

Cas étude : les ajustements en cours de projet (Corrigé)

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
Présentation du cas	2
Notions clés	3
Le triangle Q-C-D	3
Le bien-être de l'équipe projet	3
Exercice	4
Question 1. Analyse de la situation	4
Exemple de réponse	4
Question 2. Proposition d'ajustement	5
Exemple de réponse	5
Conclusion	6
Références	6

Objectifs d'apprentissage

A l'issue de ce cas étude, vous serez en mesure :

- D'analyser la situation d'un projet en cours
- De proposer des ajustements pertinents
- De détailler pour chaque ajustement les avantages et les conséquences

Introduction

Vous êtes chef de projet, d'un projet en cours.

Après une présentation du cas et des notions clés à mobiliser, vous allez préparer une proposition pour rattraper les retards de production.

Présentation du cas

Vous travaillez depuis six mois en tant que chef de projet sénior au sein d'une petite équipe de sept personnes chez DigiBook, où un projet de réalisation d'une collection de 15 livres numériques est en cours.

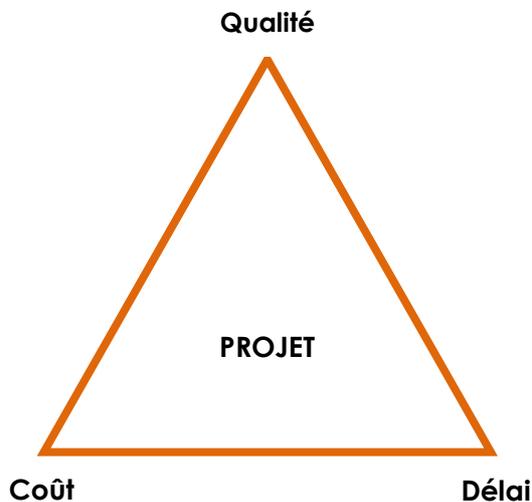
Il y a une échéance forte de livrer l'ensemble de la collection pour la fin de l'année.

L'équipe est composée de trois chefs de projet junior, chacun responsable de 5 livres, de trois assistants de production qui réalisent le travail technique et d'un responsable administratif. Comme il s'agit d'un fonctionnement en mode projet, il n'y a aucun lien hiérarchique entre ces personnels.

La direction a constaté d'importants retards dans la production ainsi que des tensions relationnelles. Vous avez été chargé.e d'analyser la situation et de faire des propositions à la direction pour rattraper ces retards et apaiser les tensions relationnelles.

Notions clés

Le triangle Q-C-D



Qualité : deux conceptions

- Restrictive : le projet est réussi si les spécifications du produit sont conformes au Cahier des Charges
- Large : le projet est réussi si le produit est un succès

Coût : deux éléments

- Le coût de développement du produit
- Le coût du résultat (coût de revient et/ou coût d'exploitation)

Délai

- L'échéance du projet, déterminée par la date officielle de fin de projet

Le bien-être de l'équipe projet

Une gestion de projet trop rigide et trop autoritaire peut nuire au bien-être de l'équipe projet – les acteurs-projet perdent en autonomie et risquent de devenir de simples exécutants. Cela ajoute au stress du chef de projet car, même s'il est ultimement responsable de la réussite du projet, il a besoin de l'équipe pour la réaliser.

Si des problèmes sont constatés mais non résolus, peut s'instaurer une sensation de frustration et de démotivation au sein de l'équipe projet.

Le chef de projet doit assurer un traitement équitable des acteurs-projet en termes de charge de travail et de responsabilité, en cohérence avec le rôle de chacun dans le projet.

L'absence de relations hiérarchiques au sein d'une équipe projet peut avoir à la fois des avantages et des inconvénients.

Côté avantages : une équipe plus soudée où chacun contribue en fonction de ses compétences.

Côté inconvénients : le chef de projet ne dispose pas de facteurs de motivation extrinsèques comme des primes ou des sanctions en cas de manquement.

