



23/08/2024

MANAGEMENT DES PROJETS DE TRANSPORTS

Stéphane E.Y
ARSTM

MANAGEMENT DES PROJETS DE TRANSPORT

Plan du cours

MANAGEMENT DES PROJETS DE TRANSPORT	0
SEQUENCE 1 : DEFINITION, PLANIFICATION ET ORGANISATION	2
1. Définition :	2
2. Planification	3
2.1 Découpage	3
2.2 Hierarchisation - L'ordonnancement des tâches	5
2.3 Définition du planning	5
2.4 Détermination du budget	9
2.5 L'identification des risques	9
3. Organisation	10
SEQUENCE 2 : PILOTAGE ET CONTÔLE	11
1. Pilotage :	11
2. Contrôle :	12
SEQUENCE 3 : INFORMATION ET COMMUNICATION	13
1. Technologies et supports de communication	13
2. Informations pertinentes du projet	14
Conclusion	16

SEQUENCE 1 : DEFINITION, PLANIFICATION ET ORGANISATION

1. Définition :

De façon générale, un projet est un ensemble d'activités organisées en phases ou étapes et formant l'unité de gestion permettant la réalisation d'un objectif défini et précis. Les objectifs du projet représentent et décrivent la situation future recherchée et souhaitée. Cette situation est atteinte grâce aux travaux effectués dans le cadre du projet. Ces objectifs doivent être la ligne de conduite et la norme pour toutes les activités et les décisions prises. Un projet est unique, il a une durée limitée et une démarche finie (un début et une fin), et comporte plusieurs activités distinctes. Définition du projet par l'afnor (X50-115) issue de la norme ISO 10006-1997 : " un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées comportant des dates de début et de fin, entrepris dans le but d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques.

Exemples de projets :

- Projet d'organisation d'un salon sur l'agro-industrie pour une entreprise événementielle ;
- Projet d'acquisition et de mise en place d'un logiciel ERP dans une entreprise ;
- Projet d'organisation de transport de marchandises diverses pour une entreprise de transport.

Contexte

Napoléon disait qu'un bon dessin valait mieux qu'un long discours, il en est de même en transport international. Posez sur le papier le circuit logistique que devra emprunter votre projet de transport international (air, mer ou route ou la combinaison des 3 modes) évitez les ruptures de charge qui sont génératrices de coûts supplémentaires. En face de chaque déplacement physique doit correspondre un coût, additionnez la totalité des coûts générés et vous aurez déjà une bonne idée globale.

Lorsque l'on parle des métiers de la logistique/transport, de nombreuses présentations convergent sur différentes activités de la logistique dans l'entreprise (interne & externe). Parmi celles-ci, la gestion de projets de transport est d'une manière simple un programme de travail qui rassemble un certain nombre d'activités hétérogènes mais visant à réaliser un même objet. Ces activités sont planifiées dans le temps, avec une date de début et une date de fin.

Traditionnellement considéré par les entreprises comme un mal nécessaire pour acheminer leurs produits jusqu'à leurs clients ou jusqu'aux consommateurs finaux, le transport ne doit plus constituer le maillon faible du processus de vente. Bien au contraire, il fait désormais partie intégrante de la qualité de service offerte dans le cadre d'une prestation. Cette qualité de service doit d'ailleurs pouvoir être répercutée dans la performance économique des sociétés.

Comment obtenir toujours plus de productivité sur ses achats de transport alors que les marges de manœuvre des transporteurs se sont considérablement amenuisées ces dernières années ? La mission est complexe, d'autant plus que les nouveaux usages de clients exigeants amènent les chargeurs à solliciter de leurs prestataires la fourniture de services de plus en plus pointus. Le transport, incluant la livraison des consommateurs finaux, devient alors un élément différenciateur.

Confrontés à nombre de problématiques durant ces années, nous connaissons les leviers à activer pour concilier performance économique et qualité de service transport.

2. Planification

La planification vise à effectuer essentiellement une estimation et un suivi des ressources nécessaires ainsi qu'une estimation et un suivi des délais. Elle vise également à l'établissement et au suivi du budget.

Parmi les différentes phases d'un projet, la planification est sans aucun doute l'une des plus importantes. Elle consiste à déterminer la liste des tâches à réaliser, à estimer pour chacune d'elle le coût de réalisation et à sélectionner les profils nécessaires et les ressources à prévoir. Le planning constitué va permettre de réaliser le suivi de projet durant son déroulement. Il sera ainsi possible de déterminer si les objectifs fixés sont atteints, de suivre l'avancement au travers d'un tableau de bord de suivi de projet et enfin de contrôler l'affectation des ressources à la réalisation des différentes tâches. La planification comporte des grandes activités.

Exemple de planifications :

- Planification des opérations de pré ou post acheminement de diverses marchandises du port vers magasin extérieurs ;
- Planification du dimensionnement relatif aux effectifs et au matériel à utiliser pour la manutention des marchandises en cales (cargaison de riz, sucre etc...).

