



Commandité par



Présenté par



CAS ACADÉMIQUE

FINALE

CONCOURS KGP 2017

11 Novembre 2017

Version Française

Projet : la promenade Fleuve-Montagne

** Veuillez noter que de nombreux événements, personnages et lieux ont été inventés pour les besoins du concours KGP. Toute ressemblance avec la réalité est le fruit du hasard.*

La réponse tant attendue

Serge, le directeur du projet, est à l'autre bout du fil : « Allô Marie-Anne, comment vas-tu ? ».

« Allô Serge, enfin ! J'ai cru qu'ils nous avaient oubliés, as-tu eu la réponse ? », répond Marie-Anne.

« Oui, le CCPE vient de m'appeler. Bon, j'ai une bonne et mauvaise nouvelle à t'annoncer, tu préfères que je commence par laquelle ? », dit Serge.

« Oh mon Dieu, peu importe dis-moi ! », répond Marie-Anne d'un ton nerveux.

« Ok, je vais commencer par la bonne alors. C'est bon, le projet a été approuvé, le budget accordé est celui que nous avons demandé ! Par contre, ils ont décidé de confier la gestion du projet à la Direction des Infrastructures, Voieries et Transports. Ils justifient leur décision sur l'envergure des travaux d'infrastructure du projet relativement à ceux qui nous concernent à la Direction des Grands Parcs. Désormais, ce sont eux qui vont gérer et exécuter le projet. Que veux-tu, ce sont eux les spécialistes en infrastructure, et pas nous ! »

Marie-Anne ne répond pas, elle est muette.

« Es-tu là Marie-Anne ? », demande Serge.

Marie-Anne, confuse réponds enfin, énervée : « Mais non, ils ne peuvent pas faire ça, ils n'ont pas le droit. Ce projet c'est MON projet ! MON bébé ! ». Elle continua avec la gorge de plus en plus nouée : « On a fait tout le travail, ils n'ont pas le droit de nous le prendre comme ça. En plus, ce sont des ingénieurs qui ont l'habitude de gérer des problèmes techniques et non pas une équipe de projet où les enjeux humains sont majeurs. Je te préviens Serge, je ne me laisserai pas faire ! »

« Je sais ce que représente ce projet à tes yeux et je comprends ta déception. Cependant, j'espère vraiment que tu resteras car ils vont définitivement avoir besoin de toi. Tu es la personne qui connaît le mieux le projet. Tu pourrais réfléchir à une façon de t'impliquer dans l'équipe de projet pour influencer et mettre ta touche », dit Serge afin de la calmer.

« Je vais y réfléchir mais je doute que j'aurais l'envie ou la motivation. Je vais te laisser, il se fait tard. », dit Marie-Anne d'un ton plus calme et fatigué.

Marie-Anne raccroche le téléphone et, incapable de se lever, elle se met à pleurer. Toute la pression de ces derniers mois est en train de retomber. Après de longues minutes de sanglots, elle décide d'aller se coucher.

Un futur bouleversé

Le lendemain, Marie-Anne se lève de bonne humeur et appelle Serge :

« Bon matin Serge, désolée de te déranger si tôt mais j'ai écouté tes conseils. Je me rends compte que ce qui me tient le plus à cœur, c'est la réussite du projet. Pourrais-tu m'arranger un rendez-vous avec le nouveau chargé de projet qui vient d'être nommé à la Direction des Infrastructures, Voiries et Transports ? »

« Bon matin Marie-Anne, content que la nuit ait porté conseil ! Je vais t'arranger une rencontre avec Julien, c'est lui qui va s'occuper du projet. Je l'ai déjà rencontré, c'est un jeune ingénieur qui n'a jamais réalisé de projets aussi importants. Il risque d'avoir besoin de ton savoir. Mais avant, tu devras rencontrer le nouveau directeur du projet, François, qui prendra ma place sur le projet. Tu verras, il faudra mettre de l'eau dans ton vin avec lui car il est assez rigide », répond Serge.

« Merci Serge, on se tient au courant », répond Marie-Anne.

Il ne faut pas tarder. Après le feu-vert des élus et ce changement majeur dans le mode de gestion, le projet va passer à l'étape suivante, une charte de projet et éventuellement des plans et devis.

Ce tournant imprévu pour l'équipe de Marie-Anne risque de perturber le bon déroulement du projet. Même si le projet avait été développé et pensé par la Direction des Grands Parcs de la Ville, le fait que les élus aient imposé que la Direction des Infrastructures, Voiries et Transports exécute ce projet risquait de rendre la tâche difficile pour atteindre les objectifs. De plus, Marie-Anne apprend quelques jours plus tard que la Direction des Infrastructures, Voiries et Transports fera la mise en œuvre et la gestion du projet avec l'aide de consultants tandis que Marie-Anne fera le suivi pour s'assurer que le projet corresponde bien aux objectifs de départ et respecte le budget.

Deux chargés de projet pour un projet

Dans ce contexte, Marie-Anne réfléchit à comment elle pourrait avoir une voie au chapitre tout en respectant la décision des élus quant à la gestion du projet. Elle rencontre François, son nouveau chef, pour en discuter. Après une bonne heure d'exploration de différentes approches, François, le nouveau directeur du projet venant de la Direction des Infrastructures, Voiries et Transports, accepte d'épauler la demande de Marie-Anne afin qu'elle maintienne son rôle de chargée de projet pour les volets – Enrichissement et Intégration. François va proposer la structure de projet ainsi que des rôles et responsabilités qu'ils ont développés ensemble au reste de l'équipe. Dans cette approche de collaboration, Julien sera le chargé de projet responsable de l'ensemble du projet et du volet - Infrastructures, qui représente désormais le plus grand livrable du projet. En plus de faire le suivi du projet, Marie-Anne sera donc chargée de projet responsable de deux volets, ceux qui lui tiennent le plus à cœur.

