

# La gestion des ressources humaines 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>
La gestion des ressources humaines dans la phase de clôture .....	2
<b>Le redéploiement des ressources humaines en fin de projet</b> .....	<b>3</b>
<b>Les enjeux</b> .....	<b>3</b>
Les difficultés liées aux aspects temporels .....	3
Les difficultés liées au caractère spécifique d'un projet.....	4
Les difficultés liées aux aspects humains .....	4
Le cas du chef de projet lui-même .....	5
<b>Les solutions</b> .....	<b>5</b>
<b>Conclusion</b> .....	<b>6</b>
<b>Références</b> .....	<b>7</b>

## Objectifs d'apprentissage

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

- De situer la gestion des ressources humaines en fin de projet dans le cycle de vie d'un projet
- De comprendre les enjeux de la gestion des ressources humaines en fin de projet
- D'identifier des solutions sous forme d'actions concrètes pour bien gérer les ressources humaines en fin de projet

## Introduction

Dans ce cours nous commençons par situer la gestion des ressources humaines dans le cycle de vie d'un projet. Même si cette gestion doit bien évidemment se faire tout au long du projet, nous nous intéressons ici à la phase de clôture. Nous présentons ensuite la question du redéploiement des ressources humaines en fin de projet avant d'aborder les enjeux liés aux aspects temporels d'un projet, à son caractère spécifique et aux aspects humains. Nous faisons un focus sur le cas du chef de projet lui-même et proposons quelques solutions pratiques pour faire face aux difficultés fréquemment rencontrées en fin de projet.

## La gestion des ressources humaines dans la phase de clôture

Nous sommes dans **la phase de clôture** du projet. Les défis humains à gérer en fin de projet concernent pour la plupart la **gestion de sorties** des membres de l'équipe projet vers d'autres projets ou vers les métiers d'origine.

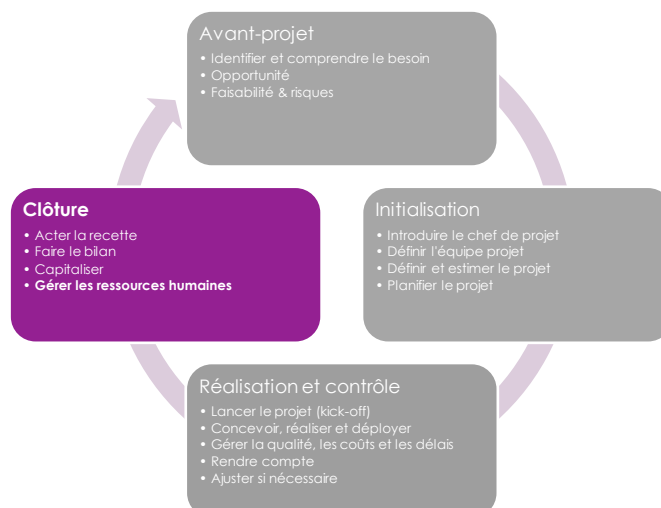


Figure 1 : La gestion des ressources humaines en fin de projet dans le cycle de vie d'un projet

## Le redéploiement des 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).

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

Avant d'aborder les enjeux de la gestion des ressources humaines en fin de projet, il convient de rappeler quelques distinctions entre projets et opérations :

La principale différence entre opérations et projets se trouve dans ces caractéristiques propres aux projets.

- Un projet est provisoire ou temporaire, alors que les opérations se déroulent en continu.
- Un projet vise un objectif déterminé. Même si les opérations ont aussi un objectif, celui-ci est plus général – la production et la vente d'un produit ou d'un service.
- Un projet est unique. Les opérations concernent l'ensemble des activités habituelles d'une entreprise. C'est ici que nous trouvons les « métiers » de l'entreprise.

## Les difficultés liées aux aspects temporels

Loufrani-Fedida (2020) pointe les difficultés relatives aux aspects temporels d'un projet :

---

*Le caractère temporaire du projet pose le problème de la réaffectation des RH ayant participé au projet dans leur métier d'origine ou dans un nouveau projet, la fin d'un projet ne coïncidant pas forcément avec de nouvelles opportunités d'emploi/de projet dans l'organisation (p. 24)*

---

## Les difficultés liées au caractère spécifique d'un projet

Un projet étant par définition une initiative spécifique et unique, d'autres difficultés sont à classer du côté des compétences mobilisées et développées par les acteurs-projet, en lien avec la séparation entre les projets et les opérations quotidiennes de l'entreprise ou de l'organisation.

Plusieurs auteurs, dont Courtot (1997) et Loufrani-Fedida (2020) ont constaté la difficulté à réintégrer les acteurs-projet au sein des métiers, liée à « la faible valorisation et reconnaissance, du point de vue de la GRH, des compétences, des attitudes et des comportements acquis au cours des projets » (Courtot, 1997, p. 8).

Sur ce point, il faut reconnaître qu'il y a eu tout de même des progrès depuis les années 1990, avec l'introduction de ces compétences dans les référentiels, même s'il y a tendance à focaliser davantage sur les compétences du chef de projet lui-même que sur celles de l'équipe projet (Loufrani-Fedida, 2020).

