

**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE**

Université Mouloud Mammeri De Tizi-Ouzou

**Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et Sciences de Gestion Département des
Sciences de Gestion**



MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

En vue de l'obtention du diplôme de MASTER en Sciences de gestion

Spécialité : Management Stratégique

Thème :

Management de projet

***CAS : « projet de réhabilitation du système d'alimentation en eau
potable de la ville de SAIDA » HYDRO-AMENAGEMENT***

Réalisé par :

M^{elle} AHMIM Katia

M^{elle} CHAIM Kenza

Encadré par :

Mr. DRIR Mohamed

Devant le jury:

President: Mr. MEZIAINI Yacine

Examineur: Mr. ZERKHEFAOUI Lyes

Rapporteur: Mr. DRIR Mohamed

Promotion: 2019/2020

Remerciements

En tout premier lieu, on remercie le bon Dieu, tout puissant, de nous avoir donné la force pour mener à bien ce travail et l'audace pour dépasser toutes les difficultés.

A nos parents,

A vous qui nous avons encouragé, supporté, il est temps pour nous de vous rendre honorées et fières. Ce travail est avant tout le votre, vous qui m'avez apporté soutiens et avez cru en moi tout au long de ces années d'études.

A monsieur DRIR,

Enseignant émérite que vous êtes, votre patience, votre disponibilité et vos judicieux conseils ont contribué à alimenter notre réflexion, vous nous avez aidé, soutenu, encouragé au long de ces trois dernières années. Vous nous avez imprégnés et marqués par votre ambition et volonté de toujours vous cultiver.

Merci

A nos professeurs,

On adresse nos sincères remerciements à tous les professeurs, intervenants et toutes les personnes qui par leurs paroles, leurs écrits, leurs conseils et leurs critiques ont guidé mes réflexions et ont accepté de me rencontrer et de répondre à mes questions durant mes recherches.

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail,

A mes parents, aucun hommage ne pourrait être à la hauteur de l'amour dont ils ne cessent de me combler. Que dieu leur procure bonne santé et longues vie. Vous êtes le bonheur incarné, vous qui avez donné le meilleur de vous-même pour nous voir réussir nos vies mon frère et moi. Vous êtes l'exemple à suivre. Si j'en suis à ce stade c'est tout bonnement pour vous et grâce à vous.

A mon frère « Islam » qui m'a encouragé, merci pour ton appuie et soutien.

A mes amies, Nadia, Lydia, Sadia, Melissa, Malika, merci pour votre soutien.

A mon bien aimé Ali, pour tes encouragements, merci de m'avoir supporté tout au long de ce travail.

A tous les enseignants qui ont été la pour nous qui nous ont aidé à nous construire et à nous épanouir au sein de cette faculté.

Merci,

Kenza

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail à :

A mes parents, qui m'ont supporté et soutenu tous au long de ce mémoire, vous êtes le bonheur incarné, vous qui avez donné le meilleur de vous-même pour nous voir réussir nos vies mes frères et moi, aucun hommage ne pourrait être à la hauteur de l'amour dont ils ne cessent de me combler. Que dieu leur procure bonne santé et longue vie.

A mes sœurs « Thinhinane » et « Célia », pour leurs encouragements permanents et leur soutien moral.

A mon frère « Yanis », pour son appui et son encouragement.

A mes amies « Kamélia, Thiziri, Sonia, Yasmine, Djoudjou, Dalia, Razika », merci pour votre soutien.

A tous les enseignants qui ont été là pour nous qui nous ont aidé à nous construire et à nous épanouir au sein de cette faculté.

Merci

Katia

Sommaire

Introduction générale.....	2
Chapitre I : Cadre conceptuel et théorique du management de projet	6
Section 1 : Projet, définition et concepts	6
Section 2 : La discipline du management.....	19
Section 3 : Les déterminants du management de projet.....	28
Chapitre II : L'importance du management de projet dans les entreprises	32
Section 1 : Les fondements théoriques et les bases essentielles du projet	33
Section 2 : Communication, pilotage des équipes projet	45
Section 3 : La démarche qualité et le système d'information au cœur du management de projet	62
Chapitre III : Analyse de l'application du management de projet au cas du projet S20 au sein d'Hydro-Aménagement	83
Section 1 : Présentation de l'entreprise	83
Section 2 : La démarche qualité, organisation et processus de réalisation du projet Saida S20.....	95
Section 3 : La coordination et communication au sein de l'équipe projet SAIDA S20	102
Conclusion générale	108

Liste des abréviations

A/P : A Partir.

ADE : Algérienne des eaux.

AEP : Alimentation en eau potable.

AFITEP : Association Française des Ingénieurs et Techniciens en Estimation et Planification
(Association francophone de management de projet)

AFNOR : Association Francophone de Normalisation.

APD : Avant Projet Détaillé.

BPAT : Tuyaux en Béton Précontraint âme tôle.

BTP : Bâtiments, Travaux Publics.

CAP : Centrifugé Armé Précontraint.

CTH : Organisation National du Contrôle Technique et de la Construction Hydraulique.

D.A : Direction Approvisionnement.

DACG : Direction de l'Analyse et du Contrôle de Gestion.

DCA : Direction Centrale de l'Administration.

DCFC : Direction Centrale des Finances et de Comptabilité.

DCLM : Direction Centrale de la Logistique et des Moyens.

DCP : Direction Centrale des Projets.

DCT : Direction Centrale

DN : Diamètre Nominal.

DRH : Direction des Ressources Humaines.

E/Q : Equivalant/Habitant.

ECOSIP : Economie des Systèmes Intégrés de Production.

EFQM : European Fondation Quality Management.

EPE : Entreprise Publique Economique.

ERP : Entreprise Ressource Planning.

FB : Tuyaux Frotté Béton.

GERHYD : Groupe Etude et Réalisation Hydraulique.

HSE : Hygiène Sécurité Environnement.

Liste des abréviations

HT : Hors Taxe.

ISO : International Organization For Standardization.

MOA : Maître d'Ouvrage.

MOE : Maître d'oeuvre...

NASA-DOD : National Aeronautics and Space Administration et Departement of Defense .

ODS : Ordre de Service.

PBS : Product Breakdown Structure.

PDCA : Plan Do Check Act.

PDP : Processus de Déroulement de Projet.

PEHD : Polyéthylène Haute Densité.

PMBOK : Project Management Body Of Knowledge .

PME : Petite et Moyenne Entreprise.

PMI : Project Management Institute.

QCD : Qualité-Coût-Délais.

RH : Ressource Humaine.

RN : Réservoir.

S20 : Nomination du Projet SAIDA.

SI : Système d'Information.

SME : Système de Management Environnemental.

SMQ : Système de Management Qualité.

SP : Station de pompage.

SPA : Société Par Action.

SST : Formation de Sauveteur Secouriste du Travail .

STEP : Station D'épuration.

TP : Travaux Public.

TQM :Total Quality Management.

TTC : Toute Taxes Comprises.

Liste des abréviations

UTB : Usine Béton.

WBS : Work Breakdown Structure on Organigramme de Tâche.

LISTE DES FIGURES :

Figure 01 : cycle de vie du projet.

Figure n°2 : Triangle QCD.

Figure n°3 : Communication d'un projet.

Figure n°4 : Les cibles de la communication de projet.

Figure n°5 : Communication externe d'un projet.

Figure n°6 : modèle d'un système de management de la qualité basé sur les processus.

Figure n°7 : La roue de Deming PDCA.

Figure n°8 : Un système fondé sur des ressources et des pratiques de travail.

Figure n°9 : Organigramme de l'Entreprise.

Figure n°10 : Cartographie des processus de réalisation d'un projet « HYDRO-AMENAGEMENT».

Liste des tableaux :

Tableau n°1: un système d'information défini à plusieurs niveaux.

Introduction générale

Le projet est considéré comme un ensemble d'outils pour le Management stratégique. Le management de projet, quant à lui est vu comme l'art consistant à accompagner un ouvrage physique de la conception à la réalisation pour satisfaire un besoin, tout en structurant, en organisant et en mobilisant des ressources dans le but d'atteindre un objectif commun. Il est devenu indispensable pour répondre aux exigences de compétitivité des entreprises et leur adaptation aux évolutions du marché dans un environnement de plus en plus complexe et incertain.

Le premier lien social est l'échange. Celui-ci est aussi la première source de régulation des transactions économiques. Au-delà de son objet, l'échange introduit entre les opérateurs économiques une communication, un code ou des références plus ou moins partagées, cet échange est matérialisé par un contrat qui est un objet formel, qui initie un processus générateur d'informations et de gain de productivité. Le contrat crée de la discipline, il établit des droits et obligations réciproques, mais il n'y a pas forcément équilibre, dans les attentes des uns et des autres.

Le contexte économique actuel est caractérisé par l'émergence des nouvelles technologies et la mondialisation des échanges, la complexité de l'environnement économique et industriel dans lequel les entreprises évoluent engendre de nouveaux défis et problème managériaux. Cela pousse les entreprises à progresser dans la gestion du tryptique coût-qualité-délai qui nécessite d'adopter un mode de management particulier permettant à l'entreprise une meilleure adaptation au milieu tout en rationalisant les ressources.

Il est important de noter que le management de projet est une combinaison d'outils , de processus et de méthodes qui doivent être assimilés et appropriés par une très grande partie de l'organisation, il permet de mesurer la capacité de l'entreprise à réussir ces projets en matière de budgets et de délais de réalisation.

En effet, l'économie algérienne en général et les entreprises du secteur public en particulier sont confrontées à des risques importants liés essentiellement à leurs capacités de s'adapter aux nouvelles exigences de l'environnement structurées autour d'une meilleure réactivité et d'adaptabilité.

Il est donc essentiel que les acteurs chargés de la conduite de projet aient une vision claire et un cadre d'étude et de gestion des différentes phases et des étapes de management de projet.

Pour transposer les notions relatives au management de projet nous avons choisi une entreprise publique, en occurrence Hydro-Aménagement qui est une des plus importantes entreprises de

Introduction générale

réalisation de travaux hydrauliques à l'échelle nationale qui cherche à améliorer ses parts de marché et à respecter les délais de ses contrats, aussi à travailler différemment et efficacement . Ainsi, la mise en place d'un management rigoureux fait partie des changements organisationnels indispensables.

Parmi les raisons qui nous ont motivés à choisir ce thème, est l'actualité de ce dernier, en effet le management de projet est devenu une nécessité de nos jours, mais aussi ses divers apports qui nous intriguent. Aussi nous avons choisi ce thème pour l'intérêt que nous portons au management de projet en temps qu'un domaine de notre formation.

Au cours de notre recherche, nous allons essayer de répondre à la problématique suivante :

Comment les outils de management de projet contribuent à atténuer les retards de réalisation ?

Afin de traiter cette problématique, nous allons répondre à ces questions suivantes :

1. Qu'elles sont les variables environnementales qui influencent la réalisation d'un projet ?
2. Qu'elles sont les outils mobilisés pour faciliter la réalisation des projets ?
3. Est-ce-que la non maîtrise des techniques de management est la causes de ces retards ?
4. Quels sont les moyens nécessaires pour assurer la coordination des équipes avec les différentes parties prenantes ?

Objectifs de recherche :

1. Déterminer l'importance du management de projet dans une entreprise.
2. Démontrer l'importance du rôle du chef de projet dans la coordination de son équipe.

Méthodologie de recherche

Pour réaliser ce mémoire, nous avons axé ce travail sur les notions clés du management de projet. Ensuite nous avons utilisé ces notions théoriques pour les vitrifier et les commenter au sein de l'entreprise Hydro-Aménagement.

Pour répondre aux questionnements émis, nous avons choisi la direction du projet de réhabilitation du système d'alimentation en eau potable de la ville de Saida en cours de réalisation par HYDRO-AMENAGEMENT.

L'objet de l'enquête est d'analyser à quel degré, l'adoption d'un management de projets peut parvenir à instaurer un environnement adéquat pour le fonctionnement et la réussite d'un projet.

Introduction générale

Pour répondre à la problématique soulevée et vérifier les objectifs de recherche formulés nous avons adopté une approche méthodologique de type qualitatif. La méthode de collecte d'informations est fondée sur :

- 1) Des entretiens avec les cadres de l'organisation ;
- 2) La consultation de la documentation d'Hydro-Aménagement ;
- 3) Observation des comportements des cadres chargés des projets.
- 4) Une interview avec quelques cadres de l'entreprise.

Nous avons structuré notre travail en trois chapitres :

Dans un premier chapitre, nous aborderons la logique « projet », on se focalisant sur les objets constituant les projets à l'image des acteurs, des contraintes qui lui sont liées, des outils utilisés et des phases qui les constituent pour finalement, se retourner vers les différentes structures développées à cet égard.

Dans un second chapitre, nous allons nous concentrer sur le management de projets tel qu'il a été étudié dans la littérature managériale. En premier lieu, on déterminera les différentes conceptions évolutives de ces modèles et ces approches pour ensuite le placer au cœur de deux démarches cruciales du management stratégique, en l'occurrence « la communication » et « le pilotage de l'équipe projet ». On va finalement se pencher sur la démarche qualité et le management du système d'information.

Dans un troisième chapitre, c'est l'étude de notre cas qui en fera l'objet. Il sera donc subdivisé en trois sections dont la première fera office de présentation de l'entreprise et de ses projets les plus importants, la deuxième abordera l'organisation et la structuration du projet de réhabilitation du système d'alimentation en eau potable de la ville de pour finalement étudier en troisième section, la politique de communication et du management d'équipe du projet en question.

Chapitre I : Cadre conceptuel et théorique du management de projet

Chapitre 1 : Cadre conceptuel et théorique du management de projet

Introduction

De nos jours le management de projet est devenu indispensable pour les entreprises quelque soit leur activité et ce à cause des perturbations et des changements de l'environnement économique.

C'est pour cela qu'il est primordial d'éclaircir quelques concepts clés du management de projet.

Ce chapitre est divisé en trois sections dans la première, nous allons aborder les concepts clés du projet. La deuxième section est consacrée à la discipline du management, et la dernière section concerne les objets du management de projet.

Section 1 : projet, définition et concepts

1. Qu'est ce qu'un projet ?

Est-il possible de dire que le management de projet existe depuis le début de l'histoire ? La Muraille de Chine et les pyramides de Chéops sont là pour en témoigner, le projet n'est pas apparu avec le mot qui le nomme mais il ne fait pas de doute que les anciennes sociétés et les individus qui les constituent faisaient bien des projets.

La définition du terme projet se révèle être difficile, l'effort de conceptualisation du projet peut être consenti à trois niveaux distincts : étymologique, normatif et pratique.

- **Le sens étymologique** : la racine latine de la notion de projet vient des concepts suivants :
 - ✓ projicere (jeter quelque chose vers l'avant) ;
 - ✓ Projectus (lancer en avant quelque chose) ;
 - ✓ projectare (projeter quelque chose).

Ce sens étymologique a subi une influence culturelle, dans une perspective cognitive, propre à la culture française, le projet est une intention, une résolution ou une représentation mentale des choses ; il y a minoration du moment de passage à l'acte et de l'organisation y afférente, d'où l'existence d'une part non maîtrisable du projet.

Chapitre I : Cadre conceptuel et théorique du management de projet

Cependant, pour la culture anglo-saxonne, animée par une perspective interactionniste et pragmatique, l'intention n'est qu'une partie du projet. Il faut absolument définir le chemin et les actions à entreprendre ; le projet est considéré comme un ensemble d'actions à réaliser pour atteindre un objectif dans le cadre d'une mission précise dans le temps.

- **Le sens normatif** : la normalisation a affecté toutes les dimensions de l'entreprise et du management, et les projets ne sont pas en reste. Dans cette perspective, qui s'inspirent fortement du positivisme, il y a une volonté forte de formaliser les actions et limiter le poids des intentions d'où l'impérative imposition de normes de gestion visant d'avantage d'efficacité et d'efficience.

- **Le sens pratique** : s'inscrivant dans une vision beaucoup plus réaliste, et moins normative, le projet est considéré comme :

- Un processus dynamique cognitif et relationnel ;
 - Un processus d'interactions englobant une dimension culturel, sociale et politique ;
 - Un processus formatif visant la construction de compétences et d'identité particulières ;
 - Un processus constructiviste dans un environnement ouvert ;
 - Un processus d'émancipation permis par l'accumulation d'un capital symbolique et d'un positionnement original par rapport aux acteurs de l'environnement.
- « le projet se définit comme une activité à but global qui engage une responsabilité de résultat, deux aspects-clés de la réflexion stratégique identifiés dès les années soixante par l'école de Harvard. Faire de la stratégie c'est bien formuler des buts généraux que des dirigeants et des collaborateurs s'engageront ensuite à atteindre. »¹
 - « en 1992, l'Afitep et l'Afnor ont élaboré un vocabulaire francophone de management de projet avec la norme X50-105, celle-ci met l'accent sur le projet considéré comme un processus en le définissant comme une démarche spécifique qui permet de structurer méthodiquement et progressivement une réalité à venir. »²

¹ JOFFRE Patrick, AUREGAN Pascal, CHEDOTEL Frédéric, TELLIER Albéric, « le management stratégique par le projet », édition ECONOMICA, 2006, p.69

² Gilles Garel, « le management de projet », édition la découverte, Paris, 2003, p 14

Chapitre I : Cadre conceptuel et théorique du management de projet

- [D'après Middler, 1996] *«Le projet se définit comme une activité visant à atteindre un but global. Un projet, c'est avant tout l'engagement d'une responsabilité de résultat. Il s'agit de réussir le projet, tout le projet.»*³
- *« le 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.»*⁴
- Selon l'AFTTEP, *« un projet est définis 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 précises.»*⁵

2. les caractéristiques d'un projet :

Selon Michel Jolly et Muller les caractéristiques essentielles d'un projet sont⁶ :

2.1 La Complexité : Un projet est complexe (ce qui ne veut pas dire obligatoirement compliqué), car il va faire appel à des ressources, à des moyens, à des compétences qui ne sont pas généralement placées sous une même autorité et qu'il va falloir coordonner afin que leurs actions concourent ensemble à l'atteinte d'un même objectif.

En règle générale, une entreprise a une vocation, une raison d'être et ne souhaite pas se disperser à des activités sans lien direct avec son ou ses métiers de base. En conséquence, son organisation originelle est mise en place pour répondre à cette vocation, et même si dans le temps elle s'adapte aux évolutions de l'environnement dans lequel elle se trouve plongée, elle reste orientée vers la finalité de la société définie par ses dirigeants.

Cependant, il est parfois nécessaire d'entreprendre des actions, des travaux, ayant pour objet d'améliorer les performances globales de l'entreprise. Ces actions, ces travaux sont ponctuels et ne sont donc pas pris en compte dans l'organisation permanente de la société. Les compétences internes peuvent exister, mais elles sont généralement disséminées dans

³ Op.cit., p5

⁴ Op.cit., p 14

⁵ Management de projet, Qualité et efficacité des organisations, édition AFNOR, 1995.

⁶ Michel Joly et Jean- Louis G. Muller, « de la gestion de projet au management par projet », édition AFNOR 1994, P.20.

Chapitre I : Cadre conceptuel et théorique du management de projet

différents départements ou services, et affectées à des tâches en relation directe avec le métier de l'entreprise.

Une solution serait de confier ces travaux d'amélioration à une société extérieure, mais il sera de toute façon indispensable de définir ce que l'on veut et de contrôler ce que l'on reçoit. On peut aussi décider de faire soi-même si, bien sûr, on possède en interne les moyens de réaliser. On se heurte alors à « l'organisation » qui n'a pas été prévue pour cela. Il faut convaincre chaque département, chaque service de donner un peu de soi pour le bien de la collectivité, d'autant que chacun vous expliquera qu'il manque déjà cruellement des ressources nécessaires à un fonctionnement normal. Il faudra de plus coordonner les diverses activités nécessaires à l'accomplissement du résultat attendu, et donc trouver quelqu'un capable de le faire, et surtout qui sera accepté par ce qui feront... ce qui n'est pas aussi simple qu'on peut le penser!

Voilà à quoi tient la complexité du projet : faire travailler ensemble des gens qui, au départ, n'ont aucune raison de le faire !

Ceci créera, nous le verrons plus tard, un effet systématiquement perturbateur dans le fonctionnement normal de l'entreprise et qu'il faudra obligatoirement intégrer en termes de management.

2.2 L'Unicité : il n'y a pas deux projets identiques. Bien sûr, ils peuvent se ressembler, l'objectif à atteindre peut être le même, tout comme l'objet, résultat du projet. Mais de l'un à l'autre, il y a toujours des différences plus ou moins importantes, soit dans les détails, soit dans l'environnement, soit dans le contexte de la réalisation, qui feront que l'on n'aura jamais une reproduction à l'identique du travail à effectuer, ou du matériel à approvisionner.

Certes, si l'on se met à la place du client, ce qu'il recherche est d'abord la satisfaction d'un besoin. Et pour lui, ce qui a déjà été réalisé une fois, et a atteint l'objectif assigné, doit pouvoir être reproduit pour répondre au même besoin. On doit donc sûrement pouvoir faire des économies en ne reproduisant pas des études déjà réalisées une première fois.

Dés lors que l'on souhaite reproduire, à l'identique, un objet déjà réalisé une première fois, on s'engage dans la démarche de production de série, dont la gestion va faire appel à d'autres méthodes, d'autres organisations du travail, d'autres outils que ceux de la gestion de projet (on parle d'ailleurs de gestion de production). Par exemple, lorsqu'un constructeur

Chapitre I : Cadre conceptuel et théorique du management de projet

automobile décide de sortir un nouveau véhicule pour le salon qui se tiendra dans trois ou quatre ans, il lance un projet qui conduit, après une phase de définition puis d'études, à réalisation d'un prototype. La fin identifiée du projet est la mise en place du prototype sur le stand d'exposition. S'il décide, ensuite, de commercialiser ce nouveau modèle, il devra lancer un autre projet pour réaliser les outillages et l'usine ou la ligne permettant de fabriquer ces automobiles en série. Quand cette usine aura été essayée (fin de nouveau projet), la production pourra commencer, dès lors, on sortira du monde du projet pour entrer dans celui de la production.

3. la typologie de projet :

Plusieurs typologies de projet ont été proposées parmi elles nous avons choisi les suivantes :

3.1 Typologie des projets en fonction de leur poids économique :

Cette typologie proposée par ECOSIP (Economie des Systems intégrés de Production), trois catégories sont retenues, A, B, et C⁷.

3.1.1 Type A :

Ce type correspond à une configuration où une entreprise dominante, pouvant mobiliser d'autres entreprises, est impliquée dans certains « gros » projets, vitaux pour sa survie. C'est le cas de l'industrie automobile, une tension naît dans l'entreprise entre les régulations traditionnelles, les pôles de compétences métier et l'autonomie du représentant du projet.

3.1.2 Type B :

C'est le projet qui est au centre de la régulation et l'entité la plus forte qui a une personnalité juridique et financière. Contrairement au type A qui rend compte à la direction de l'entreprise, dans ce type de projet c'est les entreprises impliquées qui rendent compte à la direction du projet, dans ce cas le modèle de l'ingénierie s'impose, toutes les entreprises impliquées doivent adopter les spécifications managériales du projet.

⁷Jean Yves Moine, «manuel de gestion de projet » édition AFNOR, 2003, p.8

Chapitre I : Cadre conceptuel et théorique du management de projet

3.1.3 Type C :

Dans ce type, l'entreprise gère un nombre important de petits projets, ce qui signifie que l'échec de l'un d'entre eux n'influe pas sur la performance de l'entreprise. L'autonomie du projet n'est pas réduite contrairement au premier type.

Exemple : Agroalimentaire, chimie et industrie pharmaceutique.

3.1.4 Type D :

Dans le type D le projet représente lui-même l'entreprise, c'est le cas de la start-up. Elle devient une entreprise une fois sa pérennité est assurée.

3.2 Typologie des projets en fonction de leurs clients :

Le pilotage d'un projet est influencé principalement par la manière dont sont négociées les contraintes et les possibilités d'une renégociation ultérieure, ce qui n'est pas sans incidence sur les profils de poste, l'organisation et la gestion des projets, comme le souligne Giard, Midler et Garel dans leur article. Il y'a lieu de distinguer deux types de projets : ceux à coûts contrôlés, et ceux à rentabilité contrôlée.

3.2.1 Les projets à coûts contrôlés :

Ils se caractérisent par l'existence d'un client parfaitement connu avec lequel les spécifications, le budget, et le délai sont négociés. La marge bénéficiaire du maître d'œuvre dépendra de sa bonne maîtrise des coûts et délais. La remise en cause des conditions du contrat par l'un des partenaires reviendrait aux difficultés techniques mal appréciées initialement et qui peuvent obliger à une révision de certaines spécifications.

Deux types de contrats sont classiquement utilisés :

- Le marché à prix forfaitaire correspondant à une obligation de résultat à un prix non révisable où les risques de dépassement sont à la charge du projet ;
- Le marché en régie correspondant à une obligation de moyens : décaissements facturés au client au fur et à mesure de l'avancement du travail et le bénéfice du prestataire est déterminé indépendamment du coût final. Un contrôle sera exercé par le client sur la réalité de la dépense et la réalisation des objectifs négociés productivité. Dans ce type de contrat, le client

Chapitre I : Cadre conceptuel et théorique du management de projet

a la possibilité de faire évoluer les spécifications mais les gestionnaires de ces projets s'attachent plus au suivi des coûts.

Généralement, le projet à coût contrôlés se définit dans le cadre d'un appel d'offre où les spécificités techniques et les délais sont fixés et une marge de manœuvre est laissée au niveau des processus (choix des moyens utilisables) qui pourraient servir plus tard.

Pour répondre à l'appel d'offre, il faut que les estimations coûts conduisent à un budget inférieur à l'offre de prix, qui est jugé acceptable par le client. Cette phase repose sur le savoir-faire des estimateurs, sur une appréciation des risques du contrat, sur une bonne connaissance de la concurrence et du client et enfin sur la capacité de l'entreprise à se différencier positivement de ses concurrents, lorsqu'elle n'est pas bien placée sur le plan du prix.

3.2.2 Les projets à rentabilité contrôlée :

Les projets à rentabilité contrôlée sont des projets de développement de nouveaux produits devant être vendus sur un marché concurrentiel (exemple de développement d'une automobile). Ils se caractérisent par l'existence de clients potentiels.

Dans ce cas, la définition des spécifications techniques, du coût et des délais suppose qu'il existe dans l'entreprise des acteurs jouant un rôle de porte-parole du marché. Ce travail de représentation du client est difficile vu que l'importance du marché potentiel varie en fonction des spécifications techniques retenues, du prix de vente final et de la date de lancement du produit sur le marché.

Les arbitrages entre spécifications techniques, coûts, délais sont très délicats puisque le contexte concurrentiel peut se transformer en mettant en cause les arbitrages initiaux, au fur et à mesure de l'avancement des travaux du projet.

On distingue dans cette catégorie deux aspects « pilotage » :

Le pilotage en dérive : lorsque l'on sait que le projet a de très fortes chances d'aboutir, dès le départ. Le plus important est de savoir quand et où.

Le pilotage en stop or go : que l'on rencontre lorsque le projet peut être abandonné en cours d'exécution (projet de recherche, développement de molécule nouvelle dans l'industrie pharmaceutique).

Chapitre I : Cadre conceptuel et théorique du management de projet

Enfin, cette distinction entre les projets à coûts et à rentabilité contrôlés n'est pas toujours tranchée puisque, des accords contractuels cherchent souvent à intégrer les deux logiques (ce qui commence à se diffuser).