2.1 Découpage

La toute première étape de la planification de projet en transport consiste à effectuer un découpage en phases chronologiques. Pour chaque phase, il faut ensuite déterminer la liste des tâches à accomplir, les charges à prévoir et les ressources nécessaires.

Les résultats attendus et les livrables du projet sont également détaillés, tout comme le processus de validation employé.

Définition d'une tâche

Une tâche est une action à mener pour aboutir à un résultat.

A chaque tâche définie, il faut associer

- ✓ Un objectif précis et mesurable ;
- ✓ Des ressources humaines, matérielles et financières adaptées ;
- ✓ Une charge de travail exprimée en nombre de journées-homme ;
- ✓ Une durée ainsi qu'une date de début et une date de fin.

Une tâche doit être assez courte (< ou = à 15 jours)

Dans le cadre du planning, les tâches sont reliées entre elles par des relations de dépendance.

Définition des Jalons d'un projet

Les jalons d'un projet se définissent comme

- ✓ Des événements clé d'un projet, montrant une certaine progression du projet ;
- ✓ Des dates importantes de réalisation d'un projet ;
- ✓ Une réalisation concrète (production de livrables).

En anglais, les jalons sont les "milestones".

Dans le cadre du planning, les jalons limitent le début et la fin de chaque phase et servent de point de synchronisation. Sur les diagrammes de GANTT, les jalons sont représentés par des losanges.

Définition d'un livrable

Un livrable est tout résultat, document, mesurable, tangible ou vérifiable, qui résulte de l'achèvement d'une partie de projet ou du projet.

Exemples : Un cahier des charges et une étude de faisabilité sont des livrables.

Les principaux livrables doivent faire l'objet d'une description complète. Un exemple de livrable d'un projet peut d'ailleurs être fourni afin de servir de modèle. Ces livrables peuvent également être divisés en sous-livrables, et les activités et sous-activités liées à leur réalisation listées. Plus le découpage des livrables en sous-livrables et des activités en sous-activités sera fin, plus la réalisation des étapes suivantes pourra être précise.

2.2 Hiérarchisation - L'ordonnancement des tâches

Une fois la liste des tâches terminée, il faut décider lesquelles seront prioritaires et devront être réalisées en premier. Il faudra également déterminer les éventuelles interdépendances de façon à anticiper les problèmes. Si des pré-requis sont identifiés pour la réalisation d'une tâche, ils devront naturellement être pris en compte et verront leur niveau de priorité augmenter.

L'ordonnancement des tâches d'un projet consiste à déterminer dans quel ordre elles devront être réalisées. Il s'agit également à ce stade d'identifier les tâches qui devront être réalisées séquentiellement et celles qui pourront au contraire être parallélisées. Pour cela, il faut se poser les questions suivantes pour chaque tâche identifiée : Cette tâche dépend-elle d'une ou plusieurs autres tâches ? Si c'est le cas, ces pré-requis peuvent-ils être traités parallèlement ou bien doivent-ils être traités les uns après les autres ? Existe-t-il une marge pour la réalisation de cette tâche ? Un débordement est-il acceptable, et si oui, à combien peut-il se monter sans mettre en danger la suite du projet ? Il est possible d'élaborer plusieurs scénarios possibles pour l'ordonnancement des tâches. Suivant le déroulement du projet, un scénario particulier pourra être privilégié par rapport à un autre.

2.3 Définition du planning

Une fois l'ordonnancement des tâches terminé, l'ordre dans lequel elles doivent être réalisées en fonction de leur priorité est connu. L'objectif est maintenant, à partir de la priorité et de la charge estimée des tâches, de fixer à chacune des dates de réalisation. A la fin de cette opération, vous aurez le planning projet, qui vous permettra d'identifier les différents jalons qui vous permettront d'atteindre vos objectifs. C'est donc l'indispensable outil de planification de projet. La définition de la planification est une étape particulièrement importante du processus d'élaboration d'un projet, puisqu'elle va notamment déterminer sa date de fin prévisionnelle. Le processus de planification permet la définition pour chaque tâche de ses dates de début et de fin au plus tôt, et de ses dates de début et de fin au plus tard. Chaque tâche va donc se voir attribuer quatre dates qui tiendront compte de la réalisation de ses pré-requis. La durée estimée de réalisation de la tâche est calculée en faisant la différence entre sa date de fin et sa date de début.

