



UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ÉCONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES
SCIENCES DE GESTION
DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION



MEMOIRE DE FIN DE CYCLE

En vue de l'obtention d'un diplôme de master en Sciences de Gestion

Option : Management Stratégique

THEME

**Lancement et pilotage d'un projet
d'investissement au sein d'une entreprise :
cas de la SARL PHENIX MIZRANA**

Présenté par :

BOUDEFOUA Jugurtha

DAMENE Ahlem

Encadré par :

Mr ACHIR Mohamed

Membres du jury :

Président : Mr OUALIKENE Selim PROFESSEUR à UMMTO

Examineur : Mr ABIDI Mohamed M.C.B à UMMTO

Rapporteur : Mr ACHIR Mohamed M.C.B à UMMTO

Promotion : 2020

Remerciement

On remercie le bon dieu de nous avoir mis sur le droit chemin et de nous avoir éclairé la voie de savoir.

Après une année de travail pour la réalisation de notre mémoire de fin d'étude, nous tenons à remercier toute personne qui nous a apporté son aide de près ou de loin, en particulier Mr ACHIR Mohamed d'avoir accepté sans hésitation de nous prendre en charge et diriger ce modeste travail.

Nos remerciement s'adressent aussi :

- ✚ Au PDG de la SARL PHENIX MIZRANA Mr A. BOUDEFOUA.*
- ✚ A notre encadrant au sein de l'entreprise SARL PHENIX MIZRANA, Mr A. OUAISSA.*
- ✚ A tout le personnel de cette entreprise qui ont contribué à la réalisation de ce travail.*
- ✚ A tous les enseignants de l'université MOULOUD MEMMERI de TIZI-OUZOU.*

Dédicaces

C'est avec profonde gratitude et sincères mots, que nous dédions ce modeste travail de fin d'étude à nos chers parents qui ont sacrifiés leurs vies pour notre réussite et nous ont éclairés le chemin par leurs conseils judicieux,

Nous espérons qu'un jour, nous pourrions leurs rendre un peu de ce qu'ils ont fait pour nous, que dieu leur prête bonheur et longue vie.

Nous dédions aussi ce travail à nos frères et sœurs, nos familles, nos ami(es),

tous nos professeurs qui nous ont enseignés et à tous ceux qui nous sont cher.

Jugurtha BOUDEFOUA

Liste des abréviations

Abréviation	Significations
PMI	Project Management Institute.
PMBOK	Project Management Body of Knowledge.
AFNOR	Association française de la normalisation.
ISO	Organisation internationale de normalisation.
CPM	Critical path method.
PERT	Program Evaluation Review technique.
MOA	Maître d'ouvrage.
MOAd	Maître d'ouvrage délégué.
MOE	Maître d'œuvre.
PBS	Project Breakdown Structure.
WBS	Work Breakdown Structure.
OT	Organisation des tâches.
OBS	Organisation Breakdown structure.
RH	Ressources humaines.
EPC	Engineering, procurèrent, construction.
IT	Les projets informatiques.
R&D	Recherche et développement.
ECOSIP	Economie des systèmes de production.
SWOT	Strenghts, weaknesses, opportunities, threats.
PESTEL	Politique, économique, socioculturel, technologique, écologique, légale.
SI	Système d'information.
3C	Cadrage, conduite, conclusion.
DO	Donneur d'ordre.
CdCF	Cahier des charges fonctionnel.
APS	Avant-projet sommaire.
CCTP	Cahier des clauses technique particulière.
IPMA	Internationnal Project Management Association.
APMG	Association For Project Management Group.
SDS	Sous système décisionnel stratégique.
SDTO	Sous système décisionnel tactique et opérationnel.
SARL	Société à responsabilité limitée.
APN	Assemblée populaire nationale.
ANEM	Agence nationale de l'emploi.
TCR	Tableau compte de résultat
HT	Hors taxe.
TVA	Taxe sur la valeur ajoutée.
TAP	Taxe sur l'activité professionnelle.
B.E.A.U.	Bureau d'étude d'architecture et d'urbanisme.
C.I.G.C.	Cabinet d'ingénieur en génie civil.

Sommaire

Introduction générale.....	06
Chapitre 01 : Initiation au projet	
Introduction.....	11
Section 01 : La notion de projet.....	12
Section 02 : Le cycle de projet.....	15
Section 03 : L'environnement d'un projet.....	35
Conclusion	44
Chapitre 02 : Lancement et pilotage d'un projet d'investissement au sein d'une entreprise	
Introduction.....	46
Section 01 : Lancement d'un nouveau projet d'investissement au sein d'une entreprise.....	47
Section 02 : Le processus de lancement et pilotage d'un projet d'investissement au sein d'une entreprise.....	54
Section 03 : Le pilotage stratégique d'un projet au sein d'une entreprise.....	79
Conclusion	87
Chapitre 03 : Etude de cas de projet d'extension de la SARL PHENIX MIZRANA.	
Introduction.....	88
Section 01 : présentation de l'organisme d'accueil.....	89
Section 02 : Etude de cas de projet d'extension de la SARL PHENIX MIZRANA.....	101
Section 03 : Lancement et pilotage de projet d'extension de la SARL PHENIX MIZRANA.....	120
Conclusion.....	136
Conclusion générale.....	138

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Introduction générale

Concevoir, lancer et piloter des projets industriels, marketing, qualité ou recherche dans un secteur d'activité, sur un marché ou au niveau de l'entreprise, dans un contexte national ou international, sont les nouvelles données de la conduite du changement dans les entreprises.

Pour ce faire, il est nécessaire d'avoir une approche globale de la conduite de projet : technique, technologique, commercial, ressources humaines, environnement et communication.

Tout changement apporte réticence et suspicion. Le rôle de chef de projet est donc très important, pour la confiance qu'il pourra apporter à l'ensemble du système et des acteurs. C'est pourquoi manager la communication de projet sera l'élément clé de la réussite.

À l'aube du XXI^{ème} siècle, toute entreprise industrielle, commerciale ou de service est confrontée aux lois du marché concurrentiel et doit sa survie à sa capacité d'innovation, d'organisation et de gestion. Pour réussir, être créatif est un atout nécessaire mais non suffisant. Ce potentiel doit s'accompagner d'une gestion rigoureuse et d'une organisation sans faille, dans le développement et la concrétisation de ses idées.

Ce contexte nous oblige à dépasser un paradoxe qui est de réduire les investissements pour assurer la survie et produire de plus en plus d'innovations coûteuses pour rester compétitif.

Pour sortir de ce paradoxe, la gestion de projet permet de cibler les investissements et d'allier rigueur et créativité.

Pour cela, il est indispensable de disposer d'une vision globale du processus et d'être capable de concevoir et de mettre en œuvre des nouveaux projets d'investissement.

La politique de développement permet d'orienter les efforts dans la bonne direction. Mais seule une gestion suivie de chaque projet permettra de la concrétiser.

Il faut avant tout créer les conditions qui permettront à tous les intervenants d'étudier et de résoudre ensemble les problèmes.

La performance au niveau de chaque fonction dans l'entreprise est le facteur clé lorsque la technologie et les besoins des clients sont stables. Mais lorsque la réactivité devient un élément important de la compétitivité, la coordination, entre les fonctions devient indispensable.

L'approche générale consiste à planifier les phases du projet, de manière à impliquer simultanément toutes les fonctions, et à maximiser la communication autour de projet, en tenant compte des différents niveaux de strate à observer (culturel, politique, stratégique, tactique).

Aujourd'hui, aucune entreprise, quelle qu'elle soit, ne peut se permettre de se dispenser de projets sous peine de disparaître, car elle perdra peu à peu ses atouts concurrentiels, sa rentabilité, sa création, son efficience par son immobilisme face à la prolifération des innovations concurrentes.

Satisfaire cette nécessité n'est cependant pas suffisant. Un projet répond également aux souhaits de mobiliser les énergies dans le but de créer et développer sous forme autonome des équipes pluridisciplinaires correspondant aux différents métiers par rapport à ce projet et répondre au mieux aux besoins du marché et des clients.

La démarche de pilotage de projet constitue une révolution culturelle et une véritable méthodologie de la pensée qui amène les entreprises et leurs dirigeants à manager différemment et à revoir leur gestion organisationnelle.

La démarche méthodologique de lancement et pilotage de projet est une forme de prévention prospective qui doit aboutir au zéro défaut avec efficacité et en organisant les équipes. Mais ne suffit pas de lancer un projet sans désir risque d'être un projet terne et sans vie qui portera la marque du manque d'enthousiasme. Un projet réalisé par obligation risque d'être un projet subi et non pas agi.

Pour qu'il existe, un projet doit déjà exister virtuellement à l'état de concept par le désir d'une personne ou d'un groupe de personnes. A ce stade-là, il est souvent une utopie, plut se traduire par un décalage dans le temps, qui peut aller de quelques mois à quelques décennies. Pour que cette utopie devienne réalité, deux conditions doivent être remplies : la volonté du ou des père(s) du projet et la capacité de dépasser les obstacles qui vont s'opposer à la réalisation du projet, ces obstacles pouvant être humains, sociaux, économiques, techniques.

Un projet correspond aussi à une ambition et une intention précises. Ce n'est pas par hasard que l'on veut réaliser tel ou tel projet, derrière la réalisation du projet, on souhaite obtenir autre chose (se dépasser, être reconnu, démontrer sa puissance, etc...). C'est cette finalité du projet qui donnera l'énergie nécessaire au dépassement des obstacles.

À un niveau plus pragmatique et modeste dans l'entreprise, la finalité d'un projet, c'est souvent être au service d'un but technique, économique, humaine. Ce but peut concerner l'identité, le patrimoine ou la façon d'agir et les actions de l'entreprise ou de l'individu.

Nous nous intéressons dans notre travail au lancement et pilotage d'un projet d'investissement au sein d'une entreprise, notamment par la *SARL PHENIX MIZRANA* où nous avons effectué notre stage pratique. Dans ce contexte, et bien qu'en général, l'application de processus de lancement et pilotage d'un projet d'investissement diffère selon la taille et l'activité de l'entreprise, l'utilité et les objectifs attendus de cette activité sont les mêmes car elle permet aussi bien à l'entreprise de développer sa performance et de passer d'une situation actuelle à une autre situation souhaitée, soit par la croissance ou par la diversification de ses activités. C'est autour de cette activité que s'articulera notre travail ou nous essayerons de répondre à la problématique suivante :

« Quel est l'intérêt pour une entreprise de lancer un nouveau projet d'investissement ? Et quels sont les outils nécessaires pour son pilotage et la réalisation de ses objectifs ? ».

Cependant, il est important avant de répondre à notre problématique de répondre aux différentes questions suivantes :

1. En quoi consiste la phase de lancement d'un projet au sein d'une entreprise ?

2. Quel sont les étapes nécessaires pour mettre en œuvre un projet d'investissement au sein d'une entreprise ?
3. Comment parvenir à se développer quand on doit agir dans l'urgence, la complexité, la turbulence, lorsque : les politiques, les valeurs, les cultures les règles de pilotage semblent remises en question ?

Pour traiter cette problématique et répondre à ces questions nous soutiendrons les hypothèses suivantes :

1. Lancement d'un nouveau projet d'investissement au sein d'une entreprise est l'un des piliers fondamental de sa croissance, qui lui permet de répondre aux besoins et garder sa position concurrentielle sur le marché.
2. La mise en place d'un système de pilotage du projet, facilite la réalisation concrète de toutes les actions qu'implique la réalisation du projet dans sa globalité.
3. Le pilotage stratégique permet à l'entreprise d'optimiser plusieurs projets au même temps.

Objectif de mémoire

Notre travail de recherche consiste à comprendre la démarche que suit l'entreprise durant le lancement et le pilotage d'un projet d'investissement, ainsi les différentes méthodes et outils de management utilisés pour la réussite de son projet. Étant donné que l'objectif de notre travail vise à établir une étude théorique et empirique sur ce thème c'est-à-dire : lancement et pilotage d'un projet d'investissement au sein d'une entreprise, illustré par le cas de la *SARL PHENIX MIZRANA*.

Choix de sujet

Notre choix s'est porté sur le lancement et pilotage d'un projet d'investissement au sein d'une entreprise de fait de l'intérêt qui présente pour cette dernière. L'évolution des marchés et de la concurrence a entraîné un ensemble d'impératifs pour les activités de conception et développement qui peut résumé par le tryptique : coût-qualité-délai. Dans de nombreux secteurs d'activité, la capacité à maîtriser rapidement et de manière efficace des projets d'investissement est devenue un avantage concurrentiel décisif. Cette évolution a conduit les entreprises à lancer et piloter des nouveaux projets d'investissement et à mettre en place de nouveaux dispositifs stratégiques et organisationnels pour les activités de conception et à rechercher, en conséquence, des instrumentations économique pertinentes afin d'avoir une vision en avant pour prévoir les obstacles à l'avance et agir pour les éviter. Un bon processus en place permet de savoir ce qui s'en vient, et pour passer plus de temps à être proactive plutôt que passifs ou réactifs. Ceci offre une possibilité de gagner du temps et de l'argent.

Méthodologie de recherche

Afin de mener à bien cette étude et répondre à notre problématique et aux questions évoquées précédemment, nous avons adopté la démarche méthodologique suivante :

Pour les aspects théoriques nous avons procédé à l'approche qualitative de recherche dont la recherche bibliographique (consultation des ouvrages, documents officiels, mémoires ainsi que les sites internet).

Concernant le cas pratique au sein de l'entreprise privée *SARL PHENIX MIZRANA* nous avons procédé à l'approche quantitative de recherche en utilisant dans un premier temps les documents internes de l'entreprise qui nous ont permis de collecter toutes les informations liées à l'historique et à l'évolution de son activité ainsi les données liées au lancement de son projet d'extension, et dans un second temps à des entretiens directs avec les responsables de la société afin de compléter toutes les informations collectées auparavant et relater leurs points de vue quant au lancement et pilotage d'un projet d'investissement.

Plan du mémoire

Cette méthodologie nous a amené à répartir notre travail en trois chapitres :

Chapitre 01 : Concerne l'initiation au projet ; il nous renseigne sur les aspects théorique de base du projet ainsi que son cycle de vie et les différents acteurs qui participent à sa réalisation. Enfin nous clôturons par la présentation de la structure et l'environnement du projet ainsi que ses mutations.

Chapitre 02 : Sera consacré à l'étude des différentes méthodes et outils de management de projet. Chaque méthode a ses propres instruments, qu'elle utilise afin d'assurer son bon déroulement. L'objectifs de ce chapitre est d'étudier les méthodes et les structures les plus utilisées par les entreprises afin de réaliser leurs projets dans de bonnes conditions.

Chapitre 03 : Sera axé sur le processus de lancement et pilotage d'un projet d'investissement entrepris par la *SARL PHENIX MIZRANA*. Dans ce chapitre nous aborderons d'abord la présentation de l'organisme d'accueil. Ensuite, nous exposerons son projet d'extension. Enfin nous analyserons l'application du processus de lancement et pilotage de ce même projet d'investissement au niveau de cette entité économique.



CHAPITRE 01



**INITIATION AU
PROJET**

Introduction

On appelle projet l'ensemble des actions à entreprendre afin de répondre à un besoin défini dans des délais fixés. Ainsi un projet étant une action temporaire avec un début et une fin, mobilisant des ressources identifiées (humaines et matérielles) durant sa réalisation, celui-ci possède également un coût et fait donc l'objet d'une budgétisation de moyens et d'un bilan indépendant de celui de l'entreprise. On appelle «livrables» les résultats attendus du projet.

L'objectif de ce chapitre est de présenter le projet d'une manière générale, en insistant sur les aspects théorique de base qui définissent le projet dans sa globalité. Dans ce chapitre nous évoquerons :

- La notion de projet avec toutes ses caractéristiques.
- Le cycle d'un projet.
- L'environnement d'un projet et ses mutations.

Section 01 : La notion de projet

Le terme « projet » est issu du latin décrivant le fait de jeter en avant. Il désigne deux réalités différentes mais complémentaires qui sont l'image d'une situation, d'un état que l'on veut atteindre et le travail préparatoire pour atteindre la situation visée. Le projet désigne ainsi une intention d'aboutir à un résultat ainsi que l'action qui permet d'atteindre ce résultat.

2.1.1 Définition d'un projet

« Un projet est une entreprise temporaire décidée dans le but de créer un résultat unique, produit ou service »¹.

« Un projet est une démarche spécifique, qui permet de structurer méthodiquement une réalité à venir. Un projet est défini et mis en œuvre pour élaborer la réponse au besoin d'un utilisateur, d'un client ou d'une clientèle et il implique un objectif et des actions à entreprendre avec des ressources données »².

« Un projet est un processus unique qui consiste en un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées, comportant des dates de début et de fin, entrepris dans le but d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques, incluant des contraintes de délais, de coûts et de ressources »³.

A partir de ces définitions on voit qu'un projet est :

- Composé d'un ensemble d'activités. Il s'agit donc d'un processus qui doit être géré du point de vue de sa conduite, des moyens mis en œuvre et résultats attendus.
- Mis en œuvre en vue d'atteindre un objectif précis. Celui-ci doit être clairement exprimé par le (système) client. Cet objectif présente un caractère novateur et n'est pas répétitif. Il est la plupart du temps matériel, mais il peut également porter sur des éléments culturels, sur des valeurs à faire évoluer ou à introduire.
- Réalisé dans un délai donné. Il est limité dans le temps avec des dates de début et de fin.
- Exécuté grâce à un ensemble de moyens qui sont humaines et matériels.

¹ Projet Management Institute & Project Management Body of Knowledge.

² L'association Française de la normalisation.

³ L'organisation internationale de normalisation (ISO 10006) version 2003.

2.2.1 Historique de méthodes de projet

On admet que les méthodes de projet trouvent leurs origines à la renaissance Italienne et en particulier lors d'un évènement architectural majeur : la construction du dôme de Florence imaginée et réalisée par Filippo Brunelleschi⁴.

De 1930 à 1950 : des processus strictement internes.

Dès lors, les méthodes de projet ne cesseront plus de s'enrichir jusqu'à l'émergence effective d'une codification qui se produira, au milieu du XXe siècle, après plusieurs grandes étapes : De 1930 à 1950 : des processus strictement internes. Une première étape couvre les années 1930 à 1950 avec le développement des grands projets étatiques d'industrialisation tels que les grands projets militaires et aéronautiques ainsi que ceux relatifs aux infrastructures (autoroutes, ponts, barrages...), qui n'ont pas été encore soumis à d'exigeantes contraintes de coûts. Au cours de cette période, les ingénieurs appliqueront des techniques de gestion de projet qui ne sortiront pas du cadre de leurs entreprises et qui ne seront ni diffusées, ni standardisées. Elles resteront des processus internes de savoir-faire des entreprises.

Les années 1950 : création de l'outil phare de la planification.

À partir du milieu des années 1950, en 1954 d'abord, la société Du Pont de Nemours crée la méthode de graphique CPM (Critical Path Method) qui offre une visualisation des liaisons entre les tâches, les coûts et les délais. Plus tard, en 1957, l'US Navy développera, dans le cadre du programme Polaris, le PERT (Program Evaluation Review Technique) qui reste toujours l'un des outils phares de la planification de projet.

Les années 1960 : codification et diffusion des méthodes.

Dès les années 1960, le projet se structure avec la création d'associations professionnelles, comme le PMI (Project Management Institute créé aux États-Unis en 1969), qui diffuseront largement des méthodes et des outils. Les États-Unis proposent un modèle universel de management de projet fondé sur une méthodologie rigoureuse, des procédures normalisées, des contrôles périodiques, une traçabilité du développement offrant ainsi un langage projet commun à tous les acteurs. On assiste alors à une codification de la gestion de projet et à une large diffusion des méthodes.

Les années 1980 : l'organisation en équipe projet.

À partir des années 1980, les méthodes de projet seront généralisées et appliquées à de nombreux secteurs d'activités, dont celui des services, comme une réponse aux exigences relatives à la qualité et aux prix des produits. En effet, ces produits devront être réalisés dans des délais courts et devront intégrer, dans leurs processus de fabrication et de conception, de nombreux fournisseurs, ce qui nécessitera une forte coordination. L'introduction de l'ingénierie concourante fournit un modèle permettant d'agir sur l'organisation en équipe projet pour développer plus rapidement des projets. On assiste également, à cette même période, au développement de logiciels spécialisés dans les domaines de la planification, de l'ordonnancement, de la gestion de la documentation et de la configuration, du découpage technique et financier des tâches, etc⁵.

⁴ *Filippo Brunelleschi, le dôme de Florence, Paradigme du projet par Roger Aim aux éditions HERMANN (2010)*

⁵ *Roger Aim. Les fondamentaux de la gestion de projet. Edition Afnor 2011. P 1,2,3*

2.3.1 Les caractéristiques d'un projet

Le projet se caractérise par⁶ :

- Ensemble d'actions coordonnées nécessitant des compétences multiples (parfois étrangères les unes aux autres) et ressources pour atteindre un but.
- L'objectif est défini précisément.
- Chaque objectif est autonome, en ce sens qu'il y a un début et une fin.
- Le schéma envisagé pour atteindre cet objectif est établi au point de vue délais, coût, moyens et qualité.
- Généralement, une novation, du moins partielle qu'elle soit technique, dimensionnelle ou géographique.
- L'avancement physique du projet est contrôlé périodiquement.
- Le résultat prévisionnel en est déduit, et comparé périodiquement à l'objectif.
- Un travail en équipe spécialisée ou pluridisciplinaire encadrée par un manager.
- Un livrable unique (produit ou service), qui n'a jamais été réalisé auparavant.
- Des ressources allouées.
- Des exigences précises en matière de temps, de coûts et de performances.

⁶ DRECQ. « Pratiques de management de projet » 2^{ème} édition . Edition DUNOD 2017

Section 02 : Le cycle d'un projet

Avant d'aborder le cycle de projet il semble important de présenter les différents acteurs qui participent à la réalisation du projet.

2.1. Les acteurs d'un projet

Selon la complexité et les enjeux du projet, il peut comporter un nombre important d'acteurs. Nous proposons une distinction entre ces acteurs à partir de leur participation dans le projet et leurs missions. De façon générale, on distingue deux types d'acteurs⁷ :

2.1.1. Le maître d'ouvrage (MOA) - client

Désigne l'entité porteuse du projet, qui définit l'objectif, le délai et le coût du projet. C'est l'entité propriétaire du résultat du projet. Personne physique ou morale responsable de la définition des finalités et de la décision d'investissement. Dans le cas de certain projet, le terme MOA est remplacé par client, donneur d'ordre. Le client peut également être interne, dans le cas d'un projet interne à l'échelle d'une organisation ou une entreprise.

Le maître d'ouvrage représente les intérêts des utilisateurs futurs du livrable du projet. Le MOA est responsable de l'expression des besoins, des spécifications fonctionnelles de l'ouvrage ou du produit final.

On parle également d'assistance à maîtrise d'ouvrage quand le MOA n'a pas les compétences nécessaires pour exprimer ses besoins et les objectifs du projet de façon claire. Dans ce cas on parle de MOAd (déléguée) qui assure l'interface entre le MOA et le maître d'œuvre.

2.1.2. Le maître d'œuvre (MOE) - le Réalisateur

Désigne l'entité retenue par le MOA pour réaliser le projet selon des conditions de délai, de coût et de délai préalablement définis dans le cadre d'un contrat. Le MOE est responsable des choix techniques lors de la réalisation du projet.

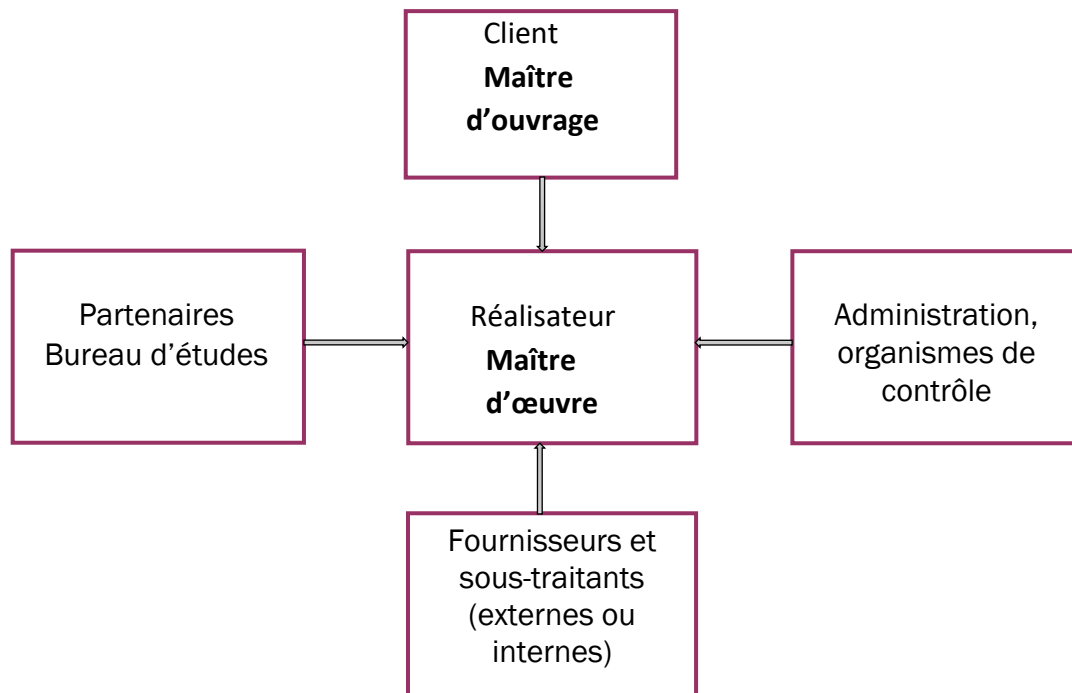
Le MOE peut sous-traiter une partie du projet à une ou plusieurs entreprises. Le MOE sera le seul interlocuteur du MOA.

Les autres acteurs du projet sont en interaction avec le MOE ou avec le MOA, il s'agit des Partenaires pouvant être des entreprises, organismes ou bureaux d'études, Sous-traitants chargés de réaliser des parties du projet, les fournisseurs, les administrations pour l'obtention des autorisations nécessaires et dans certains cas des subventions et les organismes

⁷ T.Gidel & W. Zonghero. *Management de projet 1. Introduction et fondamentaux*, 2^{ème} édition. lavoisier hermes, paris 2019. P 25, 26, 27.

de contrôle technique pour le suivi du respect des normes et de la réglementation en vigueur. Voir le (schéma N°01).

Schéma N°01: Les acteurs d'un projet.



Source : T.Gidel & W. Zonghero. *Management de projet 1. Introduction et fondamentaux* 2^{ème} édition.

Les acteurs sont organisés par la suite par l'intermédiaire de groupes de travail et de comités à la fois au niveau du MOE et du MOA, on distingue :

2.1.3. Le comité directeur

Regroupe les dirigeants et responsables de l'entreprise ou de l'organisation, il a une vocation stratégique. Il permet de prendre des décisions stratégiques en rapport avec le projet ne pouvant être prises au niveau du comité de pilotage.

2.1.4. Le comité de pilotage

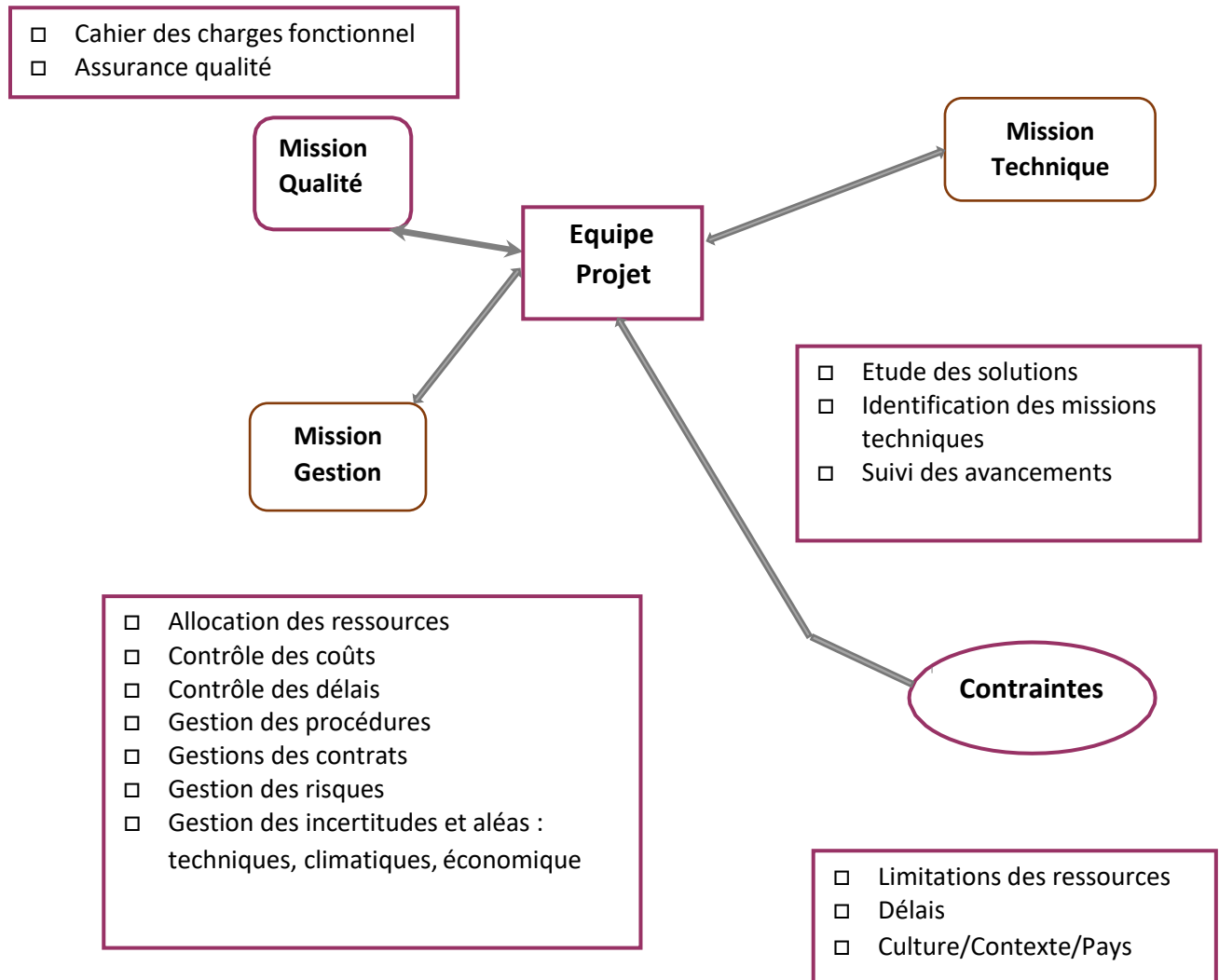
Ce comité assure l'interface entre le MOA et le MOE, il assure un suivi régulier du projet et une communication entre les différents partenaires. Il a une mission opérationnelle de pilotage, de contrôle et d'allocation de budget. De façon générale, il est présidé par un représentant du MOA par exemple le chef de projet MOA. Ce comité est animé par un directeur de projet, qui pour vocation d'entretenir une interaction en continu entre le MOE et le MOA. Le comité de pilotage doit rendre des comptes au comité directeur⁸.

⁸ Idem

2.1.5. L'équipe de projet

L'équipe projet est désignée par le MOE pour assurer la réalisation et le suivi technique du projet, elle regroupe des acteurs et des compétences diverses. Les membres de l'équipe projet peuvent être désignés en interne, on peut également faire appel à des experts et conseils externe au MOE. Un chef de projet au niveau du MOE à la charge d'animer et coordonner les travaux de l'équipe projet. Le chef de projet doit rendre des comptes au directeur de projet⁹.

Schéma N° 02 : Rôle de l'équipe projet.



Source : *Adapté de Bourgeois, gestion de projet, techniques de l'ingénieur, T 7 700, p 4.*

⁹ Idem

2.1.6. Huit (8) caractéristiques d'une équipe performante

Tout manager rêve d'avoir une équipe performante. Mais qu'est-ce qu'une équipe performante exactement?

On pourrait décrire une équipe performante comme un groupe d'individus travaillant ensemble à un objectif commun et produisant des résultats de haute qualité, de manière efficace et efficiente.

Plusieurs études ont permis d'identifier des caractéristiques communes aux équipes performantes. Sont comme suit¹⁰ :

1- Objectif Clair

Toute équipe performante a un objectif commun clairement défini. L'objectif est compris par tous les membres de l'équipe et chacun connaît sa responsabilité exacte dans l'atteinte de cet objectif.

La progression vers l'objectif est mesurée à intervalle régulier et suit un planning prédéterminé.

2- Valeurs communes

Une équipe performante partage des valeurs communes. On retrouve souvent parmi ces valeurs l'excellence, la confiance, l'esprit d'équipe, la qualité, le respect, la responsabilité, l'écoute et la satisfaction client.

3- Communication efficace

La qualité de la communication au sein des équipes performantes est l'une des clés de leur succès. Les membres de l'équipe sont à l'aise pour partager leurs opinions et leurs sentiments sans crainte d'être jugés. Ils expriment librement leurs idées créatives et osent poser des questions avant que des erreurs ne soient faites. L'écoute est considérée comme tout aussi importante que la prise de parole.

Les différences entre les individus sont valorisées et en cas de conflit, le respect et la dignité sont toujours maintenus. La critique est toujours constructive et a pour but d'aider à résoudre un problème. Les membres de l'équipe performante se font confiance, s'entraident et se respectent.

4- Productivité maximale

L'équipe performante s'engage à produire des résultats significatifs, selon des standards de haute qualité. Les membres ont une certaine fierté à respecter les délais, atteindre leurs

¹⁰Document en ligne relative aux principes fondamentaux de la gestion de projet consulté sur le site <https://fr.projectpro.eu/livre-blanc-gestion-de-projets/principes-fondamentaux/>

objectifs et terminer le travail. Ils cherchent en permanence à s'améliorer. Ils ont des méthodes de prise de décision et de résolution de problèmes très efficaces, qui favorisent la créativité et la participation. Enfin, ils sont fiers des résultats de l'équipe.

5- Confiance mutuelle

Les membres d'une équipe performante ont une totale confiance les uns envers les autres. Ils ont confiance en la capacité des autres membres à effectuer leur travail du mieux possible, dans le respect des délais. Ils n'ont pas besoin de se « surveiller » mutuellement. L'esprit d'équipe est important et l'optimisme domine toujours.

6- Flexibilité optimale

L'équipe performante sait s'adapter à des conditions et des demandes changeantes. Les rôles de chaque membre de l'équipe peuvent varier et s'interchanger. Les forces de chacun sont identifiées et utilisées de manière appropriée. Chacun participe au développement de l'équipe et au leadership.

7- Sentiment d'appartenance

Les membres de l'équipe performante ont un très fort sentiment d'appartenance à l'équipe et sont conscients de leur rôle dans la réussite des projets. Ce sentiment d'appartenance est renforcé en impliquant les membres dans les prises de décisions importantes, le choix des stratégies d'implémentation du projet et la définition des objectifs.

8- Reconnaissance exprimée

Le travail de l'équipe performante est reconnu et apprécié par les gestionnaires et par les membres de l'équipe eux-mêmes. Les performances individuelles sont également reconnues à leur juste valeur. Et chaque objectif atteint est célébré. La reconnaissance est une forte source de motivation pour l'équipe performante.

En résumé, une équipe performante a un objectif et des valeurs clairement définis, des méthodes de travail efficaces, un état d'esprit d'excellence et de respect mutuel, et une forte des membres dans la réussite de projet¹¹.

¹¹ Idem

2.2. Le cycle de réalisation d'un projet

Les projets d'investissements tentent de mobiliser et de mettre à profit des ressources dans l'optique d'obtenir des résultats précis, dans des délais déterminés et en respectant un certain budget. Ces projets varient dans leur portée, leurs objectifs et leur durée.

Certains projets se limitent à une communauté et, bien qu'utilisant des ressources limitées, produisent des résultats substantiels dans des délais relativement courts. A l'autre extrême, d'autres projets de grande envergure nécessitent des ressources financières considérables et ne produisent d'effets bénéfiques qu'à long terme.

Le projet peut être autonome ou bien faire partie d'un programme dont les différents volets contribuent à un objectif global. Cependant, le pilotage du cycle de projet est universelle dans sa conception quelles que soient l'échelle et la nature du projet. Le cycle d'un projet peut être structuré en sept (7) étapes¹² :

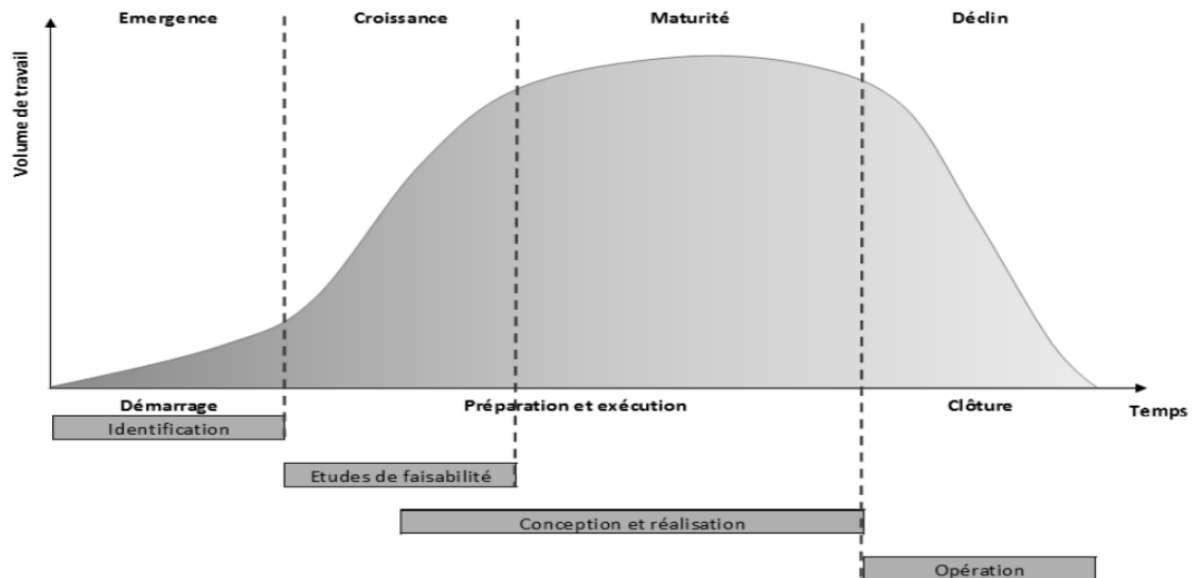
1. **Identification:** énoncé de l'idée initiale d'un projet associée à une orientation générale et une analyse de situation.
2. **Conception:** élaboration détaillée du projet prenant en compte les aspects techniques et opérationnels.
3. **Validation:** faisabilité sociale et économique, y compris l'aspect technique, institutionnel et environnemental.
4. **Formulation:** préparation et rédaction de la proposition de projet pour approbation et recherche de financement.
5. **Mise en œuvre:** déroulement du projet en conformité avec les objectifs visés par la réalisation d'activités programmées orientées vers l'obtention de résultats précis.
6. **Suivi:** vérification régulière et continue de la bonne marche du projet pour intégrer, au fur et à mesure du déroulement, les actions correctives nécessaires.
7. **Evaluation:** bilan à des périodes données pour apprécier et mesurer l'atteinte des objectifs et faire des recommandations pour la poursuite du projet ou pour la mise en place de projets similaires.

