

# Cas-étude : difficultés humaines en fin de projet (Consignes)

---

Ce cas-étude 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 : présentation du cas</b> .....	<b>2</b>
<b>Notions clés</b> .....	<b>2</b>
<b>Les difficultés liées au caractère spécifique d'un projet</b> .....	<b>3</b>
<b>Les difficultés liées aux aspects humains</b> .....	<b>3</b>
<b>Consignes</b> .....	<b>4</b>
<b>Q1. Analyse et solutions : le chef de projet sénior</b> .....	<b>4</b>
<b>Q2. Analyse et solutions : les chefs de projet junior</b> .....	<b>4</b>
<b>Q3. Analyse et solutions : les assistants de production</b> .....	<b>4</b>
<b>Q4 : Analyse et solutions : le responsable administratif et financier</b> .....	<b>4</b>
<b>Q5 : Recommandations globales</b> .....	<b>4</b>
<b>Références</b> .....	<b>5</b>

## Objectifs d'apprentissage

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

- D'analyser les difficultés humaines que rencontrent différents membres d'une équipe en fin de projet
- De proposer des solutions pour chaque membre de l'équipe projet
- De formuler des recommandations globales

## Introduction : présentation du cas

Vous êtes 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 dans la phase de clôture. L'équipe est composée de trois chefs de projet junior, 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.

Le projet arrive à son terme et les membres de l'équipe projet sont dans l'incertitude quant à leur avenir. En tant que chef de projet vous devez gérer les aspects humains.

Avant de vous lancer, nous vous proposons de prendre connaissance des notions clés qui vous aideront à réaliser cet exercice.

## Notions clés

### 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.

La sortie peut se faire :

- Vers d'autres projets
- Vers le métier d'origine

#### **Dans le cas de notre projet DigiBook, il y a différents profils à considérer :**

- Le chef de projet senior – responsable du projet global
- Les trois chef de projet junior
- Les trois assistants de production
- Le responsable administratif et financier

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

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).

**Dans le cas de notre projet DigiBook**, les membres de l'équipe projet ont non seulement développé et mobilisé des compétences techniques en matière d'édition de livres numériques, mais aussi des compétences relationnelles et transférables (gestion de auteurs, travail en équipe, gestion de projet).

## 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

## Consignes

### Q1. Analyse et solutions : le chef de projet sénior

Quelle est la situation pour le chef de projet sénior ?

Quelles solutions de redéploiement peuvent être envisagées ?

Quel en serait l'impact sur le chef de projet sénior et sur l'organisation elle-même ?

### Q2. Analyse et solutions : les chefs de projet junior

Quelle est la situation pour les chefs de projet junior ?

Quelles solutions de redéploiement peuvent être envisagées ?

Quel en serait l'impact sur les chef de projet junior et sur l'organisation elle-même ?

### Q3. Analyse et solutions : les assistants de production

Quelle est la situation pour les assistants de production ?

Quelles solutions de redéploiement peuvent être envisagées ?

Quel en serait l'impact sur les assistants de production et sur l'organisation elle-même ?

### Q4 : Analyse et solutions : le responsable administratif et financier

Quelle est la situation pour le responsable administratif et financier ?

Quelles solutions de redéploiement peuvent être envisagées ?

Quel en serait l'impact sur le responsable administratif et financier et sur l'organisation elle-même ?

### Q5 : Recommandations globales

Formuler trois recommandations globales à destination de la Direction des Ressources Humaines de la société DigiBook.

## 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://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.