Lorsque l'ensemble des dates de début et de fin ont été définies, la séquence continue des tâches permet de déterminer la date de fin prévisionnelle du projet. Il est possible d'établir le chemin critique du projet. Ce chemin, constitué de tâches critiques, est continu du début à la fin du projet. Toute modification de la durée d'une tâche critique a donc une répercussion immédiate sur la durée totale du projet et donc sur sa date de fin. Si une tâche présente dans le chemin critique nécessite une semaine de plus que prévu pour être achevée, alors la date de fin du projet sera automatiquement repoussée d'une semaine, avec toutes les conséquences que cela

peut entraîner. Pour prendre en compte ce risque, la planification en management de projet va attribuer des marges à chaque tâche. C'est-à-dire que l'on va attribuer à chaque tâche la possibilité de prendre un peu de retard, sans que cela ait un impact sur la durée totale du projet. Les tâches étant sur le chemin critique ont une marge nulle, mais les autres peuvent bénéficier de deux types de marge distincts :

- La marge libre (ML) : Elle est égale à la différence entre la date de début au plus tôt de la tâche suivante la plus proche et la date de fin au plus tôt de la tâche courante ;

- La marge totale (MT) : Elle est égale à la différence entre la date de début au plus tard de la tâche suivante présentant le plus de contraintes et la date de fin au plus tôt de la tâche courante.

En fonction de ces deux marges, il est possible de déduire l'impact qu'aura un décalage de la réalisation d'une tâche sur l'ensemble du projet.

Définir l'enchaînement logique des tâches

Il faut définir, pour chaque tâche, toutes les tâches *prédécesseur*, c'est-à-dire toutes les tâches qu'il faut réaliser en amont, avant de pouvoir réaliser une tâche donnée : ça s'appelle l'ordonnancement.

On appelle *prédécesseur* la tâche amont, on appelle *successeur* la tâche aval.

Exemple : "Réaliser un gâteau", la tâche acheter les ingrédients sera prédécesseur de préparer le gâteau : eh oui, vous ne pouvez pas le préparer tant que vous n'avez pas les ingrédients nécessaires (inversement, préparer le gâteau sera successeur d'acheter les ingrédients).

Types de liaisons

On appelle liaison ou dépendance ou lien de dépendance le lien qui unit un prédécesseur à un successeur. Il existe 4 types de liaisons : FD (fin à début), FF (fin à fin), DD (début à début), DF (début à fin).

FD – Fin-à-Début : La tâche B ne peut pas commencer tant que la tâche A n'est pas terminée. C'est le type de liaisons le plus courant. Représente environ 95% des liaisons entre deux tâches. Par exemple, la diffusion du rapport ne peut pas commencer tant que la rédaction du rapport n'est pas terminée ;

FF – Fin-à-Fin : La tâche B ne peut pas terminer tant que la tâche A n'est pas terminée. La tâche B se termine à tout moment une fois que la tâche A est elle-même terminée, et elle n'est pas obligée de terminer en même temps. Par exemple, le contrôle des installations électriques d'un chantier ne peut pas terminer tant que toutes les installations n'ont pas été achevées. Dans ce cas, la tâche B est menée au fur et à mesure que les installations

sont réalisées : on n'a pas besoin d'attendre que toutes les installations soient réalisées pour commencer le contrôle de la 1ère installation ;

DD – Début-à-Début : La tâche B ne peut pas commencer tant que la tâche A n'a pas commencé. Petite précision : la tâche B peut commencer à tout moment une fois que la tâche A a commencé, elle n'est pas obligée de commencer en même temps. Par exemple, la rédaction du rapport ne peut pas commencer tant que la création du plan détaillé du rapport n'a pas commencé ;

DF – Début-à-Fin : La tâche B ne peut pas terminer tant que la tâche A n'a pas commencé. C'est le type de liaison le plus rare. Par exemple, vous ne pouvez pas terminer l'assemblage des toits d'un lotissement tant que la charpente n'a pas commencé.

Délais

Sur certaines liaisons, des contraintes de durée peuvent être appliquées. Par exemple, si je peins un mur, la première couche me prendra 1h. Néanmoins, pour attaquer la seconde couche, je vais devoir attendre que la première couche ait séché 6h. Ma tâche "première couche" ne durera donc pas 7h (car en réalité je serai libre pendant 6h), mais elle durera 1h, avec une liaison FD de 6h vers la tâche "seconde couche".

