

# La capitalisation en fin de projet

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

<b>Objectifs d'apprentissage</b> .....	<b>2</b>
<b>Introduction</b> .....	<b>2</b>
<b>La capitalisation dans la phase de clôture</b> .....	<b>2</b>
<b>La capitalisation</b> .....	<b>3</b>
<b>La capitalisation des connaissances</b> .....	<b>3</b>
<b>La capitalisation des compétences</b> .....	<b>3</b>
<b>La capitalisation des processus</b> .....	<b>4</b>
<b>La capitalisation des outils</b> .....	<b>4</b>
<b>La fiche de capitalisation</b> .....	<b>5</b>
<b>Les enjeux</b> .....	<b>6</b>
<b>Penser la capitalisation dès la mise en œuvre du projet</b> .....	<b>6</b>
<b>Apprendre de ses erreurs</b> .....	<b>6</b>
<b>Transférer les connaissances vers les opérations et les métiers</b> .....	<b>6</b>
<b>Conclusion</b> .....	<b>7</b>
<b>Références</b> .....	<b>8</b>

## Objectifs d'apprentissage

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

- De situer la capitalisation dans le cycle de vie d'un projet
- De distinguer différentes formes de capitalisation
- D'identifier les rubriques d'une fiche de capitalisation
- De comprendre les enjeux de la capitalisation en fin de projet
- D'appliquer les principes de capitalisation à un projet donné à titre d'exemple ou à votre propre projet

## Introduction

Dans ce cours nous commençons par situer la capitalisation dans le cycle de vie d'un projet, à savoir dans la phase de clôture. Nous présentons ensuite différentes formes de capitalisation, à savoir la capitalisation des connaissances, des compétences, des processus et des outils, illustrés par des exemples et par un outil pratique : la fiche de capitalisation. Nous terminons ce cours par une analyse de trois enjeux de la capitalisation en fin de projet : le besoin de penser la capitalisation dès la mise en œuvre du projet, d'apprendre de ses erreurs et de transférer les connaissances vers les opérations et les métiers.

## La capitalisation dans la phase de clôture

Nous sommes dans **la phase de clôture** du projet. **La capitalisation en fin de projet** intervient dans cette phase, même si elle doit être préparée dès la phase d'initialisation et alimentée tout au long de la phase de réalisation et de contrôle.

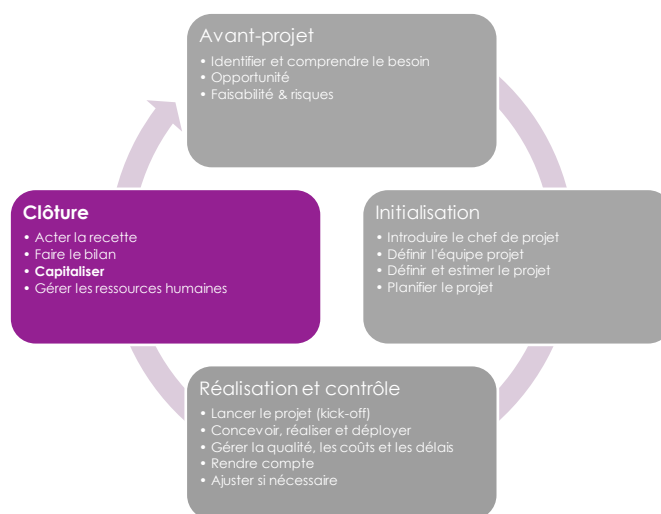


Figure 1 : La capitalisation dans le cycle de vie d'un projet

## La capitalisation

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).

### La capitalisation des connaissances

Tout au long du projet, l'équipe projet aura acquis une connaissance approfondie du domaine concerné par le projet, qu'il s'agisse d'un nouveau logiciel, de la création d'une entreprise ou du développement d'une formation en ligne.

Selon Sargis (2011), la gestion des connaissances (ou *knowledge management* en anglais) au sein des entreprises a été fortement impactée par la structuration croissante de celles-ci autour de projets depuis les années 1990. Pour Sargis, « la connaissance est constituée d'information, de savoir-faire et de la compréhension qui permet de faire le lien entre ces différents éléments, à la fois explicites et tacites » (p. 63).

