

Université de Montréal

**GESTION DE L'ÉVÈNEMENT « *FEU VERT SUR LA MAIN* »**

par

**Martine Frossard**

Faculté de l'aménagement

Rapport de stage présenté à la Faculté de l'aménagement

en vue de l'obtention du grade de Maîtrise ès sciences appliquées (M.Sc.A)  
en aménagement, option Montage et gestion de projets d'aménagement.

Mars 2008

©, Martine Frossard, 2008

Université de Montréal

**Faculté de l'aménagement**

Ce rapport de stage intitulé :

**GESTION DE L'ÉVÉNEMENT « *FEU VERT SUR LA MAIN* »**

présenté par :

**Martine Frossard**

a été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Clément Demers  
superviseur

Gonzalo Lizarralde  
examineur

## Résumé

Le projet vise à la coordination d'un événement sur le boulevard Saint-Laurent pour décembre 2007. Le projet a été confié à la Société de développement du boulevard Saint-Laurent dont la mission est de travailler au développement économique, social et culturel du boulevard, entre la rue Sherbrooke et l'avenue Mont-Royal. Le boulevard a subi d'octobre 2006 à décembre 2007 des travaux de réfections. Cela a eu une incidence sur la vie commerciale et les habitudes des usagers du boulevard, qui se sont dirigés sur d'autres artères commerciales pour répondre à leurs besoins. Le projet vise donc à atteindre les objectifs suivants :

- Positionner le boulevard comme une destination de choix pour les achats des Fêtes pour permettre aux commerces d'augmenter leurs revenus.
- Souligner l'éclectisme culturel et commercial du boulevard
- Offrir à la clientèle une expérience festive et célébrer la fin des travaux majeurs.

Le principal enjeu de gestion concernait la mise en œuvre d'un événement à l'intérieur d'un contexte de crise. L'objectif était de concilier deux logiques : redonner au boulevard une image attrayante et retrouver la confiance des membres du boulevard. Il s'agissait donc de trouver une programmation originale, commanditée par des partenaires financiers, cela dans un échéancier court, tout en encourageant la participation des membres. Des méthodes de gestion ont été mises en place lors de la planification de l'événement afin de contrôler principalement le coût, le temps et les communications.

**Mots-clés :** Boulevard Saint-Laurent ; Evénement ; Coordination ;  
Programmation ; Gestion de crise ; Gestion des communications

# 1. INTRODUCTION

## 1.1. Présentation de l'organisme

« La mission de la Société de développement du boulevard Saint-Laurent (SDBSL) est de contribuer au développement économique, social et culturel du boulevard Saint-Laurent, entre la rue Sherbrooke l'avenue du Mont-Royal ».

Le boulevard Saint-Laurent se définit comme étant :

- Un lieu historique, image du caractère montréalais
- Un lieu de diversité, la représentation même du Montréal hétérogène (culturel et architectural)
- Un lieu inspirant, berceau de la création et des nouvelles tendances

En 1792, le boulevard est la voie principale de ce qui deviendra la Ville de Montréal. Il devient très vite le lieu d'intégration des nouveaux arrivants à Montréal. Sur décision du conseil de la Ville, le boulevard devient la frontière entre l'est et l'ouest de Montréal en 1792. On lui accorde en 1998 la désignation officielle d'Arrondissement historique national. Axe à la fois géographique, culturel, social et économique, le boulevard possède une animation continue : vie commerciale de jour, mais aussi vie nocturne avec les nombreux bars et boîtes de nuits qui attirent un large public.

Au rez-de-chaussée, on retrouve en majorité des restaurants, des bars et boîtes de nuit, des magasins de vêtements pour hommes et femmes, des salons de coiffure, des magasins de meubles. Aux étages, on trouve en majorité le multimédia, des producteurs de films et de logiciels, des designers et graphistes, des associations et syndicats, des architectes, des photographes, des éditeurs, des agences de publicité, des producteurs de théâtre et des agents immobiliers et des habitations.

Les clients réguliers du boulevard sont en majorité des personnes jeunes, diplômées, sans enfant, à revenu relativement modeste, vivant en colocation.

En un mot, cette artère définit donc d'une certaine manière, le Montréal d'hier, d'aujourd'hui et de demain.

Dans les années 80, plus de 100 membres volontaires du boulevard se sont regroupés pour former l'association des marchands Village international du boulevard Saint-Laurent.

Nord



**Fig. 1.1.** La section du Boulevard couverte par la SDBSL

Ce regroupement visait à renforcer les liens entre les commerçants et les services municipaux, ainsi qu'à organiser des foires commerciales l'été. Cette association était sous la gestion d'un conseil d'administration de six membres élus, agissant comme bénévoles.

Peu à peu le besoin s'est fait ressentir de créer un organisme plus stable et mieux financé. En avril 2000, le Village international du boulevard Saint-Laurent est devenu la Société de développement du boulevard Saint-Laurent (SDBSL). Les membres du boulevard (commerçants ayant pignon sur rue et professionnels aux étages) sont donc constitués en un organisme autonome à but non lucratif, dont l'adhésion est systématique. On compte en tout 600 places d'affaires entre la rue Sherbrooke et l'avenue Mont-Royal.

« Les objectifs de la Société de développement sont les suivants :

- Favoriser le développement des affaires.
- Mettre en valeur la diversité culturelle du boulevard.
- Tenir les membres informés des projets en cours.
- Augmenter la qualité de vie et l'esthétique du boulevard.
- Représenter les membres et défendre leurs intérêts. » (Société de développement du boulevard St-Laurent, 2006)

La SDBSL fait partie des 11 sociétés de développement commercial (SDC) de Montréal. Le budget annuel de cette SDC est financé à 70% par la cotisation de ses membres. La SDBSL obtient une subvention de 10% de la Ville de Montréal. Elle finance 20% de son budget par des ententes de commandites avec divers partenaires.

La SDBSL offre depuis 7ans des services multiples à ses membres: un site internet, des ateliers de formations, des séminaires diagnostic pour les commerces, des conférences sur le financement des entreprises, etc. La SDBSL peut également aider ses membres dans leurs démarches avec la Ville de Montréal (permis, règlements municipaux).

La situation actuelle montre que ces services ne sont pas connus de tous les membres. Ils souhaiteraient entre autres voir plus d'activités originales sur la rue et plus de valeur accordée pour les entreprises situées aux étages.

La SDBSL travaille donc à l'élaboration d'un plan stratégique efficace, qui vise à s'assurer périodiquement que le véhicule organisationnel est bien entretenu et va dans la bonne direction. LA SDBSL vise à manifester de la transparence dans les communications avec ses membres et le public.

## 1.2. Présentation de la structure organisationnelle de l'organisme.

### ORGANIGRAMME

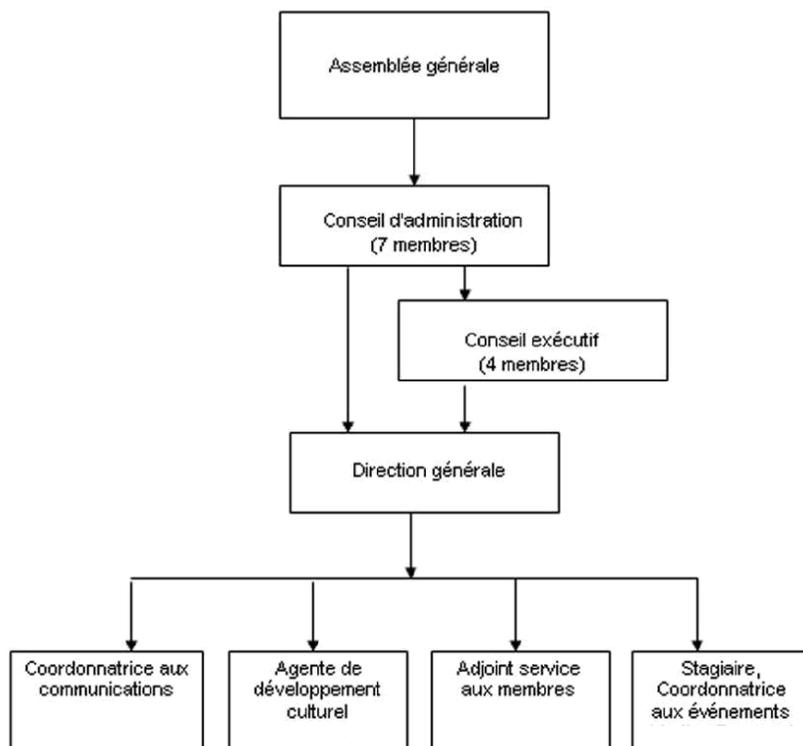


Fig. 1.2. Organigramme de la structure organisationnelle de la SDBSL

### 1.2.1. Assemblée générale

La SDBSL forme deux assemblées générales durant une année civile, rassemblant sept administrateurs, les membres de la SDBSL ainsi que les membres :

- 1) L'assemblée générale annuelle (jusqu'en mars) : pour approuver les comptes et se prononcer sur les rapports présentés, élire les administrateurs dont le mandat est terminé et modifier le règlement de régie interne, si besoin.
- 2) L'assemblée générale du budget (en septembre) : pour adopter le budget d'opération de l'année suivante

### 1.2.2. Conseil d'administration

L'assemblée générale délègue sept administrateurs pour la représenter. Ces membres du conseil d'administration sont élus lors d'une assemblée générale pour un mandat de deux ans. Deux autres administrateurs sont également choisis par la Ville de Montréal, recommandés au comité exécutif de la Ville par le conseil d'administration de la SDBSL. La fonction d'un administrateur est de s'assurer que l'on poursuit de façon appropriée la mission de la Société et

d'établir des objectifs à long terme pour la Société. Ce sont pour la plupart du temps des propriétaires ou directeur, implantés sur le boulevard Saint-Laurent.

Les sept administrateurs du conseil (président du conseil, vice-président et comptables, trésoriers, secrétaire, et 3 autres administrateurs) sont enregistrés conformément au Registraire des entreprises et IGIF (Inspecteur général des institutions financières).

### **1.2.3. Conseil exécutif**

Le président, le vice-président, le secrétaire et le trésorier forment le conseil exécutif.

### **1.2.4. Observateur**

Lors des réunions du C.A. participe également, Alain Martel, Commissaire au développement économique de la Ville de Montréal, à titre d'observateur.

### **1.2.5. Directrice générale**

La directrice participe, sans droits de vote aux réunions du C.A. Principal point de contact avec le client, elle travaille à la gestion, à la direction et à la surveillance des activités des projets, pour maintenir son fonctionnement dans le respect de l'échéancier et du budget voté avec le C.A.

### **1.2.6. Agente de développement culturel**

Elle s'occupe du maintien et de l'essor du tourisme patrimonial du boulevard Saint-Laurent. Elle organise entre autres les réunions des « Amis du boulevard Saint-Laurent », un organisme à but non lucratif, qui soutient la mise en valeur du boulevard Saint-Laurent du Vieux-Port de Montréal jusqu'à la rue Jean-Talon. Dans le cadre du projet, Valérie Paquin endosse la responsabilité de coordonnatrice aux communications : recherche de commanditaires, placement médias et gestion des relations publiques.

### **1.2.7. Adjoint service aux membres**

Il s'occupe des communications avec les membres (prise en compte des demandes et réclamations, et transmission des communiqués). De plus, il suit les sous-projets en cours de la SDBSL (gestion des graffitis, gestion des plaintes concernant les travaux, actualisation du site internet, mise à jour des bases de données, gestion des factures et comptes...).

### **1.2.8. Stagiaire**

La stagiaire couvre le rôle de coordonnatrice pour l'événement dont la gestion fait l'objet du présent rapport.