Contraintes

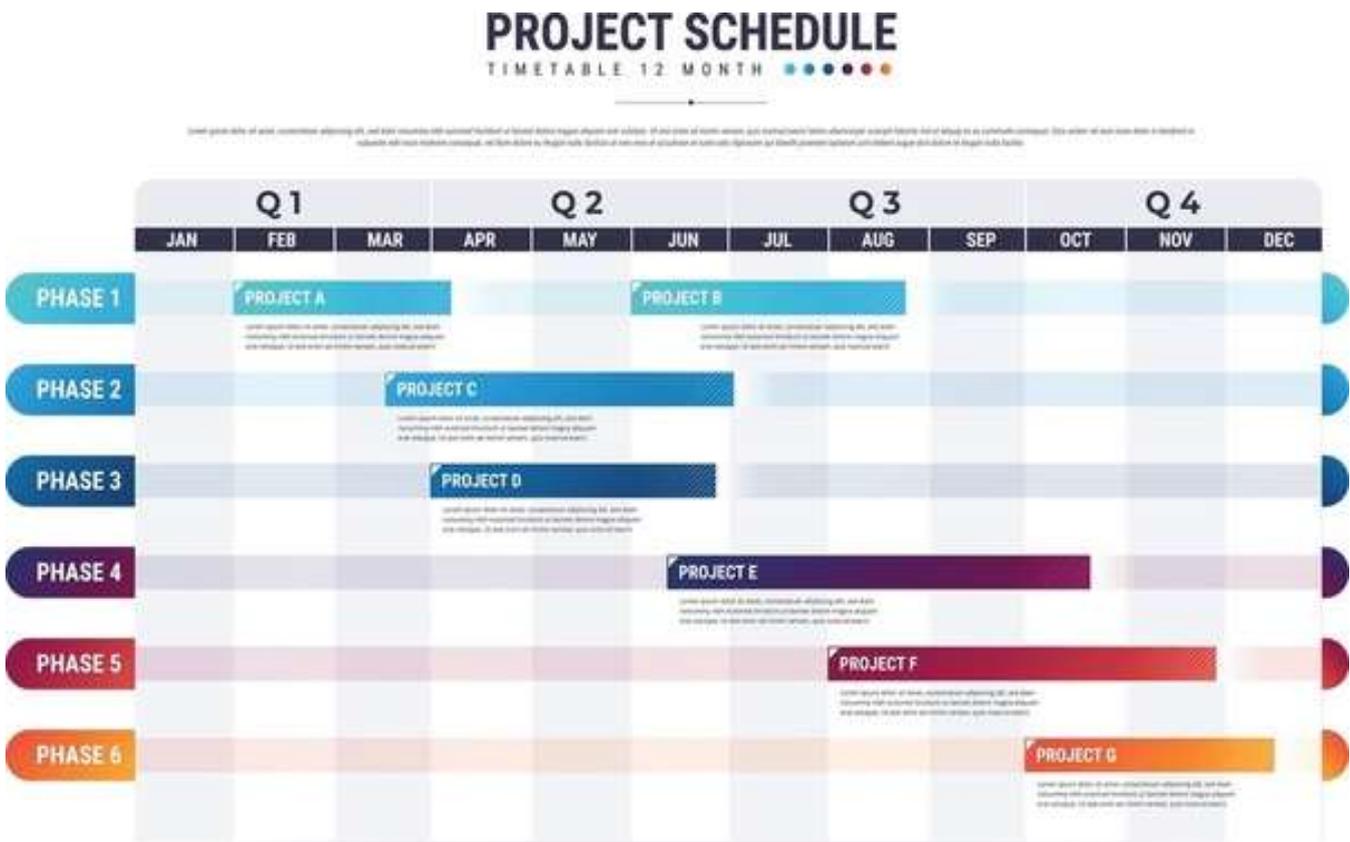
Certaines tâches ont des contraintes de dates.

- début au plus tôt ;
- début au plus tard ;
- doit commencer le ;
- doit finir le ;
- fin au plus tôt ;
- fin au plus tard.

