'organisation a accepté notre demande de stage.

2.3. Collecte de données

Le processus de collecte de données, dans cette étude, décrit la population cible, l'échantillon, le type de données et les techniques utilisées pour les collecter. Il s'agit de deux techniques : la revue documentaire et les entrevues (entretiens semi-directifs).

2.3.1. Population cible et échantillon

- Population cible

Étant donné que les systèmes de capitalisation des leçons apprises et les indicateurs de performance sont suivis et évalués régulièrement par l'équipe de coordination du projet sous étude, cette dernière constitue la population cible de cette étude (13 staffs).

Tableau 4 Équipe de coordination du projet Simplification (Auteur)

#	Poste	MO	Acteur clé de la capitalisation	Interviewé
1	Directeur et co-responsable du chantier 1	OPHQ	Oui	Non
2	Responsable de la gouvernance globale	OPHQ	Oui	Non (En congé)
3	Chargé de la gestion intégrée des risques	OPHQ	Oui	Oui
4	Responsable du Chantier 2	OPHQ	Oui	Oui
5	Co-responsable du Chantier 2	MESS	Oui	Non (En congé)
6	Responsable des passerelles (Chantier 2)	OPHQ	Non	N/A
7	Responsable de la solution numérique (Chantier 2)	OPHQ	Non	N/A
8	Responsable du formulaire unique (Chantier 2)	OPHQ	Non	N/A
9	Responsable du Chantier 3	OPHQ	Oui	Oui
10	Collaborateur des travaux (national et régional Chantier 3)	OPHQ	Non	N/A
11	Coordonnatrice Régionale (Saguenay Lac Saint-Jean)	CIUS	Oui	Oui
12	Coordonnatrice Régionale (Laval)	...	Oui	Non (Vient à peine de rejoindre le projet)
13	Coordonnatrice Régionale (Estrie)	...	Oui	Non (Non encore recruté)

- Échantillon

A la question : *Quelle taille d'échantillon dans une étude qualitative ?* La meilleure réponse est celle de la saturation théorique. En effet, le but principal des recherches qualitatives est de produire des nouvelles connaissances ou d'enrichir celles existantes. Ainsi, le chercheur doit continuer à mener des entretiens jusqu'à ce que ceux-ci « saturent », autrement dit jusqu'à ce qu'ils ne fournissent plus aucune nouvelle information relative à la question de recherche (Chevalier & Meyer, 2018, p. 6; MAHAMAT, 2023).

Cependant, étant donné que dans la pratique il n'est pas toujours facile de déterminer le moment de la saturation théorique, Chevalier et Meyer (2018) proposent, dans le cadre d'une étude de cas simple, 15 à 30 entretiens (Chevalier & Meyer, 2018). Dans le cadre de cette étude, au vu du nombre de membres de l'équipe de coordination du projet sous étude et de leur disponibilité, 4 interviews très riches ont été organisées.

Comme noté dans le tableau 4 précédent, sur 13 membres de l'équipe projet, 9 sont des acteurs clés de la capitalisation en raison de leur rôle stratégique et tactique sur le projet. Parmi les 9, seuls 4 ont été interviewés au vu de leur disponibilité. Pour les 5 restants : 1 occupé, 2 en congé, 1 qui vient fraîchement de rejoindre le projet et 1 staff non encore recruté.

2.3.2. Type de données

Cette étude utilise des données primaires et secondaires de type qualitatif.

Par rapport à ces concepts, Thiétart et co-auteurs présentent les données primaires comme celles qui proviennent directement du terrain ou les données de *première main* (Ex. Entrevues avec la population). Les mêmes auteurs mentionnent dans leur ouvrage que les données secondaires sont celles qui ont été formalisées et publiées (Ex : Rapports et autres documents du projet) (Thiétart et al., 2014). Cette étude emprunte donc ces définitions pour faciliter la compréhension des termes données primaires et secondaires.

Par ailleurs, il est courant de distinguer les données qualitatives des données quantitatives. Loin de fournir une définition complexe, Miles et Huberman (2003) ont établi une différence entre les deux en mentionnant que les données qualitatives se présentent sous forme de mots (phrases, paragraphes, textes, ...) et les données quantitatives sous forme de chiffres (Miles et al., 2003). Dans cette étude, la distinction établie permet de dé-complexifier la compréhension des concepts *données qualitatives* et *quantitatives*.

2.3.3. Techniques de collecte

Les données sont collectées grâce aux entrevues et à l'exploitation des documents du projet. Les données les plus importantes sont issues des entrevues avec les acteurs clés de la capitalisation des leçons apprises dans le projet sous étude.

- Collecte par entrevues

Il faut préciser que les termes “entrevue”, “interview” et “entretien” sont souvent utilisés de façon interchangeable dans la littérature pour désigner une conversation entre un informateur (personne interrogée ou enquêtée) et un interviewer (enquêteur ou celui qui pose les questions) (Tétreault, 2014).

Entre directif, non directif ou semi-directif, le choix du type d'entretien a porté sur les entretiens semi-directifs. Ces derniers se sont déroulés sur base d'une série de thématiques et de questions préparées à l'avance. L'objectif n'est pas d'obtenir des réponses précises à des questions fermées (entretien directif) ou des théories professées par les interlocuteurs (entretien non directif) mais, au contraire, de comprendre les pratiques des interviewés sur la question de recherche (Chevalier & Meyer, 2018).

Modalités liées aux entrevues dans le cadre de cette étude :

1. *Élaboration du guide d'entretien* : le guide d'entretien élaboré contenait des thèmes et des questions ouvertes. Tout au long des entretiens, les questions ont été complétées par des reformulations et relances en lien avec la question de recherche. Le guide d'entretien avait 5 sections :
 - a. L'introduction : présentation de l'interviewer, objectifs de la recherche et consignes de base ;
 - b. Identification de l'interviewé ;
 - c. Identification du projet ;
 - d. Questions sur la capitalisation des leçons apprises (11 questions) ;
 - e. Questions sur la capitalisation des leçons apprises et réalisation des activités du projet (3 questions) ;
 - f. Conclusion et feedback de l'interviewé.
 2. Lieu : grâce au numérique, les entrevues se sont déroulées en ligne, sur Zoom. Les interviewés étaient sur leur lieu de travail.
 3. Durée : les entretiens duraient entre 45 et 90 minutes.
 4. Enregistrement des entretiens : $\frac{3}{4}$ entretiens ont été enregistrés avec l'accord des interviewés. L'anonymat et la confidentialité ont été garantis aux interviewés ayant donné leur accord.
- Collecte par revue des documents

Liée à la collecte de données secondaires, cette technique a permis d'identifier les éléments de la capitalisation des leçons apprises et performance globale dans la littérature et dans les documents du projet sous étude (Vandercammen, 2018).

Il s'agit ici des documents du projet de Simplification (cas d'étude) et les documents sur la CLA d'autres organisations. Les documents les plus pertinents sont : (1) le module de capitalisation des expériences pour une amélioration continue de la FAO¹, (2) le mécanisme

¹ <https://elearning.fao.org/course/view.php?id=336>

de capitalisation des expériences de l'UEMOA², (3) le manuel pour la capitalisation des expériences (IED Afrique, 2007), (4) la méthodologie de capitalisation et de valorisation des expériences des projets et programmes du FIDA en Afrique de l'Ouest et du Centre (FRAO, 2005) et (5) le guide méthodologique de capitalisation et valorisation des expériences des projets et programmes de développement financés par le FIDA en Afrique de l'Ouest et du Centre (FIDAFRIQUE, 2009).

2.4. Considérations éthiques et biais

2.4.1. Considérations éthiques

Quatre principales règles éthiques ont été observées dans cette étude. Il s'agit de la règle d'information, la règle de consentement, la règle de confidentialité (Château Terrisse et al., 2016) et la règle de neutralité.

Les personnes ayant participé à l'enquête et à l'entrevue ont été informées de l'objet de la recherche avant de fournir les informations sollicitées (*règle d'information*). À la même occasion, leur consentement a été sollicité. Pour ceux qui ont donné leur consentement, les informations ont été collectées (*règle de consentement*) en leur rassurant que personne, hormis le chercheur ne saura qui a participé à l'étude (*règle de confidentialité*).

Une position de chercheur-neutre est prise dans ce travail. Les analyses et conclusions sont indépendantes des missions assignées dans l'institution d'accueil (*règle de neutralité*).

2.4.2. Biais

Les biais identifiés les plus fréquents, inhérents à ce type de recherche sont : le biais de confirmation (privilégier des informations ou des idées confirmant les hypothèses préconçues), le biais de désirabilité sociale (à vouloir se présenter sous un jour positif, à répondre selon ce qui est attendu par l'intervieweur), l'effet de halo (les réponses à certaines questions peuvent être influencées par les réponses aux questions proches) et le biais de manque d'objectivité de la part des interviewés.

S'il est difficile d'éliminer ces biais, les connaître peut permettre de les limiter (Coron, 2020). Conscient de cette évidence, la grille d'entretien a été conçue en conséquence. L'attitude de l'interviewer a aussi été définie : ni donner son avis, ni même ponctuer verbalement ou non verbalement les propos de l'interviewé par un *ok* ou oui d'accord, au risque d'influencer dans une ou autre direction qui ne serait pas celle de l'interviewé (Chevalier & Meyer, 2018).

² <https://e-docucenter.uemoa.int/fr/2423-mecanisme-de-capitalisation-des-experiences>

2.5. Traitement des données, analyse et interprétation des résultats

2.5.1. Traitement des données

Les données issues des entretiens semi-directifs ont été retranscrites sur Google Doc. Cette étape de la recherche, souvent chronophage (Point, 2018) a été facilitée, automatiquement, par un outil appelé câble audio virtuel (Virtual Audio Cable) et la saisie vocale de Google Doc. Le câble audio virtuel est un dispositif disponible en ligne gratuitement³. Une fois téléchargé et installé sur l'ordinateur, l'utilisateur peut lancer l'enregistrement (audio ou vidéo). L'outil saisie vocale de Google Doc se charge à son tour de saisir automatiquement le discours. La disponibilité d'une bonne connexion internet est indispensable.

Après nettoyage et vérification de la fidélité de transcription faite par la saisie automatique, le traitement des données a été facilité par le logiciel NVIVO 14 développé par le développeur américain *QSR International (Qualitative Research Software* ou Logiciels de Recherche Qualitative en français) (QSR Developer, 2023).

NVIVO fait partie de la catégorie de logiciels dits CAQDAS (*computer-assisted qualitative data analysis software*) ou QDAS (*qualitative data analysis*). Ces logiciels sont donc dédiés aux méthodologies de recherche qualitative. Parmi ces logiciels, outre NVIVO, on cite MaxQDA, Atlas.ti, Tropes, Alceste, IraMuteQ, R, Sphinx Lexica IQ2, Aquad ou encore Dedoose. Dans le cadre de ce travail, le logiciel NVIVO a été choisi car il est largement répandu. Il est utilisé par de nombreux chercheurs qui en donnent un bon témoignage (Lebraty et al., 2018).

Ainsi, pour cette étude, les étapes fondamentales de traitement des données dans le logiciel NVIVO ont été les suivantes : Importation des données (les fichiers contenant les transcriptions des entretiens), définition des attributs, association des attributs aux sources (fichiers des transcriptions importées), création des codes (nœuds), codage et exploration du corpus ou analyse proprement dite.

2.5.2. Analyse et interprétation des résultats

L'analyse de contenu thématique est la méthode d'analyse la mieux adaptée pour traiter les données issues des entretiens, le cas échéant.

Bardin (2013) définit l'analyse de contenu comme ensemble de techniques d'analyse des communications visant, par des procédures systématiques et objectives de description du contenu des messages, à obtenir des indicateurs (quantitatifs ou non) permettant l'inférence de connaissances relatives aux conditions de production/réception (variables inférées) de ces messages (Bardin, 2013a). Bien sûr que cette définition est longue mais elle s'approche beaucoup de la compréhension que cette étude donne à l'analyse de contenu.

³ Site officiel et protégé de l'outil Virtual Cable Audio : <https://vb-audio.com/Cable/>

L'intérêt pour cette analyse est aussi son aspect quantitatif permettant d'apprécier la fréquence d'apparition des éléments dans les réponses des enquêtés et les relations entre eux. Il s'agit du principe de répétition d'unités de discours (mots, expressions, phrases, paragraphes) révélant les préoccupations des auteurs (BEN AMRI, 2006). Les résultats de cette analyse vont permettre d'apprécier la culture de capitalisation des leçons apprises pour une performance globale des projets.

Trois phases d'analyse vont être respectées. Il s'agit de (1) la préanalyse : extraction des contenus dans les fiches d'entrevues ; (2) l'exploitation du matériel : opérations de codage, décompte ou énumération et (3) le traitement des résultats : l'inférence ainsi que l'interprétation (Bardin, 2013b).

Ainsi, pour l'analyse et l'interprétation des résultats, deux outils ont été utilisés : la fréquence des mots (nuage de mots pour l'aspect visuel) et la matrice à condenser. Cette dernière a permis de croiser les thèmes selon chaque entretien. Deux analyses ont été menées sur les matrices à condenser qui ont été produites. Une analyse horizontale et une analyse verticale. Les verbatim⁴ ont été également insérés dans la synthèse des analyses pour conserver la teneur des propos des interviewés.

Au terme de ce chapitre qui a porté sur la méthodologie, les méthodes de collecte de données, outils de traitement et instruments d'analyse ont été présentés. Bien sûr en mentionnant quelques anomalies et biais liés à la démarche adoptée. Ce qui permet, à présent, de présenter les résultats de la recherche au chapitre suivant.

⁴ Les verbatim : ensemble de propos (mots et phrases) employés par une population lors d'une enquête ou lorsque les individus parlent spontanément. Ce sont des expressions clés et significatives reprises sans être corrigées ou transformées (Autissier et al., 2019).

Chapitre 3. Analyse et interprétation des résultats

Ce troisième chapitre présente les résultats obtenus. Les points traités ici portent en premier lieu sur les attributs des interviewés. Il s'agit des caractéristiques des interviewés. En deuxième lieu, ce chapitre porte sur l'inventaire lexical du corpus traité. Cet inventaire concerne les premières analyses faites sur toutes les transcriptions avant l'analyse thématique. En troisième lieu, ce chapitre porte sur l'exploitation du corpus par l'analyse de contenu thématique proprement-dit. Les thèmes retenus dans la section trois sont analysés ici.

3.1. Attributs des interviewés

Dans le langage NVIVO les attributs font référence aux caractéristiques des interviewés. Quatre éléments permettent de caractériser les interviewés : (i) le ministère ou organisme public (MO) d'attache, (ii) la fonction occupée dans le projet et (iii) l'ancienneté ou temps passé sur le projet. Ci-dessous un tableau récapitulatif.

Tableau 5 Attributs des interviewés (Auteur)

#	MO*	Fonction	Ancienneté
1	OPHQ	Chargé de la Gestion Intégrée des Risques (Gouvernance Globale) et Participation aux travaux interreliés (intervention collective) au Chantier 3	2 ans
2	OPHQ	Responsable Chantier 3 du projet	3 ans
3	OPHQ	Responsable Chantier 2 du projet	2 ans
4	CUISSS*	Coordonnatrice Régionale (Saguenay Lac Saint-Jean)	8 mois

Les trois premiers interviewés sont attachés à l'Office des Personnes Handicapées (OPHQ) et le dernier est attaché au Centre Intégré Universitaire de Santé et de Services Sociaux (CUISSS). A des fonctions différentes, l'intervalle de temps passé sur le projet par tous se situe entre 8 mois et 3 ans. Du plus récent au plus ancien dans le projet, la distribution est plus ou moins équitable pour avoir une meilleure vue sur la capitalisation des leçons apprises dans le projet.

