

La phase de clôture

Ce cours vous est proposé par Deborah Arnold et Pascal Corbel, Université Paris-Saclay, et AUNEGe, l'Université Numérique en Économie Gestion.

Table des matières

Objectifs d'apprentissage	2
Introduction	2
La phase de clôture dans le cycle de vie d'un projet	2
La phase de clôture	3
Les parties prenantes concernées	3
Les actions à mener	3
Acter la recette du projet	3
Faire le bilan du projet	3
Organiser la réunion de clôture.....	4
Assurer la capitalisation en fin de projet	4
Redéployer les ressources humaines en fin de projet	4
Les enjeux	5
La recette	5
Le bilan.....	5
La capitalisation en fin de projet.....	5
La gestion des ressources humaines.....	5
Conclusion	6
Références	7

Objectifs d'apprentissage

À l'issue de ce cours, vous serez en mesure :

- De situer la phase de clôture dans le cycle de vie d'un projet
- D'identifier les parties prenantes qui sont concernées par la phase de clôture
- D'identifier les actions qui relèvent de la phase de clôture
- De comprendre les enjeux de la phase de clôture

Introduction

Un projet est par définition limité dans le temps. Il a une date de début et de fin. Lors de son existence, un projet passe par plusieurs étapes ou phases, ce que nous appelons son cycle de vie. Dans ce cours, nous allons situer la phase de clôture dans ce cycle de vie avant d'aborder les éléments clés de cette phase, en termes de parties prenantes concernées, d'actions à mener et d'enjeux.

La phase de clôture dans le cycle de vie d'un projet

Comme son nom l'indique, la phase de clôture est la toute dernière dans le cycle de vie d'un projet. Toutes les actions ont été menées à bien et le projet a abouti à un résultat conforme au Cahier des Charges. C'est le moment de présenter ce résultat au client. Cette étape est communément appelée « la recette ». Il faut également faire un bilan du projet, non seulement sur le plan financier mais aussi pour identifier ce qui a bien fonctionné, ce qui a moins bien fonctionné, et capitaliser les résultats. En plus d'acter la recette du projet, cette phase de clôture consiste également à faire le bilan, à organiser une réunion de clôture, à capitaliser les acquis du projet et à redéployer les ressources humaines en fin de projet.

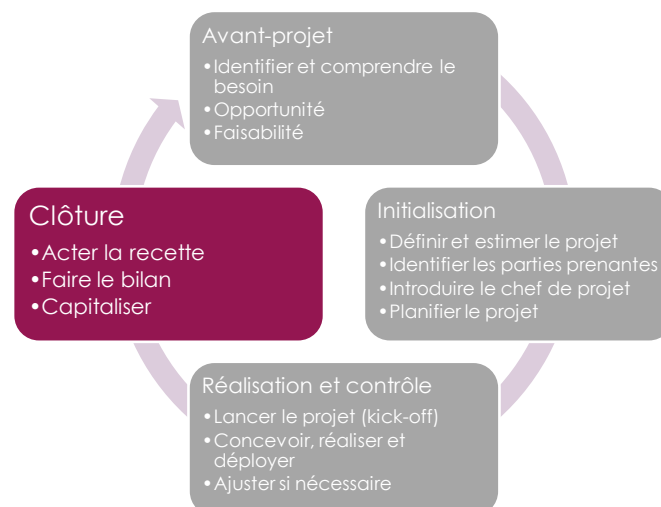


Figure 1 : La phase de clôture dans le cycle de vie d'un projet

La phase de clôture

Les parties prenantes concernées

Le commanditaire du projet, aussi appelé la **Maîtrise d'Ouvrage (MOA)**. C'est la personne qui pilote le projet au niveau stratégique et qui donc valide la conformité du résultat par rapport aux objectifs. La MOA peut aussi intervenir dans les actions de capitalisation en fin de projet.

Le **client final** du résultat du projet sera aussi impliqué dans la recette.