Exercice

Question 1. Analyse de la situation

Analyser (à l'aide des notions clés présentées) les problèmes auxquels le projet est confronté.

Utiliser votre imagination pour étoffer les éléments fournis dans la présentation du cas pour expliquer ces problèmes.

Exemple de réponse

En termes de délai le projet est en retard. L'échéance est contrainte – la collection doit être livrée pour la fin de l'année. En tant que chef de projet je dois résoudre ce problème en tenant compte des dimensions qualité et coût.

Ce retard peut être dû à un manque de ressources (relation Délai-Coût) ou à un problème de sur-qualité où l'équipe projet passe trop de temps sur chaque étape de production (relation Délai-Qualité).

Le retard dans la production est source de stress pour l'équipe, ce qui engendre des tensions relationnelles.

La première chose à faire est de convoquer une réunion de l'équipe projet pour analyser avec précision les raisons du retard. Il s'avère qu'une des équipes est moins performante que les autres, ce qui a laissé s'instaurer un sentiment de frustration et de jalousie vis à vis des autres équipes.

Il n'y a pas de relation hiérarchique au sein de l'équipe projet globale – ma marge de manœuvre en tant que chef de projet sénior est donc limitée. Je dois résoudre l'équipe autour des objectifs du projet et arriver à les remotiver pour tenir des délais.

Question 2. Proposition d'ajustement

Formuler une proposition d'ajustement pour rattraper le retard de production.

Pour chaque mesure, détailler les avantages et aussi les conséquences.

Exemple de réponse

Une seule des trois équipes est en retard. Je propose donc d'affecter, avec l'accord du chef de projet concerné, un des assistants de production d'une autre équipe temporairement et pour 20% de son temps à l'équipe en retard. Cet assistant de production aura également un rôle de mentor, pour partager les bonnes pratiques de son équipe d'origine dans une logique de capitalisation intra-projet. Les conseils et les résultats seront partagés à l'échelle du projet. L'avantage est de contribuer à rattraper le retard d'une équipe. Mais la conséquence peut être de causer un retard pour son équipe d'origine.

Nous ferons un point à l'issue d'un mois pour décider de prolonger ou non le dispositif. Si le problème de retard n'est pas résolu (ou n'est pas en cours de résolution) j'envisage de faire appel à de la sous-traitance. Cela aura nécessairement un impact sur le coût, mais le retour sur investissement du projet est conditionné par le fait de sortir cette collection pour les fêtes de fin d'année, moment vital pour les ventes.

Pour remotiver les équipes, je leur ferai part de la perception positive de la direction des résultats déjà obtenus, ainsi que des retours de premiers testeurs qui montrent un réel intérêt pour cette collection de livres numériques. J'organiserai aussi un événement convivial (repas) juste après avoir annoncé la réorganisation temporaire. Enfin, je proposerai au supérieur hiérarchique de l'assistant qui prend plus de responsabilité de reconnaître cet investissement lors de sa prochaine évaluation.

Conclusion

Dans ce cas étude, nous avons présenté les notions clés relatives aux ajustements en cours de projet, à savoir les trois dimensions Qualité-Coût-Délai du triangle Q-C-D et le bien-être de l'équipe projet.

A l'aide de ces notions clés, nous avons analysé les problèmes survenus dans le cadre d'un projet de création d'une collection de 15 livres numériques.

Enfin, nous avons formulé une proposition d'ajustement en expliquant les avantages et les conséquences de chaque mesure proposée. Il y a bien évidemment d'autres solutions possibles, ce n'est qu'un exemple. Mais cet exemple de réponse vous montre comment présenter et expliquer une proposition d'ajustement.

Nous vous invitons à vous inspirer de cet exemple pour analyser et résoudre les problèmes auxquels vous serez certainement confrontés dans le cadre de vos propres projets.

Références

Comment citer ce cours ?

Gestion de Projet, Deborah Arnold et Pascal Corbel, AUNEGe (<http://auneger.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.