Par exemple, on observe des négociations de budget initial plus large en contrepartie d'un partage des gains de productivité entre les parties ou des pratiques faisant appel aux compétences de maîtrise d'œuvre dès la définition du cahier des charges par le client.

De très nombreux avant-projets s'inscrivent dans une approche à rentabilité contrôlée avant de passer, une fois les contraintes définies, à une approche à coûts contrôlés.

4. L'environnement du projet

Le projet s'inscrit dans un environnement composé de facteurs internes et externes, ou il influence et se fait influencer. Ces facteurs peuvent être sociaux, culturels, économiques et politiques.

4.1 L'environnement culturel et organisation :

La culture de l'organisation correspond à un ensemble de valeurs qui cimente ses différents membres, c'est tout d'abord la religion qui donne à chacun une inspiration, un système de communication qui diffuse l'information, une structure qui organise les rôles selon la complexité de l'entreprise, un système de production, un système éducatif qui favorise la vie à long terme de l'organisation, un système d'échange économique qui assure la distribution des ressources à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation, et enfin un système législatif qui détermine les règles de fonctionnement et qui a autorité de les faire appliquer.

4.2 L'environnement économique-politique :

Les entreprises contribuent à créer leur environnement, mais elles sont très largement conditionnées par lui. Tout projet s'inscrit dans un environnement économique et politique.

On peut définir l'économie comme l'ensemble des activités d'une collectivité humaines visant à la production et à la consommation de richesses. En fait, les notions d'activité et de « collectivité humaine », de « production » et de « consommation » sont largement déterminées par la culture. Les valeurs portées par les dogmes religieux peuvent influencer considérablement l'économie. Les valeurs de liberté, d'individualisme, de perfectionnement

Chapitre I : Cadre conceptuel et théorique du management de projet

par le travail, de gain vécu comme une reconnaissance divine, la priorité accordée à l'éducation ont favorisé depuis le XVII^e siècle le développement d'une économie de marché.

Sous des formes multiples, il existe dans toute organisation un pouvoir qui décide, règne et sanctionne. Nous entendons ici par « pouvoir », l'ensemble des processus et des rôles sociaux par lesquels sont prises et effectuées les décisions qui engagent et obligent tout le groupe.⁸

4.3 L'environnement socio-économique :

Une entreprise peut être considérée comme la rencontre d'un ensemble de règles et de moyens technico-juridiques ou « Institution », mais aussi comme un « Corps Social ». L'entreprise gagnante, vivante, vigilante, réactive est celle qui a su réconcilier institution et corps social et cela en satisfaisant à la fois les besoins de réussite économique de l'Institution et les besoins de réussite humaine du Corps Social. En effet, la gestion de projet 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 :

L'imposition : c'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 subordonnés, éventuellement après consultation, les voies et les moyens, et attend d'eux une obéissance complète de bon ou de mauvais gré.

La transaction : c'est le mode perfectionné de gouvernement par lequel un responsable, s'appuyant principalement sur sa capacité personnelle, recherche par un jeu approprié de régulation organisationnelle, de médiation et de transaction, un équilibre économique et social dynamique au sein de l'entreprise et entre celle-ci et l'environnement. De ce fait, il permet à l'institution de s'adapter, et aux salariés de satisfaire leur besoin d'échanger.

L'animation : c'est le mode supérieur de gouvernement par lequel un responsable, s'appuyant sur la confiance que lui témoigne le Corps Social, incarne le destin présent et futur, 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. Il surmonte ainsi ce paradoxe de tirer le meilleur parti des salariés pour le compte de l'Institution, et

⁸ Serge Raynal, « le management par projet : approche stratégique du changement », 1^{ère} édition, les Editions d'Organisations, France, 1997, page 155

Chapitre I : Cadre conceptuel et théorique du management de projet

d'offrir à tous les individus, qui ont besoin de se donner, une structure d'accueil transcendante.

La combinaison des trois modes doit se faire dans une démarche de « Jeu commun » et de « Crédit d'intention » par opposition à la démarche de « Jeu personnel » qui pervertit tout management.

4.4 Environnement marketing :

Il s'agit du progrès technique autour de l'entreprise, et qui sont susceptibles de perturber son activité. On distingue deux types d'environnement : interne et externe. Le premier correspond aux éléments qui sont plus directement sous contrôle de l'entreprise : le savoir-faire, les relations humaines, la surface financière. Et le deuxième type comporte quatre composantes :

- a. Technologique: il s'agit du progrès technique, matérialisé par les nouvelles découvertes.
- b. Economique : c'est le résultat des politiques monétaires (niveau des taux d'intérêt, taux de change...) et social (revenu, durée du travail) des gouvernements
- c. Culturel : c'est un ensemble complexe d'habitudes, de valeurs et de croyances communément admises, à un moment donné, par une société.
- d. Législatif : c'est l'ensemble des lois, décrets et réglementations en vigueur dans un pays donné. Il délimite les champs et les moyens de l'action marketing.⁹

5. Les intervenants dans le management de projet

Pour atteindre les objectifs fixés, il faut identifier les parties prenantes d'un projet, puis leurs attentes et besoins et enfin déclencher, le cas échéant, les actions de communication adaptées.¹⁰

« Il s'agit de l'ensemble des personnes et des organisations qui ont quelque chose à voir avec le projet. Soit elles sont directement impliquées dans la conduite des opérations, soit elles sont impactées par la problématique de départ, par le choix ou la mise en œuvre des solutions. Certaines encore peuvent exercer une influence à différents niveaux ».

⁹ Serge Raynal, op.cit,p.156

¹⁰ Gilles Garel, le management de projet, Edition La découverte, Paris , 2003, p19

Chapitre I : Cadre conceptuel et théorique du management de projet

Ces acteurs clés se situent aussi bien en interne (à tout niveau de la hiérarchie de l'entreprise) , qu'en externe (un fournisseur concerné par les nouvelles méthodes d'approvisionnement d'un client, etc.).

5.1. Le maître d'ouvrage :

Représenté sous les initiales MOA (ou le client) ou son représentant (commanditaire ou pilote stratégique), appelé par Muller « l'instance décisionnelle », le maître d'ouvrage est responsable de l'adéquation du résultat du projet par rapport à l'organisation qui a commandé l'ouvrage et aux besoins des utilisateurs. Son rôle principal est d'analyser la faisabilité technique, humaine et économique, définir le résultat, de vérifier le résultat obtenu et la façon dont il a été atteint en termes de coûts et de délais, d'assurer le contrôle financier du projet. Il est à sa charge de vérifier que le maître d'œuvre (MOE) est sur la bonne trajectoire pour l'atteinte de l'objectif fixé et leur conformité avec les exigences données au préalable puisqu'il deviendra le propriétaire du projet après réception de l'ouvrage mais peut ne pas être son utilisateur final. Généralement, le maître d'ouvrage se fait assister par un consultant ou un sous-traitant nommé: Maîtrise d'ouvrage déléguée. Les principaux livrables du MOA sont les suivants :

- Un document qui définit le résultat du projet : cahier des charges ;
- Approbation du planning et du budget du MOE ;
- La vérification de l'avancement du projet ;
- La vérification des résultats du projet lors des différentes étapes concluant les phases du projet ;
- La coordination du projet avec les projets connexes ;
- Établissement du bilan du projet.

5.2. Le maître d'œuvre :

Il est défini dans le dictionnaire de la qualité d'AFNOR comme étant une :
« Personne physique ou morale, qui pour sa compétence technique, est chargée, par le maître d'ouvrage ou la personne responsable du marché, de l'exécution des travaux dans le respect des délais, des coûts, des ressources et de la qualité attendue ».

Autrement dit, Le maître d'œuvre agit en délégation du MOA pour atteindre l'objectif fixé. Ses principales responsabilités sont orientées vers la production en temps et en heure des

Chapitre I : Cadre conceptuel et théorique du management de projet

résultats prévus. Sa mission couvre : la définition de la conduite des travaux, l'établissement et la maîtrise du planning, la définition du système qualité (via les réunions et reporting), la communication au sein de l'équipe projet et vers le MOA pour faire suivre l'avancement du projet.

Le MOE se doit de veiller à la conformité du déroulement du projet et assure sa gestion opérationnelle. Son activité, basée sur un système qualité, s'exerce sur plusieurs plans : la structuration et gestion du planning, la gestion des ressources, la contractualisation et le pilotage du budget reçu du MOA.

Remarque : les deux notions de maîtres d'œuvre et d'ouvrage ne sont pas utilisées dans tous les secteurs, selon Muller. On les retrouve essentiellement dans le domaine des marchés publics, de l'ingénierie et de l'informatique.

5.3 Le chef de projet :

Il est appelé dans certains cas directeur de projet selon la taille de ce dernier. C'est une personne physique ayant pour responsabilité de manager le projet et de gérer tous les processus concernant la coordination et les relations humaines n'ayant pas toutes les compétences nécessaires à la réalisation du projet. Il doit pouvoir compter sur son équipe, savoir l'animer et la motiver malgré qu'il ne choisisse pas lui-même tous ses membres.

Le chef de projet est désigné par l'entreprise exécutante du projet et est responsable de l'atteinte des objectifs et des buts définis au préalable concernant toutes les thématiques du management de projet. Il est responsable plus particulièrement de la direction du projet, à savoir : la communication avec et entre parties prenantes en interne et en externe à l'entreprise.

Le rôle principal du chef de projet est de piloter du début jusqu'à son terme le projet qu'il dirige, de surveiller continuellement les changements de l'environnement et des objectifs, d'intégrer dans ses prévisions toutes les actions à exécuter puis, de coordonner les processus de gestion en termes d'objectifs (contenu, coûts, délais qualité) et de développements techniques (réalisation, technique, contrôle) et enfin participer avec la maîtrise d'ouvrage aux actions de décisions (stratégiques, risques, ressources humaines) et prendre les décisions correspondant à son niveau de responsabilité.

Chapitre I : Cadre conceptuel et théorique du management de projet

5.4 Les autres parties prenantes :

On peut intégrer à un projet plusieurs autres acteurs qui, souvent, jouent un rôle élémentaire dans l'aboutissement au résultat final. Parmi ceux-ci on retrouve :

- Les membres internes de l'organisation réalisatrice du projet (responsables fonctionnels, membres de l'équipe projet) ;
- Les vendeurs et partenaires commerciaux (Opérateurs téléphoniques, services de gardiennage, etc.) ;
- L'ensemblier et les entrepreneurs (contractants) ;
- Les fournisseurs d'équipements et des matériaux ;
- Les fabricants ;
- Les transporteurs ;

Les organismes de contrôle et d'assurance ;

- Les administrations publiques et privées ;
- Les bailleurs de fonds et actionnaires dans certains cas ;
- Les acteurs contribuant de manière directe ou indirecte au projet ;
- Le client final (l'entité ayant commandé l'ouvrage) ;
- Les utilisateurs finaux et leurs besoins.

Finalement, toutes les parties prenantes ont un rôle à jouer dans la réalisation d'un quelconque projet. Leur importance est à des degrés différents mais leur présence reste, tout de même, nécessaire et primordiale.

Chapitre I : Cadre conceptuel et théorique du management de projet

Section 2 : La discipline du management

Le management, mot magique et galvaudé de la fin des années soixante, tant de fois utilisé pour expliquer la supériorité économique de tel pays ou l'efficacité de telle entreprise, recouvre une réalité dont les composantes sont plus simples et les conséquences plus importantes que ce que l'on peut généralement imaginer.

1. l'évolution du management de projet :

Le management a revêtu différentes formes, son origine remonte au début du XX^e siècle ou des hommes tels que Henry Fayol, en France, et Frederick Taylor, aux Etats Unis, créèrent des mouvements de pensée et d'orientations différentes dont l'influence se fait encore sentir de nos jours.

1.1 Du projet à la gestion du projet : La gestion de projet est une démarche méthodologique introduite par structure dans l'entreprise à partir du milieu du XX^e siècle pour mener à terme des projets de grande envergure. On admet son origine datant de la renaissance italienne s'enrichissant par la suite et s'adaptant à la réalité économique et technologique.

1.1.1 La gestion de projet à travers les âges : Avant sa définition, la gestion de projet, était ignorée mais exercée dans la réalisation des principaux ouvrages à savoir : la tour de Babel, les pyramides, les cathédrales et lors des plus grandes expéditions et conquêtes mondiales à commencer par celle de Christophe Colomb jusqu'à la conquête de l'espace en passant par les principaux ouvrages de défense (muraille de Chine, les grands travaux de Louis XIV, etc.).

a. De La méthodologie de l'anticipation à l'émergence des ingénieurs : Quand on parle du style d'antiquité, avec des projets plus complexes, l'architecture de la renaissance a exigé des changements subtils en commençant par sa renonciation aux chantiers improvisés et aux plans utilisés constitués d'un simple schéma ignorant le concept de projet et ainsi laisser place à l'architecte, dénommé aussi « donneur de dessin » qui concevra de vrais projets. La méthodologie de l'anticipation des tâches à réaliser est prônée par Filippo Brunelleschi, constructeur et innovateur du chantier de la coupole de la cathédrale de Florence « Santa Maria Del Fior ». Ceci reste un tournant fondamental d'ordre technique mais d'ordre social également puisque les acteurs sont séparés entre ceux des métiers liés à la conception « pensée » et ceux liés à la réalisation « faire ». L'organisation des tâches par métier est prise

Chapitre I : Cadre conceptuel et théorique du management de projet

en considération, ce qui annonce une structuration rationnelle de la conduite d'un projet. L'émergence des ingénieurs dans le temps, allant de l'apparition du mot

« Ingénieur » d'origine latine qui reflète l'esprit et l'intelligence jusqu'à sa distinction de « L'architecte » s'est vu jouer un rôle prépondérant dans la gestion des projets puisque, principalement, il était issu d'une formation scientifique spécialisée dans la direction des grands travaux. Suite à son apparition, l'ingénieur occupe une place importante dans les années 1660. Avec Colbert, on a vu apparaître plusieurs écoles d'ingénieurs. Gardant le statut d' « agent du roi » devenu ensuite « ingénieur du roi », la fonction principale de l'ingénieur était d'utiliser son savoir scientifique et technologique dans le développement du secteur du transport maritime et fluvial et le développement des voies terrestres.

b. Les temps modernes : Plusieurs révolutions économiques ont participé au développement de la logique projet puisque, chacun des événements a joué un rôle important dans sa gestion.

b.1 La révolution industrielle : La gestion de projet doit son apparition à la venue de l'ère industrielle amenant avec elle l'organisation scientifique du travail encourageant les économies bien placées en vue de réaliser un gain de temps et ainsi d'argent. Plusieurs méthodes de planification se sont développées du XX^{ème} siècle aux années 1970. C'est ainsi que les entreprises américaines furent les premières à instaurer la notion de projet dans leur fonctionnement dans le but d'atteindre des objectifs avec de plus en plus de sophistication.

b.2 Des années 70 aux dernières années du XX^{ème} siècle : Avec le changement de l'environnement dans les années soixante dix, les temps deviennent de plus en plus difficiles. De nouveaux secteurs songent alors à appliquer des méthodes et outils divergents dans le but de gérer des vagues de difficultés mais aussi innover.

Dans les années quatre vingt, la micro-informatique fait son apparition. C'est de là que commencèrent les gestionnaires de projets à appliquer l'outil informatique dans la gestion des données devenues importantes car, d'une part il simplifiait la vie de ceux qui souhaitent intégrer des méthodes, celle de PERT qui jouait un rôle primordial au préalable abandonnée au vu de sa rigueur mais réadaptée grâce à l'informatique.

Les années quatre vingt dix sont connues par les fortes crises du marché et la diminution de la demande. Les entreprises, de secteurs d'activité variés, cherchent désormais à accroître leurs parts de marché et pour cela, elles se doivent de maîtriser trois dimensions essentielles :

Chapitre I : Cadre conceptuel et théorique du management de projet

qualité, coûts et délais. La logique « projet » au cours des dernières années du XXe siècle fait de plus en plus son apparition.

Si désormais elle est adoptée dans tous les secteurs (développement, industrialisation, investissement,...), elle est, néanmoins, le résultat de l'essor d'actions menées par des compétences diverses pour atteindre un objectif. La gestion de projet est caractérisée par des opérations internes et externes complexes faisant appel à des ressources de l'entreprise gérées initialement par un responsable nommé « chef de projet ». Grâce au développement de l'informatique (méthodes et outils de gestion), toute organisation songe à développer un travail rigoureux et simplifié. Ainsi on déduit que le seul et unique objectif des acteurs ayant travaillé sur la gestion de projets était de définir les meilleures techniques pour gérer, planifier et contrôler un projet selon un principe d'efficience et de décomposition des tâches complexes.

1.1.2. Les étapes clés de l'évolution de la gestion de projet : Pour mieux cerner la notion de gestion de projet, l'introduction de l'histoire industrielle s'avère importante puisque cette notion est issue de la théorie des organisations et aussi des grands courants de la pensée économique.

a. L'interchangeabilité : Inventeur vers les années 1440 des caractères mobiles d'imprimerie, Johannes Gutenberg fut l'un des premiers à instaurer le mot d'interchangeabilité en Amérique. Ensuite vient Eli Whitney au XVIIIe utilisant le même principe d'interchangeabilité des pièces inventant la machine à égrener le coton (1793) séparant les fibres des brindilles. Le rendement s'est avéré être plus élevé par rapport au travail à main. C'est ainsi que s'est mis à être fabriquées à grande échelle les machines-outils au milieu du XVIIIe siècle, réalisant un travail plus précis en générant moins d'énergie et d'argent et permettant ainsi de passer de la phase « artisanale » à la phase « industrielle ».

b. Le colbertisme : Jean Baptiste Colbert (1619-1683) développa pendant une vingtaine d'années une économie commerciale nouvelle en la compagnie du roi présidant à son tour le conseil de commerce dans les années 1664. Le mercantilisme est la première doctrine économique rationnelle de recherche de l'enrichissement mesurée par l'accumulation des capitaux précieux. L'Etat contrôlait tout (des procédés de fabrication aux normes de qualité). Pour Colbert, il était jugé nécessaire de rétablir le commerce désastreux en France en élaborant des produits dans les normes. Il encouragea ensuite la création de manufactures royales. En commerce extérieur, il fit construire une flotte marchande et militaire et

Chapitre I : Cadre conceptuel et théorique du management de projet

développer ainsi les capacités portuaires. On enregistre après ça un développement des compagnies commerciales maritimes avec une grande capacité portuaire. Au début de l'ère industrielle, Colbert introduit la notion de « qualité », le contrôle qualité, et des normes qualités jugées très sévères puisqu'il recherchait l'excellence des produits dans le but d'être compétitif tout en restant soucieux vis-à-vis des procédés de fabrication et de réglementation. On déduit par cette petite introduction au colbertisme que Colbert est, en fait, à l'origine de la « démarche qualité » introduite dans la gestion de projet car la qualité des produits est jugée motrice de réussite économique et commerciale¹¹.

c. La division du travail : Au XVIIIe siècle, les travaux d'Adam Smith introduisent le concept de Division du travail « source de richesse » pour accroître la productivité en spécialisant l'activité. Père de l'économie moderne et de l'économie libérale, Adam Smith prône le développement des industries. Il rejette ainsi le mercantiliste et le courant physiocrate et voit la terre comme source de richesse. Il fait partie du courant de la pensée économique classique qui était contre l'intervention de l'Etat dans l'économie en se limitant aux seules fonctions régaliennes (sécurité, défense, et justice).

d. Le Taylorisme : A la fin du XIXe siècle, Frederick Winslow Taylor, pionnier du management scientifique du travail, est le créateur de l'organisation scientifique du travail. Formalisant sa pensée dans de nombreux livres, il associe la science à l'industrie en structurant trois principes essentiels comme suit :

- **la division verticale du travail :** séparant le travail de conception des ingénieurs du travail de réalisation. Attribuant pour chaque tâche une durée limitée d'exécution des ouvriers (rendement au travail) qui devaient respecter les règles, au préalable fixées par la hiérarchie.

- **la division horizontale du travail :** vue comme la parcellisation des tâches. A chacun des exécutants est attribuée une tâche précise et bien déterminée tout en introduisant le chronométrage et l'élimination des gestes inutiles.

- **le salaire au rendement :** la seule motivation des exécutants est sans doute le salaire. Leur travail déterminera ainsi, leur rémunération (rapport rendement/salaire).

Pour conclure ce courant, on pourra reporter ça comme étant la notion de planification dans la gestion de projet car elle prône le rendement, les délais et le coût de réalisation des tâches.

e. Le Fayolisme : Henri Fayol, ingénieur de l'école des mines, est considéré comme le père de l'école classique du management et de la gestion d'entreprise. Faisant partie des

¹¹ Roger Aim, « l'essentiel de la gestion de projet », édition lextenso Gualino, 2009, p.23

Chapitre I : Cadre conceptuel et théorique du management de projet

fondateurs du management, il est reconnu aux Etats-Unis grâce à ses travaux relatifs à l'organisation et à l'administration des entreprises. Il décomposa l'entreprise en six fonctions fondamentales : technique, commerciale, comptable, financière, sécurité et administrative (ce qui fera l'objet de ses recherches).

Il développe ainsi la doctrine dite administrative où il intègre : le commandement, le contrôle, l'organisation, la prévision et la coordination. Vues par la suite comme des éléments clés de la gestion de projets, elles contribuent à l'aide du chef d'entreprise dans la conduite de ses projets et leur pilotage. Les recherches d'Henri Fayol sont ensuite reprises par Elton Mayo à l'origine du mouvement des relations humaines et comportements psychologiques des travailleurs se basant sur trois concepts fondamentaux : le besoin d'appartenance des individus à un groupe, le rôle reconnu de l'individu dans la marche de l'entreprise et le rôle de l'environnement et des avantages matériels permettant l'épanouissement et l'intégration de ce même individu à son entreprise, des points que Abraham Maslow vient compléter par la suite en intégrant à l'économie et au management la pyramide des besoins.

f. Le Fordisme : Henry Ford (1863-1947) met en place dans ses usines un rythme de production assez élevé autrement appelé : production intensive suivant les règles de l'OST et les développant, ce qui le conduit à l'application de la chaîne continue ou encore appelée le travail à la chaîne générant un mode de croissance des pays occidentaux, générant par la suite des gains de productivité réalisés sous forme de gains de pouvoir d'achat et stimulant ainsi l'offre et la demande.¹²

g. Le Toyotisme : Taïchi Ohno (1912-1992), père de Toyota, est reconnu comme un des lutteurs contre le gaspillage et son élimination totale. Contradictoire au Fordisme, le Toyotisme limite la production à ce que le consommateur demande. Dans ce type d'organisation d'entreprise, est introduite la gestion des « cinq zéros » : zéro stock, zéro panne, zéro papier (grâce au Kanban), zéro délai et zéro faute. Il est donc offert par cette théorie une meilleure gestion des ressources : matérielle, humaine et financière tout en limitant les délais et les coûts. Ce qui s'applique parfaitement à la gestion du projet.

1.2 De la gestion au management de projets : Pour répondre à la complexité de l'environnement turbulent et aux exigences de compétitivité, de plus en plus d'entreprises de multiples secteurs adoptent une logique de management de projet donnant ainsi de

¹² Roger Aim, op.cit, p.27

Chapitre I : Cadre conceptuel et théorique du management de projet

l'importance, non seulement aux méthodes, ce qu'on appellera partie « hard », mais aussi à la direction et l'organisation du projet, dite partie « soft ».

Le management intégré à la notion projet n'apparaît qu'à partir des années 1950 dans les grands projets d'ingénierie. C'est après que la gestion des projets soit rentrée en crise à la fin des années 1970, que les entreprises ont jugé nécessaire d'innover dans ce contexte cherchant à anticiper des tâches et décisions pour retarder l'engagement des ressources lourdes et stratégiques. On signale le passage de l'ingénierie traditionnelle à l'ingénierie dite « concourante » qui cherche à réduire les délais des projets en modifiant les structures et en transformant le rôle et les relations des acteurs avec une prise en considération de facteurs clés de succès autres que le triptyque « coûts-délais-qualité ».

Pour mieux appréhender et comprendre cette notion, il est nécessaire de connaître l'histoire de son apparition et son évolution au cours des années.

1.2.1 Évolution de la gestion de projets et émergence du management de projets :

Le passage au management de projets se traduit par une évolution des techniques et leur mise en œuvre, la conquête de nouveaux marchés, les nouveaux profits et leur rentabilisation ainsi que la croissance et l'organisation des entreprises (Raynal, 2003).

a. L'accélération des changements de l'environnement : L'accélération des fluctuations de l'environnement ont conduit le changement des pratiques au sein des entreprises. L'évolution technique, l'évolution des marchés et l'évolution du management ont engendré un changement dans l'organisation des projets passant par une gestion de projet à un management de projet (Joly et Muller, 1994). L'évolution technique, de l'apparition de l'homme jusqu'à son arrivée sur la lune, a influé sur son comportement et sur sa vie. Il a associé chaque technique à son service, les a combiné et avec un peu de créativité, il en a développé des nouvelles, ce qui a engendré la conception de nouveaux produits en parallèle et ainsi avancer. Mais en revanche, plusieurs contraintes sont apparues : l'individu s'est retrouvé obligé de réadapter son comportement, ses méthodes et son organisation à cette situation. Par la suite, la complexité et le nombre des technologies à gérer faisaient appel à des personnes de plus en plus expertes (des spécialistes) la maîtrisant qui devraient travailler en équipe coordonnée. Quant à l'évolution des marchés, alors qu'ils étaient bien définis en échanges de biens et services, à présent le principe n'a pas changé, c'est les besoins à

Chapitre I : Cadre conceptuel et théorique du management de projet

satisfaire qui sont devenus de plus en plus complexes et spécifiques. Les règles passent d'une économie de production à une économie de marché où l'on fabrique un produit qui sera adapté à un besoin particulier par la suite.

L'évolution du marché à une incidence directe sur l'évolution de la technique, le besoin du client est ainsi satisfait tout en respectant les exigences de la qualité et de performance, ce qui a un impact direct sur les équipes puisqu'elles sont amenées à travailler sur des projets en modifiant entièrement les relations entre acteurs. L'évolution du management est considérée comme le troisième facteur à avoir influencé le développement du management de projets. Ces trente dernières années ont fait évoluer les formes de management des hommes et des entreprises déclenché en 1968 par la remise en cause des valeurs traditionnelles.

Dans les années soixante dix, c'est le modèle japonais qui était à la mode avec sa notion de qualité ayant vu le jour dans plusieurs entreprises, ce qui a poussé les acteurs de ces dernières à réfléchir à leur environnement professionnel et ainsi, améliorer l'auto-contrôle de leur travail. C'est à partir de 1981 que les chefs d'entreprises ont cherché à développer la communication inter hiérarchique dans leurs sociétés, les entretiens individuels sont formalisés et les objectifs de chacun sont négociés sur des bases mesurables. Le développement de l'informatique, de la robotique et autres techniques, des techniciens d'une nouvelle catégorie les maîtrisant entraînent un changement des relations entre services ce qui finit par générer des conflits de générations.