### 1.3. Objectif du travail de stage

La mission consiste à mettre en œuvre un événement.

Pour décembre 2007, la Société de développement du boulevard Saint-Laurent souhaite mettre en place une stratégie de relance du boulevard pour rehausser l'image du boulevard, ternie par l'année de travaux passée. L'événement de décembre 2007 constitue l'« avant première » à la grande relance de 2008, où tous les travaux mineurs seront complétés.

Dès le début du projet, les responsabilités du stagiaire concernaient :

- la prise de connaissance de l'événement, sa mission, ses objectifs;
- l'apprentissage des fonctionnements de la SDBSL et ceux du boulevard;
- la gestion des plaintes dans le contexte des travaux;

La stagiaire a rapidement été nommée « coordonatrice de l'événement *Feu vert sur la Main* ». Elle a été prise en charge par une équipe expérimentée, qui l'a assisté dans la découverte du fonctionnement de l'entreprise. Ses tutrices ont été simultanément la directrice de la SDBSL et la coordonatrice aux communications. L'objectif du stage concernait donc la gestion des aspects logistiques de cet événement, soit :

- la participation à l'élaboration du programme,
- l'appui à la gestion des communications et de la promotion de l'événement,
- le montage et de la gestion du déroulement de l'événement.

Ce travail visait donc à atteindre les objectifs suivants :

- Repositionner le boulevard comme une destination de choix
- Mettre en valeur l'éclectisme culturel et commercial du boulevard demeurés intacts malgré les travaux ;
- Faire vivre à la clientèle une expérience festive grâce à une animation originale sur la « Main » ;
- Obtenir une visibilité positive dans les médias ;

Ce projet demandait une programmation plus qu'efficace, afin de retrouver la confiance des commerçants et des usagers du boulevard.

### 1.4. Activités réalisées

Les activités principales de la stagiaire pour l'événement « Feu vert sur la *Main* » ont été les suivantes :

- assurer la liaison avec les membres de la SDBSL et les partenaires du projet ;
- participer à la campagne de promotion de l'événement ;
- effectuer le suivi du dossier et assurer le respect des échéanciers ;

La stagiaire assurait également la planification et la coordination des quatre volets de l'événement « Feu Vert sur la *Main* » : *Pimp ton sapin !* – happening

festif de décoration de sapins ; *Le Père Noël est un DJ* – événement connexe dans les bars et boîtes de nuit ; Les soirées 5à7 dans les commerces ; Le concours de vitrines *Dia Das Montras*.

Les activités réalisées pour chacune de ces sous-activités s'orientaient donc sur :

- La gestion des approvisionnements et logistique  
Localiser les meilleurs fournisseurs partenaires de la société, (services audiovisuels, impression, etc.), chercher des bénévoles, amuseurs publics, faire les suivis de toutes les commandes (affiches de l'événement, matériel pour les artistes, etc.).
- La négociation et collaboration avec les parties prenantes  
Coordonner les exigences de chacun des fournisseurs et participants au projet, faire le suivi et obtenir la confirmation de toutes les livraisons pour l'événement, faire le suivi avec le graphiste chargé de créer l'image de l'événement et de décliner cette image aux différents supports médiatiques.
- L'élaboration de planifications  
Enregistrer un concours publicitaire auprès de la Régie des alcools, des courses et des jeux, recueillir les renseignements nécessaires sur les participants au projet, analyser la faisabilité des composantes du projet, etc.
- Les communications  
Tenir une communication constante avec les membres du boulevard pour mobiliser leur participation (par téléphone, FAX ou rencontres individualisées), récolter les formulaires de participation, etc.
- La coordination « sur place »  
Coordonner la distribution du matériel et l'installation des composantes, s'assurer de la bonne conduite de l'événement sur un espace de deux kilomètres, déléguer des tâches à l'équipe et aux bénévoles présents pour l'événement.

## **2. REVISION DES CONCEPTS DE GESTION**

Il est nécessaire de spécifier certains concepts de base de gestion, afin de mieux étudier ce projet : i) la notion même de projet, ii) Le cycle de vie et les différentes composantes d'un projet. L'étude de ces concepts permettra de faire le parallèle entre la réalité pratique du projet et la théorie, puis d'analyser les analogies et écarts.

### **2.1. Notion de projet**

Un projet se compose d'une série d'actions inter reliées et limitées dans le temps qui mobilisent des ressources humaines, matérielles et financières, dans le but d'accomplir une tâche ou de répondre à un besoin défini : le livrable.

Contrairement à une approche traditionnelle où le client achète un produit fini répondant à son besoin, le projet vise à réaliser un produit ou un service en concordance parfaite avec les attentes du client au fur et à mesure de sa réalisation. Un projet peut s'inscrire à l'intérieur d'un programme rassemblant plusieurs projets ayant les mêmes objectifs à plus long terme.

La gestion d'un projet a pour objectif de permettre la coordination des intervenants et des tâches en vue d'atteindre un niveau élevé de qualité et d'efficacité. Plus le projet va être innovant, plus on augmente la marge d'incertitude, donc plus les risques.

#### ***2.1.1. La multi-organisation temporaire***

Le projet d'aménagement est réalisé par une multi-organisation temporaire. Cette organisation est dirigée par le gestionnaire de projet qui garde une vue d'ensemble sur le bon déroulement des étapes du projet. L'équipe formée pour la réalisation du projet provient de différents domaines d'expertise et même parfois de différentes entreprises. La constitution de cette multi-organisation temporaire permet de se concentrer pleinement sur le ou les projets, au lieu de répartir les tâches dans les différents services, comme on le ferait dans une organisation traditionnelle. Dans l'organisation fonctionnelle, chaque tâche y est bien définie mais l'intégration des unités entre elles peut être contestée. L'organisation par projet quant à elle rassemble plusieurs projets correspondant aux différents projets. Cette organisation facilite la communication à l'intérieur d'un projet mais demande une adaptation constante à l'arrivée d'un nouveau projet.

Enfin, on trouve la structure matricielle, qui vise à développer l'intégration verticale et horizontale dans une entreprise. Cette structure peut malgré tout occasionner des conflits d'autorité à l'intérieur d'un projet, puisqu'il existe deux autorités : celle du chef du département et du gestionnaire du projet. Il s'agit donc de créer un équilibre dans la répartition des tâches et les responsabilités de chacun.

### **2.1.2. Maître d'ouvrage et maître d'œuvre**

Le maître d'ouvrage est une personne morale, souvent considéré comme étant le client du projet. La mise en place de l'idée du projet vient de lui. Il identifie les besoins de l'utilisateur. Cependant, il n'a pas les compétences techniques pour réaliser le projet et c'est pourquoi il fait appel au maître d'œuvre. Le maître d'ouvrage commande et paie la réalisation de l'ouvrage en question tandis que le maître d'œuvre prend la responsabilité de la réalisation de cet ouvrage. Le maître d'ouvrage définit le cahier des charges du projet, met en place le financement et l'échéancier, contrôle le projet dans son ensemble. (Lizarralde, G. (2007). *Notes de cours, cours AME 6043* (power point).)

Le maître d'œuvre endosse donc la responsabilité d'un chef de projets. Ses responsabilités rassemblent principalement ces différentes fonctions :

- planifier, organiser, diriger et contrôler les opérations détaillées du projet.
- préparer des appels d'offres en vue de l'octroi de contrats.
- estimer les besoins en approvisionnements pour les items du projet.
- tenir à jour les dossiers budgétaires.
- diriger et contrôler la réalisation du projet.
- superviser le personnel.

La mise en place et le choix d'un contrat permet de définir le niveau de risque pour l'entrepreneur et le client. Les risques associés à un projet de construction peuvent être un dépassement de l'échéancier et du budget, un non-respect de la qualité. Mais le choix d'un type de maîtrise d'ouvrage définit également le rôle de l'entrepreneur et du client dans la prise de décision.

On trouve plusieurs types de contrat. Voici les principaux : le contrat le plus traditionnel est le contrat à coût et prix fixes (à forfait), où le contracteur définit un coût ainsi qu'une période pour la réalisation du projet. C'est un appel d'offres ouvert soit pour des entrepreneurs déjà présélectionnés (appel d'offres sur invitation), ou ouvert à tous (appel d'offres public). Il existe également le contrat « clé en main », où le client verse un ou plusieurs paiements périodiques en fonction de la valeur de travail complété par l'entrepreneur. Le client ne paie l'entrepreneur qu'à la livraison d'un produit acceptable. On trouve de plus, le contrat « design et construction », contrat qui améliore la coopération et la communication entre l'équipe de conception et la réalisation du projet. La maîtrise d'ouvrage par gestionnaire évite la lutte de pouvoir entre les entrepreneurs puisqu'elle place un seul gestionnaire responsable de la réalisation du projet. (Lizarralde, G. (2007). *Notes de cours, cours AME 6043* (power point).)

### **2.2. Le cycle de vie et les différentes composantes d'un projet**

Tout projet doit être planifié et géré selon 8 composantes : le contenu, les risques et opportunités, la qualité, le temps, les coûts, les ressources, l'approvisionnement et les communications. Il s'agit donc de mettre au point des

méthodes de gestion de projet. Un projet se décompose selon plusieurs phases types : l'identification des besoins, la planification du projet, la réalisation, la terminaison du projet et le fonctionnement du projet pour la durée de sa vie utile. Ces phases sont décrites à travers le cycle de vie du projet. Un projet peut faire éventuellement l'objet d'un découpage en « sous-projets », afin de permettre une plus grande maîtrise de sa complexité. Ce découpage peut être très utile lors de la phase de planification, car il va permettre à l'équipe d'avancer graduellement dans le projet.

Le cycle de vie sert à décrire les différentes phases du projet. Il permet de structurer ces différentes phases entre elles et à travers le temps.

La phase d'identification permet une réflexion sur l'intérêt stratégique du projet. On y identifie les besoins. Cette phase va également être accompagnée par une étude de faisabilité technique et économique du projet. Il s'agit de voir si le projet est viable. Ce travail est habituellement pris en charge par le maître d'ouvrage lui-même. La phase de planification permet de préciser le projet dans tous ses détails. Le maître d'œuvre prépare les échéanciers pour les différentes sous-étapes du projet. Cette phase est cruciale pour la réussite de la réalisation du projet. Il s'agit de préparer l'ensemble des aspects logistiques du projet et de les valider progressivement. Le maître d'œuvre met en place des méthodes aidant à garantir la qualité du projet. Lors de la phase de réalisation, le maître d'œuvre coordonne le bon développement de l'ouvrage. La communication doit être fluide et efficace entre le maître d'œuvre et le maître d'ouvrage lors de cette phase afin d'apporter des corrections le plus rapidement. La phase de terminaison correspond à l'achèvement du projet. Un suivi est nécessaire par la suite afin de constater si l'ouvrage est fonctionnel dans le temps.

La planification va permettre au maître d'ouvrage d'anticiper les phases du projet. Elle permet la prise de décisions pour les différents membres de l'équipe de projet et permet la communication avec les différents acteurs. Les objectifs y sont détaillés par rapport au contexte d'intervention. Le mandat, les objectifs généraux, les échéances, le budget et les contraintes du projet sont explicités dans cette étape.

L'équipe de projet va préparer le plan des phases (activités, ressources humaines, ressources matérielles et financières) Ce travail de planification aide l'équipe à gérer les différentes interfaces et la qualité du projet.