Concrètement, différents outils et techniques peuvent être mobilisés pour soutenir le flux de connaissances entre les individus, entre les individus et l'organisation et au sein de l'organisation :

- Le travail en binôme et en équipe
- Les réunions (à condition de bien consigner les connaissances acquises)
- Les solutions technologiques comme une base de connaissance en ligne, la constitution d'une foire aux questions (FAQ), d'un glossaire
- La documentation

### La capitalisation des compétences

Au cours du projet, l'ensemble de l'équipe projet aura certainement acquis de nouvelles compétences, non seulement techniques mais aussi transversales. Il est important pour le chef de projet non seulement d'identifier sa propre montée en compétences, par exemple à l'aide d'un référentiel, mais aussi d'accompagner les membres de son équipe à faire de même. Le résultat de cette démarche sera déterminant dans le redéploiement des ressources humaines en fin de projet car il soutiendra la progression professionnelle des acteurs projet. Et, au-delà de cette progression, l'identification des compétences acquises peut faciliter leur transfert vers de futurs projets via les choix d'affectation d'individus. En effet, toutes les connaissances et compétences accumulées ne peuvent pas être formalisées. Une grande partie du savoir-faire

ne peut être transmis que dans le cadre de relations répétées, en action. Dès lors, affecter un individu ayant acquis une compétence particulière, dont on sait ou on suppose qu'elle sera utile dans un projet donné, permet non seulement son utilisation directe par l'individu en question, mais peut aussi aboutir à son transfert à d'autres membres du projet.

## La capitalisation des processus

Les processus mis en œuvre dans le cadre d'un projet ont presque autant de valeur que le résultat du projet lui-même. Il s'agit d'un véritable savoir-faire à la fois en gestion de projet et en résolution de problèmes.

Par exemple, on considère souvent que le savoir-faire acquis par Renault dans la conduite du projet Twingo en termes d'ingénierie concurrente, mais aussi de démarche « *design to cost* » (ou conception à coût objectif) (Midler, 2012) a préparé le terrain pour la conception à coût très serré des futures Dacia.

Pour ne pas laisser tomber dans l'oubli les processus qui ont bien fonctionné, penser à les consigner tout au long du projet.

## La capitalisation des outils

Les outils mis en place pour gérer le projet au quotidien sont facilement capitalisables pour d'autres projets. Une trame de diagramme de Gantt peut être reprise et adaptée, des modèles de documents comme le Cahier des Charges peuvent être réutilisés, des maquettes de site web peuvent resservir.

Avant de céder à la tentation de réinventer la roue à chaque démarrage de nouveau projet, regarder autour de vous pour identifier les outils existants qui ont fait leurs preuves. Et en fin de projet, préparer des versions « vierges » de vos outils de prédilection pour qu'ils puissent être déployés facilement dans votre prochain projet !

## Exemple :

Dans le cadre d'un projet européen dans les années 2010, deux des partenaires ont mis en place un outil sous forme de tableur Excel. Cet outil s'est avéré très utile comme tableau de bord pour centraliser toutes les informations et indicateurs du projet en question, à tel point qu'il a été repris lors de projets suivants, non seulement au sein du même consortium, mais par des partenaires devenus coordinateurs d'autres projets.

Avec l'avènement des systèmes de partage de documents en ligne tels que GoogleSheets, ce tableur est devenu un véritable outil collaboratif et a connu des ajustements et améliorations à chaque itération. Son utilisation a contribué à l'attribution d'un label Bonne Pratique par l'Agence nationale Erasmus+ Éducation et Formation France à deux projets européens : [eLene4Life](#) et [ECCOE](#).