¹² Document en ligne relative aux principes étapes de lancement d'un projet d'investissement consulté sur le site <https://www.planzone.fr/blog-étapes-lancement-projet-réussi>

2.3. Le cycle de vie de projet

Quelle que soient la taille et la complexité du projet, son cycle de vie, en l'occurrence l'effort à fournir en fonction du temps et des phases du projet, se représente comme indiqué sur la figure suivante (Figure N° 01):

Figure N°01: Le cycle de vie d'un projet



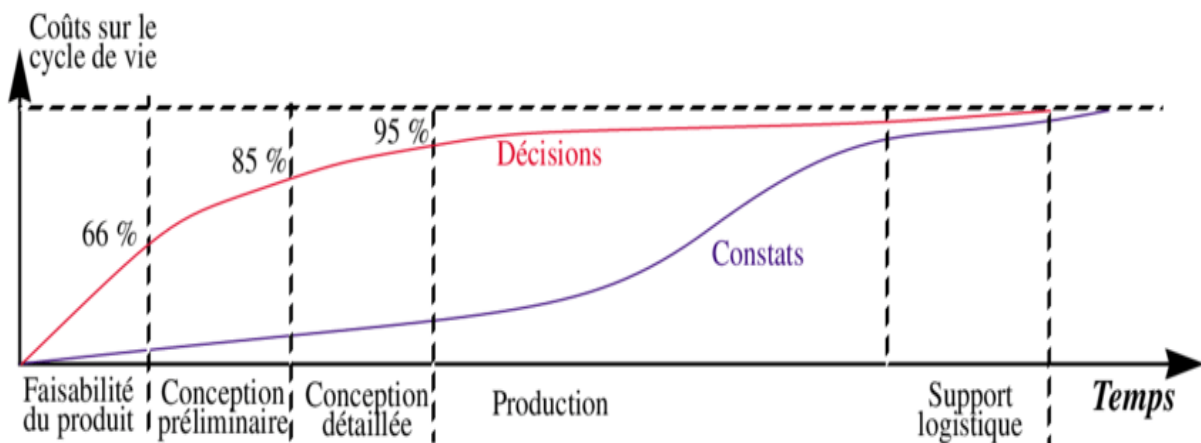
Source : Moine, Y.-Y. *Le grand livre de la gestion de projet*. afnor édition 2013. p 33.

On distingue sur cette courbe la phase d'émergence, puis la forte croissance de la phase de préparation, un niveau constant pendant la phase de réalisation, et enfin une décroissance du volume de travail.

Il faut être conscient que le projet peut s'arrêter à tout moment, pour force majeure par exemple ou bien lors des étapes clés ponctuant les phases pour d'autres raisons¹³.

¹³ Moine, Y.-Y. *Le grand livre de la gestion de projet*. afnor édition 2013. p 33.

Figure N° 02 : courbe des coûts sur le cycle de vie



Source : Berliner et Brimson, 1988. P 32.

Le pilotage économique d'un projet de conception et développement d'un produit nouveau suppose d'évaluer l'ensemble des conséquences des décisions de conception sur les coûts ainsi que sur les avantages retirés du produit nouveau. En matière d'évaluation des coûts, le concept de coût sur le cycle de vie du produit permet de prendre en compte les conséquences des décisions de conception sur l'ensemble des coûts récurrents et notamment les coûts de production. Le coût sur le cycle de vie consiste en « l'accumulation des coûts des activités qui surviennent au cours de l'intégralité du cycle de vie d'un produit, de sa conception à son abandon par le producteur et par le client »¹⁴.

On note une particularité pour les projets informatiques. Les phases pour ce type de projet sont décrites par un diagramme dit diagramme en V, caractérisé par une phase descendante et qui correspond à la partie d'avant-projet, de conception et de réalisation et la phase dite ascendante qui correspond au test, l'implémentation des solutions proposées et leur mise en service. Les phases sont illustrées par la Figure N° 03.

¹⁴ Berliner et Brimson. 1988. P 241

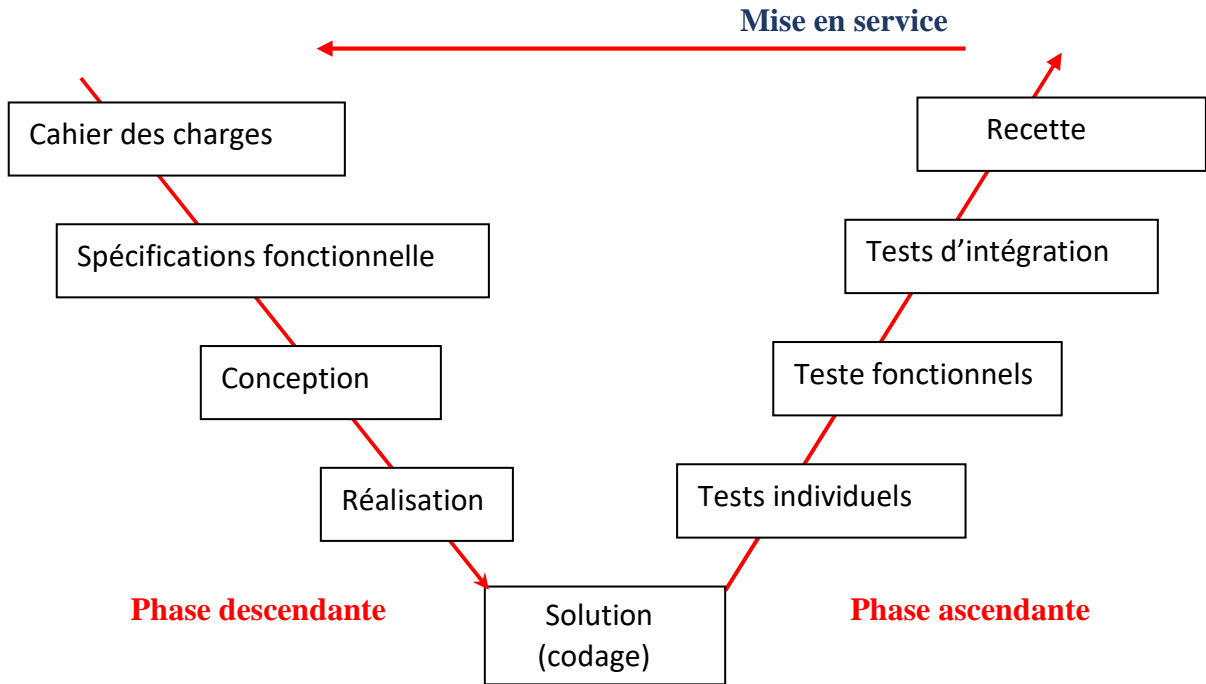
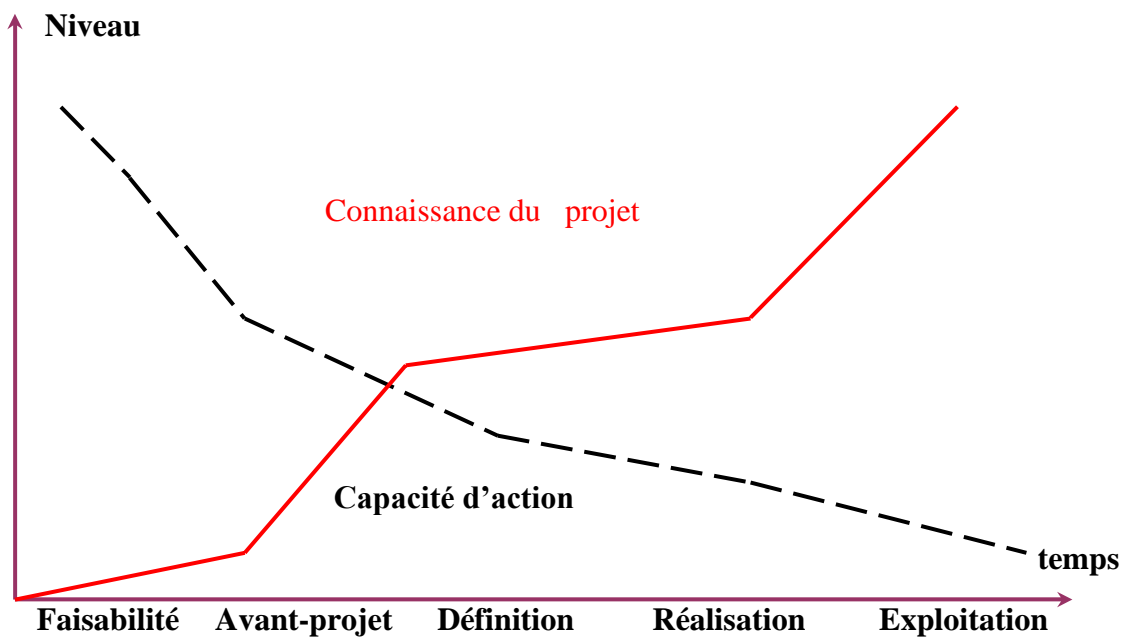


Figure N° 03 : Phasage d'un projet informatique.

En fonction de la nature du projet, de sa taille et de sa complexité, la connaissance à la fois technique, et de réalisation dépend à la fois de l'expertise du MOE et de l'unicité ou non du projet. Ainsi la connaissance autour du projet augmente avec l'avancement du projet, elle est décrite par la Figure N°04.

Figure N° 04 : Capacité d'action tout au long du projet. Convergence des projets.



source : Midler, 1993. P 87.

La Figure N° 04 illustre l'évolution du niveau de capacité d'action qui diminue avec le temps en raison de l'irréversibilité des décisions déjà prises, cependant vu le nombre de données et d'information qui augmente au fur et à mesure de l'achèvement du projet, le niveau de connaissance augmente, on parle dans ce cas-là d'apprentissage.

2.4. Les structures d'un projet

par la structure de projet, nous entendons une présentation graphique ou la description des personnes et des organisations qui, sous forme ou sous une autre, participent à un projet ou qui sont concernées, la définition de leurs rôles ainsi qu'une présentation ou une description des relations entre ces personnes¹⁵.

2.4.1. La structure fonctionnelle

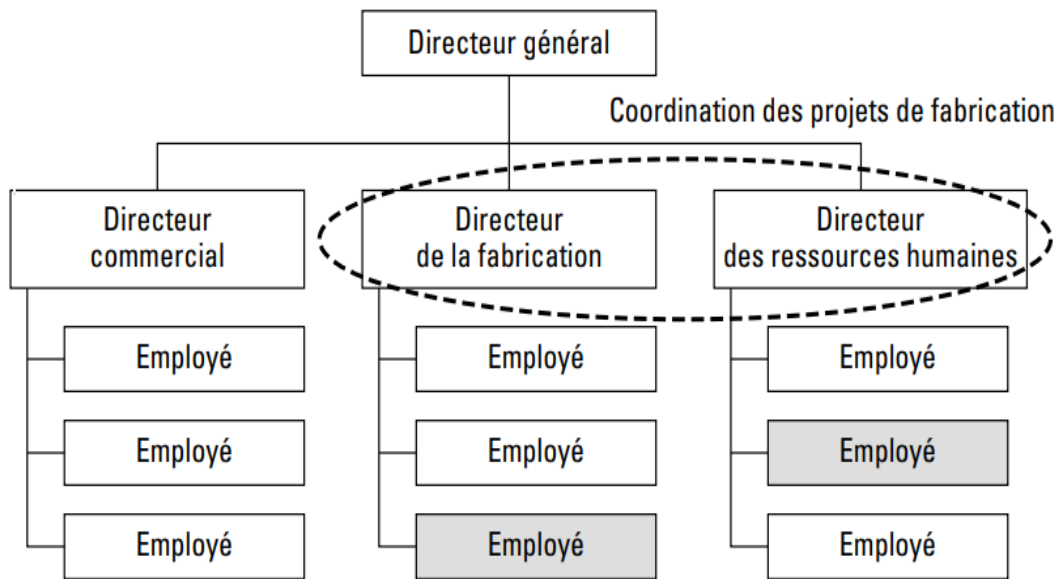
La structure fonctionnelle rassemble des personnes qui exécutent des tâches similaires ou emploient les mêmes types de compétences et connaissances au sein de groupes fonctionnels. Dans cette structure, les liens hiérarchiques sont clairs, chaque groupe ayant un responsable. En fonction de la nature du projet et des compétences et connaissances requises pour sa réalisation, C'est le directeur des ressources humaines qui doit alors gérer la personne, pour qu'elle exécute des tâches du projet placées sous sa responsabilité.

La structure fonctionnelle est la structure au sein de laquelle le chef de projet a le moins d'autorité sur les membres de son équipe. En réalité, il fait plus fonction de coordinateur de projet que de chef de projet car ce sont les directeurs fonctionnels qui ont autorité sur les membres de l'équipe de projet et gèrent le budget du projet. Vous voyez que toutes les personnes ayant des fonctions de ressources humaines au sein d'organisation (par exemple, recrutement, formation et gestion des avantages sociaux) sont regroupées dans le groupe ressources humaines, qui est placé sous l'autorité du directeur général¹⁶.

¹⁵ *ROGER A. Les fondamentaux de la gestion de projet. Edition Afnor 2011*

¹⁶ *Sage, S. P. (s.d.). La gestion de projet pour les nuls. Éditions First-Gründ, Paris*

Figure N° 05 : La structure fonctionnelle de l'entreprise projet.



Source : Sage, S. P. (s.d.). *La gestion de projet pour les nuls*. Éditions First-Gründ, Paris, 2011. P 190.

Tableau N° 01 : Les avantages et les inconvénients de la structure fonctionnelle.

Les avantages	les inconvénients
<ol style="list-style-type: none"> 1. Les groupes fonctionnels sont des réservoirs de compétences et connaissances dans leur domaine d'expertise. 2. Les processus de communication et procédures de prise de décision bien rodés des groupes fonctionnels constituent de précieux outils pour les projets menés. 3. Les groupes fonctionnels fournissent des personnes habituées à évoluer dans un environnement de travail bien ciblé et solidaire. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elle nuit à une collaboration efficace entre les différents groupes. 2. un groupe fonctionnel peut avoir du mal à recevoir du soutien pour son projet de la part d'autres groupes pourtant concernés. 3. Le principal intérêt des membres d'un groupe fonctionnel est de bien exécuter des tâches dans leur domaine d'expertise plutôt que d'atteindre des objectifs et d'obtenir des résultats impliquant et touchant d'autres groupes de l'organisation.

Source : Sage, S. P. (s.d.). *La gestion de projet pour les nuls*. Éditions First-Gründ, Paris, 2011. P 192-191.

2.4.2. La structure organisationnelle d'un projet

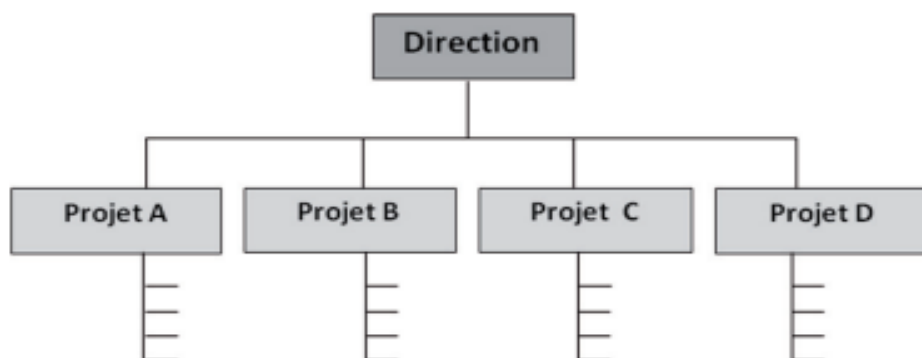
Après avoir situé le projet dans l'entreprise, on peut examiner les différentes structures organisationnelles mises en œuvre pour réaliser un projet. Une structure d'entreprise a pour but de coordonner et de faire fonctionner l'ensemble des moyens humains et matériels pour atteindre les objectifs fixés par son responsable¹⁷.

2.4.3. La structure divisionnelle par projet

Le principe de la structure divisionnelle permet d'organiser l'entreprise par « division ». On l'organise : (En produits.) (En marchés.) (En zones géographiques.)

On trouvera à la tête de chaque projet un chef de projet dirige une équipe, le groupe projet, qui lui est rattaché. L'ensemble des chefs projet est coordonné par la direction générale de l'entreprise.

Figure N° 06: La structure divisionnelle par projet



Source : ROGER A. *Les fondamentaux de la gestion de projet*. Edition Afnor 2011. P 14.

¹⁷ Idem

Tableau N° 02 : Les avantages et les inconvénients de la Structure divisionnelle par projet.

Les avantages	Les inconvénients
<ol style="list-style-type: none">1. Grande autonomie des chefs de projet.2. Forte implication du groupe au projet.3. Structure adaptable au marché.	<ol style="list-style-type: none">1. Pérennité de l'entreprise liée à la durée des projets.2. Pas ou peu de communication transversale.3. Cloisonnement entre les projets.

Source : *ROGER A. Les fondamentaux de la gestion de projet. Edition Afnor 2011. P 14.*

2.4.4. La structure matricielle

La structure matricielle est la structure la plus adaptés pour conduire les grand projet, elle répond à une double attente :

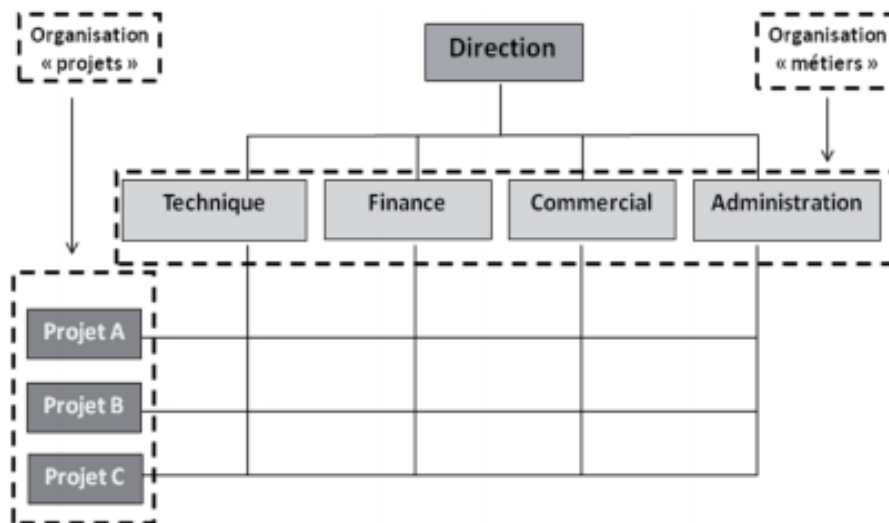
- En interne, a une adaptation efficace des effectifs aux charges.
- En externe, a une forte réactivité vis-à-vis du client.

1. Principe :

L'entreprise de type matricielle utilise deux axes (l'axe des projets, l'axe des métiers). Elle permet en associant la structure verticale (axe des métiers) a la structure transverse (axe des projets) de réaliser des projets, en série ou en parallèle, en mettant a la disposition des projets(par détachement de personnels) les ressources métiers (compétences) nécessaires au bon déroulements du projet pour une durée déterminée. Ce fonctionnement permet de mettre en œuvre contractualisation interne des taches entre le chef de projet et les représentantes de l'axe métier¹⁸.

¹⁸ Idem

Figure N° 07: La structure matricielle de projet.



Source : ROGER A. *Les fondement de la gestion de projet*. Edition Afnor 2011. P 15.

2. Fonctionnement :

Lors du démarrage d'un projet, une concertation a lieu entre le chef de projet et les services fonctionnels pour mettre en place l'équipe projet. Une évaluation des besoins et des compétences est réalisée (spécialités, nombre de personnes nécessaires, durée des missions...) afin de détacher, pour une durée déterminée, les spécialités nécessaires au développement du projet concerné¹⁹.

- a. Axe de métiers : L'axe <métier> est l'axe des compétences. Les responsables métiers ont une responsabilité hiérarchique de chef de département ou de service qui les engage, vis-à-vis :
 - De la formation des personnels (maintien, et développement des compétences).
 - De la gestion des effectifs (gestion des carrières...).
 - De la gestion des charges (adaptation charge/effectifs).
 - Des moyens (investissement).

- b. Axe projet : l'axe < projet > est l'axe de la mise en œuvre du projet. Les chefs de projet ont une responsabilité opérationnelle qui les engage vis-à-vis :
 - Du client (organisation des revues...).
 - De l'entreprise (par délégation).
 - Du management du groupe de projet.
 - De la performance technique (cahier des charges...).
 - De la qualité (normes, procédures...).
 - De la maîtrise des délais (planning, chemin critique ...).
 - De la tenue des couts (suivi des dépenses...).

¹⁹ Idem

Tableau N° 03: Les avantages et les inconvénients de la Structure matricielle de projet.

Les avantages	Les inconvénients
<ol style="list-style-type: none">1. Valorisation de la fonction projet.2. Motivation du groupe au projet.3. Gestion des charges.4. Faire circuler l'information.5. Offrir une grande réactivité vers le client.	<ol style="list-style-type: none">1. Double hiérarchie.2. Gestion des personnes détachées.3. Conflit potentiel entre les deux structures (métier, projet).

Source : ROGER A. *Les fondement de la gestion de projet.* Edition Afnor 2011. P 15.

2.4.5. Les structures de découpage d'un projet

La structuration du projet dépend de nombreux paramètres (type de management, complexité du projet, la structure de l'organisation, la disponibilité des ressources...) mais l'objectif est de découper le projet en éléments plus petits donc plus facile à gérer afin que l'on puisse définir des coûts et des durée pour chaque élément ainsi que des résultats tangibles et mesurables²⁰.

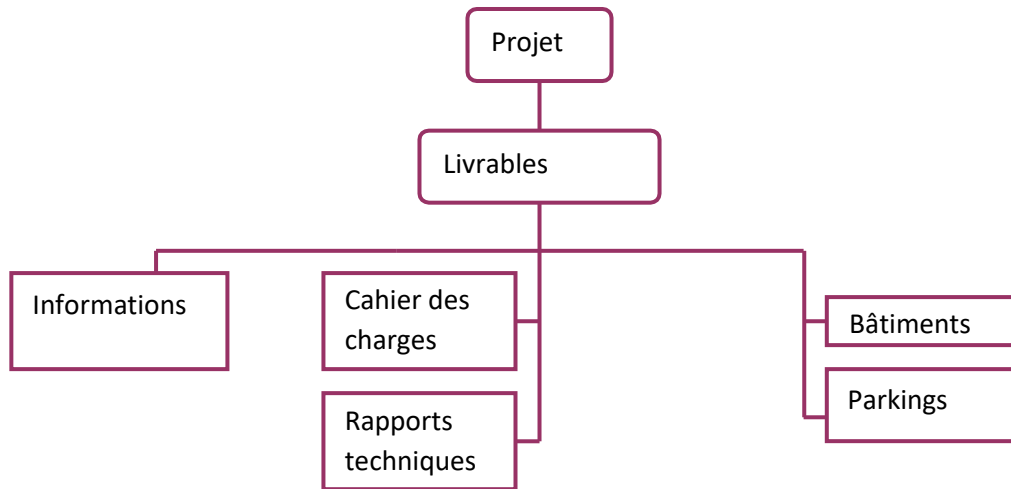
Bien que chaque projet soit unique, beaucoup de projets réalisés par la même organisation sont similaires et peuvent utiliser la même structure. Dans certaines organisation des structures standard sont utilisées comme modèles.

2.4.5.1. Project Breakdown Structure(PBS)

Connu sous le nom d'organigramme produit. Permet de définir les livrables du projet et de structurer les réalisations intermédiaires. Il définit une structuration du projet et un découpage en sous projets et ainsi de décider s'il convient d'en sous-traiter une partie.

²⁰ A. NAFI. *Introduction à la gestion de projet.* ENGEES 2009-2010. P 10

Figure N° 08 : Exemple d'un organigramme PBS

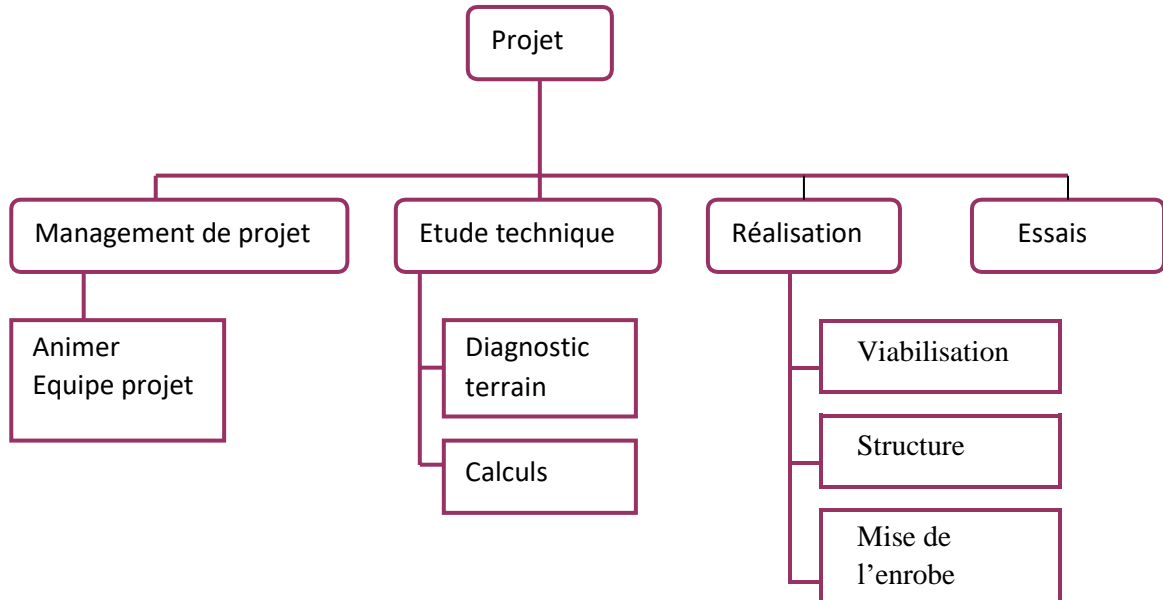


Source : ENGEES 2009-2010. Gestion de projet. P 11.

2.4.5.2. **Work Breakdown Structure (WBS) ou Organigramme des tâches (OT)**

Il permet d'identifier et définir l'ensemble des tâches nécessaires à la réalisation du projet. Il structure le projet par tâches. Il peut se présenter sous forme d'organigramme ou de tableau.

Figure N° 09 : Exemple d'un organigramme des tâches

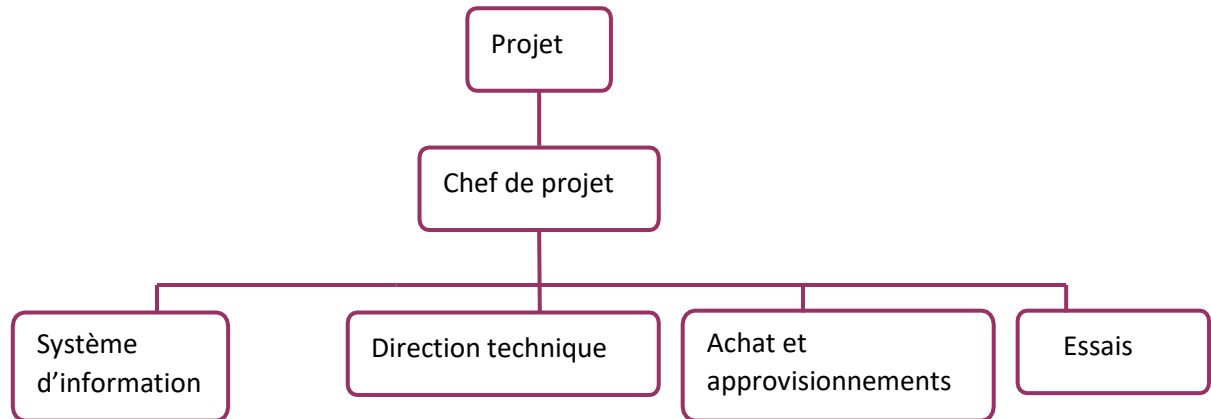


Source : ENGEES 2009-2010. Gestion de projet. P 10.

2.4.5.3. Organisation Breakdown Structure (OBS)

Il permet d'identifier et établir les responsabilités ainsi que les services concernés par la réalisation des tâches et donc l'achèvement des produits du projet. Cet organigramme est réalisé après le PBS et le WBS.

Figure N° 10. Exemple d'un organigramme OBS



Source : ENGEES 2009-2010. *Gestion de projet*. P 10.

2.5. La typologie de projet

Il est important que le chef de projet et le sponsor comprennent le type du projet auquel ils ont affaire.

2.5.1. La complexité d'un projet

Figure N°11: Complexité du projet.

		Exigences du projet	
		Stable Peu de probabilité de grands changements	Evolutif haut probabilité de grands changements
Défi aux capacités: -structure. -RH. -compétences. -culture. -style.	Utilisation des fournisseurs	III	IV
	Se fait en interne	I	II

Source : C. Petersen. *Le guide pratique à la gestion de projet 1^{ère} édition*. 2014. P13

1. Défi au capacités

- Se fait en interne : nous avons les talents, le personnel et les systèmes en interne pour pouvoir faire le projet.
- Utilise des fournisseurs : nous n'avons pas les talents, personnel or les systèmes en interne, et nous avons besoin de les trouver à l'extérieur de la compagnie.

2. Exigences du projet

- **Stables** : nous connaissons les exigences du clients et telles plus ou moins stables durant le projet.
- **Evolutives** : le projet va développer ou créer quelque chose de nouveau et jamais fait auparavant, donc nous n'avons pas une bonne idée de nos exigences au début, et elles peuvent changer durant le projet²¹.

2.5.2. Les types de projet

On distingue plusieurs types de projet parmi lesquels :

- Les projets projet de type EPC (Engineering, Procurèrent, Construction), tels que les réalisation d'une centre nucléaire ou d'une usine.
- Les projets d'infrastructure, comme la construction d'une autoroute ou d'une infrastructure de tramway.
- Les projets de développement produit ou de mise ne place de produits nouveaux.
- Les projets informatiques (IT).
- Les projets de maintenance et d'intervention.
- Les projets de recherche et développement (R&D).
- Les projets de service ou événementiels.

Cette typologie, proposée par ECOSIP (Economie des systèmes de production), repose sur le poids économique du projet dans l'entreprise. Trois catégories sont retenues, A, B, C, illustrées ci-après²².

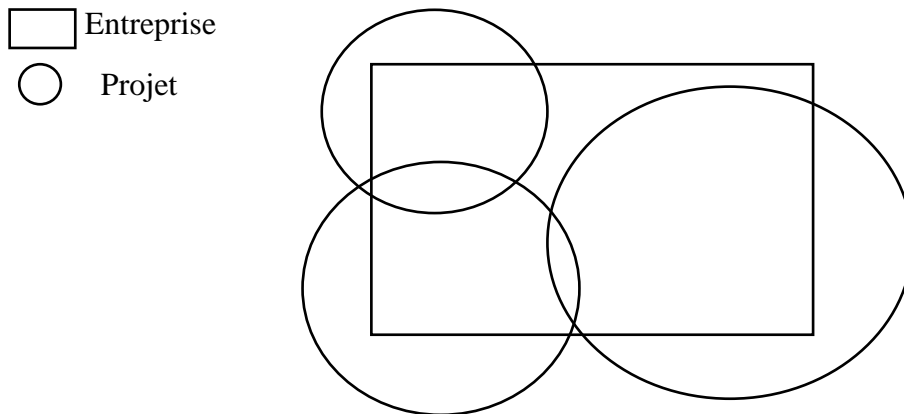
2.5.2.1. Les projets de type A

Ce type (A) correspond à une configuration où une entreprise dominante, pouvant mobiliser d'autre entreprise, est impliquée dans de très « gros » projets, vitaux pour sa survie. C'est le cas de l'industrie automobile. Le projet est organisé et structuré de manière forte, il est très autonome, ce qui ne manque pas de créer des problèmes au sein de l'entreprise.

²¹ C. Petersen, *PMP & bookboom.com. Le guide pratique à la gestion de projet 1^{ère} édition 2014. P 13, 14.*

²² Moine, Y.-Y. *Le grand livre de la gestion de projet. AFNOR édition 2013.p 43, 44, 45.*

Figure N° 12: Projet de type A

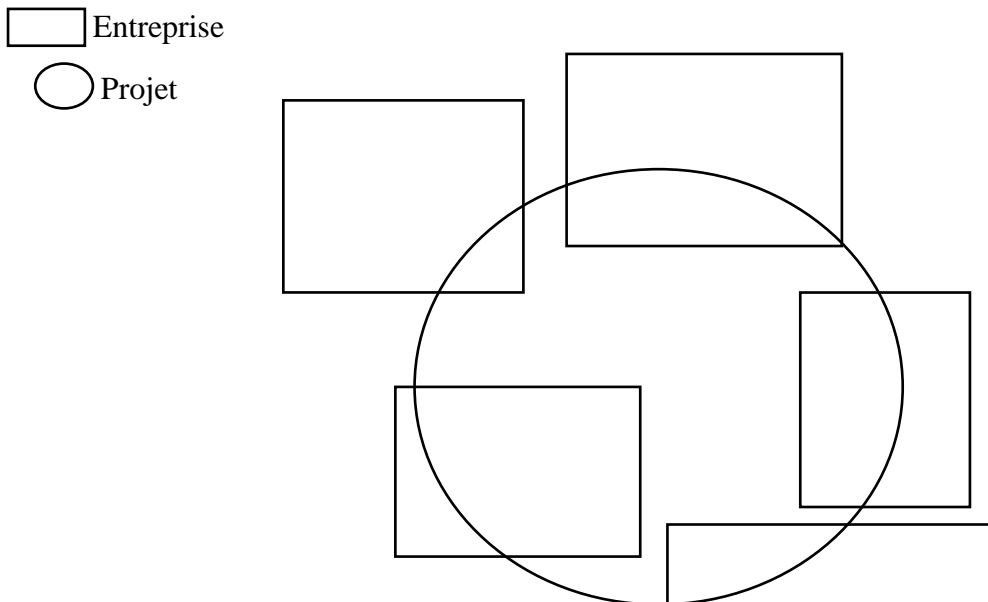


Source : Moine, Y.-Y. *Le grand livre de la gestion de projet.* AFNOR édition 2013. P 43.

2.5.2.2. Les projet de type B

C'est le projet qui est au centre de la régulation : il correspond à l'entité la plus forte, dotée d'une personnalité juridique et financière. Les acteurs et les entreprises que le projet coordonne n'ont pas forcément l'habitude de travailler ensemble. C'est dans ce deuxième type que le modèle standard de l'ingénierie est le plus prédominant. Les relation contractuelle sont beaucoup plus développées²³.

Figure N° 13 : projet de type B

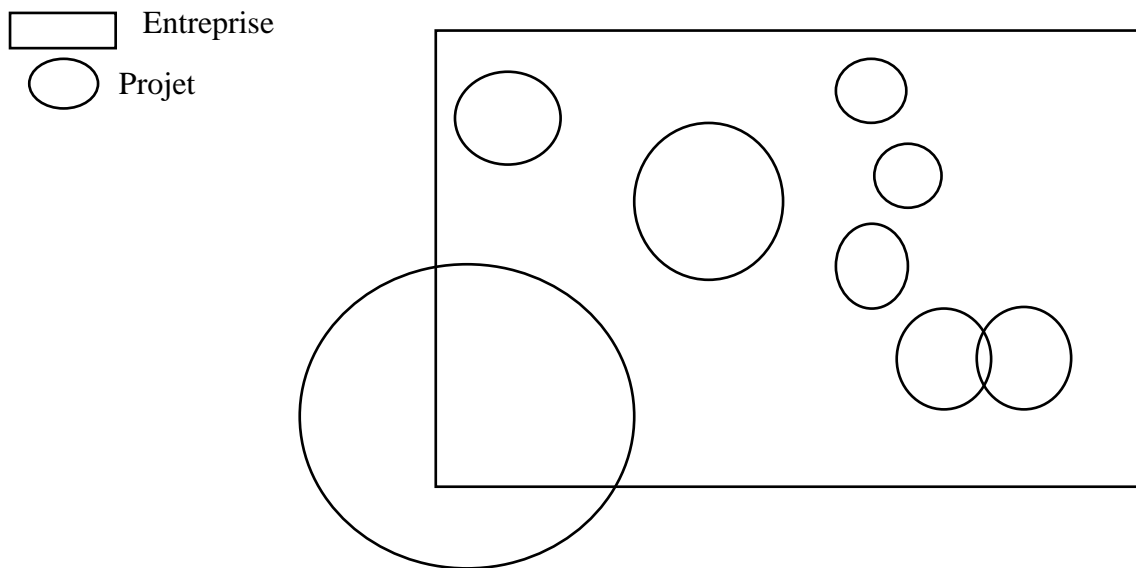


Source : Moine, Y.-Y. *Le grand livre de la gestion de projet.* AFNOR édition (2013). P 43.

²³ Idem

2.5.2.3. Les projets de type C

On a affaire à une entreprise qui gère un nombre élevé de « petits » projets, relativement indépendants les uns des autres, et dont aucun ne met en cause à lui seul, la pérennité de l'organisation. L'autonomie du projet est plus réduite que dans le premier type. Il n'y a pas forcément d'organisation spécifique, la fonction de chef de projet pouvant se cumuler avec une autre²⁴.

