



## GESTION DE PROJET

**Définition**

La norme allemande DIN 69901-5 définit la gestion de projet comme suit: la gestion de projet est l'ensemble formé par les tâches de conduite, l'organisation de la conduite, les techniques de conduite et les moyens de conduite en vue du lancement, de la définition, de la planification, du pilotage et de l'achèvement d'un projet.

La gestion de projet est donc un instrument de conduite permettant aux responsables de mener à bien un projet.

*Un travail de projet implique une collaboration allant au-delà des services, des entreprises et mêmes des frontières nationales. La réussite de cette collaboration au sein du projet et avec l'environnement de projet dépend dans une large mesure d'une bonne communication.*

**Lancement**

Dans une organisation/entreprise, des mesures sont nécessaires afin d'atteindre un but précis. Un projet est lancé.

**Analyse**

Les contraintes et les potentiels d'un projet sont identifiés.

**Objectifs**

Les objectifs principaux et les objectifs secondaires doivent être déterminés avant le lancement du projet.

**Finances**

Un budget et/ou un plafond des dépenses sont fixés pour l'ensemble du projet.

**Calendrier**

Un calendrier et un délai final devraient pouvoir être fixés.

**Organisation du projet**

L'équipe, les tâches des membres, les délais, les attentes en termes de communication et de qualité sont déterminés.

Les étapes (qu'est-ce qui doit être décidé à quel moment) sont fixées dans la planification du projet (rétroplanning).

**Clôture du projet**

Très souvent, un rapport final est rédigé afin de permettre l'utilisation des connaissances acquises également dans de futurs projets. (débriefing). Dans ce contexte, les questions suivantes sont importantes :

- Les objectifs ont-ils été atteints ?
- Le budget a-t-il été respecté ?
- Les délais ont-ils pu être respectés ?
- Dans quelle mesure le projet s'est-il déroulé sans accroc ?

**Contrôle du projet**

La direction de projet ou le suivi surveille l'avancement du projet. Les délais peuvent-ils être respectés ou doivent-ils être adaptés ? Les objectifs sont-ils atteints, des ressources supplémentaires (en termes de finances ou de personnel) sont-elles nécessaires ? Les décisions portent en principe sur des adaptations de toutes sortes.

### Planification

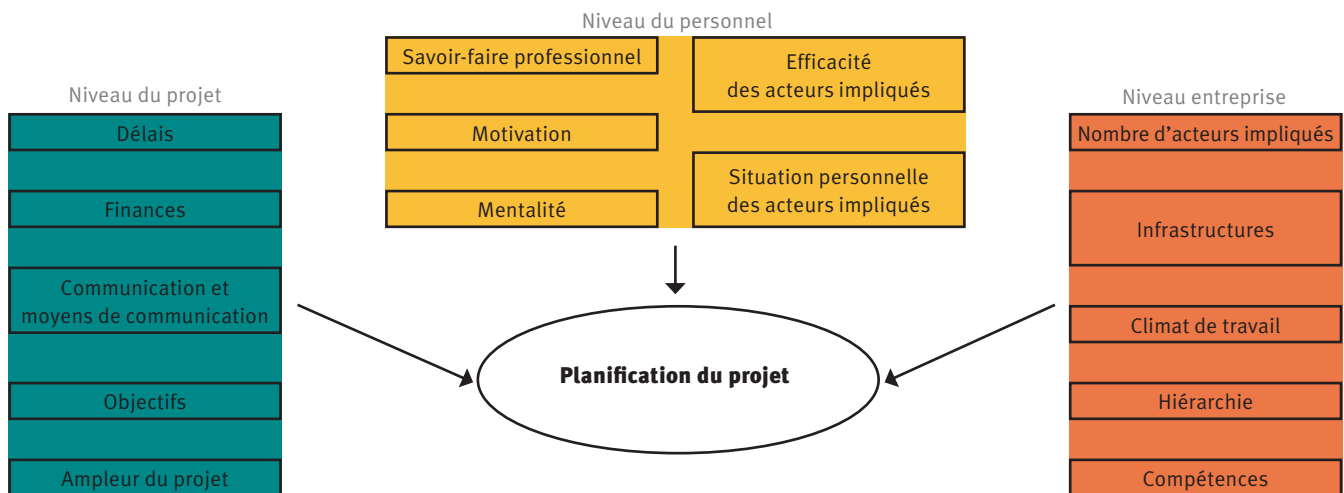
La planification est orientée vers l'avenir. Il s'agit d'atteindre un ou plusieurs objectifs. L'objectif doit être atteint avec le moins de ressources possibles et à la plus grande satisfaction des acteurs impliqués (Le client/mandataire et les prestataires/participants).

### Les facteurs d'influence

Dans un processus de planification, différents facteurs jouent un rôle pouvant influencer sur le bon déroulement du projet, ou sur les moyens mis en œuvre (adaptations), ou sur le budget. La personne responsable de la planification aimerait bien entendre déterminer le plus exactement possible les facteurs d'influence (p. ex. agencement d'un atelier, main-d'œuvre, météo, jours fériés, etc.). Il est évident que cela n'est pas possible dans tous les cas. L'expérience des acteurs impliqués dans la planification joue un rôle essentiel.

posés sous une nouvelle forme ou sous une forme modifiée.

En principe, il est important de connaître différentes possibilités de planification et de les appliquer de manière flexible. Les personnes qui font une bonne planification peuvent réagir de manière appropriée aux situations qu'elles rencontrent et lancer un processus pertinent sur cette base.



