

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

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

| | |
|--|-----------|
| Objectifs d'apprentissage | 2 |
| Introduction : présentation du cas | 2 |
| Corrigé | 3 |
| Q1. Analyse et solutions : le chef de projet sénior | 3 |
| Réponse type | 3 |
| Q2. Analyse et solutions : les chefs de projet junior | 4 |
| Réponse type | 4 |
| Q3. Analyse et solutions : les assistants de production | 5 |
| Réponse type | 5 |
| Q4 : Analyse et solutions : le responsable administratif et financier | 6 |
| Réponse type | 6 |
| Q5 : Recommandations globales | 7 |
| Réponse type | 7 |
| Complément | 8 |
| Conclusion | 9 |
| Références | 10 |

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.

Corrigé

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 ?

Réponse type

Le chef de projet sénior est un gestionnaire de projet expérimenté avec une expertise en conduite de projet. Il sera certainement à la recherche de nouveaux défis.

Une solution serait de l'affecter à un nouveau projet d'envergure, à condition qu'un tel projet existe au sein de l'entreprise. Si ce projet a déjà été initié par quelqu'un d'autre, il y a un risque d'absence de sentiment d'appartenance, du moins au début.

Une autre solution serait d'encourager le chef de projet sénior à être proactif, et de proposer de nouvelles idées de projet avant la fin du projet en cours. Ainsi, il contribue non seulement à générer sa future activité mais aussi à faire évoluer l'activité de l'entreprise.

La dernière solution, qui représente un risque pour l'entreprise en termes de perte d'expertise, est que le chef de projet sénior quitte l'organisation pour prendre la responsabilité d'un autre projet ailleurs.

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 ?

Réponse type

Les chefs de projet junior ont acquis de l'expérience et des compétences dans la gestion de leurs lots respectifs. Ils représentent un vivier de compétences pour l'entreprise.

Une solution serait de les promouvoir au rôle de chef de projet sénior. Mais ils sont trois, et il n'y a pas nécessairement la place au sein de l'entreprise pour trois nouveaux postes à ce niveau.

Il est important d'assurer un traitement éthique et équitable de ces trois salariés. Le chef de projet sénior devrait les rencontrer individuellement avant la fin du projet pour faire un bilan, discuter de leurs souhaits d'évolution et les accompagner dans l'établissement d'un dossier en vue de leur évaluation annuelle.

Ainsi, une solution individualisée pourra être proposée à chacun. L'entreprise pourrait par exemple proposer une formation complémentaire à l'un d'entre eux, une promotion à un autre et l'affectation à un autre projet au troisième, si les souhaits et les besoins concordent.

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 ?

Réponse type

Les assistants de production ont surtout des compétences techniques, mais ils ont aussi appris à travailler en équipe dans le cadre d'un projet.

Il est important d'assurer un traitement éthique et équitable de ces trois salariés. Le chef de projet sénior devrait les rencontrer individuellement avant la fin du projet pour faire un bilan, discuter de leurs souhaits d'évolution et les accompagner dans l'établissement d'un dossier en vue de leur évaluation annuelle.

Ainsi, une solution individualisée pourra être proposée à chacun. Parmi ces solutions, nous pouvons envisager :

- Une formation pour devenir chef de projet junior
- L'affectation au sein des métiers
- L'affectation à un autre projet

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 ?

Réponse type

Il est peu probable que le responsable administratif et financier ait été affecté à 100% à ce projet. Ses compétences relèvent des opérations quotidiennes de l'entreprise (gestion de budget et de contrats).

Pour capitaliser son expérience et son expertise acquises dans le cadre ce projet, le responsable administratif et financier pourrait être encouragé à consigner les « bonnes pratiques » dans un guide destiné à d'autres projets, et à transférer ces connaissances au sein des métiers, ou au niveau de la direction générale.