*Encadré 1 : Exemple de capitalisation d'outil*

## La fiche de capitalisation

Vaesken (2013) propose de créer une fiche de capitalisation structurée en huit chapitres :

1. **L'identité du projet :**
  - Le nom du projet
  - La nature du projet : interne, externe, stratégique, tactique, ...
  - Le type de projet : Informatique, technique organisationnel, ...
2. Les principaux **jalons**
3. Les **acteurs** du projet
4. **Les personnes ou services impactés** par le projet en cours de mise en œuvre et/ou dans sa phase opérationnelle
5. Le **contexte** dans lequel se réalise le projet : climat de tension, acceptation ...
6. Les **stratégies managériales** mises en place
7. Les **résultats obtenus** et la comparaison de ces résultats avec les attendus initiaux
8. Les **principales suggestions** d'amélioration



*Encadré 2 : La fiche de capitalisation*

Toujours selon Vaesken, la fiche de capitalisation peut également être complétée par :

- Une fiche de documentation
- Une fiche de communication
- Une fiche d'incident

# Les enjeux

## Penser la capitalisation dès la mise en œuvre du projet

Recenser, organiser et préparer toutes les informations « capitalisables » en fin de projet relève du défi, car il y a souvent une pression en termes de temps et d'effort pour boucler un projet dans les délais imposés. C'est pour cette raison qu'il est important de penser la capitalisation dès la mise en œuvre, voire au moment de l'initialisation du projet avec la mise en place de la structure de la fiche de capitalisation.

Ainsi, cette fiche peut être alimentée en cours de projet, lors des bilans intermédiaires ou au moment de la résolution de problèmes, pour garder une trace des décisions prises et des mesures appliquées.

## Apprendre de ses erreurs

Nul n'est parfait, et toute équipe projet sera certainement confrontée à des erreurs, petites ou grandes. Il relève de la responsabilité du chef de projet d'accompagner l'équipe dans l'analyse et l'acceptation de ces erreurs pour éviter de les reproduire dans d'autres projets. Cusin (2011) évoque l'apprentissage par l'échec en quatre phases : identification, analyse et interprétation, stockage des connaissances et mise en œuvre concrète des enseignements tirés de l'échec.

Mais il s'avère en pratique que ce « retour d'expérience » est un peu négligé, en particulier dans les cas d'échecs. Comme le dit Cusin, il existe une pression sociétale qui conduit les individus à « nier les échecs ou à les camoufler » (p. iv) associée à une tendance à vouloir réinviter la roue à chaque nouveau projet.

## Transférer les connaissances vers les opérations et les métiers

Un projet étant une initiative unique et limitée dans le temps, il faut veiller à ce que les connaissances acquises en cours de projet sortent du périmètre du projet une fois celui-ci terminé. Ces connaissances peuvent être pertinentes et utiles pour l'ensemble de l'entreprise ou pour certains métiers directement concernés par l'objet du projet.

## Conclusion

Dans ce cours nous avons situé la capitalisation dans le cycle de vie d'un projet, à savoir dans la phase de clôture. Nous avons présenté différentes formes de capitalisation, à savoir la capitalisation des connaissances, des compétences, des processus et des outils, illustrées par des exemples et par un outil pratique : la fiche de capitalisation. Enfin, nous avons analysé trois enjeux de la capitalisation en fin de projet : le besoin de penser la capitalisation dès la mise en œuvre du projet, d'apprendre de ses erreurs et de transférer les connaissances vers les opérations et les métiers.

## Références

- Cusin, J. (2011). Les désillusions de l'échec comme source d'apprentissage performant. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne Des Sciences De l'Administration*, 29(2), i--xiii. <https://doi.org/10.1002/CJAS.228>
- Midler, C. (2012). *L'Auto qui n'existait pas - Management des projets et transformation de l'entreprise*. Dunod, Paris.
- Sargis, C. (2011). Gestion des connaissances en contexte projet : quelles pratiques et quels enjeux pour les entreprises ? *Management & Avenir*, 44, 60-77. <https://doi.org/10.3917/mav.044.0060>
- Vaesken, P. (2013). *Gestion de projets : Méthodes et Outils – Les Essentiels*. IAE de Lille, Université Lille 1. [https://modules-iae.univ-lille.fr/M06/cours/co/002\\_module\\_06\\_IAE\\_web.html](https://modules-iae.univ-lille.fr/M06/cours/co/002_module_06_IAE_web.html)

### 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 : La capitalisation dans le cycle de vie d'un projet ..... 2

### Encadrés

Encadré 1 : Exemple de capitalisation d'outil ..... 5

Encadré 2 : La fiche de capitalisation ..... 5