### La pondération des facteurs

Les différents facteurs d'une planification n'ont pas tous la même importance et influencent plus ou moins fortement le processus de planification. Dans de nombreux cas, les facteurs d'influence qui sont en lien direct avec les acteurs impliqués ne sont pas suffisamment pris en compte. Dans de nombreux cas, les facteurs d'influence qui sont en lien direct avec les acteurs impliqués ne sont pas suffisamment pris en compte (situation personnelle, motivation, expérience, situation géographique, relation de confiance, habitudes, etc.).

Lors de la première phase de la planification, il s'agit de déterminer les influences de la manière la plus précise possible et de tenir compte des répercussions.

### Recettes, effets de mode et charlatanisme

Contrairement aux indications très répandues et vendues à monnaie d'or par exemple dans les formations de manager, il existe bel et bien des aides à la planification, mais pas de recettes toutes faites. Selon la «mode», les instruments de planification sont pro-

## GESTION DE PROJET

**Priorités**

La première priorité est l'atteinte des objectifs.

Des priorités peuvent être fixées au sein des différents objectifs. Exemple simple, le lancement de la vente des articles de Noël dans un magasin :

Les objectifs sont :

- toutes les vitrines doivent être agencées avec une décoration de Noël
- faire la publicité la plus large possible : journaux, radio, annonces, mailings, affiches
- augmentation du chiffre d'affaires de 20 %
- renforcement de l'image du magasin auprès des clients aisés

Selon le magasin, les priorités seront classées différemment. Il est possible que l'augmentation du chiffre d'affaires soit la priorité n°1, ou que la direction doive penser à plus long terme et qu'elle place donc l'image du magasin en-tête sur la liste des priorités.

**Les instruments de planification**

Il existe différentes possibilités de planifier un projet. La dimension et la nature du projet, les ressources financières, les connaissances et les méthodes de travail des acteurs impliqués jouent un rôle dans le choix de l'instrument approprié.

**Liste des tâches**

Des listes des tâches à effectuer peuvent être dressées en tant qu'instrument de planification supplémentaire. Elles seront contrôlées et actualisées lors des séances de planification.

**Exemple d'une planification de projet simple**

| <i>Délai, étapes</i>          | <i>Délai, étapes</i>           | <i>Délai, étapes</i> | <i>Délai final</i> |
|-------------------------------|--------------------------------|----------------------|--------------------|
| <b>Organisation du projet</b> | <b>Conception</b>              | <b>Réalisation</b>   | <b>Clôture</b>     |
|                               | <i>Décision de réalisation</i> |                      |                    |

| Etape 1                                                                                                                                                   |  | Etape 2                                                                                                                                                                         |  | Etape 3                                                                                                                                                                               |  | Etape 4                                                                                                                        |  |                                                                                                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Organisation du projet</b><br>Ressources en personnel<br>Compétences<br>Organisation de la communication<br>Définition des étapes (contenus et délais) |  | <b>Conception</b><br>Briefing des acteurs impliqués:<br>- analyse, objectifs, délais, budget<br>- coordination des idées<br>- traitement des idées<br>- présentation au mandant |  | <b>Réalisation</b><br>Organisation de la mise en œuvre: personnel, compétences<br>- délais, contenus, répartition du travail<br>- collaboration avec d'autres acteurs<br>- logistique |  | <b>Contrôle du projet et mesures correctives</b><br>Correction:<br>- des délais<br>- des objectifs<br>- au niveau du personnel |  | <b>Clôture/Debriefing/Feedback</b><br>Vérification:<br>- des objectifs<br>- des coûts<br>- des délais<br>- des processus |
| <i>Décision de réalisation</i>                                                                                                                            |  |                                                                                                                                                                                 |  |                                                                                                                                                                                       |  |                                                                                                                                |  |                                                                                                                          |

| Quoi                      | Délai    | Qui                            |
|---------------------------|----------|--------------------------------|
| Conception et réalisation | 12.10.03 | Graphiste                      |
| Choix du papier           | 13.10.03 | Responsable de la production   |
| Mandat d'impression       | 14.10.03 | Responsable de la production   |
| Bon à tirer               | 17.10.03 | Graphiste et/ou client         |
| Impression des adresses   | 22.10.03 | Secrétariat ou service interne |
| Envoi                     | 23.10.03 | Secrétariat ou service interne |

[illegible]

## Cahier des charges du projet

### Mandat

Une agence comprenant quatre employés et disposant de son propre atelier reçoit d'UBS le mandat de concevoir et de mettre en place, dans les filiales principales à Bâle, Berne, Genève, Lausanne et Zurich un espace de promotion dans le cadre d'une campagne nationale.

La campagne porte sur l'épargne-logement. L'espace de promotion est mis en place dans les filiales citées, dans l'ordre indiqué. Les éléments de construction, les photos, les panneaux publicitaires, le logo d'UBS doivent obligatoirement être présents.

Par ailleurs, des brochures contenant des informations plus détaillées et destinées à être emportées par les clients doivent être élaborées. Le contenu sera fourni par UBS. L'agence est chargée du design et de l'impression. Or elle ne dispose pas d'un atelier de graphisme.

La personne de contact auprès d'UBS est Madame Obermüller du secteur communication à Bâle. Son remplaçant est Monsieur Maurer du secteur communication à Zurich.

Le budget pour l'ensemble du projet s'élève à 30 000 francs.

Le projet sera présenté à la fin de l'année à la direction pour approbation.

Réception du mandat : janvier 2004

Première installation : mars 2004

### La planification

Il s'agit maintenant de planifier l'ensemble du projet de manière correcte et efficace.

- Tenir compte de tous les facteurs
- Définir et répartir les tâches
- Définir les étapes (décisions qui doivent être prises pendant le projet)
- Etablir un plan qui soit clair pour tous les acteurs impliqués
- Identifier les problèmes possibles et prévoir des alternatives.