

Dans le cadre du management de projet, ce cas permet de s'entraîner aux techniques d'analyse de l'environnement humain et organisationnel de la communication.

Le travail se fait par groupe de trois si possible. Pour plus d'efficacité pédagogique, il est important de formaliser les réflexions ; c'est pourquoi il est demandé à chaque groupe de remettre une copie répondant aux questions.

Le contexte du cas :

Votre entreprise SGE (Société Générale d'Electricité) est organisée de façon hiérarchique avec son PDG, M. DUPONT et les différents directeurs qui lui rapportent directement pour les fonctions suivantes assurant les missions citées :

Direction	Missions
Commerciale	Marketing, Communication, Vente, Réseau de distribution, S.A.V
Recherche	Recherche nouveaux produits, Laboratoire d'essais, avec le groupe « physique »
Développement	Bureau d'études avec des groupes « électronique », « mécanique », « matériaux »
Industrielle	Méthodes, Ordonnancement, Fabrication, Achats, Logistique, Maintenance, Energie
Ressources Humaines	Recrutement, Carrières, Relations sociales, Formations
Financière	Comptabilité, Contrôle de gestion
Qualité, Hygiène, sécurité & environnement	Qualité, Sécurité, Environnement

Vous êtes nommé chef de projet « pile à combustible », projet qui consiste à développer un concept nouveau de pile à combustible, léger, économique, robuste, et fiable pour les véhicules automobiles.

Ce projet est difficile et complexe, car l'enjeu est important, les couts de développement sont élevés et il se compose de plusieurs technologies « pointues ». Pour réussir, il faut faire coopérer harmonieusement une équipe d'experts de spécialités différentes.

Pour vous aider, le PDG de la SGE a nommé au comité de pilotage du projet les directeurs des quatre métiers représentés dans votre projet.

Vous disposez d'une équipe de projet compétente et qualifiée, placée sous la responsabilité de quatre chefs de groupe « métiers » :

- * Robert, chef de groupe « matériaux » : jeune, et brillant ingénieur mais d'humeur changeante et non-conformiste. Il est dans la société depuis 3 ans ;
- * Monique, chef de groupe « énergie » : ingénieur, sûre d'elle-même, très performante. Elle possède 15 ans d'expérience de projets ;
- * Dominique, chef de groupe « physique » : chercheur, incontestablement génial mais timide et secret. La SGE est allée le débaucher 2 ans plus tôt dans un laboratoire public ;
- * Charles, chef de groupe « électronique » : il a plus de 25 ans d'expérience mais il n'est pas loin d'être dépassé techniquement.

Vous êtes ingénieur matériaux, depuis 8 ans dans l'entreprise, et vous avez réussi jusqu'à présent de nombreux petits projets. C'est une promotion et un signe de confiance pour vous d'être nommé chef de ce projet, considéré comme stratégique pour l'entreprise.

Robert, Monique, Dominique et Charles bénéficient de l'estime de leurs collaborateurs, basée sur leur expérience et leurs compétences techniques.

De votre coté, vous avez un peu de mal à asseoir votre autorité, puisque la rumeur s'est vite répandue dans l'entreprise que vous avez été nommé chef de projet parce que vous êtes le neveu du PDG de l'entreprise.

Questions

- 1/. Quelle est le type de structure de ce projet ?
- 2/. Etablir l'organigramme de l'entreprise et celle de l'équipe de projet
- 3/. Etudier les niveaux d'alliances et d'oppositions prévisibles pour chaque chef de groupe en formalisant un tableau tel que celui-ci-dessous :

Acteur	Alliances possibles	Raisons d'une opposition probable au chef de projet
Acteur A	Intérêts communs de A avec d'autres équipiers ou le chef de projet	Pourquoi A serait-il hostile à l'autorité du chef de projet ?
Acteur ..	Idem	idem

- 4/. Etablir la grille d'analyse stratégique de l'équipe.

A partir de l'étude précédente, analyser les enjeux et la stratégie probable de chaque chef de groupe pour finalement définir le plan d'action du chef de projet lui permettant de diriger efficacement son projet.

Utiliser un tableau pour répondre à cette question :

Acteur	Enjeux	Stratégie vraisemblable	Plan d'action
Acteur A	Enjeux du projet pour A	Comportement probable de A dans le cadre du projet	Quelles actions du chef de projet pour corriger ou encourager la stratégie de A ?
Acteur ..	Idem		idem

- 5/ Organiser le lancement du projet :
 - Comment motiver et impliquer les chefs de groupe métiers ?
 - Proposer l'ordre du jour de la réunion de lancement

Conseils

Pour la bonne réussite de ce cas, le groupe de travail demande à être organisé.

- Nommer un animateur qui organise les débats et synthétise par écrit les contributions de chacun,
- Nommer un(e) secrétaire pour mettre au propre le travail du groupe,
- Mettre au point une méthode de travail et la gestion du temps,
- Ne pas perdre de vue les 3 objectifs principaux (résultats à fournir) de la séance :
 - o Alliances et oppositions potentielles
 - o Grille d'analyse stratégique ;
 - o Etapes du lancement du projet.

Quelques éléments élémentaires de négociation :

- Le résultat doit être réellement « gagnant-gagnant » pour chacun, sinon il y a risque de manipulation,
- Comprendre ce que veut l'autre (empathie), ce qui est important pour lui et ce qui est secondaire ; faire la même analyse pour soi-même,
- Chacun peut céder sur le secondaire pour obtenir une partie de ce qu'il juge important,
- Dans l'équipe, le chef de projet s'efforce de fournir à chacun ce qui est important pour lui, à condition que l'ensemble soit positif pour l'équipe de projet.