Le diagramme de GANTT

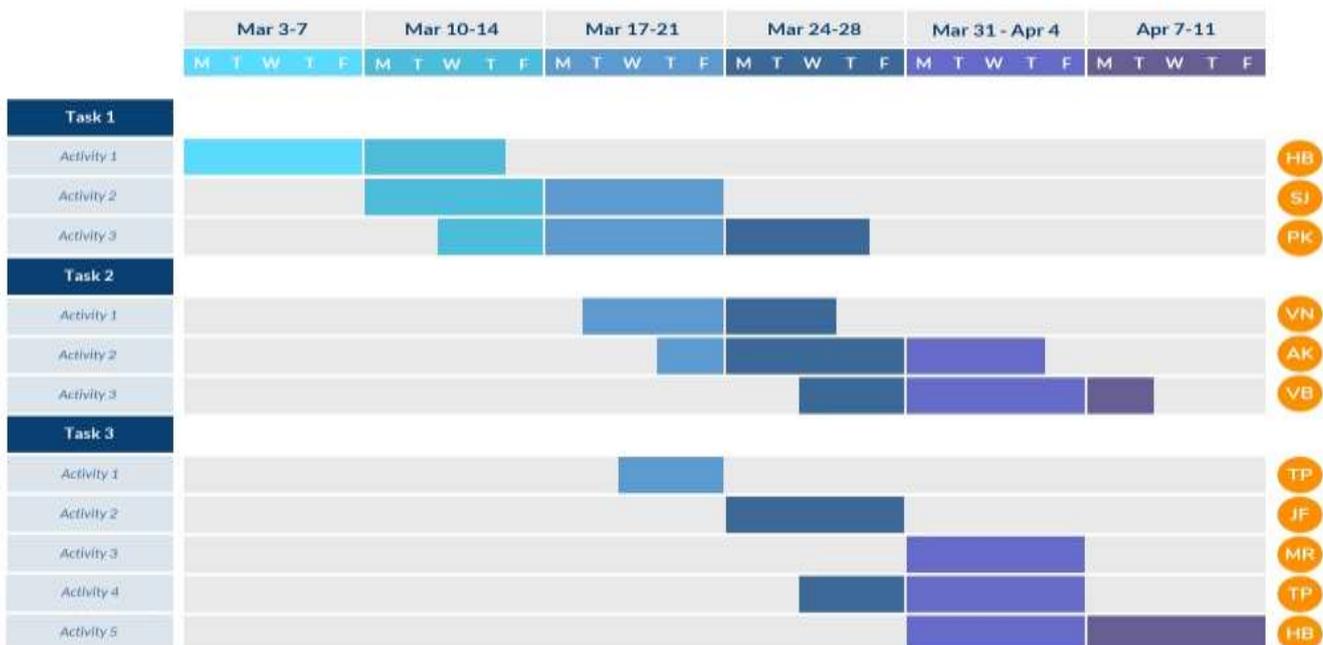
Le diagramme de GANTT est la technique et représentation graphique permettant de renseigner et situer dans le temps les phases, activités, tâches et ressources du projet. En ligne, on liste les tâches et en colonne les jours, semaines ou mois. Les tâches sont représentées par des barres dont la longueur est proportionnelle à la durée estimée. Les tâches peuvent se succéder ou se réaliser en parallèle entièrement ou partiellement. Ce diagramme a été conçu par un certain Henry L. GANTT (en 1917) et est encore aujourd'hui la représentation la plus utilisée.

Exemple d'un diagramme de GANTT :



The Premiere Privacy App

PROJECT STATUS



2.4 Détermination du budget

Pour cela, il va nous falloir une estimation des charges. Elle va se faire à plusieurs niveaux. Chaque tâche doit faire l'objet d'une estimation. Il s'agit du coût correspondant à la personne qui sera chargée de sa réalisation, et plus généralement du profil nécessaire, car à ce stade, on ne sait pas encore exactement qui lui sera affecté. Une deuxième estimation des charges doit être faite pour chaque phase (étude, conception, recette...) en fonction du découpage du projet, afin de prévoir les ressources nécessaires et leurs affectations. Enfin, tous ces éléments permettent d'estimer la charge complète du projet et d'établir une enveloppe budgétaire.

2.5 L'identification des risques

L'identification des risques a pour objectif l'anticipation des différents problèmes pouvant être rencontrés sur le projet et ayant un impact sur son déroulement. Les facteurs de risques comme la criticité des tâches, la disponibilité des ressources humaines et matérielles, les délais de recrutement ou encore la disponibilité des locaux doivent être répertoriés. Leurs conséquences potentielles doivent être estimées et classées par ordre d'importance et d'impact sur le projet. Que se passe-t-il s'il manque une ressource (locaux indisponibles ou inaccessibles, membre(s) de l'équipe absent(s), si l'on découvre des coûts cachés, si un fournisseur ne peut fournir du matériel ou une prestation dans les temps, si la technologie sélectionnée à l'origine ne fait finalement pas l'affaire... ? Autant de questions auxquelles il faut apporter une réponse tout au long du projet. Ces risques peuvent être matérialisés sur une matrice des risques, avec en abscisse la gravité du risque et en ordonnée la probabilité d'apparition du problème. Cette matrice permet visuellement d'identifier les risques majeurs et doit être mise à jour tout au long du projet car les risques évoluent avec le temps.

Lancement et clôture

- Un lancement officiel du projet qui sera le point de départ pour les utilisateurs ;
- Une clôture de projet qui sera une fête pour les participants au projet.