Figure N° 14 : Projet de type C.

Source : Moine, Y.-Y. *Le grand livre de la gestion de projet*. AFNOR édition 2013. P 44.

²⁴ Idem

Section 03 : L'environnement d'un projet

On ne peut concevoir l'entreprise comme une entité isolée du milieu dans lequel elle agit, c'est avant tout un système ouvert qui doit surveiller en permanence son environnement, car d'une part elle s'intègre dans cet environnement et, d'autre part, elle agit sur ce même environnement.

Elle peut être influencée par son environnement de façon positive (opportunités environnementales) ou de manière négative (contraintes environnementales). Le rôle de l'environnement est donc déterminant dans l'activité de l'entreprise dans la mesure où il conditionne son développement et parfois même sa survie.

D'une manière générale, l'environnement est la source d'un certain nombre de contraintes pour l'entreprise. Ces contraintes peuvent être externes ou résulter de phénomènes économiques et sociologiques.

3.1. Définition de l'environnement d'un projet

L'environnement est un ensemble des actions que les entreprises doivent mettre en œuvre afin de réduire les menaces. Ceci ne peut se faire sans la connaissance de l'environnement « spécifique » de l'entreprise. L'environnement, « spécifique » diffère de l'environnement général. Il est constitué des éléments en réelle interaction avec l'entreprise. Selon M. PORTER (1985), « l'entreprise est au centre des forces concurrentielles (clients, fournisseurs, entrants potentiels et les substituts possibles pour l'activité de l'entreprise) ».

« Ensemble des facteurs physiques, chimiques et biologiques dont dépendent la vie et la postérité d'une population animale, végétale ou humaine particulière »²⁵.

« Milieu dans lequel un organisme fonctionne, incluant l'air, l'eau, la terre, les ressources naturelles, la flore, la faune, les êtres humains et leurs interrelations »²⁶.

Certains auteurs ont défini l'environnement comme l'ensemble de facteurs physiques et sociaux potentiellement pertinents pour l'établissement de la réalisation des objectifs de l'entreprise.

3.2. L'analyse de l'environnement d'un projet et ses mutations

L'analyse de l'environnement du projet concerne l'étude de l'environnement interne et externe, ainsi que l'analyse des facteurs de risque et d'opportunité qui y sont associés. Le but est de qualifier les menaces-opportunités et les forces-faiblesses d'un projet. Ainsi elle répond

²⁵ Dictionnaire LAROUSSE.

²⁶ L'organisation internationale de normalisation (ISO 14001).

à un double objectif, l'évaluation des différents éléments susceptibles d'affecter son activité et l'identification des opportunités ou des menaces environnementales.

3.2.1. L'analyse externe

L'environnement externe peut sembler jouer un rôle moins important dans la gestion de projet. Or, l'environnement externe peut changer le cours du projet. Il est donc important de toujours tenir compte des acteurs de l'environnement externe du projet.

3.2.1.1. le macro-environnement

Facteurs généraux qui affectent le microenvironnement: Politiques, économiques, socioculturel, technologiques, écologiques, légal. Elle se nomme également la méthode PESTEL. Cette dernière aide à la compréhension du fonctionnement du marché. En surveillant les opportunités et les menaces qui pèsent sur son activité et son marché, l'entreprise est capable d'anticiper l'évolution de son environnement et ainsi assurer la pérennité de son activité ils se composent (légal, économique, technologie, politique, sociologie).

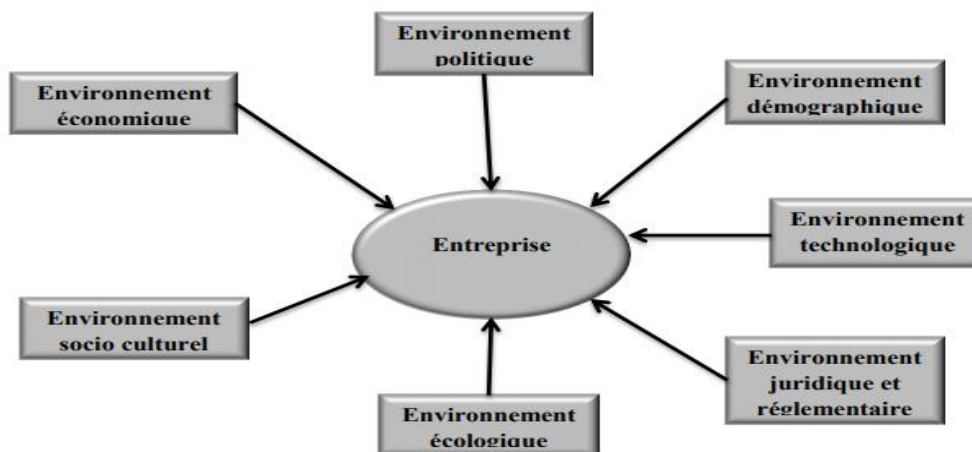


Figure N° 15: Le macro-environnement d'une entreprise.

P : L'environnement politique : Certains membres de l'équipe devront peut-être se familiariser avec les lois et coutumes internationales, nationales, régionales et locales applicables, ainsi qu'avec le climat politique, qui pourraient tous avoir des répercussions sur le projet. D'autres facteurs internationaux à prendre en compte sont le décalage horaire, les jours fériés nationaux et régionaux, les besoins de déplacements pour les réunions de travail en face à face et la logistique des téléconférences²⁷.

E : L'environnement économique : Il fait apparaître une évolution du capitalisme moderne. La crise remet même en question les modes de gouvernance de l'entreprise. On ne peut plus parler d'un capitalisme mais de plusieurs capitalismes (en effet le capitalisme à la japonaise

²⁷ Introduction à la démarche d'intégration environnementale Présenté par Yves MEINIER DREAL RA/CEPE page 07.

diffère considérablement du capitalisme à l'américaine ou du capitalisme à l'européenne). La réalité que l'on met derrière ce terme est de ce point de vue de plus en plus difficile à cerner. Le gigantisme industriel caractérise les économies occidentales et l'interventionnisme de l'Etat est plus ou moins poussé selon les pays²⁸.

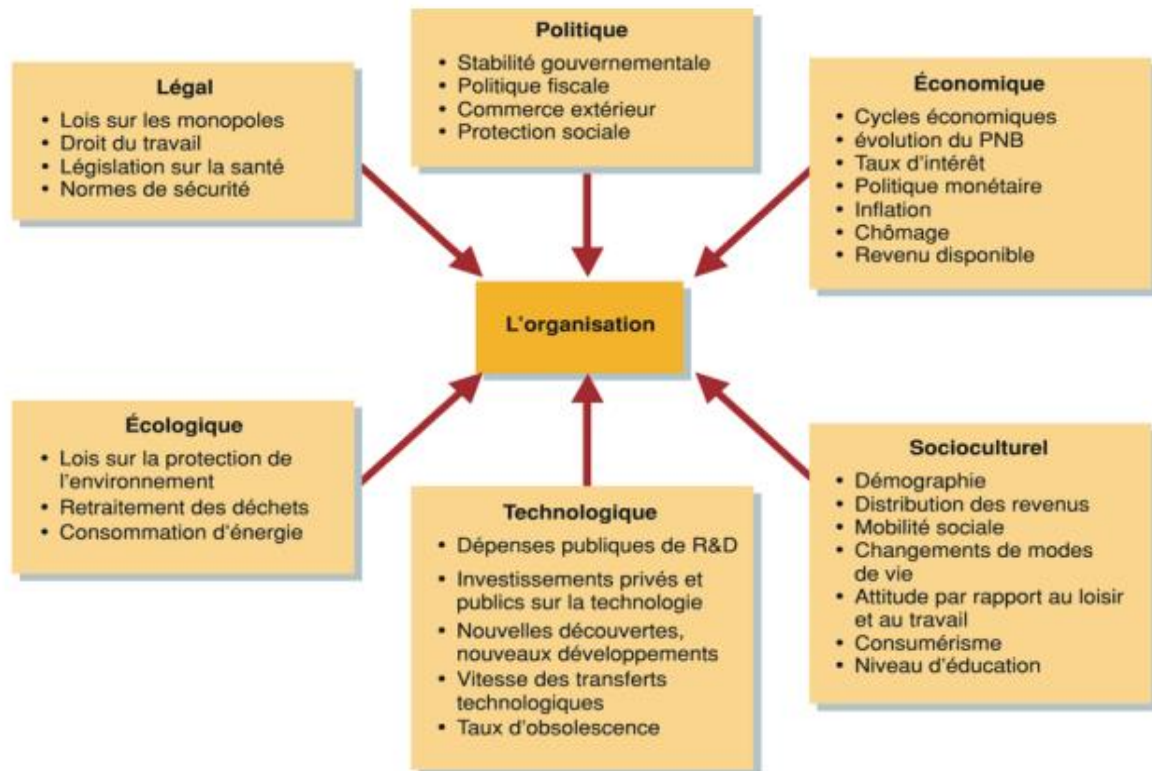
S : Environnement socioculturel: L'équipe doit comprendre comment le projet a des effets sur les personnes, et comment les personnes ont des effets sur le projet. Ceci peut nécessiter de comprendre les différents aspects des caractéristiques économiques, démographiques, éducatives, éthiques, ethniques, religieuses ou autres des personnes affectées par le projet ou y ayant un intérêt. Le chef de projet doit aussi étudier la culture d'entreprise et déterminer si le management de projet est reconnu en tant que rôle valide, doté de la responsabilité et L'autorité nécessaire au management du projet.

T : L'environnement technologique : il fait l'objet d'une surveillance permanente. L'innovation est devenue une composante essentielle de la compétitivité de l'entreprise Dans ce domaine de nombreux changements peuvent affecter l'entreprise tant sur le plan de la fabrication (mise en œuvre de nouveaux procédés) que sur celui de la gestion (développement de l'informatique de gestion dans tous les domaines) ou encore de l'approvisionnement. Les investissements en « veille technologique » et en recherche et développement s'inscrivent donc dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie à moyen et long terme destinées à assurer la pérennité de l'entreprise.

L : L'environnement légal : l'Etat réglemente l'activité économique en encadrant l'emploi, la concurrence, en adoptant une politique plus ou moins restrictive au niveau du crédit,... pour beaucoup d'entreprises cet interventionnisme étatique est pesant par les contraintes qu'il impose.

²⁸ Idem

Figure N° 16 : l'analyse PESTEL.



Source : J.P TESTENOIR, *management des entreprises*. Page 28.

3.2.1.2. Micro-environnement

L'analyser des cinq forces de Porter, aide à comprendre la situation concurrentielle de l'entreprise. Elle s'articule autour de cinq points essentiels qui sont : l'intensité concurrentielle, les nouveaux entrants sur le marché, le pouvoir de négociation des clients, le pouvoir de négociation des fournisseurs et les produits de substitution²⁹.

1. **Pouvoir de négociation des fournisseurs**: Le pouvoir de négociation des fournisseurs est très important sur un marché. Des fournisseurs puissants peuvent imposer leurs conditions en termes de prix, de qualité et de quantité. A l'inverse s'il y a beaucoup de fournisseurs, leur influence est plus faible. Il faut analyser le nombre de commandes réalisées, le coût de changement de fournisseurs, la présence de matières premières de substitution,
2. **Pouvoir de négociation des clients** : Si le pouvoir de négociation des clients est élevé, ils influencent la rentabilité du marché en imposant leurs exigences en matière de prix, de service, de qualité, Bien choisir ses clients est primordial car il faut

²⁹ J.P TESTENOIR, *management des entreprises*.

éviter de se retrouver en situation de dépendance vis-à-vis d'eux. Le niveau de concentration des clients leur accorde plus ou moins de pouvoir.

3. **Menace des produits de substitution:** Les produits de substitution peuvent être considérés comme une alternative par rapport à l'offre du marché. Ces produits sont dus à l'évolution de l'état de la technologie ou à l'innovation. Les entreprises voient leurs produits être remplacés par des produits différents. Ces produits ont souvent un meilleur rapport prix/qualité et viennent d'un secteur où sont réalisés des profits élevés. Ces produits de substitution peuvent être dangereux et l'entreprise doit être en mesure d'anticiper pour faire face à cette menace.

4. **Les nouveaux entrants ou les entrants potentiels :** Toute entreprise a intérêt à créer autour d'elle des barrières d'entrée pour ne pas voir arriver une multitude de concurrents. Il s'agit soit de nouvelles entreprises soit de firmes ayant l'intention de se diversifier. Ces barrières peuvent être légales (brevets, réglementations, ...), industrielles (produits ou marque unique), L'arrivée de nouveaux entrants dépend donc aussi de l'ampleur du marché (économie d'échelle), de la réputation d'une entreprise déjà installée, du coût d'entrée, de l'accès aux matières premières nécessaires, des standards techniques, des barrières culturelles,

5. **L'intensité concurrentielle intra sectorielle :** Au sein d'un secteur la concurrence entre firmes détermine l'attrait pour le secteur. Les entreprises luttent pour maintenir leur rapport de force. La concurrence évolue en fonction du développement du secteur, de la diversité ou de l'existence de barrières à l'entrée. En plus il s'agit d'une analyse du nombre de concurrents, des produits, de l'identité des marques, des forces et faiblesses, des stratégies, des parts de marché,³⁰

³⁰ National agency, for innovation and recherche , LUXYNNOVATION, page02.

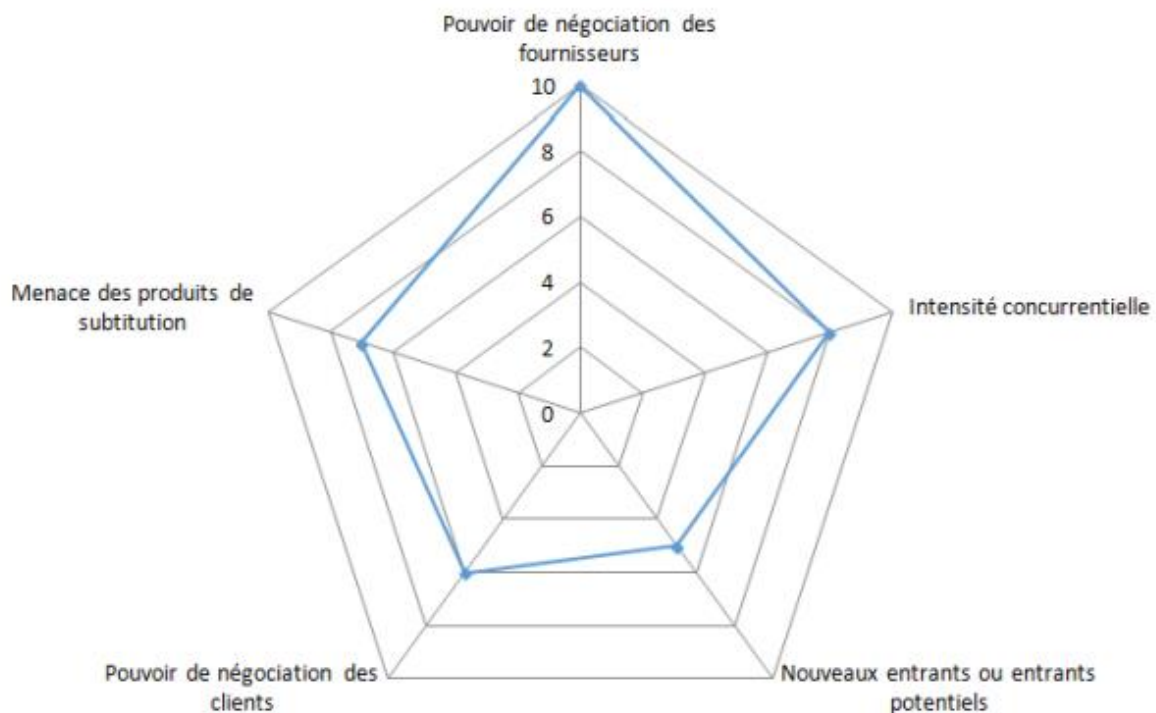


Figure N° 17 : Exemple d'une présentation des choix par le graphique radar. Les cinq (5) forces concurrentielle de porter.

3.2.1.3. Le méso-environnement

Le méso-environnement représente les caractéristiques du jeu concurrentiel dans le secteur. Un secteur d'activité ne se trouve pas dans le même état selon les pays où l'on peut observer des différences au niveau de l'intensité de la demande. De ce point de vue, dans une perspective d'internationalisation de son activité, l'entreprise ne peut se soustraire à l'analyse du méso-environnement caractéristique du pays dans lequel elle envisage d'étendre son activité. Le méso-environnement met en exergue les interrelations entre les chaînes transactionnelles des modifications peuvent entraîner des transformations dans d'autres secteurs tout en obligeant les entreprises qui y opèrent à adapter leur comportement. L'objectif de la méso-analyse est d'expliquer le fonctionnement du système productif à partir d'une méthode propre à elle, différente de celle de la micro-économie et de la macroéconomie³¹.

³¹ Idem

3.2.2. L’analyse interne

C’est l’ensemble des acteurs proches de l’entreprise qui influent sur sa capacité à approvisionner ses clients à savoir l’entreprise elle-même, les fournisseurs, les intermédiaires de marché, les concurrents, les différents groupes d’influence Il est important de connaître les points forts de projet et notamment les ressources et compétences qu’il détient.

3.2.2.1. La matrice SWOT

La matrice SWOT est outil d’analyse stratégique très important, permet également de vérifier si la stratégie mise en place constitue une réponse satisfaisante.

- elle permet d’obtenir une représentation synthétique du projet avec les forces et les faiblesses et les opportunités et les menaces.
- son objectif principal : elle permet de rassembler et de croiser les analyses internes (des défis et difficultés du projet) avec l’analyse des facteurs externe (environnement, contexte).



Figure N° 18 : La matrice SWOT. *Gestion de projet, 2010.*

3.3. Typologies de l’environnement d’un projet

Type de l’environnement comporte :

- Environnement culturel et organisationnel.
- Environnement socio-économique.
- Environnement marketing.

3.3.1. Environnement culturel et organisationnel

Chaque projet doit se positionner et être manager en fonction de la culture d’une entreprise et de la culture du client, le client peut être interne de l’entreprise ou externe qui

achèteras le produit issu du projet. Toute organisation s'inscrit dans un système comportant des fonctions multiples :

- Un système de valeurs, qui cimente les membres de l'organisation.
- Un système de communication, un support, un réseau, qui diffuse l'information.
- Une structure qui, selon la complexité de l'organisation répartit les rôles.
- Un système de création ou de production, qui répond aux besoins matériels et immatériels de l'organisation et de ses membres.
- Un système éducatif, qui favorise la vie à long terme de l'organisation.
- Un système d'échange économique, qui est un procédé distribution des ressources à l'intérieure et à l'extérieure de l'organisation.
- Un système politique, qui assure lui aussi la pérennité de l'organisation.
- Un système législatif, qui détermine les règles de fonctionnement et qui a autorité pour les faire appliquer.

3.3.2. Environnement socio-économique

Une entreprise peut être considérée comme la rencontre :

- D'un institution, ensemble de règles et de moyens technico-juridiques.
- D'un corps social, ensemble des hommes et des femmes qui travaillent dans l'entreprise.

L'entreprise gagnante, vivante, vigilante, réactive, est celle qui a su réconcilier institution et les besoins de réussite économique de l'institutionnel corps-social.

Il en résulte que la gestion de projet au sein d'une entreprise est l'art d'être performant par la conduite simultanée d'une institution et de son corps social. Cet art se manifeste selon trois modes de gouvernement autonomes et solution.

-L'imposition: Est le mode primordial de gouvernement par lequel un responsable, s'appuyant principalement sur la légalité que lui confère l'institution crée une structure d'ordre, structure dans laquelle il tient un rôle de chef capable d'imposer à ses subordonner, éventuellement après consultation, les voies et les moyens, et entend d'eux une obéissance complété de bon ou de mauvais gré.

-La transaction : Est le mode perfectionnée de gouvernement par lequel un responsable s'appuyant principalement sur sa capacité personnelle, recherche par un jeu approprié de régulation organisationnelles, de médiation et de transaction, un équilibre économique et social dynamique au sein de l'entreprise et entre celle-ci et l'environnement.

-L'animation: Est le mode supérieure de gouvernement par lequel un responsable, s'appuyant sur la confiance que lui témoigne le corps social, incarne le destin présent et future, rationnel et irrationnel, solidaire et égoïste que chacun des individus porte en lui, et auquel tous aspirent sous son impulsion, par un mouvement collectif en avant. Ainsi d'offrir à tous les individus, qui ont besoin de se donner, une structure d'accueil transcendante.

Dans le cadre de la gestion de projet, les entreprises doivent être vigilantes et réactive, elles doivent mobiliser toute l'intelligence de leur personnel (réagir vite et bien à la

sollicitation comme à la menace), elles doivent activer tous leurs sens et leurs réseaux internes et externes de communication.

3.3.3. Environnement marketing

Il s'agit tous les éléments qui gravitent autour de l'entreprise, et qui sont susceptibles de perturber son activité.

Pour bien étudier le marché voici quelques points à suivre :

- Soyez exhaustif : les informations sur votre marché peuvent être plus au moins directement liées à votre projet d'entreprise. Certaines ont des conséquences directes sur l'évolution de votre projet, alors que d'autres ont des incidences plus lointaines et indirectes (comme l'évolution générale de l'économie).

- Méfiez-vous des généralités : les études purement macroéconomiques les statistiques nationales les grandes tendances sont nécessaires avant la culture générale du milieu de votre entreprise, mais ne donnent pas de réponses concrètes à court terme.

À l'inverse ne limitez pas non plus vos préoccupations à vos seuls clients potentiels : affinez votre connaissance sur l'environnement de votre entreprise les facteurs qui peuvent modifier à long terme les conditions de son développement.

- Voyez loin : si vous avez appris à maîtriser l'information, à savoir où et comment vous pouvez la trouver et ce que vous pouvez en faire, vous serez plus performant dans la gestion de votre affaire. Les bases de votre veille économique seront posées, vous avez alors des points de repère et construit votre réseau.

- Dépassez nos frontières : votre projet et sans doute est déjà réalisé dans un autre pays où il aura tôt ou tard une dimension européenne, voire à l'international.

- Soyez objectif : vous risquez de rencontrer des difficultés qui pourront vous contraindre à l'affaire des extrapolations et des interprétations. Il sera nécessaire de manifester la plus grande prudence sur leur valeur réelle. L'avis de personne compétente d'experts pourra ainsi être utile pour en mesurer la validité.

- Soyez patient : même si vous avez l'impression à certains moments de perdre votre temps à essayer de faire des recherches auprès d'organismes, d'entreprises ou de personnes qui ne sont pas toujours coopératifs, ce temps d'apprentissage de découverte, est un investissement dont vous mesurerez progressivement la valeur.

- Soyez malin : certaines informations ne sont pas toujours accessibles pour un entrepreneur, des informations qui n'existent pas pour certains marchés trop novateurs, ou marginaux dans tous les cas notez bien ce qui confirme vos intuitions et ce qui les contredit.

En somme, l'environnement est considéré comme un élément important dans le comportement organisationnel d'un projet. Suite à l'évolution environnementale l'entreprise doit adopter un comportement adaptatif. Cependant, l'adaptation de l'entreprise n'est pas une chose facile, elle dépend de ses capacités organisationnelles, l'inertie est un axe principal, plus elle est forte, moins l'organisation aura de flexibilité pour s'adapter et plus la logique de sélection sera appropriée. En d'autres termes, si la structure est bien adaptée, le projet survivra, sinon il sera éliminé.

Conclusion

Un investissement par ailleurs, est le placement de capital pour obtenir des gains futurs. Autrement dit, en investissant, on résigne un bénéfice immédiat par un bénéfice incertain.

Tous les projets d'investissement englobent le recueil et l'évolution des facteurs qui influent directement l'offre et la demande d'un produit. C'est ce que l'on appelle étude de marché qui détermine sur quel segment du marché le projet mettra l'accent ainsi que la qualité de produit censée être commercialisée.

En somme, un projet d'investissement est un plan auquel sont affectés un capital, des moyens matériels, humains et techniques. Le but est de générer un rendement économique sur un délai donné.

Les étapes du projet d'investissement comprennent l'identification d'une idée, une étude du marché, la décision d'investir, l'administration de l'investissement et l'évaluation des résultats. Le projet en soit est analysé par plusieurs experts.

CHAPITRE 02

LANCEMENT ET PILOTAGE D'UN NOUVEAU PROJET D'INVESTISSEMENT AU SEIN D'UNE ENTREPRISE

Introduction

Face à un environnement de plus en plus instable, caractérisé par la complexité et l'incertitude, les entreprises doivent faire preuve d'une grande souplesse et d'une grande capacité d'adaptation. En effet dans un environnement concurrentiel, des problèmes managériaux peuvent se poser compte au bon déroulement du projet.

Ce chapitre va nous permettre principalement de se munir d'un background méthodologique et conceptuel suffisant pour se positionner au milieu du processus de lancement et pilotage d'un projet d'investissement, et de comprendre l'importance stratégique de la décision du lancement d'un nouveau projet d'investissement. Ainsi de comprendre les différentes techniques et outils de management utilisés durant ce processus, il va aussi nous permettre de positionner chaque tâche par rapport à d'autres concernant le lancement et le pilotage d'un projet d'investissement au sein d'une entreprise.

Ce chapitre est divisé en trois (3) sections :

Section 01 : Lancement d'un nouveau projet d'investissement au sein d'une entreprise.

Section 02 : Le processus de lancement et pilotage d'un projet d'investissement au sein d'une entreprise.

Section 03 : Le pilotage stratégique de projet au sein d'une entreprise.

Section 01 : Lancement d'un nouveau projet d'investissement au sein d'une entreprise

2.1.1 Définition de lancement d'un projet

C'est la mise en œuvre du projet, la concrétisation, se lancer dans un plan d'action opérationnelles. Modéliser le projet et définir un modèle économique est primordial pour dimensionner son action et vérifier que l'on dispose bien des moyens de ses ambitions. En parallèle, la stabilisation de la gouvernance du projet.

2.2.1 Intérêt de lancement d'un nouveau projet d'investissement au sein d'une entreprise

Un nouveau projet d'investissement permet à l'entreprise³² :

- D'innover.
- De moderniser.
- De gérer, de manager le personnel.
- D'améliorer la qualité de prise en charge des usagers.
- De sensibiliser et d'inciter.
- De répondre aux exigences et à la demande du marché.
- De contribuer au développement national et international.
- D'être présente dans plusieurs marchés national et international.
- D'avoir des nouveaux partenaires.
- De motiver son personnel.
- D'améliorer la qualité des produits et des services offerts.
- De fidéliser les clients existants et les clients potentiels.
- De rationaliser son fonctionnement.
- D'être à jour avec la nouvelle technologie.
- De faire face à la concurrence du marché et positionner ses produits et services sur le marché.
- De diversifier de ses concurrents.

³²Document en ligne, forme PDF. Démarche de projet, publié le 05 décembre 2013 par l'université de Caen (France)

- D'acquérir une part du marché élevé par l'augmentation des ventes et de la marge bénéficiaire.
- De maximiser son profit en diminuant ses coûts.

1.2.1. Objectifs de la phase de lancement d'un projet

Chaque projet doit comporter des objectifs clairement définis qui permettent la satisfaction d'un besoin spécifique et particulier.

L'objectif principal de la phase de lancement de projet au sein d'une entreprise est de transformer l'idée en projet, de lui donner une légitimité et un périmètre.

Concrètement, cela passe par la réalisation des objectifs suivants³³ :

- Rédaction d'une lettre de mission.
- Formalisation des objectifs du projet et des gains attendus.
- Description du contexte du projet.
- Comparaison des solutions techniques possibles et sélection ou préconisation forte d'une solution.
- Analyse de risques et étude d'impact.
- Evaluation d'une enveloppe budgétaire.
- Rédaction d'un cahier des charges.
- A l'issue de cette phase, un dossier de lancement est remis, adressant les objectifs listés ci-dessus.

Trop souvent, à l'issue de cette phase, le budget et le planning projet sont arrêtés et intangibles alors qu'on ne dispose pas de l'intégralité des informations pour s'assurer de la cohérence de ces éléments.

Cette mission est réalisée par un chef de projet, nommé dès le lancement de cette phase, si possible par le sponsor identifié du projet. Le sponsor est un élément structurant du projet, il est la garantie de l'adhésion au projet et permet d'éviter les remises en question constantes de sa légitimité, qui risquent de vouer le projet à l'échec à court terme.

³³ Idem

Chapitre 02 : Lancement et pilotage d'un nouveau projet d'investissement au sein d'une entreprise

Les compétences du chef de projet doivent être en adéquation avec la nature de la phase et le périmètre pressenti du projet. Ce chef de projet pourra s'entourer de ressources additionnelles en fonction de l'objectif. Ceci est particulièrement vrai pour les projets présentant une double dimension, dont une forte composante technologique.

Objectif n°1 : La lettre de mission

C'est elle qui va formaliser le nom du sponsor et du chef de projet sur la phase de lancement. Le projet sera décrit de façon très succincte : périmètre, finalités, moyens à disposition, entités concernés, etc. Ce document pourra être utilisé par le chef de projet dans ses démarches, afin de lui assurer un minimum de légitimité, en particulier pour rencontrer les équipes qui ne sont pas de son entité d'origine.

Le chef de projet va alors se concentrer sur une phase de formalisation des objectifs et des gains attendus du projet. L'évidence de ces objectifs est claire au lancement du projet. L'évidence diminue dans les phases suivantes, en particulier lorsque le projet se trouve confronté à des difficultés de mise en œuvre. Cela rend d'autant plus nécessaire de formaliser les objectifs à ce stade du projet.

Cette formalisation va permettre par la suite de :

- Communiquer tout au long du projet.
- Fixer un cap : Concrètement, tout le projet doit être orienté vers la réalisation de ces objectifs.

Une dimension importante des objectifs repose sur l'adhésion aussi large que possible des futurs utilisateurs. Pour ce faire, ceux-ci doivent être déclinés sur tous les échelons des entités concernées. Le projet ne doit pas donner l'impression de s'adresser qu'à une partie de l'entreprise, ou pire, de se faire au détriment de certaines équipes.

Objectif n°2 : La formalisation des objectifs

Les gains attendus doivent être également formalisés, car ce sont eux qui justifient les objectifs. Ils peuvent être exprimés de façon chiffrée ou non.

Les gains non chiffrés peuvent être de toutes natures : rationalisation des activités, obtention de nouveaux marchés, réduction des dysfonctionnements internes, auditabilité de la production de comptes, amélioration de la productivité, etc.

Les gains chiffrés sont présentés sous forme de « retour sur investissement » (ROI). Il s'agit de comparer le coût estimatif du projet avec les gains financiers qui en découleront. Cette démarche est un exercice important, car elle va donner un ordre de grandeur du projet. C'est un exercice doublement complexe³⁴ :

³⁴ Idem

- Estimer le coût à ce stade du projet ne peut être réalisé qu'avec une marge d'incertitude importante.
- Les gains doivent être considérés, mais également les coûts induits non directement imputables au projet. A ce stade, certaines conséquences ne peuvent-être évaluées, ni même identifiées

Objectif n°3 : La description du contexte projet

Toutes les dimensions du contexte du projet doivent être analysées de façon exhaustive. Et de nombreux éléments sont à prendre en compte.

- Existence de projets comparables, ou s'adressant aux mêmes entités. Les échéances de l'ensemble des projets de l'entreprise doivent-être compatibles. Des dépendances peuvent également être identifiées. Le suivi de ces dépendances sera inclus dans le pilotage des phases suivantes. Cette notion de dépendance est d'autant plus importante dans le cadre d'un « programme » (ensemble coordonné de projets).
- Présence d'un schéma directeur : une telle démarche est de nature à induire le choix de certaines hypothèses. Ne pas tenir compte du schéma directeur exposera le projet à des remises en cause récurrentes. A contrario, s'appuyer sur le schéma directeur est un levier puissant.
- Veille concurrentielle et sectorielle : si possible, les choix retenus par les concurrents doivent être collectés et soumis à une évaluation. Il ne s'agit pas de reproduire ces choix, ou au contraire d'aller dans la direction opposée, mais d'apporter un éclairage supplémentaire sur les choix propres du projet.
- Veille technologique : les projets étant par définition sources de changement, cela peut être l'occasion idéale d'intégrer de nouvelles technologies. La mise en œuvre de technologies vieillissantes et en fin de vie présente un risque pour la pérennité du projet.
- Veille réglementaire : les contraintes réglementaires ont plutôt tendance à augmenter qu'à diminuer. Ces obligations ont généralement des cycles de développement de plusieurs années et sont progressives, ce qui laisse le temps aux entreprises de s'adapter. Le planning global du projet devra être suffisamment flexible pour intégrer ces contraintes, qui devront être identifiées dès le cadrage du projet.

Objectif n°4 : La comparaison des solutions techniques

Si le projet porte une dimension technologique, les différentes options possibles doivent être évaluées. Cette analyse reste générale et ne doit pas être noyée sous une profusion de détails trop précis³⁵. L'adéquation des différentes options avec les objectifs du

³⁵ Idem

Chapitre 02 : Lancement et pilotage d'un nouveau projet d'investissement au sein d'une entreprise

projet doit être démontrée. Ces options doivent être également en adéquation avec le schéma directeur évoqué précédemment³⁶.

Une option technologique doit être retenue. En effet, ce choix est particulièrement structurant pour la suite du projet, car il va conditionner l'organisation des phases suivantes ainsi que les compétences des ressources nécessaires pour les réaliser. Sans cet arbitrage, la conception générale ne pourra pas débiter. Une décision éclairée ne pourra être prise sans un retour d'expérience. Cette expérience pourra être récupérée de précédents projets réalisés par l'entreprise, par la concurrence si cette information est disponible, voire sur l'expérience d'autres secteurs d'activité, dans la mesure où l'expérience est jugée transposable au secteur de l'entreprise.

Une mauvaise adéquation entre cette option et les objectifs poursuivis par le projet conduira à des coûts de réalisation très importants et à une satisfaction faible des populations concernées par le projet.

Le chef de projet doit faire preuve de réalisme lors de la réalisation de cette étape. Il peut exister une solution naturelle qui se dégage nettement pour un projet donné. Lorsque ce n'est pas le cas, cette étape consiste à exclure les solutions trop décalées, et à en évaluer deux ou trois. Cette évaluation, sous forme de balance des forces et des faiblesses des différentes options, permet d'être conscient des leviers et des limites du choix retenu.

Le choix de cette technologie peut être le résultat d'un appel d'offre que le document de cadrage permettra de mener. A l'issue de ce choix, le périmètre du projet pourra être affiné, par souci de cohérence.

Objectif n°5 : L'analyse du risque

L'appréciation du risque est une démarche naturelle face à tout changement. Un projet étant par nature source de changements, un livrable formalisant ce questionnement est nécessaire. L'analyse de risques et généralement complétée de l'analyse d'impact.

En pratique, cette analyse va reprendre une grande partie des éléments déjà évoqués jusqu'à présent. Ces éléments vont cette fois être positionnés dans une grille de lecture avec les axes suivants :

- Axe typologique : métier, processus, compétences, procédures, SI et IT.
- Axe impact : l'ampleur des dérives qui pourraient être constatées pour l'ensemble des risques.
- Axe probabilité : l'appréciation de l'occurrence du risque.

Les éléments, récupérés des livrables précédents, peuvent être complétés par une analyse de risques ad hoc. Cette démarche est par nature subjective. Elle vise à dégager les risques majeurs, puis à proposer un plan d'actions en conséquence. L'analyse de risques peut être réactualisée lors de l'exécution des phases suivantes.

³⁶ Idem

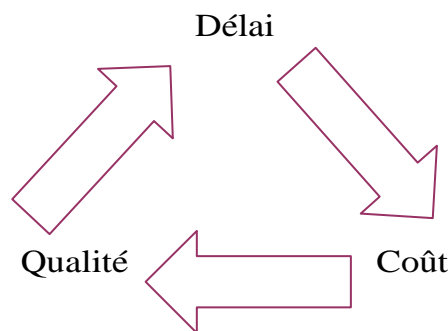
Objectif n°6 : L'élaboration du périmètre

La rédaction d'un cahier des charges est une étape essentielle pour comprendre et maîtriser l'ensemble du périmètre projet. Il permet de structurer tout le déroulement à venir.

Le lancement de la phase suivante passe par la rédaction d'un cahier des charges. Ce document est destiné à être communiqué à une maîtrise d'œuvre, interne ou externe. Ainsi certaines informations jugées confidentielles auront été écartées³⁷.

Ce livrable est un document particulièrement structurant pour la réalisation de la phase suivante, car il va décrire son déroulement. Il est compliqué d'obtenir un chiffrage très précis à ce stade pour l'ensemble du projet, car les éléments les plus dimensionnant ne peuvent pas être identifiés à ce stade. Un objectif réaliste est d'obtenir un chiffrage précis suite à la phase de conception générale ou le périmètre est précisément définit.

Figure N° 19 : objectifs d'un projet.



Source : A. NAFI. *Introduction à la gestion de projet*. ENGEES 2009-2010. P 04

1.2.1.1. La structure typique d'un tel document est la suivante

- Objectifs : rappel des objectifs du projet (attention à bien considérer que le document sera diffusé à l'extérieur de l'équipe maîtrise d'ouvrage, et que le discours doit être adapté en conséquence).
- Méthode de consultations : délai de réponse, structure, format, nature des informations à mentionner, compétences attendues de la part de l'équipe.
- Solutions techniques retenues.
- Liste des processus : les processus peuvent être décrits de façon sommaire, ils seront détaillés dans la phase de conception générale.

³⁷ Idem

Pour autant, la qualité et la pertinence de la future solution se joue pour une bonne partie à ce stade.

Cette phase a pour but de collecter un ensemble d'éléments permettant de positionner le projet, de faire ses choix de partenaires mais également de définir les contours du futur périmètre projet.

2.3.1 L'important de bien définir les objectifs avant de se lancer dans un projet

“Un objectif bien défini est à moitié atteint” – [Abraham Lincoln].

Définir un objectif avant de se lancer dans un projet semble couler de source, on a tendance à le faire automatiquement. Seulement, il ne suffit pas de définir un objectif, encore faut-il le faire correctement, pour que celui-ci soit efficace. Concrètement, bien définir son but permet³⁸ :

- D'en garder une vision claire et précise pendant toute la durée du projet.
- Il annonce aussi clairement la direction que souhaite prendre l'entreprise et motiver l'équipe du projet.
- Il permet aussi d'analyser les résultats obtenus à la lumière de l'objectif que l'on souhaitait atteindre.