3.2. Inventaire lexical du corpus traité

3.2.1. Fréquence des mots





Les premières analyses du corpus ont porté sur l'analyse textuelle. Cette analyse par la fréquence des mots a permis de se rassurer que les entretiens ne se sont pas écartés du sujet traité.

Deux éléments nous permettent d'analyser la surface présentée. Il s'agit de la taille des carreaux (cellules) et la proximité des mots. Chaque mot a une cellule proportionnelle à sa fréquence dans le corpus. De ces 100 premiers mots, ceux les plus fréquents sont à gauche et les moins fréquents à droite. La proximité des cellules traduit également un lien sémantique entre les mots dans les entretiens. On pourrait dire que "la capitalisation", "leçons" et "appries" (mots ayant les mêmes dimensions) entretiennent un lien avec les mots "équipe", "gestion", "processus" et "expériences" qui ont également les mêmes dimensions et placés les uns à côté des autres.

3.2.2. Recherche textuelle

La recherche des mots "capitalisation", "leçons", "appries", "expériences" et "performance" dans le corpus des entretiens fournit les résultats suivants :

Tableau 7 Résultats de la recherche textuelle (NVIVO 14)

	Nom	Dossier source	Références	Couverture
	Entretien 1	Fichiers	81	3.26%
	Entretien 2	Fichiers	51	1.15%
	Entretien 3	Fichiers	73	2.44%
	Entretien 4	Fichiers	49	2.39%

Dans ce tableau, les références des mots clés faisant objet de recherche textuelle sont affichées. Ainsi, les mots "capitalisation", "leçons", "appries", "expériences" et "performance" sont plus identifiables dans l'entretien 1 (81 fois) par rapport à l'entretien 4 (49 fois). Ce qui pourrait traduire l'intérêt du premier interviewé par rapport à ces mots.

3.2.3. Choix des thèmes

Pour faciliter le codage, un lien a été établi entre la question de recherche, la proposition de recherche et les thèmes tel que présenté sur le graphique ci-dessous.

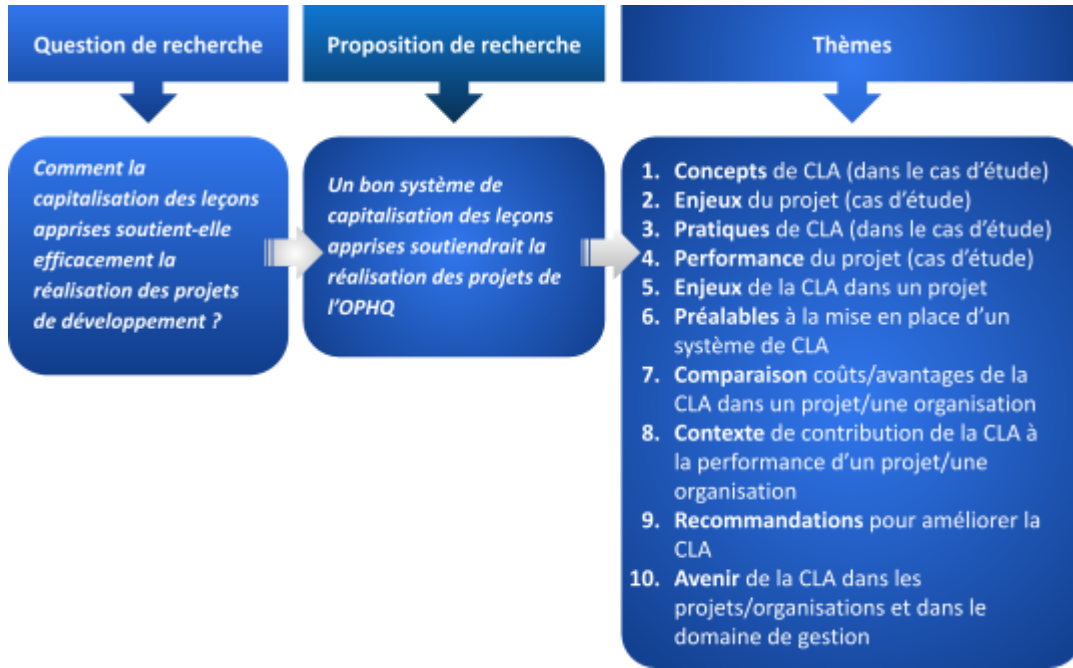


Figure 8 De la question de recherche au choix des thèmes (Auteur)

Étant dans une démarche inductive, ces thèmes ont été identifiés dans le corpus des entretiens.

Quatre thèmes ont été extraits et analysés séparément pour cerner le contexte dans lequel la CLA peut contribuer efficacement à la réalisation de la performance. Il s’agit de : (1) enjeux de la CLA, (2) préalables à la mise en place d’un système de CLA, (3) pratiques de la CLA au sein du projet sous étude et (4) contribution de la CLA à la performance.

3.2.4. Encodage matriciel

Il s’agit ici de générer une matrice qui croise les entretiens (en colonne) et les thèmes (en ligne) pour identifier les entretiens qui ont fourni plus de contenu. Le tableau ci

Tableau 8 Matrice de croisement des entretiens avec les thèmes (NVIVO 14)

	A : Entretien 1	B : Entretien 2	C : Entretien 3	D : Entretien 4
1 : Avenir de la CLA	15.96 %	61.7 %	22.34 %	0 %
2 : Concept de CLA	21.41 %	23.4 %	38.85 %	16.34 %
3 : Contribution de la CLA à la Performance	31.68 %	9.41 %	58.91 %	0 %
4 : Coûts - avantages de la CLA	43.82 %	20.9 %	22.02 %	13.26 %
5 : Enjeux de la CLA	23.76 %	35.11 %	37.23 %	3.9 %
6 : Enjeux du projet de Simplification	21.21 %	55.72 %	14.55 %	8.52 %
7 : Performance du projet de Simplification	51.76 %	14.29 %	20.41 %	13.54 %
8 : Pratiques de la CLA	26.01 %	17.96 %	50.4 %	5.63 %
9 : Préalables de la CLA	44 %	10.5 %	23.5 %	22 %
10 : Recommandations pour la CLA	18.05 %	19.55 %	44.36 %	18.05 %

Il est à observer dans ce tableau que les couleurs mettent en relief la représentation des codes. Plus de 50% en vert foncé et moins de 50% en vert dégradé jusqu’au rouge (0%). La

présence des pourcentages dans ce tableau n'altère en rien l'orientation qualitative de cette étude. Il s'agit uniquement du taux de codes fournis par chaque entretien aux thèmes. L'entretien 2 a contribué significativement aux thèmes "Avenir de la CLA" et "Enjeux du projet de simplification" avec, respectivement, 61,7% et 55,72%. Alors que l'entretien 4 n'a rien contribué aux thèmes "Avenir de la CLA" (0%) et "Contribution de la CLA à la performance" (0%). L'on serait tenté de déclarer certains entretiens riches par rapport à d'autres. Mais il serait trop tôt car l'analyse de contenu de chaque thème est mieux adaptée pour fournir une réponse.

3.3. Analyse de contenu thématique proprement-dit

Dans cette section, les thèmes liés directement au cas d'étude sont analysés dans un aperçu sur ledit cas. Le reste des thèmes est analysé séparément.

3.3.1. Aperçu du cas sous étude

Les éléments de cet aperçu portent essentiellement sur l'analyse de trois thèmes : les enjeux, les pratiques de la capitalisation des leçons apprises et la perception de la performance du projet sous étude par les interviewés.

- Enjeux du projet de Simplification

Pour rappel, le projet sous étude vise à développer des moyens concrets pour simplifier les démarches d'accès aux PMS auxquels les personnes handicapées et leur famille ont droit. Ainsi, le projet est mis en œuvre pour offrir un meilleur accompagnement des bénéficiaires dans l'accès aux programmes et mesures sous la responsabilité des MO.

Pour identifier ces enjeux, une analyse textuelle de la fréquence des mots a été faite sur le corpus des entretiens. Ci-dessous le nuage de 10 premiers mots, à 5 caractères au minimum, issus de cette analyse.



Figure 9 Nuage de 10 premiers mots sur les enjeux du projet de simplification (NVIVO 14)

Les résultats révèlent que les mots "garder" et "collaborateur" sont les deux premiers mots les plus fréquents dans les discours des interviewés. Effectivement, comme présenté dans le tableau suivant, garder les collaborateurs/partenaires des MO mobilisés dans le projet est l'enjeu le plus important tel que souligné par tous les interviewés.

Tableau 9 Synthèse de la matrice à condenser sur les enjeux du projet de simplification (Auteur)

	Enjeux
Au niveau stratégique du projet	(1) autorisation préalable du SCT pour poursuivre les activités du projet chaque année ; (2) risque de voir arriver une crise (cette dernière pourrait modifier les priorités des MO) ; (3) fragilité de la collaboration interministérielle et la mobilisation des MO ; (4) capacité à convaincre les partenaires d'embarquer dans le projet.
Au niveau tactique du projet	(1) bonne planification avant la mise en œuvre ; (2) anticipation des problèmes et besoins au sein du projet ; (3) démontrer la plus-value et les gains du projet au SCT à court terme ; (4) trouver les indicateurs les plus quantitatifs possible ; (5) disponibilité des MO et des ressources ; (6) l'expertise en technologie de l'information et en gestion de projet ; (7) garder mobilisés les gestionnaires (au niveau régional).
Au niveau opérationnel du projet	(1) la disponibilité du personnel au vu de la pénurie en main d'œuvre dans la région ; (2) convaincre les gestionnaires de la plus-value du projet ; (3) faire atterrir le chantier 3 dans l'écosystème très complexe des acteurs déjà existants ; (4) convaincre les partenaires locaux d'embarquer dans le projet ; (5) légitimité et crédibilité du projet dans les régions.
Bénéficiaires du projet	(1) communication à la communauté et aux bénéficiaires sur le projet ; (2) jouir des bénéfices du projets (pour les bénéficiaires).

Le tableau ci-haut tracé est issu de l'analyse horizontale et verticale de la *matrice à condenser* des commentaires des interviewés sur les enjeux du projet.

Tant au niveau des commanditaires, de l'équipe du projet que des bénéficiaires, les enjeux sont identifiés. Pour leur classification, d'abord au niveau stratégique se trouvent les hauts dirigeants des ministères et organismes qui suivent les travaux de plus loin, approuvent les grandes orientations et les principaux livrables. Ensuite, au niveau tactique sont concernés les gestionnaires qui suivent les travaux mais qui ne les réalisent pas directement. Enfin, au niveau opérationnel les professionnels travaillent directement sur le projet avec les bénéficiaires.

Comme trouvé dans l'analyse textuelle (fréquence des mots), la mobilisation des parties prenantes et leur engagement dans le projet constitue un enjeu majeur. Un interviewé a mentionné : *"chaque ministère collaborateur a : sa mission respective, son offre de service respectif, sa clientèle respective, ses objectifs, ses intérêts [...] Il y a toujours ça qui est fragile pour garder la mobilisation, [...]"*. Cet enjeu est lié au nombre élevé de MO intervenants directement sur projet (voir Tableau 3). Ce qui nécessite encore un système de capitalisation des leçons apprises efficace car les enjeux évoluent en fonction des contextes.

- Capitalisation des leçons apprises dans le cas sous étude

Il s'agit ici d'identifier les concepts couramment utilisés par les interviewés et les pratiques usuelles de Capitalisation des leçons apprises (CLA) au sein du projet de simplification.

1. Concepts couramment utilisés par les interviewés

La revue de littérature théorique a révélé que le concept de *leçons apprises* a des synonymes selon les organisations et les régions. Les mots les plus fréquents dans les définitions de la CLA par les interviewés sont présentés sur le nuage de mots ci-dessous.

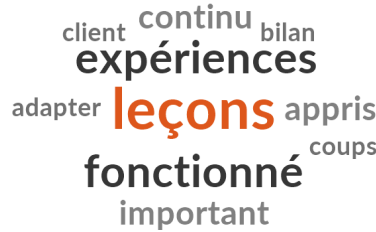


Figure 10 Nuage de 10 premiers mots sur les concepts usuels de CLA (NVIVO 14)

On remarque, sur ce nuage, que les mots "*leçons*", "*expériences*" et "*fonctionné*" reviennent fréquemment dans la définition de la capitalisation des leçons apprises. Cependant, entre leçons apprises, connaissances, expériences et enseignements, les interviewés ont indiqué ce qui suit.

Tableau 10 Analyse de la Matrice à condenser des concepts liés à la CLA (Auteur)

Analyse Horizontale	
Entretien 1	<p>Hiérarchisation⁵ des concepts : (1) leçons apprises, (2) enseignements tirés, (3) connaissances et (4) expériences.</p> <p>La capitalisation des leçons apprises est définie ici comme la capacité de s'ajuster par rapport à ce qu'on a appris des expériences passées. Faire un retour sur ce qui s'est passé, tirer des leçons (ce qui a marché ou ce qui n'a pas marché) afin d'éviter les mêmes erreurs et faire mieux.</p>
Entretien 2	<p>Hiérarchisation des concepts : (1) connaissances, (2) expériences, (3) enseignements et (4) leçons apprises. Une hiérarchisation basée sur le cycle de vie de d'un projet.</p> <p>Définition de la capitalisation des connaissances c'est : Apprendre de ce qu'on fait pour faire différemment la prochaine fois ou s'adapter.</p>
Entretien 3	<p>Hiérarchisation des concepts : (1) leçons apprises puis (2) connaissances, expériences et enseignements au même niveau.</p> <p>Définition de la capitalisation des leçons apprises : faire un bilan ou un état de situation en équipe à un moment X (à la fin d'un jalon ou chaque semestre par exemple) sur où en est le projet, ce qui a bien fonctionné, ce qui n'a pas fonctionné, ce qu'on doit mettre en place pour que ce qui n'a pas fonctionné le soit et refaire encore. C'est aussi tout ce qu'on fait en continue, toutes les petites améliorations basées sur les résultats de l'état de situation.</p>
Entretien 4	<p>Hiérarchisation des concepts : (1) expériences, (2) connaissances, (3) leçons apprises et enseignements au même niveau.</p> <p>Définition de la capitalisation des expériences : tabler sur des plus importants ré-ajustements, relever certains enjeux, analyser les écarts en référence aux expériences sur le terrain et le feedback des intervenants, du client ou de ses proches.</p>

A l'issue de l'analyse horizontale de la matrice à condenser dans le tableau ci-dessus, l'analyse verticale révèle que la moitié des interviewés choisissent "*leçons apprises*". Les deux autres interviewés choisissent respectivement "*connaissances*" et "*expériences*".

⁵ Il s'agit d'une hiérarchisation des concepts selon qu'il est plus utilisé par l'interviewé.

En combinant les définitions des interviewés, la capitalisation des *leçons apprises* serait alors comprise comme *la capacité de faire un bilan, un état de situation, en équipe, à un moment X (à la fin d'un jalon ou chaque semestre), tirer des leçons sur ce qui a marché ou ce qui n'a pas marché afin de s'ajuster en continu, éviter les mêmes erreurs et faire mieux.*

A cette définition, si l'on ajoute les éléments clés des deux autres interviewés, on obtient une définition plus générale : *la capitalisation des leçons apprises serait la capacité de faire un bilan, un état de situation, analyser les écarts (en équipe), à un moment X (à la fin d'un jalon ou chaque semestre), tirer les leçons de ses expériences (ce qui a marché, ce qui n'a pas marché ou le feedback des parties prenantes) afin de s'ajuster en continu, s'adapter, éviter les mêmes erreurs, faire différemment et mieux la prochaine fois.*

La définition à elle seule ne suffit pas pour mieux apprécier le système de CLA du projet de simplification ou ses pratiques.