L'équipe prépare la planification au début du projet mais la mets à jour toute sa durée. Les tâches à réaliser sont plus ou moins importantes et ont des échéanciers différents. Le diagramme de GANTT est utilisé comme outil de planification pour faire le suivi de l'avancement de ces différentes tâches. Bon outil de communication, il permet de visualiser facilement l'ensemble des tâches (en colonnes par rapport à une échelle de temps) et donc leurs impacts sur le déroulement du projet. Cet outil demande à ce que chaque tâche soit bien identifiée et hiérarchisée en termes de temps et de ressources. Il est donc nécessaire de fixer des dates de début et de fin de projet. La planification stratégique d'un projet définit à long terme la mission de l'entreprise. La mise en place d'une planification stratégique aide l'équipe de projet à comprendre la situation actuelle, à définir ce qui est souhaitable pour l'avenir et détermine le

cheminement à effectuer pour atteindre cet objectif. (Lizarralde, G. (2007). *Notes de cours, cours AME 6043* (power point).)

### **2.2.1. Gestion de l'intégration**

Une planification mise au point selon des méthodes doit aussi prendre en compte le regroupement des différents processus sous une direction commune. Le gestionnaire de projet doit s'assurer que les éléments (risques, communication, coûts, temps, approvisionnements, contenu, qualité, ressources) s'intègrent et se coordonnent entre eux. Une mauvaise gestion du temps aura une incidence directe sur la gestion des ressources, et conséquemment sur la gestion des coûts. Un projet est un tout et il s'agit donc de pouvoir mettre au point un système d'information efficace qui mette en relation les différents éléments du projet. La gestion de l'intégration va concerner tout l'aspect logistique du projet, selon la phase à l'intérieur de laquelle on se trouve. (Lizarralde, G. (2007). *Notes de cours, cours AME 6043* (power point).)

### **2.2.2. Gestion des communications**

Dans le cadre de cette étude de cas, il est important de souligner l'importance de la gestion des communications.

Il existe deux types d'informations nécessaires pour un projet : les informations générales et les informations spécifiques au projet, qui changent au fur et à mesure de son avancement. Il s'agit de définir progressivement à qui ces informations vont être véhiculées, de quelle façon l'information va être diffusée pour atteindre la cible visée et à quel rythme va se faire cette diffusion. L'information peut être diffusée de façon formelle (oralement) ou informelle (écrit, courriel, FAX etc.).

Le conflit apparaît lorsqu'il y a un manque d'informations sur le projet, que les objectifs ne sont pas clairement explicités. Un manque de définition des tâches peut également amener le conflit entre les participants. Un travail de négociation est nécessaire afin que l'équipe de projet puisse se concentrer plus efficacement sur la réalisation du projet plutôt que sur les litiges. On peut soit faire appel à un médiateur expérimenté, ou mettre en place un comité formé spécialement pour la gestion des conflits. C'est également les aptitudes des gestionnaires à négocier qui assureront la résolution des problèmes.

Il s'agit tout d'abord de déterminer le problème, d'établir une relation de confiance avec l'interlocuteur, de déterminer un objectif à atteindre, de reconnaître ce qui est non négociable et enfin, d'accepter une solution qui satisfasse les deux parties.

Une négociation constructive est une négociation où tout le monde trouve son compte. On trouve en négociation, cinq intentions stratégiques de base : l'évitement, l'accommodement, la confrontation, le compromis et la collaboration. L'intention stratégique d'une personne se définit par le rapport de force entretenu, le style de négociation adopté par les deux parties et les enjeux de la

situation. Des intérêts peuvent être compatibles, tandis que les positionnements paraissent inconciliables. En s'attachant plus particulièrement aux intérêts plutôt qu'aux positions, chacun des parties peut s'offrir une marge plus grande de négociation. Le défi en négociation consiste à se demander quelles méthodes peuvent permettre d'augmenter les chances de réaliser son intention stratégique. (Pekar Lempereur, A. et Colson, A. (2005). *Méthode de négociation*. Paris, Dunod.)

Le succès, pour toute organisation, est lorsqu'on trouve les bons individus dans le bon poste et que l'on peut évaluer leur performance par rapport aux objectifs de l'entreprise. Un gestionnaire de projet doit pouvoir incarner le projet. L'ensemble des membres de l'équipe de projet doit être l'interface, représenter le projet à l'extérieur. Le management d'un projet, c'est la capacité des membres de l'équipe de pouvoir résister aux pressions contradictoires. Il s'agit de bien connaître tous les aspects techniques liés au projet et maîtriser l'ensemble des méthodologies de gestion de projet. Le chef de projet peut être à la fois participatif et directif. En prônant l'écoute, l'équipe de gestion peut arriver à une prise de décisions et à une vision d'ensemble du projet. L'autorité « line » dans une entreprise est l'axe principal d'autorité reliant le directeur à l'exécutant final. Les membres de l'équipe ont une responsabilité directe sur l'accomplissement des objectifs de l'entreprise. On trouve également la relation « staff » ou d'autorité fonctionnelle lorsque divers rôles se greffent au tronc principal. Ces relations consistent en une collaboration « indirecte » à l'accomplissement des objectifs de l'entreprise : la planification, la négociation, le conseiller. L'équipe idéale n'existe pas dans l'absolu. Elle se construit autour d'un dosage adéquat de chaque profil, des motivations individuelles et collectives. (Harel Giasson, F. et Lapierre, L. (2005). *Habilités de direction*, 2<sup>e</sup> édition. Montréal, Collection « Racines du savoir ».)

### 3. ETUDE DE CAS

#### 3.1. Description du projet

##### 3.1.1. Contexte : les travaux du boulevard Saint-Laurent

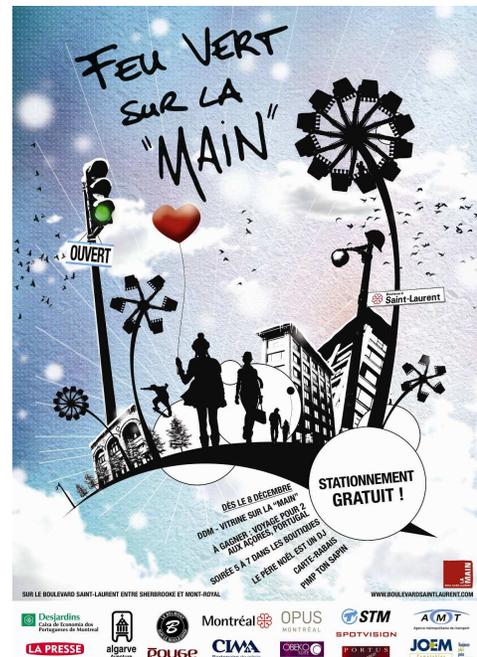
Il est important de revenir sur l'année éprouvante des travaux qu'a subit le boulevard et sur les polémiques qui ont ajoutées des défis supplémentaires à la réalisation du projet.

La Ville de Montréal a investi plus de 300 millions de dollars en 2007 pour plus de 170 chantiers de construction routière ou de réfections de conduits souterrains. La principale préoccupation est le remplacement de conduites d'eau et électriques et la réfection de chaussée. Pour le boulevard Saint-Laurent, la Ville souhaite également renforcer son statut de boulevard par l'élargissement de ses trottoirs. L'installation de nouveaux lampadaires et de nouvelles plantations d'arbres sont prévus pour 2008. Le budget prévu pour ce projet s'enlève à 32 millions de dollars. Les travaux majeurs ont commencé en octobre 2006 et se sont terminés le 1<sup>er</sup> décembre 2007.

Les travaux du boulevard ont été fortement questionnés. Raphaël Fischler, professeur d'aménagement du paysage à l'Université Mc Gill a confié au Journal la Gazette que selon lui, la « Main » ne doit pas être trop métamorphosée où elle risque de perdre son caractère. Au-delà de ces considérations esthétiques, certains membres rencontrés ont questionné également la nécessité de ces travaux, jugés techniquement « mal faits ». La pérennité du projet est donc remise en question.

##### 3.1.2. Présentation du projet « FEU VERT SUR LA MAIN »

Depuis le début des travaux, le boulevard Saint-Laurent s'est fait « boudé » par sa clientèle régulière. L'équipe de la SDBSL a travaillé pendant plus d'un an à la gestion des plaintes des commerçants et à la négociation des échéanciers des travaux avec la Ville. La SDBSL a vu dans la fin des travaux du 1<sup>er</sup> décembre, l'occasion parfaite pour organiser un événement d'avant-première de la grande relance du boulevard de mai 2008. L'objectif était que le boulevard Saint-Laurent retrouve enfin l'image d'un lieu d'émergence des nouvelles tendances. L'événement de décembre représente donc la première étape d'une stratégie de relance.



**Fig. 3.1.** Affiche de l'événement "Feu Vert sur la Main" réalisée par l'agence TOXA

Après avoir fait appel à plusieurs firmes de marketing événementiel afin d'obtenir un « clé en main », la SDBSL a décidé de monter elle-même le projet afin d'en gérer les coûts et l'échéancier. Plusieurs réunions avec les membres du boulevard ont permis de cibler leurs attentes et donc de développer une programmation, qui a été votée ensuite à l'interne avec le C.A. L'événement, intitulé « Feu Vert sur la *Main* » a donc été mis sur pied.

Le public a été convié à déambuler sur le boulevard le samedi 8 décembre de 13H00 à 23H00. Dans ce projet, l'emphase a donc été mis sur :  
La mise en place de micros-événements et animations :

***Dia Das Montras - Vitrine sur la « Main »*** : ce concours est organisé par la SDBSL depuis 7 ans. Il invite tous les commerçants à décorer leurs vitrines dans la période des fêtes. Un jury composé de l'actrice Charlotte Laurier, de la mairesse de l'arrondissement du Plateau Mont-Royal Helen Fotopoulos et du designer Axel Morgenthaler, vote pour 10 finalistes. Le public est également invité à voter pour sa vitrine préférée afin de gagner un voyage aux Açores. La remise des prix s'effectue lors du « bal en rouge », le 19 décembre 2007 au Bar Rouge, et récompense les commerçants gagnants par un prix de 4000\$.

***« PIMP ton sapin »*** : CIMA+ et le bureau de chantier se sont associés au projet et ont financé l'installation de 47 sapins aux emplacements prévus pour le plantage des nouveaux arbres du boulevard. La SDBSL a fait appel à une relationniste de presse pour approcher artistes renommés de toutes les sphères d'activités, pour participer à la décoration d'un sapin la journée de 8 décembre. Une boîte de matériel a été remise à chaque artiste. Des bénévoles ont assisté les participants. Des amuseurs publics ont animé la journée sur le boulevard.

***Soirée 5 à 7 dans les commerces*** : Le 8 décembre, chaque commerçant participant a organisé un 5 à 7 dans sa boutique. La SDBSL a obtenu une dérogation de la Ville, pour que chaque commerce puisse rester ouvert jusqu'à 23h00 et servir de l'alcool.

***« Le Père Noël est un DJ »*** : Organisée par le bar Laïka et Meg Montréal, cette activité propose une animation de plusieurs DJ dans les bars et boîtes de nuit pour une collecte de jouets au profit de l'organisme « Jeunesse au Soleil ».

Un item promotionnel comprenant une carte rabais dans un étui aux couleurs de l'événement a été créé pour l'événement. Il est disponible chez tous les commerces participants et est remis aux clients à l'achat de 50 \$. Les clients obtiennent ainsi un rabais de 10 \$ sur leurs achats de janvier et février 2008, période creuse économiquement pour le boulevard.

De plus, la SDBSL propose un plan de communication basé sur de la promotion, des relations de presse, des commandites et échanges de services : des communiqués, un concours avec les médias, une collaboration avec le réseau de transports, une visibilité sur écrans géants.

La SDBSL a également fait la gestion d'un placement média dans les journaux et à la radio.