Enfin, définir un objectif dès le début du projet, permet, par la suite, de gagner du temps puisque y'aura plus de question à poser sur l'objet de projet ou sur l'orientation que doit prendre.

En somme, la définition d'objectif détermine, en grande partie, la réussite ou l'échec d'un projet.

³⁸ Document en ligne relative à la définition des objectifs d'un projet d'investissement consulté sur le site <https://www.kiwili.com/Blog/post/definir-objectifs-gestion-de-projet-methode-smart/>

Chapitre 02 : Lancement et pilotage d'un nouveau projet d'investissement au sein d'une entreprise

Section 02 : Le processus de lancement et pilotage d'un projet d'investissement au sein d'une entreprise

Avant de lancer un projet, il convient de bien saisir ce qui différencie un projet des activités traditionnelles d'un service ou d'une équipe. Pour ce faire il est important de mettre en place un processus de management de projet : méthodes et outils utilisés, ressources disponible, opportunité, étude de marché....

2.1 Méthodes et outils de management de projet

Un projet se conduit en s'appuyant sur une démarche qui oscille régulièrement entre une approche globale située dans le sens, les objectifs et une approche analytique qui met l'accent sur la simplification afin de maîtriser tous les paramètres. Cependant, comme le simplifié peut conduire à une représentation trop réductrice du projet et donc à un résultat de mauvaise qualité, il faut absolument fonder la démarche sur des méthodes éprouvées.

Certains domaines utilisent des méthodes (exemple: Merise pour l'informatique), des processus particuliers (exemple : la conduite d'opération pour s'inscrire et respecter le cadre réglementaire, la programmation, les acteurs, les lots ...).

Un projet se conduit en enchaînant des séquences, c'est un processus qui s'appuie sur un découpage en étapes, chacune se concluant par une production, un résultat livrable permettant au DO de³⁹ :

- Décider de poursuivre ou non.
- Vérifier l'adéquation entre les prévisions et les investissements.

Deux formes de découpage sont particulièrement connues et utilisées :

- Celle de l'AFNOR qui retient quatre parties : Identification, Etude, Réalisation et Evaluation.
- Celle dite des « 3C » : Cadrage, Conduite, Conclusion. C'est cette dernière que nous avons retenu pour sa simplicité d'utilisation.

2.1.1. Le cadrage

C'est l'étape qui permet de définir les objectifs du projet, sa pertinence par rapport aux objectifs du service, ses composantes techniques, la qualité attendue, son coût et les délais.

³⁹ M. Denjean. *La conduite de projet. CEDIP. Mars 2004. P 6,7,8,9*

2.1.1.1. Les phases de cadrage

1. La clarification de l'idée de départ, de l'intention

Il s'agit là de s'assurer de son intérêt, de son opportunité au regard des objectifs de service.

Production : Note de cadrage. Le DO, après avoir validé ce document, peut rédiger la lettre de mission au chef de projet.

2. L'étude de faisabilité

L'étude de faisabilité c'est une étude qui s'attache à vérifier que le projet soit techniquement faisable et économiquement viable. Dans une optique plus large, on distingue les volets suivants dans une étude de faisabilité : étude technique, commerciale, économique, juridique et d'organisation.

❖ Analyse fonctionnelle

Démarche utile pour des projets de grande envergure, l'analyse fonctionnelle a pour but de définir plus précisément l'usage du produit, son fonctionnement et la motivation des utilisateurs. A cette fin, les éléments suivants seront déterminés, analysés, hiérarchisés :

- Les fonctions de service. Elles expriment le besoin éprouvé par le demandeur. Elles peuvent être décomposées en fonction d'un niveau inférieur en répondant à la question comment ?
- Les contraintes (limites imposées au concepteur).
- L'aptitude du produit à satisfaire le client. Elle est évaluée par des indicateurs portant soit sur la fonction d'usage (nature objective) soit sur la fonction d'estime (nature subjective).

Production : Cahier des Charges Fonctionnel (CdCF) dont la partie principale est l'énoncé fonctionnel du besoin. Ce document permet de contractualiser une logique de résultat.

❖ La recherche de plusieurs solutions (ou scénarios)

Jusqu'ici, le produit ou service, objet du projet, a été considéré dans sa globalité. Pour de gros projets, il peut devenir indispensable de réaliser un autre découpage du projet en sous-projets plus opérationnels. Les critères de ce découpage peuvent porter sur⁴⁰ :

- Les fonctionnalités du produit.

⁴⁰ Idem

- Des sous-parties physiques.
- Des spécificités techniques.
- Les lieux de réalisation ...

Un chef de projet est alors nommé pour chaque sous-projet et la démarche reprend pour chacun au niveau de l'étude de faisabilité.

La définition des scénarios doit comporter pour chacun l'analyse de leurs avantages et de leurs inconvénients, l'estimation des coûts et des délais.

Dans un premier temps, la démarche s'appuie essentiellement sur des méthodes de créativité sans se préoccuper des risques, des contraintes : quelles sont toutes les pistes envisageables ?

❖ Les contraintes sont prises en compte ensuite

- Le risque résulte-t-il du fait que le produit est nouveau, et/ou que le marché est nouveau et/ou que la technologie est nouvelle ?
- Quel est le meilleur plan ?
- Existe-t-il une (des) solution(s) de repli ?
- Quels sont les individus concernés (poseur, porteur, verrou, décideur, acheteur, payeur, ressource, voisin) ?

Cette analyse permet au DO de retenir la meilleure solution et de s'assurer de la faisabilité du projet. La nature du projet, son importance notamment au regard des objectifs du service permettront de définir des critères de choix qui seront alors orientés vers l'efficacité, la pertinence et la cohérence.

Production : Avant-Projet Sommaire (APS). A ce stade, nous avons répondu à deux questions :

- Quel est le but de ce projet ?
- Que réalise-t-on ?

3. L'étude détaillée

Cette phase vise à définir comment et par qui sera réalisé le projet. Elle décrit⁴¹ :

- Les solutions techniques.

⁴¹ Idem

- Les contraintes.
- La planification.
- Les moyens et les outils de suivi et de contrôle.
- Les rôles et les responsabilités des différents acteurs.

Production : CCTP, planning :

La communication à réaliser autour du projet doit être définie à ce stade. Elle détaillera :

- **La finalité, les buts de l'action de communication**

- Partager les objectifs du projet.
- Construire une représentation partagée.
- Arriver à un accord, un consensus sur les différentes composantes du projet (méthodes, moyens, planning, rôles ...).

- **une stratégie**

- L'identification de chaque récepteur (ou cible) et de ses attentes. Selon la cible, elle est opérationnelle, informative, promotionnelle.
- L'adaptation du fond, de la forme des informations en fonction des cibles et le choix du média.
- Une planification adaptée aux phases du projet.

Production : Plan de communication. Enfin, deux autres axes sont étudiés ici :

- La maintenance. Elle peut mobiliser d'importantes ressources (hommes, matériel, budget).
- Le fonctionnement en terme de coût nécessite de prévoir la durée du produit.

2.1.1.2 La conduite

Le chef de projet constitue l'équipe projet. Jusqu'à cette étape, il a avancé dans son projet soit en s'appuyant sur un (ou des) groupe(s) de travail spécifique, soit seul. Les membres de cette équipe projet sont sollicités pour leurs compétences, leur motivation, l'entente.... Le chef de projet propose pour accord la liste des membres de cette équipe au DO⁴².

La réussite de cette étape repose sur trois voies d'action:

⁴²Idem

a) La gestion, l'organisation des ressources

L'objectif que vise la gestion d'un projet est d'en suivre, d'en contrôler les coûts, les délais, et l'atteinte des objectifs partiels. Ces critères sont détaillés dans le plan d'action grâce à un découpage du planning (cf. étude détaillée) en tâches, à l'affectation des ressources, à la définition d'indicateurs et de jalons.

Le découpage fait lien avec la psychologie de l'homme et il doit, en même temps, être suffisamment précis pour permettre au chef de projet de repérer les problèmes et de réagir en temps voulu. Le chef de projet, compte tenu de l'importance du réajustement, de la connaissance de son rôle et de ses limites, estime s'il doit ou non solliciter l'accord du DO.

b) La mise en œuvre du plan de communication

Le plan de communication est un facteur clé de succès essentiel à la réussite du projet car :

- Il accompagne le changement induit par tout projet.
- Il permet à chacun de se situer au regard des actions, des délais.
- La compréhension, l'adhésion au projet motivent et facilitent l'investissement en terme d'énergie et le projet devient un catalyseur d'échanges entre emplois, entre services.
- La diffusion de tableaux de bord, des plannings constituent un très bon vecteur d'information.

c) Le management de l'équipe

Le chef de projet veille à entretenir :

- La motivation, l'entente entre les membres de l'équipe.
- Les compétences du collectif.

Pour cela, il doit veiller à ce que :

- La direction s'engage et démontre cet engagement.
- L'organisation dégage les moyens de fonctionnement, permette des délégations importantes.
- La culture puisse intégrer un mode de fonctionnement matriciel, une régulation basée sur l'ajustement mutuel.
- Son management soit cohérent avec le mode projet (donner des objectifs clairs et les faire partager, les évaluations sont collectives, les responsabilités partagées, les rôles et les procédures sont négociées ...) ⁴³.

⁴³ Idem

2.1.1.3 La conclusion

La livraison s'accompagne d'une évaluation qui porte sur la qualité, les coûts, les délais.

Les indicateurs de coût et de délais ont été utilisés pour l'évaluation chemin faisant. En ce qui concerne les indicateurs de la qualité, ils ont été déterminés soit, parce que l'analyse fonctionnelle a été réalisée, soit pendant l'étude détaillée.

Le bilan final du projet doit être communiqué largement afin de porter à la connaissance de tous les agents du service le succès de l'action, de montrer le travail réalisé par les membres actifs du projet, de contribuer au changement culturel.

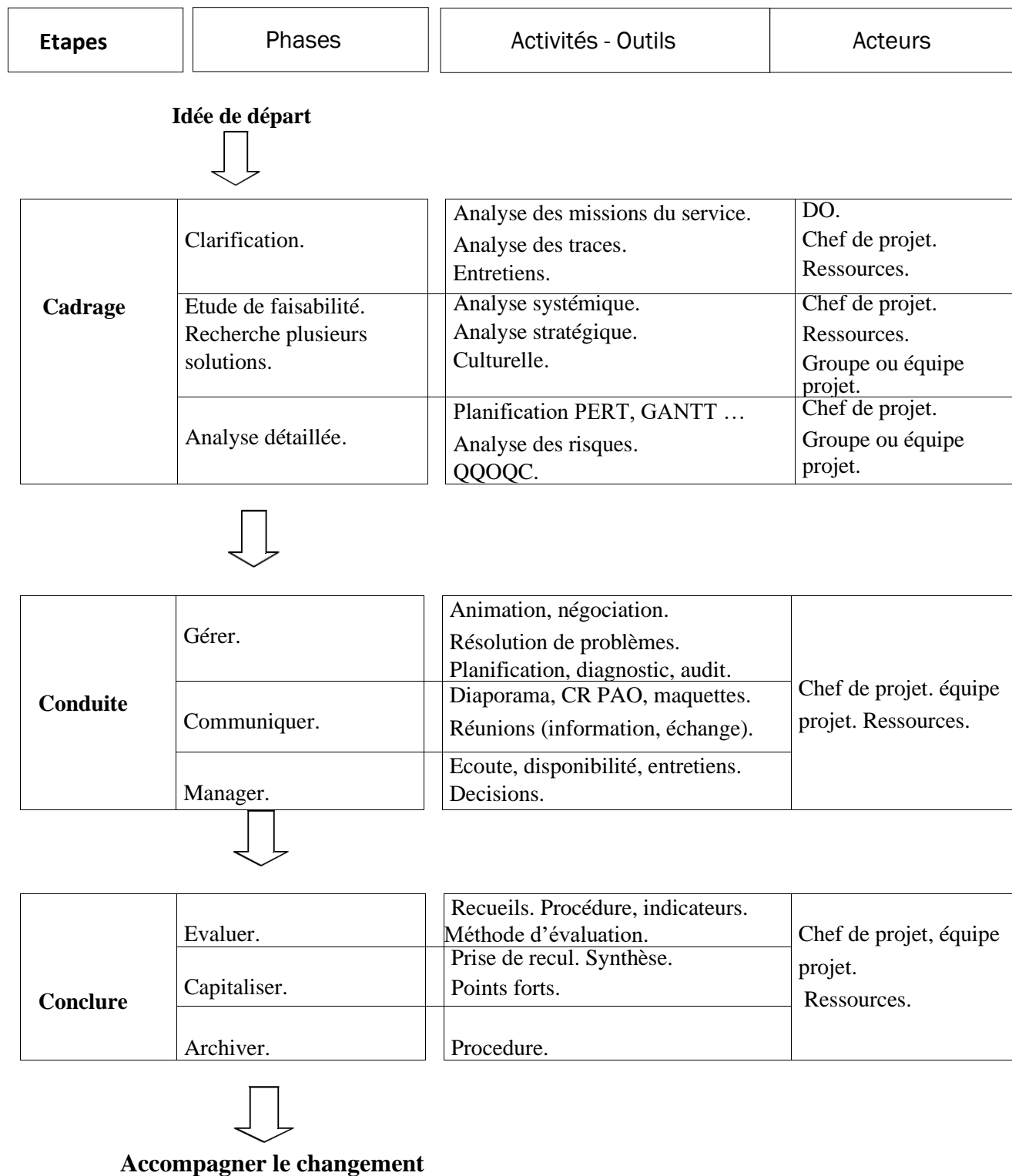
Une capitalisation de l'expérience peut s'avérer utile pour les futurs projets. En effet, d'une part, elle met à la disposition des autres agents une source d'informations utiles et, d'autre part, cet exercice impose à l'auteur de réaliser une analyse basée sur une réflexion et une prise de recul.

L'archivage du projet doit être effectué car il constitue la mémoire de ce dossier, source qui peut s'avérer indispensable en cas de litige⁴⁴.

⁴⁴ Idem

Chapitre 02 : Lancement et pilotage d'un nouveau projet d'investissement au sein d'une entreprise

schéma N° 03 : Schéma récapitulatif du processus de lancement et pilotage d'un projet.



Source : M. Denjean. *La conduite de projet. CEDIP. Mars 2004. P 10.*

Tableau N° 04 : Les causes d'échec et les conditions de réussite d'un projet.

	Échec	Réussite
Objectifs.	Mal définis, pas de communication.	Clairs, partagés. Cohérents par rapport aux missions.
Phases du projet.	Pas respectées, utopique.	Contrôle, réalisme.
Ressources, Contraintes.	Sous-estimées, mal évaluées.	Analysées correctement. Prise en compte de l'environnement.
Direction.	Pas motive.	Affiche et montre son implication.
Équipe projet.	Rôles pas définis, pas compétents. Stratégies de pouvoir opposants. Pas de cohésion.	Délégation claire, autonomes, choix des membres. Culture, formation, communication. Pluridisciplinaire, motive.
Relation encadrement.	Orientation vers production.	Contractualiser, négocier.
Conduite du projet.	Management défaillant.	Choix du chef de projet.
Évaluation.	Critères inadaptés.	Fonctionnalité.

Source : M.D. *La conduite de projet. CEDIP. Mars 2004. p13.*

2.1.2. Les outils du mode projet

Les outils utilisés sont nombreux. Ils relèvent de⁴⁵ :

- La représentation de la planification (GANTT, PERT)

1. Le diagramme de GANTT

Inventé par Henry Gantt en 1910. Le diagramme de Gantt permet de planifier les tâches et de visualiser la chronologie des opérations afin d'organiser le projet, cet outil facilite la planification en représentant les tâches d'un projet par des barres horizontales sur un graphique. Son but est de faciliter l'organisation, la planification et le suivi des tâches .

⁴⁵ M.D. *La conduite de projet. CEDIP. Mars 2004.*

2. Le réseau PERT

Le nom représente l'acronyme de "Program Evaluation and Review Technic". Il s'agit d'un outil visuel d'ordonnancement et de planification de projet.

Son but est d'organiser les tâches sous la forme d'un réseau afin de faciliter la gestion du projet. Cette représentation graphique permet d'identifier les connexions entre les différentes tâches, les temps d'exécution, les interdépendances.

A savoir : le PERT est proche de la méthode du chemin critique (Critical Path Method - CPM) qui a pour objectif d'identifier le chemin permettant le temps de réalisation le plus court possible, non compressible.

Ces outils sont à manipuler avec précautions car l'homme est par nature et/ou par obligation sur du court terme, pour un objectif trop lointain « on a le temps », mais s'il est sur du trop court terme, « ce n'est pas réaliste ». Il faut donc de nombreux jalons qui sont autant de repères, mais espacés de façon à ce qu'ils présentent un challenge motivant, tenable.

- L'animation de réunion.
- La technique de recueil d'information, de données (entretien, questionnaire ...).
Le lien entre conduite de projet et résolution de problème est évident (il n'y a pas de projet sans problème dit un vieil adage) tous les outils de la résolution sont également utilisés pour les projets. On retrouve : le QQQQCP, le diagramme des affinités, le remue-méninges, le diagramme causes-effets, le 80/20, la grille de choix multicritères, tableau de bord.

1. Le QQQQCP

La méthode QQQQCP ou la méthode du questionnement (quoi ? qui ? où ? quand ? comment ? combien ?) est un outil d'analyse stratégique permet d'apporter les informations qui permettent de mieux connaître, cerne, clarifier, structurer, cadrer une situation avant le démarrage d'un projet.

2. Le remue-méninges

Le remue-méninges ou le brainstorming, est un outil de gestion de projet très populaire en entreprise. En effet, il permet à une équipe de se rassembler et de discuter d'un point en particulier du projet : l'objectif étant de résoudre un problème ou tout du moins, de trouver des pistes de solution. L'outil de brainstorming a été inventé par un publicitaire américain, ALEX OSBORN⁴⁶. Le brainstorming a ainsi pour objectif de

⁴⁶Document en ligne relative à l'outil de gestion de projet, le brainstorming. Consulté sur le site <https://www.manager-go.com>

permettre à un groupe de trouver des idées nouvelles pour résoudre un problème, en dehors de toute influence des normes ou d'idées préconçues.

3. Le diagramme causes-effets

Le diagramme de causes et effets, également connu sous le nom de diagramme d'ISHIKAWA (ou « arête de poisson »). Ce diagramme permet de visualiser de façon simple l'ensemble des causes potentielles concernant le constat d'un problème (effet). Il permet d'étudier les relations qui existent entre un effet et des causes regroupées en famille.

Le diagramme est parfois construit en regroupant les causes en 5 catégories : c'est la méthode des 5M.

- **Matière** : Recense les causes ayant pour origine les supports techniques et les produits utilisés.
- **Main d'œuvre** : Problème de compétence, d'organisation, de Management.
- **Matériel** : Causes relatives aux Machines, aux équipements et Moyens concernés.
- **Méthode** : Procédures ou modes opératoires utilisés.
- **Milieu** : Environnement physique : lumière, bruit, poussière, localisation, signalétique etc..

4. Le principe de Pareto 80/20

Le principe (ou loi) de Pareto est un outil d'analyse, né des observations empiriques de l'économie VILFREDO PERETO et au qualicien JOSEPH MOSES JURAN qui diffuseront cette notion dès 1954.

Le principe de Pareto est une méthode générale permettant de séparer un quelconque agrégat en deux parties : les problèmes vitaux et les problèmes secondaires. Dans tous les cas, l'application du principe Pareto permet d'identifier les propriétés des problèmes stratégique et de les séparer⁴⁷.

5. La grille de choix multicritères

Est un outil d'aide à la prise de décision en groupe, permet d'effectuer un choix entre plusieurs solutions en décomposant une grille d'analyse en plusieurs critères chacun pondéré d'un coefficient (poids relatif).

6. Le tableau de bord

Est un outil d'analyse stratégique, présente des informations de synthèse, qui doivent permettre d'évaluer la progression du projet et l'atteinte des objectifs à l'aide

⁴⁷ Document en ligne relative à la loi de Pareto. Consulté sur le site <https://blog-gestion-de-projet.com>

d'indicateurs. Le tableau de bord facilite le pilotage du projet, il favorise l'analyse des tendances permettant ainsi d'anticiper l'évolution du projet.

Cet outil sert au chef de projet qui est à l'origine de la documentation du projet et qui doit s'en servir comme un instrument de contrôle et de prévisions. Mais également au comité de pilotage qui doit recevoir les tableaux de bords⁴⁸.

2.1.3. Intérêts du mode projet

Les contraintes en matière de coûts et de délais se durcissent, la complexité des projets croît, les techniques et l'environnement évoluent sans cesse, aussi les organisations sont sensibles aux avantages que présente le fonctionnement en mode projet. Nous pouvons citer notamment :

- La clarification de la commande, la définition des besoins, le suivi et le contrôle effectués tout au long de la démarche sont autant de précautions visant à obtenir la qualité attendue du produit, la satisfaction du « client ».
- La contractualisation de la démarche, l'avancement par consolidations successives permettent de s'assurer des acquis partiels.
- La méthode rend possible la réalisation de projets qui peuvent devenir très complexes.
- La professionnalisation des acteurs qui acquièrent naturellement des compétences au travers d'une formation-action. Ce type de démarche favorise également le développement de l'autonomie et de la responsabilisation.
- Le décloisonnement, dans le cadre d'une structure matricielle, favorise les contacts, la circulation d'informations.
- La logique de travail par équipe est de nature à développer les compétences du collectif par la mise en commun de connaissances et de savoir-faire⁴⁹.

⁴⁸ Cours gratuit en ligne publié par *L'université de Lorraine (France)*. consulté sur le site

www.ressources.aunege.fr

⁴⁹ Idem

2.2. Indicateurs d'aide à la prise de décision de lancement d'un projet

Les indicateurs permettent d'évaluer le fonctionnement d'un projet. Dans cette section nous allons présenter les différents indicateurs utilisables ainsi leurs caractéristiques.

Parmi les définitions disponibles, on aborde les notions d'efficacité, d'efficience et de performance.

2.2.1. Définition d'un indicateur

«...activité de celui qui s'appuyant sur des modèles clairement explicite mais non nécessairement complètement formalisé, aide à obtenir des éléments de réponses aux questions que se posent un acteur inclus dans le processus de décision...»⁵⁰

Un indicateur est un facteur ou variable, de nature quantitatif ou qualitatif, qui constitue un moyen simple et fiable de mesurer et d'informer des changements liés à l'intervention ou d'aider à apprécier la performance d'un acteur du développement⁵¹.

2.2.2 Les indicateurs permettent d'évaluer le fonctionnement d'un projet

On peut distinguer quatre types d'indicateurs : les indicateurs d'activité, d'efficacité, d'efficience et de performance. Leur construction doit obéir à quelques règles⁵² :

- Le nombre d'indicateurs doit être ni trop faible, ni trop important. Il semblerait qu'une quinzaine d'indicateurs constitue une limite acceptable pour alimenter le tableau de bord d'un manager.
- Le fonctionnement d'une organisation s'apprécie au travers d'un système d'indicateurs. En effet, si les indicateurs du directeur départemental sont forcément différents de ceux répondant aux besoins des chefs de projet, les objectifs du service étant commun, chacun se doit de partager le même système d'indicateurs. Les indicateurs du niveau «N», sont donc cohérents avec ceux des niveaux « N+1 » et « N-1 ». Ainsi les indicateurs d'un service doivent nourrir le

⁵⁰ B. Roy 1985

⁵¹ « OCDE - Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats ».

⁵² Document en ligne relative à la pratique de management de projet, consulté sur le site [http://pnrs.ensosp.fr/Plateformes/Management/Fiches-pratiques/Pilotage-des-Organisations/Les-indicateurs/\(print\)/1](http://pnrs.ensosp.fr/Plateformes/Management/Fiches-pratiques/Pilotage-des-Organisations/Les-indicateurs/(print)/1)

tableau de bord du niveau supérieur et être alimentés par les indicateurs du niveau inférieur.

- Un indicateur s'exprime de nombreuses manières : moyenne, médiane, écart type, mais également à partir de rapports, de variations et de tendances.
- L'évolution relative de chaque indicateur est aussi importante que sa valeur absolue. La stabilité, voire la robustesse du système d'indicateurs est donc indispensable et changer trop souvent les indicateurs ne permet pas d'avoir une vision claire du fonctionnement d'un projet sur le long terme.

Sauf cas très particulier, les ressources ne sont pas à considérer comme des indicateurs. Elles constituent des moyens attribués au service pour réaliser ses missions. En revanche, il sera tenu compte des ressources pour calculer l'efficacité et la performance du projet⁵³.

2.2.3. **Quatre (4) types d'indicateurs d'un projet.** activité, efficacité, efficacité, performance.

2.2.3.1. **L'indicateur d'activité**

L'indicateur est chargé de rendre compte du volume des opérations produites par l'organisation. Généralement l'activité est le résultat de sollicitations générées par la population. Le cadre réglementaire influence également les volumes d'activité. Le résultat de l'activité est donc rarement le fruit des efforts déployés par les managers, ce qui explique que cette catégorie soit différenciée de l'efficacité du projet.

2.2.3.2. **L'indicateur d'efficacité.** Informe sur l'atteinte des objectifs :

L'efficacité étant la mesure du degré avec lequel les objectifs sont remplis, les indicateurs doivent informer d'une part de l'atteinte et du dépassement des objectifs et d'autre part des défauts d'atteinte de ces mêmes objectifs. Selon la norme ISO 9000 ; l'efficacité se définit comme la réalisation des activités planifiées et l'obtention des résultats escomptés.

Il faut éviter d'utiliser uniquement des moyennes pour construire ces indicateurs, en effet :

- La moyenne ne permet pas d'avoir une vision des valeurs extrêmes, notamment celles représentatives des situations pour lesquelles le projet est hors d'atteinte des objectifs.

⁵³ Idem

- La moyenne ne traduit pas finement les résultats de la réorganisation d'une activité, notamment si les progrès en matière de qualité cachent un accroissement des dysfonctionnements.
- La moyenne progresse trop lentement pour rendre compte des faibles évolutions de l'efficacité.

La dispersion des valeurs autour de la moyenne, permet d'informer plus rapidement sur la variation de l'efficacité. En complément des moyennes ou des médianes, les écarts-types ou la part des valeurs portant sur l'appréciation des écarts sont en général très utiles.

2.2.3.3. **L'indicateur d'efficience.** Le lien entre les résultats, les ressources ou les moyens

L'efficience, quant à elle, est liée à l'utilisation des ressources du service. Ces indicateurs s'expriment sous forme de rapport entre les ressources et l'activité ou les résultats du service. Si l'efficacité consiste à réaliser de bons services ou de bons produits, l'efficience consiste à les réaliser aux meilleurs coûts. Selon la norme ISO 9000, l'efficience est le rapport entre le résultat obtenu et les ressources utilisées. C'est également la capacité de produire un effet positif.

2.2.3.4. **L'indicateur de la performance.** Le lien entre les résultats et les moyens consacrés à l'atteinte de ces objectifs

Être performant, c'est être efficace et efficient dans un contexte donné :

- L'efficacité permet de savoir si le projet atteint ses objectifs.
- L'efficience permet de savoir si le projet atteint ses objectifs au meilleur coût et avec le minimum de moyens.
- La pertinence permet de savoir si le projet s'est munie des moyens adéquats pour atteindre ses objectifs.

Cette approche peut être représentée par le modèle de Gilbert qui se décline à travers le triangle de la performance⁵⁴.

⁵⁴ Idem

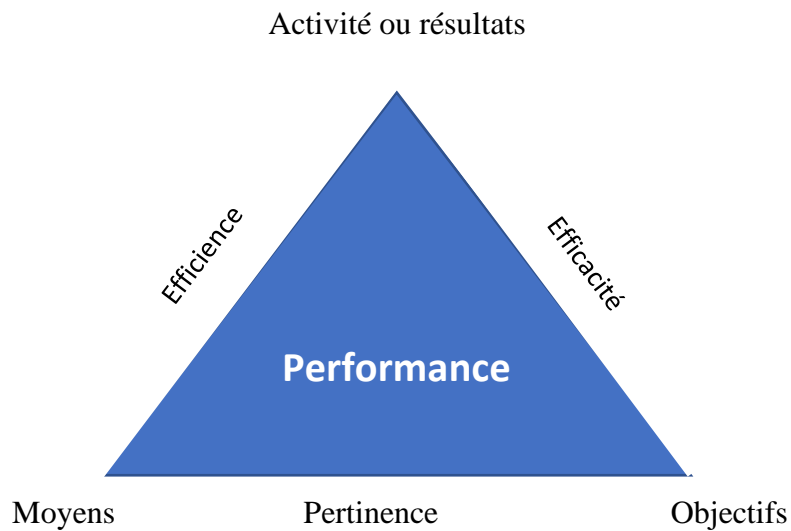


Figure N° 20 : *Triangle de la performance. Modèle de [GILBERT].*

Les indicateurs de pertinence sont correctement représentés par des rapports de différences :

$$\frac{\text{Différence des résultats}}{\text{Différence des moyens}}$$

Pour construire ces indicateurs, la méthode consiste à créer un tableau qui croise l'ensemble des résultats attendus avec l'ensemble des moyens attribués à l'organisation. Il convient de retenir uniquement les combinaisons qui associent les résultats aux ressources susceptibles de les influencer⁵⁵.

⁵⁵ *Introduction à la démarche d'intégration environnementale Présenté par Yves MEINIER DREAL RA/CEPE.*

Tableau N° 05 : la méthode des ratios pour les indicateurs de pertinence.

Objectifs – résultats attendus		Ressources attribuées à l'atteinte des objectifs		
		M ₁	M ₂	M ₃
Objectif n°1	Indicateur R ₁₀	$\frac{(R_{10} - R'_{10})}{(M_1 - M'_1)}$		
	Indicateur R ₁₁		$\frac{(R_{11} - R'_{11})}{(M_2 - M'_2)}$	
Objectif n°2	Indicateur R ₂₀	$\frac{(R_{20} - R'_{20})}{(M_1 - M'_1)}$		

Source : *Introduction à la démarche d'intégration environnementale Présenté par Yves MEINIER DREAL RA/CEPE. P 07*

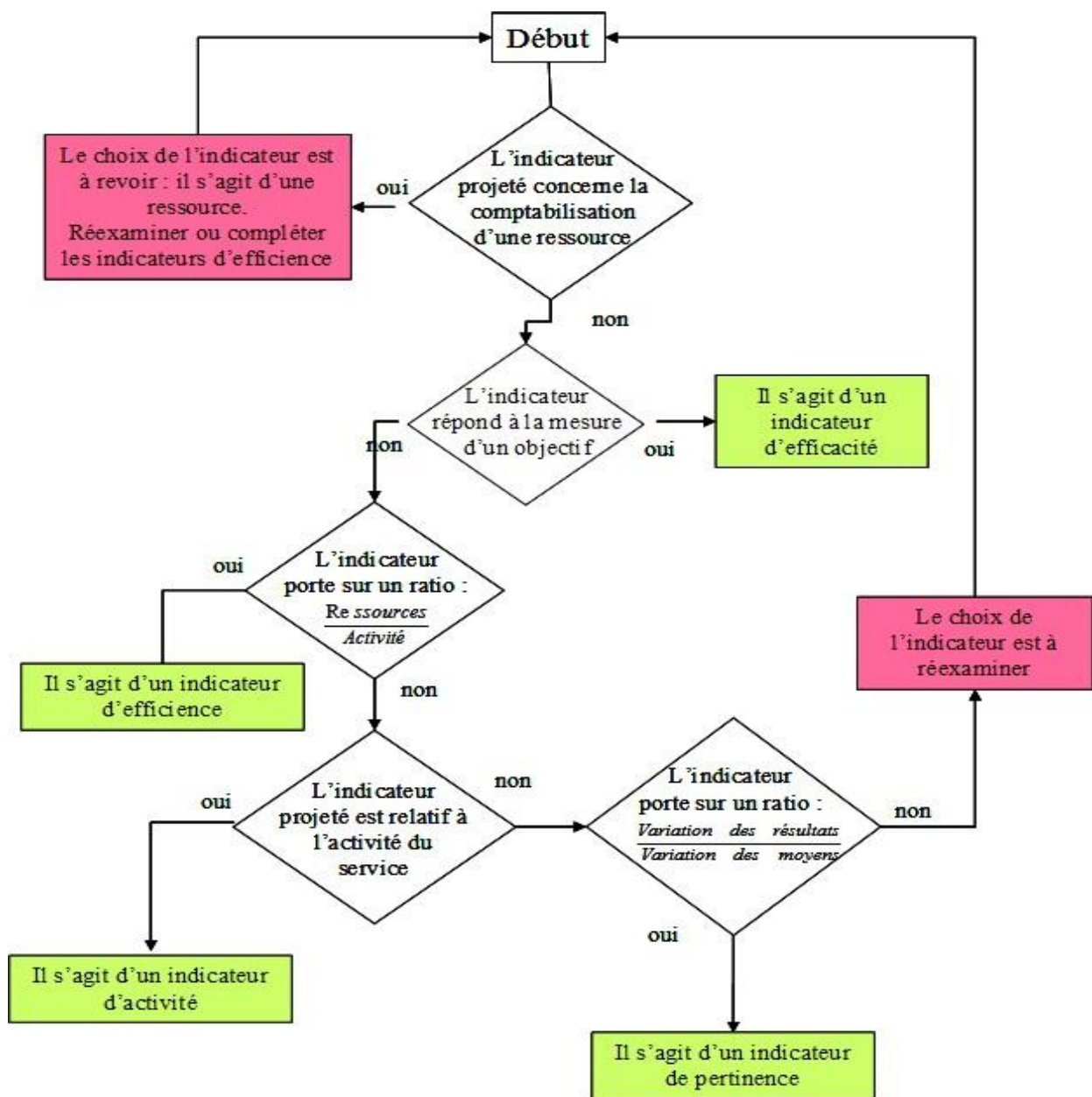


Figure N° 21 : Arbre de décision utilisable pour classer les indicateurs de projet.

2.3. Norme du management de projet

Le travail en mode projet a connu un succès croissant dans tous les secteurs de la vie économique. En effet, la fonction de manager de projet s'est professionnalisée sur la base de référentiels et de normes internationaux en conduite de projet⁵⁶.

C'est dans ce contexte que la norme ISO 21500 (Lignes directrices sur le management de projet) est publiée en 2012 : elle donne une description de niveau macroscopique des bonnes pratiques en management de projet.

Cette norme a pour avantages d'offrir une vision simplifiée, d'être facilement compréhensible et applicable. Elle permet donc aux managers de projet d'être plus compétent et plus performant dans la gestion de leurs activités quotidiennes.

Afin de comprendre et d'appliquer facilement la norme ISO 21500, nous proposons deux outils, une cartographie de processus du management de projet et un outil d'autodiagnostic. La cartographie offre un résumé complet et détaillé de la norme : c'est un document interactif et intuitif dans son usage.

L'outil d'autodiagnostic est destiné à évaluer la performance du management de projet par rapport aux bonnes pratiques recommandées dans la norme ISO 21500 selon trois axes de performance : Efficacité, Efficience et Qualité Perçue.

La norme stipule que la gestion de projet comprend entre autres:

- la maîtrise des délais et la planification opérationnelle.
- l'estimation et l'évaluation des coûts.
- la maîtrise prévisionnelle des coûts ou contenance.
- la logistique du projet aux plans documentaire et matériel (approvisionnement).
- la préparation des tableaux de bord. La gestion de projet regroupe donc l'ensemble des procédures d'aide à la décision stratégique.

⁵⁶ Camille CARPENTIER, Rémy PHAN, Siqin LIU, Sophie DOMINGUES, Xiaomeng LIU, Gilbert FARGES. *Être performant en management de projet : application de la norme ISO 21500. LES CAHIERS DE LA QUALITE. VOLUME 2. L'exitis édition 2015. P 83-84-85-87-88-89.*

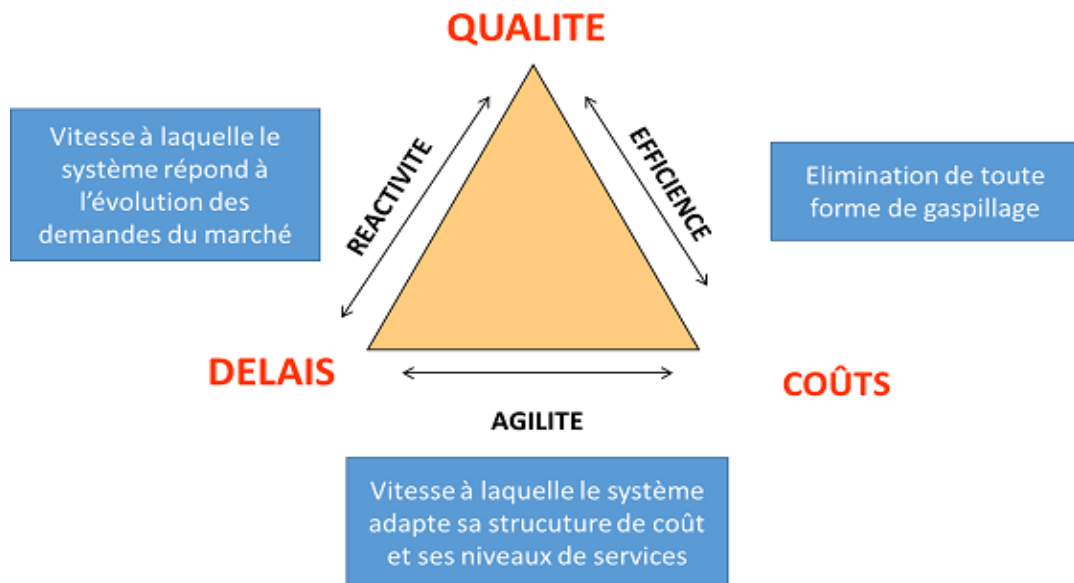


Figure N° 22 : Le triangle de performance du projet. Délais, coût, qualité.