2. Pratiques de CLA dans le projet sous étude

Dans les entretiens, les interviewés ont mentionné les pratiques de CLA mises en place. Les analyses horizontale et verticale de la matrice à condenser de ces pratiques ont été faites selon les phases du cycle de capitalisation des leçons apprises : collecte de données, analyse/vérification/validation, stockage, diffusion/communication et ré-utilisation (voir Figure 3). Ces résultats ont permis d'identifier les pratiques dans le corpus des entretiens. Le tableau ci-dessous présente une synthèse.

Tableau 11 Synthèse des analyses horizontale et verticale de la matrice à condenser sur les pratiques de CLA (Auteur)

Phases du cycle de CLA	Synthèse des analyses
Collecte	<ul style="list-style-type: none"> ● En présentiel : Les séances des rencontres (débriefings) sont organisées périodiquement, les leçons apprises sont identifiées à la main puis saisies dans un fichier Excel ; ● En ligne : un formulaire est envoyé aux membres de l'équipe par l'animateur chargé de l'activité.
Analyse	<ul style="list-style-type: none"> ● Les leçons apprises sont analysées et validées par les différents membres de l'équipe ou par l'animateur en charge selon le cas.
Stockage	<ul style="list-style-type: none"> ● Pour constituer le référentiel des leçons apprises, les outils utilisés sont : Excel, logiciel X puis migration vers SharePoint et Compagnie.
Diffusion	<ul style="list-style-type: none"> ● Quel que soit la forme de stockage, le canal de communication c'est Teams avec SharePoint.
Ré-utilisation	<ul style="list-style-type: none"> ● L'accès est garanti à tous les membres de l'équipe projet.

Grâce à ces pratiques, *"au fil du temps, le projet s'est grandement ajusté"*. Toutefois, le système de capitalisation mis en place dans le projet sous étude tel que présenté dans ce tableau rencontre deux défis : (1) non régularité des séances de capitalisation tel que précisé par un interviewé : *"Je trouve que justement cette approche-là [...] se fait. Je ne dirais pas de façon continue mais de toute façon quand même périodique justement pour pouvoir s'ajuster"*, (2) défi de retrouver les éléments stockés tel que mentionné par un autre

interviewé : *"Je te dirai que ce n'est pas facile d'aller chercher des documents [...] Je sais que j'y ai accès mais ça prendrait beaucoup de temps à aller chercher"*.

- Performance du projet Simplification

Les trois chantiers du projet n'ont pas démarré à la même date. Lancé en 2020 avec le chantier 1, le lancement du chantier 2 intervient en 2021 et celui du chantier 3 vers fin 2022. La performance du projet sous étude s'est faite sous deux angles de vue : une vue globale (projet) et une vue spécifique (par chantier). Il est un peu délicat de quantifier la performance actuelle selon les interviewés. A la fin, les défis à l'atteinte de la performance sont relevés. Le tableau ci-dessous présente la synthèse des analyses de la matrice croisée des interviewés avec leurs verbatims.

Tableau 12 Synthèse des analyses sur la performance du projet de simplification (Auteur)

Niveaux d'analyse		Synthèse des analyses
Globalement		<ul style="list-style-type: none"> ● La structure de mise en œuvre du projet est très efficace ; ● Les suivis sont rigoureux et réguliers ; ● Les livrables du projet sont rendus à temps ; ● Les volets fraîchement démarrés sont sur une bonne lancée (clients bien servis) ; ● L'équipe de projet est stable et mobilisée vers le même but ; ● Sur terrain, les bénéfiques tangibles sur l'utilisateur font preuve de la performance du projet.
Spécifiquement	Chantier 1	● Les résultats obtenus ont été supérieurs aux prévisions.
	Chantier 2	● A mi-parcours, les probabilités d'atteindre la performance et même de dépasser sont élevées.
	Chantier 3	● Encore au début de sa mise en œuvre, les premiers résultats présagent une bonne performance selon les dires de deux interviewés : <i>"Est-ce que le chantier 3 a été performant depuis son implantation au Saguenay Lac Saint-Jean, je dirais Oui"</i> et <i>"ce qui va bien va mieux que ce qu'on croyait"</i> .
Défis		<ul style="list-style-type: none"> ● Difficulté à évaluer la performance globale ; ● Amélioration continue : <i>"Ça pourrait être mieux organisé"</i> a déclaré un interviewé ; ● Cadre d'évaluation en cours de conception avec les parties prenantes ; ● Il est difficile de trouver de bons indicateurs.

Les commentaires des interviewés ont été partagés entre une excellente performance (*"Je pense qu'on a même surpassé ce qu'on voulait faire au départ avec le chantier 1"*), une très bonne performance (*"on est vraiment sur une très bonne lancée de la mise en œuvre"*) et une bonne performance (*"je les vois sur terrain, je vois là les bénéfiques de l'utilisateur en bout de compte mais c'est difficile ..."*). Effectivement difficile de chiffrer la performance au vu du défi à trouver de bons indicateurs mais les bénéfiques du projet sont incontestables : *"je vois tous les effets bénéfiques sur le terrain"* a mentionné un interviewé.

Au-delà de l'analyse de contenu thématique orienté spécifiquement sur le projet sous étude, les points suivants couvrent une analyse plus large.

3.3.2. Enjeux de la CLA

Sur ce thème, les discours des interviewés ont été analysés. Ci-dessous le tableau synthétique des analyses horizontale et verticale effectuées sur la matrice à condenser. Cette matrice était composée en ligne de quatre entretiens et en colonne des enjeux de la CLA du point de vue des interviewés.

Tableau 13 Synthèse des analyses sur les enjeux de la CLA (Auteur)

#	Synthèse des analyses
1	Apprendre de ses expériences : pour <i>"ne pas faire les mêmes erreurs et puis de nous éviter des allers-retours inutiles"</i> ;
2	Garder une mémoire du projet : pour (i) ne pas refaire les mêmes erreurs, (ii) atteindre les objectifs fixés, (iii) conserver les connaissances en cas de roulement du personnel : <i>"les personnes qui sont là aujourd'hui doivent quasiment tout recommencer, il y a des choses qui se perdent, ça c'est sûr"</i> et (iv) réutiliser les leçons apprises dans d'autres projets ;
3	Être efficace : <i>"c'est des pratiques gagnantes je dirais"</i> , mentionne un interviewé ;
4	Prendre conscience de ses limites et accepter d'améliorer constamment : <i>"Si les gens veulent bien paraître et dire ah ben non, tout a été bien dans le projet, on a eu aucune leçon à apprendre. Tout a été 100 % parfait. Je ne les croirais pas"</i> ;
5	S'inscrire dans la perspective d'amélioration continue ;
6	Standardiser les procédures.

Les six éléments relevés dans les entretiens résument les enjeux de la mise en place de la CLA dans le projet de simplification. Deux éléments sur la performance ressortent clairement : l'efficacité et l'efficience. La pertinence, notion de performance, n'est pas mentionnée clairement mais elle reste sous-entendue dans les discours des interviewés. Par ailleurs, quelques défis ont été évoqués dans les entretiens tels que : (1) maintenir le rythme de CLA (cycle de CLA). Un interviewé mentionne : *"Mais, il reste que dans le day to day ce n'est pas simple de se partager"* et (2) trouver de bons indicateurs de mesure. La réflexion sur ces enjeux peut permettre au gestionnaire de prendre une bonne décision avant de mettre en place un système de CLA mais, il est également nécessaire d'identifier les préalables.

3.3.3. Préalables à la mise en place d'un système de CLA

Maîtriser les préalables à la mise en place d'un système de CLA est pertinent pour soutenir la performance. C'est ce qui ressort dans la synthèse des analyses horizontale et verticale menées sur la matrice à condenser issue du corpus des entretiens.

Tableau 14 Synthèse des analyses sur les préalables à la mise en place d'un système de CLA (Auteur)

#	Préalables	Explications et verbatims
1	Une vision claire et des objectifs bien définis	Il s'agit ici de mettre en place le système de CLA au début du projet : <i>"s'y coller le plus tôt possible, dès le départ, avec tous les gens que ça va impacter"</i> a mentionné un interviewé.
2	Un responsable de la CLA :	Désigner un membre de l'équipe chargé de structurer le processus. Un

		interviewé a souligné : <i>"... Quelqu'un qui structure la chose pour que ça soit peut-être uniforme au préalable"</i> .
3	Processus de CLA structuré et formalisé	Bien planifier et mettre en place des standards
4	Des outils et ressources disponibles	Des outils (numériques surtout) et des ressources à la fois humaines, matérielles et financières
5	Équipes mobilisées et engagées	Mieux expliquer le processus et son importance à l'équipe pour susciter son adhésion. Commencer par impliquer la direction (coordination).
6	Équipes formées	Il s'agit, ici, de former les équipes sur le système de CLA mis en place
7	Développer une expertise	Pour pérenniser le système mis en place, promouvoir un apprentissage et une amélioration continue, développer une expertise dans la CLA.

Les éléments de ce tableau montrent combien les gestionnaires doivent être mieux préparés à la mise en place d'un système de capitalisation des leçons apprises. Toutefois, certains gestionnaires hésitent au vu des coûts que la mise en place de ce système nécessite. D'où l'importance de faire une comparaison coûts/avantages de la CLA.

3.3.4. Comparaison des coûts/avantages de la CLA

La CLA nécessite la mobilisation de certaines ressources. Les résultats des analyses permettent de faire une comparaison coûts/avantages pour une meilleure prise de décision.

Tableau 15 Synthèse des analyses sur la comparaison des coûts/avantages de la CLA (Auteur)

Éléments d'analyse	Explications et verbatims
Coûts	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mobilisation des ressources : ressources humaines (un personnel désigné), financières et matérielles (outils, ...); 2. Formation du personnel; 3. Coûts du suivi de la mise en œuvre des solutions proposées.
Avantages	<ol style="list-style-type: none"> 1. Efficacité : atteinte des objectifs; 2. Efficience : gain de temps (atteindre plus rapidement les objectifs), gain financier (économie des ressources financières), faire mieux les choses, ... 3. Crédibilité : éviter des erreurs; 4. Renforcement de l'esprit d'équipe; 5. Avoir un référentiel : <i>"d'avoir quand même quelque chose de base parce que moi je n'ai pas réinventé la roue dans ma structure"</i>; 6. Pertinence : mieux satisfaire les bénéficiaires du projet tel que mentionné par un interviewé <i>"la satisfaction du client et sa famille"</i>.
Synthèse de l'analyse coûts/avantages	<p>Au regard de ces éléments, les avantages sont plus considérables que les coûts nécessaires à la mise en place d'un système de CLA. Un interviewé a même mentionné : <i>"[...] il y a des coûts associés mais je pense que les gains d'efficacité, d'atteinte des résultats, surpassent les coûts qui sont à mon avis plus marginaux que d'autres choses"</i>.</p> <p>De plus, les coûts portent essentiellement sur les ressources à mobiliser mais les avantages sont diversifiés et vont au-delà de la dimension des moyens. Ainsi s'exprime un interviewé : <i>"les gains vont être aussi [...] de différentes natures qu'il faut comptabiliser et à mon avis sont de loin supérieurs aux coûts que vont engendrer les outils de capitalisation des leçons apprises"</i>.</p> <p>D'où <i>"ça voudrait vraiment la peine d'investir"</i> dans la CLA conclut un interviewé.</p>

Au-delà des résultats présentés dans ce tableau, les interviewés ont souligné qu'il faut calculer les coûts de la CLA dès le départ (dès la planification du projet) pour qu'ils soient intégrés au projet comme pour l'évaluation ou les risques. *"L'évaluation de programme amène des coûts qui font partie du programme mais, c'est des coûts qui sont supérieurs, cependant ça permet de rendre le programme beaucoup plus efficace"* mentionne un interviewé. Au regard du projet sous étude, un interviewé a déclaré : *"Je pense que, [...] on a probablement, à chaque étape, perdu beaucoup de temps à essayer de faire des choses que si on avait déjà les outils"*.

Par ailleurs, le gestionnaire n'ayant pas suffisamment de ressources, le choix de mettre en place un bon système de CLA devient difficile à opérer. *"C'est sûr que, c'est toujours la chose qu'on va mettre de côté [...] ça peut être tentant de mettre ça de côté [...] Ce n'est pas de la tâche directe qu'on a à livrer"* souligne un interviewé. Et pourtant, même avec des moyens non suffisants, la CLA reste pertinente pour un projet. C'est ce qui ressort aussi de l'entretien du même interviewé : *"... Quand on l'a fait avec l'équipe en mai 2022, ça nous a toutes fait du bien ... [rires]"*.

Cette comparaison ouvre une nouvelle voie vers le contexte dans lequel la CLA pourrait soutenir la performance d'un projet.

3.3.5. Contexte de contribution de la CLA à la performance

Quoi que la littérature ait décrit le contexte dans lequel la CLA peut soutenir la performance d'un projet/d'une organisation, les résultats issus des analyses sur le corpus (présentés ici) méritent une attention particulière.

Tableau 16 Synthèse des analyses sur le contexte de soutien de la CLA à la performance (Auteur)

Contexte de CLA	Effets sur la performance
Avoir une vision réaliste des objectifs à atteindre	Atteinte maximisée des résultats et par ricochet la performance.
Être plus stratégique dans ses approches	
Bénéficiaire de l'expérience passée	Probabilités de succès du projet accrues : un interviewé mentionne : <i>"si tu peux bénéficier de l'expérience passée ben, c'est que ton projet a beaucoup plus de chance de bien fonctionner"</i> .
Eviter de faire les mêmes erreurs	
Renforcer la dynamique d'équipe (cohésion et esprit d'équipe)	Productivité des membres de l'équipe accrue : en équipe, l'exercice de passer en revue les succès ou les échecs renforce les compétences (individuelles et collectives) des uns et des autres tel que dit par un interviewé : <i>"... juste de nommer les choses, ça nous a tellement fait du bien"</i> .

Ces résultats, issus de l'analyse horizontale et verticale de la matrice à condenser sur la contribution de la CLA à la performance, mettent en relation les éléments de la CLA et les effets attendus sur la performance d'un projet. Un interviewé mentionne : *"Je pense que ça*

va nécessairement amener une atteinte des résultats, une performance du projet, une efficacité plus grande si on y va réalistement [...]". Un autre interviewé ajoute : "je n'aurais pas besoin de rechercher une solution, je peux en prendre une qui existe déjà" ce qui peut "t'éviter un peu de la perte de temps ou du tâtonnage". "Ça fait qu'il y a moins de zigzags on peut plus aller en ligne droite".

Par ailleurs, les recommandations fournies par les interviewés renforcent ces résultats pour une meilleure performance.

3.3.6. Recommandations pour l'amélioration de la CLA

Dans la même culture de capitalisation des leçons apprises, les interviewés ont partagé des recommandations pour l'amélioration du système de CLA. Le tableau ci-dessous donne une synthèse des analyses.

Tableau 17 Synthèse des analyses sur les recommandations pour l'amélioration de la CLA (Auteur)

#	Synthèse de l'analyse des recommandations
1	Installer le système de CLA au début du projet : " [...] y aller dès le départ, avec un processus qui est plus structuré" explique un interviewé ;
2	Engager premièrement l'équipe de direction (gestionnaires) dans la mise en place d'un système de CLA ;
3	Sélectionner/nommer un responsable de la CLA ;
4	Impliquer tous les membres de l'équipe et encourager la participation de chacun ;
5	Adopter une approche de la CLA basé sur l'apprentissage et l'amélioration continue ;
6	Développer une expertise dans la CLA.

Ces résultats viennent en ajout aux préalables à la mise en place d'un système de CLA (voir Tableau 14). Les recommandations pourraient se résumer en une phrase : installer un système de CLA soutenu par la direction au début du projet, sélectionner un responsable de la CLA, impliquer et faire participer les membres de l'équipe, développer une expertise dans la CLA pour un apprentissage et une amélioration continue.