Le **chef de projet** dans le rôle de **Maîtrise d'Œuvre (MOE)** va organiser la recette, le bilan et la réunion de clôture, et va faire de propositions en matière de capitalisation et de gestion des défis humains en fin de projet, même si ce dernier point dépasse souvent son périmètre d'action car cela concerne l'après-projet.

Les membres de l'équipe projet peuvent et devraient être impliqués dans la recette, pour reconnaître leur contribution à l'atteinte des objectifs. Ils contribueront au bilan et à la capitalisation, participeront à la réunion de clôture, et sont directement concernés par les défis termes de redéploiement des ressources humaines en fin de projet.

Les acteurs métier peuvent aussi être concernés par la recette, surtout s'ils sont eux-mêmes utilisateurs du résultat final du projet.

Les actions à mener

Dans cette phase de clôture, il s'agit d'**acter la recette** du projet, à **faire le bilan**, à **organiser une réunion de clôture**, à **capitaliser les acquis** du projet et à **redéployer les ressources humaines** en fin de projet.

Acter la recette du projet

La « recette » correspond à la livraison du produit (au sens large) qui constituait la finalité du projet. Dans le cas d'un projet impliquant des relations contractuelles, il s'agit d'une étape importante, qui va généralement débloquer la partie la plus importante du paiement. Il s'agit notamment de vérifier la conformité du résultat final avec le Cahier des Charges.

Faire le bilan du projet

Le bilan interne

Il s'agit d'une activité interne à l'équipe projet, qui implique aussi la MOA. L'équipe va revenir sur les actions menées tout au long du projet pour identifier ce qui a bien fonctionné, et ce qui a moins bien fonctionné, afin de tirer des leçons pour améliorer les processus pour de futurs projets. Il est donc intimement lié à la capitalisation des connaissances (voir ci-après).

Le bilan portera sur l'ensemble des aspects du projet : sa gestion, les processus de contrôle de la qualité, la communication au sein de l'équipe, la communication avec la MOA et le client final (le cas échéant), les résultats intermédiaires et finaux, les aspects humains (conditions et charge de travail, la collaboration, l'esprit d'équipe). Ce bilan peut s'appuyer sur la réalisation d'une enquête complétée par les membres de l'équipe. Il fera l'objet d'échanges lors de la réunion de clôture.

Le bilan externe

Dans certains projets, il faut aussi faire un bilan ou un rapport de fin de projet à destination du client final ou du financeur.

Organiser la réunion de clôture

Cette réunion de clôture marque la fin du projet. Elle permet non seulement de formaliser le bilan du projet mais aussi de célébrer la fin de l'aventure collective. Sur ce dernier point, il est important de reconnaître la contribution de chacun à la réussite du projet et prévoir suffisamment de temps pour des échanges.

Assurer la capitalisation en fin de projet

Certes chaque projet est unique, ce qui pourrait laisser croire qu'une capitalisation d'un projet à l'autre n'est pas très utile. Mais il peut y avoir des similarités d'un projet à l'autre qui rendent importante la capitalisation à la fois sur l'objet du projet (par exemple la manière dont a été résolu un problème technique dans le cadre d'un projet de R&D) et sur la gestion du projet (pour éviter notamment de reproduire certaines erreurs).

Redéployer les ressources humaines en fin de projet

Les personnes ayant travaillé sur le projet, en particulier ceux qui y travaillaient à titre principal (les acteurs-projet) vont se retrouver, si la fin du projet est mal gérée, sans activité ou avec une activité réduite pendant un certain temps. En pratique, il convient donc de réfléchir au redéploiement de ces personnes en amont, donc alors que le projet n'est pas encore en phase de décroissance.

Une fois l'essentiel du travail réalisé, il est fréquent qu'une équipe réduite continue à s'occuper du projet :

- Pour assurer l'assistance à la mise en œuvre (ex. lancement commercial),
- Pour assurer le suivi (mesure des résultats),
- Pour assurer les petits ajustements nécessaires (ex. débogage).