### **3.2. Identification des enjeux de gestion**

Le principal enjeu concerne sans nul doute la mise en place d'un événement à l'intérieur d'un contexte de crise. La SDBSL a décidé de se lancer dans la création d'un événement, avant même la fin des travaux du boulevard. Cette situation a demandé une planification efficace et la mise en place d'un plan stratégique. La fin des travaux était prévue pour le 1<sup>er</sup> décembre 2007. La SDBSL a pris le parti de monter l'événement pour le 8 décembre, ce qui laissait un battement d'une semaine seulement pour se réajuster en cas de retard. Le choix de la date de l'événement s'est voulu stratégique, afin de pousser la Ville de Montréal à tenir ses promesses. Ce fut également un défi de gestion important pour la SDBSL. Il a fallu mobiliser la participation des membres et partenaires en les convainquant de la crédibilité du projet, cela alors que les travaux étaient encore bien présents. Un important travail de négociation a donc été nécessaire. La réputation du boulevard dans les médias a également souffert et beaucoup de pression a donc été mise sur la crédibilité de cet événement. Les nombreuses fuites de gaz et autres accidents mineurs dus aux travaux ont aussi ajouté à la tâche de l'équipe de la SDBSL, qui, en plus de travailler au montage de l'événement, a dû prendre en compte la gestion des plaintes des membres. Les travaux ont donc eu un effet assez néfaste pour la gestion du montage de l'événement. Bien que le montage de cet événement ait été stratégique, certains membres rencontrés se sont tout de même demandés si la mise en place de cet événement n'a pas finalement poussé la Ville à « bâcler » les travaux.

La prise en compte des différents « caractères » des membres du boulevard représentait un autre enjeu important. Le boulevard Saint-Laurent se distingue par la diversité de ses commerces et son caractère hétérogène : on trouve autant de commerces traditionnels implantés depuis longtemps sur le boulevard que de nouveaux commerces avant-gardistes fraîchement installés. On trouve également différentes cultures (la communauté portugaise, juives, anglophones, francophones, etc.). Cette diversité représente aussi un enjeu de gestion important pour la SDBSL. Le défi a été de trouver un équilibre entre les avis divergents des membres. La SDBSL a donc préféré par la suite imposer une structure fixe (la programmation) sur laquelle les membres ont la possibilité d'improviser. Il s'agit de trouver un juste milieu entre les attentes des membres et les intérêts de la SDBSL. En effet, les membres ont eu tendance à être pessimiste pour la création de cet événement. De plus, l'enjeu pour la SDBSL était de ne pas retomber dans un schéma d'événement auquel les membres sont habitués. La collecte des avis différents des membres a donc permis au projet de se concrétiser de façon plus « réaliste ». La SDBSL souhaite retrouver la confiance des membres et donc tenir ses promesses en réalisant un projet « crédible ».

### 3.3. Présentation du cadre organisationnel

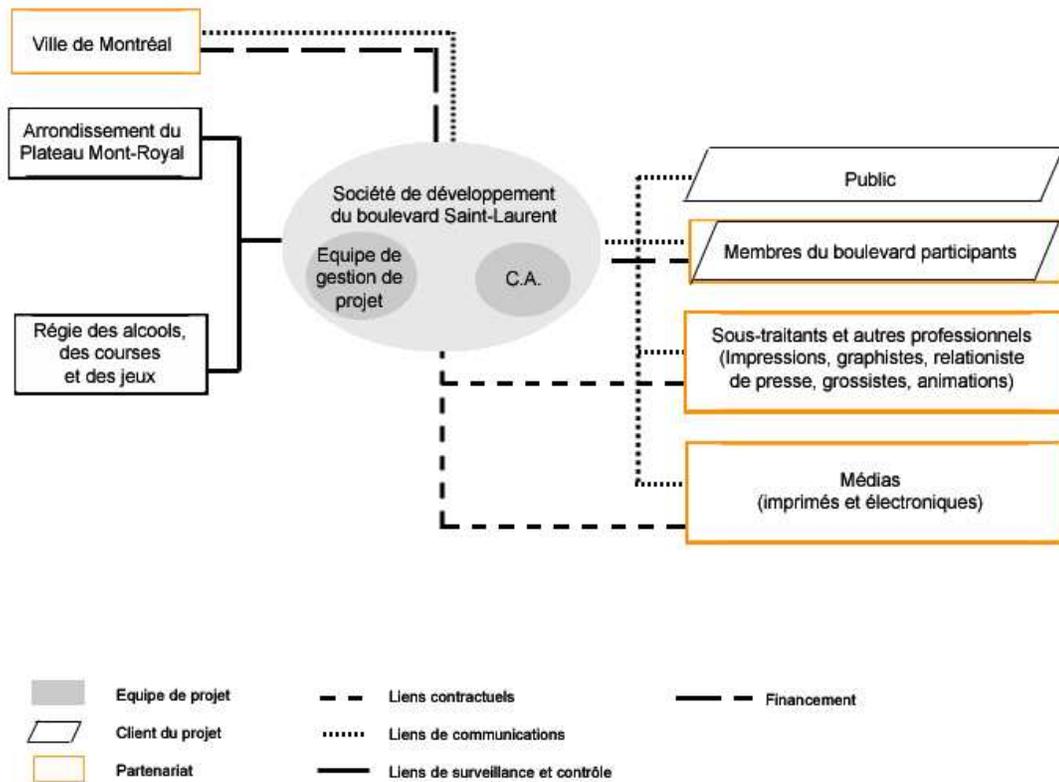


Fig. 3.2. Design organisationnel du projet

### 3.4. Présentation du gérant et des principaux intervenants

#### 3.4.1. La Société de développement du boulevard Saint-Laurent

Gestionnaire du projet, cette société à but non lucratif s'est occupée de monter la programmation et la communication de l'événement. Elle a joué également un rôle actif dans la gestion des communications entre la Ville de Montréal et les membres du boulevard, dans le contexte des travaux.

#### 3.4.2. La Ville de Montréal

Partenaire financier principal pour le projet, la Ville de Montréal a également gardé une communication constante avec la SDBSL sur l'évolution des travaux du boulevard.

#### 3.4.3. L'arrondissement du Plateau Mont-Royal

L'arrondissement agit comme contrôle et soutien à la mise en place de la logistique de l'événement. La demande de création d'un événement se fait auprès de l'arrondissement afin d'obtenir les autorisations nécessaires.

#### **3.4.4. La Régie des alcools, des courses et des jeux**

La Régie agit comme contrôleur dans le but d'assurer la bonne tenue d'un événement. Elle remet permis et autorisations permettant l'exercice du concours publicitaire, dans le cadre de la sous-activité, *Dia Das Montras 2007*.

#### **3.4.5. Les membres du boulevard participants au projet**

Les membres du boulevard sont en quelques sortes client du projet, puisque cet événement est censé redynamiser leurs activités commerciales. Il faut distinguer les membres offrant simplement leurs participations aux activités du projet et ceux qui offrent en plus une participation financière ou matérielle au projet.

Exemple : La Caisse d'économie des Portugais offrant 5000 \$ pour le concours *Dia Das Montras* ou le Bar « le Rouge » offrant ses locaux pour la soirée de clôture de l'événement. Ces participations se font en échange d'un plan de visibilité dans les médias.

#### **3.4.6. Les sous-traitants et autres professionnels**

La SDBSL a fait appel à des sous-traitants pour la création de l'image de l'événement. Un contrat a été mis en place avec l'agence de design graphique TOXA pour cette tâche. Une agence de graphisme, « Artec interactive » a travaillé à l'adaptation du visuel aux différents supports médiatiques.

La SDBSL a fait également appel à des sous-traitants fournisseurs pour les impressions et le matériel de décorations des sapins.

#### **3.4.7. Les médias**

Des contrats ont été mis en place avec des médias imprimés et électroniques pour la communication de l'événement.

### **3.5. Planification du projet**

La planification de l'événement a duré de juillet 2007 jusqu'au jour de l'événement le 8 décembre 2007. Cette phase n'a pas été linéaire à cause d'une méthodologie de planification souvent retravaillée. Les prises de décisions ont en effet été inscrites dans le contexte des travaux. La planification de la conception de l'événement a demandé :

1) L'identification de la motivation des membres pour la participation à l'événement, grâce à des réunions de « brainstorming ».

La détermination de la programmation grâce aux comptes rendus des réunions et à des rencontres avec le C.A. et agences de marketing événementiel.

2) La détermination de l'échéancier d'exécution en fonction de la date fixée pour l'événement. L'expérience de la SDBSL à la réalisation d'autres projets d'envergure permet de faire une première estimation du temps nécessaire pour chacune des phases.

- 3) Une première prospection de partenariats par des lettres ou rencontres personnalisées.
  - 4) L'identification de l'événement (nom, couleur, logo, graphisme), grâce à l'expertise de l'agence de design graphique TOXA.
- La planification de l'événement « Feu Vert sur la *Main* » commence à la mi-octobre 2007 avec :
- 1) La recherche de sous-traitants pour les impressions et le matériel. La prospection se fait auprès d'entreprises ayant déjà collaboré avec la SDBSL.
  - 2) La mise en place d'une campagne promotionnelle et l'élaboration d'une stratégie de communication, par la recherche de plus grands commanditaires et des médias pouvant s'impliquer dans le projet.
  - 3) La mise en place d'une communication avec les membres pour mobiliser le plus de participation à l'événement. Fax, téléphone, rencontres sur place.

Il n'y a donc pas eu de méthodes de planification à proprement parlé, mais un travail de rencontres, de négociations a été fait, basé la plupart du temps sur l'expertise de partenaires avec qui la SDBSL a déjà collaboré dans le passé. La mise en place d'échéancier révisé constamment a également permis de planifier les actions de la SDBSL.

### **3.6. Cycle de vie du projet**

#### **3.6.1. L'identification**

Cette phase correspond à la définition des besoins et à la cueillette d'information. Les travaux du boulevard Saint-Laurent ont débuté en octobre 2006. Dès le début, la SDBSL a vu dans cette restructuration la possibilité de redynamiser l'image du boulevard auprès du public. Des études préliminaires ont été entreprises durant les activités de juin 2006, afin de réfléchir aux manquements du boulevard : à travers sondages et questionnaires, la SDBSL s'est fixée de nouveaux défis pour mieux répondre aux besoins des membres et du public. Ces données d'achalandage restent assez approximatives. Différents scénarios ont été imaginés et longuement discutés avec le comité d'administration, les membres et la Ville de Montréal, afin de réaliser un projet structurant.

#### **3.6.2. La planification**

Lors de cette étape, ont eu lieu l'analyse des solutions possibles et la définition de méthodes de conceptions différentes. Cette période s'est étalée sur une longue période, de juillet 2007 jusqu'au jour de l'événement, le 8 décembre 2007, et a connu quelques imprévus. Il a été nécessaire d'assurer le maintien d'une ligne de conduite uniforme par une prise de décisions efficace. Or, les décisions stratégiques ont dû être revues à plusieurs reprises avec les membres et le C.A : la détermination de la programmation, l'échéancier d'exécution et le montage financier du projet ont demandé du temps. La programmation dépend du financement disponible et le financement dépend de la mise en place de partenariats efficaces, étape qui demande plus de négociations dans le contexte

des travaux. A la mi-octobre 2007, la planification de l'événement « Feu Vert sur la *Main* » a commencé avec les appels d'offres, la recherche de sous-traitants, la mise en place d'une campagne promotionnelle et le développement d'une communication avec les membres pour mobiliser leur participation. Les prévisions budgétaires et les échéanciers ont été encore réajustés tout au long de cette étape.

### 3.6.3. L'exécution

L'étape de réalisation du projet débute avec la fin des travaux du boulevard le 1<sup>er</sup> décembre 2007. Les activités principales se déroulent la journée du 8 décembre 2007 mais continuent tout au long du mois jusqu'à la clôture le 19 décembre.