Ces recommandations et tant d'autres éléments évoqués par les interviewés font réfléchir sur l'avenir de la capitalisation dans les organisations/projets.

3.3.7. Avenir de la CLA dans les organisations

Il s'agit ici, de faire une analyse des points de vue des interviewés sur l'avenir de la capitalisation des leçons apprises dans le domaine de la gestion ou dans les organisations. Ci-après la synthèse des analyses menées sur les codes extraits du corpus par la matrice à condenser.

Tableau 18 Synthèse des analyses sur l'avenir de la CLA dans les organisations (Auteur)

#	Synthèse de l'analyse des recommandations
1	La CLA pourrait s'intégrer dans tout processus de gestion de projets : gestion intégrée des risques, ...
2	Elle crédibilise les projet (système de gestion) ;
3	Un outil de renforcement des capacités des personnes impliquées dans le projet commençant par les gestionnaires ;
4	Un levier de développement organisationnel : <i>"nous rendre vraiment plus fort au niveau organisationnel, au niveau de la gestion des projets, puis ça va nous rendre vraiment beaucoup plus crédible et puis après on va pouvoir partir d'autres projets, puis d'autres projets"</i> a expliqué un interviewé.

A la lecture de ces recommandations, les interviewés se positionnent sur la transversalité de la CLA dans tous les domaines de gestion des projets à l'avenir. Ainsi, la CLA est un aspect souvent oublié mais pertinent pour la pérennité des actions d'un projet selon les analyses faites sur les propos des interviewés.

3.3.8. Analyse croisée sur les principaux thèmes

Dans ce point, une attention particulière est accordée aux thèmes : enjeux de la CLA, préalables à la mise en place d'un système de CLA, pratiques de la CLA au sein du projet sous étude et contribution de la CLA à la performance. Ces thèmes sont issus du corpus des entretiens. Les résultats de leur analyse vont tenter une explication à la proposition de recherche.

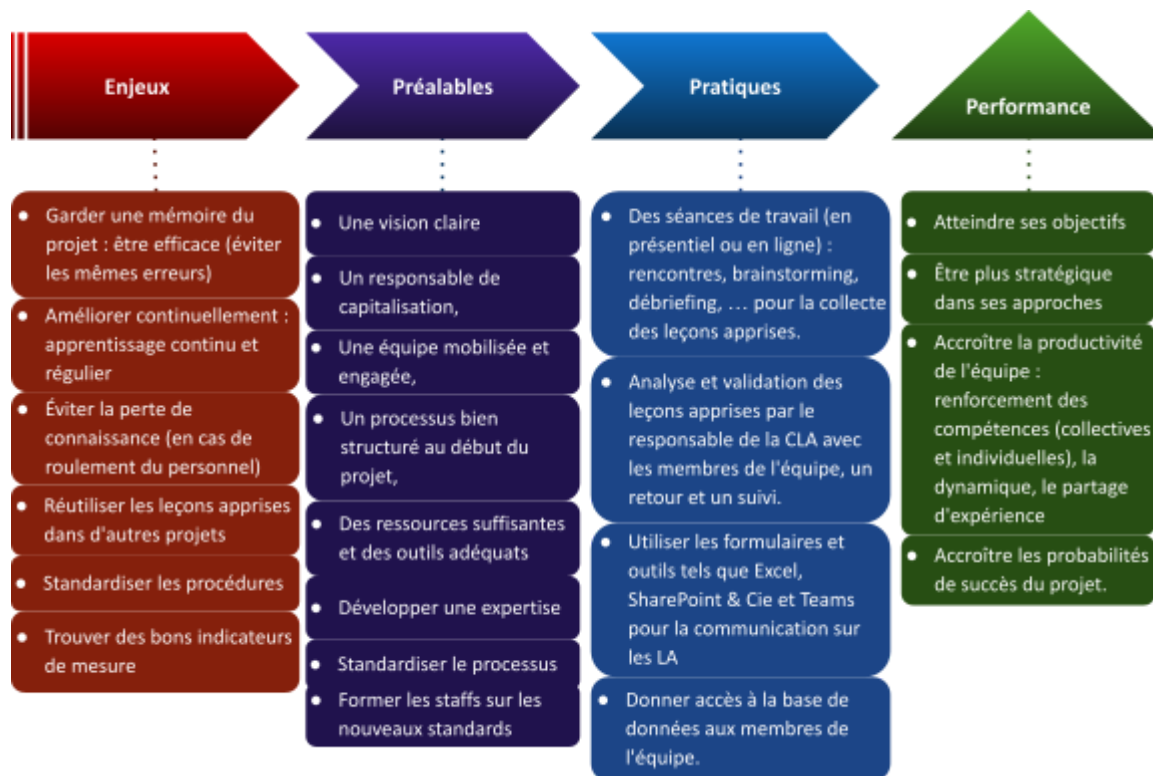


Figure 11 Synthèse de l'analyse croisée sur les principaux thèmes (Auteur)

Cette figure ne saurait reprendre l'intégralité des éléments de la matrice à condenser, toutefois, elle fournit une synthèse de l'analyse horizontale et verticale effectuées sur ladite matrice. Sur la figure précédente, la démarche du gestionnaire décrite par les interviewés, pour mettre en place un système de capitalisation des leçons apprises, s'esquisse en 4 étapes : **réfléchir sur les enjeux de la CLA, rassembler les préalables, formaliser les pratiques** et ainsi **évaluer l'impact de la CLA sur la performance** de son projet. Les outils indiqués à la 3e étape, utilisés au sein du cas sous étude, peuvent servir à la fois pour la collecte, l'analyse, le stockage et la communication sur les leçons apprises aux membres de l'équipe.

Pour apprécier la valeur ajoutée de ces résultats, leur discussion par rapport à la revue empirique est importante. Ce qui va faire l'objet du dernier chapitre suivant.

Chapitre 4. Discussion des résultats

Dans ce chapitre, une réflexion est faite sur les résultats obtenus. Un exercice d'analyse, de comparaison et de synthèse (Paquet, 2018) est effectué au regard des conclusions scientifiques existantes. Dans ce même chapitre, un lien est établi entre les résultats trouvés, la proposition de recherche émise au premier chapitre et la question de départ. Ainsi donc, les résultats de l'analyse de contenu sont discutés en fonction des thèmes ayant un lien direct avec la question de recherche.

4.1. Enjeux et contribution de la CLA à la performance d'un projet

Selon les résultats trouvés, garder une mémoire du projet, améliorer continuellement sa méthode de travail, éviter la perte des connaissances, réutiliser les leçons apprises, standardiser le processus et trouver de bons indicateurs sont entre autres enjeux de la CLA dans un projet ou une organisation. Ces enjeux sont de taille. Résultats similaires à ceux du chercheur ADZANADO (2017) qui a travaillé sur la *capitalisation d'expériences dans les projets de développement : Création d'une plateforme numérique de partage au Bureau de Coordination des Programme Emploi (BCP-Emploi) en Côte d'Ivoire*. Dans son étude, l'auteur a trouvé que la capitalisation des expériences peut s'avérer un exercice complexe, mais l'enjeu est de taille. Les retombées ne sont certes pas facilement remarquables mais elles sont d'une grande importance pour les organisations qui se sont dotées d'une vision à très long terme (ADZANADO, 2017). Ce qui correspond également à nos résultats sur la contribution de la CLA sur la performance du projet étudié. Les interviewés sont unanimes que la CLA contribue significativement à la performance du projet mais cette contribution est plus implicite qu'explicite.

4.2. Préalables à la mise en place d'un système de CLA

Dans cette étude, les résultats sur les préalables à la mise en place d'un système de CLA révèlent qu'une vision claire doit être adoptée au départ. La suite du processus passe alors par la sélection d'un responsable de CLA, la mobilisation et l'engagement de l'équipe, la mobilisation des ressources suffisantes, l'adoption des outils adéquats, la formation des staffs et la standardisation des processus. Ces résultats rejoignent quelque peu ceux de BEN AMRI (2006). Dans son étude sur *"un support de capitalisation des connaissances en contexte de projet : la mémoire de projet"* il a abouti aux résultats selon lesquels une démarche de capitalisation cohérente et efficace des expériences en gestion de projet est fonction d'une stratégie claire et bien définie de la part des organisations (BEN AMRI, 2006).

4.3. Coûts/avantages de la CLA

En observant les résultats de l'analyse coûts/avantages de la CLA, cette étude a révélé que la mise en place et le fonctionnement du processus nécessitent des moyens suffisants, comme conclu par ADZANADO (2017) également, mais, ces coûts mobilisés doivent être considérés comme des coûts inhérents à toute activité dans un projet/une organisation. Coûts intégrés au projet.

Quant aux avantages, il a été trouvé dans cette étude que la CLA permet de gagner en efficacité, en efficience [gain de temps (atteindre plus rapidement les objectifs), gain financier (économie des ressources financières), faire mieux les choses, ...] et en pertinence (Mieux satisfaire les bénéficiaires du projet). Ces résultats sont similaires à ceux de Vanessa et Manotas (2017) qui notent que le retour d'expérience constitue une source de connaissances importantes pour réduire les niveaux d'incertitude et donc les risques dans les projets.

De ces résultats, la partie sur la productivité de l'équipe : renforcement des compétences (collectives et individuelles), de la dynamique de groupe et du partage d'expérience est similaire aux résultats de Balizet et Mège (2011) dans leur étude sur : *“Comment les acteurs de terrain deviennent les auteurs de la capitalisation et du partage d'expériences ? Les ateliers d'écriture et de capitalisation, un levier pour le développement des échanges Sud-Sud”*. Les auteurs ont mené une expérience qui a abouti à la transformation des rapports entre les équipes de projet, la valorisation des expériences individuelles et collectives, l'amélioration de la communication entre pairs ainsi que le développement de leurs compétences suite aux séances de capitalisation des leçons apprises (Balizet & Mège, 2011).

4.4. Pratiques de CLA

Cette étude a également relevé parmi les pratiques de CLA : séances de travail (en présentiel ou en ligne) tels que des rencontres, brainstorming, débriefing, ... Ces séances facilitent la collecte des leçons apprises avant une analyse et validation par le responsable de la CLA (avec l'équipe). Un retour et un suivi seront alors faits sur les leçons validées. Les formulaires, les logiciels tels qu'Excel, SharePoint & Cie et Teams facilitent la communication sur les LA. Un accès des membres de l'équipe à la base de données est nécessaire. Ces pratiques vont alors permettre l'atteinte des objectifs, l'augmentation de la productivité de l'équipe et les probabilités de succès du projet. Ces résultats sont presque similaires à ceux de François (2014). Dans son étude sur la *Capitalisation des connaissances en contexte de projet*, l'auteur a identifié les outils de CLA les plus courants sur un échantillon d'entreprises Françaises et Québécoises. Parmi les outils identifiés par l'auteur, les six premiers sont : les documents numériques, les bases de données, les documents types, l'intranet, les check-lists et les plateformes collaboratives (François, 2014).

4.5. Analyse croisée des enjeux, préalables, pratiques de la CLA et performance

En faisant un croisement des enjeux, des préalables, des pratiques et de la performance dans le contexte de la CLA, l'originalité de cette étude émerge. Il s'agit d'un modèle de mise en place d'un système de CLA issu du cas d'étude. Les résultats obtenus ont situé le cycle de capitalisation des leçons apprises dans un contexte global de la culture de capitalisation des leçons apprises pour un apprentissage et une amélioration continue au sein d'un projet/une organisation. Selon ce modèle, il est nécessaire de réfléchir sur les enjeux de la CLA, rassembler les préalables, formaliser les pratiques et ainsi évaluer l'impact de la CLA sur la performance de son projet. Alors, les effets d'un bon système de capitalisation sur la performance pourront être perceptibles tel que mentionné par les interviewés : *"c'est des pratiques gagnantes je dirais"*. Résultats qui viennent en appui à la proposition de recherche faite au premier chapitre tout en répondant à la question de départ.

Quoiqu'ayant obtenu ce modèle, le défi de chiffrer l'apport de la CLA à la performance du projet sous étude persiste. Défi lié à la difficulté de trouver de bons indicateurs de mesure de cet apport. D'où la conclusion que la contribution de la CLA serait plus implicite qu'explicite sur la performance.

4.6. Implication des résultats

Cette recherche pose une problématique contournée par plusieurs chercheurs dans le domaine de gestion des projets. La littérature empirique en est la preuve. Les résultats présentés au chapitre précédent fournissent deux outils tant aux gestionnaires qu'à toute personne développant une expertise dans la CLA.

4.6.1. Contribution de la CLA à la performance

La Figure 11 a mis en évidence 4 thèmes issus de l'analyse du corpus. Il s'agit des enjeux de la CLA, des préalables à la mise en place d'un système de CLA, des pratiques de CLA et de la performance à laquelle peut aboutir un projet ayant mis en place un système de CLA.

Ces thèmes, conjugués ensemble, permettent de réfléchir d'abord sur les enjeux de la CLA avant de rassembler les préalables à la mise en place d'un système de CLA. Ensuite promouvoir les pratiques de la CLA afin que ce dernier contribue efficacement à la performance. Phases successives et interdépendantes.

4.6.2. Culture de capitalisation des leçons apprises

La culture de capitalisation ici évoquée fait référence à la spirale de CLA (Figure 5), qui est un processus d'amélioration continu. Ce processus se matérialise par la mise en place d'un système de CLA qui exécute le cycle de capitalisation des leçons apprises en boucle tout au long de la vie du projet. La culture de CLA considère que l'exercice de capitalisation est fait à chaque activité ou à chaque phase du projet.

Par ailleurs, voici certains éléments repris dans les propos des interviewés pour une meilleure contribution de la CLA à la performance : (i) mettre en place le système de CLA au début du projet, (ii) impliquer tous les membres de l'équipe et encourager la participation de chacun (la direction en première position), (iii) adopter une approche de la CLA basée sur l'apprentissage et l'amélioration continue, ainsi que (iv) développer une expertise dans la CLA.

Les résultats de cette recherche impliquent également l'anticipation des problèmes et besoins. Au vu de l'ampleur que prend la CLA dans les organisations. La CLA pourrait s'intégrer dans tout processus de gestion des projets : gestion intégrée des risques, ressources humaines, comptabilité, ...

4.7. Défis dans la conduite de cette étude

La conduite de cette étude a fait face à trois principaux défis. Il s'agit entre autres du défi d'installation tardive au lieu de stage (retard dans la collecte de données), le défi de mener des entretiens semi-directifs en ligne (défis logistiques et technologiques) et le défi de retranscription des entretiens (activité chronophage). Pour surmonter ces défis, des ressources supplémentaires, tant financières qu'humaines, ont été mobilisées pour respecter le délai de dépôt du livrable de cette recherche.

Par ailleurs, le fait de mener cette recherche sur un seul projet, les biais du chercheur (subjectivité, ...) et les biais de perception des interviewés pourraient constituer une limite à la pertinence des conclusions. Pour les atténuer, les considérations éthiques ont été observées à chaque étape de rédaction de ce travail.

4.8. Avenues de cette recherche

Les résultats de cette étude sont utiles à tout chercheur ou professionnel désireux de les exploiter.

Pour les chercheurs, ces résultats constituent une référence et un point de départ pour les recherches approfondies. Les chercheurs pourraient par exemple travailler sur un cas d'étude avec plusieurs unités, mener des recherches sur plusieurs cas d'étude, tester le modèle développé dans ce travail ou même, mesurer quantitativement l'apport de la CLA à la

performance d'un projet/une organisation. Pour surmonter les limites mentionnées dans la section précédente, les futurs chercheurs qui se lancent sur la même piste de recherche peuvent mobiliser des ressources financières, humaines, matérielles et technologiques suffisantes, accorder suffisamment de temps à la recherche et tenir compte des considérations éthiques scientifiques.