L'absence de croissance et le chômage des années quatre vingt dix a généré un contexte incertain obligeant les entreprises à travailler dedans. Ce qui fait que, pour répondre à la demande du marché devenu concurrentiel, elles se voyaient obligées d'être performantes en développant une assurance qualité pour assurer les clients tout en adoptant des règles communes, acceptées par tous, ce qui engendre en partie un changement des règles du management de l'entreprise. La complexité des techniques est de plus en plus mise en exergue, et un homme ne peut pas tout gérer à lui seul, déléguer les tâches de contrôle à l'exécution. Les hommes aspirent à plus de responsabilisation à présent.

b. La réponse réactive au changement : La réponse clé que les entreprises obtiennent pour répondre aux nombreuses fluctuations est d'adapter un système d'entreprise capable d'y répondre facilement, en temps opportun. Le moyen le plus simple est d'adopter une logique

Chapitre I : Cadre conceptuel et théorique du management de projet

projet. Dans les périodes de fortes croissances, les ingénieurs étaient les maîtres du jeu, mais cela ne suffit plus puisqu'il est nécessaire d'identifier certaines opérations spécifiques. Les délais, coûts, et un système de gestion particulier doivent s'ajouter à la technique et se feront gérées par un coordonnateur qui déterminera les écarts des prévisions et essaiera de régler les situations problématiques. Avec l'augmentation de ces critères, le management de projet fit son apparition. La mission d'atteindre un objectif défini, la stratégie et la négociation des ressources nécessaires seront confiées à un chef de projet qui parviendra au but fixé. Dans le cas des contraintes extrêmes, l'environnement du projet doit être géré à son tour, par la mise en place des conditions nécessaires pour que les projets puissent être pilotés en leur insufflant une « culture projet » qui privilégiera à son tour le travail en groupes temporaires, transversaux et interhiérarchiques. Au final, on dira que la technique est intégrée dans la gestion qui à son tour est intégrée dans le management de projet.

2. Le management de projet : La définition qui semble la plus complète est celle donnée par l'organisation mondiale de normalisation selon la norme ISO 10006 (version 2003) et reprise par l'AFNOR sous la norme FD X50-117 (AFNOR, 2003_b) : « une démarche spécifique qui permet de structurer méthodiquement et progressivement une réalité à venir... un projet est défini et mis en œuvre pour élaborer la réponse au besoin de l'utilisation, d'un client ou d'une clientèle et il implique un objectif et des actions à entreprendre avec des ressources données ». Le management de projets est donc l'application de connaissances, de compétences, d'outils et de méthodes aux activités d'un projet afin de répondre à ses besoins.

Le management de projet couvre un large spectre allant de la maîtrise des techniques de planification et de gestion à la motivation des équipes et à la qualité des produits ou services (Raynal, 2002).

Pour atteindre les objectifs fixés, il faut identifier les parties prenantes d'un projet, puis leurs attentes et besoins et enfin déclencher, le cas échéant, les actions de communication adaptées.

3. le management par projet : Quel que soit son secteur d'activité, chaque entreprise est aujourd'hui amenée à réinventer en permanence ses facteurs clés de succès. De fait, les entreprises sont aujourd'hui confrontées à quatre défis majeurs :

- innover « plus », car face à des clients ou moins stables, les produits se périment vite et le client réagit positivement à l'innovation,

Chapitre I : Cadre conceptuel et théorique du management de projet

- innover « vite », car dans un environnement fortement concurrentiel, il s'agit d'être le premier sur le marché,
- innover « mieux », car le client attend un produit parfaitement adapté à ses besoins,
- produire de la qualité au moindre coût et pour cela améliorer sans cesse les méthodes et des outils.

Pour répondre à ces défis, la plupart des entreprises construites selon un modèle plutôt pyramidal, centralisé et hiérarchisé tentent de faire évoluer leur structure organisationnelle et leurs pratiques managériales en introduisant des modalités de management « par projet».

Le management par projet désigne le choix fait dans certaines entreprises de manager sous la forme de projet un ensemble significatif d'activités qui doivent déboucher sur un produit spécifique, livré à un client identifié, dans un délai donné et à un coût objectif fixé. Ainsi, selon l'AFNOR (norme X50-115), il convient de parler de management par projet lorsque « des organismes structurent leur organisation et adaptent leurs règles de fonctionnement à partir et autour de projets à réaliser ».

La préposition « par » introduit l'idée que le mode projet devient un mode de fonctionnement normal d'une organisation : le management s'exerce au travers ou encore par l'intermédiaire des projets. Au travers de cette conception, les projets deviennent des outils et des vecteurs du changement, non seulement de l'organisation mais également du management des hommes (Actal, 2008).

Manager un projet, c'est mobiliser sur un même objectif et pour une durée déterminée des hommes et des ressources consacrés habituellement à d'autres activités. L'efficacité du « management par projet » suppose la mise en place d'une organisation spécifique, au niveau de l'entreprise, pour favoriser la réalisation des projets tout en assurant la pérennité de l'entreprise.

Le « management par projet » définit donc les modalités de cohabitation, d'association entre une organisation verticale par services et une organisation transversale(ou hors hiérarchie) par projets (Arnaud, 2006).

Chapitre I : Cadre conceptuel et théorique du management de projet

Après avoir mi en exergue le projet et la discipline du management de projet nous analysons à présent ses différents déterminants.

Section 3 : les déterminants du management de projet

Le projet passe par différentes phases qui constituent son cycle de vie.

1. Le cycle de vie d'un projet

Selon le groupe PMBOK¹³ le cycle de vie d'un projet est défini comme « une organisation logique des activités, qui jalonne la vie d'un produit, depuis l'idée qu'on en a eu ou l'identification du besoin jusqu'à son obsolescence ou son arrêt d'utilisation »

Certains gestionnaires de projet se servent de ce cycle comme pierre angulaire de leur gestion. Le cycle de vie est la période qui s'écoule de la naissance de la naissance d'une idée jusqu'à la fin de son exploitation. La durée du projet est donc limitée.

La focalisation des efforts est liée à l'endroit où l'on se situe dans le cycle de vie il débute lentement, augmente, puis son niveau diminue jusqu'au moment de la livraison. Le cycle de vie du projet contient plusieurs phases, dont le nombre dépend du type et du secteur du projet.

1.1. L'étape de la définition

Dans ce cas, les personnes chargées de la réalisation de projet s'intéressent à la définition des spécificités du projet, détermination des objectifs, formation des équipes et leurs responsables.

1.2. L'étape de la planification

Pendant la phase de planification, on détermine les activités et leur limitation dans le temps. Cette phase est très importante pour une bonne exécution d'un projet

1.3 L'étape de l'exécution

Concernant cette étape, tous les efforts physiques et intellectuels fournis apparaissent dans cette étape. On évalue l'état d'avancement de projet, évaluation des délais prévus, définition de coûts et spécification pour contrôler les résultats obtenus

¹³ Groupe PMBOK, « corpus des connaissances en management de projet Project management industrie », 4^e édition 2008, p.12

Chapitre I : Cadre conceptuel et théorique du management de projet

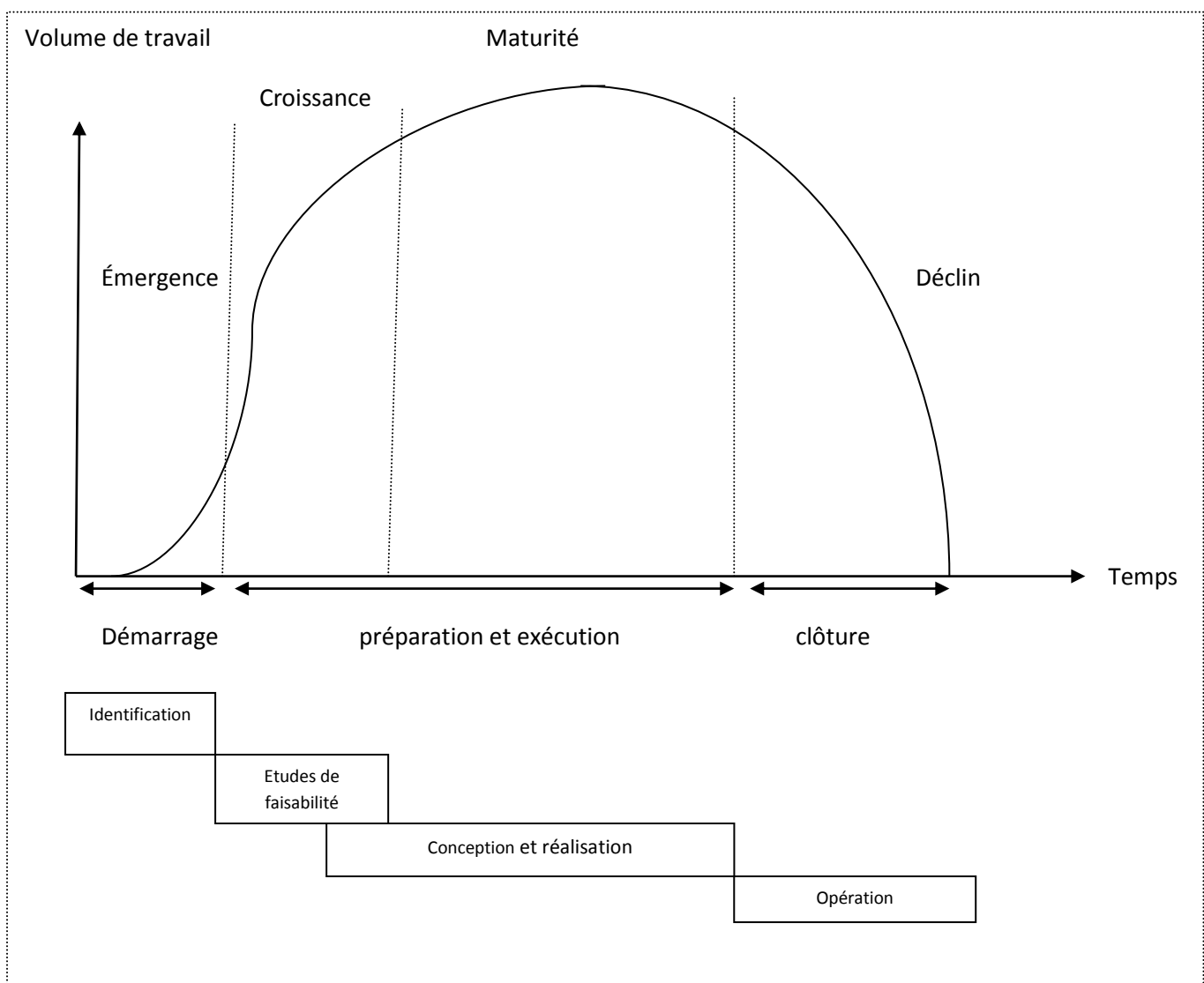
1.4 L'étape de la clôture

Dans cette dernière étape on rencontre deux activités :

- La livraison du projet (le produit ou service)
- Le redéploiement, qui consiste généralement à libérer les matières et matériel utilisé au cours d'un projet au profit d'autres projets et assigner des tâches nouvelles aux membres de l'équipe.

Le cycle de vie de projet est un outil d'aide qui permet de déterminer les tâches cruciales à réaliser dans chaque étape.

Figure n°1 : cycle de vie du projet



Chapitre I : Cadre conceptuel et théorique du management de projet

2. Les activités de management de projet :

Il comporte trois activités à savoir :

2.1 Direction du projet :

Pour la conduite efficace d'un projet, il convient de mettre en place pendant la durée du projet, une organisation spécifique, appelée généralement structure ou équipe projet, intégrant les différents acteurs intervenant tout au long du cycle de vie du projet.

La mission de la direction de projet est essentiellement d'AFITEP: ¹⁴

1-Fixer les objectifs, la stratégie et les moyens (c'est-à-dire l'itinéraire et l'horaire, les étapes et les ressources qu'on doit y trouver) ;

2. Coordonner les actions successives et/ou concomitantes ;

3. Maîtriser, c'est-à-dire être à tout instant capable, dans tous les domaines, de modifier l'itinéraire et l'horaire (donc les étapes et les ressources) si un objectif évolue, si l'itinéraire (et/ou l'horaire) ne peut être respecté, si une étape doit être grillée, et modifier les étapes suivantes en conséquence ;

4. Optimiser la répartition des ressources (en main-d'œuvre matériel, etc.) en vue d'arriver à une solution optimale, ou de moindre coût, pour l'ensemble du Contrat. La direction de projet est exercée par un Chef de Projet dont le niveau hiérarchique et le titre dépendent de l'importance du projet. Le chef de projet est responsable de l'exécution correcte du projet vis-à-vis de sa direction et vis-à-vis du Client ; il est assisté d'une équipe si nécessaire.

2.2 Gestion du projet

La gestion de projet doit être bien distinguée de la Direction de projet. La direction de projet en effet intègre l'ensemble des aspects stratégiques, politiques, de définition d'objectifs et finalités, et enfin de décision non compris dans la gestion. Le management de projet inclut aussi bien la gestion de projet que la direction de projet. La gestion de projet a pour objectif essentiel d'apporter à la direction de projet (et à travers elle, à la direction générale de l'Ingénierie, du Maître d'ouvrage ou du Maître d'œuvre, suivant le cas) des éléments pour

¹⁴ Roger Aim, « la gestion de projet : introduction- concept de projet- méthodes de gestion- structure organisationnelle- communication », 3^{ème} édition, p.62

Chapitre I : Cadre conceptuel et théorique du management de projet

prendre en temps voulu toutes les décisions lui permettant de respecter les termes du contrat passé avec le client, en contenu, en Qualité, en Délai et en Coûts (Dépenses et Recettes).

C'est donc une tâche principalement prévisionnelle (avec une vision à long terme), intégrant une compréhension technique, contractuelle et commerciale du projet, dans les rapports de projet, l'aspect de la situation ne représente qu'un passage obligé pour prévoir les évolutions ultérieures, détecter les écarts par rapport aux prévisions et prendre les mesures appropriées.

En second lieu, la gestion de projet doit accumuler des données statistiques fiables et réutilisables pour améliorer la préparation et la réalisation des projets futurs.

Un contrôle de projet strict et précis est indispensable à la direction générale pour apprécier la rentabilité des programmes et lui permettre de prendre les orientations stratégiques. On pourra parler de maîtrise de projet (qui fait par ailleurs l'objet d'une certification), lorsque l'on disposera de connaissances, d'expériences, d'informations et de moyens permettant de proposer à la direction de projet des éléments de décision appropriés au déroulement du projet, voire même d'assurer la partie de la direction de projet n'impliquant pas de vision stratégique ou de négociation complexe (AFITEP, 2004)

Pour différencier entre gestion et management de projets, nous disons que la notion de gestion de projets s'apparente davantage à une gestion du quotidien. Par contre, la notion de management de projets va plutôt dans le sens d'entreprendre, de prendre des risques, de bouleverser des processus ou de faire avancer dans un environnement (si l'on n'avance pas, on régresse) (Maders et Clet, 1995).

2.3 Organisation du projet

Dans l'organisation d'un projet, on trouve différentes fonctions qui, selon la taille du projet, peuvent impliquer plusieurs personnes à temps plein pour chacune d'elles ou au contraire mobiliser quelques heures d'une seule personne. L'ensemble des personnes en charge de ces fonctions est dirigé et coordonné par le chef de projet. Les membres de l'équipe projet n'appartiennent plus à partir du moment où ils sont désignés pour prendre part au projet, à leur structure habituelle hiérarchique dite permanente par opposition à la structure non permanente du projet.

Chapitre I : Cadre conceptuel et théorique du management de projet

Les différents types de structures non permanentes sont (Bourgeois, 1997) : la structure avec un facilitateur de projet, la structure de coordination de projet, la structure matricielle et la structure autonome (projet en plateau ou task-force).

3. un pilotage pour respecter les objectifs QCD :

TRIANGLE QCD

Piloter un projet, c'est se rassurer que les résultats recherchés sont obtenus, en vérifiant constamment que ce livrable reste pertinent sur les trois critères fondamentaux des projets : qualité-coût-délais ;

- Q représente la qualité : les objectifs qualité sont sans cesse sous surveillance et description précise de tout produit fourni pendant la réalisation du projet et nécessaire pour atteindre ces objectifs, en termes de prestations de produits, de qualité de ces produits pour l'usage des clients (qualité d'une prestation et sa fiabilité dans le temps) ;
- C représente le coût sous toutes ses formes : le projet consiste à rechercher sans cesse la meilleure prestation aux coûts les plus réduits que ce soit les coûts de conception d'un produit (appelé ticket d'entrée), coût de logistique, coût de commercialisation, prix de vente d'un produit, etc.
- D représente le respect des délais : la maîtrise des délais ne vient pas de la planification traditionnelle des tâches habituelles mais au contraire de la capacité à travailler en fonction de la planification des résultats attendus ces derniers peuvent être des délais de conception comme de livraison d'un produit à un client, etc.

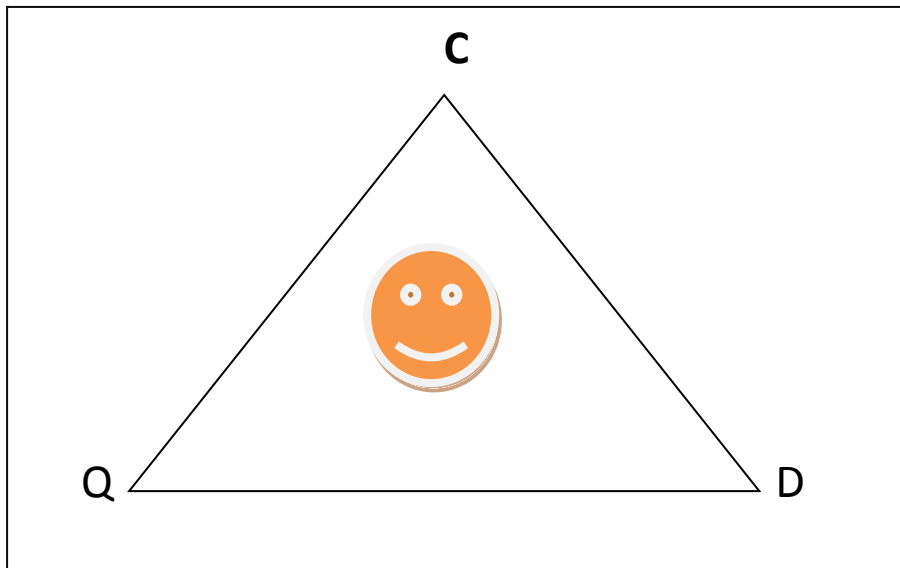
Un équilibre est ainsi à rechercher entre ces trois paramètres. Inversement, une opposition entre ces 3 paramètres n'a pas de sens, imaginons que la satisfaction client est représentée par un vase posé sur un tabouret à 3 pieds, Q, C et D, chacun des pieds est déterminant pour éviter la rupture du vase.

A quoi cela sert-il ?

Toute performance industrielle se mesure par ces 3 paramètres. Sous ces trois critères, il faut définir les appellations exactes les plus pertinentes pour mettre en place des indicateurs ; ces indicateurs sont indispensables pour une visibilité partagée des acteurs d'un projet, à condition qu'ils soient mesurables sans ambiguïté

Chapitre I : Cadre conceptuel et théorique du management de projet

Figure n° 2 : Triangle QCD



Source : Réaliser par nos soins

4. l'organisation du projet du point de vue structure :

Le choix de la structure organisationnelle d'une entreprise détermine le mode d'organisation qui sera retenu, elle est considérée importante car elle engage le développement de l'entreprise à long terme. L'entreprise, pour produire des biens et services, doit avoir une structure organisationnelle adaptée et la conception de celle-ci sert à coordonner l'ensemble des moyens humains, matériels lui permettant d'atteindre les objectifs fixés, elle indique principalement les différentes fonctions (tâches à réaliser), leur regroupement par unité (direction, division, département, service), et précise également le découpage hiérarchique.

4.1 La structure fonctionnelle :

Le principe de la structure fonctionnelle répond au souhait d'organiser l'entreprise par fonction. Les fonctions caractérisent les activités de l'entreprise et sont complémentaires, entre elles. Leur coordination relève de la responsabilité de la direction. Ce type de structure s'adresse à des produits récurrents, dont la technique est maîtrisée dans un marché homogène.

Selon la vision de Jay Galbraith, la structure fonctionnelle donne une prédominance aux fonctions.

Chapitre I : Cadre conceptuel et théorique du management de projet

La structure se déclinera, selon l'importance de l'activité en trois formes¹⁵ :

4.1.1 Structure fonctionnelle en soleil ou entrepreneuriale :

Ce type de structure concerne les toutes petites entreprises (artisan, cabinets libéraux, commerce) le pouvoir dans ce genre d'organisation est centralisé, elle est caractérisé par une faible formalisation des rôles et des procédures offre une grande flexibilité et permet de s'adapter au changement et La division du travail est embryonnaire.

4.1.2 Structure fonctionnelle simple :

Elle est caractérisée par une division administrative du travail, cette structure est découpée en grandes fonctions, elle permet de réaliser des économies d'échelle. Ce type de structure est réservé au PME PMI qui ont des activités et des productions récurrentes, elle repose sur l'unicité de commandement.

4.1.3 Structure fonctionnelle évoluée :

L'expert fait son entrée dans l'organisation, cette structure est caractérisée par le fonctionnement en « staff and line ». On adjoint à la hiérarchie linéaire (line) des relations de conseil (staff).elle repose sur la pluralité de commandement et elle est généralement réservée aux grandes entreprises en phases de croissance.

4.2 La structure divisionnelle :

Cette structure caractérise les organisations placées dans un environnement de marché hétérogène ou réalisant des produits différents. Elle est coordonnée par la direction générale, les divisions constituent des entités économiques, homogènes, qui sont évaluées par des critères compatibles. Le responsable de division a les attributions d'un dirigeant d'entreprise (centre de profit), auquel la direction générale assigne des objectifs de rentabilité. Cette structure est réservée aux grandes entreprises en phases de maturité, elle repose sur une décentralisation du pouvoir.

¹⁵ Roger Aim, « la gestion de projet : introduction historique- concepts de projet- méthodes de gestion- structure organisationnelle- communication », 3^{ème} édition, p.166.

Chapitre I : Cadre conceptuel et théorique du management de projet

4.3 La structure matricielle :

La structure matricielle est adaptée à des contextes industriels difficiles, nécessitant l'utilisation de compétences de haut niveau, dans un environnement incertain. Elle répond au souhait de réaliser des projets limités dans le temps et soumis à des évolutions. Cette structure abandonne le principe de l'unité de commandement et nécessite beaucoup de collaboration, de communication et de négociation entre la responsabilité fonctionnelle (axe projet) et la responsabilité hiérarchique (axe métier), elle repose sur une dualité de commandement réservé aux grandes entreprises.

Conclusion

Le projet dans les entreprises est considéré comme le cœur humain qui draine le sang dans tous les organes, le rôle du projet est similaire à ce dernier. En effet, c'est à partir du lancement de projets que les entreprises trouvent leur pérennité.

Nous avons présenté tous les éléments essentiels afin d'éclairer les fondements et la conception sur les spécificités du management de projet qui nous permettrons de manager toutes les actions de projet qui garantirons l'optimisation des résultats.

Dans ce chapitre, nous avons montré le rôle joué par le projet dans la progression des entreprises et les origines de ce mot et son évolution, ainsi que ses différentes caractéristiques. Nous avons aussi montré l'importance de bien cerner l'environnement du projet afin de le réussir. L'accent a été aussi mis sur le management de projet et le management par projet, et les différentes activités du management.

Après avoir intégré les concepts projet et management de projet dans les entreprises, à présent il va falloir bien les maîtriser par la mise en place des moyens nécessaires et des personnes qualifiées pour la réussite. C'est ce qui fera l'objet du deuxième chapitre, où nous allons expliquer les différents moyens qui assurent la coordination et la communication entre les différentes parties prenantes de l'entreprise.

Chapitre 2 : l'importance du management de projet dans les entreprises

Chapitre 2 : l'importance du management de projet dans les entreprises

Introduction

«On entend par management, l'action, l'art ou la manière de conduire une organisation, de la diriger, de planifier son développement, de la contrôler et ce dans tous les domaines d'activité de l'entreprise »¹. Le management a connu depuis son apparition dans les années 1960 plusieurs évolutions, ce qui a fait naître plusieurs modèles de celui-ci.

Le management de projet consiste à créer un environnement sain, dans lequel l'objectif de l'entreprise pourra être atteint, grâce à un contrôle permanent et à l'organisation d'une équipe de travail harmonieuse et qui saura travailler ensemble. Avoir une bonne connaissance du management de projet et la maîtrise de ses outils, permet d'influer sur le résultat final et d'éviter les échecs, que l'on s'engage dans un projet pour la première fois ou bien que l'on soit professionnel dans le domaine.

Le management de projet est d'une grande importance pour les entreprises. En effet, il permet de maintenir et de respecter les tâches menées pour atteindre les différents objectifs, mais il permet aussi d'éviter les risques d'utiliser les différentes ressources de manière non optimale. Par ailleurs, il garantit une bonne gestion de la ressource humaine en guidant correctement les membres des équipes de manière à ce qu'ils comprennent leurs responsabilités et les résultats que l'on attend d'eux et seront toujours soucieux de respecter le calendrier des tâches afin d'achever le projet à temps et dans le budget alloué.

Pour avoir une équipe de projet efficace, l'entreprise est appelée à assurer la transparence informationnelle entre les acteurs du projet et à garantir une communication au sein de son entreprise.

Travailler par projet c'est créer des liens avec des parties internes et externes de l'entreprise, ces relations sont mises en exergue dans certaines théories de la firme, comme la théorie de l'agence qui constitue un prolongement de la théorie des droits de propriété, et ce par le traitement de la relation contractuelle que les dirigeants de l'entreprise constituent avec les acteurs de l'entreprise.

Pour ce deuxième chapitre, dans la première section nous allons mettre en exergue l'évolution du management de projet et la notion des coûts de transaction. Ensuite, dans la

¹ Raymond-Alain Thiérat, Le management, Que sais-je, PUF, Paris 1986

Chapitre 2 : l'importance du management de projet dans les entreprises

deuxième section l'objet sera de mettre en évidence la communication et le pilotage des équipes projet. Enfin, dans la troisième section, nous mettrons l'accent sur la démarche qualité et le management du système d'information.

Section 1 : Les fondements théoriques et les bases essentielles du projet

Le management de projet a connu plusieurs évolutions grâce au développement de l'économie mondiale.

1. Du management de projet à l'entreprise orientée projet:

D'après JOFFRE Patrick², Il est difficile de définir la notion de projet, même si chacun peut l'identifier lorsqu'il s'y trouve confronté, mais il n'est pas facile de le définir a priori tant les situations sont diverses. Développer une nouvelle molécule, concevoir et lancer un nouveau produit, implanter un nouveau système d'information, nouer une alliance ou un partenariat, mettre en place une nouvelle organisation du travail, procéder à une acquisition, une nouvelle fusion : toutes ces activités peuvent être qualifiées de projet même si elles n'emploient pas toujours le management de projet et ses outils. Cette diversité implique que l'on ne peut être spécialiste de tous types de projets. Comme l'affirme Garel (2003) « *on est spécialiste d'un type de projet donné, ici et maintenant, et non des projets en général, même si l'expérience permet d'élargir le champ des compétences* »

JOFFRE Patrick dégage dans son ouvrage, deux temps forts des travaux sur le management de projet avec un point charnière à l'articulation des années 1970-1980 :

- Une approche pionnière, scientifique et instrumentale d'inspiration professionnelle qui prend forme dans les années 1950 ;
- Une approche éclectique qui apparaît dans les années 1980 et montre les limites de l'approche classique. Elle n'est pas faite pour surprendre le lecteur attentif à la fois aux changements de valeurs de nos sociétés occidentales (à la mi-70) et au caractère pluraliste des analyses sur l'organisation qui fleurissent durant cette période ainsi qu'aux insatisfactions, voire aux désillusions, liées à l'utilisation des méthodes scientifiques du management. Ces travaux sont à l'origine d'une vision postmoderne du management de projet.