Mais la particularité d'un projet est d'avoir une fin. Il faut donc gérer la fin du projet, notamment au niveau humain. Les membres d'une équipe projet sont par définition amenés à la quitter. Leur sortie doit donc être préparée :

- Pour éviter le développement d'un sentiment d'insécurité,
- Pour éviter une démobilisation.

La sortie peut se faire :

- Vers d'autres projets (favorise le développement de compétences spécifiques projet),
- Vers le métier d'origine (favorise le développement de compétences techniques... et l'ouverture des fonctions).

Les enjeux

La recette

Il peut y avoir un écart entre les objectifs du Cahier des Charges et le résultat final. Le risque est moindre dans le cas d'un Cahier des Charges détaillé dès le début du projet, accompagné de plusieurs moments de validation intermédiaires. Les images de style bande dessinée (Figure 2), dont le concept remonte aux années 1960-1970¹, montrent l'écart qui peut exister entre les souhaits du client, le résultat final et le besoin réel du client.

Le bilan

L'une des difficultés est de distinguer ce qui relève de la gestion du projet et ce qui relève de l'externe. Un projet de développement de nouveau produit bien géré peut aboutir à un échec commercial... ou l'inverse. Une autre est de distinguer entre effets à court terme et effets à long terme. Les échecs sont particulièrement difficiles à gérer. C'est dans ce cas que les séances de « *débriefing* » seront plus particulièrement utiles. Mais il est fréquent que se développe une forme de tabou autour des échecs, ne favorisant pas la capitalisation des connaissances.

La capitalisation en fin de projet

Il s'avère en pratique que ce « retour d'expérience » est un peu négligé, en particulier dans les cas d'échecs.

La gestion des ressources humaines

Le cas est particulièrement délicat pour les responsables de projets « vedettes », pas toujours bien accueillis au sein des métiers.

¹ <https://www.businessballs.com/amusement-stress-relief/tree-swing-cartoon-pictures-early-versions/>