### 3.6.4. La terminaison

Le projet « Feu vert sur la *Main* » s'est terminé le 19 décembre lors du bal en Rouge qui récompensait les gagnants du concours « Dia Das Montras – Vitrites sur la *Main* ». Suite à cela, l'équipe de projet a archivé les ressources matérielles du projet en archivage afin que les connaissances acquises puissent servir à d'autres projets. L'évaluation du projet, sous forme de post-mortem, est également faite dans cette période.

### 3.6.5. L'exploitation

L'événement « *Feu Vert sur la Main* » a servi d'avant-première à la grande relance de mai 2008. Une cérémonie avec le maire de Montréal est organisée à cette occasion. La phase d'exploitation permettra à la SDBSL de constater si l'investissement mis dans le projet de décembre 2007 aura été rentable pour le boulevard et ses membres.

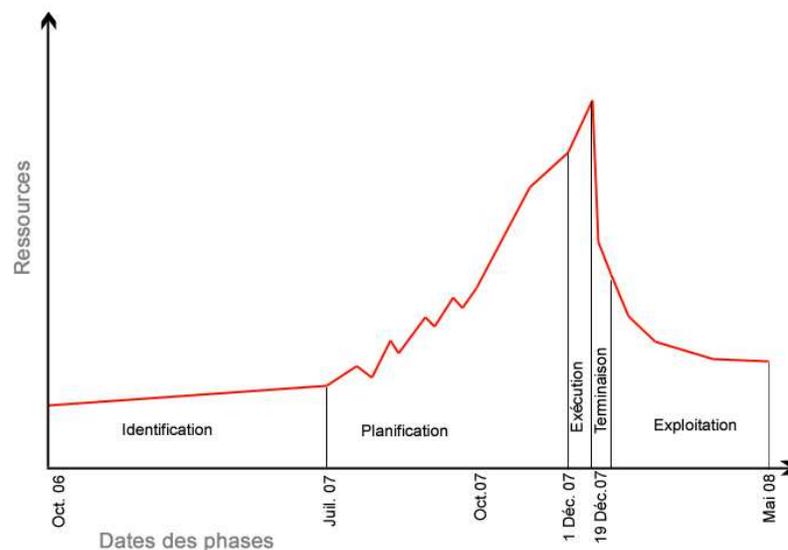


Fig. 3.3. Cycle de vie du projet

### 3.7. Établissement de la faisabilité économique et technique

#### 3.7.1. Faisabilité économique

La faisabilité économique du projet dépendait principalement de l'implication de partenaires financiers dans le projet. Après avoir consulté plusieurs firmes de marketing pouvant fournir un concept « clé en main », le C.A. et la directrice décide, pour des raisons budgétaires, de monter le projet à l'interne. La SDBSL disposait au départ d'un budget de 85 000 \$ pour la réalisation de l'événement dans sa totalité. Ce budget est calculé par le trésorier de la SDBSL.

Il était dans l'intérêt de la SDBSL de s'appuyer sur la longueur et la difficulté des travaux pour obtenir du financement de la Ville de Montréal dans le projet de relance. Il s'agissait également de mobiliser la participation financière ou matérielle des membres mais aussi d'organismes externes comme la STM ou Hydro Québec. Cette structure de partenariat et de commandites permettait non seulement de financer le projet mais de lui donner de la visibilité.

La SDBSL a essayé de faire en sorte que les prévisions budgétaires ne constituent pas une entrave à la bonne tenue de l'événement. Ces prévisions tolèrent d'être adaptées aux besoins changeants. Pour chaque aspect du projet, la SDBSL a combiné à ces prévisions plus ou moins précises des solutions de rechange moins coûteuses. Des changements mineurs ont été effectués au fur et à mesure du projet en fonction des imprévus: diminution des achats et des commandes de matériaux, diminution du nombre de médias, etc. En plus des 85 000 \$ dont la SDBSL disposait pour la réalisation de l'événement, les commandites, échanges de services et certificats cadeaux ont apporté en tout la somme de 70 900 \$. Le projet complet a coûté 105 500 \$.

<b>REVENUS</b>	
Commandites	80%
Échange de services	16%
Certificats cadeaux	4%
<b>GRAND TOTAL</b>	<b>100% (\$70.900)</b>

<b>COÛTS</b>	
<b>Médias</b>	
Imprimés	20%
Radio	28%
Écrans géants	6%
<b>TOTAL MÉDIAS</b>	<b>54%</b>
<b>Logistique</b>	<b>46%</b>
(affiches, distribution, Bal en Rouge, matériaux, etc.)	
<b>GRAND TOTAL</b>	<b>100% (\$105.500)</b>

**Tableau 1.** Répartition des coûts et revenus du projet

L'analyse des coûts-bénéfices pour les participants du projet montre que la rentabilité justifie tout de même le risque et l'investissement dans le projet. L'amélioration de l'image du boulevard est le point le plus important dans cette analyse. Quant aux bénéfices pour les commerçants durant le mois de décembre, ces derniers ont vu une montée de leurs revenus les semaines suivant l'événement.

<b>Bénéfices monnayables</b>	<b>Coûts monnayables</b>
-Augmentation des revenus des commerces pendant le mois de décembre et les mois d'hiver.	-Coûts directs (commande du matériel, impressions, frais d'organisations des réunions, honoraires) -Coûts indirects (publicité, frais administratifs)
<b>Bénéfices non-monnayables</b>	<b>Coûts non-monnayables</b>
-Augmentation de l'achalandage sur le boulevard -Amélioration de la réputation du boulevard dans les médias	-Investissement personnel des commerçants dans les sous-activités (ex : organisation du 5à7)

**Tableau 2.** Analyse coûts et bénéfices

### **3.7.2. Faisabilité technique**

La SDBSL a choisi différentes entreprises pour effectuer les nombreuses tâches reliées à chacune des sous-activités. Ce sont pour la plupart du temps des firmes avec lesquelles la SDBSL a déjà collaboré et souvent, des entreprises présentes sur le boulevard : l'expertise de ses membres est toujours favorisée. Quelques changements ont été faits, certaines firmes ne pouvant livrer la commande dans l'échéancier prévu. La communication fluide et la haute expertise des firmes ont donc été facteurs de réussite. La SDBSL a collaboré dans ce projet avec un graphiste, un centre d'impression, une agence de communication, une corporation d'artistes / amuseurs publics, une quincaillerie. Le plus grand enjeu a sans doute concerné l'installation des sapins sur le boulevard. Une tempête de neige la veille a retardé le processus. Des vols ont également posé problèmes et il a fallu revoir le système de fixation des sapins. Une étude de risque aurait permis de réduire ces risques. Les contraintes de l'échéancier ont été tel que l'étude de risque a été escamoté.

### **3.8. Planification stratégique avec les parties prenantes**

Chacun des intervenants du projet ont eu des intérêts et des perceptions du projet particulières. La quantité et la diversité des acteurs impliqués par le projet a nécessité la mise en place d'une planification stratégique efficace.

La SDBSL a eu comme principal intérêt à travers ce projet de retrouver la confiance et renforcer ses relations avec ses membres, qui ont perdu beaucoup

de bénéfiques avec les travaux et qui ont pu remettre en cause par la même occasion l'efficacité de la Société de développement.

La Ville de Montréal et l'arrondissement du Plateau Mont-Royal ont eu cette même volonté de retrouver la confiance des montréalais mais aussi des membres du boulevard en subventionnant le projet. Le projet de relance s'inscrit dans la dynamique de développement culturel et économique de la Ville.

Ayant subi la critique des commerçants du boulevard, CIMA+ a vu dans sa participation au projet de relance la possibilité d'améliorer son image.

Les membres qui ont participé au projet ont utilisé le projet de manière à en tirer des profits, pouvant combler les déficits de l'année précédente.

Situé en plein centre de Montréal, le projet de relance constitue une vitrine idéale pour exposer les compétences professionnelles des diverses entreprises sous-traitantes et partenaires (impression « 1001 Visuels », Cirque Corporatif), pour développer de nouveaux concepts (« le père Noël est un DJ » par le Meg Montréal), pour montrer son engagement et son attachement au boulevard (Jeunesse au Soleil, Le Chaînon).

L'agence TOXA a vu la possibilité de confirmer son expertise dans le domaine du design graphique, web et branding par la création de l'affiche de l'événement.

### **3.9. Description des phases du projet et des méthodes de gestion**

#### **3.9.1. Phase d'identification**

Cette phase se décompose en deux principales étapes : l'identification des besoins du boulevard; puis l'identification des ressources à mettre en œuvre pour la réalisation du projet compte tenu des critères élaborés par l'analyse des besoins.

Lors de la phase d'identification, la SDBSL a réalisé un travail de segmentation de ses clients : l'équipe a une bonne connaissance de la clientèle du boulevard, mais celle-ci reste malgré tout en constant mouvement. La SDBSL a opéré en 2006 un sondage assez approximatif montrant que la clientèle majeure du boulevard était masculine. Cette étude de marché a servi à identifier les participants potentiels pour l'événement, à les recenser et à cerner leurs motivations ainsi que leurs habitudes de consommation.

C'est ainsi que le premier mandat a donc été de ramener une clientèle plus féminine sur le boulevard. De plus, dans le contexte des travaux, il a été important de considérer pleinement les employés de la *Main*. Ils constituent environ 20 % de l'ensemble des usagers et sont donc à considérer pleinement : ils y vivent 5 jours sur 7, y prennent des repas et travaillent. Ils ont donc un sentiment d'appartenance au boulevard et sont devenus des agents d'influence de premier plan auprès de leurs cercles respectifs.

Par la suite, la SDBSL a donc identifié quelles ressources utiliser pour la réalisation du projet. La SDBSL a mis en place un nombre important de réunions avec les membres, par domaines (design, restaurations) ou généralisées, pour identifier les besoins. Les partenaires et membres apprécient qu'on les tienne au

courant. Un suivi est nécessaire afin d'entretenir leur motivation et leur implication dans le projet.

Ensuite à l'aide de ces critères, l'équipe de la SDBSL a élaboré des scénarios, puis les a examinés avec le C.A. pour dégager la solution la plus adéquate en fonction du budget disponible. C'est en août 2007 que l'idée de créer un événement « avant-première » de la grande relance du boulevard Saint-Laurent est retenue. Cette solution exige toutefois de nombreuses ressources financières, ainsi que le montage d'une programmation efficace et convenant aux différents « caractères » du boulevard. Le C.A. conseille à la SDBSL d'approcher une firme spécialisée en projet « clé en main » pour pouvoir se concentrer d'avantage sur les communications avec les membres que sur la gestion du processus de création. L'équipe de la SDBSL, chargée de la gestion de l'événement est déjà formée depuis mars 2007 et a déjà travaillé sur d'autres projets.

### **3.9.2. Phase de planification**

Cette phase va englober l'étape du montage de la programmation et la recherche de financement, conditionnant cette programmation. C'est lors de ces deux étapes que les différents participants sont sélectionnés car c'est à l'issue de cette phase que sera établi le budget exact et l'échéancier du projet. Après la création de l'image de l'événement, s'est mise en place l'élaboration d'un plan de communication – marketing.