² JOFFRE Patrick, AUREGAN Pascal, CHEDOTEL Frédéric, TELLIER Alberic, « le management stratégique par le projet », édition ECONOMICA, 2006, p.48

Chapitre 2 : l'importance du management de projet dans les entreprises

1.1 Histoire du management de projet

Le terme projet est d'un usage récent, il est né historiquement de la séparation entre conception et élaboration. Il est le fruit de la société moderne apparu sous forme de projet architectural qui permettait au préalable d'annoncer par le dessin le construit à venir, alors que jusqu'alors le projet émergeait peu à peu de l'exécution. IL est ensuite intégré dans l'ère sociotechnique au service du progrès technique et donne lieu à des « conduites à projet » qui s'est élargi de l'architecte à l'ingénieur et aux conduites sociales et humaines : projet de paix perpétuelle en Europe, projet de contrat social projet éducatif...

Le projet devient alors une conduite d'idéalisation, de sublimation qui aide à mieux exister, à exister de façon plus autonome, en conférant signification et orientation à nos propres dessins.

Au tournant du XX^e siècle, la forme privilégiée du projet n'est plus le projet collectif. Anthropologues et économistes parlent de société sans projet. En revanche, on observe un fourmillement du concept de projet dans tous les domaines, d'autant plus valorisés que celui-ci est local ou individuel.

1.2 L'émergence du management de projet moderne

La théorie classique ou « moderne » du management de projet constitue l'un des éléments importants des grands manuels de gestion de production et de management opérationnel. Elle doit son origine au paradigme de NASA-DOD³ qui a inspiré les grands programmes de nord-américains de la première bombe thermonucléaire aux fusées Polaris et au programme spatial APOLLO.

Le management de projet fait son entrée « officielle » dans l'entreprise en 1954, à l'occasion du programme de développement des fusées Atlas. Ensuite vient le développement d'outils tel que le PERT en 1958 par l'US Navy pour le programme des fusées Polaris. C'est donc dans les années 1950 et 1960 qu'ont été posés les grands principes de la gestion de projet et notamment l'optimisation des ressources disponibles sous les contraintes de coût, de délai, de qualité et la recherche de la plus grande satisfaction du client et des utilisateurs.

³ National Aeronautics and Space Administration et Departement Of Defense.

Chapitre 2 : l'importance du management de projet dans les entreprises

A l'invention du marketing, par entente des services d'études des grandes entreprises et des équipes de recherche naissante des Business Schools américains, le management de projet apparaît comme une démarche scientifique appliquant des outils qui se veulent universels à des situations inédites, même si elles se répètent ; situations dont le traitement relevait précédemment de solutions contextuelles et plus ou moins artisanales.

Cette démarche doit son influence aussi bien à ses emprunts à l'Organisation Scientifique du Travail qu'à son transfert et à sa diffusion générale à la grande industrie et aux grands projets de génie civil ou encore à ses relais professionnels dont le PMI (Project Management Institute) nord-américain et plus tardivement l'IPMA (Institute Project Management Association), regroupant les associations de pays européens. En France, elle fut relayée, même si son positionnement a évolué au cours du temps, par l'AFITEP (Association Française des Ingénieurs Techniciens d'Estimation de Planification et de Projet).

Essentiellement, il s'agit d'obtenir la plus grande efficacité possible dans le droit fil de l'école scientifique du management, la création de la NASA et la réussite du programme Apollo ont boosté le management de projet tout en complétant sa « boîte à outils », notamment au niveau organisationnel (structure matricielle par projet, système d'information et de communication du projet)

Il s'agit alors de constituer une théorie du management « du » projet et non « des » projets. Dans l'approche classique, le projet est décontextualisé, décomposé en particules élémentaires dont le traitement systématique de la séquence qui les relie est le facteur de transformation du projet en objet, voire en opération répétitive. C'est une théorie normative, car elle s'attache à mettre en évidence les techniques de planification, les procédures de sélection des membres de l'équipe projet est unique et les outils de gestion les plus judicieux pour réaliser le projet. Chaque projet est unique mais sa réalisation relève de méthodes universelles dont l'utilisation dépasse par fois le siècle (le GANTT). Pour atteindre ses objectifs, le management scientifique de projet doit considérer le projet comme une île unique et éphémère, un bout de terre qui sera recouverte par l'eau après une parenthèse de temps fixé à l'avance. Autrement dit, le projet n'est pas encastré dans un système social. Il semble au contraire tirer ses chances de réussite de la capacité des managers à le désencastrer. Les individus de l'organisation qui s'y consacre doivent le

Chapitre 2 : l'importance du management de projet dans les entreprises

faire prioritairement, en cercle fermé, sans envisager les interactions organisationnelles. Le projet est donc une île dont la disparition assure la transition vers l'opération.

Cette ambition de la normalisation atteint sans doute son plus grand degré quand le PMI décide de certifier le titre de gestionnaire de projet et de proposer un référentiel universel pour le management de projet.

1.2.1 la montée en puissance d'approches plus éclectiques dans les années 1980

A cette période s'impose la théorie socio-gestionnaire d'inspiration française principalement représentée par les travaux du groupe Ecosip dont Middler est l'un des chefs de file.

Les propositions de Middler et du collectif Ecosip (1993,1996) s'inscrivent dans une période de la fin des années 1980 et du début des années 1990 que l'on peut caractériser comme suit ;

- le passage d'une économie de masse à une économie de variété et de réactivité ;
- glissement vers des entreprises plus décentralisées afin de répondre aux exigences de variété et de réactivité : groupes projet, intra entreprise, structure matricielle, centres de responsabilités, équipes autonomes de production...

Cette période est marquée au niveau des pratiques de management de projet par l'adoption d'une ingénierie de conception qualifiée de concourante, avec recouvrement des phases par une opposition à l'ingénierie séquentielle.

Ce courant théorique prolonge le management de projet en le contextualisant, le management scientifique du projet. Il est question d'un prolongement de l'équipe projet et de la figure du chef de projet, le passage du groupe au sens de Kurt Lewin à l'équipe, voire à la cellule.

On conclut qu'à partir des années 1990, le management de projet a pris un autre tournant. En effet, cette approche nouvelle fonde sur l'importance de la communication, l'écoute et la satisfaction du client, la gestion des conflits et des crises, et la satisfaction de l'équipe projet elle-même. Par conséquent, d'autres facteurs plus « *soft* » intégrant la satisfaction du facteur humain, s'ajoute aux facteurs clés de succès à caractère mécaniste « *hard* » issus de la conception classique du management de projet (du type de planification, programmation, tâches techniques, objectif...

Chapitre 2 : l'importance du management de projet dans les entreprises

2. Le management de projet et les approches « théorie de l'agence » et « théorie des coûts de transaction »

Pour réaliser un projet, plusieurs parties prenantes interviennent, ces dernières ont des intérêts divergents, ce qui mène à l'asymétrie informationnelle et à l'opportunisme des agents.

2.1 La théorie de l'agence :

La théorie de l'agence repose sur la relation d'agence, qui sert à formaliser les relations entre les individus aux intérêts différents et à déterminer des contrats incitatifs optimaux aux situations les plus diverses. L'application de cette théorie à l'analyse de l'entreprise est marquée par l'article fondateur de Michael Jensen et William Meckling (1976).

D'ailleurs, elle offre d'une part, un cadre théorique pour l'analyse de la gouvernance de l'entreprise, et d'autre part, la résolution des conflits d'intérêts tout en imposant une convergence d'appréciation des risques entre le principal et l'agent par une multitude de mesures insérées dans des contrats d'agence.

De ce fait, l'entreprise est considérée comme un « *nœud de contrats* » entre les détenteurs des différents facteurs de production. Contrairement à Ronald Coase, selon lequel la firme et le marché constituent deux modes de coordination différents et ce qui caractérise fondamentalement la firme, c'est l'existence d'un pouvoir d'autorité, c'est-à-dire, la firme est une organisation hiérarchique.

ALCHIAN et DEMESTZ considèrent d'une part, qu'il y a dans la firme aucune relation d'autorité, mais simplement des rapports contractuels libres, et d'autre part, qu'il n'y a pas d'opposition entre la firme et le marché, à vrai dire, la firme n'est pas fondamentalement différente d'un marché, elle est un marché privé.

On retrouve la relation d'agence telle qu'elle est définie par Jensen et Meckling (1976) comme « *le contrat par lequel une ou plusieurs personnes, le **principal** engage une autre personne, l'**agent** pour exécuter en son nom et pour son compte, une tâche quelconque qui implique une délégation d'un certain pouvoir de décision à l'agent* ».

Chapitre 2 : l'importance du management de projet dans les entreprises

2.1.1 L'importance et la problématique de la relation d'agence :

La théorie de l'agence vise à mettre en exergue la divergence des intérêts des actionnaires et des dirigeants. En effet, si chaque contrat se matérialise par un transfert des droits de propriété, les divergences d'intérêts individuels amènent certainement à des conflits générateurs de coûts d'agence, tels que les coûts de surveillance, réduisant les gains escomptés.

D'après Hill et Jones (1992) la relation d'agence peut être élargie à l'ensemble des parties prenantes ; les dirigeants sont des « agents » qui sont les seuls être en relation contractuelle avec plusieurs parties prenantes, il leur revient de gérer les diverses attentes de façon équilibrée.

Le contrat « social », implicite ou explicite sert de cadre à la diffusion d'informations, à la consultation des parties prenantes, vont exercer un rôle de surveillance, voir d'audit afin d'éviter la communication mensongères et de veiller à ce que les décisions stratégiques de la firme ne soient pas un simple dédouanement des dirigeants. La relation d'agence s'applique donc aux rapports avec les clients, les fournisseurs, les banques, et les salariés.

En effet, la problématique de la relation d'agence se fonde sur deux hypothèses comportementales :

- la première suppose que les individus cherchent à maximiser leur utilité ;
- la deuxième suppose que les individus sont susceptibles de tirer profit de l'incomplétude des contrats.

2.1.2 La divergence d'intérêts :

Selon la théorie de l'agence, les dirigeants sont les agents des actionnaires au sein de l'entreprise et ont vocation à gérer l'entreprise dans le sens de l'intérêt des actionnaires [Michael Jensen et William Meckling, 1976]. Or, les fonctions d'utilité des dirigeants et actionnaires sont divergentes, ces derniers agissent de façon à maximiser leur utilité respective.

Chapitre 2 : l'importance du management de projet dans les entreprises

« Les dirigeants ont tendance à s'approprier une partie des ressources de la firme sous forme de privilèges pour sa propre consommation (dépenses discrétionnaires) »⁴

Les développements ultérieurs ont mis en évidence la volonté des dirigeants de renforcer leur position à la tête de leur entreprise. Ils préfèrent donc la croissance du chiffre d'affaire à celle du profit, employer plus de personnel que nécessaire, leur but est de servir l'intérêt social de l'entreprise avant de satisfaire les intérêts des actionnaires ou des salariés.

On conclut que le dirigeant fait en sorte de maximiser sa rémunération et à minimiser ses efforts.

Cette divergence des intérêts est accentuée par la différence des risques encourus, l'actionnaire peut perdre ses apports, et le dirigeant risque de perdre son emploi et sa valeur sur le marché du travail. C'est surtout les dirigeants qui ont investi la majeure partie de leur patrimoine dans la société qui sont les plus sensibles à la variabilité des résultats de la société, contrairement aux actionnaires qui peuvent facilement diversifier leur portefeuille.

Par conséquent, il est dans l'intérêt des dirigeants d'entreprendre des investissements moins risqués et plus rentables à court terme que ce qui serait souhaitable du point de vue de l'actionnaire.

2.1.3 L'asymétrie dans la distribution de l'information et la problématique d'opportunisme :

L'asymétrie dans la distribution de l'information associée à une divergence des intérêts donnent naissance aux problèmes d'agence. En l'absence de problèmes d'asymétrie informationnelle, les éventuels conflits d'intérêts seront aisément surmontés dans la mesure où le principal détectera immédiatement tout comportement opportuniste de la part de l'agent. De la même manière, si il n y avait pas de divergence dans les préférences des acteurs, l'asymétrie informationnelle ne serait pas un problème dans la mesure où l'agent choisira son action en accord avec le principal.

« La relation d'agence n'existe que parce-que le principal estime l'agent mieux placé que lui pour gérer son bien. Il lui reconnaît des capacités et un savoir particulier. L'asymétrie informationnelle est donc à l'origine de la relation d'agence ».⁵

⁴ Michael Jensen et William Meckling, « theory of the firm: managerial behaviour, agency costs and capital structure », journal de financial economics, vol 3, 1976.

Chapitre 2 : l'importance du management de projet dans les entreprises

Les problèmes d'agence sont liés à la fois à l'incertitude, à l'imparfaite observabilité des efforts de l'agence ainsi qu'aux coûts d'établissement et d'exécution des contrats. La complexité de l'activité managériale ne pouvant faire l'objet d'une spécification précise, par conséquent l'actionnaire s'expose à l'opportunisme du dirigeant. Ainsi, plus l'environnement sera incertain, l'information asymétrique et la mesure de l'effort individuel problématique, plus sera élevé le risque de négligences nuisibles aux intérêts des actionnaires.

Les dirigeants qui s'occupent de la gestion de l'entreprise disposent d'une information plus privilégiée. En outre, l'actionnaire ne dispose pas toujours des compétences nécessaires lui permettant de savoir si une transaction sert ses propres intérêts ou ceux des dirigeants. Ce qui donne la possibilité aux dirigeants d'adopter un comportement opportuniste en manipulant l'information dont il a la gestion, ne communiquant que ce qui sert son intérêt.

Le principal devra donc, selon Michael Jensen et William Meckling, mettre en place un système d'incitation et des mécanismes de contrôle s'il désire limiter les pertes occasionnées par une divergence d'intérêts.

Cette mise en place de techniques de contrôle et systèmes d'incitation pour assurer le bon déroulement des contrats va engendrer des coûts d'agence qui peuvent être représentés comme des coûts de transaction.

2.1.4 Les coûts d'agence :

Les coûts d'agence résultent de toute situation qui fait naître un effort coopératif entre deux ou plusieurs personnes, même s'il n'y a pas de relations claires principal/dirigeant. On distingue trois types de coûts selon Michael Jensen et Meckling :

- les coûts de surveillance : ils sont supportés par le principal pour limiter le comportement opportuniste de l'agent et les coûts d'incitation (système d'intéressement) engagés par le principal pour orienter le comportement de l'agent.
- Les coûts d'obligation ou coûts d'engagement : que l'agent peut avoir lui-même encouru pour mettre le principal en confiance (coût de motivation)
- Les coûts d'opportunité : dénommés « perte résiduelle », qui s'assimile à la perte d'utilité subie par le principal par suite d'une divergence d'intérêts avec l'agent, comme le coût subi par le principal suite à une gestion par l'agent défavorable aux

⁵ Pierre-Yves Gomez, « Le gouvernement de l'entreprise : modèles économiques de l'entreprise et pratique de gestion », Inter éditions, 1996

Chapitre 2 : l'importance du management de projet dans les entreprises

intérêts de celui-ci. Ainsi, malgré le contrôle et l'engagement, il subsistera toujours une certaine divergence entre les décisions prises par l'agent et celles qui maximiseraient le bien être du principal.

2.2 La théorie des coûts de transaction :

La théorie des coûts de transaction est issue du modèle libéral, elle a pour objet un espace contractuel dans lequel des acteurs entrent et sortent librement et se repèrent à partir des contrats qu'ils signent entre eux. C'est donc une théorie d'inspiration purement économique qui nie l'existence de pouvoir et de la domination, mais qui met en évidence le jeu de la liberté, du calcul et finalement du libre contrat.

Deux auteurs sont des référents essentiels de cette théorie. Le premier est Ronald Coase qui écrit en 1937 l'article fondateur « la nature de la firme », où il met en évidence que pour aller sur le marché il faut consentir des coûts, c'est ce qu'on appelle des coûts de transaction.

Et un second auteur, Oliver Williamson va développer cette théorie, il écrit en 1975, puis en 1985 des ouvrages qui constituent les points d'ancrage théorique qui sont incontournables pour comprendre la firme du point de vue contractualiste.

2.2.1 La notion de transaction :

Du point de vue libéral, le marché est un espace de socialisation des individus, ils peuvent grâce à l'échange se rencontrer, se retrouver et équilibrer leurs offres et leurs demandes. Donc, le marché est un corps social qui est de nature économique puisque c'est l'échange qui permet la socialisation. L'important c'est de savoir comment gérer l'échange entre les individus sur des marchés, alors que cet échange peut prendre du temps.

2.2.2 Les hypothèses de la théorie des coûts de transaction :

La théorie des coûts de transaction repose sur les deux hypothèses suivantes :

a. La rationalité limitée des acteurs

Dans la théorie économique classique, les acteurs de l'échange sont supposés agir de manière rationnelle (rationalité absolue).

Chapitre 2 : l'importance du management de projet dans les entreprises

Que va-il se passer en cas de retard ?

L'acteur rationnel n'est pas en mesure d'anticiper tous les cas de figure (rationalité limitée). En effet, si les acteurs sont vraiment rationnels, il est très compliqué pour eux d'anticiper toutes les situations qui peuvent se réaliser durant la transaction. Ce problème ne se pose pas si les échanges sont instantanés. Autrement dit si on est sur un marché-spot (j'ai besoin d'un bien, je vais sur le marché, je l'achète, j'obtiens le bien).

b. L'opportunisme des acteurs

L'acteur autonome cherche à maximiser son intérêt. , ce qui conduit à faire preuve d'opportunisme de deux manières :

- En retenant et/ou biaisant l'information au début de la transaction (risque de la sélection) ;
- Après la signature du contrat, en considérant que son intérêt, n'est plus rencontré et en ne déployant pas l'énergie attendue par le cocontractant (risque de hasard moral).

La sélection adverse et le risque moral constituent les deux formes d'opportunisme, il est important de comprendre que l'opportunisme est moral dans le cadre de cette théorie. Ca ne veut pas dire que tous les acteurs sont mauvais ou méchants, ou encore cherchent à tromper ou à ruser. Ca veut dire, que si on postule à l'autonomie des acteurs, il est naturel d'anticiper qu'ils vont chercher à défendre plutôt leur intérêt personnel que l'intérêt collectif.

3. Réflexions sur les coûts de transaction qui fondent la stratégie de l'entreprise :

De nombreux auteurs ont déjà reconnu l'importance des coûts de transaction pour la compréhension de la stratégie des organisations et de l'entreprise (Williamson, 1975, 1994,999 ; Dundas et Richardson, 1980 ; Jensen et Meckling, 1992). Les coûts de transaction sont toutefois également importants pour comprendre les problèmes de stratégie concurrentielle. Le lien entre le raisonnement en terme de coûts de transaction et le domaine de la stratégie de l'entreprise est explicite, au moins depuis que Williamson a démontré que ce raisonnement pouvait éclairer les problèmes de stratégie de l'entreprise ainsi que les problèmes de stratégie organisationnelle et fonctionnelle sous la forme de problème de l'organisation interne efficiente.

Chapitre 2 : l'importance du management de projet dans les entreprises

3.1 Stratégie concurrentielle et coûts de transaction :

La stratégie concurrentielle peut de façon générique être assimilée à ce que Williamson appelle « **strategizing** » (1994), c'est-à-dire l'utilisation par les entreprises d'un ensemble de **subterfuges**, de tactiques et de signaux pour, par exemple faire obstacle à l'entrée et créer d'autres barrières à l'entrée et à la mobilité, essayer d'obtenir une position avantageuse sur les marchés, etc. (Porter, 1980).⁶

3.2 Les coûts de négociation :

Jusqu'à présent, les notions de négociation et de coûts de négociation ont été au centre du raisonnement. L'intérêt est porté ici sur la négociation et sur les obstacles à la négociation car l'analyse a révélé que les déterminants de la création, de l'appropriation et de la protection de la valeur pouvaient enfin de compte être trouvés au niveau de la négociation. Par exemple, les obstacles à la négociation peuvent signifier que les gains provenant de l'échange ne sont pas réalisés, que la valeur est gaspillée et que les agents ne recevront pas la contribution marginale à une coalition. La gamme complète de s obstacles à la négociation efficiente inclut grand nombre de coûts, dont les coûts d'opportunité liés au temps passé à négocier, les coûts de surveillance et d'application d'un accord, les coûts liés aux retards et les coûts du fait qu'un accord n'a pas été atteint alors que l'efficacité exige la coopération.

3.3 Relations contractuelles dans les activités de conception et de gestion de projets

Ils y a deux modes de coordination :

a. Un mode de coordination sans contrat formalisé :

Dans ce mode de coordination, le rôle des équipes projets est d'accélérer les échanges entre les différents acteurs-métiers relevant de direction métiers différentes et d'inciter à une prise en compte mutuelle de contraintes de chacun afin de permettre une meilleure maîtrise des coûts, de la qualité et de réduire les délais de conception. Le développement de structures matricielles et des méthodes de « *concurrent engineering* », à la fin des années 1980. Fondamentalement, c'est la mise en communication sur la base d'objets physiques qui est recherché pour favoriser la coordination inter métiers. Le « levier » des coordinations ici est moins dans la formalisation des programmes de travail en commun ou de la répétition d'une

⁶ Patrick Joffre, Olivier Germain, Oliver O.williamsonla, « théorie des coûts de transaction : regard et analyse du management stratégique », Institut Vital Roux, p.7

Chapitre 2 : l'importance du management de projet dans les entreprises

suite de contrats de court terme que dans la proximité, le rapprochement sur un même lieu et la mise en relation permanente tout au long du déroulement du projet.

Dans ce mode de coordination, les ajustements mutuels au fur et à mesure de l'avancement des projets sont censés permettre de tenir les objectifs fixés initialement, voire de les adapter à l'évolution du contexte concurrentiel. Les acteurs-projets sont dans ce cas les animateurs de ces coordinations transversales. Les réponses ainsi esquissées ont effectivement permis d'introduire une plus grande flexibilité dans la réduction des délais de conception et des coûts fixés pour un projet. Elles ne suffisent pas à répondre à l'ensemble des contraintes auxquelles ont à faire face les équipes-projets à la fin des années 1980.

La mise en place d'un mode de coordination par des contrats trouve une principale explication : la déclinaison des objectifs globaux de coûts, qualité, délais en objectifs locaux sur lesquels s'engageraient les différents acteurs-métiers est un moyen, pour le directeur de projet, de s'assurer *ex ante* de la tenue du budget global.⁷

3.4 Un mode de coordination avec des contrats « rigides » :

L'hypothèse sous-jacente au développement de pratiques contractuelles est implicitement la suivante : quand bien même on continuerait à améliorer les dispositifs de confrontation entre techniciens, à favoriser les mécanismes d'ajustement à la base, on n'aurait pas encore réuni tous les éléments pour s'assurer, le plus possible de la tenue des objectifs économiques fixés aux projets. La première vision des démarches contractuelles mise en avant est celle de la relation client-fournisseur. On pourrait ainsi imaginer un directeur de projet passant contrat avec des équipes de concepteurs, des groupes d'acteurs-métiers afin de s'approvisionner en solutions techniques, lui-même (et l'équipe d'acteurs-projets) jouant un rôle d'assembleur de ces solutions techniques pour la conception du projet global. Les contrats fermes établis en début de projet formaliseraient des accords sur un objet technique répondant à un cahier des charges de prestations identifiées au départ et des prix revient de fabrication, des investissements et des délais que les acteurs-métiers s'engageraient à tenir sur l'horizon du projet. Toute modification du produit donnerait lieu dans ce cas à une renégociation du contrat qui déboucherait ensuite sur des procédures d'avenants.⁸

⁷ Op.cit., p.207

⁸ Op.cit., p. 208

Chapitre 2 : l'importance du management de projet dans les entreprises

Section 2 : communication, pilotage des équipes projet

Dans le cadre du management des projets, la collaboration au sein d'une communauté nécessite un climat de dialogue et de partage. Par exemple en termes d'organisation, il faut assurer les échanges sur la stratégie des projets et les plans d'actions associés entre les individus de l'entreprise.

Les acteurs projet rendent réel ce qu'un donneur d'ordre a imaginé et ce qu'un chef de projet a organisé. Ils sont donc au cœur de l'exécution du projet les entreprises les plus perspicaces ne laissent plus au seul chef de projet la responsabilité de former et d'informer tous les acteurs au fonctionnement au mode projet. L'entreprise doit mettre en place des structures qui forment aux connaissances nécessaires et aux comportements efficaces dans les projets.

Le projet est exécuté par une équipe rassemblée autour du chef de projet. Le succès du projet dépend en grande partie du bon fonctionnement de cette équipe.

Le management de l'équipe de projet consiste à établir l'organigramme de projet, affecter les personnes selon leurs compétences et qualité personnelles, négocier la mission et les objectifs de chacun, les formaliser dans la description de fonction et enfin diriger et animer l'équipe: impliquer, motiver, communiquer et gérer les conflits.

Tout projet se pilote essentiellement par les revues et réunions de projet régulières, le chef de projet doit rester vigilant en analysant objectivement si les dérives constatées conduisent à une réévaluation des objectifs ou même à la mise en cause des finalités du projet et la coordination est une des responsabilités les plus importantes du chef de projet, elle concerne notamment : Les interfaces techniques externes (client, partenaires, fournisseurs), les interfaces techniques internes ainsi que les interfaces organisationnelles internes et externes (client, partenariat, fournisseurs).

Chapitre 2 : l'importance du management de projet dans les entreprises

1. le management de l'équipe projet :

Selon Thierry Gidel et William Zonghero⁹, le processus de constitution de l'équipe de projet se déroule selon les étapes suivantes :

1.1 l'Etablissement de l'organigramme du projet :

Pour choisir l'organigramme du projet, le chef de projet doit prendre en considération plusieurs éléments :

Il s'agit en effet, de prendre en compte les disciplines du projet et de mesurer si l'on a les capacités nécessaires pour gérer ces dernières, en particulier les compétences techniques spécifiques requises pour l'exécution du projet, l'aspect management (coordination technique, interfaces externes, etc.), les soutiens en maîtrise (estimation et contrôle des coûts, planning et contrôle des délais, information, risques, contrat, etc.)

Ensuite, il faut structurer le projet avant de se lancer il convient de lever la tête et de prendre du recul face à la situation en définissant :

- le PBS « *Product Breakdown Structure* » qui consiste à découper le projet en sous-projets, de décider des parties à partager éventuellement, avec un partenaire, ou à sous-traiter. Les PBS permet également de définir les lots de travaux, de partager le projet entre les membres de l'équipe de projet »¹⁰
- Le PDP : « *processus de déroulement de projet, il structure le déroulement du projet en macro tâches qui sont elles mêmes des processus. Le PDP représente la véritable stratégie d'exécution du projet* ».
- Le WBS : « *Work Breakdown Structure ou organigramme de tâches, il définit et structure les tâches pour exécuter le projet (concevoir, réaliser et mettre en service le produit du projet). Le WBS est défini après le PBS et le PDP, il permet de codifier les tâches, et d'établir le planning du projet* ».¹¹

Par la suite le chef de projet est appelé à intégrer le projet dans l'entreprise, et de prendre en compte les métiers et la structure permanente de l'entreprise. Ainsi que, les besoins du client et de ses partenaires, leurs exigences liées à son expérience sur des projets antérieurs, organigramme du client qui souhaite une correspondance de fonctions du côté du réalisateur.