Pour les professionnels, les résultats de cette étude pourraient orienter la prise de décision de mettre en place un système de CLA dans leur projet ou organisation. Ces résultats peuvent également faciliter la conception d'un guide de mise en oeuvre d'un système de capitalisation des leçons apprises.

C'est sur la mise en relief de la nécessité d'exploiter les résultats trouvés dans cette étude que la discussion des résultats se conclue. Après une confrontation des résultats trouvés avec ceux des travaux antérieurs, leur implication professionnelle et scientifique a été démontrée. Les défis et biais relevés pourraient mieux orienter les futurs chercheurs.

Conclusion

La capitalisation des leçons apprises (expériences apprises) pour soutenir la performance des projets sociaux est le thème de ce travail dont la question principale était : *Comment la capitalisation des leçons apprises soutient-elle efficacement la réalisation des projets sociaux ?* Ce questionnement est né du constat selon lequel les leçons apprises et enseignements tirés des activités réalisées sont rarement documentés. Aussi, les connaissances produites et stockées ne sont pas régulièrement exploitées dans les organisations.

Cette recherche a donc visé globalement à identifier une démarche efficace de la capitalisation des leçons apprises pour soutenir la réalisation des projets et par ricochet atteindre la performance globale. Spécifiquement, il s'agissait d'analyser la démarche de capitalisation des leçons apprises dans l'étude de cas afin de proposer un modèle de capitalisation des leçons apprises pouvant contribuer efficacement à la performance du projet et la performance de gestion du projet.

Ainsi, pour mieux aborder le sujet et atteindre les objectifs fixés, ce travail a été structuré en quatre chapitres. Dans le fond, le chapitre un a fourni les définitions aux concepts clés avant de passer en revue la littérature théorique et empirique. Ce qui a permis d'identifier "la vision de l'entreprise basée sur la connaissance" (Curado, 2006) comme fondement théorique de cette étude. Ayant opté pour une étude de cas sur le projet de simplification de l'Office des Personnes Handicapées du Québec, la revue de la littérature a également fourni une proposition de recherche stipulant qu'*un bon système de capitalisation des leçons apprises soutiendrait la réalisation des projets de l'Office des personnes handicapées du Québec (OPHQ).*

Une démarche qualitative, présentée au chapitre deux, a été retenue dans cette étude. Les données recueillies grâce à la revue des documents et les entretiens semi-directifs ont été traitées par le logiciel NVIVO 14. Après retranscription et codage, l'analyse de contenu thématique a facilité l'exploitation du corpus. Spécifiquement, les analyses horizontale et verticale ont été appliquées sur les matrices à condenser générées par NVIVO 14.

Au chapitre trois, dix thèmes ont fait objet d'analyse de contenu : (1) concept de CLA, (2) enjeux du cas sous étude, (3) pratiques de CLA dans le cas sous étude, (4) performance du cas sous étude, (5) enjeux de la CLA, (6) préalables à la mise en place d'un système de CLA, (7) coûts/avantages de la CLA, (8) contexte de contribution de la CLA à la performance, (9) recommandations pour améliorer la CLA et (10) avenir de la CLA dans le domaine de gestion.

Les résultats de l'analyse croisée de quatre thèmes spécifiques (3, 5, 6 et 8) ont révélé que, pour une meilleure contribution d'un système de CLA à la performance, 4 étapes doivent être suivies : réfléchir sur les enjeux de la CLA, rassembler les préalables, formaliser les pratiques et évaluer l'impact de la CLA sur la performance. En effet, les effets d'un bon

système de capitalisation sur la performance de son projet pourraient être perceptibles tel que mentionné par les interviewés : "*c'est des pratiques gagnantes*".

Ces résultats ont été discutés au chapitre quatre. En comparant les résultats trouvés à ceux obtenus sur des sujets similaires dans la littérature, des similitudes ont été trouvées. Ces similitudes ont été identifiées sur les enjeux, les préalables, les coûts, les avantages et les pratiques des CLA dans les organisations. Toutefois, il s'est avéré que, à notre connaissance, le modèle de mise en place d'un système de CLA pour soutenir la performance, issu de cette étude de cas, n'a pas été mentionné dans les recherches précédentes. Ce qui constitue l'originalité de ce travail.

Les résultats obtenus dans ce travail et leur discussion viennent en appui à la proposition de recherche formulée au chapitre un, tout en répondant à la question de départ. Les pratiques de CLA dans le projet étudié étant identifiées et le modèle construit, les objectifs fixés au départ dans cette étude sont atteints.

Quoi qu'ayant élaboré le modèle susmentionné, le défi de chiffrer l'apport de la CLA à la performance du projet sous étude persiste. Ce défi est lié à la difficulté à trouver de bons indicateurs. D'où la conclusion que la contribution de la CLA serait plus implicite qu'explicite sur la performance.

L'on pourrait être tenté de généraliser ces résultats mais comme le dit Point (2018) l'objectif de toute recherche qualitative reste de comprendre un phénomène par la construction d'un modèle. L'auteur ajoute que la recherche qualitative assure avant tout une visée compréhensive qui conduit généralement à une construction théorique (Point, 2018).

Ainsi, les résultats de cette étude pourraient constituer le point de départ des recherches plus approfondies. Ces recherches pourraient élargir l'échantillon, tester le modèle proposé ou même mesurer quantitativement l'apport de la CLA à la performance d'un projet/une organisation.

Références bibliographiques

1. Ouvrages généraux et chapitres d'ouvrages

- Autissier, D., Moutot, J.-M., Johnson, K., & Metais-Wiersch, E. (2019). Outil 56. L'enquête de verbatim. In *La boîte à outils de la conduite du changement et de la transformation: Vol. 2e éd.* (pp. 162–163). Dunod.
<https://www.cairn.info/la-boite-a-outils-de-la-conduite-du-changement--9782100776344-p-162.htm>
- Bardin, L. (2013a). Chapitre II. Définition et rapport avec les autres sciences. In *L'analyse de contenu* (pp. 30–51). Presses Universitaires de France.
<https://www.cairn.info/l-analyse-de-contenu--9782130627906-p-30.htm>
- Bardin, L. (2013b). Chapitre premier. Organisation de l'analyse. In *L'analyse de contenu* (pp. 125–133). Presses Universitaires de France.
<https://www.cairn.info/l-analyse-de-contenu--9782130627906-p-125.htm>
- Barlatier, P.-J. (2018). Chapitre 7. Les études de cas. In *Les méthodes de recherche du DBA* (pp. 126–139). EMS Editions. <https://doi.org/10.3917/ems.cheva.2018.01.0126>
- Chevalier, F., & Meyer, V. (2018). Chapitre 6. Les entretiens. In *Les méthodes de recherche du DBA* (pp. 108–125). EMS Editions. <https://doi.org/10.3917/ems.cheva.2018.01.0108>
- Coron, C. (2020). Outil 11. Le questionnaire: Les biais. In *La Boîte à outils de l'analyse de données en entreprise* (pp. 38–41). Dunod.
<https://www.cairn.info/la-boite-a-outils-de-l-analyse-de-donnees--9782100808557-p-38.htm>
- Lebraty, J.-F., Lobre-Lebraty, K., & Trébucq, S. (2018). Chapitre 16. Logiciels et analyse de données qualitatives. In *Les méthodes de recherche du DBA* (pp. 283–305). EMS Editions. <https://doi.org/10.3917/ems.cheva.2018.01.0283>
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. Wiley.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., Hlady Rispal, M., & Bonniol, J.-J. (2003). *Analyse des données qualitatives* (2e éd., révision scientifique). De Boeck université.
- Point, S. (2018). Chapitre 15. L'analyse des données qualitatives: Voyage au centre du codage. In *Les méthodes de recherche du DBA* (pp. 262–282). EMS Editions.
<https://doi.org/10.3917/ems.cheva.2018.01.0262>

Tétreault, S. (2014). Entretien de recherche. In *Guide pratique de recherche en réadaptation* (pp. 215–245). De Boeck Supérieur. <https://doi.org/10.3917/dbu.guill.2014.01.0215>

Thiétart, R.-A., Baumard, P., & Ibert, J. (2014). *Méthodes de recherche en management* (4e éd). Dunod.

Vandercammen, M. (2018). Chapitre 4. Études des sources secondaires ou recherche documentaire. In *Études de marchés: Vol. 5e éd.* (pp. 75–108). De Boeck Supérieur. <https://www.cairn.info/etudes-de-marches--9782807319455-p-75.htm>

2. Ouvrages spécialisés

Laura, E., & Jorge, C.-T. (2019). *Faciliter la capitalisation des expériences: Un guide*. CTA.

Bartoli, A., & Blatrix, C. (2015). 4. Performance et qualité. In *Management dans les organisations publiques: Vol. 4e éd.* (pp. 111–157). Dunod. <https://www.cairn.info/management-dans-les-organisations-publiques--9782100707959-p-111.htm>

Bidan, M., & Godé, C. (2017). Chapitre 4. Les enjeux d'un projet. *Expertise comptable*, 85–99.

Boutinet, J.-P. (2010). Chapitre VIII. Un projet peut-il se passer de programme ? In *Grammaires des conduites à projet* (pp. 173–191). Presses Universitaires de France. <https://www.cairn.info/grammaires-des-conduites-a-projet--9782130570905-p-173.htm>

El Moustafid, S. (2014). *La gestion des connaissances: Concepts, processus et facteurs*.

Labrousche, G. (2021). Chapitre 1. Qu'est-ce qu'un projet ? In *La gestion de projets innovants* (pp. 57–72). Ellipses. <https://www.cairn.info/la-gestion-de-projets-innovants--9782340056671-p-57.htm>

Le Boterf, G. (1994). *De la compétence: Essai sur un attracteur étrange*. les Ed. d'Organisation.

Maes, J., & Debois, F. (2019). Outil 7. Le jalon de projet. In *La boîte à outils du Chef de projet: Vol. 2e éd.* (pp. 24–27). Dunod. <https://www.cairn.info/la-boite-a-outils-du-chef-de-projet--9782100792900-p-24.htm>

Maes, J., & Debois, F. (2023). Outil 1. Le cycle de vie d'un projet. In *La boîte à outils du chef de projet: Vol. 3e éd.* (pp. 10–11). Dunod. <https://www.cairn.info/la-boite-a-outils-du-chef-de-projet--9782100848225-p-10.htm>

Plaisance, G. (2021). 3. Définir votre performance globale. In *Gérer une organisation à but non lucratif* (pp. 47–62). Dunod.
<https://www.cairn.info/gerer-une-organisation-a-but-non-lucratif--9782100820641-p-47.htm>

Plane, J.-M. (2017). Chapitre 3. Les théories managériales des organisations. In *Théorie des organisations: Vol. 5e éd.* (pp. 47–76). Dunod.
<https://www.cairn.info/theorie-des-organisations--9782100759774-p-47.htm>

Project Management Institute (Ed.). (2021). *The standard for project management and a guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide)* (Seventh edition). Project Management Institute, Inc.

van Wijk, C. G. (2020). Avertissement. In *Théorie des projets* (pp. 5–5). Ellipses.
<https://www.cairn.info/theorie-des-projets--9782340036062-p-5.htm>

Vercauteren, R., Hervy, B., & Schaff, J.-L. (2010). 1. Qu'est-ce qu'un projet ? In *Le projet de vie personnalisé des personnes âgées* (pp. 11–16). Érés.
<https://www.cairn.info/le-projet-de-vie-personnalise-des-personnes-agees--9782749209302-p-11.htm>

Voyer, P. (1999). *Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance* (2e éd). Presses de l'Université du Québec.

3. Articles

Aninapon, R., & Abadiano, M. (2022). *Project-Based Learning as 21 st Century Approach in Enriching Performance Task Experiences: An Emergent Theory*. 8936–8946.

Balizet, O., & Mège, J. (2011). Comment les acteurs de terrain deviennent les auteurs de la capitalisation et du partage d'expériences ? Les ateliers d'écriture et de capitalisation, un levier pour le développement des échanges Sud-Sud. *Knowledge Management for Development Journal*, 7(2), 214–225.
<https://doi.org/10.1080/19474199.2011.652151>

Bertrand, P., & Rousseau, P. (2005). L'attribution de performance en gestion de portefeuille. *Revue française de gestion*, 154(1), 59–73. <https://doi.org/10.3166/rfg.154.59-73>

Bessire, D. (1999). Définir la performance. *Comptabilité - Contrôle - Audit*, 5(2), 127.
<https://doi.org/10.3917/cca.052.0127>

Brière, S., & Proulx, D. (2013). La réussite d'un projet de développement international: Leçons d'expérience d'un cas Maroc-Canada. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 79(1), 171–191. <https://doi.org/10.3917/risa.791.0171>

- Château Terrisse, P., Codello, P., Béji-Bécheur, A., Jougleux, M., Chevrier, S., & Vandangeon-Derumez, I. (2016). Réflexivité et éthique du chercheur dans la conduite d'une recherche-intervention. *La Revue des Sciences de Gestion*, 277(1), 45–56. <https://doi.org/10.3917/rsg.277.0045>
- Chaves, M., Araujo, C., Teixeira, L., Virginio, D., Júnior, I., & Dias, C. (2016). A new approach to managing Lessons Learned in PMBoK process groups: The Ballistic 2.0 Model. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 4, 27–45. <https://doi.org/10.12821/ijispm040102>
- Chebel-Morello, B. (2008). *Définition d'un modèle générique des systèmes de retour d'expérience en entreprise. sur CD ROM*, 10 pages. <https://hal.science/hal-00342382>
- Curado, C. (2006). *THE KNOWLEDGE BASED-VIEW OF THE FIRM: FROM THEORETICAL ORIGINS TO FUTURE IMPLICATIONS*.
- Durand, M.-G., Renaud, J., & Boly, V. (2005). Constitution d'une mémoire projet par retour d'expérience lors des étapes amont du processus d'innovation. *Revue Française de Gestion Industrielle*, 24(2), 55–67. <https://doi.org/10.53102/2005.24.02.457>
- Fofana, M. (2008). *Leçons apprises en Conception, Suivi et Évaluation Participatif: Analyse de deux expériences du Mali*. https://www.academia.edu/10764817/Le%C3%A7ons_apprises_en_Conception_Suivi_et_%C3%89valuation_Participatif_Analyse_de_deux_exp%C3%A9riences_du_Mali
- Gasik, S. (2011). A Model of Project Knowledge Management. *Project Management Journal*, 42, 23–44. <https://doi.org/10.1002/pmj.20239>
- Gilles, G. (2011). Qu'est-ce que le management de projet ? *Informations sociales*, 167(5), 72–80. <https://doi.org/10.3917/inso.167.0072>
- Grandjean, P. (2015). Outils et modèles de pilotage de la performance. In *Performance et innovation dans les établissements de santé* (pp. 31–66). Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.fermo.2015.01.0031>
- Gün, Ö., KUMRU, P., & Aladag, Z. (2020). Developing a Model for Measuring Project Performance with Software Life Cycle Process Metrics and Calculating Project Success Score. *Sakarya University Journal of Science*, 24, 543–561. <https://doi.org/10.16984/sofenbilder.649588>
- Jugdev, K. (2012). Learning from Lessons Learned: Project Management Research Program. *American Journal of Economics and Business Administration*, 4, 13–22.