2.3.1. Contexte et enjeux du management de projet

Dans le contexte économique des années 2008 à 2013, les entreprises se doivent d'être de plus en plus compétitives. L'une des composantes essentielles de leur compétitivité repose sur leur organisation interne : le travail en mode projet se développe significativement depuis dix ans au sein des organisations. Un manager de projet compétent est le responsable et le garant de l'atteinte des objectifs et du respect des contraintes (qualité, coûts, délais) de la mission qu'il doit remplir avec son équipe. Ce dernier s'appuie sur le management de projet qui reprend l'ensemble des processus d'un projet ainsi que la motivation des personnes impliquées pour atteindre les objectifs⁵⁷.

Les compétences individuelles des managers de projet peuvent être validés par onze (11) certifications se basant sur des référentiels internationaux.

Ces certifications peuvent être attribuées par trois organismes :

- Le « Project Management Institute » (PMI) propose 5 certifications différentes en fonction des domaines d'application du management exercé par l'individu (gestion de projet, gestion de programme, gestion des risques, etc.).
- L'« International Project Management Association » (IPMA) propose 4 certifications différentes en fonction des compétences hiérarchiques de l'individu (Partenaire, Responsable, Responsable Confirmé et Directeur).

⁵⁷ Idem

- L' « Association for Project Management Group » (APMG) propose 2 certifications différentes en fonction du niveau de pratique de sa méthode (Prince 2) par l'individu : niveau de base ou perfectionné.

Dans le monde, il est recensé environ un million de responsables de projet certifiés : 500 000 APMG, 360 000 PMI et 90 000 IPMA. Le nombre de certifications en management de projet a tendance à augmenter de 20 à 25 % tous les ans. Il est donc possible d'en déduire que les qualités en gestion de projet sont de plus en plus demandées auprès des acteurs de l'entreprise. En 2014, les principaux référentiels pour le management de projet sont :

- **Prince 2:** « Projects IN Controlled Environments » est une méthode de management de projet détaillée, flexible et progressive.

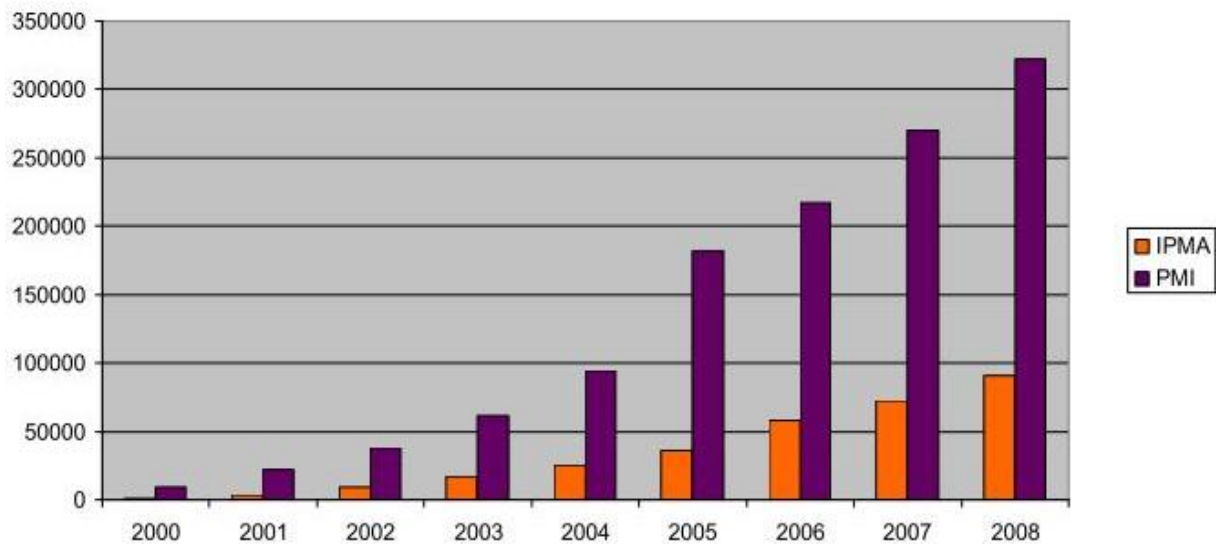


Figure N° 23 : Nombre de certifications en Management de Projet dans le monde entre 2000 à 2008. ISO 21500 :2012.

Elle est fréquemment utilisée dans le secteur public et ne nécessite pas une grande expérience dans le management de projet. Cependant Prince 2 est peu reconnue en dehors du Royaume-Uni.

- **PMBOK:** « Project Management Body of Knowledge » est une méthode qui détaille les processus de la gestion de projet sous l'angle de 10 sujets principaux. Elle regroupe des pratiques approuvées par des milliers de professionnels de la gestion de projets dans le monde. C'est un ouvrage de plus de 400 pages.
- **ISO 10006** Management de la qualité - Lignes directrices pour la qualité en management de projet : Cette norme est facile à comprendre et orientée client. Elle est⁵⁸

⁵⁸ Idem

basée sur les normes ISO 9000 et plutôt centrée sur le management de la qualité que sur le management de projet⁵⁹.

- ISO 21500 Lignes directrices sur le management de projet : Cette norme est une vision simplifiée et accessible aux néophytes en management de projet. Elle est facile à comprendre et s'adapte à tout type de projet.

Ces référentiels sont comparés selon trois critères caractéristiques de la performance opérationnelle : la facilité de compréhension, la reconnaissance du modèle à l'internationale et le développement des connaissances en management via son utilisation.

Cette comparaison met en évidence que la norme ISO 21500 offre une performance opérationnelle plus avantageuse pour assurer les activités d'un manager de projet :

- Elle est applicable pour tout type de projet et par tout type d'acteur.
- Elle offre une vision simplifiée.
- Elle est facile à comprendre.

⁵⁹ Idem

Chapitre 02 : Lancement et pilotage d'un nouveau projet d'investissement au sein d'une entreprise

Tableau N° 06 : Comparaison entre méthode, certifications et normes en Management de projet.

	Comparaison en Management de projet (méthodes, certifications, normes)					
	ISO 21500	ISO 10006	PMBOK	Prince2	IPMA	Scrum
Domaine d'application	Tout type d'organisation et d'acteur. (Norme complémentaire à l'ISO 10006 et aux normes ISO 9000)	Tout type d'organisation et d'acteur.	S'adapte à tous types de projets – de la R&D au développement industriel, du marketing à la logistique, et du développement de produit à l'élaboration de programmes gouvernementaux.	Tout type d'organisation et d'acteur. Forte présence dans le secteur public.	Certification d'une personne sur ces compétences en management de projet.	Principalement utilisé lors de projets de développement de logiciels mais peut aussi s'appliquer à n'importe quel type de projet.
Points forts	<ul style="list-style-type: none"> - Vision simplifiée, accessible au grand public - Abordable par les groupes sujets ou les groupes processus - Facile à comprendre - Certification possible 	<ul style="list-style-type: none"> - Facile à comprendre - Orientée client - Parties sur la mesure, l'analyse et l'amélioration continue - Certification possible 	<ul style="list-style-type: none"> - Détaille les principaux processus de la gestion de projets sous l'angle de 10 sujets principaux. - Regroupe des pratiques approuvées par des milliers de professionnels de la gestion de projets dans le monde - Base du travail de certification « Projet Management Professional » (PMP) 	<ul style="list-style-type: none"> - Forte présence au Royaume Uni - Méthode détaillée, flexible et progressive - Ne nécessite pas une grande expérience - Certification possible 	<ul style="list-style-type: none"> - Examen des compétences comportementales et contextuelles, fait par des examinateurs - 4 niveaux de certification fortement reconnus en Europe - Pas de barrière linguistique - Indépendant de cours de formation spécialisée 	<ul style="list-style-type: none"> - Adaptation, inspection et transparence - Auto-organisé, pluridisciplinaire - Pas de hiérarchie interne et peu de documents - Revues régulières avec les clients - Échanges internes quotidiens

Chapitre 02 :

Lancement et pilotage d'un nouveau projet d'investissement au sein d'une entreprise

Points faibles	<ul style="list-style-type: none"> -Adaptation aux dimensions du projet -Manque de guides pour les fiches - Manque d'outils de clarification 	<ul style="list-style-type: none"> - Basée sur les normes ISO 9000 - Centrée sur la qualité et peu sur le management de projet 	<ul style="list-style-type: none"> - Ouvrage avec plus de 400 pages 	<ul style="list-style-type: none"> - Faible présence en dehors du Royaume-Uni - Peu de connaissances générale/théoriques en matière de management de projet 	<ul style="list-style-type: none"> -Les examens sont différents dans chaque pays -Longue durée pour obtenir la certification -Cher -Faiblement reconnu aux Etats-Unis -Pas lié à une méthode spécifique 	<ul style="list-style-type: none"> - Pas de planification temporelle et budgétaire au début du projet - Besoin un investissement personnel du client - Besoin un environnement très favorable - Demande un très bon niveau de maîtrise de la méthode agile
Processus	<ul style="list-style-type: none"> - Lancement - Planification - Mise en œuvre - Maîtrise - Clôture 	<ul style="list-style-type: none"> - Lancement - Planification - Réalisation - Maîtrise -Clôture 	<ul style="list-style-type: none"> -Démarrage -Planification -Exécution -Surveillance et maîtrise -Clôture 	<ul style="list-style-type: none"> - Démarrage - Initialisation - Exécution - Cloture 	Examens et entretiens	<ul style="list-style-type: none"> - Découper le projet en morceaux (sprints) - Réunion de planification de sprint - Réunion (mêlée) quotidienne interne - Revue de sprint - Rétrospective du sprint
Acteurs	<ul style="list-style-type: none"> -Gouvernance de projet (COFIL) -Chef de projet -Équipe de gestion de projet -Équipe de projet 	<ul style="list-style-type: none"> - Chef de projet - Equipe projet - Direction - Parties prenantes 	<ul style="list-style-type: none"> -Partie-prenantes -Comité de pilotage -Chef de projet -Equipe de projet 	<ul style="list-style-type: none"> - Comité de pilotage - Chef de projet - Chef d'équipe - Assurance projet - Autorité de changement - Support projet 	- Chef/manager de projet et les examinateurs	<ul style="list-style-type: none"> - Propriétaire du produit - Chef de mêlée (Scrum Master) -Développeur
Exemples (entreprises)			Siemens, Samsung, P&G	British Council, Edinburgh Council, ALTRAN	AXA, Ericsson, SAS, Siemens, Sony	Développement d'une application JAVA

Source : Être performant en management de projet : application de la norme ISO 21500. LES CAHIERS DE LA QUALITE. VOLUME 2.

2.3.2. L'application de la norme ISO 21500 – ligne directrice en management de projet

La norme ISO 21500 s'impose comme une norme reprenant les différentes bonnes pratiques essentielles pour mener à bien un projet et elle a pour avantage d'être adaptables à toutes les activités. Les enjeux associés à son usage sont :

- Développer les compétences des managers de projet.
- Être efficace et efficient, donc plus performant dans la gestion de projet.

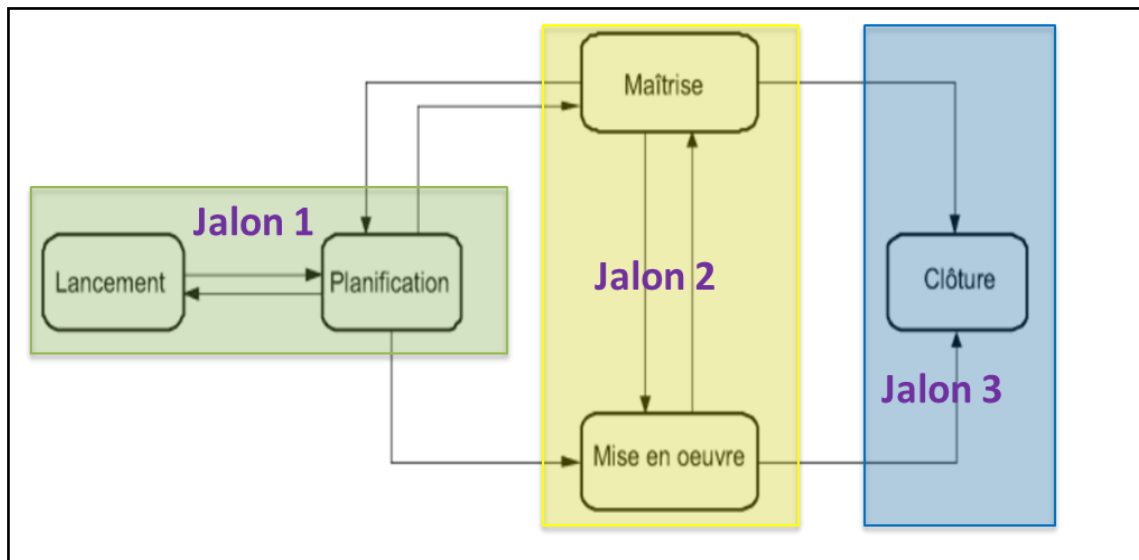
Les bonnes pratiques de la norme sont associées à un processus global de Management de Projet comprenant 5 phases essentielles :

1. La phase de lancement est la première étape pour démarrer le projet. Lors de cette phase les objectifs du projet sont définis, l'équipe du projet est constituée et le chef de projet est nommé.
2. La phase de planification permet de détailler l'ensemble de la planification relative au projet. C'est ainsi que les méthodes et les exigences sont définies pour gérer la mise en œuvre du projet. Des indicateurs pour la mesure et la maîtrise des performances du projet sont également établis durant cette phase.
3. La phase de mise en œuvre est la phase de réalisation des activités du projet. Ces activités permettront de produire les livrables qui devront être conformes aux exigences établies lors des phases de lancement et de planification.
4. La phase de maîtrise permet de prendre en compte et d'analyser les performances du projet. Cette analyse se fait par rapport au plan du projet établi dans la phase de planification. Selon les écarts observés, l'équipe projet va définir des actions à mener pour garantir les objectifs du projet. Les demandes de modification pouvant être faites lors de la phase de mise en œuvre pourront être traitées dans cette phase. La phase de maîtrise est en lien étroit avec chacune des phases du projet. Elle instaure la logique d'amélioration continue dans chacune des phases.
5. La phase de clôture constitue la dernière étape et donc la fin du projet. Elle consiste en l'élaboration des retours d'expériences sur le projet, afin d'offrir les enseignements et d'identifier les progrès à réaliser pour tout prochain projet⁶⁰.

⁶⁰ Idem

Chapitre 02 : Lancement et pilotage d'un nouveau projet d'investissement au sein d'une entreprise

Schéma N° 04 : Interactions entre les processus du projet réparties selon les 3 Jalons.



Source : Schéma issu de la norme ISO 21500 : 2012.

Tous les managers de projet peuvent se faire certifier selon des référentiels internationaux. Parmi ceux-ci, la norme ISO 21500 a pour caractéristiques d'être applicable à tout type de projet et par tout type d'acteur. Elle est facile à comprendre et offre une vision simplifiée du processus de management de projet.

Toutes les bonnes pratiques de cette norme permettent aux managers de projet d'être plus performants. L'application de la norme ISO 21500 peut aider les professionnels de la gestion de projet à développer leurs compétences individuelles afin d'être plus efficaces et efficaces dans leur travail⁶¹.

⁶¹ idem

Chapitre 02 : Lancement et pilotage d'un nouveau projet d'investissement au sein d'une entreprise

Section 03 : Le pilotage stratégique de projet au sein d'une entreprise

Le pilotage intervient après la planification, il permet de vérifier que l'on suit bien le plan qui a été prévu. C'est une tâche de contrôle. Dans le processus diriger et piloter du projet, il appartient au chef de projet, avec son équipe, d'effectuer de multiples actions pour exécuter le plan de management du projet afin d'accomplir le travail défini dans l'énoncé du contenu du projet. Parmi ces actions, on peut citer :

- Effectuer les activités permettant de réaliser les objectifs du projet.
- Consacrer les efforts et les fonds nécessaires pour réaliser les objectifs du projet.
- Recruter les membres de l'équipe de projet, les former et les diriger.
- Obtenir les propositions de prix, les offres ou les soumissions selon le cas.
- Choisir parmi les fournisseurs potentiels.
- Obtenir, gérer et utiliser les ressources (matériaux, outils, équipement, installations, etc.).
- Mettre en œuvre les méthodes planifiées et les normes.
- Créer, maîtriser, vérifier et valider les livrables du projet.
- Gérer les risques et mettre en œuvre les activités de réponses aux risques.
- Collecter les données du projet et rendre compte du coût, de l'échéancier, de la progression technique et qualitative, et des informations d'état pour faciliter la prévision.

-Le pilotage en mode projet offre les avantages suivants :

- Adossement aisé des coûts et des résultats.
- Suivi de l'avancement et mesure des évolutions
- Projection à terminaison.
- Gestion des opérations pluriannuelles (consolidation multi-exercices, dégagement des résultats à l'avancement et par période)⁶².

Préalablement à la présentation de la méthode de pilotage stratégique, il nous a semblé fondamental de préciser les conditions de mise en œuvre du pilotage stratégique dans les entreprises encore fortement dominées par une logique de gestion budgétaire. Or chaque chef de projet, chaque cadre d'entreprise, doit réellement prendre conscience que dans une économie d'anticipation le client domine l'entreprise. A ce sujet il faut affirmer que la tendance ne va pas s'inverser, bien au contraire elle s'installe. L'évolution dans ce rapport de force consiste à comprendre comment le client définit la « valeur » sur laquelle il fonde ses achats.

Piloter exprime la synthèse de toutes les techniques de management et de tous les comportements humains, des résultats, de la maîtrise du passé et de la construction du futur.

⁶² Denis Molho, Dominique Fernandez-Poisson, Tableaux de bord outils de performance, édition EYROLLES, page 88

Chapitre 02 : Lancement et pilotage d'un nouveau projet d'investissement au sein d'une entreprise

Efficacité, sûreté, réactivité et réussite sont des priorités dans l'entreprise. Pour illustrer ces propos, citons quelques nouvelles questions que tout dirigeant doit se poser au quotidien aussi bien qu'à long terme : [J.Castelnaud – L.Daniel – B.Metling].

- Comment piloter ? Quand les prévisions sont de moins en moins appropriées à l'environnement et sont sans cesse remises en cause ?
- Comment implanter le pilotage aux divers niveaux de responsabilité avec un maximum de cohérence et de convergence ?
- Comment rénover le management, dans son efficacité comme dans ses valeurs ?
- Comment ancrer et développer intelligence et performance collectives ?
- Comment favoriser l'adhésion et l'apprentissage collectif des collaborateurs ?

3.1. Le système de pilotage

3.1.1 Définition de système de pilotage

Un système de pilotage est un sous-système mis en œuvre par les acteurs, pour mettre en œuvre leurs compétences, de sorte à garantir l'obtention d'objectifs stratégiques qualitatifs définis dans un contexte incertain. Ce système intègre des modèles de description, d'évaluation de performance et d'action, partagés entre les acteurs. Le système de pilotage repose sur un système d'information réparti⁶³.

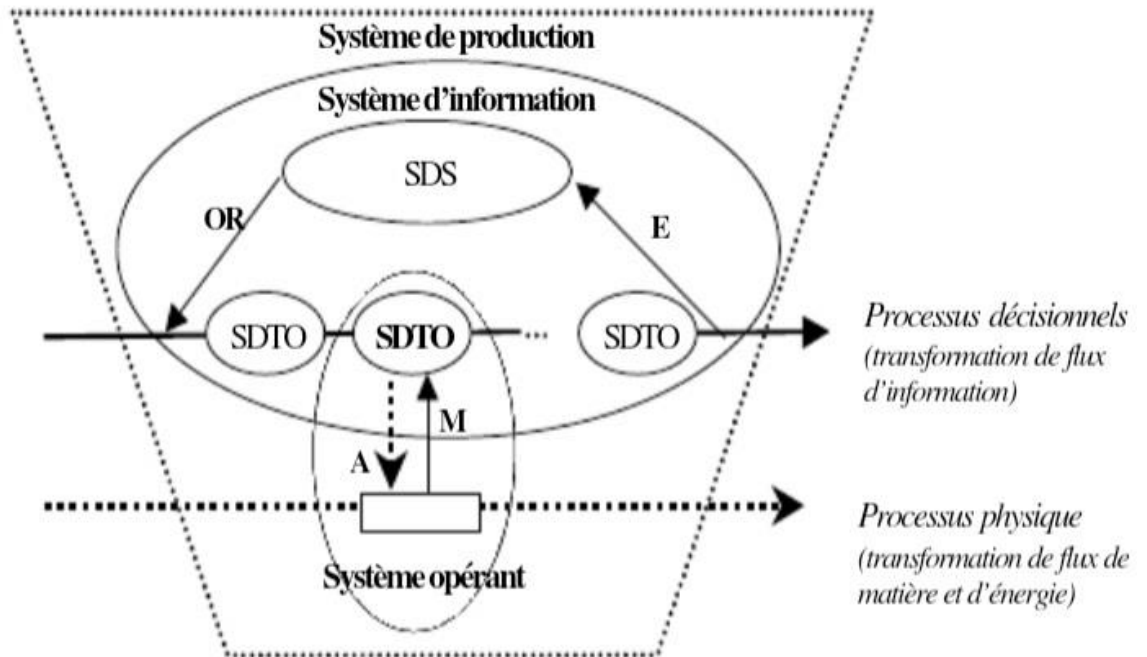
Le pilotage s'appuie sur un système d'information support appelé « système de pilotage » (schéma N°05). Celui-ci est défini comme un ensemble cohérent d'outils dont la fonction est de capter, traiter, mémoriser, transmettre, présenter, synthétiser, distribuer (répartir) des données associées aux compétences des acteurs. Il est composé des deux sous systèmes suivants :

- ❖ Un sous-Système Décisionnel Stratégique (SDS, qui fixe des objectifs globaux qualitatifs, flous, incomplets dans un contexte incertain et mesure des effets).
- ❖ Un sous-Systèmes Décisionnel Tactique et Opérationnel (SDTO), dotés de compétences cognitives, voire pratiques, pour ceux qui agissent sur le système opérant (flèche A) et qui mesurent le résultat de leur action physique (flèche M) (A et M formant une boucle de commande).

⁶³ G. Draghici, A. El Moudni et N. Zerhouni. *Démarche de pilotage pour améliorer la réactivité industrielle.*

Chapitre 02 : Lancement et pilotage d'un nouveau projet d'investissement au sein d'une entreprise

Schéma N° 05 : Un système d'information dédié au pilotage de projet.



Source : G. Draghici, A. El Moudni et N. Zerhouni.

Les SDTO sont reliés entre eux au sein de ce qui est appelé des processus décisionnels, par des flux informationnels à la fois denses et bidirectionnels. Cette bidirectionnalité s'explique par la complémentarité qui existe entre décideurs. Ceci fonde la « cohérence »⁶⁴ de l'organisation .

⁶⁴ P. Cohendet, J. H. Jacot, P. Lorino (coord), *pertinence, cohérence et évaluation*, ECOSIP, Economica, Paris 1996.

Chapitre 02 : Lancement et pilotage d'un nouveau projet d'investissement au sein d'une entreprise

3.2. Les caractéristiques d'un pilotage stratégique sont illustrées par le (schéma N° 06)

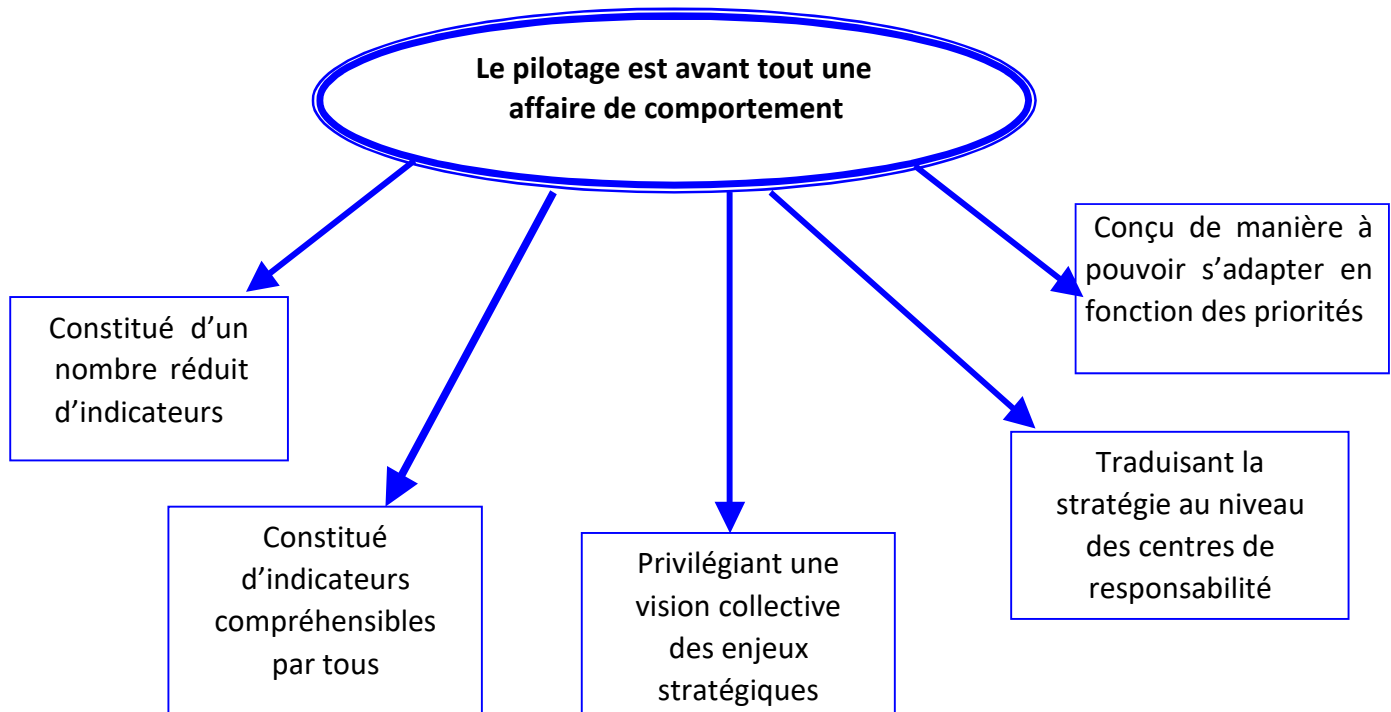


Schéma N° 06 : caractéristiques du système de pilotage [J.Castelnaud].

3.3. le contexte du pilotage stratégique

Notre époque se caractérise par des mutations profondes, chargeant toujours plus nos horizons et bouleversant nos quotidiens. Chaque jour, nous devons adapter nos modes de pensée et nos comportements habituels afin de :

- Recenser les acteurs clés de l'environnement.
- Focaliser sur les avantages concurrentiels.
- Sélectionner l'information pertinente.

Ces mutations de natures diverses (économique, financière, technologique, culturelle, etc.), n'épargnent aucun domaine d'activité et leurs portées est de plus en plus profonde. Deux mutations essentielles impactent les choix stratégiques des entreprises. Les évolutions juridiques, parce qu'elles modifient considérablement les règles du jeu. Les nouvelles exigences du consommateur, parce qu'elles conduisent les entreprises à repenser durablement leurs finalités et leur organisation.

Chapitre 02 : Lancement et pilotage d'un nouveau projet d'investissement au sein d'une entreprise

3.3.1. les évolutions juridiques

❖ De nouvelles règles du jeu

La construction de l'union européenne a un effet direct sur nombre d'acteurs et d'entreprises.

A titre d'exemple, une des nombreuses dispositions du traité de MAASTRICHT (1992) prévoit la fin de la distribution exclusive pour les concessionnaires automobile. Les concessionnaires, jusqu'alors exclusifs, auront le loisir de distribuer des marques concurrentes. Le distributeur qui n'aurait pas intégré dans sa stratégie cette évolution se mettrait automatiquement en difficulté concurrentielle par rapport à ceux qui l'auraient assimilée.

De même que la, nouvelle étape symbolique de la mondialisation des échanges, les quotas imposés au Japon ont été supprimés au 1er Janvier 2000, provoquant des ruptures d'autant plus importantes sur les marchés, que le marché automobile asiatique est saturé ou encore peu solvable (chine). L'Europe sera le marché le plus attractif dans la décennie à venir.

L'on ajoute à cela le passage à l'euro, la rupture « technologique » et ce qu'elle implique en matière d'information du consommateur (et de comparaison), on peut affirmer que le paysage concurrentiel mondial est durablement modifié.

Le secteur public est loin d'être exclu du mouvement, particulièrement les services publics en réseau, tels les transports, le courrier, l'énergie, qui doivent intégrer la dérégulation des activités et son corollaire le phénomène concurrentiel.

3.3.2. les nouvelles exigences du consommateur. Repenser la finalité et l'organisation de l'entreprise.

L'épisode de la « vache folle » est significatif de ces nouvelles exigences. Il a très largement contribué à développer chez le consommateur l'exigence de sécurité et de respect de l'environnement et de la santé liée à l'acte d'achat.

La « traçabilité » est ainsi devenue une exigence absolue. D'où provient ce que je consomme, quels sont ses différents cycles de consommation et de distribution ?

Le consommateur veut vérifier que le produit qu'il acquiert a été fabriqué, à tous les niveaux de la filière, dans des conditions qui préservent la santé, l'environnement et même la morale, lorsque, par exemple, il refuse d'acheter des produits manufacturés à l'autre bout du monde par des enfants en situation de quasi-esclavage.

Il est enfin intéressant de noter que l'exigence de sécurité du consommateur/client (de l'utilisateur pour le service public) dans l'acte de consommation d'un produit ou service prend toutes les formes possibles :

- juridique.
- sanitaire.

Chapitre 02 : Lancement et pilotage d'un nouveau projet d'investissement au sein d'une entreprise

- physique.

Dans des entreprises fortement dominées par une logique de gestion budgétaire, la spécification des conditions de mise en œuvre d'un pilotage stratégique est incontournable à notre avis. Chaque chef de projet, chaque cadre d'entreprise, doit réellement prendre conscience que dans une économie d'anticipation le client domine l'entreprise. A ce sujet, il faut affirmer que la tendance dans ce « rapport de force » consiste à comprendre comment le client définit la « valeur » sur laquelle il fonde ses achats.

3.4. Les principes de pilotage stratégique du projet

3.4.1. Les conditions de réussite

Le pilotage stratégique offre un ensemble cohérent de réponses. Construit sur des principes novateurs et de méthodes opérationnelles, il offre aux entreprises, dirigeants et responsables de projet, un cadre globale pour :

- Renforcer la pertinence et le partage de la vision stratégique.
- Piloter l'adaptation des processus et des fonctions-clés.
- Stimuler à tous les niveaux vigilance et échanges sur les résultats, les performances et les variables d'environnement.
- Favoriser la réflexion et la compétence collectives, au lieu des logiques individuelles (diviser pour régner ? ou fédérer pour... gagner ?).

Le pilotage stratégique ne se substitue pas aux méthodes de management connues jusque-là. Il s'appuie sur elles et les replace dans une vision large de l'entreprise.

Il développe le management, Le pilotage est avant tout une affaire de comportement Conçu de manière à pouvoir s'adapter en fonction des priorités Traduisant la stratégie au niveau des centres de responsabilité. Privilégiant une vision collective des enjeux stratégiques Constitué d'indicateurs compréhensibles par tous constitué d'un nombre réduit d'indicateurs (le schéma N°06). Caractéristiques du système de pilotage⁶⁵ renforçant à tous les niveaux les exigences d'ouverture et d'anticipation. Il redonne du sens au rôle des dirigeants et de l'ensemble des responsables du projet.

Il leur fournit pour cela un système unique et partagé, une dynamique opérationnelle et réactive, des outils évolutifs.

⁶⁵ J.Castelneau

Chapitre 02 : Lancement et pilotage d'un nouveau projet d'investissement au sein d'une entreprise

3.4.2. Les nouvelles capacités

Le pilotage stratégique impose une évolution profonde des fonctions des dirigeants, donc de leur comportement. Il leur redonne du pouvoir, en réaffirment leur rôle spécifique. Mais il réclame d'eux des capacités essentielles.

❖ La capacité d'anticipation

(Capacité à capter les signes annonciateurs de changement, dans le contexte des métiers de l'entreprise)⁶⁶.

Il faut développer dans l'entreprise une vraie culture du long terme, de l'environnement et de la stratégie.

Les dirigeants doivent être des pédagogues de l'anticipation. Pour un dirigeant, l'anticipation sert à capter ces signaux externes, pour les traiter avant les autres compétiteurs économiques. Le problème réside dans la complexité de cette fonction de vigie. En conséquence, elle ne peut relever des seuls dirigeants dont la vision est souvent perturbée par de nombreux écrans hiérarchiques et structurels qui se situent entre eux et les marchés.

❖ La capacité de synthèse

« La chose la plus difficile pour un dirigeant, c'est de n'attribuer aucune importance aux choses qui n'ont aucune importance » [*Charles de Gaulle*].

Dans l'entreprise moderne le problème majeur qui fait face aux dirigeants c'est le flux très importants des informations recueillies chaque jour, de projet, de l'entreprise elle-même ou de l'environnement et la manière de contrôler, de gérer, et de trier.

Le bon dirigeant c'est celui qui a un esprit de synthèse et sait reconnaître l'importance de chaque donné et ou en peut l'utiliser et quand.

3.4.3. L'engagement de résultat

Le pilotage stratégique requiert une véritable culture de responsabilité axée sur les résultats de projet ou de l'entreprise.

Un état d'esprit nouveau doit traverser tous les niveaux de responsabilité. Révolu, le temps des formules généreuses mais floues.

Finis les « on fait ce que l'on peut avec les moyens du bord » !

Aujourd'hui, le pilotage stratégique renforce la volonté et la nécessité de rapprocher objectifs et ressources. Il impose une distinction absolue bien que confuse dans la plupart des

⁶⁶ J.Castelnau – L.Daniel – B.Mettling

Chapitre 02 : Lancement et pilotage d'un nouveau projet d'investissement au sein d'une entreprise

entreprises entre objectifs et actions, indicateurs d'objectifs et indicateurs d'actions et autorise ainsi une appréciation plus efficace de la pertinence des moyens engagés au regard des résultats obtenus. Le pilotage stratégique permet à chacun de mesurer et de négocier sa propre contribution aux résultats collectifs et dessine les contours d'un management de la performance exclusivement et contractuellement focalisé sur la réalisation des objectifs stratégiques de projet.

3.5. Les risques du pilotage de projet

Un risque est un évènement possible affectant certains processus et ayant des conséquences néfastes pour le pilotage de projet.

On distingue quelques risques qui peut y arrivé lors du pilotage de projet⁶⁷ :

- Risque macroéconomique : contexte économique mondial.
- Risque de coûts des matières premières et de l'énergie: évolution forte du prix des matières ou de l'énergie.
- Risque de change : mouvement important des taux de conversion des devises par rapport à la monnaie de compte.
- Risque de stabilité du pays : insécurité politique de divers pays.
- Risque de financement : impossibilité de trouver des ressources financières pour financer la croissance.
- Risque juridique/réglementaire : défaut de compliance ou évolution des règlements et normes ou environnement juridique.
- Risque concurrentiel/technologique : survenance sur le marché d'une offre concurrentielle qui répond mieux à la demande (prix, technologie, etc.).
- Risque de dépendance vis-à-vis des fournisseurs : dépendance vis à vis d'un fournisseur unique (ou d'un petit nombre de fournisseurs) mettant l'organisation en péril en termes de négociation, de qualité ou de sécurisation des approvisionnements.
- Risque client/produit : inadéquation technique entre le produit et le besoin réel du client.
- Risque de non-qualité : non-qualité des produits proposés aux clients de l'organisation.
- Risque de disponibilité du système d'information : indisponibilité du système d'information.
- Risque de communication externe : communication erronée ou non maîtrisée.
- Risque d'organisation/pilotage : outils de pilotage et d'allocation des ressources inadaptés.

⁶⁷ Henri-Pierre Maders et Jean-Luc Masselin, Piloter les risques d'un projet, Groupe Eyrolles, 2009, Page 64-63

Conclusion

La difficulté dans le lancement et le pilotage d'un projet d'investissement au sein d'une entreprise réside en grande partie dans la multiplicité des acteurs qu'il mobilise. En effet, contrairement aux projets personnels ou aux projets internes à faible envergure pour lesquels le besoin et la réponse à ce besoin peuvent être réalisés par la même personne ou par un nombre limité d'intervenants, dans un projet au sens professionnel du terme, l'expression du besoin et la satisfaction de ce besoin sont portés par des acteurs généralement distincts.

De cette manière, il est nécessaire de s'assurer tout au long du projet, que le produit en cours de réalisation correspond clairement aux attentes du client. Par opposition au modèle commerçant traditionnel «vendeur / acheteur» où un client achète un produit déjà réalisé afin de satisfaire un besoin, le projet vise à produire une création originale répondant à un besoin spécifique qu'il convient d'exprimer de manière rigoureuse.

Cette expression des besoins est d'autant plus difficile que le projet n'a généralement pas d'antériorité au sein de l'entreprise étant donné son caractère novateur. A l'inverse, il est généralement difficile de faire abstraction des solutions existantes et de se concentrer uniquement sur les besoins en termes fonctionnels.

CHAPITRE 03

ETUDE DE CAS DE PROJET D'EXTENSION DE LA SARL PHENIX MIZRANA

Introduction

Le marché du café en Algérie a connu une croissance remarquable ces dernières années. L'Algérie est l'un des plus grands consommateurs de café de la région Moyen-Orient et Afrique, avec en moyenne 15 grammes de café par jour, soit approximativement 4 kilos par an.

Le paysage concurrentiel au sein du marché algérien du café est très fragmenté et n'a pas vu d'entreprise détendant une position dominante. La catégorie est principalement partagée entre les entreprises nationales dont les marques sont bien connues des consommateurs, en particulier au sein du café moulu.

Parmi ces entreprises on trouve la SARL PHENIX MIZRANA, c'est l'une des entreprises algériennes qui active dans le domaine de la torréfaction et mouture du café qui est sur un marché compétitif où le lancement et le pilotage d'un nouveau projet d'investissement est devenue une nécessité pour répondre aux attentes des consommateurs qui sont de plus en plus exigeants et ainsi afin de garder sa position concurrentielle sur le marché.

Après avoir éclairé les différentes notions théoriques, relatives au thème étudié à travers une présentation structurée en deux chapitres, nous allons essayer de mettre en pratique les acquis de cette partie théorique.

Pour ce faire nous avons effectué un stage pratique au niveau de l'entreprise privée SARL PHENIX MIZRANA.