3. Organisation

Organisation préalable des ressources humaines

Les ressources humaines du projet de transport sont l'ensemble des acteurs du projet. Une fois que vous avez votre liste des ressources, vous pouvez les affecter à vos tâches. Ces ressources, si elles sont bien gérées, sont des facteurs clés de succès du projet. Elles doivent donc être particulièrement bien pilotées pour ne pas mettre le projet en risque. Préalablement, la planification du projet permet d'évaluer pour chaque tâche sa durée totale, le nombre de ressources nécessaires et les profils adaptés aux tâches, de sorte que toutes les tâches puissent être évaluées. La planification a permis de prendre en compte les contraintes des ressources du projet (congés, mariages ...). L'organisation préalable des ressources humaines suppose d'optimiser le taux d'affectation des ressources. En effet, en fonction des phases d'un projet, certaines ressources sont dédiées au projet, c'est à dire affectées à 100 % sur le projet et d'autres le sont moins. Certaines ressources peuvent être dédiées à une tâche du projet pendant une durée déterminée, alors que d'autres ressources peuvent être affectées sur plusieurs tâches parallèles dans le planning pendant une durée déterminée. Un des risques des projets de longue durée est le turnover des personnes travaillant sur le projet à cause des démissions (démotivations, volonté de suivre un(e) conjoint(e) muté(e), ...), des départs en congé maternité ou en congé maladie prolongé, ... Pour éviter le turnover important des ressources humaines du projet lié à la démotivation, les prévisions de charge de travail pour chaque tâche doivent être évaluées au plus juste afin d'éviter des surcharges trop fréquentes ou des planchers d'inactivité, sources importantes de démotivation. Lorsqu'une ressource extérieure (consultant, ingénieur ou technicien de SSII) est amenée à quitter le projet, il faut s'assurer qu'elle ne parte sans avoir fait préalablement un transfert de compétences auprès de ressources demeurant sur le projet. Cependant, dans la mesure du possible, il est préférable de ne pas laisser partir les ressources « critiques » et les ressources « sachantes » du projet. Une ressource « critique » est une personne indispensable au projet. Elle connaît l'équipe, détient toutes les informations permettant de gérer l'équipe et l'avancement du projet passe par elle. Une ressource « sachante » est une ressource qui détient la compétence et qui peut former des ressources entrantes. Elle a une connaissance des risques et des difficultés du projet. En cas de départ d'une ressource du projet, une phase de recouvrement avec le/la remplaçant(e) doit être prévu(e), afin d'assurer un suivi et de ne pas mettre en risque le projet. Le démissionnaire doit aussi documenter son travail au cours de son préavis, afin d'en assurer plus facilement la transmission. Si le remplaçant n'a pas pu être recruté à temps, une autre ressource du projet doit être formée par la personne sur le départ. Cette personne en interne pourra alors faciliter la prise en main du poste par un(e) nouvel(le) arrivant(e).

Ressources complémentaires



Projet_les_fondamen
taux.pdf

SEQUENCE 2 : PILOTAGE ET CONTÔLE

1. Pilotage :

Au programme du pilotage de projet, le pilotage efficace des ressources humaines et matérielles est indispensable à la réussite du projet.

Le pilotage et rôle clé du Chef de projet

Le climat général dans l'équipe projet joue aussi un rôle majeur dans la motivation et l'implication des ressources du projet. Le chef de projet a un rôle clé concernant l'instauration d'un bon climat de travail, en adoptant une attitude positive et équitable vis à vis des membres de son équipe, en favorisant l'intégration de nouvelles ressources par des formations et un encadrement adapté. Pour garantir l'efficacité des ressources sur le projet, les profils de compétence adaptés au projet doivent être choisis. Beaucoup de grands projets s'accompagnent d'événements pour souder les équipes projet : soirées au restaurant avec l'équipe projet, soirées thématiques avec des jeux pour que les membres de l'équipe projet apprennent à mieux se connaître, sports d'équipe pour souder l'équipe ... Exemple : organisation des bals entre plusieurs services impliqués sur un même projet. Des soirées étaient aussi prévues pour réunir des membres d'une équipe projet situés à des endroits géographiquement distants. L'ambiance dépend aussi des efforts de chacun des membres de l'équipe : les initiatives individuelles telles que l'achat le matin de viennoiseries à partager avec toute l'équipe, sont toujours les bienvenues.

Le pilotage des ressources humaines

Après la détermination des équipes projet en fonction de compétences qui permettent de s'assurer que toutes les tâches pourront être effectuées, il faut suivre au cours du projet le maintien de la correspondance entre les ressources et les besoins éventuellement réévalués. Le pilotage consiste alors à suivre l'adéquation des prévisions à la réalité et éventuellement réévaluer les besoins en termes de ressources et les profils de compétence requis. Le suivi des ressources passe par la révision éventuelle du taux d'affectation de ressources. Par exemple, si une tâche s'avère plus longue que prévue initialement, une ressource non affectée pendant la période concernée peut alors l'être en renfort. Le but est toujours d'optimiser l'affectation des ressources. Les outils de suivi des ressources sur le projet sont les plans de charge qui montrent l'affectation des personnes en nombre de jours sur une tâche donnée. Le Plan de charges permet de présenter pour chaque mois combien de jours homme ont été utilisés. Cet outil de suivi apporte une visibilité à une date donnée sur ce qui reste à faire (RAF), des révisions éventuelles par rapport au planning initial, un comparatif sur le réalisé par rapport au planifié. Le nombre de jour-homme (j.h) correspond au nombre d'hommes et de journées nécessaires pour accomplir la charge de travail liée à une charge donnée. La charge de travail totale liée à une tâche peut

s'exprimer en ETP (Equivalent Temps Plein), c'est à dire en nombre de j.h. Il faut évaluer les besoins en jour-hommes, c'est à dire combien de ressources humaines et de temps sont nécessaires pour accomplir une tâche. Par exemple, la charge de travail nécessaire pour effectuer la tâche A s'élevant à 20 j.h (ou 20 ETP) correspond à un homme travaillant à temps plein sur vingt jours ou un homme à mi-temps pendant quarante jours ou encore deux hommes travaillant à temps plein pendant dix jours ou deux hommes à mi-temps pendant vingt jours.