Dans une première étape, la SDBSL a lancé en août 2007 un appel d'offre auprès de plusieurs firmes de marketing événementiel. Celle de l'agence de marketing événementiel Harissa a été retenue. Le mandat répartissait les tâches entre la firme Harissa et la SDBSL de cette manière : la production de l'événement attribuée Harissa et la gestion de la communication avec les membres attribuée à la SDBSL. La SDBSL avait donc pris en charge ces interactions entre les membres et l'agence. Les membres ont considéré le projet suggéré comme étant difficilement réalisable. Ce projet n'a pas été complètement écarté mais remis à 2008 car il demandait plus de temps de planification. Le C.A a également changé d'avis concernant la solution « clé en main », le projet n'étant pas à la hauteur du budget établi. L'agence a donc perdu son mandat. La logistique de l'événement est donc revenue à la SDBSL, qui a dû revoir le projet dans l'ensemble et planifier le type de promotion à mettre en œuvre.

En octobre 2007, une réunion de mise au point avec le C.A a permis à l'équipe de recadrer ses objectifs. La planification du projet ayant été modifiée constamment depuis juillet 2007, il s'agissait de prendre une décision concrète afin d'avoir suffisamment de temps pour la préparation de l'événement.

Un investissement fort sur la promotion du boulevard et des micros événements sera donc être mis en place. Les membres ne souhaitent pas voir cet événement comme un prétexte de soldes, mais veulent retrouver le caractère « tendance » du boulevard. Beaucoup de membres attachent également une grande importance à l'attrait visuel du boulevard. Un échéancier a été mis au point une fois le projet

stabilisé et prêt à démarrer. Cet échéancier a été fréquemment réajusté en fonction des imprévus. L'ensemble de l'équipe a pu planifier dans le temps l'ensemble des tâches à effectuer, la durée de chacune d'elles. L'échéancier a permis de voir rapidement les retards possibles et d'y remédier.

Une fois le concept général mis en place, la SDBSL a essayé de voir quel budget pourrait lui être alloué pour la réalisation de l'événement. Un budget de 85 000\$ avait déjà été voté lors de l'Assemblée générale de septembre 2007. La tâche de la directrice générale a donc été de négocier le partenariat de commanditaires. Un appui financier sur la médiatisation de l'événement de la Ville de Montréal a été discuté lors d'une réunion en octobre. Le Service de la mise en valeur du territoire et du patrimoine de la Ville de Montréal a offert à la SDBSL un montant de 20 000 \$ pour la publicité imprimée et 20 000 \$ pour la publicité-radio. La directrice générale a opéré un travail de négociation avec les membres du boulevard et a ainsi créé plusieurs ententes de commandites : appui financier, prêt de locaux, etc. Un dossier de commandite a été remis à tous les commanditaires à l'intérieur duquel on retrouve le plan de visibilité offert. La SDBSL s'engage à inclure le logo des commanditaires sur les communications reliées à l'événement. Pour trouver ces commanditaires, il s'agissait de « vendre » l'événement et ainsi de monter l'image et le slogan de l'événement.

La tâche a été confiée à l'agence de design graphique TOXA, présente sur le boulevard Saint-Laurent. La création de cette image est un point primordial, puisque c'est elle que le public va juger en premier. Le public étant devenu critique et exigeant suite à l'année pénible des travaux, la SDBSL doit être attentive à présenter une « juste » image de l'événement. L'image a apporté plus de crédibilité à l'événement lors des négociations avec les commanditaires. L'agence TOXA a mis également au point une série de 5 logos simples et esthétiques afin de caractériser clairement les 5 sous-activités de l'événement aux yeux du public, quelle que soit sa langue d'expression. Le slogan « Feu vert sur la *Main* » constitue à la fois le nom et le slogan de l'événement. Bref et direct, il convient aux différents supports verbaux, imprimés, musicaux. Le slogan a été mis au point afin de s'appliquer à la version anglaise: « Green Light on the Main ». Associé à un visuel de signalisation, l'expression « Feu vert » fait allusion à la fin des travaux, à l'idée de nouveau départ.

Pour l'élaboration du plan de communication – marketing, l'équipe de projet a étudié les types de supports médiatiques adaptés pour atteindre le plus efficacement le plus de monde. Le budget a également été un facteur de choix. La stratégie adoptée a été de négocier des contrats avec le plus de médias possible pour répandre l'information au plus grand nombre et le plus loin possible. Un échéancier a été conçu pour la gestion des livrables aux différents médias. Un suivi a été nécessaire avec chacun des médias, selon les dates de remises.

Les médias imprimés offrent la possibilité aux lecteurs de relire l'information et de la faire circuler. Les affiches de l'événement ont été placées principalement chez

les commerçants. La SDBSL s'est basée sur les grilles tarifaires de chaque média imprimé pour faire son choix. Des contrats ont été mis en place avec ces journaux, pour des parutions entre le 27 novembre et le 7 décembre 2007: Montréal Scope, Journal Métro, Bang Bang, Lusopresse, Voir, 24H, La Presse, Le Plateau, A Voz de Portugal. Le rôle de l'équipe était de s'assurer du type de matériel à livrer à chaque journal. L'équipe a fait appel à un graphiste pour l'adaptation du visuel selon les spécificités des livrables (résolution, dimensions etc.). La SDBSL s'est occupée de faire le suivi entre le graphiste et chaque média en s'assurant de conserver le contrôle des opérations.

La SDBSL a fait appel à deux radios pour l'événement : Mix 96 et CKOI, qui ont créées puis diffusés deux messages en anglais et français du 29 novembre au 7 décembre 2007, faisant la promotion de l'événement. Les stations ont fourni le détail du temps et des moments de diffusion des spots. Dans le cadre de l'activité Dia Das Montras, des tirages de certificats cadeaux ont été fait sur Mix 96. Un message a également été diffusé sur les afficheurs électroniques d'Alstom Télécity, situés à l'intérieur des métros de Montréal, pendant tout le mois de décembre. Une animation à partir de l'affiche de l'événement a été diffusée sur des écrans géants du boulevard Saint-Laurent et sur Sainte-Catherine. La présentation de l'événement est également disponible sur le site internet de la SDBSL.

La SDBSL a également fait appel à une relationniste afin de développer des contacts avec les médias et de renforcer auprès d'eux la crédibilité de l'événement. La relationniste a également été chargée de trouver des artistes de renoms pour le projet des sapins et de monter le communiqué de presse, incitateur pour les médias à couvrir l'événement. Il représente un moyen rapide et peu coûteux de rapprocher en même temps un nombre important de médias. Afin d'impliquer d'avantage le public, la SDBSL a monté un concours promotionnel, dans le cadre de l'activité « Dia Das Montras – Vitrites sur la *Main* ». Le concours promotionnel a été planifié avec certains médias. Des coupons de vote sont disponibles dans le journal la Presse et dans tous les commerces du boulevard. Ce partenaire média se révèle plus qu'utile. Ce concours publicitaire a nécessité la création d'un dossier auprès de la Régie des alcools, des courses et des jeux. Les règlements du concours doivent être formulés et 10% du montant global des prix doit être payée à la Régie.

L'événement « Feu vert sur la *Main* » s'est déroulé la même fin de semaine qu'un événement sur l'avenue du Mont-Royal. Cette concurrence n'a pas été un inconvénient majeur. Le positionnement de l'événement était clair et distinct de celui de la concurrence.

La SDBSL a réussi à réunir 15 commanditaires pour l'événement : la Ville de Montréal, le gestionnaire du chantier CIMA+/SNC Lavallin, La Presse, STM, L'AMT, la Caisse d'économie des portugais de Montréal, Comptables Joem, Algarve Aventure, Le Belmont, Portus Calle, Le Bar Rouge, Obeko Suite, SpoTVision et Opus Montréal. La commandite est un outil de financement pour

l'événement commandité et, d'autre part, elle devient un outil de promotion pour le commanditaire. L'équipe a tenu compte du statut respectif de chaque commanditaire (officiel, majeur), auquel sont associés des propositions de visibilité.

### **3.9.3. Phase d'exécution**

Cette phase comporte 3 principales étapes :

La soirée de lancement a eu lieu au Portus Callé de 17h à 20h. Une mise en scène détaillée a été écrite pour cette soirée. Un travail d'accueil et d'information a été fait à l'égard des diverses personnalités invitées. Ont été présents à cette soirée les commanditaires et partenaires d'affaires, journalistes, artistes, les représentants d'organismes impliqués dans le projet et certains membres de la Ville de Montréal. Plusieurs allocutions ont eu lieu durant cette soirée. La relationniste a tenu le rôle de maître de cérémonie. Des remerciements et félicitations ont été formulés par le C.A.

La journée d'activités du 8 décembre a été le point culminant des activités de l'événement. Elle a commencé à 11h et s'est déroulée jusqu'au soir avec une soirée adressée à l'équipe et aux artistes invités. La supervision des opérations a été confiée à la stagiaire. La relationniste et la directrice de la SDBSL ont supervisé les relations publiques de l'événement en veillant à la qualité de l'accueil des personnalités et partenaires et aux entrevues avec les médias. La tâche de la stagiaire a été de préparer au préalable des documents de localisation des activités. Une attribution de zones de prospection a été également faite pour chaque membre de l'équipe de la SDBSL et pour les bénévoles présents pour la journée.

La soirée de clôture : cette cérémonie a permis de procéder au dévoilement des lauréats d'un concours Dia Das Montras – Vitrites sur la *Main*. Elle s'est déroulée le 19 décembre lors du Bal en Rouge au Bar « Le Rouge ». Cette soirée a été à la fois la soirée de clôture de l'événement mais aussi symboliquement, la clôture de l'année difficile des travaux. Elle a permis de rassembler membres et partenaires impliqués dans le projet.

### **3.9. 4. Phase de terminaison**

Cette phase plutôt courte a comporté les étapes d'évaluation finale, de remerciements et de capitalisation de l'information.

L'équipe de la SDBSL a mesuré puis comparé les résultats obtenus aux résultats attendus tels que définis à la phase de la planification en quantité et en qualité. Cette évaluation a permis de formuler les changements souhaitables pour la suite de la relance, mais aussi de célébrer la réussite de cette avant-première. Les lettres de remerciement sont primordiales pour assurer l'investissement des partenaires dans les éditions futures de l'événement.

La rédaction de rapports ont été tenue tout au long de la planification de l'événement. Toute l'information concernant l'événement a été capitalisé dans des dossiers papiers et numériques. De manière concise, on retrouve les réalisations physiques, les bilans financiers, les retombées économiques et politiques de l'événement, les contacts qui y ont été développés.

### **3.9.5. Phase d'exploitation**

Lors de cette phase, la SDBSL va constater si l'investissement mis dans le projet de décembre 2007 aura été rentable pour le boulevard Saint-Laurent et ses membres. L'équipe va pouvoir se baser sur les expériences de gestion vécues pour l'événement « Feu Vert sur la *Main* » pour mettre au point sa stratégie de montage de projet pour la relance de mai 2008.

## **3.10. Description des interfaces du projet**

La SDBSL a été l'outil de gestion principal pour concrétiser l'interface entre les différents participants : entre les membres et le projet, entre la Ville de Montréal et les membres, entre l'agence de design graphique et les médias, etc. La plupart des décisions liées au projet étaient prises en échange avec le C.A et les membres du boulevard. L'objectif des réunions avec les membres ou partenaires était de mettre en place des étapes précises, pour avancer graduellement dans le projet : finaliser la programmation, établir des ententes avec les différents partenaires. Des réunions avec le C.A ont eu lieu de façon ponctuelle afin de répondre aux questions de budgets, d'échéancier et de qualité du projet. Des réunions supplémentaires ont été mises en place lorsque la planification du projet stagnait. Pour la réalisation du projet, les méthodes de communication avec les membres se sont faites par la mise en place de directives (date limite d'inscription, formulaire de participation, etc.) qui permettaient aux membres de comprendre la démarche à suivre pour participer au projet. Ces directives ont été envoyées soit par courriel, soit FAX, ou remise en main-propre.