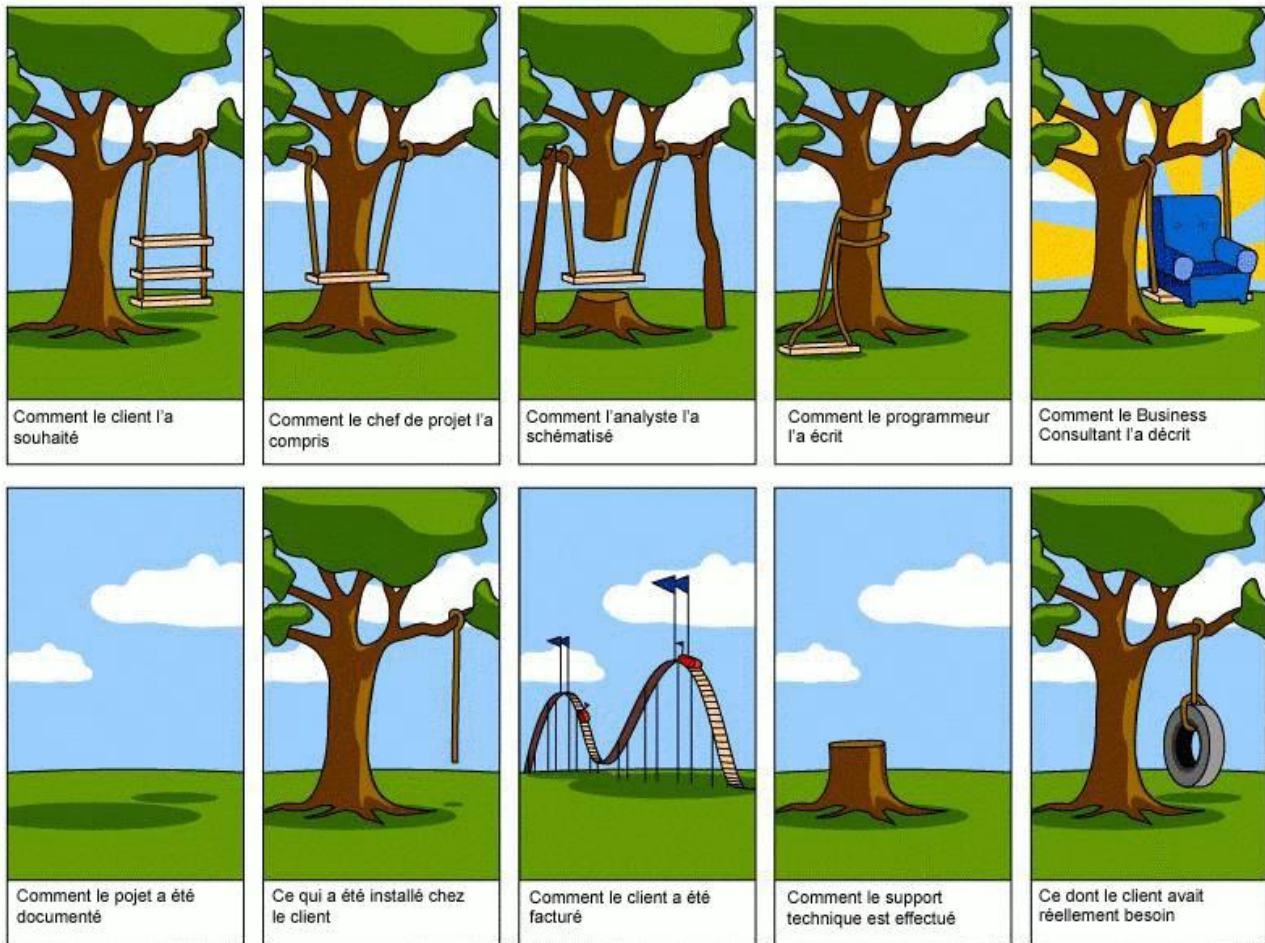


Figure 2 : Écarts entre les souhaits et le résultat final et le besoin réel (la balançoire d'arbre)

Conclusion

Dans ce cours, nous avons représenté le cycle de vie d'un projet en quatre phases : l'avant-projet, l'initialisation, la réalisation et le contrôle, la clôture. Nous avons résumé les éléments clés de la phase de clôture, en termes de parties prenantes concernées, d'actions à mener et d'enjeux.

Nous voilà à la fin du projet. C'est un moment difficile pour l'équipe projet, qui va devoir faire son « deuil » mais c'est aussi une célébration du travail accompli. Les leçons tirées permettront d'améliorer les processus pour de futurs projets, et l'attention aux questions humaines donnera aux membres de l'équipe l'envie de retravailler ensemble sur d'autres projets à l'avenir.

Références

PMBOK, Project Management Institute. <https://www.pmi.org/>

Crédits illustrations

La balançoire d'arbre. Auteur inconnu. Cette version : <https://www.adimeo.com/blog/recette-projet-web>

Comment citer ce cours ?

Gestion de Projet, Deborah Arnold et Pascal Corbel, AUNEGe (<http://aunega.fr>), CC – BY NC ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).



Cette œuvre est mise à disposition dans le respect de la législation française protégeant le droit d'auteur, selon les termes du contrat de licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>). En cas de conflit entre la législation française et les termes de ce contrat de licence, la clause non conforme à la législation française est réputée non écrite. Si la clause constitue un élément déterminant de l'engagement des parties ou de l'une d'elles, sa nullité emporte celle du contrat de licence tout entier.

Figures

Figure 1 : Le cycle de vie d'un projet en 4 phases	2
Figure 2 : Écarts entre les souhaits et le résultat final et le besoin réel (le balançoire d'arbre)	4