La première rencontre entre Marie-Anne et Julien ne se passe pas très bien. Les deux ayant une vision complètement différente, il est difficile pour eux de s'entendre. Julien pense à la structure de la rue, aux matériaux, aux calculs de pérennité de l'ingénierie derrière le ciment et le béton et non à l'humain. Julien, 28 ans, considéré comme surdoué dans son métier a eu cette promotion car son chef, François, voulait le garder. Il est ambitieux et compte faire sa marque pour passer éventuellement vers le privé. Dans ses prises de position, il ne laisse pas de place à la remise en cause de ses propos. Autoritaire, il dirige à présent le projet en accéléré. 2017 arrive vite. Nous sommes à deux ans du lancement.

C'est seulement après quelques mois que Marie-Anne se rend compte que Julien et son équipe ne se sont jamais penchés sur la vision du projet que Marie-Anne avait été établie à l'époque. Il envisage même de modifier les plans. Pas étonnant que Marie-Anne se confronte régulièrement avec Julien. De plus, elle est la seule de son équipe à avoir été acceptée au sein de l'équipe projet central il y a 1 mois. Marie-Anne se trouve dans une situation délicate et le fait que Julien voit en Marie-Anne un adversaire plutôt qu'une coéquipière, n'aide pas.

Elle se sent isolée et se démoralise. « Où sont mes appuis organisationnels ? Ne voient-ils pas la dérive du projet ? Qui s'en soucie ultimement ? Je ne sais plus à qui m'adresser. Personne ne semble tenir compte de tous nos efforts ni des relations avec nos partenaires externes ! », se répète Marie-Anne, jour et nuit.

En plus de cette divergence entre les deux chargés de projet, le 375e ajoute une contrainte majeure. Le projet doit être livré pour la date de lancement, le 17 juillet 2017. Mais ce n'est pas tout. Après avoir enlevé une partie majeure du projet à la Direction des Grands Parcs, les élus ont demandé que Marie-Anne s'intègre dans une mission complètement hors de leur son cœur de métier : l'animation.

Marie-Anne, incomprise

François a convoqué Marie-Anne.

« Marie-Anne, je m'adresse à toi d'abord avec un chapeau d'ami. Il semble que tu sois un obstacle à l'avancement du projet. La haute direction commence à reconsidérer tes compétences. Je comprends ta déception. Le budget a été alloué à 50% à la restauration des rues et non aux travaux d'enrichissement de la promenade Fleuve-Montagne. Tu dois surpasser tes émotions et avancer en symbiose avec Julien. Maintenant, je mets le chapeau de ton directeur et je t'avertis que je commencerai à documenter les blocages s'il le faut. Ton dossier employé en subirait des impacts négatifs. Je ne veux pas y aller mais s'il le faut, je le ferai. », dit-il d'un ton ferme.

« Tu as raison, je me bloque. Je croyais en ma responsabilité de rappeler la finalité du projet et ses objectifs cohérents à la stratégie initiale. Maintenant, on va avoir une nouvelle rue solide avec un peu de verdure et d'animation. Ça me révolte ! On ne peut presque rien faire avec les miettes qui restent ! Le pire, c'est que les élus, les médias et les citoyens ne vont critiquer que ça... qui va payer ? Julien ? Sûrement pas ! », soupire-t-elle.

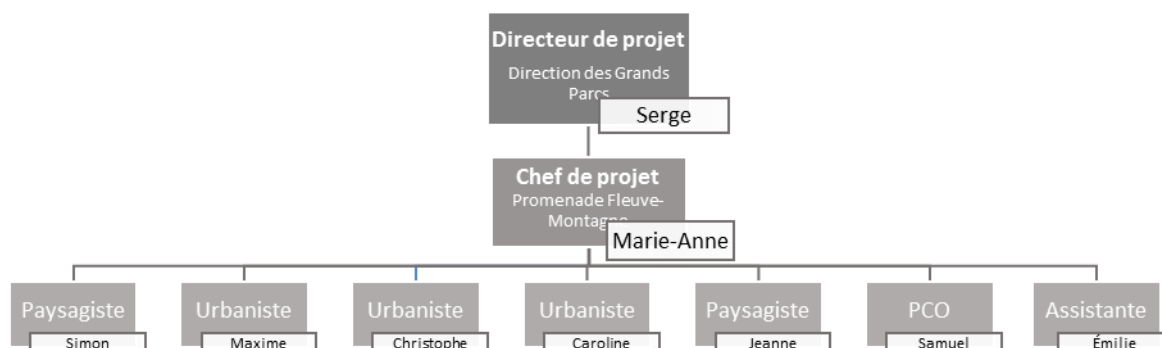
« Écoute Marie-Anne, prends-toi une semaine de vacances, je pense que tu en as besoin. Ça va te faire du bien et ça va te permettre de te reposer mais surtout de faire le point et de réfléchir à tout ça », propose François.

Questions

Identifiez les principaux changements qui sont apparus dans le projet. Analysez ces changements en fonction de leurs impacts sur le projet, sur les équipes impliqués et sur la gestion du projet. Ensuite, mettez-vous à la place de Marie-Anne et définissez une stratégie et des tactiques tant relationnelles que organisationnelles pour atteindre les objectifs du projet compte tenu de sa nouvelle réalité?

Annexes

1. Structure de l'équipe projet en 2014



2. Structure de l'équipe projet de la promenade Fleuve-Montagne en 2015