L'objectif de ce chapitre consiste particulièrement à connaître les différentes méthodes et outils de management de projet utilisé par cette entreprise afin de réussir sa démarche de lancement et pilotage de son projet d'extension qui correspond parfaitement à notre étude.

Nous avons structuré ce cas pratique en trois sections :

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil SARL PHENIX MIZRANA.

Section 02 : Etude de cas, le projet d'extension de l'entreprise SARL PHENIX MIZRANA.

Section 03 : Lancement et pilotage de projet d'extension de la SARL PHENIX MIZRANA.

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil SARL PHENIX MIZRANA

Dans cette section, nous allons présenter notre organisme d'accueil la SARL PHENIX MIZRANA , en identifiant sa structure, son organigramme, ses principaux clients et sa gamme de produits.

1.1 Historique de l'entreprise

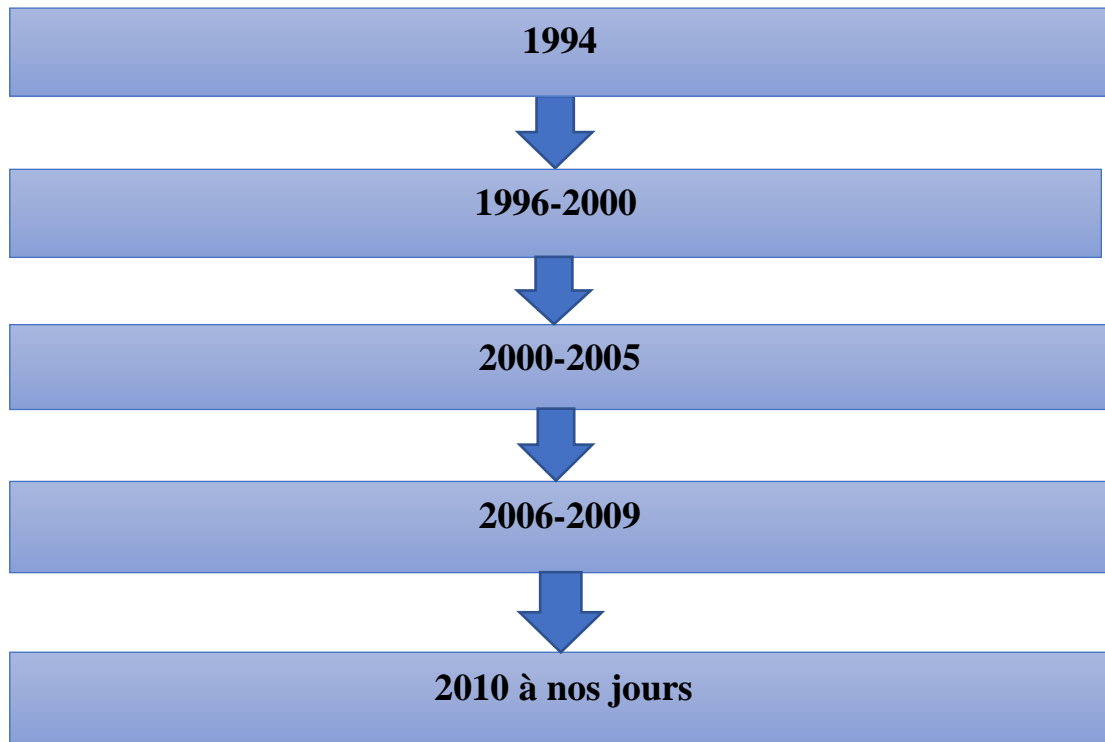
La *SARL PHENIX MIZRANA* est une entreprise familiale privée, classée dans la catégorie des petites et moyennes entreprises. Son domaine d'activité est la torréfaction et la mouture de café.

Elle se situe à la zone d'activité " TIFILKOUT " commune de Makouda daïra de Makouda, wilaya de Tizi-Ouzou. Son activité a débuté en 1994, deux années durant, elle active en tant qu'artisan en torréfiant du café (utilisant des moyens purement artisanaux) tout en ayant un registre de commerce. L'entreprise a connu plusieurs étapes d'évolution qui l'ont permis à développer ses différentes activités jusqu'au point de devenir une entreprise industrielle : l'entreprise a évolué de l'artisanat à l'industriel pour devenir par la suite une SARL (société à responsabilité limitée) en 2010.

1.2. L'évolution de la SARL PHENIX MIZRANA

Cette entreprise a connu une évolution organisationnelle.

Figure N° 24. Les phases d'évolution de l'entreprise PHENIX MIZRANA.



Source : Document interne de l'entreprise.

Phase 1 : 1994 : création de l'entreprise PHENIX MIZRANA.

Phase 2 : De l'an 1996 à l'an 2000, l'entreprise s'est transformée en SNC (société à nom collectif).

Phase 3 : De l'an 2000 à l'an 2005, elle redevient en qualité d'artisan avec un registre de commerce.

Phase 4 : De l'an 2006 à l'an 2009, le gérant de cette dernière détient un registre de commerce individuel.

Phase 5 : De l'an 2010 à nos jours, elle se transforme en SARL (société anonyme à responsabilité limitée).

1.3. Fiche technique de la SARL PHENIX MIZRANA

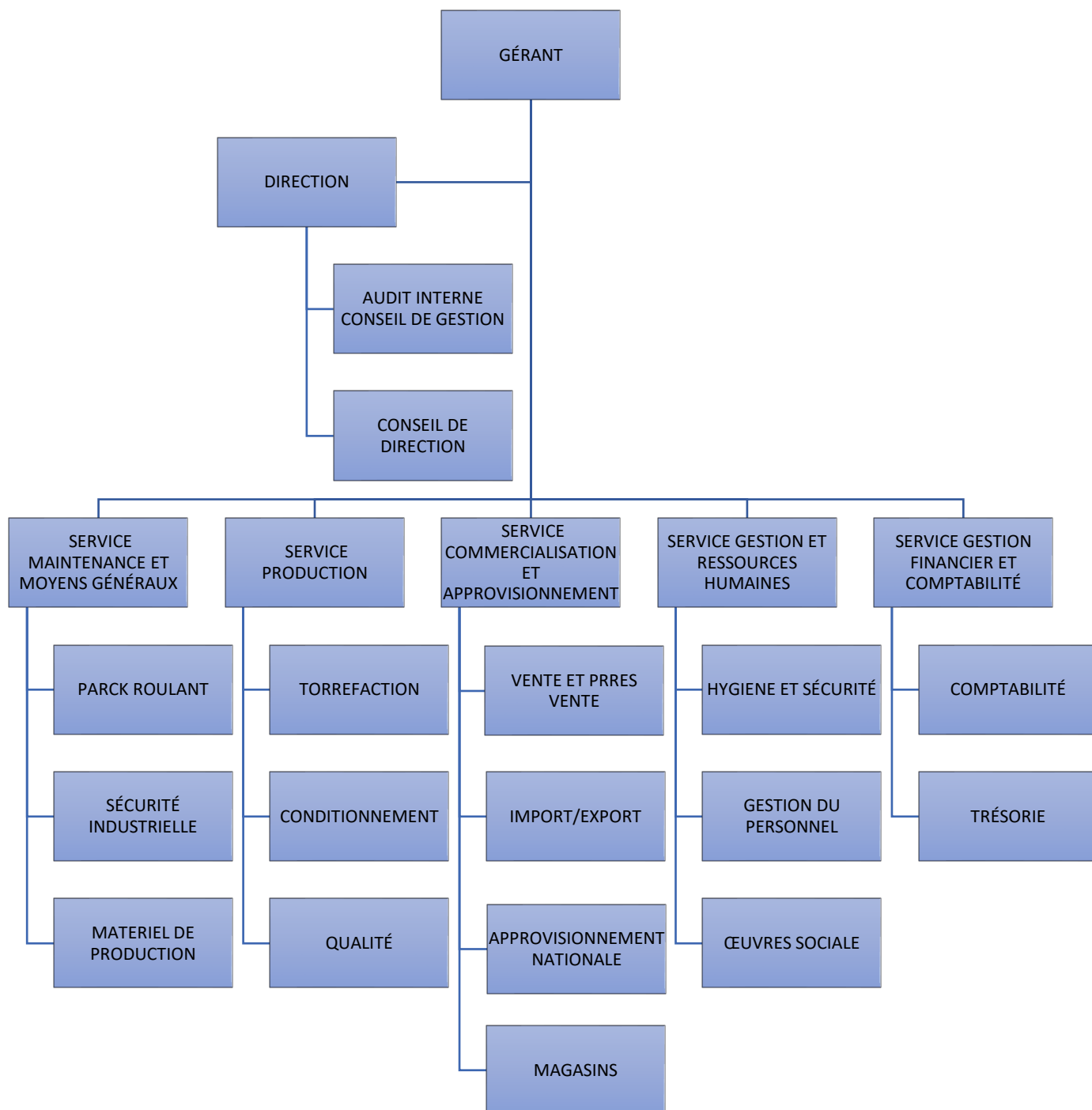
La fiche technique de l'entreprise SARL PHENIX MIZRANA est comme suit :

- Raison sociale : PHENIX MIZRANA
- Forme juridique : SARL
- Activité : Conditionnement et commercialisation du café et produits dérivées.
- Nationalité : Algérienne
- Capital : 3200000 DA
- Chiffre d'affaires : 65497622,16
- Adresse : Zone d'activité TIFILKOUT, LA CRETE MAKOUDA- WILAYA DE TIZI-OUZOU.
- Effectif : 50
- Chiffre d'affaires par mois : 64 508 610,5 DA
- Chiffre d'affaires par année : 774 103 326 DA
- Secteur d'activité : Industrie Agro-alimentaire
- Parc :
 - 4 camions pour la livraison.
 - 8 fourgons pour la livraison.
 - Fourgons pour le transport des employés.
 - Une fourgonnette.
 - Véhicules de service.

1.4. La structure de l'entreprise « PHENIX MIZRANA »

La structure de la SARL PHENIX MIZRANA est présentée comme suit :

Figure 25. L'organigramme de la SARL PHENIX MIZRANA.



Source : Document interne de l'entreprise.

1.4.1. La direction générale

A la tête de l'entreprise ce place le directeur générale qui est aussi le propriétaire et le fondateur de la SARL PHENIX MIZRANA, c'est lui qui prend toutes les décisions importantes concernant l'activité, il gère l'entreprise d'une façon patriarcale. Il contrôle le fonctionnement de la SARL concernant les achats, la qualité de service, le suivi de la clientèle, la gestion de stock... .

Le PDG a une très grande connaissance du marché et du potentiel de son entreprise. Il essaie de l'agrandir encore plus avec comme objectif de devenir le numéro un en Algérie. Il cherche continuellement à améliorer la qualité de ses produits.

1.4.2. Département d'approvisionnement

Ce service est doté d'un effectif très important par rapport aux autres services car il les dépasse largement.

Les tâches qui concernent ce département sont :

- Disposer d'un programme de production annuel.
- Etablir la nomenclature des matières à acheter.
- Disposer d'une liste de fournisseurs par type de matière première.
- S'assurer de la disponibilité des fiches techniques des matières premières (facteur de production).

1.4.3. Département de production

Ce service peut être considéré comme le plus important de l'entreprise car il permet la transformation de la matières premières (café vert) en plusieurs produits qui contribuent à enrichir la gamme de l'entreprise, ce service comprend un nombre important d'employés ; plus précisément 29 qui sont répartis sur 2 ateliers comme suit :

Tableau N° 07 : Nombres d'employés dans le département de production de la SARL PHENIX MIZRANA

Atelier de torréfaction	Atelier de conditionnement
9 employés	20 employés

Source : Service des ressources humaines de l'entreprise.

❖ Ce département a pour tâches principales

- Etablir un programme de production en fonction des besoins de la structure commerciale et des capacités de production disponibles.
- Veiller à la définition des caractéristiques des produits à produire.
- S'assurer de l'établissement des fiches d'instruction en fonction des produits à fabriquer.
- Déterminer les consommations normatives de matières premières pour les besoins de production.
- Planifier la fonction de production par ateliers.
- Assurer les ressources nécessaires (machines, personnel).
- Veiller au bon fonctionnement des équipements, à l'hygiène des ateliers et au respect des normes de travail.

1.4.4. Département commercial et marketing

Ce département constitue une véritable force vivante pour l'entreprise :

La prospection, qui est sa tâche première et qui consiste à augmenter le nombre des clients pour l'entreprise.

❖ Ce département a pour tâches principales

- La communication, qui permet de transmettre des informations concernant le produit ou le service aux clients ciblés.
- Le service, qui doit intervenir avant et après la vente en se mettant à la disposition du client et en écoutant ses remarques.
- La vente à proprement parler, vient conclure la phase de l'approche du client et de la présentation commerciale du produit ou service.
- La fidélisation des clients, en leur proposant des offres complémentaires et des promotions.

❖ Les tâches qui sont effectuées par le responsable commercial sont

- Prospecter le marché pour développer le réseau de distribution.
- Négocier les marchés en relation avec les grandes surfaces.
- Etablir le programme des ventes en fonction des besoins du marché et selon les capacités de production.
- Etablir les différents plans de distribution (journalière, mensuelle et annuelle) selon les besoins des clients.
- Vendre les produits de l'entreprise.
- Assurer la bonne gestion des relations clients.
- Traiter les problèmes de facturation en collaboration avec le département finance et comptabilité.

1.4.5. Département des ressources humaines

Il gère les dossiers administratifs du personnel, élabore des plans d'action en vue d'améliorer les conditions de travail. Les activités du département ressources humaines sont multiples, elles regroupent plusieurs domaines qui sont :

- La rémunération : salaires, primes, indemnités, notes de frais, participation, intéressement, avantages en nature.
- Les absences et congés du personnel :
 - Congés payés.
 - Congé sans solde.
 - Congé pour formation.

Les tâches qui sont effectuées dans ce département consistent à participer à la définition des objectifs de l'organisation.

1.4.5.1. Sur le plan administrative

- Gérer le paiement du personnel.
- Appliquer les dispositions légales et réglementaires relatives aux relations de travail.
- Gérer les contrats de travail.
- Gérer les conflits au sein de l'entreprise.

1.4.5.2. Sur le plan du développement des ressources humaines

- Définir les besoins en ressources humaines en fonction du programme de production.
- Met en place et révise constamment l'organigramme de l'entreprise.
- Etabli et révise la nomenclature des postes.
- Etabli et révise les fiches descriptives des taches.

1.4.6. Département finance et comptabilité

Ce service est réparti en deux filières auxiliaires et essentielles qui sont :

Le service de comptabilité pris en charge par un comptable dont la mission consiste à s'assurer du bon fonctionnement de la production en gardant une relation imbriquée avec le service d'approvisionnement et de commercialisation.

Il a pour objectif d'optimiser la rentabilité et assurer la solvabilité et la liquidité de la trésorerie de l'entreprise.

1.5. La gamme de produits de la SARL PHENIX MIZRANA

La SARL PHENIX MIZRANA produit en générale neuf (9) produits :

- La M1 (café moulu Arabica Robusta 1kg) qui est réparti en deux sortes BM (Bien Moulu) et BBM (Bien Bien Moulu).
- BN (Boite noire pur Arabica 250g).
- BM (Boite marron Arabica Robusta 250g).
- Café moulu 250g (80% Robusta/20% Arabica).
- Café moulu 250g (100% Arabica).
- Baile pour Arabica (50% Arabica/ 50% Arabica).
- Capsule KAMILLA 100% Arabica.
- Capsule YOYO 70% Arabica/30% Robusta.
- Capsule YAYAS 50% Arabica/50% Robusta.

1.5.1. Les prix des produits fabriqués par la SARL PHENIX MIZRANA

Les prix des produits fabriqués par la SARL PHENIX MIZRANA sont illustré dans le tableau N°08

Tableau N° 08 : Les prix de vente HT et les prix sur le marché des produits fabriqué par la SARL PHENIX MIZRANA.

Nature de produit.	Prix de vente HT (DA).	Prix de vente sur le marché (DA).
La M1 (café moulu Arabica Robusta 1kg) qui est réparti en deux sortes BM (Bien Moulu) et BBM (Bien Bien Moulu).	655	670
BN (Boite noire pur Arabica 250g).	340	380
BM (Boite marron Arabica Robusta 250g).	300	340
Café moulu 250g (80% Robusta/20% Arabica).	165	180
Café moulu 250g (100% Arabica).	160	180
Baile pour Arabica (50% Arabica/ 50% Arabica).	300	340
Capsule KAMILLA 100% Arabica	400	450
Capsule YOYO 70% Arabica/30% Robusta	330	370
Capsule YAYAS 50% Arabica/50% Robusta	300	370

Source : Service commerciale de l'entreprise.

1.6. Les parties prenantes de la SARL PHENIX MIZRANA

1.6.1. Les fournisseurs de l'entreprise

L'entreprise a des relations avec plusieurs fournisseurs. Ces derniers, alimentent les différents ateliers de PHENIX MIZRANA avec différente matières et fournitures.

- Fournisseurs du café vert.
- Fournisseur d'emballage.
- Fournisseur du sucre.
- Fournisseur de la cellophane.

- Fournisseurs d'équipement administratifs.

Tableau N° 09 : L'origine des fournisseurs du café vert :

La matière première	Pays d'origine
Café vert	Brésil
	Viêtnam
	Indonésie
	Inde
	Cameron
	Côte-D'ivoire

Source : Département commercial de l'entreprise.

1.6.2. La clientèle de l'entreprise SARL PHENIX MIZRANA

Les clients de l'entreprise représentent différents agents économiques qui sont :

- Ménage.
- Cafétérias.
- Supérettes.
- Etablissements publics.
- Les multi catering.

L'entreprise PHENIX MIZRANA a procédé à la segmentation de ses clients, en tenant compte du type de contrat signé, du chiffre d'affaire, du domaine d'activité, ainsi que de la situation géographique.

La segmentation à partir des bases de données de l'entreprise PHENIX MIZRANA permet de :

- ✓ L'exploitation du potentiel réel de ses clients.
- ✓ Cibler les actions de fidélisation.
- ✓ Adapter l'offre et la stratégie marketing à ses différents types de clients.
- ✓ Exploiter de nouvelles opportunités du marché.

- ✓ Mieux répondre aux attentes des clients que ne le font les concurrents.

Les clients de l'entreprise PHENIX MIZRANA sont segmentés ainsi :

- **Les distributeurs et les dépositaires** : ce sont des clients qui sont actifs au cours de toute l'année qui reçoivent de la marchandise depuis l'usine PHENIX MIZRANA et qui assurent la distribution de cette marchandise dans leurs secteurs géographiques.
- **Les hôtels et les cafétérias** : ce sont les clients qui permettent à l'entreprise de réaliser des chiffres importants et qui lui confèrent une image de marque prestigieuse, la raison qui incite l'entreprise PHENIX MIZRANA à les attirer puis à les fidéliser.
- **Les supermarchés.**
- **Les complexes estivaux et touristiques.**
- **Les complexes sportifs.**
- **Les institutions publiques** : ce sont les institutions d'Etat, et les entreprises étatiques comme l'APN (assemblée populaire nationale), l'Armée Nationale Populaire, la police, les aéroports.
- **Les multi catering** : ce sont les entreprises qui offrent des prestations de restauration, et la gestion des services de restauration et d'hôtellerie.

1.6.3. Une comparaison des prix avec les concurrents direct de la SARL PHENIX MIZRANA

Tous les consommateurs veulent la meilleure qualité au meilleur prix. Dans un monde idéal, les consommateurs préféreraient également que tous leurs achats soient d'une qualité optimale. Là si on leur demande de choisir, leur priorité est claire : la santé.

La meilleure stratégie de l'entreprise PHENIX MIZRANA pour lutter contre la concurrence est la différenciation des produits. Elle s'est toujours et encore plus récemment, positionnée dans la valorisation des produits alliant santé et plaisir.

La SARL PHENIX MIZRANA, tout en suivant de près les prix de ses concurrents directs (tableau N°10) se fixe un objectif qui est d'offrir des produits qui répondront aux meilleures normes de qualité à des prix raisonnables et qui seront à la portée de tous les clients algériens.

Tableau N°10 : Comparaison de prix avec les concurrent de la SARL PHENIX MIZRANA.

Entreprise/prix Produit	PHENIX MIZRANA	AROMA	DJEDDI
R250 GRS	180 DA	185 DA	180 DA
M1 KG	670 DA	700 DA	685 DA
G1 KG	650 DA	680 DA	690 DA

Source : Service commercial de l'entreprise.

Section 02 : Etude de cas, le projet d'extension de l'entreprise SARL PHENIX MIZRANA

Dans cette section on définira :

- La localisation de projet d'extension de la SARL PHENIX MIZRANA.
- Type d'investissement.
- Nature et consistance du projet.
- Evaluation et financement du projet.
- Impacte du projet.
- Les actions ou activités à mettre en place.
- Les moyens humains : Qui fait quoi ?
- Les moyens matériels : Avec quoi ?
- Les moyens financiers : Avec quel budget ? Qui finance ?
- Les lieux : Où se déroulent les actions ou activités?
- L'échéancier : Quand ? Sur quelle période ?

2.1. Localisation du projet

Le projet d'extension de la SARL PHENIX MIZRANA est situé en face de l'entreprise à la zone d'activité " TIFILKOUT " commune de Makouda daïra de Makouda, wilaya de Tizi-Ouzou.

2.2. Type d'investissement

C'est un investissement complémentaire au projet d'extension initié déjà sur la première concession de la SARL PHENIX MIZRANA.

Quant à ce projet proprement dit, il constitue à créer une nouvelle activité qui consiste au conditionnement des produits alimentaires, ainsi que la construction d'infrastructures d'accompagnement à toutes les activités de la SARL.

2.3. Nature et consistance du projet

Ce projet est complémentaire à l'extension de la SARL PHENIX MIZRANA dont la réalisation est en voie d'achèvement. Il consiste à étendre l'activité de l'entreprise au conditionnement des produits alimentaires qui figure toujours dans le domaine agro-alimentaire, ainsi que la réalisation d'infrastructures d'accompagnement pour toutes les activités de la SARL.

2.3.1. Les infrastructures à réaliser

Les infrastructures à réaliser sont comme suit :

- Atelier de conditionnement des produits alimentaires.
- Magasins de stockage des emballages et autres fournitures.
- Atelier de maintenance.
- Magasin de pièces détachées.

2.4. Evaluation et financement du projet

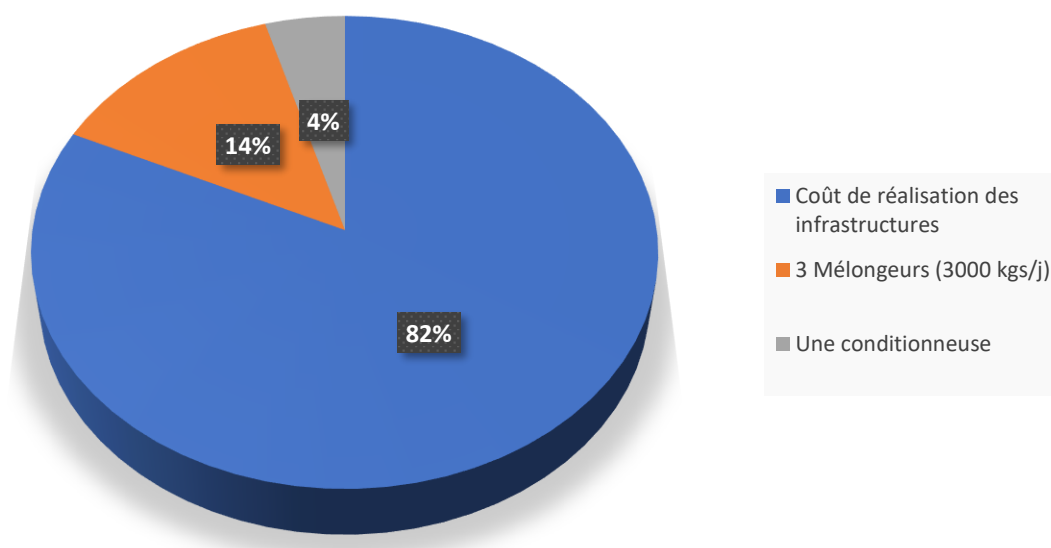
Selon l'étude architecturale de ce projet complémentaire, le coût de réalisation est estimé à 65 530 000,00 DA (soixante-cinq million cinq cent trente mille dinars algériens).

2.4.1. Les équipements à acquérir

- 3 Mélangeurs : (3000kgs/j) 10 800 000,00 DA
- 1 Conditionneuse : 3 600 000,00 DA

 **soit un coût total du projet de :** 79 930 000,00 DA

Figure N° 26 : Coût prévisionnel du projet d'extension de la SARL PHENIX MIZRANA.



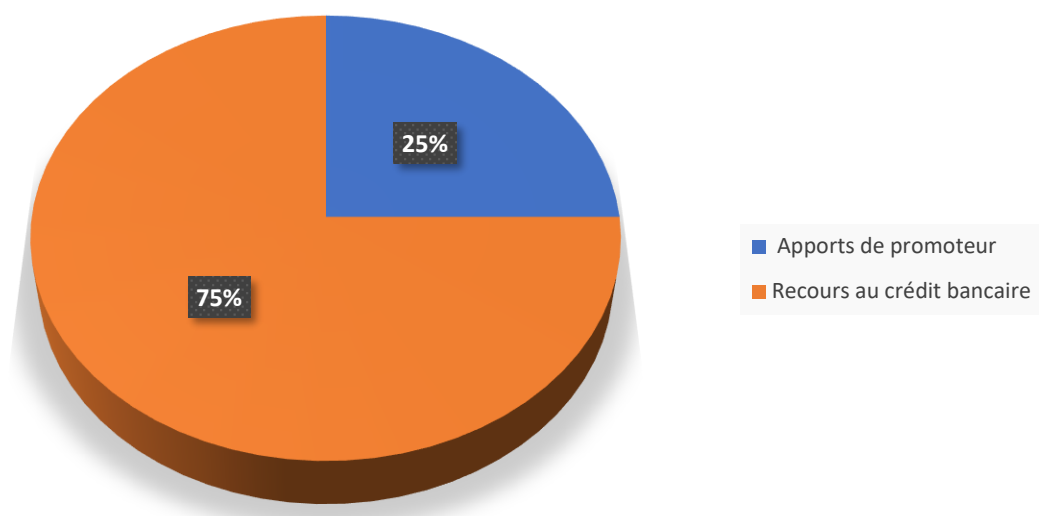
Source : Réalisé par nous-même.

2.4.2. Le financement de projet

Le financement du projet se fera comme suit :

apports du promoteur :	19 982 500,00 DA
recours au crédit bancaire :	59 947 500,00 DA

Figure N° 27 : Financement du projet d’extension de la SARL PHENIX MIZRANA.



Source : Réalisé par nous-même.

2.4.3. Amortissement du crédit bancaire

- Montant du crédit : 59 947 500,00
- Taux d'intérêt : 5,50%
- Durée : 5 ans + 1 an de différé.
- Remboursement : trimestriel.
- Annuité : 2 997 375,00

Tableau N° 11 : Tableau d'amortissement sur 5ans.

					U=KDA	
PERIODES	Capital début		Annuité	Intérêts	Total à	Capital
	période		(principal)		payer	restant
						(fin période)
<u>1ère Année</u>						
- 1er trimestre	59 948		0	824	824	59 948
- 2ème trimestre	59 948		0	824	824	59 948
- 3ème trimestre	59 948		0	824	824	59 948
- 4ème trimestre	59 948		0	824	824	59 948
<u>2ème Année</u>						
- 1er trimestre	59 948		2 997	824	3 822	56 950
- 2ème trimestre	56 950		2 997	783	3 780	53 953
- 3ème trimestre	53 953		2 997	742	3 739	50 955
- 4ème trimestre	50 955		2 997	701	3 698	47 958
<u>3ème Année</u>						
- 1er trimestre	47 958		2 997	659	3 657	44 961
- 2ème trimestre	44 961		2 997	618	3 616	41 963
- 3ème trimestre	41 963		2 997	577	3 574	38 966
- 4ème trimestre	38 966		2 997	536	3 533	35 969
<u>4ème Année</u>						
	35 969		2 997	495	3 492	32 971
- 2ème trimestre	32 971		2 997	453	3 451	29 974
- 3ème trimestre	29 974		2 997	412	3 410	26 976
- 4ème trimestre	26 976		2 997	371	3 368	23 979
<u>5ème Année</u>						
- 1er trimestre	23 979		2 997	330	3 327	20 982
- 2ème trimestre	20 982		2 997	288	3 286	17 984
- 3ème trimestre	17 984		2 997	247	3 245	14 987
- 4ème trimestre	14 987		2 997	206	3 203	11 990
<u>6ème Année</u>						
- 1er trimestre	11 990		2 997	165	3 162	8 992
- 2ème trimestre	8 992		2 997	124	3 121	5 995
- 3ème trimestre	5 995		2 997	82	3 080	2 997
- 4ème trimestre	2 997		2 997	41	3 039	0
			59 948	11 952	71 900	

Source : Service finance et comptabilité de l'entreprise.

2.5. Impact de projet d'extension de la SARL PHENIX MIZRANA

Uniquement ce projet complémentaire, il va générer une création de 24 emplois directs en plus de ceux qui vont être créés par le projet initial.

Ce projet complémentaire va générer un impact non négligeable sur la création d'au moins 24 (vingt-quatre) emplois directs, et un volume d'activité supplémentaire qui sera bénéfique pour les collectivités locales à travers le paiement de certains impôts, ainsi que pour l'entreprise par l'augmentation de son chiffre d'affaires.

2.6. L'étude prévisionnel de projet d'extension de la SARL PHENIX MIZRANA

L'étude prévisionnel a été effectuée selon les renseignements fournis par le gérant de la société, notamment en terme d'investissement prévu, de chiffre d'affaires et charges prévisionnelles.

2.6.1. Projection simple de l'activité sur 5 ANS

Les hypothèses sur l'activité prévisionnelle du projet d'extension de la SARL PHENIX MIZRANA ont été retenues pour l'activité prévisionnelle sur 5 ans.

- Les approvisionnements de matières premières et des emballages se feront à l'échelle nationale.
- Stock d'emballages pour un mois de conditionnement.
- Stock de produits finis : 3 jours de conditionnement.
- Délai de crédit fournisseurs : 1 mois.
- Délai de crédit clients : 1 mois.
- Perte de process de conditionnement de 0,5% pour l'ensemble des emballages.

2.6.2. Eléments constitutifs des produits à conditionner

2.6.2.1. Fiche technique de produit

❖ Café moulu 1kg

- | | |
|-----------------------|-----|
| - Café moulu | 1kg |
| - sachet emballage GM | 1 |
| - cellophane "M" 1/50 | 1 |

-scotch 1r/270 s 1

❖ **Café moulu 250grs**

- café moulu 250grs

- sachet emballage PM 1

-cellophane"M" 1/200 1

-scotch 1r/1080s 1

❖ **Café en grain 1kg**

- café en grain 1kg

- sachet emballage GM 1

-cellophane"M" 1/50 1

-scotch 1r/270 s 1

❖ **Thé 100grs**

-Thé 100 grs

- Boite de 100 grs 1

-cellophane1/400 1

❖ **Noix de cajou 100grs**

- Noix de cajou 100grs

- cellophane 1/400 1

- Boite de 100grs 1

Tableau N° 12 : prix des matières première et emballages.

<i>DESIGNATION</i>	<i>U.MESURE</i>	<i>PRIX HORS TAXES</i>
<i>Café moulu</i>	<i>KG</i>	<i>410,00</i>
<i>Café en grain</i>	<i>KG</i>	<i>400,00</i>
<i>Sachet d'emballage GM 1kg</i>	<i>unité</i>	<i>3,45</i>
<i>Sachet d'emballage PM 250grs</i>	<i>unité</i>	<i>1,65</i>
<i>cellophane</i>	<i>paquet</i>	<i>218,00</i>
<i>Rouleau de scotch</i>	<i>Rouleau</i>	<i>60,00</i>
<i>Noix de cajou</i>	<i>KG</i>	<i>1 700,00</i>
<i>Thé</i>	<i>KG</i>	<i>700,00</i>
<i>Boîte pour thé 100grs</i>	<i>Boîte</i>	<i>15,00</i>
<i>Sachet p/noix de cajou 100grs</i>	<i>unité</i>	<i>15,00</i>

Source : Service commercial de l'entreprise

Remarque : Augmentation des prix d'achat hors taxes de 2 à 5% chaque année.

Tableau N° 13 : Prix de vente HT des produits conditionnés.

<i>DESIGNATION DES PRODUITS</i>	<i>UNITE DE</i>	<i>PRIX HT UNITAIRE</i>
	<i>MESURE</i>	
<i>Café moulu 1kg</i>	<i>Unité</i>	<i>510,00</i>
<i>Café moulu 250grs</i>	<i>Unité</i>	<i>160,00</i>
<i>Café en grain 1kg</i>	<i>Unité</i>	<i>460,00</i>
<i>Sachet de thé 100grs</i>	<i>boite</i>	<i>105,00</i>
<i>Sachet de noix de cajou 100grs</i>	<i>Unité</i>	<i>280,00</i>

Source : Service commercial de l'entreprise.

Remarque : Compte tenu des augmentations des prix de matières premières, et la revalorisation des salaires pratiquement tous les ans, une évolution de ces prix de vente de l'ordre de 5% à 10% est prévue pour tous les produits à partir de la 2ème année.

Tableau N° 14 : Consommation des matières première et emballages :
U=KDA

<i>Désignation</i>	<i>unité de mesure</i>	<i>quantité</i>	<i>prix unitaire</i>	<i>Montant</i>
			<i>hors taxes</i>	
<i>Café moulu</i>	<i>kg</i>	<i>95 040</i>	<i>400,00</i>	<i>38 016,00</i>
<i>Café en grain</i>	<i>kg</i>	<i>28 800</i>	<i>390,00</i>	<i>11 232,00</i>
<i>Sachet emb.GM 1kg</i>	<i>U</i>	<i>81 043</i>	<i>3,45</i>	<i>279,60</i>
<i>Sachet emb.250grs</i>	<i>U</i>	<i>173 664</i>	<i>1,65</i>	<i>286,55</i>
<i>Cellophane</i>	<i>Paquet</i>	<i>3 845</i>	<i>218,00</i>	<i>838,17</i>
<i>Rouleau de scotch</i>	<i>U</i>	<i>459</i>	<i>60,00</i>	<i>27,52</i>
<i>Noix de cajou</i>	<i>kg</i>	<i>25 920</i>	<i>1 700,00</i>	<i>44 064,00</i>
<i>Thé</i>	<i>kg</i>	<i>28 800</i>	<i>700,00</i>	<i>20 160,00</i>
<i>Boite noix cajou</i>	<i>boite</i>	<i>260 496</i>	<i>15,00</i>	<i>3 907,44</i>
<i>Boite the 100grs</i>	<i>boite</i>	<i>289 440</i>	<i>15,00</i>	<i>4 341,60</i>
				<i>123 152,87</i>

source : Service d’approvisionnement de l’entreprise.

2.7. Services

U=KDA

- Entretien et réparation 14,20
- Rémunération de tiers 60,00
- Publicité 50,00
- Postes et Télécommunications 8,00

TOTAL : 132,20

Tableau N° 15 : Frais de personnel

U=KDA

<i>CATEGORIE PROFESSIONNELLE</i>	<i>EFFECTIF</i>	<i>MASSE SALARIALE</i>
Cadre supérieur	0	0,00
Cadre	0	0,00
Cadre maîtrise	4	2 661,12
Spécialisé	8	3 628,80
Exécution (dont 2 ANEM)	12	3 810,24
Total	24	10 100,16

Source : Document interne de l'entreprise.

Remarque : Les frais de personnel vont augmenter de 5 % chaque année à partir de la 3^{ème} année.

2.7.1. Impôt et taxes

U=KDA

- TAP	1 422,15
- Vignettes	0,00
- Autres taxes	20,00
TOTAL :	1442,15

2.7.2. Frais financières

U=KDA

- Intérêts sur emprunts bancaires MT	3 297,11
- Intérêts sur crédit exploitation et autres agios	16,50
TOTAL :	3 313,61

2.7.3. Frais divers

U=KDA

- Assurance matériel roulant	0,00
- Assurance biens mobiliers/immobiliers	35,00
TOTAL :	35,00

Tableau N° 16 : Dotation aux amortissements.

U=KDA

DESIGNATION	VALEURS	AMORTISSTS	DOTATION	TOTAL	VNC
	BRUTES	ANTERIEURS		AMORTISSTS	
<i>Nouveaux investissements</i>					
- <i>Batiment</i>	65 530	0	1 638	1 638	63 892
- <i>Equipements de product.</i>	14 400	0	1 800	1 800	12 600
TOTAUX :.....	79 930	0	3 438	3 438	76 492

Source : Service finance et comptabilité de l'entreprise

- Les taux d'amortissement sont les suivants :

Bâtiment	2,50%
Equipements de production	12,50%

2.7.4. Produits exceptionnels

U=KDA

- Subvention de l'Etat sur salaires(5) :	360,00
Total :	360,00

Tableau N° 17 : Evolution des prix de vente. U=KDA

	EVOLUTION DES PRIX DE VENTE				
<i>510,00</i>	<i>535,50</i>	<i>562,28</i>	<i>590,39</i>	<i>619,91</i>	
<i>160,00</i>	<i>172,80</i>	<i>181,44</i>	<i>190,51</i>	<i>200,04</i>	
<i>460,00</i>	<i>483,00</i>	<i>507,15</i>	<i>532,51</i>	<i>559,13</i>	
<i>105,00</i>	<i>113,40</i>	<i>119,07</i>	<i>125,02</i>	<i>131,27</i>	
<i>280,00</i>	<i>302,40</i>	<i>317,52</i>	<i>333,40</i>	<i>350,07</i>	

Source : Service finance et comptabilité de l'entreprise.

Tableau N° 18 : Evaluation des prix de la matière premières et d'emballages

<u>Evolution des prix de matières premières et d'emballages</u>					
	<i>1ère année</i>	<i>2ème année</i>	<i>3ème année</i>	<i>4ème année</i>	<i>5ème année</i>
<i>café moulu</i>	400,00	400,00	420,00	441,00	463,05
<i>café en grain</i>	390,00	390,00	409,50	429,98	451,47
<i>sachet emballage. GM 1kg</i>	3,45	3,45	3,62	3,80	3,99
<i>sachet emballage. PM 250grs</i>	1,65	1,65	1,73	1,82	1,91
<i>Cellophane</i>	218,00	218,00	228,90	240,35	252,36
<i>rouleau de scotch</i>	60,00	60,00	63,00	66,15	69,46
<i>noix de cajou</i>	1 700,00	1 700,00	1 785,00	1 874,25	1 967,96
<i>Thé</i>	700,00	700,00	735,00	771,75	810,34
<i>boite p/thé 100grs</i>	15,00	15,00	15,75	16,54	17,36
<i>boite p/noix de cajou 100grs</i>	15,00	15,00	15,75	16,54	17,36

Source : Service finance et comptabilité de l'entreprise.