## **3.11. Description des outils de gestion**

### **3.11.1 Gestion de la qualité**

Différentes méthodes ont permis de maintenir la qualité au niveau du projet en lui-même et au niveau du management.

Concernant le management, la SDBSL a mis en place des contrats de partenariats en tenant compte de la présence des entreprises sur le boulevard, de l'implication d'entreprises dans le problème des travaux et donc sensibilisées à la relance du boulevard et de l'expertise d'entreprises avec qui elle avait déjà fait affaire dans le temps. Ces contrats, basés sur l'expérience de professionnels, ont offert une sécurité pour la SDBSL dans le contexte difficile des travaux. Mais la responsabilité du projet restait entièrement à la SDBSL.

Concernant le projet lui-même, aucun critère n'a été explicitement mis en place. Pour l'impression des cartes rabais, des autocollants et des affiches, la SDBSL a pu se baser sur des échantillons des fournisseurs. En cas de non-satisfaction, certain produit pouvait être retourné aux fournisseurs et remplacé. Des tests pour le matériel de décoration des sapins ou pour les projections du visuel sur façades ont été faits par la SDBSL. Les critères n'ont pu être définis de manière assez pointus, par manque de temps. L'expérience des fournisseurs dans la réalisation des différents items promotionnels de l'événement a permis d'obtenir un résultat relativement conforme aux attentes de la SDBSL.

### **3.11.2. Gestion du temps**

L'échéancier a été révisé durant toute la durée du projet. Il a connu plusieurs impasses, compte tenu des travaux du boulevard. En effet, la phase de planification s'est étalée sur une très longue période de cinq mois. La SDBSL a eu donc trop de peu de temps pour apporter des améliorations au projet. Lors de la planification, aucun diagramme n'a été établi, mais un échéancier écrit de type Word a été mis en place et régulièrement mis à jour par la directrice. Cet échéancier répartissait les tâches entre chacun des membres de l'équipe pour plusieurs sous-sections différentes : placement média, graphisme et impression, logistique de distribution des items promotionnels, gestion des commandes, communications avec les membres, et logistique particulières pour chacune des quatre activités. Cet échéancier général était donc de forme plutôt sommaire, mais permettait à chacun des membres de l'équipe d'organiser son travail dans le temps de manière plus spécifique. La méthode a été d'établir à rebours la date de fin de la tâche, en remontant, jusqu'à déterminer la date où l'opération doit commencer. Des périodes courtes ont été prévues pour remédier aux éventuels retards internes ou externes (retard des fournisseurs, mauvais temps, etc.) D'autres problèmes sont survenus en court de route, chaque échéancier « personnels » ne tenant pas toujours compte des autres échéanciers. Les tâches des membres de l'équipe ont une influence sur le travail des autres membres. Les retards sont principalement dus au fait que la SDBSL a mis de temps à mettre au point une programmation claire avec le C.A. La faisabilité technique n'a été faite que très tard dans le projet. La SDBSL a également été très prise avec la gestion des plaintes des membres concernant les travaux. Aucune clause de sécurité n'a été mise en place au sujet des travaux : la SDBSL n'avait aucun contrat avec la Ville annonçant clairement la fin des travaux. L'échéancier du projet a donc évolué tout au long de la préparation de l'événement mais n'a pas eu d'incidence sur l'échéance finale, la date de réalisation de l'événement.

### **3.11.3. Gestion des coûts**

Après discussion avec le C.A., la SDBSL a décidé de prendre en main la gestion des coûts pour l'événement plutôt que de confier un « clé en main » à une agence spécialisée. Ce contrôle a permis à la SDBSL de, non seulement formuler une programmation adaptée aux attentes du public, mais surtout de

négozier différentes ententes avec partenaires et fournisseurs du boulevard à moindre coût. Une série de contrats et ententes de partenariat ont été mis en place avec chacun des commanditaires et fournisseurs, pour la plupart ayant déjà collaboré avec la SDBSL. Un plan de visibilité est offert en échange de la participation des partenaires.

#### **3.11.4. Gestion du changement**

Plusieurs changements importants ont ponctué le projet, autant en ce qui concerne les travaux, qu'à l'intérieur de la gestion du projet en tant que tel. Tout d'abord, la réfection de la chaussée a demandé une adaptation constante des membres aux différents désagréments. Dans le cas d'une crise (exemple : fuite de gaz pendant les travaux), l'équipe a travaillé à stabiliser les tensions des membres, en diffusant rapidement un message rassurant par courriel ou par téléphone. Il s'agit toujours de trier l'information de manière à ne pas nuire à l'événement. Pour les cas individuels, la directrice prenait souvent elle-même en main le travail politique de négociation. A l'intérieur du projet, des changements de programmation, de tâches ou de collaborations avec des partenaires ont ponctué l'étape de planification. Cela a demandé à chaque membre de l'équipe un travail de réadaptation rapide, afin qu'il n'y ait aucun dépassement d'échéancier dans le projet.

#### **3.11.5. Gestion de ressources**

En tant que gestionnaire de projet, la SDBSL était l'unique responsable de l'approvisionnement des ressources humaines et matérielles. La gestion des ressources humaines concernait la recherche de bénévoles, artistes, membres, amuseurs publics. La gestion des ressources matérielles concernait la recherche du matériel, des sapins et décorations. Comme nous l'avons vu, la SDBSL a fait appel à différents sous-traitants pour les différents aspects du projet. Des contrats ont été formés en majorité avec des entreprises présentes sur le boulevard, mais des ententes avec de nouveaux fournisseurs ont également vu le jour à travers ce projet. La SDBSL a dû gérer et faire le suivi de l'approvisionnement des différents items à l'intérieur de l'échéancier.

#### **3.11.6. Gestion de communications**

La gestion des communications concernait les relations de presse, les relations avec les partenaires et les membres, l'organisation des conférences de presse concernant l'évolution des travaux, le suivi dans les médias avant, pendant et après l'événement : il s'agissait, avant l'événement, de gérer l'image controversée du boulevard à cause des travaux ; pendant l'événement il s'agissait de faire « oublier » un instant les travaux ; après l'événement, communiquer une nouvelle image, celle de la renaissance du boulevard. La SDBSL a mis en place une série de réunion hebdomadaire ouverte à tous les membres, dans le but de collecter les avis et de raffiner sa stratégie. Un compte rendu était rédigé après chaque réunion et envoyé à l'ensemble des membres,

pour que chacun puisse suivre l'évolution du projet. Lors du développement de la programmation, le travail de la stagiaire consistait à mobiliser la participation des membres à l'événement. Un formulaire de participation a été créé à cet effet et remis par FAX, courriel et en main propre durant les deux mois précédents l'événement. L'échéancier ne permettant pas toujours de se rendre chez chacun de membres, le téléphone s'est avéré être un outil efficace pour rejoindre le plus de monde en peu de temps. Dans le contexte éprouvant des travaux, la plupart des membres ont perdu patience : l'objectif était de communiquer l'information aussi clairement que possible. A la veille de l'événement, il s'agissait de convaincre les derniers indécis en ayant recours à des arguments supplémentaires, comme la participation de personnalités à l'événement. Lors des réunions de l'équipe, des mises au point ont été faites afin de prévoir les questions difficiles des participants. Photos et communiqués ont été réalisés tout au long de l'événement par la SDBSL afin que les membres puissent reconnaître l'importance et le rayonnement du projet et développer un sentiment d'appartenance à l'événement.

### **3.11.7. Gestion des conflits et des risques**

Aucun outil de gestion clairement défini n'a été mis en place pour la gestion des risques et des conflits. Toutefois, la SDBSL a entretenu une communication constante et fluide avec les différents acteurs et a assuré le suivi avec ceux-ci durant tous le projet. L'expérience de la SDBSL et les différents contrats mis en place ont permis de gérer les risques et conflits au niveau du management, ainsi qu'au niveau du projet lui-même.

	<b>Risques et conflits</b>	<b>Mesures d'atténuation</b>
<b>Au niveau du management</b>	Intérêts divergents des participants (membres)	- Expérience en gestion de projet de la SDBSL comme outil important de gestion - Mise au point de directives claires - Contrats précis entre les différents intervenants
	Manque d'information (détails précis sur le projet)	
	Problème dans la répartition des responsabilités entre les membres de l'équipe de projet	
<b>Au niveau du projet en lui-même</b>	Retards dans les livraisons	- Contrats précis entre les différents intervenants - Définition claire des critères voulus - Mise en place d'un échéancier des tâches à réaliser
	Dépassement de l'échéancier du projet	
	Qualité du projet remise en question	

**Tableau 3. Analyse des risques du projet**

### **3.12. Conclusion, évaluation et commentaires de l'étude de cas**

Malgré le contexte difficile dans lequel le projet s'est construit, l'événement a été une réussite et les objectifs initiaux ont été atteints presque en totalité. La SDBSL aurait cependant souhaité un achalandage plus grand sur le boulevard durant la journée des activités. Les travaux tenaient une place encore bien présente dans l'esprit du public malgré la campagne publicitaire. Le projet aurait pu être plus complet si la SDBSL avait disposé de plus de temps. La phase de recherche d'une solution « clé en main » a sans doute ralenti le processus de planification du projet. La planification est une phase qui demande du temps et des méthodes de gestion bien définies. Il a fallu trouver des solutions adaptées pour satisfaire les besoins divergents des membres, affectés par la dure année de travaux. La SDBSL a reçu de bonnes critiques de l'événement dans la presse et par les membres du boulevard ayant participé. La participation de personnalités a apporté à la notoriété du projet.

Le projet est rentré dans ses coûts à 100% et l'échéancier n'a pas connu de retard, ni pour la fin des travaux du boulevard, ni pour la réalisation des différentes étapes du projet. Le projet « Feu Vert sur la *Main* » ouvre une perspective optimiste pour le projet de relance du boulevard Saint-Laurent de mai 2008. La SDBSL va agir selon quatre objectifs stratégiques pour l'année 2008 : attirer le public vers le boulevard Saint-Laurent en le positionnant comme une place de premier choix à Montréal et organiser une série d'événements pendant la haute saison : une exposition photos sur les oriflammes du boulevard de mai à septembre 2008 ; l'événement du Grand Prix sur la « Main » en juin 2008 ; deux Frénésies de la « Main » en juin et août 2008 ; l'aménagement de café terrasses ; l'amélioration de la propreté et la sécurité sur le boulevard.

## **4. DISCUSSION ET CONCLUSION**

### **4.1. Accomplissement des objectifs du stage**

La mission de la stagiaire concernait la gestion, la structuration et la coordination du projet de relance. Les objectifs généraux du stage, comme nous l'avons vu, concernaient la gestion des aspects logistiques de l'événement, soit :

- la participation à l'élaboration du programme,
- l'appui à la gestion des communications et de la promotion de l'événement,
- le montage et de la gestion du déroulement de l'événement.

Le travail visait donc à repositionner le boulevard comme une destination de choix, à faire vivre à la clientèle une expérience festive et à obtenir une visibilité positive dans les médias.

Ces objectifs, comme nous l'avons vu, ont été atteints en majorité grâce à un important travail de planification et de négociation. La gestion du projet a demandé une concentration sur les habiletés de communication avec les membres et participants au projet, un travail de répartition des tâches entre les membres de l'équipe, pas toujours clairement énoncé, soit finalement un grand travail de réadaptation constante aux différentes étapes du projet. Le système de communication avec les membres a été plusieurs fois remis en question. Les membres ne recevaient pas ou n'ouvraient pas toujours leur courriel. Certains s'attendaient également à un événement d'une plus grande ampleur. Il est donc important de considérer que la réalisation d'un événement ne peut contenter l'ensemble des personnes impliquées dans le projet. Avec plus de 600 places d'affaires, 300 commerces en rez-de-chaussée, une dizaine de commanditaires et médias participants au projet, des avis différents émergent automatiquement. Les manquements au projet ont été pris en note pour les projets futurs. La SDBSL travaille pour ces membres et doit utiliser la critique comme élément à part entière pour améliorer son service.