⁹ Thierry Gidel, William Zongher, « Management de projet 2, approfondissement », édition 2006, p.147

¹⁰ Jean Yves Moine, « manuel de gestion de projet », éditions Afnor, 2003, p.26

¹¹ Op.cit, p.29

Chapitre 2 : l'importance du management de projet dans les entreprises

Il est aussi primordial de connaître les conditions particulières du projet tel que la taille du projet et les conditions locales, et de voir les expériences acquises lors de l'exécution de projets similaires auparavant. Enfin, veiller sur l'efficacité de l'équipe en facilitant la communication et la coopération entre tous les participants de celui-ci.

1.2 Affectation du personnel :

Que la négociation soit menée avec le DRH (recrutement) ou avec les métiers de l'entreprise du réalisateur, le chef de projet a le rôle d'un client, il doit établir le cahier des charges puis choisir et affecter les meilleurs candidats :

- Définir les compétences nécessaires pour chaque poste : formation initiale et professionnelle, connaissance et expérience ;
- Sélectionner des candidats selon les compétences et les qualités personnelles,
- Affectation des personnes : elle est liée aux compétences, mais pour les postes-clés on tiendra compte de l'intérêt personnel, des qualités relationnelles ainsi que les forces et faiblesses et l'expérience.

1.3 Informer les équipes :

Le chef de projet doit également assurer une bonne communication pendant la période de constitution de l'équipe en commençant par communiquer les nominations de personnes et leur rôle à tous les acteurs et parties intéressées, lorsqu'il s'agit d'un responsable, présenter celui-ci aux membres de l'équipe qu'il conduira, en cas de modification de l'organigramme ou du changement de personnes, en informer tous les acteurs.

1.4 Contrôler les performances de l'équipe :

Une fois les objectifs négociés et acceptés, le chef de projet doit vérifier régulièrement les performances de chaque équipier et prendre les mesures appropriées en termes de formation et de reconnaissance.

1.5 Formation d'une équipe :

Le chef de projet choisit ses collaborateurs selon leurs compétences et leurs qualités personnelles, mais son exigence première est de former une équipe performante.

Chapitre 2 : l'importance du management de projet dans les entreprises

On aborde ici quelques principes qui peuvent aider à la formation d'une équipe et avoir une influence sur le choix des personnes :

- les membres de l'équipe sont individuellement compétents, mais ils doivent en plus être motivés et désireux de coopérer entre eux ;
- il n'existe pas d'incompatibilité (conflit latents) entre certains membres de l'équipe ;
- le chef de projet adopte un comportement de leader d'équipe, c'est-à-dire qu'il encourage l'ouverture, la liberté de communication, l'efficacité des échanges et le respect des autres, il développe le consensus et la résolution structurée des conflits, il reconnaît et récompense un travail d'équipe efficace.
-

2. Missions des équipiers du projet :

L'organisation de projets se compose des postes suivants¹² :

a. Direction du réalisateur : il est responsable des orientations politiques du projet du côté du réalisateurs il a pour mission principale d'accepter de réaliser le projet, nommer le chef de projet, définir la politique de réalisation en relation avec le client et enfin de mettre à disposition de l'équipe projet les ressources nécessaires.

b. Chef de projet : le chef de projet est responsable du management, de la coordination de l'exécution et de la maîtrise du projet, il est assisté dans cette mission par les membres de l'équipe de projet.

2.1 Disciplines d'exécution du projet : Ces disciplines d'exécution dépendent étroitement du secteur d'activité du projet. C'est principalement la compétence du réalisateur dans ce domaine qui a motivé le choix du réalisateur par le client (agroalimentaire, aéronautique, génie civil, chimie, pétrole,...).

Pour les petits et moyens projets c'est le chef de projet qui assure la responsabilité globale de ce domaine en s'appuyant sur les responsables techniques, en ce qui concerne les grands projets le chef se concentre sur le management des interfaces entre diverses spécialités et s'assure de la cohérence de l'ensemble.

¹² Thierry Gidel, William Zongher, « Management de projet 2, approfondissement », édition 2006, p.150

Chapitre 2 : l'importance du management de projet dans les entreprises

Les principaux postes suivants peuvent être distingués :

2.1.1 Ingénieurs de projet : si le projet est moyen ou grand, le chef de projet est renforcé par un ou plusieurs adjoints ou ingénieurs de projet. Ces adjoints sont responsables de la coordination technique d'une partie du projet (une fonction ou un système). Ces ingénieurs poursuivent leur missions sur le site de fabrication ou de construction pendant la phase de réalisation (field engineer). Leur rôle est de régler les problèmes résiduels d'interfaces et de mettre à jour le dossier de définition.

2.1.2 Conception de base : choix techniques fondamentaux, dimensionnements. Ce sont des experts du domaine industriel du projet.

2.1.3 Spécialistes techniques : ces spécialistes sont chargés de rédiger les spécifications techniques des lots de travaux (composants, sous-ensemble, travaux), mais également les cahiers des charges associés aux appels d'offre et aux commandes. Ce sont les interlocuteurs techniques des fournisseurs ou des unités de fabrication.

2.1.4 Installation, intégration : techniciens expérimentés responsables d'une équipe de bureau d'étude dans tous les domaines techniques du projet dont le rôle est la conception géographique du produit du projet, ils élaborent les plans d'ensemble et de sous-ensemble, plans d'interface et plan d'installation.

2.1.5 Conception détaillée : techniciens de bureau d'étude responsables de l'intégration détaillée des composants externes et des composants ou sous-ensemble fabriqués en interne. Ils élaborent les plans de détail. Cette activité d'intégration de détail est faite pendant la phase de réalisation, en parallèle avec les approvisionnements, car elle nécessite l'étude des plans de détail des fournisseurs.

2.1.6 Achats et sous-traitance : Ce sont des personnes spécialisées qui sont en charge des achats, car les achats de composants ou de matériaux représentent un investissement et un risque élevé pour le projet et l'entreprise qui le réalise.

2.1.7 Essai de validation de la conception, qualification : les personnes responsables des essais sont les experts ayant participé à la conception de base, cette essai dans les meilleurs cas doit intervenir avant la fin de la réalisation de projet ou produit mais malheureusement dans la plus part des projets à produit unique il intervient à la fin.

Chapitre 2 : l'importance du management de projet dans les entreprises

2.1.8 Fabrication/construction : Ces tâches sont confiées à des personnes expérimentées en méthodes de fabrication ou de construction.

2.1.9 Mise en service : les essais en performances du produit ont lieu en fin de projet, ils sont conduits par les personnes responsables des essais.

2.2 Discipline de maîtrise du projet :

Les responsables des processus de maîtrise font partie de l'équipe de management de projet.

2.2.1 Qualité/sécurité/environnement : C'est la seule fonction de maîtrise qui ne peut pas être assumée par le chef de projet lui-même car elle est rattachée à la direction générale.

2.2.2 Maîtrise des risques : Cette fonction peut être assurée par le chef de projet ou un responsable des coûts sauf en cas de grand projet, elle doit être assurée par un responsable à part entière.

2.2.3 Maîtrise des délais : C'est souvent une personne ayant beaucoup d'expérience qui assure cette responsabilité car elle doit bien connaître la totalité des processus d'exécution et de maîtrise de l'organisation du réalisateur et du type de projet que l'on traite. Il a pour interlocuteurs tous les responsables de disciplines notamment pour établir la liste des tâches du projet et leur ordonnancement.

2.2.4 Maîtrise des coûts : Expert dans les domaines de l'estimation et du contrôle des coûts. C'est souvent la même personne qui assume les responsabilités de coût, délais, ressources et risques (Project Controller, gestion de projet, contrôle de projet) mais dans le cas des petits projets, c'est le chef de projet qui assume cette responsabilité.

2.2.5 Ressources : Tout responsable de coût, délais ou autre peut assurer cette fonction sauf en cas de grand projet.

2.2.6 Système d'information : Le secrétariat de projet est responsable de celle-ci.

2.2.7 Contrat : Un juriste et un financier sont souvent nécessaires pour assister le chef de projet à l'exportation, en particulier lors des négociations contractuelles avec le client.

Chapitre 2 : l'importance du management de projet dans les entreprises

2.3 Description de poste ou de fonction :

Pour que l'équipe projet fonctionne bien chaque acteur a un rôle précis qui correspond à ses compétences, Thierry Gidel et William Zonghero¹³ définissent ses missions comme importante pour un fonctionnement harmonieux de l'équipe, ils la considèrent comme l'une des premières actions d'un management de projet efficace en plus de l'appropriation des objectifs. Ces rôles ou missions ne sont pas donnés a priori mais négociés entre l'équipier et le chef de projet avant d'être contractualisés et formalisés, les plannings et les budgets sont mis à jour selon les engagements pris lors de cette négociation, si l'un des équipiers est faible il doit se sentir soutenu par le chef de projet et ceux en mettant à leur disposition les formations complémentaires.

La définition de mission d'une personne peut porter sur : les actions qu'il doit piloter, les responsabilités qu'il aura à assumer, l'autorité qui lui est déléguée, l'autonomie de décision, les objectifs (performances techniques, délai, coût), les données d'entrées et de sortie (l'interface avec les tâches amont, produit des tâches dont il a la responsabilité et interface avec les tâches aval), les moyens particuliers et nécessaires à l'accomplissement de la mission, les obligations d'information(quel type d'information à transmettre? Et à qui?) Et enfin en cas de relation avec les clients il faut indiquer l'interlocuteur et les voies hiérarchiques.

2.4 Direction et animation de l'équipe de projet :

La mise en place et l'utilisation d'outils de projet n'est pas suffisante pour réussir un projet, les facteurs humains sont tous aussi déterminants : un projet commence par une idée puis il prend forme et existe par ce que des personnes se mobilisent pour le réaliser. Cette équipe n'est constituée de personnes de divers services de l'entreprise, ils sont mis à sa disposition parfois à temps partiel. Dans cette étape le chef de projet n'a pas nécessairement d'autorité hiérarchique sur ces membres et pour faire reconnaître son autorité il doit développer des qualités d'écoute, d'animation et de négociation.

2.4.1 Le chef de projet : « entraîneur et capitaine de l'équipe » :

Dans cette partie l'équipe projet peut être définie comme une équipe sportive car tous les membres ont un rôle précis correspondant à leurs compétences et elle est animée par un

¹³ Op.cit., p.152

Chapitre 2 : l'importance du management de projet dans les entreprises

engagement ferme et résolu. Pour réussir et gagner, ceux-ci doivent être solidaires, avoir un but commun, des moyens et un entraînement suffisant.

Le chef de projet est l'« entraîneur » et le « capitaine » de cette équipe car lui aussi il est sur le terrain. Selon la phase ou le type d'environnement, l'équipe doit d'abord faire face à un adversaire : c'est le cas de la phase d'appel d'offre et également le cas du développement d'un produit nouveau lorsque les concurrents sont identifiés ou sont déjà sur le marché, et ensuite elle doit faire face aux « challenges » ou aux « défis » : c'est le cas d'un projet interne ou de la réalisation d'un produit unique une fois que le contrat est conclu.

2.4.2 Impliquer et motiver l'équipe de projet : L'implication de l'équipe s'obtient en partageant les objectifs et cela commence par exprimer clairement les objectifs et orientation du projet, négocier la mission et les objectifs de chacun puis mettre au point avec son équipe la stratégie de réalisation du projet et enfin déléguer les responsabilités. La perspective de travailler sur des domaines nouveaux et d'accéder à des responsabilités nouvelles est considérée comme une source de motivation importante pour les membres de l'équipe projet.

2.4.3 Déléguer et contrôler : Il faut donc trouver un équilibre entre délégation et contrôle, afin de développer la motivation et de favoriser la créativité, mais aussi de verrouiller les choix à certaines étapes.

2.4.4 Communiquer dans l'équipe :

La communication interne à l'équipe doit intégrer trois buts de nature différente :

1. Apporter à chacun des membres les informations nécessaires pour une réalisation optimale de leurs travaux;
2. Développer les synergies et favoriser les échanges pour accroître l'efficacité de l'équipe et résoudre les problèmes;
3. Entretenir l'esprit d'équipe puis résoudre les dysfonctionnements d'ordre relationnel.

La qualité de la communication est déterminante pour la réussite d'un projet, mais elle est consommatrice de temps et d'argent, il faut donc définir une communication ajustée à la taille du projet.

Chapitre 2 : l'importance du management de projet dans les entreprises

2.4.5 Gérer un conflit :

Compte tenu de la pression subie par l'équipe de projet, de l'engagement de chacun et de la diversité des profils, les conflits sont indispensables, ils peuvent être un indicateur de la mauvaise santé de l'équipe mais ils peuvent également être source de dynamisme s'ils sont bien gérés, un chef de projet n'ayant pas de pouvoir doit chercher donc d'autre résolution à ses problèmes.

Généralement les types de conflits rencontrés peuvent se résumer comme suit :

- les conflits d'objectifs et d'intérêts avec la structure métiers de l'entreprise (les objectifs de court terme du projet contre les intérêts de long terme de responsables métiers) ;
- les conflits techniques entre les intervenants de spécialité différente ou encore les conflits de pouvoir souvent liés à un manque de clarté dans l'attribution des responsabilités et prérogatives.

3. Pilotage du projet :

Arbitrer, décider, résoudre les problèmes rencontrés sont les compétences que le chef de projet doit avoir.

Le chef de projet pilote l'équipe de management de projet et le projet dans son ensemble.

Ce pilotage s'effectue par des réunions hebdomadaires d'un comité de direction du projet et l'émission mensuelle des tableaux de bord par des rapports d'avancement. Il organise aussi les prises de décisions politiques du client et du réalisateur lors des revues de projet, il dirige également des réunions de travail dans le cas où les problèmes à régler sont difficiles.

Le pilotage de projet se fait principalement par :¹⁴

3.1 Les revues de projet :

Les revues de projet sont des grands rendez-vous du projet, elles sont souvent contractuelles, elles marquent le passage des étapes-clés du projet et sont symbolisées par des jalons ou des points d'arrêt sur le planning du projet nécessitant le contrôle des livrables et la vérification que les conditions sont réunies pour autoriser la poursuite du projet.

¹⁴ Op.cit., p.156

Chapitre 2 : l'importance du management de projet dans les entreprises

Lors de ses revues des décisions importantes sont prises et préparées par le chef de projet en collaborant avec la maîtrise d'ouvrage (client), les décisions prises permettent de valider les résultats de l'étape achevée et de décider du passage à l'étape suivante pour prendre les mesures nécessaires.

3.2 Les revues de projet internes : elles sont présidées par le chef de projet et la présence du client dans cette réunion n'est pas obligatoire le but de celle-ci est de valider des étapes importantes chez le réalisateur parmi ces revues on peut citer :

3.2.1 Les réunions de lancement :

Elle consiste à annoncer publiquement aux acteurs de projet et aux autres personnes concernées de l'entreprise le démarrage du projet, elle est programmée par le chef de projet et considérée comme le premier événement important du projet. La réunion de lancement est basée sur le texte de la note de clarification qui peut être revue à cette occasion.

3.2.2 Revue de conception : Au cours de cette réunion on cherche à détecter les erreurs avant d'engager la suite du projet, cette étape est primordiale dans tous les projets à réaliser car une fois le projet est validé, il est de plus en plus difficile et coûteux de modifier une décision enregistrée.

Cette revue est préparée soigneusement par l'équipe de management de projet, une équipe de conception et d'un panel extérieurs ayant un avis autorisé sur la question elle contient une présentation synthétique, factuelle des options et décisions techniques prises, des méthodes de calcul et des logiciels utilisés et d'autres revues et analyses pour à la fin faire ressortir un résultat pour soit valider cette conception ou effectuer des modifications.

3.2.3 Revue d'essais de composant ou sous-ensemble : qualification. C'est une fonction ou une sous-fonction autonome du point de vue performance et qu'on peut facilement sous-traiter, elle est assez voisine à celle de la conception mais dans ce cas il s'agit de valider la conception en analysant les résultats des essais.

3.2.4 Revue d'ouverture de chantier (ou de début de fabrication) : On peut également la classer comme la revue d'avancement des études et des achats qui permet ensuite la

Chapitre 2 : l'importance du management de projet dans les entreprises

mobilisation de l'atelier de fabrication. Cette revue a pour but de décider si le projet suffisamment avancé pour commencer la fabrication sans risque de les arrêter faute de plans ou de composants.

3.3 Réunions de coordination et d'avancement :

3.3.1 Réunions de coordination avec le client : Ce sont des réunions régulières programmées en interne ou externe avec les clients, les partenaires pour présenter l'avancement du projet et régler les problèmes de coordinations détecté au cours de la réalisation.

3.3.2 Réunions de projet : C'est des réunions organiser et mener périodiquement par le chef de projet, elles sont considérer comme le véritable outil de pilotage à court et moyen terme. Elles sont basées sur la revue et la mise à jour des listes d'actions.

3.3.3 Réunion de résolution des problèmes : Ce type de réunions nécessite une méthode de conduite spécifique, ainsi qu'un animateur entraîné. La méthode à suivre pour résoudre un problème en groupe est :

- De cerner le problème (formuler les problèmes, les lister les classer et enfin les formuler...);
- De collecter les informations (collecter les faits et les caractéristiques...);
- Rechercher les causes du problème (lister toutes les causes, les analyser, les évaluer et enfin identifier les causes les plus importantes)
- Rechercher des solutions ainsi que des indicateurs de mesures (imaginer tous les moyens d'agir sur les causes, définir les indicateurs permettant de choisir la solution la plus adaptée en terme de coûts, délais... pour enfin retenir les solutions adéquates)
- Bâtir un plan d'action ;
- Communiquer et agir ;
- Suivre les résultats (apprécier les résultats observés par rapport aux résultats attendus et analyser les causes des écarts pour proposer des corrections si nécessaire).

Chapitre 2 : l'importance du management de projet dans les entreprises

3.3.4 Le brainstorming : « remue-méninges » Ce sont des réunions de créativité, elle favorise la production d'idées nouvelles au sein d'un groupe dans un temps court, de définir un concept technique ou un processus de déroulement et d'analyser les risques et les valeurs...etc.

4. La communication en management de projet :

La communication au sein du management de projet est d'une grande importance, la consistance et les raisons des choix qui ont été faits doivent être connus de tout le personnel de l'entreprise, il est nécessaire d'assurer une certaine cohérence entre la communication interne et la communication externe. Il faut savoir modifier, améliorer ses actions de communication, car cette dernière est un vecteur de réussite dans un monde concurrentiel.

Serge Raynal¹⁵ classe les occasions de communiquer comme suit :

- Communication d'une activité non programmée : ceci est une activité passe par tout qui nécessitera d'être analysée plus en détail par la suite ;
- Communication pour déclencher ou pour établir des programmes, y compris les ajustements des quotidiens ;
- Communication pour fournir les données permettant d'appliquer des stratégies (exigée par l'exécution des programmes)
- Communication pour l'évocation des schémas (communications qui servent de « stimuli »
- Communication pour fournir des informations sur les résultats des activités.

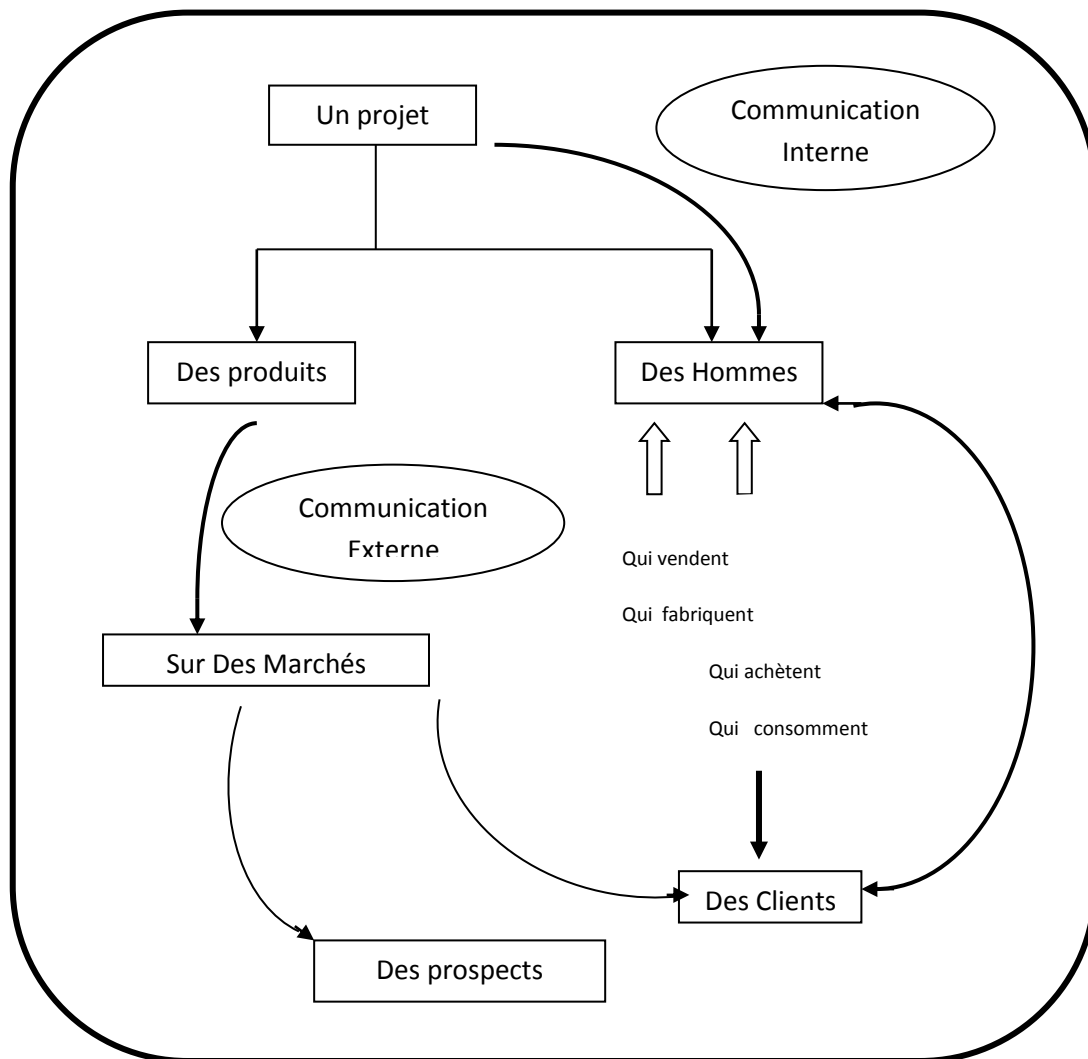
4.1 La communication de projet :

Dans un univers concurrentiel acharné, les entreprises sont appelées à adopter une approche nouvelle, et ambitieuse, ceci implique un management qui va faire adhérer le plus nombre aux projets de l'entreprise.

¹⁵ Raynal Serge, « le management par projet : approche stratégique du changement », éditions d'Organisation, p.185

Chapitre 2 : l'importance du management de projet dans les entreprises

Figure n° 3: communication d'un projet.



Source : Raynal Serge, « le management par projet : approche stratégique », éditions des Organisation, p.186

La communication est devenue actuellement, le lien qui réunit le projet, le produit, le marché et le client l'enjeu est donc de préparer et d'accompagner le changement.

Selon Raynal Serge¹⁶, un projet nécessite une communication interne, pour mobiliser les hommes autour d'objectifs nouveaux, déclencher une dynamique et transformer les valeurs mais aussi pour une communication de proximité, et une communication externe pour communiquer le produit du projet aux clients, définir de nouvelles relations avec les

¹⁶ Op.cit., p.187

Chapitre 2 : l'importance du management de projet dans les entreprises

partenaires, et enfin travailler à l'innovation de l'institution. Cela demande de la flexibilité, de l'appropriation, et de la précision.

Dans une démarche projet, la circulation de l'information se fait dans trois sens :

- L'information montante vers la hiérarchie ;
- L'information descendante vers le personnel ;
- L'information latérale ou transversale vis-à-vis du groupe.

Cette information se manifeste sous les trois formes suivantes :

- L'information opératoire qui représente l'information sur les outils à utiliser pour accomplir le projet ;
- L'information organique qui aide à mieux cerner le travail qui est réalisé par rapport au projet car il est important de savoir à quoi sert son travail dans le cadre du projet ;
- L'information générale qui sert à connaître l'entreprise et sa place sur le marché.

Dans le projet, l'objectif est de faire converger les efforts de chacun dans le but d'éviter les pertes d'énergie individuelle et de mener le projet à la réussite.

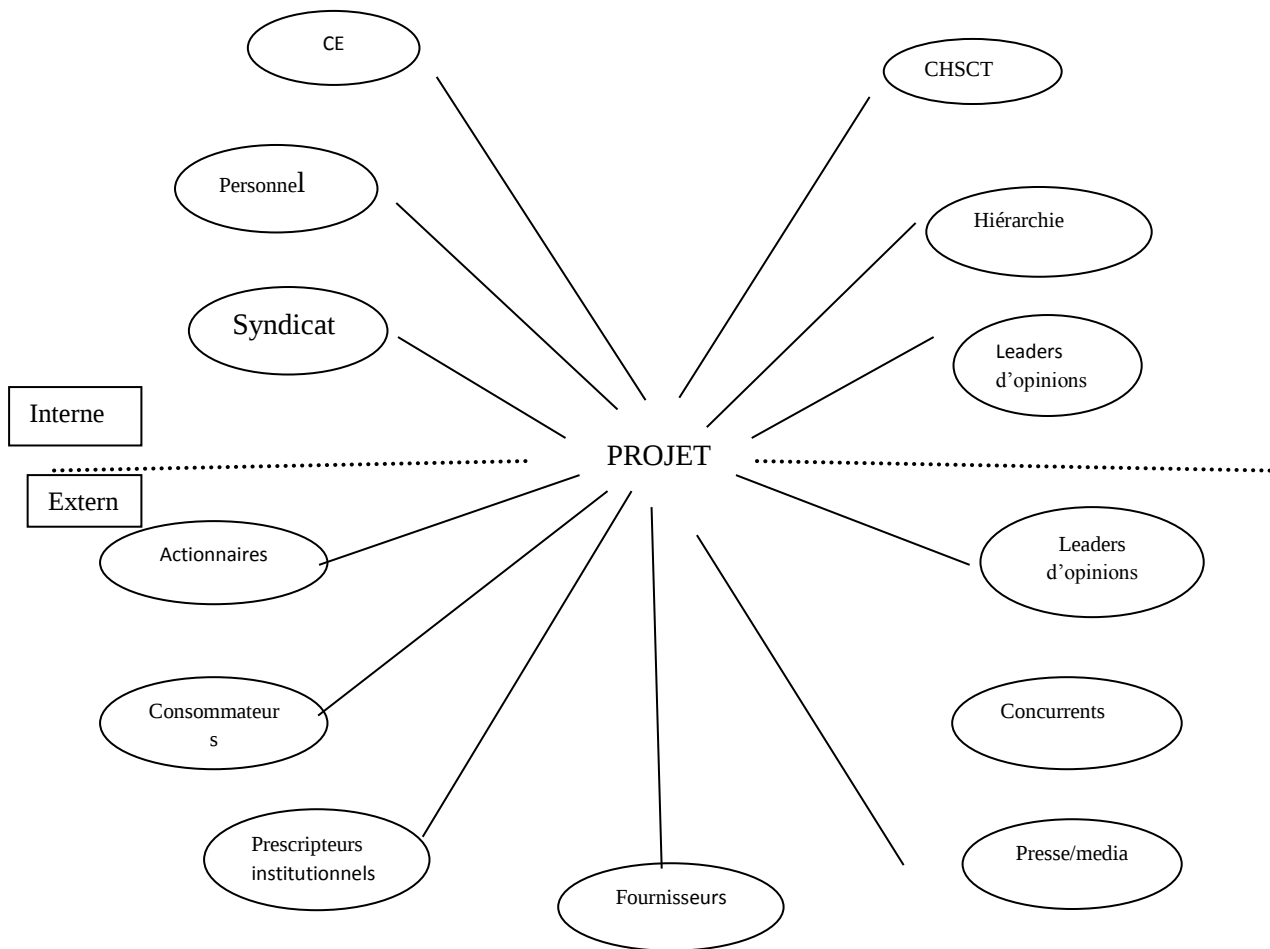
4.2 Cibler la communication de projet :

Les cibles de la communication de projet sont les parties prenantes internes et externes de l'entreprise, pour bien les cibler il convient d'abord de les identifier, les ordonner par ordre d'intensité de leur relation au projet. Puis, les analyser en fonction de :

- La nature de la relation ;
- Des sources d'influence sur la diffusion du projet (réglementaire, technique, commerciale, financière et sociale) ;
- Des sources d'information sur l'entreprise ;
- De l'identification des freins et leviers d'action à l'acceptation du projet.