- Lavagnon, I. A. (2007). Les agences d'aide au développement font-elles assez en matière de formulation des facteurs clés de succès des projets? *Management & Avenir*, 12(2), 165–182. <https://doi.org/10.3917/mav.012.0165>
- Müller, R., & Jugdev, K. (2012). Critical success factors in projects: Pinto, Slevin, and Prescott – the elucidation of project success. *International Journal of Managing Projects in Business*, 5, 757–775. <https://doi.org/10.1108/17538371211269040>
- Mustapha, M. (2021). *Polycopie portant sur le management de la qualité selon les normes ISO 9000 v 2000 et 2008*. <https://hal.science/hal-03726766>
- Ouedraogo, A., & Sosa-Lopez, A. (2021). Les Déterminants De La Performance Des Projets Et Programmes De Développement Au Burkina Faso. *International Journal of Progressive Sciences and Technologies*, 25, 300. <https://doi.org/10.52155/ijpsat.v25.1.2791>
- Palcic, I., Buchmeister, B., & Brezocnik, M. (2012). Project Success in Slovenian Companies. *23rd DAAAM International Symposium on Intelligent Manufacturing and Automation 2012*, 1, 37–40. <https://doi.org/10.2507/daaam.scibook.2012.05>
- Paraponaris, C., & Simoni, G. (2006). Diffusion des connaissances et outils de gestion. *Revue française de gestion*, 166(7), 69–92. <https://doi.org/10.3166/rfg.166.69-94>
- Pesqueux, Y. (2020). *De la performance*. <https://shs.hal.science/halshs-02612883v3>
- Saboune, K., Montargot, N., & Puig, E. (2018). Contribution à l'étude de la perception de la performance sociale en EHPAD. *Question(s) de management*, 20(1), 59–70. <https://doi.org/10.3917/qdm.181.0059>
- Zuo, L., & Miller Juvé, A. (2021). Transitioning to a new era: Future directions for staff development during COVID-19. *Medical Education*, 55(1), 104–107. <https://doi.org/10.1111/medu.14387>

4. Thèses et mémoires

- Adanzounon, N. H. (2019). *Proposition d'un modèle intégré d'analyse et d'amélioration de la performance des projets de développement international par des pratiques d'apprentissage organisationnel: Analyse des cas du Projet de développement agricole de Matam au Sénégal et du Projet d'hydraulique pastorale et agricole au Bénin* [Phd, Université du Québec à Chicoutimi]. <https://constellation.uqac.ca/id/eprint/5251/>
- ADZANADO, K. E. (2017). *Capitalisation d'expériences dans les projets de développement: Création d'une plateforme numérique de partage au Bureau de Coordination des*

Programme Emploi (BCP-Emploi) en Côte d'Ivoire [Université Senghor à Alexandrie].
<https://dicames.online/jspui/bitstream/20.500.12177/4843/1/KomlaviAdzanado.pdf>

BEN AMRI, M. (2006). *UN SUPPORT DE CAPITALISATION DES CONNAISSANCES EN CONTEXTE DE PROJET: LA MÉMOIRE DE PROJET* [Thèse, UNIVERSITÉ DU QUÉBEC]. Service de la bibliothèque.

https://semaphore.uqar.ca/id/eprint/337/1/Medhi_Ben_Amri_mars2006.pdf

François, B. (2014). *La capitalisation des connaissances en contexte de projet* [Masters, Université du Québec à Rimouski]. <https://semaphore.uqar.ca/id/eprint/1143/>

Kpetsu, I. (2021). *Bonnes pratiques en matière de mobilisation de ressources propres: Expérience de la commune de Banikoara au Bénin appliquée à la commune de Kozah1 au Togo*. [Thesis, Université Senghor].

<https://dicames.online/jspui/handle/20.500.12177/7994>

Manotas, N., & Vanessa, P. (2017). *Amélioration de la maîtrise des risques dans les projets par l'utilisation des mécanismes de retour d'expérience* [Phd].

<https://oatao.univ-toulouse.fr/19420/>

Tran, É. (2017). *Nouvelle méthode d'identification de causes fondamentales et leçons apprises pour réduire les dépassements de coûts et de délais: Mesure de la performance d'identification des risques* [Masters, École de technologie supérieure].

<https://espace.etsmtl.ca/id/eprint/1954/>

5. Rapports officiels

FIDAFRIQUE. (2009). *Capitalisation et valorisation des expériences des projets et programmes de développement financés par le FIDA en Afrique de l'Ouest et du Centre, Guide Méthodologique*.

http://www.ofarcy.net/documentation/CAPITALISATION_FIDAFrique_FR.pdf

FRAO. (2005). *Méthodologie de capitalisation et de valorisation des expériences des projets et programmes du FIDA en Afrique de l'Ouest et du Centre. (Document de travail)*.

IED Afrique. (2007). *Manuel pour la capitalisation des expériences*.

NDIMUBANDI, J. (2019). *Capitalisation sur les approches de mise en oeuvre de deux projets: PADASIO et PRORES-KIRIZUBAMUGENZ*.

<https://louvaincooperation.org/sites/default/files/2019-10/109.CAPITALISATION%20PADASIO-PRORES%20%28VF%20Imprim%C3%A9%29.pdf>

6. Sources diverses non publiées (colloques, conférences, entretiens...)

MAHAMAT, A. (2023, June 12). *Aspects méthodologiques et gestion globale de la collecte des données*. [Cours à l'École Doctorale de l'Université Senghor]. Atelier-Méthodes de recherche, Université Senghor à Alexandrie.

OFFICE DES PERSONNES HANDICAPEES DU QUEBEC. (2023). *Structure de gouvernance—Projet de simplification* (p. 15). OPHQ.

Philippe, V. (2013, May). *Performance de projet et tableaux de bord—Notion de performance*. IAE de Lille - Ecole Universitaire de Management, Université Lille 1.
https://modules-iae.univ-lille.fr/M26/cours/co/chap1_01.html

7. Sitographie/ Webographie/Articles de blog (références électroniques)

Akkartal, C. (2022, December 22). *Lessons Learned: Secret Code of Project Management*. Master of Project Academy Blog.
<https://blog.masterofproject.com/lessons-learned-project-management/>

Banque Mondiale. (2023). *Projets et opérations* [Text/HTML]. World Bank.
<https://projects.banquemondiale.org/fr/projects-operations/projects-home>

Bureau International du Travail. (2023). *Bonnes pratiques et leçons apprises (IPEC)*.
<https://www.ilo.org/ipecc/programme/Designandevaluation/Goodpractices/lang--fr/index.htm>

Carol C., L. (2011). *A Comparative Analysis of Three Unique Theories of Organizational Learning*. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED523990.pdf>

Conseil de l'Europe. (2023). *Qu'est-ce qu'un projet ?* Conseil de l'Europe.
https://pjp-eu.coe.int/documents/42128013/47261206/2_projet.pdf/a375c167-8dae-4f07-b8b0-8597a144ca69

Cooperation Concept. (2020). *Dictionnaire de la Solidarité et du Développement, Enseignement tiré*. Cooperation Concept.
<http://cooperation-concept.net/glossary/enseignement-tire/>

European Union. (2004, March). *Lignes directrices Gestion du cycle des projets—2004 / Capacity4dev*. European Union.
<https://capacity4dev.europa.eu/library/lignes-directrices-gestion-du-cycle-des-projets-2004>

Gouvernement du Québec. (2023). *Office des personnes handicapées du Québec*. Gouvernement du Québec.
<https://www.quebec.ca/gouvernement/ministeres-et-organismes/office-personnes-handicapees>

- ISO. (2015). *ISO 9000:2015(fr), Systèmes de management de la qualité—Principes essentiels et vocabulaire*. <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9000:ed-4:v2:fr>
- Ivan, A. (2023, June 21). *What Is Organizational Learning and Why it's Important?* Valamis. <https://www.valamis.com/hub/organizational-learning>
- Jeff, B. (2016, December 16). *Comment mesurer la performance de son projet ? - QRP International. France*. <https://www.qrpinternational.fr/blog/gestion-de-projet/mesurer-la-performance-projet/>
- Jim, J. (2018). *The CHAOS Report: Decision Latency Theory & Project Environmental Benchmark*. The Standish Group. <https://standishgroup.myshopify.com/products/project-resolution-benchmark>
- Johan, S. (2023, March 9). *9 Tendances dans la gestion de projet en 2023 – vers où allons-nous ? Blog Gestion de Projets pour les Entreprises*. <https://www.theprojectgroup.com/blog/fr/tendances-en-gestion-de-projet/>
- Kouassi, T., & Christophe, M. (2017). *MANUEL DE CAPITALISATION DES EXPERIENCES, PROFADEL*. <http://www.profadel.net/pictures/field/actualidades/Manuel%20capitalisation%20PROFADEL.pdf>
- Paquet, P. (2018, March 15). *Apprenez à rédiger une partie discussion en suivant les normes académiques. Rédiger mémoire. Aide à la rédaction de mémoire*. <https://www.expertmemoire.com/discussion-memoire/>
- PMI. (2021). *Beyond Agile | Pulse of the Profession® 2021*. <https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-2021>
- Pratique, V. G. (2006). *Qu'est-ce que veut dire acquis d'expérience ? Définition*. VAE Guide Pratique. <https://www.vaeguidepratique.fr/vae-glossaire-acquis.php>
- QSR Developer. (2023). *Lumivero—Software Solutions for Data Analysis & Management*. Lumivero. <https://lumivero.com/>
- Savornin, J.-C. (2019, January 17). *Projet, programme, portefeuille, quelle différence ? La gestion de projet facile*. <https://la-gestion-de-projet-facile.fr/projet-programme-portefeuille-quelle-difference>
- Thibault, B. (2022, March 28). *Statistiques gestion de projet: Quel est le taux de succès des projets ?* <https://www.reussirsesprojets.com/statistiques-taux-succes-des-projets/>

Thiendou, N., & Fall, N. C. (2010). *EBSCOhost | 57337422 | Capitalisation d'expériences et innovations institutionnelles en Afrique de l'Ouest.*

<https://web.s.ebscohost.com/abstract?direct=true&profile=ehost&scope=site&authType=crawler&jrnl=19980027&AN=57337422&h=3J3CL6s%2bTdxULWsFertGg8TMFMxV4NbcTQgyg275a6YGZ2uMvfyN3D57%2bPUgGgLDGB7ALAz4Izj%2fqBGESH9dCQ%3d%3d&crl=c&resultNs=AdminWebAuth&resultLocal=ErrCrlNotAuth&crlhashurl=login.aspx%3fdirect%3dtrue%26profile%3dehost%26scope%3dsite%26authType%3dcrawler%26jrnl%3d19980027%26AN%3d57337422>

Trevino, S. A., & Anantatmula, V. S. (2008). *Business Benefits: The value of lessons learned.*

<https://www.pmi.org/learning/library/business-benefits-value-lessons-learned-7116>

Liste des illustrations

Figure 1	Cycle de vie d'un projet [Adapté de (Maes & Debois, 2023)]	9
Figure 2	Hiérarchisation des concepts projet, programme et portefeuille (Savornin, 2019)	10
Figure 3	Cycle de vie générique des leçons apprises (Chaves et al., 2016)	17
Figure 4	Culture de la capitalisation des leçons apprises, diagramme confectionné sur base de la revue théorique (Auteur)	18
Figure 5	Triangle de performance adapté du modèle de GILBERT (Plaisance, 2021)	20
Figure 6	Modèle théorique de capitalisation des leçons apprises et performance d'un projet (Auteur)	22
Figure 7	Nuage de 100 mots les plus fréquents dans le corpus (NVIVO 14)	35
Figure 8	De la question de recherche au choix aux thèmes (Auteur)	37
Figure 9	Nuage de 10 premiers mots sur les enjeux du projet de simplification (NVIVO 14)	38
Figure 10	Nuage de 10 premiers mots sur les concepts usuels de CLA (NVIVO 14)	40
Figure 11	Synthèse de l'analyse croisée sur les principaux thèmes (Auteur)	47

Liste des tableaux

Tableau 1	Nuances entre le concept projet et opération (Gilles, 2011)	9
Tableau 2	Avantages (Trevino & Anantatmula, 2008) et obstacles (Kouassi & Christophe, 2017) à la capitalisation des leçons apprises	16
Tableau 3	Présentation du projet de simplification (Auteur)	27
Tableau 4	Equipe de coordination du projet Simplification (Auteur)	28
Tableau 5	Attributs des interviewés (Auteur)	34
Tableau 6	Surface des 100 mots les plus fréquents dans le corpus (NVIVO 14)	35
Tableau 7	Résultats de la recherche textuelle (NVIVO 14)	36
Tableau 8	Matrice de croisement des entretiens avec les thèmes (NVIVO 14)	37
Tableau 9	Synthèse de la matrice à condenser sur les enjeux du projet de simplification (Auteur)	39
Tableau 10	Analyse de la Matrice à condenser des concepts liés à la CLA (Auteur)	40
Tableau 11	Synthèse des analyses horizontale et verticale de la matrice à condenser sur les pratiques de CLA (Auteur)	41
Tableau 12	Synthèse des analyses sur la performance du projet de simplification (Auteur)	42
Tableau 13	Synthèse des analyses sur les enjeux de la CLA (Auteur)	43
Tableau 14	Synthèse des analyses sur les préalables à la mise en oeuvre d'un système de CLA (Auteur)	43
Tableau 15	Synthèse des analyses sur la comparaison des coûts/avantages de la CLA (Auteur)	44
Tableau 16	Synthèse des analyses sur le contexte de soutien de la CLA à la performance (Auteur)	45
Tableau 17	Synthèse des analyses sur les recommandations pour l'amélioration de la CLA (Auteur)	46
Tableau 18	Synthèse des analyses sur l'avenir de la CLA dans les organisations (Auteur)	47

Table des matières

Remerciements	i
Dédicace	ii
Résumé	iii
Abstract	iv
Liste des acronymes et abréviations utilisés	v
Sommaire	vi
Introduction	1
0.1. Problématique	2
0.2. Urgence et intérêt de traiter ce sujet	4
0.3. Objectifs de la recherche	4
0.4. Méthodologie sommaire	4
0.5. Subdivision du travail	5
Chapitre 1. Revue de la littérature	6
1.1. Définition des concepts	6
1.1.1. Projet	6
1.1.2. Leçons apprises et leur capitalisation	11
1.1.3. Gestion des connaissances	13
1.1.4. Performance des projets	13
1.2. Revue théorique	14
1.2.1. Fondements théoriques de la gestion des connaissances	14
1.2.2. Fondements théoriques de la capitalisation des leçons apprises	15
1.2.3. Fondement théorique de la performance des projets	19
1.2.4. Capitalisation des leçons apprises et performance d'un projet	22
1.3. Revue empirique	22
1.3.1. Acteurs de terrain - capitalisation et partage d'expériences	22
1.3.2. Capitalisation des leçons apprises pour réduire les dépassements des coûts et délais.	23
1.3.3. Capitalisation des leçons apprises et maîtrise des risques	23
1.4. Proposition de recherche	24
Chapitre 2. Méthodologie	25
2.1. Démarches méthodologiques des études antérieures similaires	25
2.2. Présentation du projet sous étude	26
2.3. Collecte de données	27
2.3.1. Population cible et échantillon	28
2.3.2. Type de données	29
2.3.3. Techniques de collecte	29
2.4. Considérations éthiques et biais	31
2.4.1. Considérations éthiques	31

2.4.2. Biais	31
2.5. Traitement des données, analyse et interprétation des résultats	32
2.5.1. Traitement des données	32
2.5.2. Analyse et interprétation des résultats	32
Chapitre 3. Analyse et interprétation des résultats	34
3.1. Attributs des interviewés	34
3.2. Inventaire lexical du corpus traité	34
3.2.1. Fréquence des mots	34
3.2.2. Recherche textuelle	36
3.2.3. Choix des thèmes	36
3.2.4. Encodage matriciel	37
3.3. Analyse de contenu thématique proprement-dit	38
3.3.1. Aperçu du cas sous étude	38
3.3.2. Enjeux de la CLA	43
3.3.3. Préalables à la mise en place d'un système de CLA	43
3.3.4. Comparaison des coûts/avantages de la CLA	44
3.3.5. Contexte de contribution de la CLA à la performance	45
3.3.6. Recommandations pour l'amélioration de la CLA	46
3.3.7. Avenir de la CLA dans les organisations	46
3.3.8. Analyse croisée sur les principaux thèmes	47
Chapitre 4. Discussion des résultats	49
4.1. Enjeux et contribution de la CLA à la performance d'un projet	49
4.2. Préalables à la mise en place d'un système de CLA	49
4.3. Coûts/avantages de la CLA	50
4.4. Pratiques de CLA	50
4.5. Analyse croisée des enjeux, préalables, pratiques de la CLA et performance	51
4.6. Implication des résultats	51
4.6.1. Contribution de la CLA à la performance	51
4.6.2. Culture de capitalisation des leçons apprises	52
4.7. Défis dans la conduite de cette étude	52
4.8. Avenues de cette recherche	52
Conclusion	54
Références bibliographiques	56
Liste des illustrations	65
Liste des tableaux	65
Table des matières	66
Annexes	I
Annexe 1 : Grille d'entretien	I
Annexe 2 : Matrice à condenser des enjeux du projet de simplification	II

Annexe 3 : Matrice à condenser des pratiques de CLA dans le projet de simplification	IV
Annexe 4 : Matrice à condenser de la performance du projet de simplification	IV
Annexe 5 : Matrice à condenser des enjeux de la CLA	V
Annexe 6 : Matrice à condenser des préalables à la mise en place d'un système de CLA	VI
Annexe 7 : Matrice à condenser des coûts/avantages d'un système de CLA	VII
Annexe 8 : Matrice à condenser du contexte de contribution de la CLA à la performance	VIII
Annexe 9 : Matrice à condenser des recommandations pour l'amélioration de la CLA	IX
Annexe 10 : Matrice à condenser sur l'avenir de la CLA	IX
Annexe 11 : Matrice à condenser sur les enjeux, préalables et pratiques de la CLA pour l'amélioration de la performance.	X

Annexes

Annexe 1 : Grille d'entretien

Guide d'entretien

Bonjour, je m'appelle Emmanuel, auditeur en master à l'université Senghor à Alexandrie/Egypte. Je tiens à vous remercier de m'accorder cet entretien et du temps que vous voulez bien me consacrer. Dans le cadre de mes recherches sur la capitalisation des leçons apprises du projet de ***Simplification des démarches d'accès aux programmes, mesures et services destinés aux personnes handicapées et leur famille*** de l'Office, je conduis une série d'entretiens auprès de l'équipe projet. Notre entretien durera approximativement une heure.