Tableau N° 19 : Conditionnement prévisionnel sur 5ans :

U=KDA

<i>PRODUITS</i>	<i>UNITE MESURE</i>	<i>1ère année</i>	<i>2ème année</i>	<i>3ème année</i>	<i>4ème année</i>	<i>5ème année</i>
<i>Café moulu 1 kg</i>	<i>Unité</i>	<i>51 840</i>	<i>51 840</i>	<i>54 432</i>	<i>57 154</i>	<i>60 011</i>
<i>Café moulu 250 grs</i>	<i>Unité</i>	<i>172 800</i>	<i>172 800</i>	<i>181 440</i>	<i>190 512</i>	<i>200 038</i>
<i>Café en grain 1 kg</i>	<i>Unité</i>	<i>28 800</i>	<i>28 800</i>	<i>30 240</i>	<i>31 752</i>	<i>33 340</i>
<i>Thé de 100 grs</i>	<i>boîte</i>	<i>288 000</i>	<i>288 000</i>	<i>302 400</i>	<i>317 520</i>	<i>333 396</i>
<i>Noix de cajou 100grs</i>	<i>Sachet</i>	<i>259 200</i>	<i>259 200</i>	<i>272 160</i>	<i>285 768</i>	<i>300 056</i>

Source : Service finance et comptabilité de l'entreprise.

La première et la deuxième année la production sera constante, à partir de la 3ème année, elle évoluera de 5% chaque année.

Tableau N° 20 : Conditionnement journalier.

CONDITIONNEMENT JOURNALIER					
180	180	189	198	208	
600	600	630	662	695	
100	100	105	110	116	
1 000	1 000	1 050	1 103	1 158	
900	900	945	992	1 042	

620
14880
178560

Source : Service finance et comptabilité de l'entreprise.

Tableau N° 21 : Chiffre d'affaires prévisionnel sur 5 ans.

U=KDA

<i>PRODUITS</i>	<i>1ère année</i>	<i>2ème année</i>	<i>3ème année</i>	<i>4ème année</i>	<i>5ème année</i>
<i>Café moulu 1kg</i>	26 163	27 471	30 302	33 424	36 867
<i>Café moulu 250grs</i>	27 360	29 549	32 594	35 952	39 655
<i>Café en grain 1kg</i>	13 110	13 766	15 184	16 749	18 473
<i>Thé de 100grs</i>	29 925	32 319	35 650	39 321	43 371
<i>Noix de cajou 100grs</i>	71 820	77 566	85 419	94 375	104 096
TOTAUX :	142 215	153 199	168 846	186 396	205 596

Source : Service finance et comptabilité de l'entreprise.

Tableau N° 22 : Consommation de matières et emballages sur 5 ans.

U=KDA

<i>PRODUITS</i>	<i>UNITE MESURE</i>	<i>1ERE ANNEE</i>	<i>2EME ANNEE</i>	<i>3EME ANNEE</i>	<i>4EME ANNEE</i>	<i>5EME ANNEE</i>
<i>Café moulu</i>	<i>Kg</i>	38 016	38 016	41 913	46 209	50 945
<i>Café en grain</i>	<i>Kg</i>	11 232	11 232	12 383	13 653	15 052
<i>Emballage GM 1kg</i>	<i>Sachet</i>	280	280	308	340	374
<i>Emballage PM 250grs</i>	<i>Sachet</i>	287	287	315	348	384
<i>Cellophane</i>	<i>Paquet</i>	838	838	924	1 019	1 123
<i>Rouleau de scotch</i>	<i>Rouleau</i>	28	28	30	33	37
<i>Noix de cajou</i>	<i>Kg</i>	44 064	44 064	48 581	53 560	59 050
<i>Thé</i>	<i>Kg</i>	20 160	20 160	22 226	24 505	27 016
<i>Boite pour noix de cajou 100grs</i>	<i>Boite</i>	3 907	3 907	4 287	4 750	5 235
<i>Boite pour thé 100grs</i>	<i>Boite</i>	4 342	4 342	4 787	5 278	5 817
Totaux		123 153	123 153	135 754	149 695	165 033

Source : Service finance et comptabilité de l'entreprise.

Tableau N° 23 : Evolution des quantités de matières premières consommées

Produits	1ère année	2ème année	3ème année	4ème année	5ème année
<i>Café moulu</i>	95 040	95 040	95 515	95 993	96 473
<i>Café en grain</i>	28 800	28 800	28 944	29 089	29 234
<i>Emballage GM 1kg</i>	81 043	81 043	81 448	81 856	82 265
<i>Emballage PM 250grs</i>	173 664	173 664	174 532	175 405	176 282
<i>Cellophane</i>	3 845	3 845	3 864	3 883	3 903
<i>Rouleau de scotch</i>	459	459	482	506	531
<i>Noix de cajou</i>	25 920	25 920	26 050	26 180	26 311
<i>Thé</i>	28 800	28 800	28 944	29 089	29 234
<i>Boîte pour noix de cajou 100grs</i>	260 496	260 496	261 798	263 107	264 423
<i>Boîte pour thé 100grs</i>	289 440	289 440	290 887	292 342	293 803

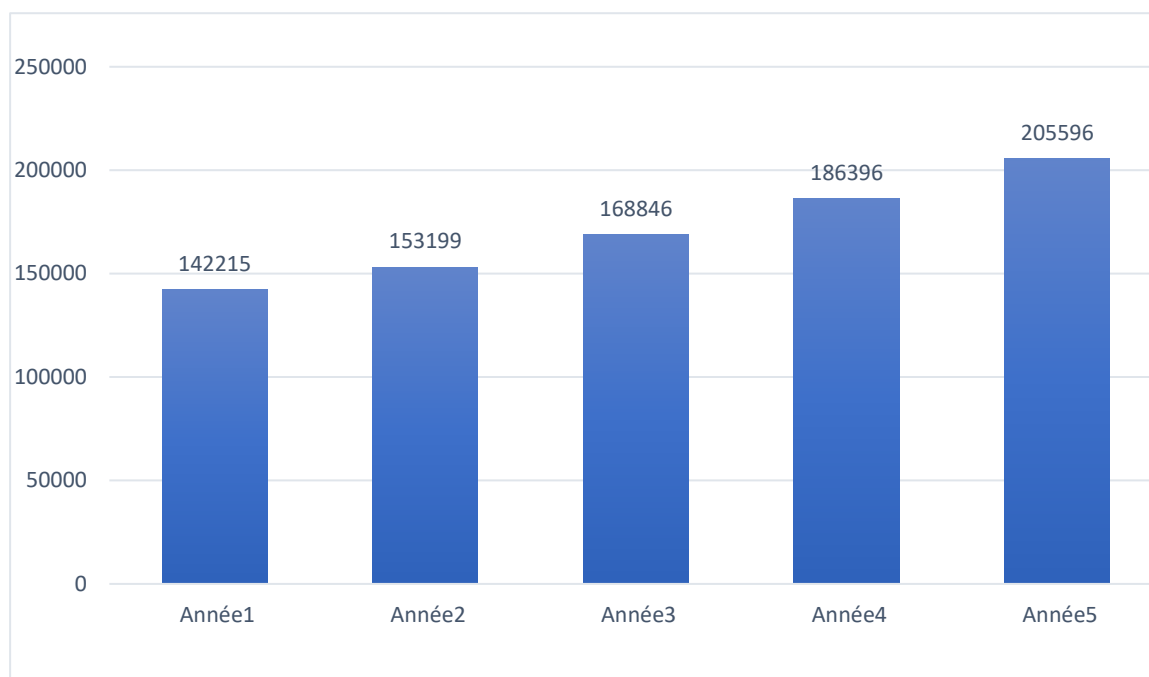
Source : Service finance et comptabilité de l'entreprise.

Tableau N° 24 : TCR prévisionnels sur 5 ans :

DESIGNATION	1ère Année		2ème Année		3ème Année		4ème Année		5ème Année	
	débit	crédit	débit	crédit	débit	crédit	débit	crédit	débit	crédit
Production vendue		142 215		153 199		168 846		186 396		205 596
Production stockée		0		0						
Matières et futures cées	123 153		123 153		135 754		149 695		165 033	
Services	132		132		143		153		176	
VALEUR AJOUTEE		18 930		29 914		32 949	0	36 548		40 387
Frais de personnel	10 100		10 100		11 666		13 416		15 428	
Impôts et taxes	1 442		1 442		1 670		1 830		1 909	
Frais financiers	3 314		3 050		2 600		2 050		1 860	
Frais divers	35		35		37		45		41	
Dotation aux amortissements	3 438		3 438		3 440		3 440		3 440	
RESULTAT D'EXPLOITATION		601		11 849		13 536		15 767		17 709
Produits exceptionnels		360		366		366		372		
Charges exceptionnelles										
RESULTAT HORS EXPLOITATION		360		366		366		372		0
RESULTAT D'EXPLOITATION		601	0	11 849	0	13 536	0	15 767	0	17 709
RESULTAT HORS EXPLOITATION		360		366		366		372		0
RESULTAT BRUT DE L'EXERCICE		961	0	12 215	0	13 902	0	16 139	0	17 709
IMPOTS S/BENEFICE	183	0	2 321	0	2 641	0	3 066	0	3 365	0
RESULTAT DE L'EXERCICE		778	0	9 894	0	11 261	0	13 073	0	14 344

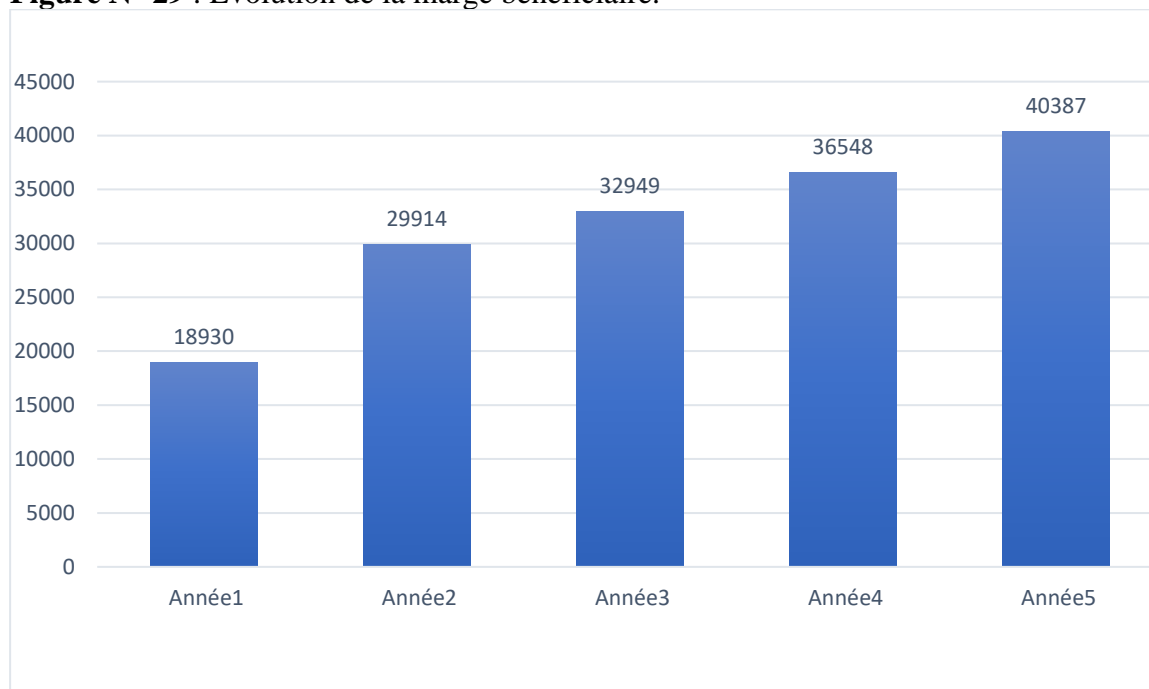
Source : Service finance et comptabilité de l'entreprise.

Figure N° 28 : Evolution du chiffre d'affaires prévisionnel.



Source : Réalisé par nous-même.

Figure N° 29 : Evolution de la marge bénéficiaire.



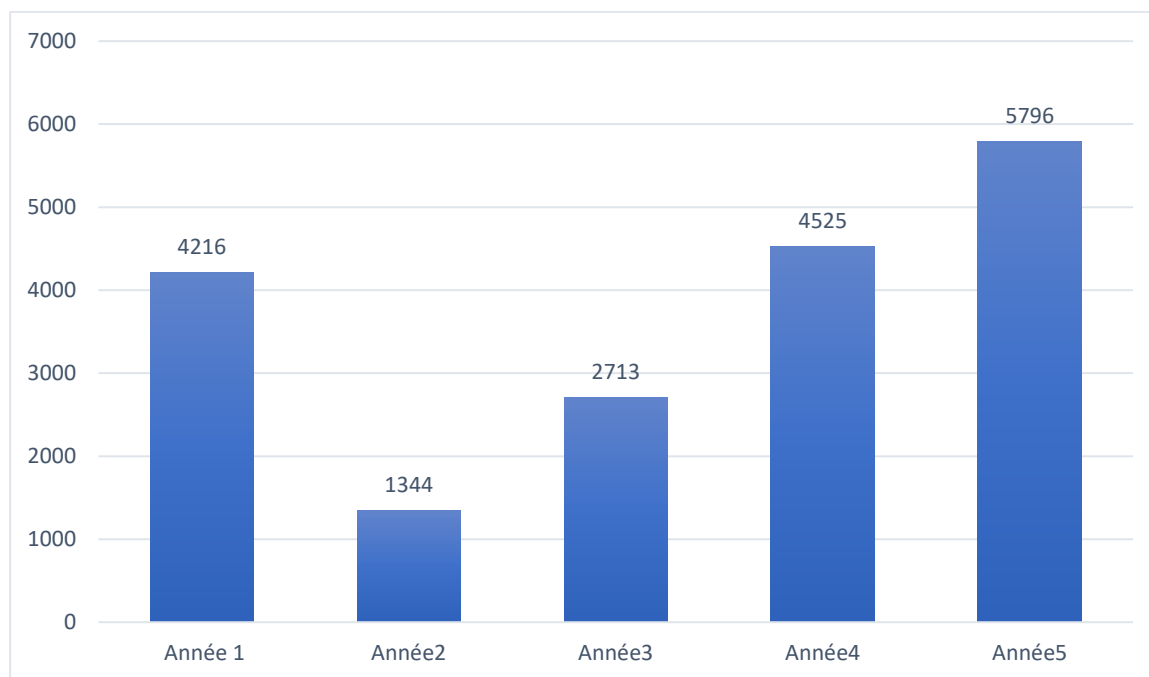
Source : Réalisé par nous-même.

Tableau N° 25 : Plan de trésorerie prévisionnel sur 5 ans.

DESIGNATION	1ère Année	2ème Année	3ème Année	4ème Année	5ème Année
Bénéfice brut	961	12 215	13 902	16 139	17 709
Impôt sur le bénéfice (IBS)	183	2 321	2 641	3 066	3 365
bénéfice net	778	9 894	11 261	13 073	14 344
Dotation aux amortissements	3 438	3 438	3 440	3 440	3 440
CASH FLOW	4 216	13 332	14 701	16 513	17 784
Remboursements	0	11 988	11 988	11 988	11 988
CASH FLOW NET	4 216	1 344	2 713	4 525	5 796

Source : Service finance et comptabilité de l'entreprise.

Figure N° 30: Evolution des flux financiers net prévisionnel.



Source : Réalisé par nous-même.

Tableau N° 26 : Bilan prévisionnels sur 5 ans (ACTIF).

A C T I F										
DESIGNATION	1ère Anné		2ème Année		3ème Année		4ème Année		5ème Année	
	Mts bruts	Mts nets	Mts bruts	Mts nets	Mts bruts	Mts nets	Mts bruts	Mts nets	Mts bruts	Mts nets
<u>INVESTISSEMENTS</u>										
<i>Batiment</i>	65 530	63 892	65 530	62 254	65 530	60 616	65 530	58 978	65 530	57 339
<i>Equipements de production</i>	14 400	12 600	14 400	10 800	14 416	9 014	14 416	7 212	14 416	5 410
TOTAL 2 :	79 930	76 492	79 930	73 054	79 946	69 630	79 946	66 190	79 946	62 749
<u>STOCKS</u>										
<i>Matières et fournitures(emballages)</i>	10 263	10 263	10 263	10 263	11 313	11 313	12 475	12 475	13 753	13 753
<i>Produits finis</i>	1 063	1 063	1 142	1 142	1 256	1 256	1 388	1 388	1 523	1 523
TOTAL 3 :	11 326	11 326	11 405	11 405	12 569	12 569	13 862	13 862	15 276	15 276
<u>CREANCES</u>										
<i>Créances d'investissement</i>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<i>Créances de stocks</i>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<i>Créances sur associés</i>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<i>Avances pour comptes</i>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<i>Avances d'exploitation</i>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<i>Créances sur clients</i>	5 462	5 462	5 462	5 462	5 935	5 935	6 642	6 642	7 393	7 393
<i>Disponibilités</i>	50	50	600	600	250	250	655	655	800	800
TOTAL 4 :	5 512	5 512	6 062	6 062	6 185	6 185	7 297	7 297	8 193	8 193
TOTAL GENERAL :	96 768	93 330	97 397	90 521	98 700	88 384	101 105	87 349	103 414	86 217

Source : Service finance et comptabilité de l'entreprise.

Tableau N° 27 : Bilan prévisionnels sur 5 ans (PASSIF).

PASSIF					
DESIGNATION	1ère année	2ème année	3ème année	4ème année	5ème année
<u>FONDS PROPRES</u>					
<i>Fonds social</i>	0	0	0	0	0
<i>Réserves</i>	0	0	0	0	0
<i>Ecart de réévaluation</i>	0	0	0	0	0
<i>Résultats en inst.d'affectation</i>	0	778	10 672	21 933	36 916
<i>Provisions p/pertes et charges</i>	0	0	0	0	0
TOTAL 1 :	0	778	10 672	21 933	36 916
<u>DETTES</u>					
<i>Dettes d'investissement</i>	59 948	47 958	35 969	23 979	11 990
<i>Dettes de stocks</i>	10 754	14 543	13 459	12 540	13 753
<i>Détentions pour compte</i>	600	0	0	0	0
<i>Dettes envers associés</i>	18 500	15 300	14 500	12 300	8 000
<i>Dettes d'exploitation</i>	1 050	448	823	824	956
<i>Avances commerciales</i>	0	0	0	0	0
<i>Dettes financières</i>	1 700	1 600	1 700	2 700	258
TOTAL 5 :	92 552	79 849	66 451	52 343	34 957
<u>Résultat de l'exercice</u>	778	9 894	11 261	13 073	14 344
TOTAL GENERAL :	93 330	90 521	88 384	87 349	86 217

Source : Service finance et comptabilité de l'entreprise.

Section 03 : Lancement et pilotage de projet d’extension de la SARL PHENIX MIZRANA

Cette section consiste essentiellement dans le lancement et le pilotage de projet d’extension de l’entreprise SARL PHENIX MIZRANA, c’est-à-dire sa mise en œuvre et son suivi.

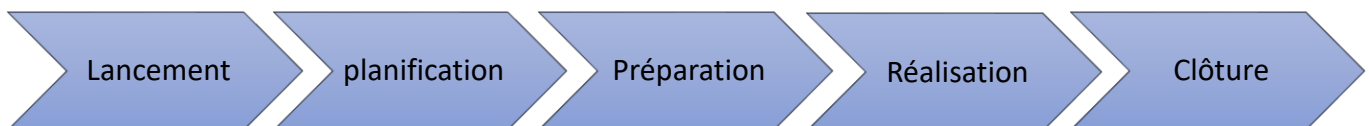
La conduite du projet d’extension de la SARL PHENIX MIZRANA implique:

- L’organisation des actions.
- La répartition de ces actions voire des tâches entre les différents membres de l’équipe de projet.
- Le suivi et l’avancement du projet.
- La mise en place d’un système de communication entre les acteurs du projet.

3.1. Le cycle de vie de projet d’extension de la SARL PHENIX MIZRANA

Le cycle de vie de projet d’extension de la SARL PHENIX MIZRANA est présenté selon la figure N°31 qui se caractérise par ses 5 phases : Lancement, planification, préparation, réalisation et clôture.

Figure N° 31 : le cycle de vie du projet d’extension de la SARL PHENIX MIZRANA.



Source : réalisé par nous-même.

3.2. Les principaux acteurs de projet d’extension de la SARL PHENIX MIZRANA

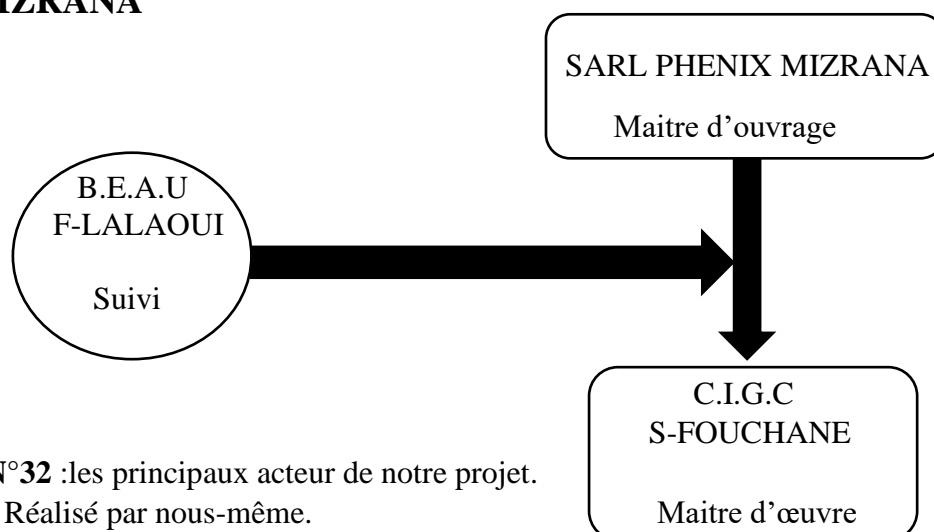
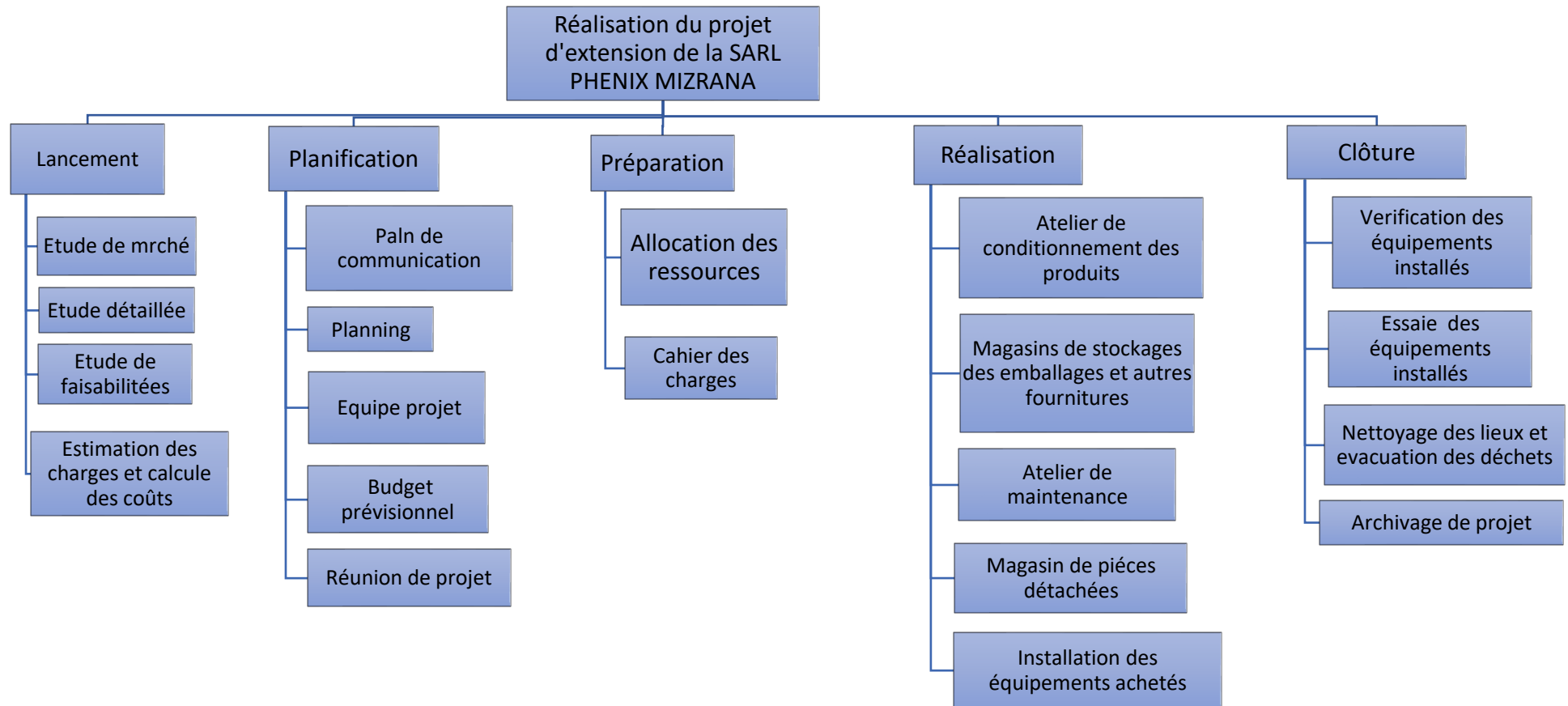


Figure N°32 :les principaux acteur de notre projet.

Source : Réalisé par nous-même.

3.3. L'organisation des tâches à effectuer

Figure N° 33 : WBS du projet d'extension de la SARL PHENIX MIZRANA.



Source : Réalisé par nous-même

3.1.1. La planification des tâches à effectuer

Pour déterminer la durée de réalisation des tâches du projet, il existe plusieurs méthodes notamment le chronomètre des tâches, l'utilisation de l'historique des projets similaires ou à travers des expert dans le domaine etc.

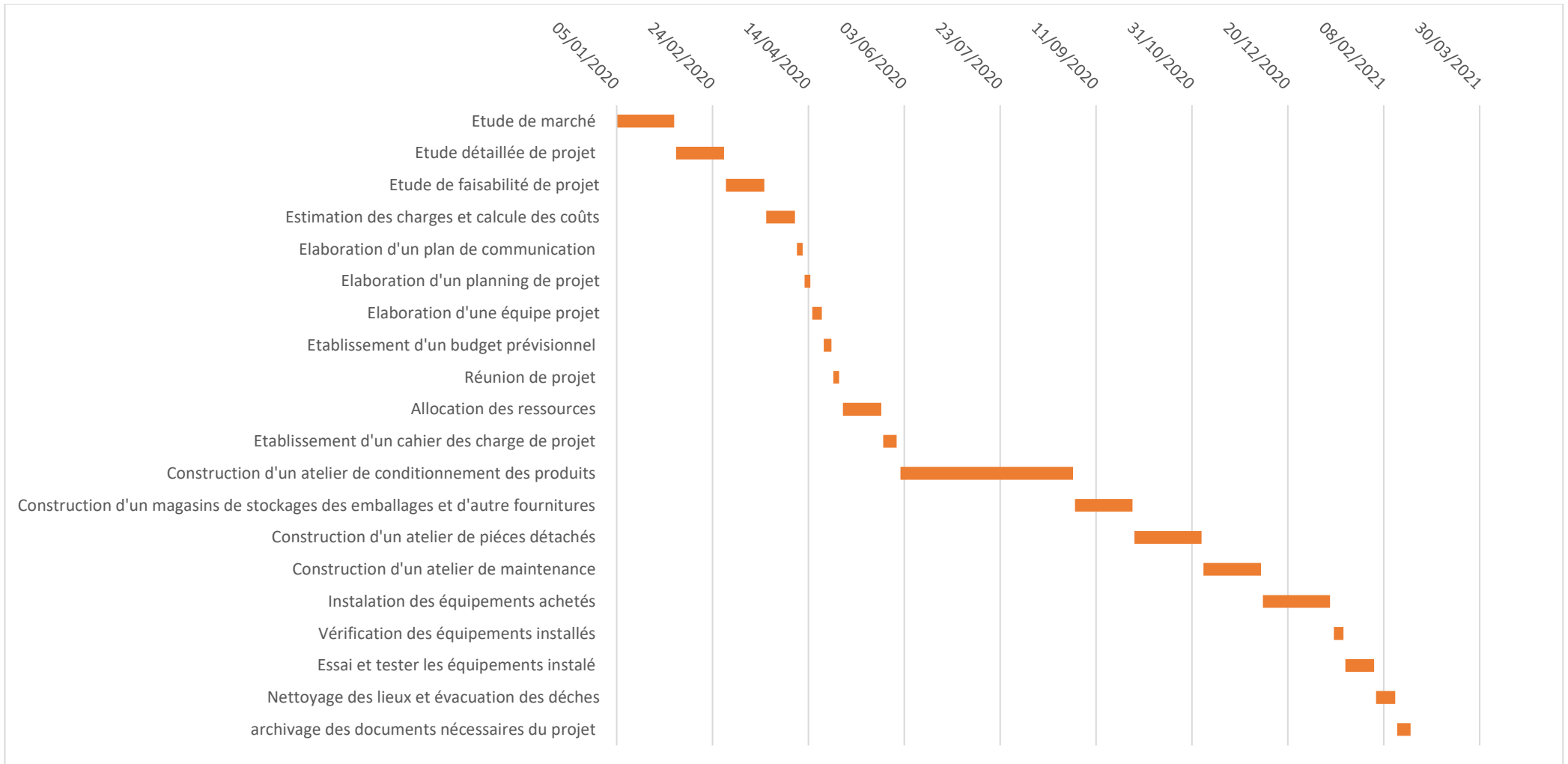
Dans notre cas la durée des tâches est déterminée on se rapprochant de chef de projet de l'entreprise SARL PHENIX MIZRANA.

Tableau N° 28 : Le Planning des tâches à effectuer.

Les tâches à effectuer	Date de début	Durée/jours	Date de fin
Etude de marché	05/01/2020	30	04/02/2020
Etude détaillée de projet	05/02/2020	25	01/03/2020
Etude de faisabilité de projet	02/03/2020	20	22/03/2020
Estimation des charges et calcule des coûts prévisionnels	23/03/2020	15	07/04/2020
Élaboration d'un plan de communication	08/04/2020	3	11/04/2020
Élaboration d'un planning de projet	12/04/2020	3	15/04/2020
Élaboration d'une équipe projet	16/04/2020	5	21/04/2020
Élaboration d'un budget prévisionnel	22/04/2020	4	26/04/2020
Réunion de projet	27/04/2020	3	30/04/2020
Allocation des ressources	02/05/2020	20	22/05/2020
Établissement d'un cahier des charges	23/05/2020	7	30/05/2020
Construction d'un atelier de conditionnement des produits	01/06/2020	90	30/08/2020
Construction d'un magasins de stockages des emballages et d'autre fournitures	31/08/2020	30	30/09/2020
Construction d'un atelier de pièces détachés	01/10/2020	35	05/11/2020
Construction d'un atelier de maintenance	06/11/2020	30	06/12/2020
Installation des équipements achetés	07/12/2020	35	11/01/2021
Vérification des équipements installés	13/01/2021	5	18/01/2021
Essai et tester les équipements installé	19/01/2021	15	03/02/2021
Nettoyage des lieux et évacuation des déches	04/02/2021	10	14/02/2021
Archivage des documents nécessaire du projet	15/02/2020	7	22/02/2021

Source : Réalisé par nous-même.

Figure N° 34 : Diagramme de GANTT du projet d'extension de la SARL PHENIX MIZRANA. Réalisé par nous-même.



3.3.2. La répartition des tâches (Travail collectif et individuel)

Cette répartition devra être juste et cohérente. Il faudra veiller à ce que chacun ait suffisamment de travail à réaliser afin de ne pas surcharger certains membres ou au contraire ne pas laisser certains membres sans travail.

Tableau N° 29 : Répartition des tâches à effectuer.

Tâches à effectuer	Date	Durée	Qui ?
<ul style="list-style-type: none">- Analyse du contexte- Note de cadrage- Estimation des charges	05/01/2020	90 jours	<ul style="list-style-type: none">- Maitre d'ouvrage.
<ul style="list-style-type: none">- Répartition et planification des tâches.- Calcul de coût.- Recherche et choix de solutions.	08/04/2020	15 jours	<ul style="list-style-type: none">- Chef de projet.- L'équipe de projet.
<ul style="list-style-type: none">- Mise en commun, suivi, validation des travaux et clôture.	27/04/2020	287 jours	<ul style="list-style-type: none">- Chef de projet.- L'équipe de projet.

Source : Réalisé par nous-même.

3.4. L'analyse des risques de projet d'extension de la SARL PHENIX MIZRANA

Un risque est une part d'incertitude sur la réalisation d'un objectif. Il est composé de trois facteurs : le danger, qui est un événement que l'on souhaite éviter, sa probabilité de se produire et ses conséquences plus ou moins graves. Chaque danger peut être plus ou moins acceptable, en fonction de sa gravité, de ses conséquences et des coûts induits.

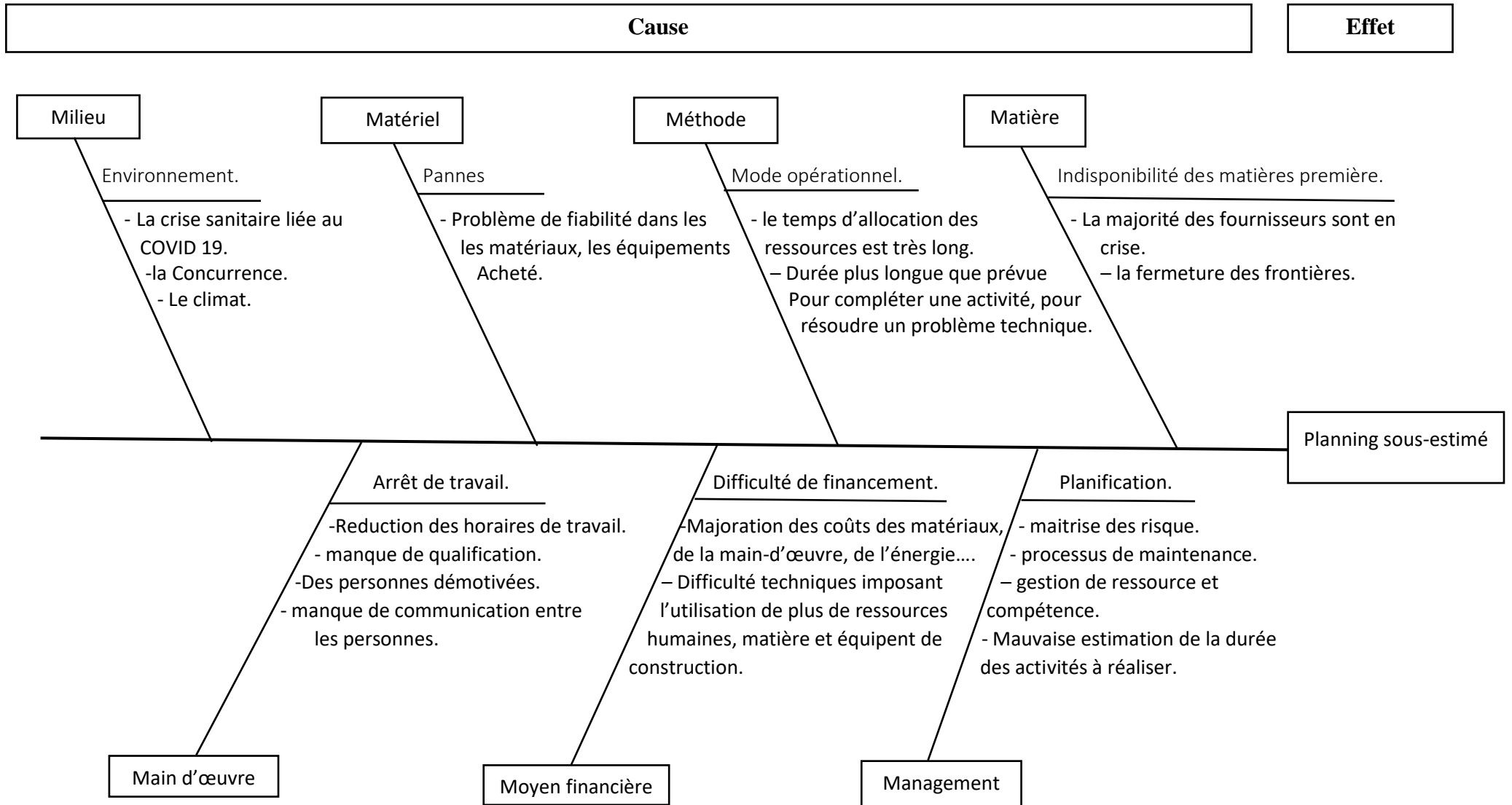
3.4.1. L'analyse SWOT de projet d'extension de la SARL PHENIX MIZRANA

Tableau N° 30 : la matrice SWOT de projet d'extension de la SARL PHENIX MIZRANA.

Force	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none">- Une meilleure connaissance du marché.- Compétence en gestion de projet.- Compétence en expertise, en savoir-faire.- Le dynamisme de l'entreprise.	<ul style="list-style-type: none">- L'absence de vision stratégique.- Manque d'informations pertinentes sur la situation réel du projet.
Opportunité	Menace
<ul style="list-style-type: none">- Subvention de l'Etat sur Les salaires, la TAP et IBS.- Franchise de TVA pour les équipements et tous ce qui concerne les services liés au projet.	<ul style="list-style-type: none">- La concurrence.- La crise sanitaire liée au COVID-19.- L'instabilité des coûts des matières, de la main-d'œuvre et de l'énergie.- Les accidents de travail.- Le changement climatique.

Source : Réalisé par nous-même.