Chapitre 2 : l'importance du management de projet dans les entreprises

Figure n°4 : Les cibles de la communication de projet



Source : Raynal Serge, « le management par projet : approche stratégique », éditions des Organisations, p.191

Chapitre 2 : l'importance du management de projet dans les entreprises

4.3 La communication interne et la conduite de projet :

Le chef de projet a pour objectif de faire en sorte que tous les actes des collaborateurs convergent dans la direction conforme aux objectifs économiques et stratégiques de l'entreprise. L'art de la communication interne consiste à équilibrer entre la volonté de la direction et la perception qu'en ont les salariés. L'interne est le fondement de toute politique de communication, le personnel est le premier à refléter l'image de l'entreprise puisque c'est lui qui diffuse des messages concernant celle-ci. D'où la nécessité pour les entreprise d'avoir des messages authentiques et volontaristes.

Il est important d'organiser des circuits d'information descendante et ascendante, cela permet l'adhésion du personnel aux objectifs de l'entreprise, et la prise en compte des attentes et besoins, et des réactions du personnel envers la vie de l'entreprise.

Raynal Serge¹⁷, classe les objectifs de l'information descendante et ascendante comme suit :

L'information descendante a six objectifs principaux :

- Donner une information de qualité à l'ensemble du personnel sur les ambitions, valeurs et objectifs de l'entreprise ;
- Créer un sentiment de fierté et d'appartenance à l'entreprise ;
- Renforcer l'information économique vers l'encadrement pour faciliter son rôle et favoriser ses initiatives ;
- Développer chez le personnel d'encadrement une culture, un savoir faire de communication pour faire en faire des relais d'information privilégiés et des vecteurs d'animation ;
- Impliquer l'ensemble du personnel dans les actions qui engagent l'image de l'entreprise à l'extérieur et valoriser en interne les succès et initiatives exemplaires ;
- Sensibiliser l'ensemble du personnel au problème de l'environnement et à la sécurité ;

L'information ascendante a deux objectifs principaux :

- Faire monter les informations sur les réalisations techniques, commerciales, Qualité, sécurité, environnement et enfin sur les réalisations économiques dans le but de les valoriser en interne et en externe ;

¹⁷ Op.cit., p.196

Chapitre 2 : l'importance du management de projet dans les entreprises

- Permettre au personnel d'exprimer les attentes et les besoins en mettant en place des dispositifs d'écoute régulière pour détecter les blocages et rechercher les moyens pour les supprimer.

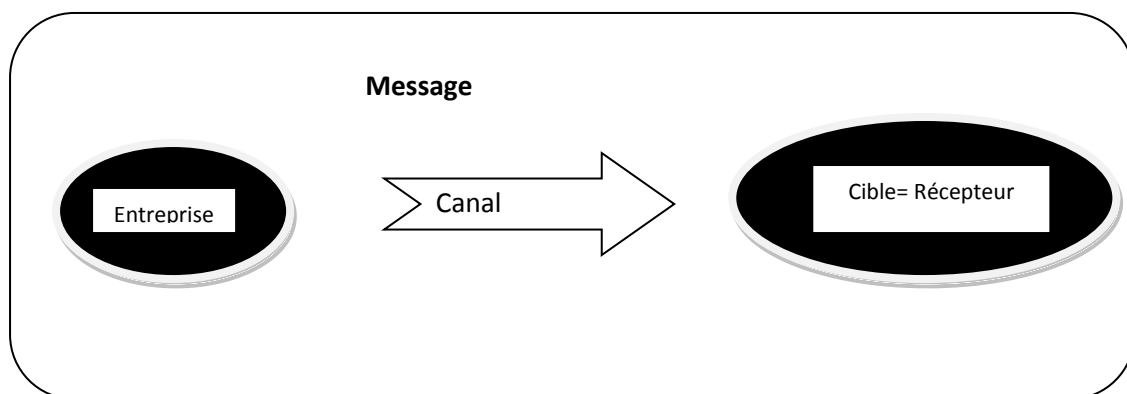
L'information transversale permet aux membres du groupe projet d'avoir les mêmes informations en même temps, ce qui permet d'éviter les incompréhensions et les blocages entre services et individus.

4.4 La communication externe d'un projet :

La communication externe d'un projet fait partie des quatre composantes du Mix Marketing (Produit, Prix, Commercialisation, et Communication), le but de cette communication est d'informer de manière plus ou moins objective sur une création, une amélioration ou une modification d'une image ou de vanter un « produit » dans le but de « convaincre ». Ainsi que d'inciter à l'essai et à l'achat du produit issu du projet. Pour ce faire, la communication doit « honnête », les promesses doivent être crédibles et vérifiables pour les cibles auxquelles elles sont destinées.

La communication d'un projet sert à transmettre un message à une cible donnée, on distingue traditionnellement un émetteur du message et un récepteur.¹⁸

Figure n°5 : communication externe d'un projet.



Source : Raynal Serge, « le management par projet : approche stratégique », éditions des Organisation, p.198

¹⁸ Idem, p.198

Chapitre 2 : l'importance du management de projet dans les entreprises

Section 3 : La démarche qualité et le système d'information au cœur du management de projet

Dans un contexte de recherche de l'efficacité, qui dépend pour une grande partie de la « qualité du management », les entreprises ont pris de plus en plus conscience de la nécessité de satisfaire toutes leurs parties intéressées, pas seulement les clients. La priorité pour les entreprises est alors de bien mobiliser et dynamiser l'ensemble de ses acteurs en appliquant des systèmes de management de plus en plus évolués. Elles ont alors fait appel à de plus en plus de normes ou référentiels publiés dans les domaines divers : la qualité, l'environnement, la santé et la sécurité au travail, les ressources humaines, l'évaluation des risques, l'éthique sociale, etc. Ces normes ont été améliorées ou renouvelées en fonction de l'évolution du marché.

Dans le domaine de la qualité, les entreprises visent à satisfaire des exigences exprimées et implicites, cela s'applique aussi dans d'autres domaines tel que l'environnement, la sécurité, et autres exigences qui sont respectées grâce à la mise en œuvre de dispositions spécifiques.

Auparavant, on parlait seulement, et surtout entre techniciens, de qualité de produit et de contrôle qualité. Avec l'évolution des techniques et l'automatisation des moyens de fabrication, on est passé vers 1920 du contrôle du produit fini à la « maîtrise statistique de processus », ensuite, vers 1945, à la notion de « maîtrise de la qualité » et enfin, en 1960, à la « maîtrise totale de la qualité » ou « maîtrise de la qualité étendue à toute l'entreprise » (*company wide quality control*).

On est donc passé progressivement du simple concept de « contrôle qualité » du produit à « L'assurance de qualité » pour les produits ou services et enfin, au « management de la qualité ».

1. L'évolution des systèmes de management :

La qualité est une notion subjective difficile à définir et à matérialiser, car elle se rapporte aux caractéristiques d'un produit ou d'un service. Pour ne pas laisser la qualité dans le domaine de la subjectivité et de l'intuitif, ou de la qualité perçue comme l'a défini Henry Mintzberg, les règlements et des normes ont été rédigés pour unir et standardiser, par métier les procédures de fabrication et de contrôle. Si la notion de qualité remonte aux origines même de l'homme qui a toujours recherché à adapter les objets qui l'entourent à son milieu

Chapitre 2 : l'importance du management de projet dans les entreprises

pour son meilleur usage, La qualité concerne aujourd'hui, tous les secteurs de l'entreprise, des services, de l'administration et du domaine du projet.

1.1 l'évolution du marché :

Depuis la publication des normes de la série ISO 9000 en 1994, de nouvelles données du marché sont apparues, ces dernières sont prises en compte par les versions 2008 et 2009 de ces normes qui réglementer les évolutions du marché et les perspectives de développement durable. Et c'est maintenant la responsabilité sociétale qui est visée, avec le projet de norme ISO 26000¹⁹.

Les exigences croissantes des parties prenantes des organisations incitent ces dernières à d'avantage pratiquer l'écoute du client et des parties intéressées, et à s'améliorer en permanence. Ce qui a été développé et appliqué dans le domaine de la qualité est de plus en plus transposé sur les plans internationaux, européens, et nationaux dans le domaine de la protection de l'environnement avec les normes de la série ISO 14000 et dans d'autres domaines tels que le domaine de la santé et la sécurité au travail.

On remarque alors que l'utilisation de la norme ISO 9000 dans tous les organismes est insuffisante, ce qui mène à l'apparition de référentiels d'assurance de la qualité spécifiques à certain métiers. Pour améliorer leurs performances, plusieurs entreprises qui souhaitent dépasser l'assurance de la qualité et s'engager progressivement vers la voie de l'excellence ont été obligées d'utiliser des critères de prix qualité européens EFQM (European Foundation Quality Management) pour arriver à leurs fins. En 2008 la certification des systèmes de management de la qualité s'est développée mondialement pour dépasser le million de certificats ISO 9001, celui-ci s'est développé avec les systèmes de management environnemental. Le choix s'offre donc aux entreprises pour adopter ou non un certificat de systèmes de management intégrés (qualité, environnement, sécurité) car elles constituent toute une suite complémentaire.

Les normes ISO 9000 dans un environnement économique et commercial visent principalement à répondre aux attentes du marché, en mettant l'accent sur l'exigence d'amélioration de la satisfaction des clients et des performances, tout en améliorant la compatibilité et la cohérence avec les normes de management.

1.2 L'évolution du management d'un organisme :

¹⁹ BERNAR FORMAN « Du manuel qualité au manuel de management, l'outil stratégique » afnor éditions p.6

Chapitre 2 : l'importance du management de projet dans les entreprises

C'est durant les années 90 que le management de la qualité a graduellement pénétré l'ensemble des pays et activités humaines, ce développement est dû principalement à l'engouement pour l'assurance de la qualité au travers des normes ISO 9000 ; petit à petit cette dernière s'est inscrite dans le cadre des démarches de progrès des organismes.

Il est nécessaire de remarquer que les voies de développement de l'assurance de la qualité avec les premières normes ISO 9000 (1987 et 1994) et celles des modèles d'excellence de type TQM ont longtemps été séparés, quoique elle partage le même but qui est la satisfaction du client sous la pression de la concurrence tout en restant compétitive et, voire aussi : donner confiance et ce en obtenant une certification ISO 9001, mais aussi avoir une image d'excellence en étant récompensé d'un prix qualité.

Dans les années 70-80, le respect du formalisme dans l'application des exigences d'assurance de la qualité était obligatoire, alors que l'EFQM (european foundation quality management) s'intéressait plus au comportement global et aux performances des organismes. Avec l'expérience on s'est rendu compte que l'assurance de la qualité pure et dure amenait une certaine incapacité et que, si cette rigueur était nécessaire, il fallait donc élargir le champ du management en se basant sur les principes de l'EFQM, ce qui s'est concrétisé dans la version 2000 et des normes ISO 9000, mais également dans l'ISO 2001:2008 et l'ISO 2004 :2009.

Suite à cette situation de recherche d'efficience qui découle de la « qualité du management », les entreprises ont pris conscience qu'il fallait satisfaire toutes leurs parties intéressées et non seulement les clients. Leur priorité maintenant est donc de bien mobiliser et dynamiser l'ensemble des acteurs en appliquant des systèmes de management de plus en plus évolués, ils ont alors fait appel à plus de référentiels qui touchent à divers domaines tels que : la qualité, l'environnement, la santé, la sécurité au travail...etc. Et ces normes ont été améliorées en fonction de l'évolution du marché.

2. Quelques concepts relatifs à la qualité :

Au cours des dernières années les concepts en matière de qualité et de management de la qualité ont beaucoup évolué, les manuels d'assurance qualité existants selon les normes ISO 9000, celles-ci sont établies pour répondre à des exigences contractuelles ou dans un but de certification et considérés comme un véritable outil de management, notamment quand le management environnemental et plus récemment le management de la sécurité sont venus

Chapitre 2 : l'importance du management de projet dans les entreprises

enrichir leur contenu dans le but de contribuer à l'amélioration des performances des organismes les plus divers.

En matière de qualité, les principaux concepts et la terminologie retenus par les normalisations internationales et française étaient contenus dans la norme ISO 8402 (1994). Dans la version 2000 des normes de la série ISO 9000 intitulée « systèmes de management de la qualité : principes essentiels et vocabulaire » correspondant à la fusion de deux normes, ISO 8402 (1994) et l'ISO 9001-1 (1994)²⁰.

2.1 La qualité

La qualité représente la capacité à satisfaire des besoins exprimés et implicites, ou l'aptitude à rendre le service attendu, car les parties prenantes n'expriment pas toujours leurs besoins, c'est donc à ceux qui réalisent et conçoivent des produits d'identifier ces besoins et les satisfaire.

La satisfaction des différentes attentes implique donc que la qualité soit recherchée tout au long d'un processus industriel (pour le produit) ou tertiaire (commerce, administration, etc.). Ou encore tout au long du cycle de vie d'un produit : conception, réalisation, maintenance, etc., jusqu'à son élimination sans nuisance pour la société.

2.2 La notion de client et de parties intéressées dans le management de la qualité :

Le client est un « organisme ou une personne qui reçoit un produit » et la partie intéressée est « une personne ou un groupe de personnes ayant un intérêt dans le fonctionnement ou le succès d'un organisme » (ISO 9000 :2005). Les parties intéressées sont par exemple les clients, le personnel, les actionnaires, les fournisseurs, etc.

On peut formuler les remarques suivantes :

- L'ISO 9001 (2000), conçue sous forme d'exigences, vise essentiellement la satisfaction des besoins ou attentes des clients alors que l'ISO 9004 (2000) est conçue sous forme de lignes directives qui formulent des suggestions et des recommandations, couvre l'ensemble des processus visant à apporter des avantages à toutes les parties intéressées.
- Enfin la norme de la série ISO 14000 (1996), qui concerne le management de l'environnement, et les référentiels relatifs à la santé et la sécurité visent essentiellement à

²⁰ Op.cit. P.8

Chapitre 2 : l'importance du management de projet dans les entreprises

satisfaire les exigences de toutes les parties prenantes d'un organisme, notamment le personnel et la société.

2.3 La notion de processus et le management de la qualité

Le processus est un terme essentiel à la base des normes ISO 9000, c'est un ensemble d'activités interactives qui transforment des éléments d'entrée en éléments de sortie, et le produit est le résultat du processus (ISO 9000 :2005). C'est une continuité de tâches à réaliser à l'aide de ressources humaines et matérielles mais avec des contraintes (exigences internes et externes, sécurité et environnement) et dont le résultat est le produit.²¹

Le management de projet et le management de la qualité s'apparentent à l'approche du management par les processus et présentent tous les deux des caractéristiques communes :

- L'officialisation des processus clés : la réflexion en termes de processus combinés avec la nécessité de modéliser l'ensemble des processus et d'affecter des ressources et compétences adéquates pour les enchaînements amont-aval.
- La nomination d'un manager : pour améliorer les processus, il est nécessaire pour toute direction de nommer un manager que ça soit dans le cas d'un management de projet ou dans le cas d'un management de la qualité. Celui-ci devra disposer d'un pouvoir de réallocation des ressources et de l'autorité de mobiliser du personnel, résoudre les conflits et piloter la performance du processus et la performance globale dans les deux cas.²²

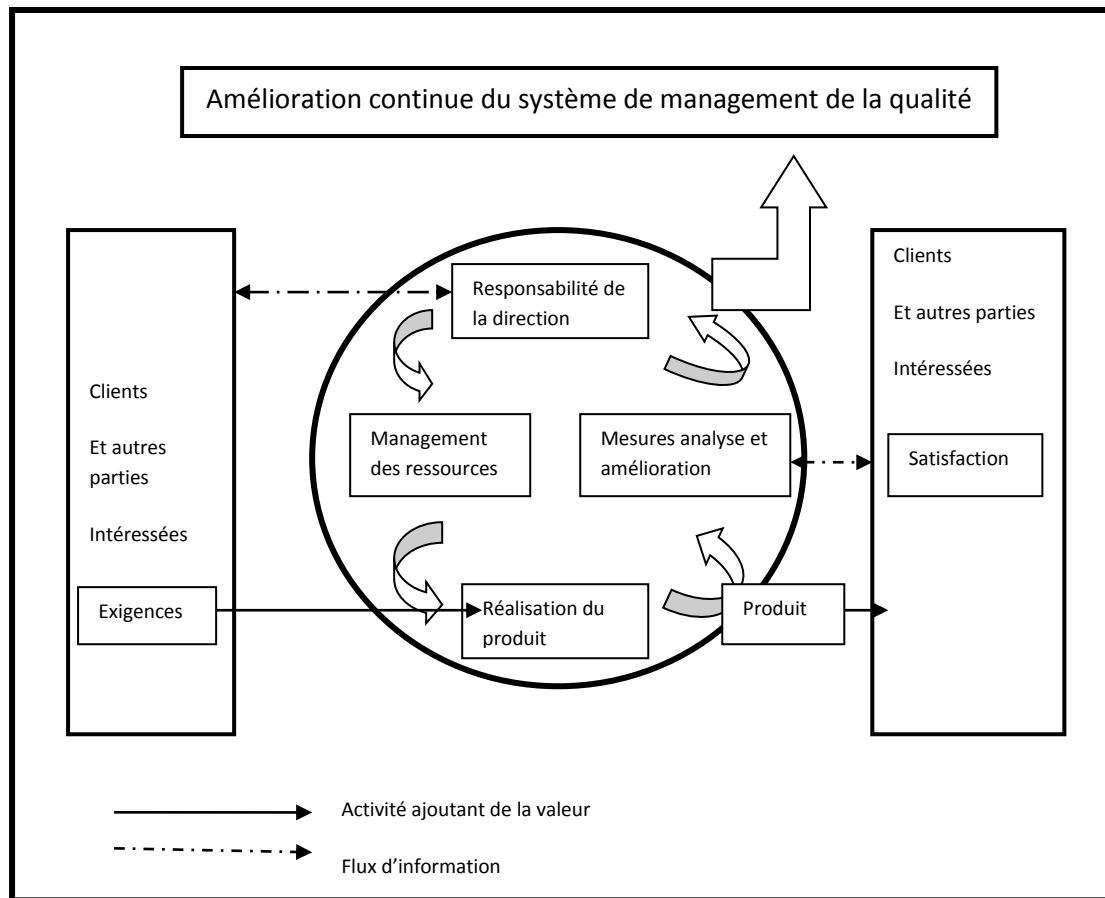
À partir de l'ISO 9000 : 2000, il y eut promotion de l'approche processus, un résultat escompté est atteint de façon plus efficiente lorsque les ressources et activités afférentes sont gérées comme un processus.

²¹ Op.cit., p.20

²² S. KATLANE BEN MLOUKA, « Management des projets et management de la qualité totale : approches complémentaires ou confondues », ESSACHESS, n°3, Tunis, 2009. P.84. (Disponible sur www.essachess.com)

Chapitre 2 : l'importance du management de projet dans les entreprises

Figure n°6: modèle d'un système de management de la qualité basé sur les processus



Source : Bernard Forman, « du manuel qualité au manuel de management : l'outil stratégique », édition Afnor, Paris, 2013, p.23

2.4 La notion de compétence et le management de la qualité :

Le management des processus est indissociable du management des compétences. L'optimisation d'un processus passe souvent par une affectation optimale des compétences cibles. Il est désormais important d'affecter de manière optimale l'ensemble des compétences cibles. Il y'a lieu à présent, de responsabiliser le personnel à tous les niveaux hiérarchiques et ainsi favoriser le travail en groupe basé sur la coopération et l'apprentissage. On pourra finalement dire que les principes de gestion de la qualité sont très utiles à la gestion de projet dans l'applicabilité des processus étant donné que les pratiques de gestion privilégient le client et le travail d'équipe et l'amélioration continue.²³

2.5 Notion d'amélioration continue :

²³ Op.cit., p.85

Chapitre 2 : l'importance du management de projet dans les entreprises

Le principe de l'amélioration continue est l'un des huit principes de management de la qualité qui ont été identifiés dans les normes ISO 9000 pour faciliter la réalisation des objectifs de la qualité.

Les normes ISO 9000 (2000) et ISO 14000 (1996), ainsi que les normes ou les référentiels relatifs à la santé et à la sécurité, épaulent l'application d'un cycle d'amélioration continue schématisé par la « roue de Deming » qui est un des outils de management de la qualité de l'abréviation PDCA « Plan Do Check Acte » qu'on peut traduire comme « Planifier Réaliser Contrôler et Agir ». Pour Deming « père de la qualité » le cycle constitue la philosophie du SMQ (système management qualité). Il illustre cette démarche sous forme d'une roue roulante sur un sol incliné de manière à élever le niveau de gestion de qualité.

Le cycle PDCA s'applique à l'intégralité des étapes du processus qualité. Ces quatre étapes peuvent être résumées comme suit :

Etape1- Planifier: c'est préparer le travail à effectuer (programme de production, établir les objectifs et définir les tâches à exécuter) autrement dit un manuel de procédure qui fixe les objectifs et les tâches ;

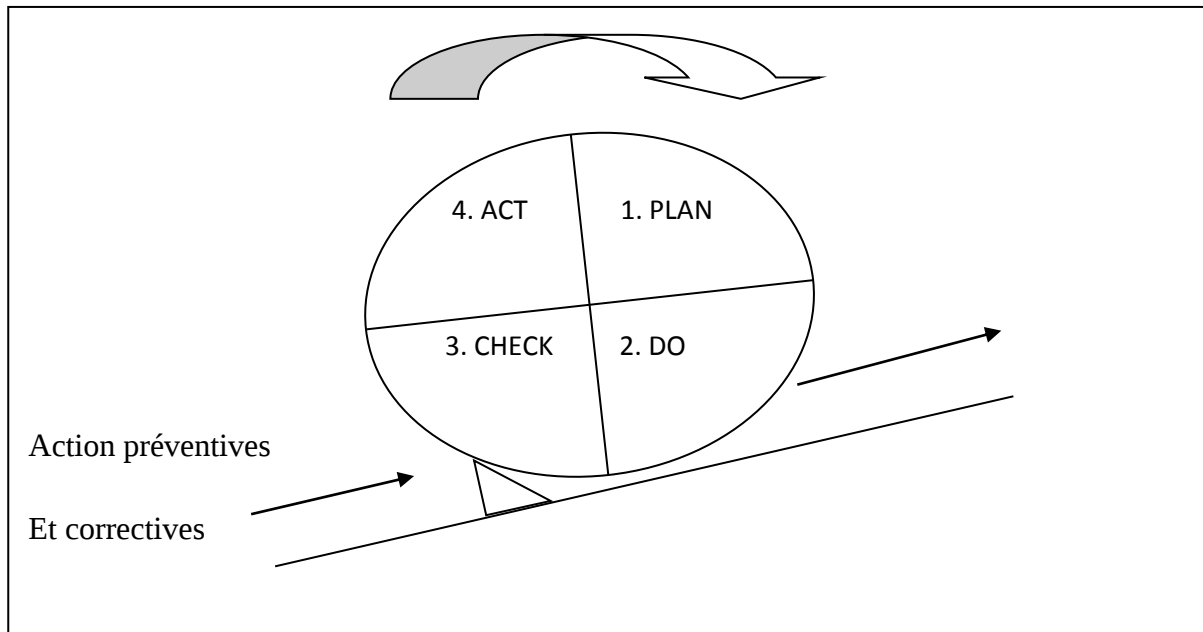
Etape 2- Réaliser : c'est exécuter les tâches prévues dans le cadre de la planification ;

Etape 3 -Contrôler : il s'agit dans cette étape de corriger les états décelés ou identifier durant le contrôle et prendre les décisions qui s'imposent afin d'identifier les causes des écarts et les axes d'amélioration permettant de changer au mieux le processus ;

Etape 4 -Agir : corriger les écarts décelés et prendre les décisions qui s'imposent afin d'identifier les causes des écarts.

Chapitre 2 : l'importance du management de projet dans les entreprises

Figure n°7 : La roue de Deming PDCA



Source : Bernard Forman, « du manuel qualité au manuel de management : l'outil stratégique », édition Afnor, Paris, 2013, p.27

3. Le management de la qualité

Le management de la qualité est un ensemble d'activités coordonnées permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité, il comprend les éléments suivants ²⁴:

- La planification de la qualité : c'est une partie du management de la qualité qui est axée sur la définition des qualités objectives et la spécification des processus opérationnels et des ressources afférentes, nécessaires pour atteindre les objectifs fixés ;
- La maîtrise de la qualité : elle se concentre sur la satisfaction des exigences pour la qualité ;
- L'assurance de la qualité : elle vise à donner confiance en ce que les exigences pour la qualité seront satisfaites ;
- L'amélioration de la qualité : dernière partie du management de la qualité qui est axée sur l'accroissement de la capacité à satisfaire aux exigences de la qualité.

²⁴ Op.cit.p.26

Chapitre 2 : l'importance du management de projet dans les entreprises

Le management de la qualité est mise en œuvre au sein d'un organisme par la construction d'un système de management de la qualité. Elle s'applique à toutes les phases du cycle de vie d'un produit ou d'un service et peut s'étendre à toutes les parties d'un organisme.

3.1 La maîtrise de la qualité et le contrôle de qualité :

Ces deux termes maîtrise et contrôle ne doivent pas être confondus, le premier désigne les actions opérationnelles qui permettent à la fois de piloter un processus et d'éliminer les non-conformités ou déviations par rapport à ce qui est attendu, tout au long du processus. Le deuxième est une opération de maîtrise de la qualité à un stade donnée du processus considéré, il a pour but de déterminer si les résultats obtenus sont conformes aux exigences spécifiées.

3.2 L'assurance qualité :

Elle se décline en quatre points essentiels :

a. Définition générale de l'assurance qualité

L'assurance qualité est adoptée lorsqu'une entreprise veut garantir à ses clients, ses fournisseurs et ses actionnaires, la qualité du produit ou du service qu'elle commercialise²⁵.

L'assurance qualité est un document où sont notés :

- Les objectifs atteints en termes de qualité ;
- Les méthodes employées pour atteindre ces objectifs.

b. Définition de l'assurance qualité par la norme ISO

D'après la norme ISO 8402-94, l'assurance qualité est « Ensemble des activités préétablies et systématiques mises en œuvre dans le cadre du système qualité, et démontrées en tant que de besoin, pour donner la confiance appropriée en ce qu'une entité satisfera aux exigences pour la qualité. »

²⁵ <https://qualite.ooreka.fr/comprendre/assurance-qualite>

Chapitre 2 : l'importance du management de projet dans les entreprises

c. Le manuel d'assurance qualité

L'assurance qualité d'une entreprise est mise à la disposition du public via le manuel d'assurance qualité.