### **4.2. Comparaison critique entre les concepts et l'étude de cas vécu**

#### **4.2.1. Notion de projet**

Le projet « Feu Vert sur la *Main* » a commencé en juillet 2007 pour se terminer en décembre 2007. Le livrable était un événement de relance des activités économiques du boulevard. Ce projet s'inscrit parfaitement dans la logique de la gestion de projet où la SDBSL travaille à la réalisation d'un événement en concordance avec les attentes de ses membres, au fur et à mesure de sa réalisation. Ce projet s'inscrit à l'intérieur d'un programme à plus long terme, la relance de mai 2008. Ce projet se voulait innovant puisque les membres ont émis le désir de sortir de la routine des événements type « vente à rabais » que la SDBSL organise durant la période estivale. La marge d'incertitude et la prise de risque ont donc été plus importantes.

L'événement a été réalisé par la SDBSL, une organisation fixe qui travaille au développement du boulevard depuis 8 ans. La directrice générale tient le rôle de gestionnaire de projet, et s'assure du bon déroulement des projets. L'équipe de la SDBSL comme nous l'avons vu, rassemble des employés de diverses expertises : communication, développement culturel, marketing, gestion des services et design événementiel. Contrairement à une multi-organisation temporaire, l'équipe de projet de la SDBSL a travaillé sur de nombreux autres projets durant l'année. Cette structure fixe permet de se concentrer entièrement sur les différents projets ponctuant l'année. Cependant, nous pouvons dire que cette organisation s'apparente plus à une organisation fonctionnelle, car chaque tâche est clairement définie entre les différents membres de l'équipe. En dehors de la gestion d'événement, chaque membre de l'équipe s'occupe d'un aspect de la gestion quotidienne du boulevard : les communications avec les membres, le développement culturel, la gestion des comptes et factures etc. Lors de la mise en place d'un événement, chaque membre de l'équipe met ses compétences dans la réalisation de celui-ci, selon son champ d'expertise.

Ici, la SDBSL représente le maître d'ouvrage. C'est elle qui met en place le concept général du projet grâce à l'identification des besoins des membres du boulevard. La SDBSL ne possède pas toutes les compétences techniques pour la réalisation du projet et doit donc faire appel aux différents entrepreneurs du boulevard principalement, comme nous l'avons vu. Le travail de la SDBSL est donc un travail de direction et de contrôle des opérations.

#### **4.2.2. Cycle de vie et les composantes du projet**

Le cycle de vie du projet « Feu Vert sur la *Main* » n'a pas été linéaire. Comme nous l'avons constaté, des retards ont été visibles lors de la phase de planification, ce qui a rendu cette phase particulièrement longue. Il s'agissait non seulement de mettre au point la programmation de la journée du 8 décembre, de la soirée de lancement et celle de clôture, mais également d'élaborer la campagne promotionnelle qui accompagnerait l'événement.

Le travail de planification du projet a nécessité plusieurs plans d'action : un plan global et des plans plus détaillés. Ces plans d'actions ont pu se retrouver mêlés lors du projet. Une bonne planification nécessite de prioriser les tâches de chacun des membres de l'équipe, à l'intérieur des plans d'actions du projet mais aussi à l'intérieur du plan global. Il est difficile d'estimer la charge d'une tâche et le temps de réalisation qu'elle demande. Cette estimation a pour la plupart du temps été basée sur l'expérience de l'équipe de gestion de la SDBSL, déjà en place depuis plusieurs projets. La multiplication des tâches ne permet pas toujours de les estimer et de les planifier correctement dans le temps. Un échancier type diagramme de GANTT est alors nécessaire pour organiser ce grand nombre de tâches. La stagiaire a effectué un travail de suivi tout au long du projet. Un bon suivi nécessite de connaître les échéances et coûts du projet, l'estimation de la charge de travail restante à réaliser, et les complications et risques affectant le projet. Ce suivi n'est pas si évident à mettre en place car il est arrivé que les ressources du projet comportent des limites (problèmes liés à

l'approvisionnement du matériel de l'événement ; installation des sapins sur le boulevard). De plus, il est important de laisser une marge de temps importante pour l'exécution du projet, ce qui n'a pas été le cas dans le cadre de l'organisation de cet événement.

La gestion de l'intégration a été très importante dans la réalisation de ce projet. Les coûts, le temps, les ressources ont eu une incidence sur la qualité du projet. Chaque élément s'influence automatiquement et tout l'enjeu consiste à savoir par où commencer. Il s'agissait pour l'équipe de la SDBSL de présenter un concept intéressant afin de mobiliser les ressources nécessaires (participation des membres, partenaires financiers). La recherche de ressources prend elle-même du temps lors de la planification : or, les retards ont également un impact certain que la qualité du projet. Il a fallu donc agir prudemment, s'entourer de partenaires confiants prêt à s'engager dans un projet encore peu défini.

La communication a été un élément phare dans la gestion du projet. Il s'agissait non seulement de la communication avec les membres et participants au projet que la communication à l'intérieur de l'équipe de gestion. Un tri a été nécessaire pour communiquer aux participants l'information suffisante à la compréhension de l'événement et ainsi, pour mobiliser leur participation. Après l'année difficile des travaux, il aurait été tentant de retrouver la confiance des membres par une transparence complète de l'information. Mais dans ce contexte difficile, la SDBSL a eu tout intérêt à ne pas « surcharger » d'informations les membres du boulevard, pour ne pas les brusquer davantage. Les modes de diffusion de l'information ont également dû être réadaptés en cours de route, les membres étant plus réceptif à certain type de supports.

En situation de négociation, la stagiaire a eu à certains moments une tendance forte à mélanger enjeux professionnels et enjeux personnels. Dans une rencontre professionnelle, il est important d'agir justement en « professionnel », soit de façon organisé et objective. A travers l'expérience du stage, la stagiaire en a conclu que la négociation est vraisemblablement une règle de base des relations humaines à réellement expérimenter sur le terrain. Lors de rencontres avec les membres et autres participants au projet, ont émergé des désaccords et différends. Le conflit n'est pas systématiquement à fuir, il est un signe d'énergie et permet aux différents partis de s'exprimer. Négocier est donc un réel apprentissage, une série de remise en question qui va enseigner à faire des choix. A travers le stage, le stagiaire a également remis en cause l'utilisation du compromis comme une solution classique pour couper la poire en deux. Les deux interlocuteurs sont face à un problème à régler en fonction de leurs intérêts qu'ils pensent divergents. En réalité, ce ne sont pas les intérêts qui sont différents, mais les positions que chacun des deux partis ont pris pour les défendre. La stagiaire a tenté au fur et à mesure de ses négociations avec les participants de trouver les réels besoins occultés et d'élaborer une solution avec l'autre partie, en l'encourageant à s'impliquer. Les membres étant « aigris » suite à une année de travaux, la tendance générale était de ne pas vouloir s'impliquer

dans le projet. Considérer les inquiétudes des membres a permis d'arriver à une entière collaboration plutôt que de n'obtenir que partiellement satisfaction. Comprendre le point de vue de l'autre, c'est accepter que son opinion soit aussi légitime que la nôtre, chose difficile à admettre dans le feu de la discussion. Le stage a permis de comprendre réellement qu'on négocie bien mieux lorsque les sentiments sont contrôlés : on arrive ainsi à gérer la négociation correctement sans mélanger le fond et la relation à l'autre.

Dans cette organisation, c'est sans doute la répartition des tâches, qui a pu poser quelques problèmes: la SDBSL organise des événements et activités pour les membres du boulevard Saint-Laurent. Le conseil d'administration agit donc comme autorité « direct » sur les employés de la SDBSL puisque c'est elle qui validera ou non le projet proposé. La responsabilité est directe, non pas de l'exécution des objectifs de l'entreprise mais bien de la réalisation du projet. Le C.A a le droit d'imposer ses idées, et va donner son avis sur les réalisations. La directrice de la SDBSL a une autorité directe sur les employés. Cependant, son autorité est aussi fonctionnelle. Elle apporte sa contribution à l'accomplissement des projets. Son rôle de « staff » est de programmer les rencontres, de convaincre, de guider les employés et d'orienter les idées.

La directrice a joué un rôle très actif dans le dialogue, l'écoute et le soutien de l'équipe et la création d'un climat propre à une dynamique collective. Son rôle directif était justement d'organiser un travail collectif et d'offrir un cadre de travail pour que l'équipe soit efficace. Un mode directif permet de créer de la cohérence, de la sécurité et de la précision. De plus, la directrice a également favorisé un rôle déléгатif dans le but d'accroître la responsabilisation de chacun des membres de l'équipe et de mieux répartir le poids du travail. Cette délégation semble à pu créer à certains moments des incohérences à cause d'un manque de communication claire sur les tâches de chacun.

La stagiaire a eu une également tendance à appréhender la prise de décision. S'associer avec plusieurs personnes signifie aussi savoir décrypter une situation et apprendre à admettre ses erreurs pour progresser. L'équipe de la SDBSL a favorisé un mode participatif, soit déterminer ensemble les méthodes de travail d'équipe et savoir se réadapter. Les habiletés de direction que la stagiaire a développées, sont des habiletés de vision mais aussi des habiletés de communication: elle a dû en effet concevoir et anticiper, mais aussi faire passer un message, convaincre et impliquer les différents acteurs. En tant que stagiaire, se présente toujours la difficulté de savoir choisir des collaborateurs responsables, dont la société a estimé les performances dans le passé, et de s'assurer du bon développement d'interactions saines et durables. En pratique, il s'agissait de comprendre la dynamique des pouvoirs et les forces respectives de chacun, faire face à l'hostilité ouverte ou dissimulée de certains de membres. Cette expérience professionnelle a poussé la stagiaire à réfléchir à la notion d'intelligence d'action, soit : dire les bonnes choses, parler aux bonnes personnes, choisir le moment et le lieu, établir une relation de confiance avec tous les membres, traiter le problème ensemble, déterminer un objectif à atteindre et enfin arriver à une solution qui contente les deux parties. La stagiaire

a également vite compris qu'il était plus que difficile de contenter tout le monde, étant donné la grande variété de parties prenantes du boulevard. L'exercice de ces habiletés politiques demande une confiance en soi et envers les autres. Dans la pratique il est toujours moins évident de savoir préconiser au mieux la personnalité des acteurs du projet mais aussi ses propres capacités et limites.

## RÉFÉRENCES

### Bibliographie

Dagenais, B. (1998). *Le plan de communication : l'art de séduire ou de convaincre les autres*. Sainte Foy : Presses de l'Université Laval.

Dupont, L. (2001). *Quel média choisir pour votre publicité*. Montréal, Edition Transcontinental.

Pekar Lempereur, A. et Colson, A. (2005). *Méthode de négociation*. Paris, Dunod.

Harel Giasson, F. et Lapierre, L. (2005). *Habilités de direction, 2<sup>e</sup> édition*. Montréal, Collection « Racines du savoir ».

Festival et événement Québec. (1998). *Les communications et le marketing d'un événement*. Série : la gestion d'un événement, manuel de formation.

Lizarralde, G. (2007). *Notes de cours, cours AME 6043* (power point).

### Sites internet

*Société de développement du boulevard Saint-Laurent*  
<http://www.boulevardsaintlaurent.com>

*Ville de Montréal*  
<http://ville.montreal.qc.ca>