Figure N° 35 : Diagramme d'ISHIKAWA du projet d'extension de la SARL PHENIX MIZRANA. Réalisé par nous-même.



La sous-estimation du temps nécessaire à l'accomplissement du projet peut avoir des conséquences plus graves que le seul fait de manquer la date butoir sur le calendrier .

L'entreprise dépasser le budget prévisionnel car elle devrait payer le temps supplémentaire effectué par l'équipe du projet. La réalisation retardée du projet peut aussi faire manquer d'importants marchés à l'entreprise.

Il est essentiel de préparer et d'évaluer le planning avec précision. Des problèmes peuvent survenir à chaque étape du projet et le retarder. Donc c'est très important de mettre en place une gestion des risques efficace qui permettra ensuite d'accorder une marge de manœuvre en cas de problème. Il est préférable d'avoir un planning plus large et de terminer en avance, plutôt que l'inverse.

Tout problème peut être caractérisé selon des critères simples, exposés dans une grille.

Tableau N° 31 : La grille UGIF (urgent, grave, important, fréquent).

Indication du problème : "Planning sous-estimé"							
Urgent		Grave		Important		Fréquent	
EST	N'EST PAS	EST	N'EST PAS	EST	N'EST PAS	EST	N'EST PAS
X		X		X			X

Source : réalisé par nous-même.

Conseil élémentaire

- ✓ Toujours donner l'heure juste.
- ✓ S'assurer que le coût du contrôle, de l'analyse et de la mise en œuvre demeure inférieur aux bénéfices espérés du suivi et du contrôle des ressources.
- ✓ Ne prendre que les informations pertinentes à la maîtrise des ressources et de la qualité du projet.
- ✓ Vérifier que le contrôle et l'analyse se font rapidement pour que les mesures correctives demeurent d'actualité.
- ✓ Organiser le contrôle autour des biens livrables.

3.4.2. Choix d'une solution (Travail collectif)

Il faut maintenant choisir la solution optimale, en fonction de critères déterminants. Pour cela, il est nécessaire de bien préciser les objectifs et les contraintes liées à la résolution du problème donc de bien déterminer les critères de choix.

Dans notre cas, le (tableau N°32) nous permettrons de faire l'inventaire des avantages et inconvénients de chaque solution. La solution comportant le maximum de symboles + (ici la solution N°01 différer le début d'une activité, pour donner la priorité à une autre plus urgente) sera retenue.

Tableau N° 32 : Choix de solution.

Solutions Critères	Différer le début d'une activité, pour donner la priorité à une autre plus urgente		Augmenter le délai de réalisation du projets en rééquilibrant le potentiel.	
	Avantages	Inconvénients	Avantages	Inconvénients
Sécurité		-	+	
Fiabilité	+			-
Coût	+			-
Délai	+			-
Qualité		-	+	

Source : Réalisé par nous-même.

En matière de management de projet, la bonne décision passe avant tout par la recherche du meilleur compromis. Le niveau relatif de criticité des facteurs coûts, délais et performances est avant tout fonction de la nature des enjeux. Ainsi, selon le degré d'urgence, l'état des finances et le niveau des résultats attendus, on peut être amené à développer des stratégies :

- **A coût minimum**, en acceptant éventuellement une dégradation des performances et/ou une augmentation des délais.
- **A délai minimum**, en mettant en œuvre tous les moyens nécessaires pour respecter les dates prévues.
- **A performances maîtrisées**, en privilégiant les critères de qualité et de conformité aux spécifications.

On peut également rechercher un moyen terme en combinant chacune d'elles, pour cela on a proposé quelques actions correctives qui sont comme suit :

- Analyse des dysfonctionnement.
- Redéploiement des ressources.

- Utilisation des marges.
- Consommation de la réserve de management.
- Renforcement de la capacité d'action par :
 - Apport des compétences d'autres services.
 - Renforcement des équipes.
 - Autorisation de recours aux heures supplémentaires.
 - Location des équipements spécifiques.
 - sous-traitance de certains sous-ensembles.

Tableau N° 33 : Classification des risques présentant dans le projet d'extension de la SARL PHENIX MIZRANA :

	Nature des risques	Risque
Risque interne	Risque conceptuels et de réalisation	Zone industrielle
		Constructions illicites
		Accident de travail
		Qualité des matériaux
	Risque lié aux intervenants principaux	Manque de communication entre les acteurs du projet
Risque externe	Economiques	Instabilité des prix des matériaux sur le marché
		Crise économique
		Dépassement du coût et du délai du projet
	Environnementaux	La crise sanitaire liée au COVID-19
	Technologiques	Inadaptation entre conception et la réalisation
Risque d'erreurs dans la réalisation des travaux «construction des lots et le montage des machines de conditionnement», manque de matériels.		

source : Réalisé par nous-même.

Tableau N° 34 : Traitement des risques inacceptable :

Risques	Traitement
Zone industrielle	<ul style="list-style-type: none"> • Informer les directions concernées d'interdire les citoyens de construire dans la région de projet.
Constructions illicites	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre des mesures de sécurité. • Assurer les ouvriers.
Accident de travail	<ul style="list-style-type: none"> • Trouver des compromis avec les Compagnies d'assurance. • Partager les dommages avec les clients.
Qualité des matériaux	<ul style="list-style-type: none"> • Formations et contrôle des employés du chantier. • Suivi.

Source : Réalisé par-nous même.

3.4.3. L'impact de la crise sanitaire COVID-19 sur le projet d'extension de la SARL PHENIX MIZRANA

Un impact durable sur l'activité économique des entreprises plus particulièrement sur le secteur agroalimentaire algérien et international avec le confinement de la moitié de l'humanité, la crise du COVID-19 a entraîné un bouleversement total des équilibres économiques.

Dans notre cas le coronavirus a encore plus freiné l'investissement de l'entreprise. Tout d'abord, le choc de l'épidémie sur la croissance mondiale a réduit le besoin d'investir tout de suite; les projets sur le point d'être mis en œuvre ou encore les plans d'expansion ont été suspendus. La SARL PHENIX MIZRANA se trouve du jour au lendemain avec beaucoup de capacités inutilisées si bien que la nécessité de faire de nouveaux investissements n'est pas vraiment une préoccupation. Ensuite, même si elle souhaite le faire, les fonds sont désormais moins accessibles. Il est difficile d'obtenir des capitaux en passant par le marché. De plus, il y a fort à parier que le « facteur peur » diminuera l'activité de prêt des banques et que, parallèlement, l'entreprise sera plus soucieuses de bien protéger son propres fonds.

La perte brutale de chiffre d'affaires a engendré au sein de l'entreprise, une crise de trésorerie compensée à court terme par des facilités telles que des reports d'échéances ou l'octroi de prêts garantis par l'Etat. Difficultés à réaliser le programme d'investissement dans les délais prévus, la crise du Covid-19 impacte également les fournisseurs de programme d'investissement de la SARL PHENIX MIZRANA ainsi que ses sous-traitants sont entrés en crise du fait du Covid-19. Leurs programmes de fabrication et de livraison ont subi depuis, d'importants décalages de calendrier, sans parler du rattrapage nécessaire de la production durant les périodes de confinement. Dans ce contexte, les importateurs locaux d'équipements ont vu leurs stocks fondre et les délais de réassort sont considérablement allongés quand ils ne sont pas aléatoires. Enfin, les mesures sanitaires ont mis un coup d'arrêt aux déplacements professionnels, l'entreprise n'arrive pas à assurer l'installation et la mise en service d'équipements de conditionnement des produits alimentaire (le café, le thé et le noix de cajou) quand les techniciens spécialisés sont en confinement.

Malgré les difficultés mais dans le monde de l'entreprise, investir n'est pas un luxe mais une nécessité pour assurer l'avenir et créer ou maintenir les emplois.

3.5. Le suivi et l'évaluation de projet d'extension de la SARL PHENIX MIZRANA

Le suivi du projet d'extension de la SARL PHENIX MIZRANA sert à mettre en place un processus de suivi qui permet de collecter, traiter, diffuser les informations pour décider, Informer, capitaliser, avoir une vision claire à long terme et ajuster le projet pour atteindre l'objectif fixé, et de revues régulières entre le chef de projet et les membres de l'équipe.

Le but de suivi de l'avancement du projet d'extension de la SARL PHENIX MIZRANA est de : vérifier si la situation actuelle est telle que prévue.

❖ Compilation des informations recueillies

- Calcul des coûts effectivement engagés et déboursés.
- Validation de l'estimé du pourcentage (%) d'avancement.
- Nature exacte des problèmes rencontrés (recherche des causes).

❖ Sélection de mesures correctives

- Proposition et analyse de l'effet de mesures correctives.
- Recommandations.

❖ Un "journal de bord" est tenu à jour. Il permet de garder une trace

- Des informations communiquées.
- Des problèmes rencontrés.
- des décisions prises.
- des responsables désignés pour mener à bien les actions.
- la date de réalisation de l'action.

Cette fonction consiste à évaluer la situation réelle du projet, à la comparer à la situation prévue au plan d'exécution et à prendre les décisions nécessaires pour corriger la situation, si des écarts sont observés ou prévus.

3.6. La maîtrise des ressources et la gestion de la qualité du projet

sont des fonctions en cours de réalisation du projet, quelle que soit la phase atteinte dans la progression du projet. Impliquent une base de comparaison que constitue le plan de réalisation, produit de la planification du projet et de l'utilisation des ressources.

3.6.1. La maîtrise des ressources implique

- La capacité d'expliquer les difficultés rencontrées au plan technique.
- La capacité d'expliquer les retards et les dépassements de coût.
- La capacité de proposer des mesures correctives, d'en évaluer les répercussions et de les mettre rapidement en œuvre.
- La capacité à répondre à des conditions changeantes du milieu (le projet, son environnement).

Tableau N° 35 : Les outils de conduite et de suivi du projet utilisé par la SARL PHENIX MIZRANA.

L'organisation des actions. Résolution de problèmes. La répartition des actions.	Les différents plannings (diagramme de GANTT) et le tableau de suivi de projet. La matrice SWOT et le diagramme d'ISHIKAWA. Les réunions de travail.
Le suivi et l'avancement.	Tableau de bord, journal de bord, revues de projet.

Source : Réalisé par nous-même.

Tableau N° 36 : La communication entre les membres de l'équipe projet au sein de la SARL PHENIX MIZRANA.

Forme de communication	Fonctions	Outils de communication
Communication écrite.	Garder une trace des décisions et des réalisations.	Compte-rendu, rapport, fiche projet, transmis en main propre ou par email.
Communication orale.	Perméable la concertation, la coordination. Motiver, inciter, convaincre, obtenir une réponse rapide.	Entretien, réunion, revue de projet.
Communication visuelle.	Perméable une compréhension rapide.	Plannings, tableaux, affiche, schéma.

Source : réalisé par nous-même.

Tableau N° 37 : La communication en fonction de l'équipe projet d'extension SARL PHENIX MIZRANA.

Acteurs	Intérêts	Moyens de communication
Partenaire	Pour les remercier de leur participation. Pour les convaincre de renouveler leur participation.	Fiche de projet.
Publics	Faire connaître le projet. Donner une bonne image de la structure porteuse du projet. Favoriser des changements de comportements.	Logo, dépliants, brochures, affiches. Site internet.

Source : Réalisé par nous-même .

3.7. L'évaluation du projet

Le projet d'extension de la SARL PHENIX MIZRANA doit être évalué régulièrement (au cours du projet et bien sûr à la fin du projet).

En quoi cela consiste:

- L'évaluation doit porter sur des critères précis déterminés en fonction des objectifs.
- Elle peut être qualitative ou bien quantitative.
- Elle est mesurable et s'appuie donc sur des indicateurs.

3.7.1. Les outils de l'évaluation

les outils de recueil de données (questionnaire, entretien mais aussi consultation des documents comptable et statistiques).

3.7.2. Prospective et valorisation du projet

- L'évaluation fera l'objet d'un rapport qui sera transmis au commanditaire et aux partenaires.
- Les résultats dépendront aussi de la communication tout le long du projet.

3.7.3. Contrôle du projet

Activité d'acquisition des informations sur la progression du projet.

- Ce qui est complété.
 - Les ressources effectivement utilisées.
 - La date de début et de fin.
- ❖ Ce qui en cours : pourcentage (%) d'avancement.

La date de début, ressources utilisées : matériaux, équipement, main d'œuvre.

- ❖ Questions à résoudre:
- Quoi documenter ? À quelle fréquence ?
 - Avec quelle résolution ? Problèmes rencontrés ?

Conclusion

Par la réalisation de ce projet d'extension, la SARL PHENIX MIZRANA projette d'étendre son activité au conditionnement des produits alimentaires qui sont le café, le thé et le noix de cajou, ainsi la réalisation des infrastructures nécessaires aux activités de la SARL.

Dans ce chapitre nous avons constaté que la planification du projet par le diagramme de GANTT permet de rendre un projet plus simple à travers la WBS et facilite le suivi ainsi que la réactualisation du projet au fur et à mesure de son avancement.

Par ailleurs, l'évaluation des ressources humaines, matérielles et la matière première en matière de coût, nous a permis d'avoir une vision claire en avant et d'ajuster le projet pour atteindre les objectifs fixés.

Pour atteindre les objectifs d'un projet et assurer sa continuité, on doit lui associer le management des risques. Les risques découlent des contraintes des projets, des sources de financement, des échéances fixées, des hypothèses et d'autres sources d'incertitudes et de vulnérabilité liées au projet et à l'environnement. Après la phase de traitement on a conclu que les risques peuvent être acceptés en mettant tous les moyens pour les gérer, les transférer, les partager, ou bien les éviter.

Suite à l'élaboration de cette présente étude, nous rappelons qu'il n'existe pas de solutions miracles aux risques des activités d'investissement. Seule la démarche managériale permet de les gérer.

Nous pouvons conclure en fin de ce chapitre, que l'intégration des notions du management de projet sur un cas réel d'un projet d'investissement au sein d'une entreprise a pour but d'offrir une base de données et un retour d'expérience pour les futurs projets similaires. Ceci facilitera l'évaluation de l'atteinte des objectifs d'un projet en respectant le délai et le coût.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Conclusion générale

Ce projet de fin d'étude, nous a permis de bien comprendre la démarche que suit l'entreprise durant le travail de planification et d'exécution d'un projet d'investissement, d'acquérir des bonnes connaissances en ce qui concerne les différentes méthodes et outils du management utilisé par les entreprises afin de réussir le processus de lancement et pilotage de leurs projets.

Un projet est une alchimie complexe résultant des interactions entre les différents acteurs, un équilibre à trouver entre rigueur et souplesse, entre le possible et le souhaité. Toutefois, si vouloir s'organiser en mode projet semble relever du challenge, ses avantages apparaissent très vite. En effet, la capacité de réactivité, d'adaptation, de flexibilité qu'apporte ce mode de fonctionnement, permet d'une part, de répondre à une demande avec efficacité et avec une forte prise en compte du « client » et de ses attentes, et, d'autre part de faire face à l'environnement instable.

La conduite d'un projet se compose de méthodologies et d'actions à effectuer pour assurer le respect des objectifs définis dans les phases de faisabilité et de planification. Malgré le rôle important posé par le projets d'investissement, mais il est exposé à plusieurs Problèmes et le plus important de ces problèmes est le retard dans la réalisation de projet, de la non-réception du projet dans les délais prévus.

L'étude du cas réel « Le projet d'extension de la SARL PHENIX MIZRANA », nous a permis de connaître malgré l'importance économique de la conduite de projet, les notions du management de projet en Algérie demeurent restreintes.

Le management de projet comporte plus d'exigences en plus le fait de mobiliser l'ensemble des besoins nécessaires pour l'atteinte des objectifs. Et ce, en respectant le délai, le budget prévus et les performances techniques.

Dans ce cas, il était nécessaire d'effectuer plusieurs analyses telles que l'étude de faisabilité et une analyse qualitative « SWOT ». Dans notre étude nous avons essayé, d'appliquer les outils de management sur un cas réel en procédant par la WBS (Work breakdown structure). C'est un outil considéré comme particulièrement important dans la planification des projets. L'application de cette dernière doit être établie avec suffisamment de flexibilité afin de faciliter d'éventuels changements au cours de la réalisation du projet. Cette méthode nous a permis d'élaborer le planning « diagramme de GANTT ». Grâce à cet outil, nous avons déterminé l'enchaînement des tâches ainsi que la durée globale de projet d'extension de la SARL PHENIX MIZRANA (un an et 29 jours).

Pour l'estimation des charges et les différent besoin du projet ainsi que le coût global, il existe plusieurs Procédures, nous avons choisi la méthode ascendante quant à sa rapidité et sa précision, elle s'appuie sur l'expérience et l'avis des personnes qui exécutent les tâches en question.

Dans la réalisation d'un projet d'investissement le risque nul n'existe pas, pour cela nous avons pris des précautions à l'avance. Ceci se résulte par l'identification, quantification,

l'évaluation et finalement par le traitement des principaux risques qui affectent le projet d'extension de la SARL PHENIX MIZRANA.

A travers de diagramme d'ISHIKAWA, nous avons listé les causes qui ont une influence sur le retard dans la réalisation du projet, la crise sanitaire liée au COVID-19 représente un impact majeur. Pour cela la prise en charge des risques est très indispensable, soit en les minimisent ou bien les partager.

Suite à l'élaboration de ce travail, nous pouvons considérer que cette présente recherche pouvait être plus précise par l'établissement du management de la qualité qui représente un volet très important pour le management de projet. Néanmoins nous considérons que les objectifs de cette recherche sont atteints.

RÉFÉRENCES
BIBLIOGRAPHIQUE

Références bibliographique

Ouvrages

1. R. AÏME. « Les fondements de la gestion de projet ». Edition AFNOR 2011.
2. J. Yves MOINE. « Le grand livre de la gestion de projet ». Edition AFNOR 2013.
3. S. E-PORTNY., S. SAGE. «La gestion de projet pour les nuls ». Edition FIRST 2011.
4. V. DRECQ. « Pratiques de management de projet » 2^{ème} édition . Edition DUNOD 2017.
5. C. CAZAUBON., G. GRAMACCIA., G. MASSARD « Management de projet technique. Méthodes et outils » Edition ellipses 2005.
6. H. GEORGES MINYEN. « De l'ingénierie d'affaires au management de projet ». Edition d'organisation 2017.
7. T. GIDEL., W. ZONGHERO. « Management de projet 1 introduction et fondement 2^{ème} édition. Edition lavoisier 2017.
8. Guide du corpus des connaissances en management de projet (Guide PMBOK®) 3^{ème} édition.
9. 2004 Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newtown Square, PA 19073-3299 USA.
10. J.P TESTENOIR, management des entreprises, Pearson éducation France.

Thèses et mémoires

11. Thèse de doctorat « Elaboration d'un tableau de bord prospectif pour le pilotage stratégique d'un système de production », U.H.B. Promotion 2005.
12. Mémoire « Etude managériale d'un projet de construction », U.A.B.B.T. Promotion 2017.
13. Mémoire « Etude du programme de fidélisation de la clientèle au sein d'une entreprise algérienne », UMMTO. Promotion 2017.

Réglementations

14. Journal officiel de république Algérienne, N°09, 10/02/2013.

Sites internet

15. <https://www.planzone.fr/blog/etapes-lancement-projet-reussi>
16. <https://fr.projectpro.eu/livre-blanc-gestion-de-projets/principes-fondamentaux/>

17. <https://www.kiwili.com/Blog/post/definir-objectifs-gestion-de-projet-methode-smart/>
18. <https://fr.projectpro.eu/livre-blanc-gestion-de-projets/les-phases-projet/#~:text=Formalisation%20des%20objectifs%20du%20projet,risques%20et%20%C3%A9tude%20d'impact.>
19. cours en ligne., « Gestion de projet-la phase de définition du projet-structuration de projet ». L'université de Lorraine (France). Sur le site www.ressources.aunege.fr
20. Cours en ligne., « gestion de projet-méthode et outils-les essentiels. Etape 4 : Les outils clés ». L'université de Lille (France). Sur le site www.modules-iae.univ-lille.fr
21. Cours en ligne., « Les étapes en amont » . université de Nice SOPHIE ANTIPOLIS (France).
22. PDF ., M. DENJEAN 2004. « Conduite de projet- CEDIP ». Sur le site www.cedip.developpement-durable.gouv.fr
23. PDF., NAFL., A. (s.d.), « Introduction à la gestion de projet » . ENGEES 2009-2010. Sur le site www.engees.unistra.fr
24. PDF., C. PETERSEN., PMP. « Le guide pratique à la gestion de projet ». Sur le site www.bookboon.com
25. PFD. G. Draghici, A. El Moudni et N. Zerhouni. « Démarche de pilotage pour améliorer la réactivité industrielle ». Sur le site https://www.academia.edu/21858910/D%C3%A9marche_de_pilotage_pour_am%C3%A9liorer_la_r%C3%A9activit%C3%A9_industrielle

LISTE DES FIGURES

Liste des figures

Figure N°	Titres	Pages
01	Le cycle de vie d'un projet.	21
02	Courbe de coûts sur le cycle de vie d'un projet.	22
03	Phasage d'un projet informatique.	23
04	Capacité d'action tout au long du projet.	23
05	La structure fonctionnelle de projet.	25
06	La structure divisionnelle par projet.	26
07	La structure matricielle de projet.	28
08	Exemple d'un organigramme PBS.	30
09	Exemple d'un organigramme WBS.	30
10	Exemple d'un organigramme OBS.	31
11	Complexité du projet.	31
12	Le projet de type A.	33
13	Le projet de type B.	33
14	Le projet de type C.	34
15	Le macro environnement d'une entreprise.	31
16	L'analyse PESTEL.	33
17	Exemple d'une présentation des choix d'un projet par le graphique radar.	40
18	La matrice SWOT.	41
19	Objectif d'un projet.	52
20	Triangle de la performance.	68
21	Arbre de décision utilisable pour classer les indicateur d'un projet.	70
22	Le triangle de performance de projet (délais, coûts, qualités).	72
23	Nombre de certifications en Management de Projet dans le monde entre 2000 à 2008.	73
24	Les phases d'évolution de l'entreprise SARL PHENIX MIZRANA.	90
25	L'organigramme de la SARL PHENIX MIZRANA.	92
26	Coût prévisionnel du projet d'extension de la SARL PHENIX MIZRANA.	102
27	Financement du projet d'extension de la SARL PHENIX MIZRANA.	103
28	Evolution du chiffre d'affaires provisionnel.	106
29	Evolution de la marge bénéficiaire provisionnel.	106
30	Evolution de flux financières net provisionnel.	117
31	Le cycle de vie du projet d'extension de la SARL PHENIX MIZRANA.	120
32	Les principaux acteurs de projet d'extension de la SARL PHENIX MIZRANA	120
33	WBS du projet d'extension de la SARL PHENIX MIZRANA.	121
34	Diagramme de GANTT du projet d'extension de la SARL PHENIX MIZRANA.	123
35	Diagramme d'ISHIKAWA du projet d'extension de la SARL PHENIX MIZRANA.	126

LISTE DES SCHÉMAS

Liste des schémas

Schéma N°	Titre	Page N°
01	Les acteurs d'un projet.	11
02	Rôle de l'équipe projet.	12
03	Schéma récapitulatif du processus de lancement et pilotage d'un projet.	53
04	Interactions entre les processus du projet réparties selon 03 jalons.	70
05	Un système dédié au pilotage de projet.	73
06	Caractéristique du système de pilotage.	74

LISTE DES TABLEAUX

Liste des tableaux

Tableau N°	Titre	Page N°
01	Avantages et inconvénients de la structure fonctionnelle.	25
02	Avantages et inconvénients de la structure divisionnelle par projet.	27
03	Avantages et inconvénients de la structure matricielle de projet.	29
04	Les causes d'échec et les conditions de réussite d'un projet.	61
05	La méthode des rations pour les indicateurs de pertinence.	69
06	Comparaison entre méthode, certification et norme en management de projet.	75
07	Nombre d'employés dans le département de production de la SARL PHENIX MIZRANA.	93
08	Les prix de vente HT et prix sur le marché des produits fabriqué par la SARL PHENIX MIZRANA.	97
09	L'origine des fournisseurs du café vert.	98
10	Comparaison des prix avec les concurrents de la SARL PHENIX MIZRANA.	100
11	Tableau d'amortissements sur 5 ans.	104
12	Prix des matières premières et emballages.	107
13	Prix de vente HT des produits conditionnés.	107
14	Consommation des matières premières et emballages.	108
15	Frais de personnel.	109
16	Dotation aux amortissements.	110
17	Evolution des prix de vente.	111
18	Evolution de prix de vente de la matière premières et emballages.	111
19	Conditionnement prévisionnel sur 5 ans.	112
20	Conditionnement journalier.	112
21	Chiffre d'affaires prévisionnel sur 5 ans.	113
22	Consommation de la matière premières et emballages sur 5 ans.	113
23	Evolution des quantités de la matière première consommées.	114
24	TCR prévisionnel sur 5 ans.	115
25	Plan de trésorerie prévisionnel sur 5 ans.	117
26	Bilan prévisionnel sur 5 ans (ACTIF).	118
27	Bilan des tâches à effectuer (PASSIF).	119
28	Le planning des tâches à effectuer.	122
29	Répartition des tâches à effectuer.	124
30	La matrice SWOT du projet d'extension de la SARL PHENIX MIZRANA.	125
31	La grille UGIF.	127
32	Choix de solution.	128
33	Classification des risques présentant dans le projet d'extension de la SARL PHENIX MIZRANA.	129
34	Traitement des risques inacceptable dans le projet d'extension de la SARL PHENIX MIZRANA.	130
35	Les outils de conduite et de suie du projet d'extension de la SARL PHENIX MIZRANA.	132

Liste des tableaux

36	La communication entre les membres de l'équipe projet au sein de l'entreprise SARL PHENIX MIZRANA.	133
37	La communication en fonction de l'équipe du projet d'extension de la SARL PHENIX MIZRANA.	134

ANNEXES

Annexe N°01 : Logo de l'entreprise SARL PHENIX MIZRANA.



Annexe N°02 : TCR 2019 et 2020 de la SARL PHENIX MIZRANA.

RUBRIQUES		2020		2019	
		DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
Ventes de marchandises					
Production vendue	Produits fabriqués		570 028 067		774 103 326
	Prestations de services				
	Vente de travaux				
Produits annexes					
Rabais, remises, ristournes accordés					
Chiffre d'affaires net des Rabais, remises, ristournes			570 028 067		774 103 326
Production stockée ou déstockée			401 202	1 399 740	
Production immobilisée					2 399 276
Subventions d'exploitation			682 363		1 579 272
I-Production de l'exercice			571 111 633		776 682 134
Achats de marchandises vendues					
Matières premières		513 898 956		666 364 654	
Autres approvisionnements		8 971 321		6 599 130	
Variations des stocks					
Achats d'études et de prestations de services					
Autres consommations		3 854 964		3 655 302	
Rabais; remises, ristournes obtenus sur achats					
	Sous-traitance générale				
	Locations				
	Entretien, réparations et maintenance	112 571		237 947	
	Primes d'assurances	561 116		191 386	
	Personnel extérieur à l'entreprise				
	Rémunération d'intermédiaires et honoraires			225 000	

../.. la suite sur la page suivante

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

N.I.F 0 0 0 9 1 5 0 0 4 7 6 2 1 2 0

Désignation de l'entreprise: SARL PHENIX MIZRANA

Activité: PREPARATION CAFE, THE, CHICOREE

Adresse: lots n° 04, 05, et 06 ZONE D'ACTIVITE MAKOUDA

Exercice du 01/01/2020 au 31/12/2020

COMPTE DE RESULTAT ../..

RUBRIQUES		2020		2019	
		DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
Services	Publicité	195 110		144 110	
	Déplacements, missions et réceptions				
Autres services		1 756 189		1 845 258	
Rabais, remises, ristournes obtenus sur services extérieurs					
II-Consommations de l'exercice		529 350 230		679 262 790	
III-Valeur ajoutée d'exploitation (I-II)			41 761 403		97 419 344
Charges de personnel		13 308 300		13 706 690	
Impôts et taxes et versements assimilés		1 981 737		2 647 643	
IV-Excédent brut d'exploitation			26 471 365		81 065 011
Autres produits opérationnels			1 743 337		81 490
Autres charges opérationnelles		213 316		2 756 686	
Dotations aux amortissements		13 001 393		7 605 762	
Provision					
Pertes de valeur					
Reprise sur pertes de valeur et provisions					
V-Résultat opérationnel			14 999 993		70 784 052
Produits financiers			2 845 024		2 127 002
Charges financières		858 313		127 421	
VI-Résultat financier			1 986 710		1 999 580
VII-Résultat ordinaire (V+VI)			16 986 703		72 783 633
Eléments extraordinaires (produits) (*)					
Eléments extraordinaires (charges) (*)					
VIII-Résultat extraordinaire					
Impôts exigibles sur résultats		1 957 846		4 727 629	

../.. la suite sur la page suivante

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

N.I.F 0 0 9 1 5 0 0 4 7 6 2 1 2 0

Désignation de l'entreprise: SARL PHENIX MIZRANA

Activité: PREPARATION CAFE, THE, CHICOREE

Adresse: lots n° 04, 05, et 06 ZONE D'ACTIVITE MAKOUDA

Exercice du 01/01/2020 au 31/12/2020

COMPTE DE RESULTAT ../..

RUBRIQUES	2020		2019	
	DEBIT	CREDIT	DEBIT	CREDIT
	(en Dinars)	(en Dinars)	(en Dinars)	(en Dinars)
Impôts différés (variations) sur résultats ordinaire	25 806			25 806
IX-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		15 003 051		68 081 810

(*) A détailler sur état annexe à joindre

TABLE DES MATIÈRES

Table des matières

Remerciement

Dédicaces

Liste des abréviations

Sommaire

Introduction générale.....06

Chapitre 01 : Initiation au projet.....11

Introduction.....11

Section 01 : La notion de projet.....12

1.1. Définition d'un projet.....12

1.2. Historique de la méthode de projet.....13

1.3. Les caractéristiques d'un projet.....14

Section 02 : Le cycle de projet.....15

2.1. Les acteurs d'un projet.....15

2.1.1. Le maître d'ouvrage (MOA).....15

2.1.2. Le maître d'œuvre (MOE).....15

2.1.3. Le comité directeur.....16

2.1.4. Le comité de pilotage.....16

2.1.5. L'équipe de projet.....17

2.1.6. huit (8) caractéristiques d'une équipe performante.....18

2.2. Le cycle de réalisation d'un projet.....20

2.3. Le cycle de vie de projet.....21

2.4. Les structures d'un projet.....24

2.4.1. La structure fonctionnelle d'un projet.....24

2.4.2. La structure organisationnelle d'un projet.....26

2.4.3. La structure divisionnelle par projet.....26

2.4.4. La structure matricielle.....27

2.4.5. Les structures de découpage d'un projet.....29

2.4.5.1. PBS.....29

2.4.5.2. WBS.....30

2.4.5.3. OBS.....	31
2.5. La typologie de projet.....	31
2.5.1. La complexité d'un projet.....	31
2.5.2. Les types de projet.....	32
2.5.2.1. Les projet de type A.....	32
2.5.2.2. Les projet de type B.....	33
2.5.2.3. Les projet de type C.....	34
Section 03 : L'environnement d'un projet.....	35
3.1. Définition de l'environnement.....	35
3.2. L'analyse de l'environnement d'un projet et ses mutations.....	35
3.2.1. L'analyse externe.....	36
3.2.1.1. Macro-environnement.....	36
3.2.1.2. Micro-environnement.....	38
3.2.1.3. Méso-environnement.....	40
3.2.2. L'analyse interne.....	41
3.2.2.1. La matrice SWOT.....	41
3.3. Typologie de l'environnement.....	41
3.3.1. Environnement culturelle et organisationnelle.....	41
3.3.1. Environnement socio-économique.....	42
3.3.1. Environnement Marketing.....	43
Conclusion.....	44
Chapitre 02 : Lancement et pilotage d'un projet d'investissement au sein d'une entreprise.....	46
Introduction.....	46
Section 01 : Lancement d'un nouveau projet d'investissement au sein d'une entreprise.....	47
1.1. Définition de lancement d'un projet.....	47
1.2. Intérêts de lancement d'un nouveau projet d'investissement au sein d'une entreprise.....	47
1.2.1. Objectifs de la phase de lancement d'un projet.....	48
1.2.1.1. La structure typique de tel document.....	52
1.3. L'importance de bien définir les objectifs avant de se lancer dans un projet.....	53

Section 02 : Le processus de lancement et pilotage d'un projet d'investissement au sein d'une entreprise.....	54
2.1. Méthode et outils du management de projet.....	54
2.1.1. Le cadrage.....	54
2.1.1.1. Les phases de cadrage.....	55
2.1.2. La conduite.....	57
2.1.3. La conclusion.....	59
2.1.2. Les outils du mode projet.....	61
2.1.3. Intérêt du mode projet.....	64
2.2. Indicateurs d'aide à la prise de décision du lancement d'un projet..	65
2.2.1. Définition d'un indicateur.....	65
2.2.2. Les indicateurs permettent d'évaluer le fonctionnement d'un projet.....	65
2.2.3. Quatre types d'indicateurs.....	66
2.2.3.1. L'indicateur d'activité.....	66
2.2.3.2. L'indicateur d'efficacité.....	66
2.2.3.3. L'indicateur d'efficience.....	67
2.2.3.4. L'indicateur de performance.....	67
2.3. Norme du management de projet.....	71
2.3.1. Contexte et enjeux du management de projet.....	72
2.3.2. L'application de la norme ISO 21500.....	77
Section 03 : Le pilotage stratégique de projet au sein d'une entreprise.....	79
3.1. Le système de pilotage.....	80
3.1.1. Définition de système de pilotage.....	80
3.2. Les caractéristique du pilotage stratégique.....	82
3.3. Le contexte du pilotage stratégique.....	82
3.3.1. Les évolution juridiques.....	83
3.3.2. Les nouvelle exigences du consommateur.....	83
3.4. Les principes de pilotage.....	84
3.4.1. Les conditions de réussite.....	84
3.4.2. Les nouvelles capacités.....	85

2.6.2. Elément constitutifs des produits à conditionner.....	105
2.6.2.1. Fiche technique de produit.....	105
2.7. Services.....	108
2.7.1. Impôts et taxes.....	109
2.7.2. Frais financière.....	109
2.7.3. Frais divers.....	110
2.7.4. Produit exceptionnels.....	110
Section 03 : Lancement et pilotage du projet d’extension de la SARL PHENIX MIZRANA.....	120
3.1. Le cycle de vie de projet d’extension de la SARL PHENIX MIZRANA.....	120
3.2. Les principaux acteurs de projet d’extension de la SARL PHENIX MIZRANA.....	120
3.3. L’organisation des tâches à effectuer.....	121
3.3.1. Le planning des tâches à effectuer.....	122
3.3.2. La répartition des tâches à effectuer.....	124
3.4. L’analyse des risques du projet d’extension de la SARL PHENIX MIZRANA.....	125
3.4.1. L’analyse SWOT du projet.....	128
3.4.2. Choix d’une solution.....	130
3.4.3. L’impact de la crise sanitaire COVID-19 sur le projet d’extension de la SARL PHENIX MIZRANA.....	131
3.5. Le suivi et l’évaluation de nouveau projet d’extension de la SARL PHENIX MIZRANA.....	131
3.6. La maîtrise des ressources et la gestion de la qualité du projet.....	132
3.6.1. La maîtrise des ressources implique	132
3.7. L’évolution du projet.....	134
3.7.1. Les outils de l’évolution du projet.....	135
3.7.2. Prospective et valorisation du projet.....	135
3.7.3. Contrôle du projet.....	135
Conclusion.....	136
Conclusion générale.....	138
Références bibliographique.....	141
Liste des figures.....	144
Liste des schémas.....	146
Liste des tableaux.....	147
Annexes.....	151

Table des matières.....	155
Résumé.....	161
Abstract.....	161

Résumé

Le présent travail implique, deux axes importants dans le domaine de l'investissement qui sont la recherche et la pratique sur un sujet sensible tel que lancement et pilotage d'un projet d'investissement au sein d'une entreprise.

Ce travail consiste à une étude managériale d'un projet d'extension de la SARL PHENIX MIZRANA qui est situé à la zone d'activité « TIFILKOUT » commune de Makouda, daïra de Makouda, willaya de Tizi-Ouzou. Le projet d'extension a pour objet d'étendre l'activité de l'entreprise au conditionnement des produits alimentaires qui sont le café, le thé et le noix de cajou, ainsi la réalisation des infrastructures nécessaires aux activités de la SARL.

En ce qui concerne cette recherche, nous avons commencé notre travail par une initiation au projet. Ensuite, nous avons présenté quelques méthodes et outils du management de projet ainsi l'application de processus du management de projet selon la norme ISO 21500.

Dans notre cas pratique, nous avons présenté une estimation globale du projet ainsi qu'une évaluation de toutes les ressources qui représentent les charges de projet d'extension de la SARL PHENIX MIZRANA. D'autre part la détermination de la durée globale (un an et 26 jours) a été faite à travers la construction de la WBS, et l'utilisation du diagramme de GANTT. Enfin, l'établissement d'un processus du management des risques qui représente un volet indispensable pour le management de projet.

Mots clé : Projet d'investissement, WBS, diagramme de GANTT, management, risque, ISO 21500.

Abstract

The present work implies, two important axes in the field of the investment which are the research and the practice on a sensitive subject such as launching and piloting of an investment project within a company.

This work consists in a managerial study of a project of extension of the SARL PHENIX MIZRANA which is located at the zone of activity "TIFILKOUT" commune of Makouda, daïra of Makouda, willaya of Tizi-Ouzou. The extension project aims to extend the company's activities to the packaging of food products which are coffee, tea and cashew nuts, as well as the realization of the necessary infrastructure for the activities of the SARL.

Regarding this research, we started our work with an introduction to the project. Then, we presented some methods and tools of the project management as well as the application of process of the project management according to the standard ISO 21500.

In our practical case, we presented a global estimate of the project as well as an evaluation of all the resources that represent the expenses of the extension project of SARL PHENIX MIZRANA. On the other hand, the determination of the global duration (one year and 26 days) was done through the construction of the WBS, and the use of the GANTT diagram. Finally, the establishment of a process of risk management which represents an essential component for project management.

Keywords : Investment project, WBS, GANTT diagram, management, risk, ISO 21500.