

Fermer le projet proprement, puis trier ce qui est dit pour en tirer de vraies leçons.

1 EN UNE PHRASE

La clôture acte la fin du projet (réception des livrables, bilan, libération de l'équipe, archivage) ; le retour d'expérience trie ce qui s'est dit en vraies leçons réutilisables, défouloirs et anecdotes.

2 QUAND L'UTILISER

- ✓ Le projet se termine : livrables réceptionnés, il faut officialiser la fin et solder les comptes.
- ✓ Une phase ou un jalon majeur s'achève et vous voulez capitaliser avant d'enchaîner.
- ✓ Vous enchaînez des projets semblables : les leçons d'aujourd'hui évitent les erreurs de demain.
- ✓ L'équipe a vécu des tensions : un REX cadré transforme le ressenti en améliorations concrètes.

QUAND L'ÉVITER

- ✗ Jamais : tout projet mérite d'être clôturé, même raté ; un projet sans fin nette épuise l'équipe.
- ✗ Pas en plein rush opérationnel : attendez le calme, sinon le REX vire au procès à chaud.
- ✗ Pas seul dans son coin : un REX sans les acteurs clés rate les vraies causes.

3 PAS À PAS

- 1 **Réceptionner et solder les livrables.** Faites valider chaque livrable par le commanditaire, listez les réserves restantes et clôturez-les ou transférez-les. Sans réception formelle, le projet ne finit jamais vraiment.
- 2 **Dresser le bilan coût-délai-qualité.** Comparez le prévu et le réalisé sur les trois axes du triangle : budget tenu, dates tenues, périmètre livré. Chiffrez les écarts ; ils nourriront le REX.
- 3 **Libérer l'équipe et archiver.** Remerciez et réaffectez les ressources, clôturez contrats et accès, rangez documents et données réutilisables dans un endroit retrouvable. Une archive perdue est une mémoire perdue.
- 4 **Animer le REX et recueillir ce qui se dit.** Réunissez les acteurs, posez un cadre de sécurité (on parle des faits, pas des personnes) et notez tout ce qui remonte : réussites, ratés, coups de gueule, anecdotes.
- 5 **Trier chaque remontée en leçon, défouloir ou anecdote.** Leçon : un constat généralisable, relié à une cause et à une parade. Défouloir : une émotion ou un reproche, à reformuler. Anecdote : un fait isolé sans portée. Seules les leçons entrent au REX.
- 6 **Formuler 2-3 leçons actionnables et les diffuser.** Reformulez chaque défouloir utile en cause + parade. Gardez 2-3 leçons concrètes, datées, avec un responsable, et rangez-les où le prochain chef de projet les trouvera. Une leçon non écrite est perdue.

ASTUCE

Ouvrez le REX par les réussites : ça désamorce les tensions et rappelle qu'on capitalise ce qui a marché. Une règle affichée : « on parle des faits et des causes, jamais des personnes ». Limitez-vous à 2-3 leçons : un REX de vingt points ne sera jamais relu.

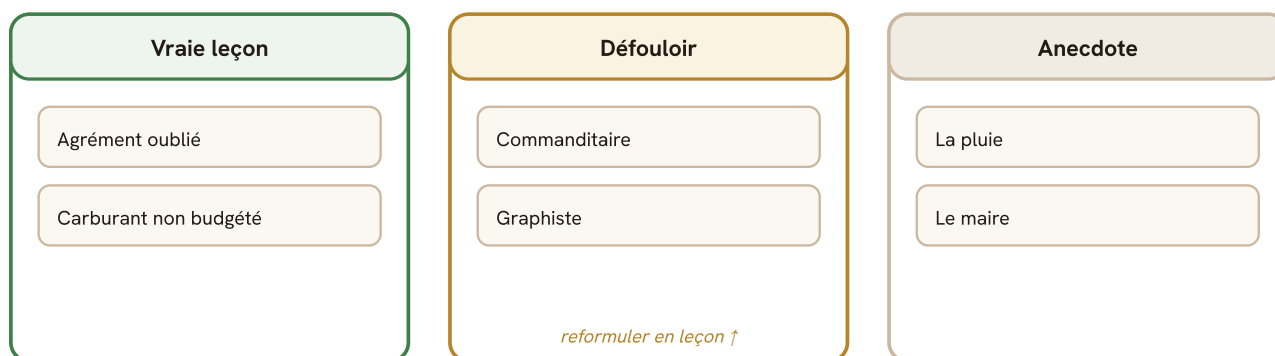
4 EXEMPLE : LE FOOD-TRUCK

Le food-truck a ouvert, la saison est finie. En réunion de clôture, l'équipe vide son sac. Dix phrases fusent, à trier en vraie leçon (réutilisable), défouloir (émotion ou reproche) ou anecdote (fait isolé) : quatre leçons, trois défouloirs, trois anecdotes. En voici six, puis on en sort 2-3 leçons actionnables.

« Agrément sanitaire découvert en route : 3 semaines perdues »	Leçon : l'inscrire au planning dès le cadrage
« Carburant du groupe non budgété : +8 % »	Leçon : lister les consommables récurrents au budget
« Le commanditaire changeait d'avis chaque semaine »	Défouloir → leçon : poser un circuit d'arbitrage
« Le graphiste n'a rien fichu »	Défouloir → leçon : briefer et jalonner les sous-traitants
« Il a plu le jour de l'inauguration »	Anecdote : aléa ponctuel, rien à capitaliser
« Le maire a adoré son burger »	Anecdote : pour l'album, pas pour le REX

Sur les dix phrases, quatre sont de vraies leçons (agrément, fournisseur unique, carburant, et une réussite : les pré-commandes par SMS) : généralisables, reliées à une cause et une parade, elles entrent au REX. Trois sont des défouloirs : le commanditaire qui change d'avis, le graphiste « qui n'a rien fichu », l'épuisement de l'équipe. Tels quels ils n'apprennent rien, mais derrière chacun dort une leçon : circuit d'arbitrage, sous-traitance jalonnée, charge lissée. Trois sont des anecdotes (la pluie, le maire, le parapluie), sans portée. En reformulant au lieu de graver, le projet repart avec 2-3 leçons écrites plutôt qu'un compte-rendu illisible.