J'aimerais enregistrer notre conversation pour la retranscrire. Je vous garantis l'anonymat et la confidentialité des propos. Est-ce possible ? Autrement je prendrai en note notre entretien.

I. Identification de l'enquêté

Nom du MO	...		
Ancienneté dans le projet	...	Poste occupé dans le projet	...

1. Pouvez-vous me décrire votre métier, votre parcours professionnel, votre expérience et les années passées dans le projet de simplification ?

II. Projet Simplification (Section 2)

2. Quels sont les enjeux du projet de simplification ?
3. Comment voyez-vous la performance du projet de simplification ?

III. Capitalisation des leçons apprises (Section 3)

4. Quel concept vous est plutôt familier entre :
 - a. Capitalisation des connaissances
 - b. Capitalisation des leçons apprises
 - c. Capitalisation des expériences
 - d. Capitalisation des enseignements
5. Qu'est-ce que le concept " [sélectionné sur la liste]" désigne pour vous ?
6. Pouvez-vous décrire le système de capitalisation des leçons apprises du projet de simplification ?

A. Collecte des données

7. Comment procédez-vous pour recueillir les données liées aux leçons apprises du projet et quels sont les outils utilisés ?

B. Analyse, vérification/validation des leçons apprises

8. Quelles sont les techniques utilisées pour analyser, vérifier ou valider les leçons apprises identifiées ?

C. Stockage des leçons apprises

9. Quels sont les outils utilisés pour stocker les leçons apprises validées ?

D. Diffusion, communication des leçons apprises

10. Quelles sont les canaux (moyens, outils, ...) de diffusion ou communication des leçons apprises utilisés dans le projet ?

E. Réutilisation des leçons apprises

11. Dans quel contexte ré-utilisez-vous les informations diffusées sur les leçons apprises ?

12. Quels sont, selon vous, les principaux enjeux de la capitalisation des leçons apprises ?

13. Quelles recommandations pouvez-vous donner pour améliorer la capitalisation des leçons apprises dans un projet ?

14. *Quels seraient les préalables pour la mise en place d'une culture de capitalisation des leçons apprises dans un projet/organisation ?*

IV. Capitalisation des leçons apprises et réalisation des activités (Section 4)

15. Dans quel contexte la capitalisation des leçons apprises soutient la réalisation de votre projet ?

16. *Pensez-vous que le coût de mise en place d'une culture de capitalisation des leçons apprises au sein d'un projet en vaut la peine ?*

17. *Quel serait l'avenir de la capitalisation des leçons dans le domaine de gestion des projets ?*

V. Conclusion (Section 5)

18. Au terme de cet entretien, y aurait-il un point que vous souhaitez ajouter ?

Merci beaucoup pour le temps que vous m'avez accordé.

Annexe 2 : Matrice à condenser des enjeux du projet de simplification

A : Enjeux du projet de Simplification	
1 : Entretien 1	<p>"Un des premiers c'est vraiment d'avoir la capacité de convaincre les partenaires d'embarquer avec nous."</p> <p>"une grande partie du projet nécessite l'implication des partenaires"</p> <p>"Il y a aussi un enjeu qui concerne l'expertise qu'on n'a pas qu'on doit aller chercher ou qu'on doit s'adjoindre parce que c'est un gros projet"</p> <p>"une expertise en technologie de l'information, en gestion de projet, ..."</p> <p>"Un autre enjeu comme c'est un projet qui est étalé dans le temps, on sait qu'il y a pénurie de main d'oeuvre, qu'il faut roulement de personnel, donc il y a un jeu qui est conservé autant le momentum mais l'expertise"</p>
2 : Entretien 2	<p>"Il y a différents enjeux à différents niveaux : d'abord c'est un projet dans lequel on doit demander l'autorisation de poursuivre le projet à chaque année."</p> <p>"à chaque année, il y a un risque qu'une crise arrive"</p> <p>"qu'en obtenant une autorisation officielle du Conseil du Trésor ça fait qu'ensuite les ministères collaborateurs sont obligés de travailler avec nous."</p> <p>"Après ça il y a toujours l'enjeu pour démontrer la plus-value"</p> <p>"il faut démontrer les gains potentiels"</p> <p>"d'aller chercher des indicateurs les plus quantitatifs possible"</p> <p>"Au niveau la collaboration interne ministérielle sauf si, c'est toujours fragile"</p> <p>"un défi parce que c'est chaque ministère collaborateur a sa mission respective, son offre de service respectif, sa clientèle respectives, ses objectifs, ses intérêts puis autant au niveau de leurs opérations courantes mais il y a aussi tout l'aspect politique aussi là-dedans."</p> <p>"Il y a toujours ça qui est fragile pour garder la mobilisation, donc ça c'est au niveau interministériel."</p> <p>"qu'au niveau régional, il faut aussi garder mobilisé les gestionnaires"</p> <p>il y a des gros enjeux de pénurie personnel,</p> <p>convaincre aussi ces personnes-là de la pertinence puis la plus-value du chantier 3.</p> <p>il y a en fait cet enjeu-là de garder la mobilisation parce qu'eux ils ont justement le pouvoir d'embaucher ou pas la ressource.</p> <p>d'interpeller les bonnes personnes au bon moment pour la bonne raison</p> <p>L'enjeu au niveau local puis régional c'est vraiment de faire atterrir la structure chantier 3 à l'intérieur de cet écosystème-là qui est déjà très complexe puis que c'est des fois les mêmes partenaires, des fois pas</p> <p>convaincre les intervenants d'embarquer dans le projet.</p>
3 : Entretien 3	<p>l'importance de bien planifier un peu avant de mettre en œuvre</p> <p>On est toujours un peu en rattrapage</p> <p>des fois on vit une situation qu'on avait pas du tout anticipé</p> <p>l'enjeu pour les ministères que je vois c'est un enjeu de disponibilité</p> <p>un enjeu plus de disponibilité des ressources,</p> <p>pour l'instant eux l'enjeu c'est que le projet n'est pas fini.</p> <p>il y a un petit enjeu peut-être de communication</p>
4 : Entretien 4	<p>ça légitimise le projet mais ça reste à travailler</p> <p>levier aussi politiquement avec le projet</p> <p>la crédibilité du projet</p> <p>ce n'est pas encore très connu donc je pense que plus ça va se parler plus ça va se développer</p> <p>une légitimité</p>

Annexe 3 : Matrice à condenser des pratiques de CLA dans le projet de simplification

	A : Analyse et validation des LA	B : Autres	C : Collecte des données des LA	D : Diffusion ou communication des leçons apprises	E : Réutilisation des leçons apprises	F : Stockage des leçons apprises
1 : Entretien 1	Effectivement un retour, validation entre les différents membres		justement cette approche-là de débriefing se fait Je ne dirais pas de façon continue mais de toute façon quand même périodique c'est un projet qui justement au fil du temps c'est grandement ajusté en fonction d'événements, les briefings post-réunion	un retour qui a été fait, il y a des suivis qui sont faits donc il y a une réutilisation qui est faite entre nous.		pour le stockage, ça je ne saurais pas dire que parce que je ne suis pas tout dans la gestion ce projet-là
2 : Entretien 2		A l'Office c'est le premier projet de ce genre-là qu'on met en place Non	tableau Excel mais si ça avait été fait à la main		On a tout accès puisque c'est un document du projet Je te dirai ce n'est pas facile d'aller chercher des documents Je sais que j'y ai accès mais ça prendrait beaucoup de temps à aller chercher	tableau Excel logiciel X SharePoint et compagnie
3 : Entretien 3		très informel Je ne sais pas s'il existe un gabarit ou quoi que ce soit ou un processus. est-ce que les mesures ont été mises en place ? Quelles mesures ont été mises en place ? Est-ce que les mesures sont suffisantes ? Puis est-ce qu'il y a des nouvelles mesures à mettre en place ? Mais qu'on n'a pas fait l'exercice à 100 %. C'est que ça ressemble à ça l'outil. Oui, je l'ai appelé bilan du projet mais c'est, ce n'est vraiment pas un document formel	faire des rencontres en présentiel un gabarit d'un document Excel qu'est-ce qui a bien fonctionné puis on est vraiment allé dans c'est quoi le contexte ? C'est quoi la leçon à retenir dans ça ? Puis ensuite comme je dis on avait fait le qu'est-ce qui pourrait être amélioré ? Est fait ce qu'on a mis du contexte puis on a mis des propositions de solution ? formellement non	Teams avec un SharePoint mais ce n'est pas des documents qu'on a déposés nécessairement formellement aux autorités	peuvent accéder au document tous les membres de l'équipe simplification Même tous les membres de la direction	un document Excel SharePoint mais ce n'est pas des documents qu'on a déposés nécessairement formellement aux autorités
4 : Entretien 4	expert du domaine	c'est le cadre d'évaluation	expert du domaine formulaire "forms"			référentiel des leçons apprises Oui il y en a petit fichier excel

Annexe 4 : Matrice à condenser de la performance du projet de simplification

	A : Performance du projet de Simplification
1 : Entretien 1	Ben, ... la performance j'aurais la difficulté à l'évaluer à l'heure actuelle mais c'est ça demeure un projet pour lequel il y a une structure de mise en œuvre qui m'apparaît très efficace donc forcément ça doit avoir un impact sur la performance il y a des suivis qui sont réguliers et rigoureux les acteurs du projet qui sont quand même assez soutenus toute la structure de réalisation du projet, de gestion du projet, que ça aille la planification au suivi, qu'en effet, au suivi des échéanciers au suivi des tables, à la gestion des risques, ça reste un processus qui est quand même assez soutenu, assez en continu, donc c'est la performance m'apparaît forcément adéquate il y a aussi des mesures de contrôle qui permettent de s'ajuster justement que ce soit par des échanges entre les différentes parties prenantes donc cette façon de faire là, amène justement des ajustements en continu donc pour être le plus efficace possible. Je pense que on a même surpassé ce qu'on voulait faire au départ avec le chantier 1 Le chantier 2, bon on est à mi-projet mais il se fait dans différents volets Donc à mon avis, les chances d'atteindre les résultats prévus sont plus élevés parce que on est allé dans une approche beaucoup plus simpliste, ... Ben, je ne dirais pas simpliste mais beaucoup plus réaliste effectivement. Pour le chantier 3, je pense que là on est à mi-chemin Chantier 3 déroulement, à l'heure actuelle, à mi-chemin, ce qui va bien va mieux qu'est-ce qu'on croyait, il y a l'impact qu'on voit sur les réseaux, parce que ça implique les réseaux de service autant éducation, santé,
2 : Entretien 2	C'est depuis je dirais depuis janvier, c'est déjà une vingtaine de dossiers à son actif puis tu sais là aussi l'effet de la bouche à oreille puis que ça va faire effet boule de neige aussi on peut s'attendre à ce que la deuxième partie de l'année il va avoir encore plus de demandes qui vont rentrer. Est-ce que le chantier 3 a été performant depuis son implantation au Saguenay Lac Saint-Jean, je dirais Oui. ça pourrait être mieux, ça pourrait être plus organisé
3 : Entretien 3	a vraiment été capable de livrer la marchandise il y a quelques retards oui sauf que là, présentement on est vraiment sur une très bonne lancée de la mise en œuvre il y a vraiment des gens qui bénéficient de la coordination des services qu'il y a vraiment des bénéfices On a une équipe vraiment stable on sait où ce qu'on s'en va, on sait c'est quoi les livrables qu'on a à faire On a notre échéancier, puis on sent que tout le monde est mobilisé vers le même but.
4 : Entretien 4	ça fait tout son sens trouver des indicateurs de mesure à un moment donné ça va être difficile surtout qu'il n'y avait pas eu d'échantillonnage qu'on est en train de faire le cadre d'évaluation pour les parties prenantes, les différents ministères je les vois sur terrain, je vois là les bénéfices de l'usager en bout de compte mais c'est difficile c'est dur de prouver je vois tous les effets bénéfiques sur le terrain

Annexe 5 : Matrice à condenser des enjeux de la CLA

	A : Enjeux de la CLA
1 : Entretien 1	<p>Garder une mémoire</p> <p>je ne dirais pas organisationnelle mais de projet</p> <p>ne pas perdre ce qui a été acquis,</p> <p>la mémoire du projet est essentielle pour ne pas refaire les mêmes les mêmes erreurs ou pour atteindre nos objectifs,</p> <p>sont dans les pratiques qui à terme amènent davantage d'efficacité, de possibilité d'atteindre les résultats, donc c'est non négligeable c'est au contraire c'est des pratiques gagnantes je dirais.</p>
2 : Entretien 2	<p>apprend de nos expériences</p> <p>une perspective d'amélioration continue</p> <p>ne pas pouvoir faire les mêmes erreurs et puis de nous éviter c'est des allers-retours inutiles.</p> <p>Puis ça te dirait où est-ce qu'on doit aller.</p> <p>il y a probablement des choses que maintenant moi je fais de mon côté qui pourraient être bénéfiques pour mes collègues</p> <p>Mais, il reste que dans le day to day ce n'est pas simple de se partager une formation parce</p> <p>ça fait que les personnes qui sont là aujourd'hui doivent quasiment tout recommencer, il y a des choses qui se perdent, ça c'est sûr.</p>
3 : Entretien 3	<p>servir effectivement à d'autres projets parce qu'on a d'autres projets</p> <p>s'arrêter et de faire le point puis de prendre un moment</p> <p>faire un peu de façon plus standardisée mais ça permet de partager</p> <p>les gens bénéficient de notre expérience</p> <p>dénominaliser peut-être les commentaires</p> <p>si les gens veulent pas</p> <p>faut premièrement de constater que quelque chose qui ne marche pas c'est un premier pas pour que ça marche mieux après</p> <p>Si les gens veulent bien paraître et dire ah ben non, tout a été bien dans le projet, on a eu aucune leçon à apprendre. Tout a été 100 % parfait. Je ne les croirais pas.</p>
4 : Entretien 4	<p>les indicateurs de mesure, ça va être difficile de bien cibler</p>