Le pilotage des ressources matérielles

Au cours du projet, les besoins en ressources matérielles peuvent évoluer et il faut pouvoir répondre rapidement à de nouveaux besoins et gérer les risques liés à d'éventuelles indisponibilités.

L'indisponibilité d'un environnement informatique est par exemple un facteur bloquant qu'il faut savoir gérer.

2. Contrôle :

Indicateurs de contrôle Tout projet implique la détermination d'indicateurs de contrôle du projet qui sont des outils de navigation et de décision. Ils permettent de mesurer une situation ou un risque, de donner une alerte ou au contraire de signifier l'avancement correct du projet. Le choix des indicateurs dépend des objectifs du projet. Les indicateurs de contrôle peuvent être regroupés sous la forme d'un tableau de bord, véritable outil de gestion des responsables du projet. Les tableaux de bord sont aussi souvent nommés "scoreboards". Voici quelques indicateurs que l'on peut trouver sur un tableau de bord :

- ✓ Utilisation des ressources (en %) ;
- ✓ Tâches réalisées/tâches planifiées ;
- ✓ Jalons ;
- ✓ Date de fin initiale ;
- ✓ Date de fin finale ;
- ✓ Avancement en délai (%) ;
- ✓ Nombre de tâches terminées par rapport au nombre de tâches prévues ;
- ✓ Nombre de changements ;
- ✓ Nombre de risques réalisés.

Des indicateurs spécifiques au projet doivent être établis.

Ressources complémentaires



Pilotage dun
projet.pdf

SEQUENCE 3 : INFORMATION ET COMMUNICATION

Le management de la communication du projet consiste à déterminer qui a besoin de quelle information, quand et sous quelle forme la lui remettre.

Alors que tous les projets ont pour impératif commun de mettre en place une communication projet efficace, les besoins en information et les méthodes de diffusion varient considérablement.

Pour obtenir une communication projet efficace, il faut évaluer :

- ✓ Les relations de responsabilités entre parties prenantes et organisation en charge du projet ;
- ✓ Les disciplines, services et spécialités impliquées dans le projet ;
- ✓ L'implantation géographique et la mobilité géographique des acteurs du projet ;
- ✓ Les besoins en information externe (par exemple la communication avec les médias) ;
- ✓ Dans le cadre des projets impliquant de nombreux acteurs et services, il est recommandé d'établir un Plan de communication en début de projet pour faciliter la communication pendant le projet ;
- ✓ Le Plan de communication, appelé aussi parfois "Plan de management de la communication" est un document qui présente ;
- ✓ Les méthodes utilisées pour collecter et conserver différents types d'informations ;
- ✓ Les procédures doivent également préciser les modalités de collecte et de diffusion des mises à jour et des corrections apportées à des documents précédemment diffusés ;
- ✓ Les destinataires de l'information en fonction de la nature des informations (rapports d'avancement, données, calendrier, documentation technique...), les méthodes utilisées pour diffuser les divers types d'information et les diffuseurs de ces informations ;
- ✓ Une description de l'information à diffuser : le format, le contenu, le degré de détail, les conventions et définitions à utiliser ;
- ✓ Les calendriers d'émission qui précisent à quel moment chaque type d'information est émis ;
- ✓ Les méthodes pour accéder à l'information entre deux communications prévues ;
- ✓ Une méthode de mise à jour et de redéfinition du plan de communication au cours du projet.

Le plan de communication peut être formalisé ou informel, peu ou très détaillé, suivant la nature du projet.

1. Technologies et supports de communication

L'obtention d'une communication efficace pendant le projet passe par le choix des outils et des supports adaptés au projet.

Pour ce faire, plusieurs points doivent être soulevés :

L'urgence du besoin d'information : le succès du projet dépend-il d'une information mise à jour régulièrement et disponible à tout moment, ou est-ce que des rapports écrits réguliers suffisent ?

La technologie disponible : les technologies déjà en place suffisent-elles pour communiquer ou faut-il mettre en place de nouveaux moyens de communication (Intranet, installations de logiciels de téléconférence...)

Le niveau de qualification des parties prenantes du projet : Les systèmes de communication proposés sont-ils compatibles avec l'expérience ou le niveau de compétence des participants.

Si tel n'est pas le cas, des formations aux outils de communication sont à prévoir.

La durée du projet : Dans le cas de projets longs, il faut se demander si la technologie actuelle n'est pas susceptible d'évoluer et ne nécessite pas de mise à jour au cours du projet.