5 LE SCHÉMA



Le tri du REX food-truck : trois bacs côte à côte, deux exemples affichés par bac. À gauche les vraies leçons (agrément, carburant) prêtes à capitaliser ; au centre les défouloirs (commanditaire, graphiste) avec une flèche de reformulation vers la leçon cachée ; à droite les anecdotes (pluie, maire) écartées du REX.

6 PIÈGES FRÉQUENTS

ATTENTION

- Sauter la clôture : on enchaîne sur le projet suivant sans réceptionner ni archiver. Le projet « s'évapore » et toute la mémoire avec.
- Tout graver à chaud : noter les reproches tels quels transforme le REX en défouloir illisible et fait fuir la sécurité psychologique.
- Jeter le défouloir : un coup de gueule cache souvent une vraie leçon. Reformulez en cause et parade au lieu d'écarter le ressenti.
- Des leçons creuses : « mieux communiquer » n'aide personne. Une leçon utile a une cause, une parade et un responsable.

7 À RETENIR

À RETENIR

- Clôturer = réceptionner, faire le bilan QCD, libérer l'équipe, archiver. Pas de fin floue.
- Une leçon non écrite est une leçon perdue : capitalisez avant que tout ne s'évapore.
- Triez : vraie leçon (réutilisable), défouloir (émotion), anecdote (fait isolé).
- Un défouloir reformulé en cause + parade devient la meilleure des leçons.

8 REPÈRES

La pratique du « lessons learned » vient du PMBOK du PMI, qui en fait une activité de clôture. Le « retour d'expérience » naît des milieux à haut risque (aéronautique, nucléaire), où analyser l'incident sans blâmer les personnes est vital.

9 CLÔTURE, REX ET RÉTROSPECTIVE AGILE : TROIS MOMENTS DE CAPITALISATION À NE PAS CONFONDRE

Outil	Ce qu'il apporte
Clôture de projet	Acte administratif et contractuel de fin : réception, bilan QCD, libération des ressources, archivage.
REX / leçons apprises	Analyse de fond, en fin de projet ou de phase : trier ce qui s'est passé pour en tirer des leçons réutilisables.
Rétrospective agile	Rituel court et fréquent, en fin de sprint : ajuster la façon de travailler de l'équipe tout de suite.

10 VARIANTES & CAS LIMITES

- REX à chaud vs à froid : un débrief rapide en fin de phase, puis une analyse posée à distance, plus lucide sur les causes.
- Post-mortem d'échec : sur un projet raté, le REX prime ; comprendre la cause racine sans chercher de coupable est l'enjeu.
- Base de connaissances : centraliser les leçons de tous les projets dans un référentiel consultable, sinon chaque équipe réapprend seule.
- Clôture partielle : sur un projet long, clôturer chaque lot ou phase pour capitaliser sans attendre la toute fin.

11 QUESTIONS FRÉQUENTES

Clôture et REX, est-ce la même chose ?

Non, ce sont deux temps complémentaires. La clôture est l'acte de fin : on réceptionne les livrables, on fait le bilan coût-délai-qualité, on libère l'équipe et on archive. Le REX (retour d'expérience) est l'analyse : on trie ce qui s'est dit et passé pour en tirer des leçons réutilisables. On clôture toujours ; on en profite pour faire le REX, qui serait inutile sans cette mise au calme.

Comment éviter que le REX tourne au règlement de comptes ?

Posez d'entrée une règle simple : on parle des faits et des causes, jamais des personnes. Commencez par les réussites pour détendre l'ambiance. Quand un reproche fuse, ne le balayez pas : reformulez-le en cause et en parade. « X n'a rien fait » devient « la commande n'avait pas de jalon, posons-en un ». Le ressenti est entendu, et il produit une leçon au lieu d'une blessure.

Faut-il faire un REX même si le projet a réussi ?

Oui, absolument. Un REX ne sert pas qu'à analyser les ratés : il capitalise aussi ce qui a marché, pour le reproduire. Sur le food-truck, les pré-commandes par SMS ont doublé le débit aux heures de pointe : c'est une vraie leçon, reproductible dès le prochain lancement. Ne garder que les échecs, c'est se priver de la moitié de l'apprentissage.

Combien de leçons faut-il garder ?

Peu, mais bonnes : 2 à 3 leçons vraiment actionnables valent mieux que vingt constats vagues. Un REX trop long ne sera jamais relu, donc jamais réutilisé : c'est une mémoire morte. Chaque leçon retenue doit tenir en une phrase claire, reliée à une cause et à une parade, avec un responsable. C'est ce qui fait qu'elle servira au projet suivant au lieu de dormir dans un fichier.

LE GABARIT À REMPLIR

Pour chaque phrase entendue en clôture, notez sa nature, puis la leçon actionnable (cause + parade) si elle en cache une. Seules les leçons partent dans le référentiel.

Ce qui a été dit	Nature	Cause	Parade / leçon	Responsable

Un défouloir n'est pas jeté : reformulez-le en cause et parade avant de décider s'il devient une leçon.

POUR ALLER PLUS LOIN

- Le management de la qualité et l'amélioration continue.
- Le plan de communication du projet.
- L'analyse et la gestion des risques.