Ce manuel est disponible :

- dans chaque entreprise ayant une politique qualité,
- en ligne.

Le manuel d'assurance qualité contient :

- la présentation de l'entreprise,
- le système qualité,
- les procédures,
- les certifications,
- les résultats des contrôles qualité et des audits qualités.

d. Assurance qualité et certification

Une entreprise peut assurer la qualité de ses produits ou de ses services en les certifiant.

Une certification est une garantie écrite de la qualité d'un produit ou d'un service délivrée par un organisme extérieur à l'entreprise.

En France, les certifications sont délivrées par :

- l'international organization for standardization, ISO,
- l'european Foundation for Quality Management, EFQM.

4. Le management environnemental :

Le management environnemental, aussi appelé gestion environnementale, ou éco management, désigne les méthodes de gestion d'une entité (entreprise, service...) visant à prendre en compte l'impact environnemental de ses activités, à évaluer cet impact et à le réduire. Le management environnemental s'inscrit dans une perspective de développement durable.

Chapitre 2 : l'importance du management de projet dans les entreprises

Les motivations de l'entreprise peuvent être de plusieurs types : respecter les réglementations, améliorer l'image de l'entreprise, améliorer les relations avec les riverains (pour les entreprises polluantes), faire des économies, obtenir une certification environnementale réclamée par les clients de l'entreprise ou un écolabel.

Le système de management environnemental (ou SME) est défini comme « composante du système de management global qui inclut la structure organisationnelle, les activités de planification, les responsabilités, les pratiques, les procédures, les procédés et les ressources pour établir, mettre en œuvre, réaliser, passer en revue et maintenir la politique environnementale ».

Le management environnemental a plusieurs objectifs : l'amélioration de l'image de l'entreprise, l'amélioration des relations avec le voisinage, ou l'obtention d'un écolabel ou d'une autre certification environnementale.

Le management environnemental est pris en compte par les entreprises qui sont soucieuses de leur image ainsi que du respect de l'environnement. Il présente un certain nombre d'avantages : les responsables sont de plus en plus attentifs à la question du respect de l'environnement, et la certification ISO 14001 (qui s'appuie sur le système de management environnemental), facilite l'accès aux appels d'offres²⁶.

Le système de management environnemental a de nombreux bénéfices sur les plans commercial, financier, gestion, juridique, relationnel externe, et social.

Le management environnemental est amené à évoluer pour prendre en compte les résultats des mesures d'impacts, en suivant un processus d'amélioration continue. Il doit prendre en compte des contraintes réglementaires, techniques et économiques. Cette nouvelle forme de management fait appel à des compétences tout aussi nouvelles. Certaines entreprises se font accompagner devant la complexité de la mise en place de procédures de management environnemental. Plusieurs initiatives provenant aussi bien du public que de cabinets de conseil privés ont pour but la mise en place d'outils pour faciliter l'application de ces procédures comme le manuel des achats durables.

5. Le management de la sécurité :

²⁶ https://fr.wikipedia.org/wiki/Management_environnemental

Chapitre 2 : l'importance du management de projet dans les entreprises

Il ya plusieurs types de sécurité à considérer pour le management d'un organisme :

- La sécurité relative au produit, composante de la qualité du produit ;
- La sécurité des installations et systèmes, importante pour le personnel, l'environnement et l'entreprise elle-même, c'est le domaine de la sûreté de fonctionnement, qui se caractérise par la fiabilité, la disponibilité, la logique de maintenance et la sécurité du produit.
- La sécurité au travail souvent associée à l'hygiène et la santé au travail, qui est une part importante du code du travail.

Le référentiel de management de la santé et de la sécurité au travail permet de²⁷ :

- construire une démarche SST de façon structurée et méthodique ;
- disposer d'un outil pour déployer une politique de prévention des risques professionnels ;
- s'évaluer au vu des audits internes ou externes en vue de s'améliorer ;
- garantir une traçabilité ;
- répondre aux exigences du marché, à celles imposées par la réglementation, etc.

2. Le système d'information et le management

Dans le vocabulaire du management, l'expression « système d'information » est très souvent utilisé avec des acceptions diverses, et trop souvent l'accent est mis sur l'aspect technologique, pour évoquer des réalisations à base d'ordinateurs et de réseaux. En réalité, la notion de système d'information est beaucoup plus riche que celle sous-entendue par ces définitions approximatives, qui privilégient généralement l'aspect spectaculaire des technologies de l'information. En premier lieu, nous allons définir les termes systèmes d'information, puis nous allons mettre en exergue les dimensions de ce dernier.

2.1 définition du système d'information

« Un système d'information peut être vu comme un ensemble organisé de ressources (personnes, données, procédures, matériels, logiciels) permettant d'acquérir, de traiter, de

²⁷ <https://www.atousante.com/obligations-employeur/sante-securite/management-sante-securite-travail/>.

Chapitre 2 : l'importance du management de projet dans les entreprises

stocker des informations (sous forme de données, textes, images, sons), dans et entre des organisations »²⁸

Cette définition nous permet de déduire qu'un système d'information est un ensemble finalisé autour d'objectifs, organisé à partir de différentes ressources et susceptible d'être défini à différents niveaux. Enfin, on constate qu'il a un caractère organisationnel et social.

2.1.1 Un système organisé à partir de différentes ressources

Un système d'information regroupe différentes ressources :

- **Des acteurs** : il n'y a pas de système d'information sans des personnes, sans des acteurs.

Ceux sont soit des utilisateurs des systèmes (en interne : employés, cadres, dirigeants... ou en externe : clients, fournisseurs...), soit des spécialistes de la construction des systèmes d'information (analystes et programmeurs...) dont le travail consiste à concevoir, développer, implanter les bases technologiques du système et assurer son fonctionnement.

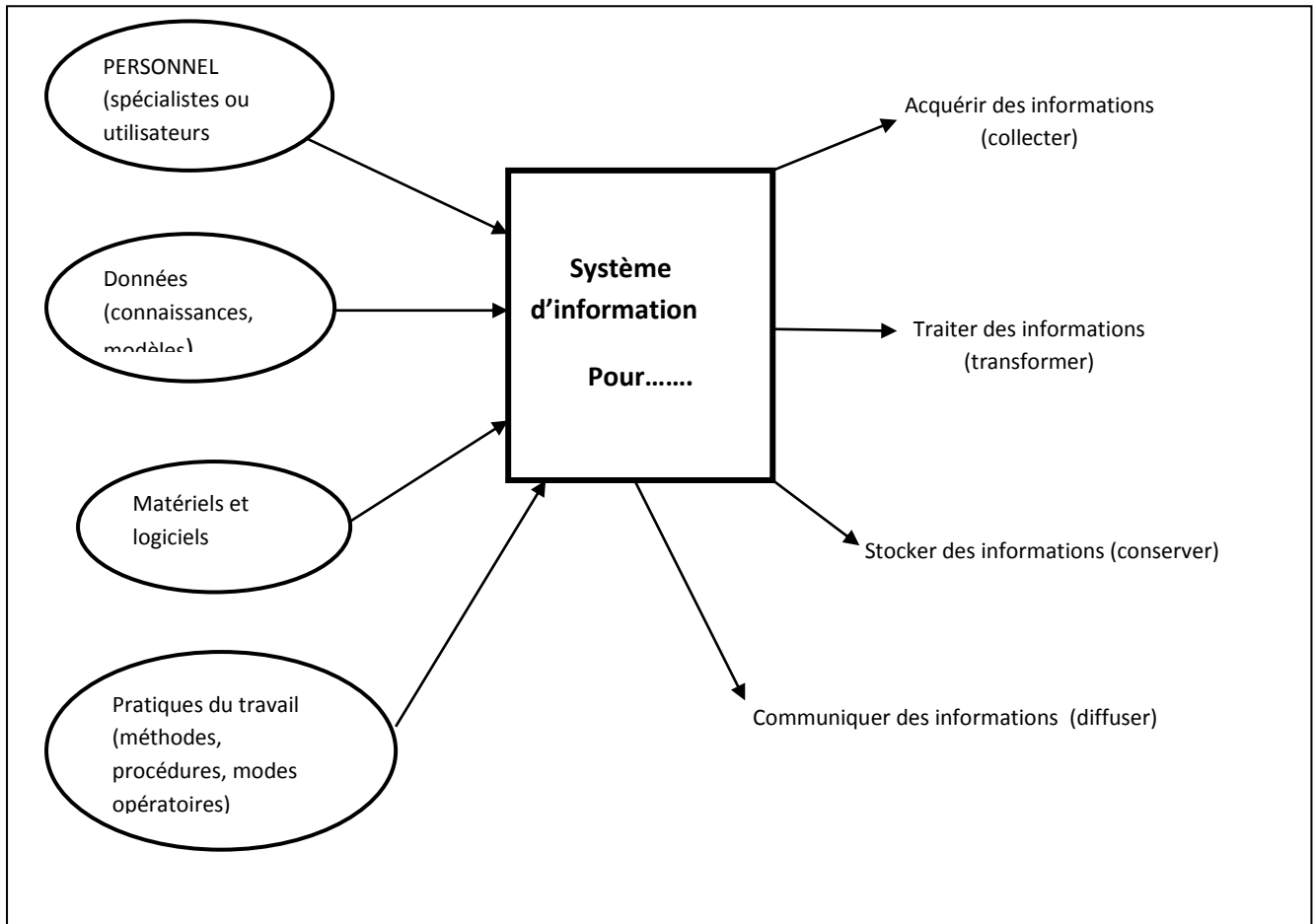
- **Des données** : sous des formes variées (chiffres, textes, images, sons), ces ressources essentielles matérialisent l'information détenue ou utilisée par l'organisation. Ces données traduisent soit des événements nouveaux, par exemple, une commande client, soit des informations conservées pour être utilisées par exemple pour un compte client. Ces données constituent la matière première des traitements, elles concrétisent des connaissances de l'organisation et elles sont un véritable actif, indispensable à son fonctionnement tel que le fichier des clients.
- **Des matières et logiciels** : le système d'information repose, dans la plupart des cas, sur des technologies numériques. L'utilisation de logiciels, programmes enregistrés, commande le fonctionnement du matériel : le choix ou l'élaboration de ce programme est un aspect majeur de la construction des systèmes d'informations, car les programmes conservent les connaissances opératoire de l'organisation, ils constituent un répertoire de modèles pour l'action.
- **Des pratiques de travail** : les pratiques réelles de travail, individuel ou collectif, imbriquent des tâches automatisées et des tâches confiées aux personnes, la définition des rôles respectifs de l'homme et de la machine est décrite de façon formelle ou informelle par des procédures qui constituent la partie dynamique du système d'information.

²⁸ Robert Reix, Michel Kalika, Bernard Fallery, Frantz Row, « Systèmes d'information et management », 7^{ème} édition Vuibert, 2016, p.1

Chapitre 2 : l'importance du management de projet dans les entreprises

Mais un système d'information ne découle pas de la simple juxtaposition de ces différentes ressources. Il est le résultat d'un travail de construction qui a pour but de répondre au mieux à des objectifs assignés au système.

Figure n° 8: Un système fondé sur des ressources et des pratiques de travail



Source : Robert Reix, Bernard Fallery, Michel kalika, Frantz Rowe, *Système d'information et management* 7^{ème} édition, Vuibert, Paris p.3

Chapitre 2 : l'importance du management de projet dans les entreprises

2.1.2 Un système finalisé pour répondre à des objectifs :

Les objectifs d'un système d'information peuvent être opérationnels ou stratégiques :

a- Les objectifs opérationnels : ils sont définis par rapport aux tâches élémentaires appliquées aux données, il s'agit entre autres:

- De saisir des données, c'est-à-dire d'acquérir sous une forme adaptée, des données qui sont très hétérogènes (entrées en stock par un lecteur ou un clavier...);
- De stocker des données, c'est-à-dire de les conserver sous une forme exploitable et d'être capables de les retrouver rapidement et sans erreurs (fichier des utilisateurs, des bases de données internes...);
- De traiter des données, c'est-à-dire de transformer des données primaires en résultats, par des opérations de transformation, de sélection, de calcul...sur des ordinateurs personnels, centraux ou externes ;
- De communiquer des données, c'est-à-dire de les transmettre à d'autres utilisateurs (hommes ou machines) à travers des messageries, des documents, site internet...

On conclut que, l'objectif opérationnel de tout système d'information est d'amener un soutien au processus de travail dans l'entreprise, selon trois modalités principales qui sont, la fourniture ou le partage de l'information, l'assistance ou coordination du travail humain, l'automatisation ou intégration du travail.

b- Les objectifs stratégiques : ils doivent correspondre à la stratégie générale de l'entreprise qui repose sur la recherche d'un avantage concurrentiel durable soit par :

- Un positionnement sur un marché (avantage par les coûts ou avantage par différenciation), soit par une combinaison interne et unique de ressources distinctes.

Les objectifs stratégiques du système d'information doivent avoir le plus fort potentiel sur l'organisation, par exemple :

- Assurer l'interopérabilité du système d'information avec ceux de ses partenaires ;
- Augmenter la réactivité en mettant en place un Work Flow ;
- Utiliser les données clients pour améliorer la politique de marketing ;
- Maîtriser l'intégration de systèmes pour avoir une architecture unifiée ;
- Assurer la convergence entre téléphonie et informatique.

Chapitre 2 : l'importance du management de projet dans les entreprises

2.1.3 Un système d'information défini à plusieurs niveaux

La notion de système d'information renvoie toujours à celle d'un usage pour une entité, et il importe toujours de bien préciser qu'elle est une l'entité de référence. Le tableau ci-dessous présente différentes catégories de systèmes d'information en fonction, de l'entité de référence²⁹

Tableau n°1 : un système d'information défini à plusieurs niveaux.

Entité de référence	caractéristiques	Exemples de SI
Individuel	Système utilisé par un seul individu, à son poste de travail (cependant, cela ne veut pas dire qu'il le conçoit seul, ni au plan sémantique, ni au plan de l'architecture)	-suivi de tableaux de bord par un contrôleur de gestion, équipé d'un tableur sur micro-ordinateur) -démonstration devant un client par un commercial équipé d'un ordinateur portable. -application de gestion pour une profession libérale (commerçant, médecin, notaire...)
organisationnel	-plusieurs individus dans l'organisation : concerne une fonction, un service ou un groupe. -accessible à l'ensemble des membres de l'organisation	-la plupart des opérations classiques : gestion de la paie, des commandes... -système d'aide à la décision de groupe -système de messagerie électronique -système de consultation de documents -portail intranet
inter organisationnel	-Des organisations différentes d'entendent pour échanger et traiter des informations, automatiquement ou non	-échange de données informatisées (EDI) entre clients et fournisseurs -Communauté de pratique -place de marché électronique
Extra-organisationnelle	-ouvert sur l'extérieur : permet la communication ou les transactions avec les tiers (clients, usagers, public...)	-site d'e-commerce, d'e-administration.... -site institutionnel d'une entreprise. - pages sur les médias sociaux.

Source : Robert Reix, Bernard Fallery, Michel kalika, Frantz Rowe, *Système d'information et management* 7^{ème} édition, Vuibert, p5.

²⁹ Robert Reix, Michel Kalika, Bernard Fallery, Frantz Row, op.cit, p....

Chapitre 2 : l'importance du management de projet dans les entreprises

3. Le management du système d'information :

Le management du système d'information consiste à organiser et à gérer l'évolution du système d'information au sein d'une entreprise. Pour être utile à l'entreprise, un SI doit être organisé et cohérent. Les données qu'il rassemble doivent être de bonne qualité, mises à jour et non redondantes. Par ailleurs, le système d'information doit également être agile afin de s'adapter rapidement aux besoins de l'entreprise.

En outre, l'entreprise doit sécuriser son SI et doit garantir une continuité en cas de sinistre. L'objectif du management du système d'information est d'étudier les rôles et les utilisations de l'information, des technologies et des systèmes de l'information dans des contextes sociaux par exemples dans les organisations, et les équipes projets.

3.1 Typologie des systèmes d'information des entreprises :

Le système d'information concerne trois grands domaines, qui se sont développés les uns après les autres passant de l'automatisation des tâches opérationnelles, à l'aide à la décision et enfin à la communication qui ne cesse d'évoluer dans la dernière décennie.

3.1.1 système d'information opérationnel

Le système d'information opérationnel a pour objectif de supprimer ou d'alléger les activités administratives répétitives, comme la comptabilité ou le suivi des commandes. Ensuite des applications visant à assurer un meilleur fonctionnement des activités sont apparues. Actuellement, la tendance est à la recherche de l'amélioration des processus opérationnels, le but n'est plus uniquement d'automatiser les fonctions existantes, ou même de fournir des informations comme le niveau des stocks mais de repenser les processus de l'entreprise en saisissant les opportunités offertes par les nouvelles technologies. Particulièrement, le succès des ERP (*Enterprise Planning Systems*)

3.1.2 Système d'information d'aide à la décision

Le système d'information d'aide à la décision a fait de grands progrès depuis les années 1960 notamment dans le domaine du marketing, (aide à la segmentation client) et du contrôle de gestion (mise en place de tableaux de bord permettant de suivre la performance des activités et d'aider au pilotage). Il fournit donc des indicateurs pertinents sur l'activité et permet de connaître les clients, offrir des outils d'analyse et de stimulation.

Chapitre 2 : l'importance du management de projet dans les entreprises

3.1.3 système d'information et communication

Les quinze dernières années ont été celles de l'explosion de la communication et des réseaux, avec des désillusions en particulier sur la « Net Economie » mais également une évolution en profondeur des systèmes d'information des entreprises : réseaux d'échange avec les clients et fournisseurs, développer des portails d'entreprises qui consiste à l'intégration des systèmes existant afin de les rendre accessibles, via les technologies internet, aux acteurs internes (employés du siège et des filiales) et externes (clients, partenaires, fournisseurs).³⁰

Conclusion

Après les nombreuses évolutions de l'environnement de l'entreprise Le management de projet émerge comme un aspect nouvellement théorisé dans les sciences de gestion grâce à ses apports concernant le management de l'équipe et du facteur RH, le management de la qualité et des coopérations ainsi que divers autres points négligés dans l'approche classique de l'industrie. Son incidence sur le fonctionnement de l'entreprise est vague, il permet principalement une identification et une réduction des activités non créatrices de valeurs, un renforcement de la motivation et de la responsabilisation du personnel, une amélioration de la réactivité aux évolutions à travers la capacité à concentrer les efforts et à les déplacer rapidement, à développer de l'initiative et la créativité individuelle et collective (la capacité à innover).

L'élargissement des compétences dans le cadre du management de projet contribue à une meilleure employabilité du personnel et l'apprentissage au travail en équipe en est une résultante. Le chef de projet via ses compétences distinctives permet de créer une équipe solidaire et accroît la valeur de l'organisme à partir de la fertilisation croisée des compétences qu'il a lui mêle déniché et l'optimisation des relations et comportements qu'il a pu gérer pour éviter les conflits, sources de déséquilibre du travail.

Autant de facteurs contribuent à l'amélioration en permanence des performances de l'entreprise en réduisant les dysfonctionnements entre les différents projets et structures permanentes de l'entreprise. Ils contribuent à la prise en compte des attentes des clients, du personnel et des partenaires et ainsi, gagner une place sur un marché souvent des plus difficiles d'accès.

³⁰ Marie Hélène Delmond, Yves Petit, Jean Michel Gautier, « management des systèmes d'information », édition Dunod, 2003, p.111

Chapitre 2 : l'importance du management de projet dans les entreprises

A l'issue de ce deuxième chapitre, nous avons présenté quelques éléments essentiels du management de projets, plus précisément le management et l'organisation des équipes projets et le management de la qualité et de la communication. Ce chapitre nous a permis de comprendre le fondement et le champ d'action du management de projet, il nous a permis aussi de sélectionner et la caractériser notre étude de cas et avancer finalement une problématique qui fera l'objet de notre analyse a posteriori.

Chapitre 3 : Analyse de l'application du management de projet au cas du projet S20 au sein d'Hydro-aménagement.

Introduction

Le management de projets devient de plus en plus indispensable pour les entreprises et les organisations. Son applicabilité est sans doute une réelle avancée pour les entreprises industrielles, technologiques, de construction et bien d'autres. Mais est ce que ce mode de management est bien utilisé par les chefs de projets ? Pour répondre à ce questionnement, nous allons traiter ce sujet en pratique. Pour cela, nous avons opté pour une entreprise leader sur le marché du BTPH.

Dans un premier temps, nous allons présenter l'entreprise d'accueil qui fera l'objet de notre étude de cas. Ensuite, nous allons essayer de mettre en exergue le projet SAIDA S20 où on abordera les modalités d'organisation qu'on a pu apercevoir tout au long de notre visite du terrain et de tous les aspects ayant pu attirer notre attention. On finira avec une partie consacrée à l'analyse des observations pour voir si les objectifs de recherche sont atteints ou pas.

Pour notre travail de recherche sur terrain, plusieurs moyens méthodologiques ont été sélectionnés concernant la collecte d'informations pouvant être utiles pour notre analyse. Après avoir constitué une partie théorique et malgré les difficultés rencontrées par rapport à l'absence d'un spécialiste du domaine du management au sein de l'entreprise, nous avons procédé comme suit :

- La première étape consistait à nous familiariser avec le domaine de l'hydraulique et des travaux publics globalement. Plusieurs aspects ont été traités, ce qui s'est avéré utile pour la suite de notre inspection des lieux;
- La seconde étape, a été consacrée à l'analyse plus ou moins approfondie de notre cas, même si nous avons eu des difficultés à avoir les informations nécessaires à notre domaine d'études. Néanmoins, nous avons fait en sorte de traduire chaque observation faite sur le terrain en concepts de management.

Chapitre 3 : Analyse de l'application du management de projet au cas du projet S20 au sein d'Hydro-aménagement.

La récolte de données sur le terrain a suivi une démarche méthodologique, en combinant:

- Une observation accrue des comportements et assistance à divers responsables pendant plus de cinq mois (utilisation d'articles pour choisir les méthodes les plus agiles pour une bonne enquête sur terrain) ;
- Les sites Internet que nous avons visités pour une meilleure appréhension du domaine et de l'organisme d'accueil ;
- La réalisation d'entretiens semi-directifs et ouverts auprès du directeur de projet, de la responsable du service Management et qualité, du Responsable du personnel ainsi que des éléments de divers services (Service Achats et sous-traitances, service planification et contrôle coûts, service HSE, etc.).
- Discussions brèves avec des membres de l'entreprise.

Enfin, l'analyse du contenu a été utilisée pour le traitement de données obtenues via les entretiens. On a donc opté pour une démarche qualitative, à travers l'observation du travail et du comportement d'un bon nombre d'éléments de l'équipe et de l'entreprise en général, qui nous a permis de répondre aux nombreux questionnements et de parvenir à aboutir à notre objectif de recherche.

Section 1 : présentation de l'entreprise

Le marché du BTPH représente l'un des secteurs d'activité les plus importants en Algérie. Occupant la première place en matière d'emploi avec un taux de 16.6% de la population active, ce secteur enregistre une croissance de 5.1% en 2016 contre 4.7% en 2015. A cause de la conjoncture économique actuelle qui règne en Algérie, Les entreprises du BTPH restent plus ou moins actives, les petites entreprises frôlent la faillite à cause de l'absence d'offres et de commandes publiques tandis que les grandes maintiennent encore leur statut.

En dépit de la rude concurrence internationale qui règne sur ce marché en Algérie convoité de partout, Hydro-Aménagement fait de son mieux pour rivaliser avec ses concurrents et améliorer ses parts de marché.

1. Présentation de la filiale Hydro-Aménagement

Hydro-aménagement est née de la reconfiguration de la société nationale des grands travaux hydrauliques et de l'équipement rural « SONAGTHER » créée par ordonnance

Chapitre 3 : Analyse de l'application du management de projet au cas du projet S20 au sein d'Hydro-aménagement.

N°71-44 du 17 Juin 1971. Issue de la restructuration de l'entreprise nationale Hydro Agricole « ENAHYA » Hydro-aménagement a été créée par le décret N°86-79 du 22 avril 1986. Elle est ensuite transformée en société par actions le 08/01/1990 dans le cadre de la réforme économique. Avec un capital social de deux milliards trois cent millions de dinars (2 300 000.00), représentant cinquante sept mille cinq cents actions d'un montant nominal de quarante mille dinars détenus en totalité par le GROUPE ETUDE ET REALISATION HYDRAULIQUES « GERHYD ».

Elle se compose d'un siège et trois unités opérationnelles (usine tuyaux béton, unité travaux 1, unité travaux 2) situés dans la zone industrielle de Rouïba, et un effectif de 4800 employés avec un encadrement de 217 ingénieurs et cadres.

HYDRO-AMENAGEMENT est une entreprise publique économique nationale qui s'améliore constamment pour faire face à la forte concurrence du marché des travaux publics et bâtiment qui s'avère être rude notamment avec l'ouverture du territoire national aux entreprises étrangères due au besoin en développement que connaît désormais le pays et l'émergence de projets de grande envergure et à utilité publique.

Elle s'impose aujourd'hui en tant qu'acteur incontournable dans le secteur des ressources en eau consolidant l'expérience acquise par ses équipes à travers des interactions entre des parcours professionnels individuels avec l'expertise et la disponibilité de sa ressource humaine d'une part et une stratégie de développement cohérente et déterminée d'autre part ; l'entreprise s'est imposée avec des produits de qualité répondant aux attentes de ces clients et aux normes requises. L'entreprise veille surtout à bien gérer ses parcours, l'accès à la formation et la persévérance de tout un chacun qui lui permettent un renouveau d'engagement au niveau central et au niveau des chantiers. Son activité de réalisation est basée sur trois principaux corps de métiers notamment la fourniture et pose de tout type et diamètres de canalisation, le génie civil et l'équipement des différents ouvrages hydrauliques qui demeurent sa vocation dominante. Ces dernières ont permis la réalisation de projets complexes répondant aux attentes des citoyens en termes de grands transferts d'eau potable, l'irrigation de périmètres agricoles et d'assainissement urbain.

Consciente des enjeux économiques actuels, HYDRO-AMENAGEMENT s'engage actuellement dans une mutation profonde à travers une modernisation des outils de management pour raviver sa gestion, renforcer son degré de compétitivité et accroître sa part de marché. Ses perspectives de développement visent dans sa démarche stratégique à opérer

Chapitre 3 : Analyse de l'application du management de projet au cas du projet S20 au sein d'Hydro-aménagement.

une mutation au cours de l'année 2017 avec la modernisation de sa gestion en rendant opérationnel le nouveau système d'information ERP, l'intégration des différentes normes de qualité notamment du système de management intégré SMI avec un souci permanent d'amélioration de la qualité au travers des actions de formation dans les différents domaines que couvre son activité.

Hydro-Aménagement est passée en EPE le 08 janvier 1990 et se trouve aujourd'hui classée dans la catégorie 09 pour une activité principale de réalisation des grands travaux hydrauliques et pour deux activités secondaires (travaux publics et bâtiment tous corps d'Etat) et son champ d'intervention couvre l'ensemble du territoire national.

L'engagement et valeurs d'hydro-aménagement peuvent se résumer comme suit:

- offrir à ses clients des solutions en béton préfabriqué qui dépassent leurs attentes en matière de qualité et de compétitivité;
- travailler en étroite collaboration avec les intervenants de l'industrie et tous ces partenaires dans un environnement performant et enrichissant;
- favoriser le travail d'équipe et de proximité;
- s'adapter à l'évolution des besoins;
- veiller au sein de son entreprise au maintien du processus continu d'obligation de résultats mis en place pour la satisfaction de ses clients,
- mesurer la performance par des indicateurs de résultats, la quantité et la qualité des biens et services créés par l'utilisation des apports mobilisés pour chaque projet.