Parmi les solutions de redéploiement pour le responsable administratif et financier nous pouvons envisager :

- L'affectation au sein de la direction générale
- L'affectation au sein des métiers
- L'affectation à un autre projet

Un facteur important à prendre en considération est le risque d'ennui dans le deux premiers cas, car le fait d'avoir un début et une fin confie au projets une certaine dynamisme. La contrepartie bien sûr est davantage de stabilité.

Q5 : Recommandations globales

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

Réponse type

1. Anticiper le redéploiement des ressources humaines bien avant la fin du projet. Consulter les individus concernés, identifier les opportunités et accompagner les personnels.
2. Mettre à jour les référentiels de compétences pour inclure les compétences relatives au travail en mode projet pour l'ensemble des acteurs-projet, pas uniquement le rôle de chef de projet.
3. Ayez une approche éthique et équitable, en reconnaissant l'impact psychologique et physique d'une fin de projet.

Complément

Voici les réflexions personnelles des différents membres de l'équipe projet :

Point de vue du chef de projet sénior

On m'a proposé de prendre en charge un nouveau projet chez DigiBook, mais il a déjà démarré et à vrai dire il ne m'inspire pas trop. Même avant la fin de notre propre projet, j'avais commencé à réfléchir à une suite et j'ai donc préparé une note de cadrage pour compléter la collection que nous venons de publier. Je dois donc prendre rendez-vous avec la directrice de DigiBook pour lui faire le pitch. Si ça marche, ce sera super. Sinon, je crois que je vais commencer à chercher ailleurs car quelque part j'ai besoin d'un nouveau défi et en plus ça laisserait la place à d'autres – il y a au moins un chef de projet junior qui est prêt à prendre plus de responsabilités.

Point de vue d'un des chefs de projet junior

Je me suis vraiment éclatée en travaillant sur ce projet et j'ai vraiment apprécié l'autonomie que la chef de projet sénior nous a donnée dans la gestion de nos parties respectives. J'ai appris plein de choses sur la coordination d'ensemble et je pense que je suis presque prête à prendre plus de responsabilités. S'il y a une possibilité d'évolution, je vais demander une petite formation pour renforcer mes compétences en gestion de projet, et j'espère devenir chef de projet senior sur un nouveau projet d'ici la fin de l'année.

Point de vue d'un assistant de production

C'était assez difficile pour moi dans ce projet, car il y avait beaucoup de pression pour tenir les délais et on avait pas mal de retard du côté des auteurs. Je ne sais pas si j'aime travailler en mode projet, mais bon c'était ma première expérience donc peut-être qu'il faudrait être dans un nouveau projet pour le savoir vraiment. En tout cas, si on me demande de rejoindre les opérations quotidiennes, je ne serai pas mécontent !

Point de vue du responsable administratif et financier

Je n'ai pas beaucoup travaillé sur ce projet, sauf pour aider le chef de projet sénior à gérer les dépenses et à faire les contrats avec les auteurs. Donc la fin de projet ne m'impacte pas trop, j'ai toujours plein de travail à faire au quotidien. Je pense que ma place est vraiment au sein de la direction générale car maintenant que j'ai cette vision d'ensemble de la place des projets dans notre entreprise, je pourrai être force de proposition et aussi certainement intervenir dans les décisions RH pour le recrutement de futurs chefs de projet.

Conclusion

Dans ce cas étude, nous avons contextualisé les notions clés relatives aux difficultés humaines en fin de projet, illustrées par un projet qui approche de sa fin.

A l'aide de ces notions clés, nous avons analysé la situation pour chacun des profils de l'équipe projet : le chef de projet sénior, les chefs de projet junior, les assistants de production et le responsable administratif et financier. Nous avons proposé et commenté différentes solutions de redéploiement et d'accompagnement.

Enfin, nous avons formulé trois recommandations à destination de la Direction des Ressources Humaines pour améliorer la gestion des difficultés humaines en fin de projet.

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://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.