Plusieurs types de communication peuvent être utilisés :

- ✓ Réunions informelles entre deux parties prenantes du projet ;
- ✓ Réunions officielles entre responsables d'un projet.

Les documents produits peuvent être de simples documents Word écrits et diffusés par e-mail ou mis à disposition sur une partie de l'Intranet dédié au projet.

La communication sur le projet peut être continue grâce au recours à des outils de Groupware (par exemple Lotus Notes).

La dispersion des acteurs du projet sur le Plan géographique nécessite le recours à des outils de communication spécifiques tels que les outils de téléconférence ou ceux de vidéoconférence.

2. Informations pertinentes du projet

La détermination des informations pertinentes du projet à communiquer passe par l'analyse des besoins en communication des acteurs du projet.

Les informations à communiquer dépendent de la nature des interlocuteurs :

- ✓ Direction générale ;
- ✓ Instances de pilotage (chefs de mission, chefs de projet) ;
- ✓ Acteurs du projet de type « fonctionnel » (Maîtrise d'Ouvrage ou encore MOA) ;
- ✓ Acteurs du projet de type « technique » (Maîtrise d'œuvre ou encore MOE).

La Direction s'intéresse à l'avancement global du projet, aux grandes lignes de celui-ci, aux risques majeurs, aux obstacles potentiels intervenant éventuellement au cours du projet. Les instances de pilotage regroupent les différents responsables du projet. Chaque responsable récolte des informations auprès de son équipe régulièrement par oral ou par écrit. Ils se réunissent au cours de comités de pilotage pour faire un point global sur l'avancement du projet, sur les difficultés importantes rencontrées et prennent des décisions quant à d'éventuelles mesures correctives. Lors de ces comités, ils adoptent une communication à vocation synthétique sur le projet.

Les comités de pilotage communiquent ensuite des comptes rendus de réunion aux autres acteurs du projet. Des points oraux ont lieu entre les responsables d'équipe et leurs subordonnés concernant les décisions prises, les éventuelles conséquences des interactions entre les équipes projet, et leur donne une visibilité globale qu'ils n'ont pas sur l'avancement, sur les difficultés apparues dans d'autres équipes et pouvant les impacter ou sur les difficultés qui risquent d'affecter l'ensemble des équipes projet (par exemple retard dans la livraison de stations de travail indispensables à l'avancement du projet).

Les acteurs du projet de type MOA et MOE peuvent être amenés à communiquer entre eux, alors qu'ils ne font pas partie des mêmes équipes pour comparer leurs méthodes de travail, leurs solutions fonctionnelles à une problématique donnée pour les « fonctionnels », leurs programmes informatiques (pour les techniques), les difficultés rencontrées ou les astuces trouvées permettant de gagner du temps.

Les acteurs de type fonctionnel et les acteurs de type technique sont amenés à communiquer tout au long d'un projet. Les acteurs de la première catégorie rédigent une étude préalable puis un cahier des charges fonctionnel pour répondre aux objectifs du projet. Les acteurs de la seconde catégorie, après lecture de ces documents rédigent un cahier des charges technique, qui constitue la réponse en termes de développement technique. Tous ces documents sont validés par les responsables projet.

Ressources complémentaires



Conclusion

En guise de conclusion, la gestion de projet reste un ensemble de techniques qui permettent d'identifier et de piloter un projet logistique. Toutefois, avec l'évolution des choses actuelle a fait naitre l'aspect managériale dans le but d'avoir une plus grande valeur ajoutée qui facilite surtout la conduite et le suivi du projet vers la réussite. Ces techniques et ces outils ne peuvent fonctionner et donner des résultats probants que dans le cadre d'une gestion rationnelle par projet.

En effet, nous avons voulu montrer dans les différentes séquences de ce cours qu'il existe des techniques modernes permettant de maitriser le management hors hiérarchie qu'implique une organisation par projet, répondant surtout aux nécessités et à la nouvelle donne du troisième millénaire. En un mot, le tout étant d'y consacrer les moyens voulus en fonction de l'ambition du projet.

Plus qu'une méthode d'organisation, il est utile de savoir que le management par projet représente une nouvelle approche culturelle pour les entreprises, voire une approche fondée sur la culture de la transversalité. En ce sens que, ledit management par projet va donc plus loin que le fait de faire travailler ensemble des gens venant de différents métiers sur un objectif commun. C'est à la fois un outil stratégique de l'entreprise pour répondre aux changements rapides des marchés et un formidable outil de motivation pour ceux qui y participent comme pour les métiers si tous les apprentissages réalisés sont perçus. En somme, l'objectif est d'avoir envie et de savoir-faire vivre cette transversalité entre les objectifs à court terme de l'entreprise.

Faire exister un projet est une question de méthodes et d'hommes en amont, puis en aval une question de volonté pour les entreprises.