## Les difficultés liées aux aspects humains

Un projet ayant toujours une fin, les membres d'une équipe projet sont par définition amenés à la quitter. Le projet aura mobilisé ces acteurs pendant plusieurs mois, voire des années et il n'est pas rare de voir s'instaurer un sentiment de deuil. Le retour vers les métiers d'origine peut être vécu comme un retour en arrière, avec une perte de responsabilité et d'autonomie. Par ailleurs, la prise en compte du bien-être des acteurs-projet implique de reconnaître l'impact psychologique voire physique d'un fin de projet (Loufrani-Fedida, 2020).

Leur sortie doit donc être préparée :

- Pour éviter le développement d'un sentiment d'insécurité et d'inquiétude
- Pour éviter une démobilitation

- Pour éviter une bascule vers le « chacun pour soi »
- Pour assurer un traitement éthique et équitable

## Le cas du chef de projet lui-même

Courtot (1997) souligne « la difficulté à remobiliser les responsables de projet sur d'autres activités » (p. 10). Le cas est particulièrement délicat pour les responsables de projets « vedettes », pas toujours bien accueillis au sein des métiers.

Lors d'un projet dont il a endossé la responsabilité, le chef de projet aura non seulement mobilisé et développé ses compétences mais aura également joui d'une certaine autonomie, lui permettant de se forger une identité de leader en tant que chef de projet.

La difficulté d'un retour au sein des métiers pourra se caractériser par une perte de cette autonomie et de cette identité, et un sentiment de jalousie parmi les acteurs-métier n'ayant pas participé au projet, surtout si celui-ci a bénéficié d'une grande visibilité au sein de l'organisation.

## Les solutions

Parmi les actions à mettre à œuvre par le chef de projet :

### **Pour l'équipe projet :**

- Débriefing avec les acteurs projet
- Apporter conseil
- Permettre à chacun de faire son bilan personnel
- Renforcer le sentiment collectif (rester en contact après la fin du projet)

Le chef de projet doit donc travailler en étroite collaboration avec la Direction des Ressources Humaines pour anticiper et planifier les réaffectations dans une logique de gestion prévisionnelle des carrières, ce qui fait la jonction entre la gestion de l'humain et le côté opérationnel du redéploiement. Une pause entre deux projets peut aussi être transformée en opportunité à travers la mise en œuvre d'une formation longue, par exemple. Mais cela doit être anticipé.

### **Pour lui-même :**

- Préparer sa propre sortie du projet (bilan personnel et professionnel)
- Être pro-actif : proposer de nouveaux projets et/ou des moyens de capitalisation des résultats et processus développés dans le cadre du projet qui prend fin.

### **Au niveau de l'organisation :**

Outre l'implication nécessaire de la Direction des Ressources Humaines, la sortie de projet est favorisée par la mise en œuvre d'une véritable gestion multi-projet. Cette dernière consiste à

évaluer les interdépendances entre les projets et à les prendre en compte dans la planification de ces derniers. On peut ainsi chercher à faire coïncider la fin d'un projet important avec le début d'un autre projet comparable, ce qui facilite grandement le reclassement. L'une des difficultés est évidemment que bien d'autres facteurs entrent en jeu dans la planification des projets (contexte marketing et stratégique, exigences des clients en termes de délais...).

## Conclusion

Dans ce cours nous avons situé la gestion des ressources humaines en fin de projet dans le cycle de vie d'un projet, à savoir dans la phase de clôture. Nous avons présenté ensuite la question du redéploiement des ressources humaines en fin de projet avant d'aborder les enjeux liés aux aspects temporels d'un projet, à son caractère spécifique et aux aspects humains. Nous avons traité le cas du chef de projet lui-même et terminé par quelques solutions pratiques pour faire face aux difficultés fréquemment rencontrées en fin de projet, tout en insistant sur la nécessité d'anticiper et de préparer le devenir des acteurs-projet.

## Références

Courtot, H. (1997). Les risques liés à la gestion des acteurs d'un projet. *Document inédit*, GREGOR, l'Institut d'administration des entreprises de Paris.

[http://alecoledelavie.com/accueil/vie\\_uploads/PMP\\_resources\\_2016/PMP\\_resources/8\\_Risk/Risques\\_et\\_acteurs.pdf](http://alecoledelavie.com/accueil/vie_uploads/PMP_resources_2016/PMP_resources/8_Risk/Risques_et_acteurs.pdf)

Loufrani-Fedida, S. (2020). La gestion des ressources humaines à l'épreuve du management de projet : état des lieux et perspectives de recherche. In @Grh: Vol. n° 32 (Issue 3). <https://doi.org/10.3917/grh.193.0009>

### Comment citer ce cours ?

Gestion de Projet, Deborah Arnold et Pascal Corbel, AUNEGe (<http://auneg.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 gestion des ressources humaines en fin de projet dans le cycle de vie d'un projet...2