Annexe 6 : Matrice à condenser des préalables à la mise en place d'un système de CLA

	A : Préalables de la CLA
1 : Entretien 1	<p>d'avoir je dirais comme une vision claire</p> <p>que l'organisation s'engage dans cette direction-là.</p> <p>D'avoir justement une personne désignée, un processus structuré, d'avoir je dirais une politique claire, d'adopter un élément, quelque chose qui veut dire que voici c'est une pratique qui est mise en œuvre officielle</p> <p>De savoir que pour l'organisation c'est une pratique à mettre en œuvre, fixe et soit chapeauté par la direction.</p> <p>Qu'il n'y ait pas juste une idée jour au lendemain, qu'on se donne des outils, les moyens, la structure, une personne désignée,</p>
2 : Entretien 2	<p>En développant une expertise avec des personnes qui justement sont formées en gestion de projets, qui sont formés en Lean management</p>
3 : Entretien 3	<p>ça aiderait d'avoir un peu un peu un standard</p> <p>une procédure très élaborée</p> <p>mais dire mais regarder c'est ça que ça veut dire la capitalisation, c'est à ça que ça sert, ...</p> <p>Peut-être quelqu'un qui structure la chose pour que ça soit peut-être uniforme au préalable.</p>
4 : Entretien 4	<p>s'y coller le plus possible dès le départ à tous les gens que ça va impacter</p> <p>arriver avec une structure minimale</p> <p>Plus qu'une personne</p> <p>bien camper-là le levier politique</p> <p>un bon soutien au niveau politique ça pourrait être un bon préalable</p> <p>formations adéquates</p>

Annexe 7 : Matrice à condenser des coûts/avantages d'un système de CLA

	A : Coûts - avantages de la CLA
1 : Entretien 1	<p>qu'au contraire ça va amener une efficacité</p> <p>gain d'efficacité là va se surpasser peut-être le gain de temps de plus que d'ordinaire</p> <p>qu'effectivement il y a un petit peu ... ça nécessite une structure quelqu'un de désigné. Donc, il y a des coûts associés mais je pense que les gains d'efficacité, d'atteinte des résultats, surpasse coûts qui sont à mon avis plus marginaux que d'autres choses.</p> <p>Mais si on les calcule dès le départ dans les coûts d'un projet là, ça fait partie des coûts intégrés donc ce n'est plus des coûts supplémentaires</p> <p>c'est les coûts qui sont intégrés à tout projet</p> <p>les gains vont être autant en efficacité, autant en crédibilité autant dans plusieurs domaines que juste des gains financiers.</p> <p>les gains vont être aussi incroyable il va être de différente nature qu'il faut comptabiliser et à mon avis sont de loin supérieur aux coûts qui vont engendrer les outils de capitalisation des leçons apprises</p> <p>au même titre que ce que demande une évaluation de programme. L'évaluation de programme amène des coûts qui font partie du programme mais c'est des coûts qui sont supérieur cependant ça permet de rendre le programme beaucoup plus efficace</p>
2 : Entretien 2	<p>Je pense que, chantier 1, chantier 2, chantier 3, on a probablement, à chaque étape, perdu beaucoup de temps à essayer de faire des choses que si on avait les outils déjà</p> <p>faire mieux les choses et aller plus vite et atteindre plus rapidement les objectifs.</p> <p>ça voudrait vraiment la peine d'investir c'est au niveau de la formation tout ça pour que dès le départ les gens soient suivis</p> <p>qu'en bout de ligne tout le monde gagnerait beaucoup, beaucoup de temps et puis éviterait des erreurs. Je pense que ça vaudrait la peine</p>
3 : Entretien 3	<p>C'est sûr que c'est toujours la chose que on va mettre de côté</p> <p>ça peut être tentant de mettre ça de côté</p> <p>Ce n'est pas de la tâche directe ce qu'on a à livrer</p> <p>Par contre, quand on l'a fait avec l'équipe en mai 2022, ça nous a toutes fait du bien... [rises]</p> <p>c'est l'esprit d'équipe</p> <p>comme souder un peu l'équipe</p> <p>ça été bénéfique pour chacun de membres de l'équipe personnellement puis comme esprit d'équipe</p> <p>j'ai tendance à dire que oui.</p> <p>Je ne prends pas de décision, c'est oui je le recommanderai</p> <p>Faudrait que les organismes y pensent.</p>
4 : Entretien 4	<p>D'avoir quand même quelque chose de base parce que moi je n'ai pas réinventé la roue à ma structure c'est la connaissance c'est nous préparer puis je pense ce temps-là n'était pas prévu</p> <p>Tout à fait d'accord moi avec le fait que ça fait tout son sens</p> <p>devoir les usagers satisfaits</p> <p>la satisfaction du client et sa famille</p>

Annexe 8 : Matrice à condenser du contexte de contribution de la CLA à la performance

	A : Contribution de la CLA à la Performance
1 : Entretien 1	<p>permet d'avoir une vision réaliste de ce qu'on a atteint</p> <p>d'apprendre de nos leçons, d'apprendre de ce qu'on a déjà fait pour atteindre la performance, nos résultats</p> <p>permet d'avoir une vision beaucoup plus réaliste de ce qu'on a atteint</p> <p>Je pense que ça va nécessairement amener une atteinte des résultats, une performance du projet, une efficacité plus grande si on y va réalistement que</p>
2 : Entretien 2	<p>qu'on apprend de nos expériences antérieures</p> <p>on ne fera pas les mêmes erreurs</p> <p>d'être plus stratégique dans nos approches.</p>
3 : Entretien 3	<p>juste de nommer les choses, ça nous a tellement fait du bien</p> <p>c'est l'esprit d'équipe</p> <p>comme souder un peu l'équipe</p> <p>ça été bénéfique pour chacun de membres de l'équipe personnellement puis comme esprit d'équipe</p> <p>si tu peux bénéficier de l'expérience passée ben c'est que ton projet a beaucoup plus de chance de bien fonctionner</p> <p>t'éviter un peu de la perte de temps ou du tâtonnage.</p> <p>si j'avais su que ça allait marcher je l'aurais fait tout de suite, je n'aurais pas besoin de rechercher une solution, je peux en prendre une qui existe déjà, en fait je pense que côté performance du projet ben, ça fait qu'il y a moins de zigzags on peut plus aller en ligne droite</p>
4 : Entretien 4	

Annexe 9 : Matrice à condenser des recommandations pour l'amélioration de la CLA

	A : Recommandations pour la CLA
1 : Entretien 1	d'y aller dès le départ, avec un processus qui est plus structuré. une approche structurée de remise en question et d'apprentissage et d'amélioration continue
2 : Entretien 2	une équipe qui développe vraiment son expertise spécialisée en gestion de projet qui pourrait ensuite soutenir toutes les directions qui veulent mettre en place un projet.
3 : Entretien 3	Faut que ça soit bien porté par l'équipe de direction, les gestionnaires pour que ça redescende que ça soit un peu vécu par tout le monde-là il faut, faut que ça vienne d'eux Voici ce qu'on met en place puis voici ce que ça va vous apporter dans votre travail puis de mobiliser dans le fond les équipes.
4 : Entretien 4	s'y coller le plus possible dès le départ à tous les gens que ça va impacter arriver avec une structure minimale Plus qu'une personne

Annexe 10 : Matrice à condenser sur l'avenir de la CLA

	A : Avenir de la CLA
1 : Entretien 1	ça pourrait s'intégrer dans tout processus de gestion de projet, de gestion intégrée des risques,
2 : Entretien 2	plus de crédibilité pour les projets à venir. c'est extrêmement formateur c'est pour toutes les personnes impliquées incluant les gestionnaires rendre vraiment plus fort au niveau organisationnel, au niveau de la gestion de projet puis ça va nous rendre vraiment beaucoup plus crédible c'est puis après on va pouvoir partir d'autres projets, puis d'autres projets, puis pour inventer
3 : Entretien 3	c'est quelque chose en tout cas, ... la formation que j'ai eu en gestion de projet, il a insisté beaucoup là-dessus.
4 : Entretien 4	

Annexe 11 : Matrice à condenser sur les enjeux, préalables et pratiques de la CLA pour l'amélioration de la performance.

	A : Contribution de la CLA à la Performance	B : Enjeux de la CLA	C : Pratiques de la CLA	D : Préalables de la CLA
1 : Entretien 1	<p>permet d'avoir une vision réaliste de ce qu'on a atteint</p> <p>d'apprendre de nos leçons, d'apprendre de ce qu'on a déjà fait pour atteindre la performance, nos résultats</p> <p>permet d'avoir une vision beaucoup plus réaliste de ce qu'on a atteint</p> <p>Je pense que ça va nécessairement amener une atteinte des résultats, une performance du projet, une efficacité plus grande si on y va réalistement que</p>	<p>Garder une mémoire</p> <p>Je ne dirais pas organisationnelle mais de projet</p> <p>ne pas perdre ce qui a été acquis,</p> <p>la mémoire du projet est essentielle pour ne pas refaire les mêmes les mêmes erreurs ou pour atteindre nos objectifs,</p> <p>sont dans les pratiques qui à terme amènent davantage d'efficacité, de possibilité d'atteindre les résultats, donc c'est non négligeable c'est au contraire c'est des pratiques gagnantes je dirais.</p>	<p>justement cette approche-là de débriefing se fait</p> <p>Je ne dirais pas de façon continue mais de toute façon quand même périodique</p> <p>c'est un projet qui justement au fil du temps c'est grandement ajusté en fonction d'événements,</p> <p>les briefings post réunion</p> <p>Effectivement un retour, validation entre les différents membres</p> <p>pour le stockage, ça je ne saurais pas dire parce que je ne suis pas tout dans la gestion ce projet-là</p> <p>un retour qui a été fait, il y a des suivis qui sont faits donc il y a une réutilisation qui est faite entre nous.</p>	<p>d'avoir je dirais comme une vision claire</p> <p>que l'organisation s'engage dans cette direction-là.</p> <p>D'avoir justement une personne désignée, un processus structuré, d'avoir je dirais une politique claire, d'adopter un élément, quelque chose qui veut dire que voici c'est une pratique qui est mise en œuvre officielle</p> <p>De savoir que pour l'organisation c'est une pratique à mettre en œuvre, fixe et soit chapeauté par la direction.</p> <p>Qu'il n'y ait pas juste une idée pour au lendemain, qu'on se donne des outils, les moyens, la structure, une personne désignée,</p>
2 : Entretien 2	<p>qu'on apprend de nos expériences antérieures</p> <p>on ne fera pas les mêmes erreurs</p> <p>d'être plus stratégique dans nos approches.</p>	<p>apprend de nos expériences</p> <p>une perspective d'amélioration continue</p> <p>ne pas pouvoir faire les mêmes erreurs et puis de nous éviter c'est des allers-retours inutiles.</p> <p>Puis ça te dirait où est-ce qu'on doit aller.</p> <p>il y a probablement des choses que maintenant moi je fais de mon côté qui pourraient être bénéfiques pour mes collègues</p> <p>Mais, il reste que dans le day to day ce n'est pas simple de se partager une formation parce</p> <p>ça fait que les personnes qui sont là aujourd'hui doivent quasiment tout recommencer, il y a des choses qui se perdent, ça c'est sûr.</p>	<p>A l'Office c'est le premier projet de ce genre-là qu'on met en place</p> <p>Non</p> <p>tableau Excel mais si ça avait été faite à la main</p> <p>On a tout accès puisque c'est un document du projet</p> <p>logiciel X</p> <p>SharePoint et compagnie</p> <p>Je te dirai ce n'est pas facile d'aller chercher des documents</p> <p>Je sais que j'y ai accès mais ça prendrait beaucoup de temps à aller chercher.</p>	<p>En développant une expertise avec des personnes qui justement sont formées en gestion de projets, qui sont formés en Lean management</p>
3 : Entretien 3	<p>juste de nommer les choses, ça nous a tellement fait du bien</p> <p>c'est l'esprit d'équipe</p> <p>comme souder un peu l'équipe</p> <p>ça été bénéfique pour chacun de membres de l'équipe personnellement puis comme esprit d'équipe</p> <p>si tu peux bénéficier de l'expérience passée ben c'est que ton projet a beaucoup plus de chance de bien fonctionner</p> <p>t'éviter un peu de la perte de temps ou du tâtonnage.</p> <p>si j'avais su que ça allait marcher je l'aurais fait tout de suite, je n'aurais pas besoin de rechercher une solution, je peux en prendre une qui existe déjà, en fait je pense que côté performance du projet ben, ça fait qu'il y a moins de zigzags on peut plus aller en ligne droite</p>	<p>servir effectivement à d'autres projets parce qu'on a d'autres projets</p> <p>s'arrêter et de faire le point puis de prendre un moment</p> <p>faire un peu de façon plus standardisée mais ça permet de partager</p> <p>les gens bénéficient de notre expérience</p> <p>dénominaliser peut-être les commentaires</p> <p>si les gens veulent pas</p> <p>faut premièrement de constater que quelque chose qui ne marche pas c'est un premier pas pour que ça marche mieux après</p> <p>Si les gens veulent bien paraître et dire ah ben non, tout a été bien dans le projet, on a eu aucune leçon à apprendre. Tout a été 100 % parfait. Je ne les croirais pas.</p>	<p>très informel</p> <p>Je ne sais pas s'il existe un gabarit ou quoi que ce soit ou un processus.</p> <p>faire des rencontres en présentiel</p> <p>un gabarit d'un</p> <p>un document Excel</p> <p>qu'est-ce qui a bien fonctionné puis on est vraiment allé dans c'est quoi le contexte ? C'est quoi la leçon à retenir dans ça ? Puis ensuite comme je dis on avait fait le qu'est-ce qui pourrait être amélioré ? En fait ce qu'on a mis du contexte puis on a mis des propositions de solution ?</p> <p>est-ce que les mesures ont été mises en place ? Quelles mesures ont été mises en place ? Est-ce que les mesures sont suffisantes ? Puis est-ce qu'il y a des nouvelles mesures à mettre en place ? Mais qu'on n'a pas fait l'exercice à 100 %.</p> <p>C'est que ça ressemble à ça l'outil.</p> <p>Oui, je l'ai appelé bilan du projet</p> <p>mais c'est, ce n'est vraiment pas un document formel</p> <p>formellement non</p> <p>Teams avec un SharePoint</p> <p>peuvent accéder au document tous les membres de l'équipe simplification</p> <p>Même tous les membres de la direction</p>	<p>ça aiderait d'avoir un peu un peu un standard</p> <p>une procédure très élaborée</p> <p>mais dire mais regarder c'est ça que ça veut dire la capitalisation, c'est à ça que ça sert, ...</p> <p>Peut-être quelqu'un qui structure la chose pour que ça soit peut-être uniforme au préalable.</p>
4 : Entretien 4		<p>les indicateurs de mesure, ça va être difficile de bien cibler</p>	<p>c'est le cadre d'évaluation</p> <p>expert du domaine</p> <p>formulaire "forms"</p> <p>référentiel des leçons apprises</p> <p>Oui il y en a</p> <p>petit fichier excel</p>	<p>s'y coller le plus possible dès le départ à tous les gens que ça va impacter</p> <p>arriver avec une structure minimale</p> <p>Plus qu'une personne</p> <p>bien camper-là le levier politique</p> <p>un bon soutien au niveau politique ça pourrait être un bon préalable</p> <p>formations adéquates</p>