Aujourd'hui Hydro-Aménagement développe différents types d'activités :

a. Activité de réalisation : AEP- Hydraulique Agricole-Assainissement

Celle-ci consiste en la réalisation de :

De grands transferts d'eau (adduction) et conduite de distribution ;

Réservoirs de stockage et stations de pompage

Station de relevage et stations d'épuration STEP

Stations de traitement, réseau d'assainissement (conduite, curage et protection des oueds) et périmètres d'irrigation.

Chapitre 3 : Analyse de l'application du management de projet au cas du projet S20 au sein d'Hydro-aménagement.

- b. Activité d'équipement des ouvrages hydrauliques :** elle consiste à la pose des équipements hydromécaniques (vannes, ventouses, vannes de sectionnement, vannes de régulation, vannes altimétrique, débitmètres, soupapes de décharge, clapets, etc....)
- c. Activité de fabrication :** l'entreprise dispose d'une unité béton UFTPB située dans la zone industrielle de Rouïba à 03 kilomètres du siège de la direction générale et qui produit quatre types de conduites :

Premièrement, les tuyaux en béton précontraint âme tôle (BPAT) de diamètres allant de 500 à 2000 mm qui est fabriqué sur trois lignes de production totale de 85km/an, le procédé utilisé est le « Pfeiffer-Vacuum » qui signifie vibration intense et pompage à vide de l'eau excédentaire dans le béton. Deuxièmement le tuyau fretté béton FB de diamètre allant de 600 à 1500 mm qui est fabriqué sur une quatrième ligne complètement indépendante, d'une capacité théorique de 32 km/an. Le procédé utilisé est le « Vibro-Presso-Centrifuge ». Troisièmement le tuyau Centrifugé Armé Précontraint (CAP) de diamètre allant de 600 à 1500mm est fabriqué sur la même ligne que le tuyau FB. Enfin, le tuyau Béton Armé de diamètre de 500 à 2000mm est fabriqué sur les lignes de production de tuyau BPAT et destiné à l'assainissement.

Egalement, l'UFTPB dispose de moyens importants pour la réalisation d'une gamme importante de pièces spéciales (brides, coudes, tés, cônes, manchettes etc....) tous diamètres confondus. Aussi d'autre produits sont fabriqués tels les regards préfabriqués, les bordures, les parpaings. Ces produits sont destinés à la satisfaction des besoins en canalisations et en pièces spéciales des projets de l'entreprise et des clients externes.

- d. Activité de production d'agréats :** l'entreprise dispose d'une carrière située à KEDDARA à Boumerdes d'une superficie de 6,8hectar dont 3,8 ha de gisements et 03 ha d'aire d'occupation des équipements de la station de concassage et infrastructures. Elle alimente l'usine béton, les projets de l'entreprise en différents agrégats et assure leur vente en externe pour les produits suivants : sable concassé 0/3, gravier (0/3 8/15 15/25) et tout venant 0/25
- e. Etudes - conception - expertise :** l'entreprise HYDRO-AMENAGEMENT dispose d'un bureau chargé des études, de la conception et de l'expertise pour l'établissement des plans d'exécution sur la base des dossiers d'avant projet détaillé (APD) des clients et des plans de récolement (AS BUT) réalisés à la fin des travaux (avant la réception provisoire) conformément aux travaux exécutés sur le terrain.

Chapitre 3 : Analyse de l'application du management de projet au cas du projet S20 au sein d'Hydro-aménagement.

Le bureau d'étude est aussi sollicité par les différents projets de l'entreprise pour proposer des recommandations techniques et des modes opératoires (suivant les besoins des chantiers) et des solutions techniques conformément à la réglementation en vigueur.

Le bureau d'étude établit pour le compte de l'entreprise des :

- Projets linéaires (profils en long et tracés) ;
- Plans d'exécution d'ouvrage hydrauliques (réservoirs, stations de pompage, etc....) ;
- Plans relatifs aux ouvrages annexes (traversées de routes, d'oueds, de voie ferrée...) ;
- Plans topographiques (implantation, terrassement, plan de masse, plan d'installation,...) ;
- Plans de récolement ;
- Dessins CAO – DAO.

Le bureau d'étude réalise également, des contrôles des plans d'exécution établis par les bureaux d'étude des clients (DRE, ANBT, ONA, ONID,...) ;

Il dispose d'une bibliothèque constituée de plans standards, divers plans relatifs aux ouvrages (regards, chambres,...) et autres documentations techniques.

- f. Service d'assistance par location d'engins de travaux publics** .La direction centrale de la logistique et des moyens DCLM située à la zone industrielle de Réghaia s'est lancée dans la location des engins et travaux publics.
- g. Laboratoire de contrôle de qualité** : Hydro-Aménagement dispose d'un laboratoire au niveau de l'UFTPB qui assure la surveillance de la qualité des produits livrés aux clients internes et externes.

1.1 Références de l'entreprise

Les principaux projets réalisés par Hydro-Aménagement se résument comme suit :

- ✓ Périmètre d'irrigation de la Mitidja-Ouest 1ère tranche wilaya de Tipaza-350km DN 100mm à 1500mm +200km de drains P.V.C ;

Chapitre 3 : Analyse de l'application du management de projet au cas du projet S20 au sein d'Hydro-aménagement.

- ✓ Périmètre d'irrigation de la Mitidja-Ouest 2ème tranche wilaya de Tipaza-291km DN 100mm à 1250mm ;
- ✓ Adduction en eau potable d'Oran-Arzew à partir de Gargar (150 km plus quatre stations de pompage et une station de traitement) en qualité chef de fil de groupement solidaire et conjoint avec COSIDER /TP ;
- ✓ Périmètre moyen Cheliff (145km) ;
- ✓ Transfert de ressources en eau vers le nord de la wilaya de Tébessa 110km ;
- ✓ Adduction en eau potable de Sidi-Aïssa-Aîn El-Hadjel et Sidi-Hadjers à partir de la nappe de Birine wilaya de M'sila 107km acier ;
- ✓ Périmètre d'irrigation M'chdellah de Bouira 105km ;
- ✓ Adduction en eau potable de Ksar El-Boukhari à partir de la nappe d'Aîn-Oussera wilaya de Médéa 100km ;
- ✓ Périmètre BREZINA-(El-Bayadh) moins de 55km ;
- ✓ Adduction en AEP de Tipaza-Cherchell à partir du barrage Boukourdane 47km ;
- ✓ Adduction Batna Barika Khenchela Arris A/P barrage Koudiet Medouar couloir II 44KM
- ✓ Adduction en eau potable de Chlef à partir de Sidi –Yacoub 42km ;
- ✓ Adduction en AEP d'Alger programme d'urgence année 2002, 31km de conduite acier DN 42 ;
- ✓ STEP Tizi-Ouzou ;
- ✓ Réalisation d'une station d'épuration Monobloc de capacité de 500 EQ/HAB à Tigzirt wilaya de Tizi-Ouzou ;
- ✓ Réservoir 20 000m³ El-Harrache N°318/03 ;
- ✓ Réservoir 10 000m³ au complexe hydraulique SP2-Draria Alger ;
- ✓ Réservoir en 10 000m³ au complexe hydraulique SP2-Tassala El- Merdja Alger ;
- ✓ Aménag. Hydro Agricole périmètre Jijel Taher sur une superficie de 4 885 HA ;
- ✓ Station d'épuration des eaux usées de la ville Médéa (groupement WABAG) ;
- ✓ AEP 14 localités à partir koudiet Rosfa lot 3 : réalisation G.C (04 RV 5000m³, 03 stations reprises, 01 station de pompage) ;
- ✓ Station de traitement d'eaux potable Sidi- Amar wilaya de Tipaza ;

On constate que la pluparts des projets réalisés par l'entreprise se concentre dans le nord du pays, donc elle n'assure pas une couverture géographique assez vaste.

Chapitre 3 : Analyse de l'application du management de projet au cas du projet S20 au sein d'Hydro-aménagement.

1.2 Organisation de l'entreprise :

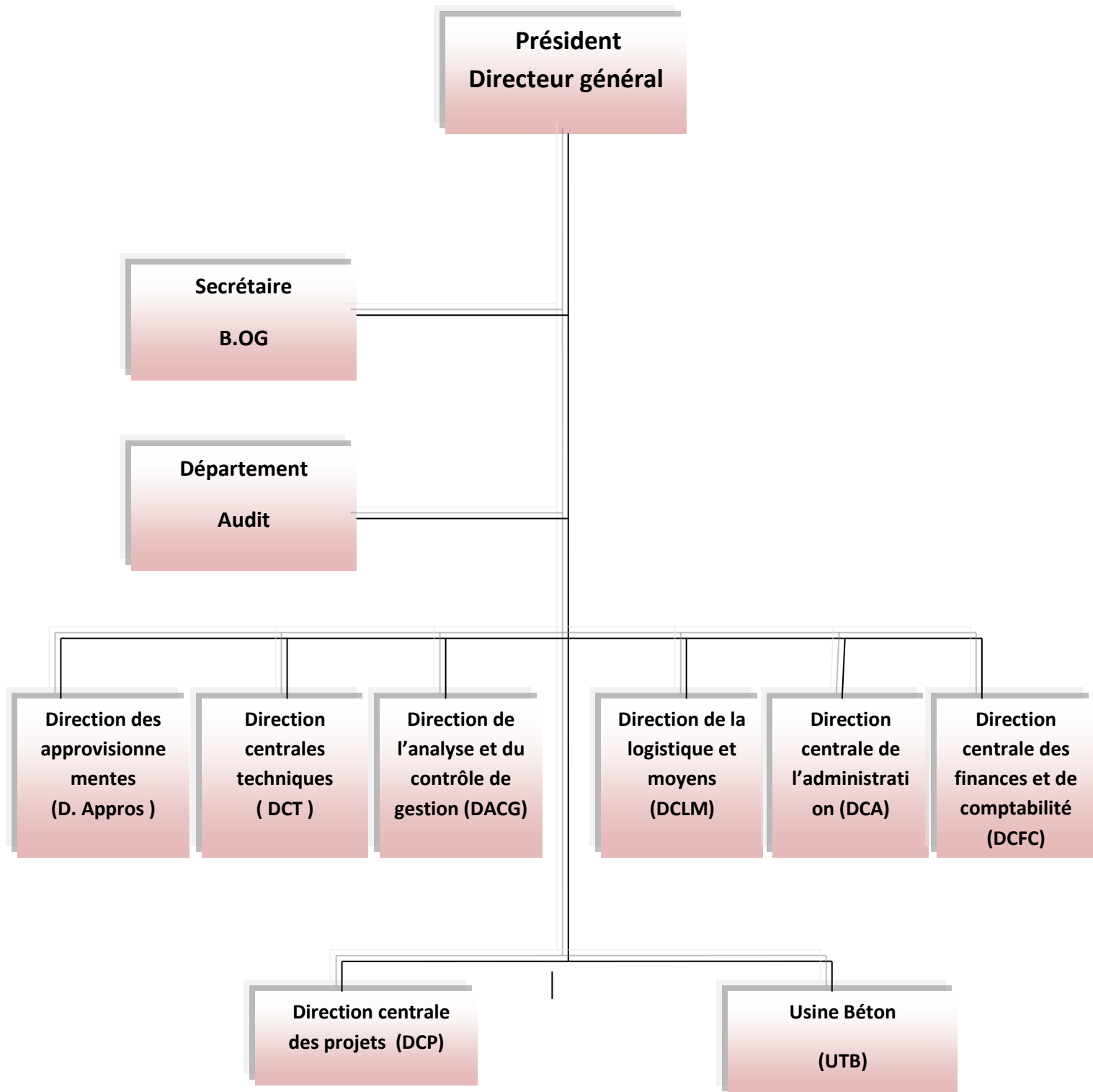
HYDRO-AMENAGEMENT est organisée sur un siège installé sur deux sites, en l'occurrence Rouiba et Réghaia et une unité de fabrication de tuyau béton sise dans la zone industrielle de Rouiba.

L'organisation par approche processus est définie comme suit :

- ✓ Trois processus de management :
 - Gouvernance ;
 - Management intégré ;
 - Contrôle de Gestion et système d'information.
- ✓ Trois processus de soutien :
 - Management des ressources financières ;
 - Management de ressources matérielles ;
 - Management des ressources humaines ;
- ✓ Cinq processus de réalisation :
 - Ecoute client ;
 - Etude et conception ;
 - Achats ;
 - Unités de fabrication de tuyau béton et production agrégats ;
 - Réalisation des projets.

Chapitre 3 : Analyse de l'application du management de projet au cas du projet S20 au sein d'Hydro-aménagement.

Figure n°9: l'organigramme de l'entreprise



Source : document propre à l'entreprise

Chapitre 3 : Analyse de l'application du management de projet au cas du projet S20 au sein d'Hydro-aménagement.

3. Présentation du projet SAIDA S20

Après avoir présenté la filiale HYDRO AMENAGEMENT des Travaux publics, nous allons nous intéresser à un de ses projets réalisés avec SAIDA qui se présente comme « projet de travaux de réhabilitation du système d'alimentation en eau potable de la ville de SAIDA », on le présentera sous l'intitulé de « SAIDA S20 ».

Sise à ROUIBA, la direction du projet SAIDA S20 est issue de l'entreprise HYDRO AMENAGEMENT et est liée directement à la division de travaux d'ouvrage. Elle est responsable de la réalisation des travaux de réhabilitation du système d'alimentation en eau potable, elle est dotée d'un effectif de 65 employés. La date de signature du marché n°45/2018 est effectué le 23/05/2018, L'ODS de démarrage était programmé le 23/07/2018 avec un montant du marché de 544 423 680,00 DA/HT, soit 647 864 179,20 DA/TTC, le délai contractuel était estimé de 17 mois, la consistance du projet peut être résumé comme suit :

2. Consistance des travaux :

Les travaux comprennent notamment :

- Installation du chantier.
- Les reconnaissances et les études complémentaires à effectuer sur le réseau et les réservoirs et station de pompage.
- La fourniture et le transport à pied d'œuvre, pose et mise en service de conduites en **fonte ductile DN300 PN16** d'un linéaire de **1 976 ml** y compris les pièces spéciales.
- La fourniture et le transport à pied d'œuvre, pose et mise en service de conduites en **PEHD** de différents diamètres (**250, 200, 160,125, 110, 90,63**) d'un linéaire de **37 274 ml** y compris les pièces spéciales.
- La fourniture et la pose de gros compteurs classe B (sortie des réservoirs) et de débitmètres.
- Les terrassements, les remblais et les travaux de terrain nécessaires.
- La construction des ouvrages y afférents : regards pour compteurs, regards de ventouses, regards de vannes ; locaux de javellisation.
- Le renouvellement des branchements particuliers.

Chapitre 3 : Analyse de l'application du management de projet au cas du projet S20 au sein d'Hydro-aménagement.

- Le raccordement des nouvelles conduites entre elles et aux différents ouvrages hydrauliques existants.
- L'exécution des travaux divers tel que le franchissement d'ouvrages d'art (routes, voies ferrées, etc.)
- La désaffectation et la mise hors service des anciens équipements et conduites vétustes.
- Le nettoyage et la désinfection des canalisations et ouvrages avant leur remise en service.
- Les réfections de voiries, chaussées, trottoirs et réseaux divers.
- La réalisation des trois (03) réservoirs (02 RV 500 m³ et 01 RV 1500 m³).
- La réparation des revêtements d'étanchéité des cuves (réservoir par réservoir) et de leurs toitures ainsi que la rénovation des équipements.
- La remise des plans de récolement des conduites et d'exécution des ouvrages.
- Repliement du chantier

2.1 Etat d'Avancement des travaux :(Réalisé/prévu)

Partie Travaux de Réhabilitation des Réseaux d'AEP et équipement Hydrauliques:

- Levée topographique en cours d'exécution : 37 274 ml sur 37 274 ml (100 %).
- Installations de chantier 18%.
- Fourniture de canalisation en PEHD PN 16 : 37 155 ml sur 37 274 ml (99.68 %).
- Fourniture 21% des pièces spéciales pour la conduite PEHD.
- Pose de canalisation en PEHD PN 16 : 9 500 ml sur 37 274 ml (25,49%).
- Fourniture 165 unités des branchements particuliers.
- Pose 05 unités des branchements particuliers.

Partie réhabilitation des ouvrages de génie civil :

- Travaux de décapage des enduits extérieur du réservoir (2*1000 m3).
- Dépôt de l'ancienne étanchéité type multicouche y compris feuille de paxalumin ainsi que tout type de relevé.

Chapitre 3 : Analyse de l'application du management de projet au cas du projet S20 au sein d'Hydro-aménagement.

2.2 Reste à réaliser :

Partie Travaux de Réhabilitation des Réseaux d'AEP et équipement Hydrauliques:

- Pose de canalisation en PEHD PN 16 # DN : 27 774 ml.
- Fourniture 4335 unités des branchements particuliers.
- Pose 4495 unités des branchements particuliers.

La durée du projet a été limitée à 17 mois mais vu les difficultés rencontrées en terme de conditions climatiques, la direction de l'équipe projet estime que le temps de réalisation du projet SAIDA S20 doit être prolongé. L'état d'avancement du projet a été estimé à 20%, ce dernier est toujours en cours de réalisation.

2.3 Les objectifs du projet S20

Les différents objectifs du projet sont divers, ce dernier permettra de :

- Répondre aux besoins en eau potable de la ville de SAIDA.
- Contribuer au développement de la wilaya et à l'amélioration des conditions de vie des citoyens.
- Apporter une amélioration au secteur agricole de la wilaya.

3. Les parties prenantes du projet

Pour réaliser le projet de réhabilitation du réseau d'alimentation en eau potable, trois parties y participant sont à désigner. On retrouve le maître d'ouvrage représentant le client final du projet ayant éprouvé le besoin « le ministère des ressources en eau », le maître d'ouvrage délégué « ADE » qui prend la responsabilité du projet et le maître d'œuvre « CTH » qui va exécuter l'œuvre. Cette partie fera objet de présentation de toutes ces parties prenantes.

3.1 Le maître d'ouvrage « le ministère des ressources en eau » :

L'organisation centrale du ministère des ressources en eau potable comporte neuf directions dont une chargée spécifiquement de l'alimentation en eau potable. Sa mission est d'abord, de définir les actions à mettre en œuvre pour assurer la couverture des besoins en eau potable des populations et des besoins de l'industrie ainsi que, suivre et contrôler les programmes d'étude et de réalisation des ouvrages en eau. Ensuite, elle veille à la sauvegarde et à l'utilisation rationnelle des ressources en eau. Enfin, elle veille au fonctionnement normal

Chapitre 3 : Analyse de l'application du management de projet au cas du projet S20 au sein d'Hydro-aménagement.

des infrastructures et des installations de production et de distribution d'eau. Pour ce projet, le ministère des ressources en eau a désigné l'ADE pour la réalisation du projet de réhabilitation du système d'alimentation en eau potable de la ville de Saida.

3.2 Le maître d'ouvrage délégué « l'ADE »

L'algérienne des eaux est un établissement public national à caractère industriel et commercial, doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Il a été créé le 21 avril 2001. L'établissement est placé sous tutelle du ministre chargé des ressources en eau, et son siège social est fixé à Alger. Sa mission est d'assurer sur tout le territoire national, la mise en œuvre de la politique nationale de l'eau potable à travers la prise en charge des activités de gestion des opérations de production, de transport, de traitement, de stockage, d'adduction, de distribution et d'approvisionnement en eau potable et industrielle ainsi que le renouvellement et le développement des infrastructures. L'ADE est chargée par délégation de la normalisation et de la surveillance de la qualité de l'eau. En qualité de maître d'ouvrage délégué du ministère des ressources en eau pour assurer les études, la réalisation du système d'alimentation en eau potable de la ville de Saida, l'ADE est représentée comme le principal client d'Hydro-Aménagement.

Sa mission principale dans le projet est :

- De remplir la fonction de maître d'ouvrage délégué du ministère des ressources en eau et la conduite de l'opération de suivi et la prise de décisions stratégiques liées auxancements des projets ;
- La définition du cadre d'études des projets ainsi que la fixation des programmes ;
- D'assurer le suivi de la réglementation.

3.3 La maîtrise d'œuvre « CTH »

Pour la bonne réalisation des travaux et leur correspondance aux normes internationales l'ADE a lancé un appel d'offre national. L'Organisme National du Contrôle Technique de la Construction Hydraulique, CTH par abréviation qui est une entreprise sous tutelle du Ministère des Ressources en Eau, et dont le propriétaire est le groupe étude et réalisation Hydraulique, dénommé «GERHYD » a répondu à cet appel.

Chapitre 3 : Analyse de l'application du management de projet au cas du projet S20 au sein d'Hydro-aménagement.

La maîtrise d'œuvre a pour objectifs de surveiller les états de non-conformité, le définir des travaux, la réception des travaux, la signature des attachements et le contrôle HSE. L'objectif principal est de gérer l'ordonnancement, la planification et la coordination des tâches de différentes natures. L'accord avec S20 est donc obligatoire.

Section 2 : La démarche qualité, organisation et processus de réalisation du projet Saida S20

Il est important pour l'entreprise de mobiliser une équipe performante pour aboutir aux résultats convenus mais surtout satisfaire les objectifs qu'elle s'était fixé en termes de coûts et délais. La mobilisation des facteurs humains et matériels est d'une grande nécessité vue la consistance des réalisations à aboutir.

1. Sélection de l'équipe projet :

Il est important pour toute organisation de définir une équipe projet concernée dès le début, les membres de l'équipe doivent remplir le devoir qui leur a été demandé dans le but de créer un ensemble de valeurs collectives et un travail en commun. L'équipe du projet de réalisation des travaux de réhabilitation du réseau d'alimentation en eau potable de la wilaya de Saida », composé de l'équipe SAIDA S20 et des sous traitants. Le choix des exécutants du projet est porté sur plusieurs critères, pour certains il revient à l'expérience acquise par le passé, pour d'autres, cela ne représente qu'une simple réponse à un appel d'offre national et international.

1.2 Choix de l'équipe SAIDA S20 :

Pour la réalisation du projet, Hydro-aménagement a sollicité une équipe déjà existante juste après la signature de l'accord d'exécution. En effet, elle a désigné un directeur de projets ayant exercé dans la réalisation de travaux de réhabilitation du réseau d'alimentation en eau. Grâce à l'expertise de ce dernier, ils ont pu coordonner entre les membres ayant intégré la même équipe que ce directeur et dont l'ancienneté varie de 4 à 10 ans dans ce domaine d'activité. Le choix de cette équipe est donc basé sur l'exercice d'un ouvrage semblable au vu des résultats satisfaisants obtenus.

2. L'organisation structurelle du projet S20 :

Après les observations faites sur le terrain et la documentation étudiée, nous arrivons à dire que le projet s'inscrit une structure dite fonctionnelle évoluée.

Chapitre 3 : Analyse de l'application du management de projet au cas du projet S20 au sein d'Hydro-aménagement.

3. Le processus de réalisation du projet S20 :

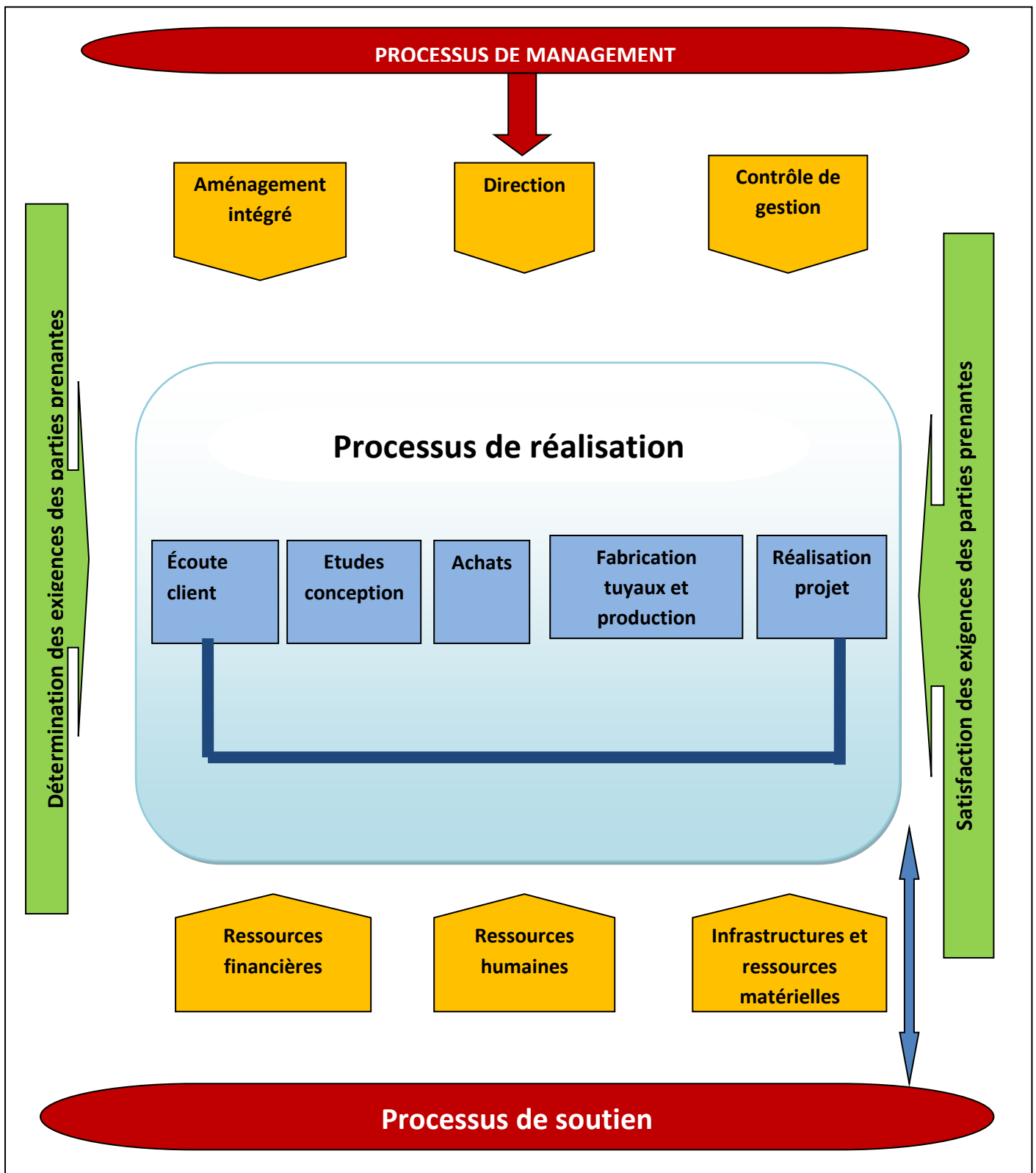
Pour mieux comprendre ce processus, nous allons le présenter et mettre en exergue les relations existantes entre services, entre direction du projet et chantiers ou encore avec le client.

Pour l'élaboration d'un projet, il est primordial de mobiliser une équipe pluridisciplinaire qui est nécessaire dans le mode d'organisation par projet. On retrouve dans notre cas, une mobilisation de diverses ressources : humaines, matérielles et financières mais en dépit de ces dernières, l'organisation de l'équipe doit constituer des chargés de la planification, des chargés des achats pour assurer tous les services nécessaires, du matériel (achat ou location) et des moyens communs. Etant une entreprise certifiée, l'équipe doit également prendre en charge les aspects qualité pour une meilleure satisfaction des parties prenantes et ce, en déployant des revues de direction avec les procédures et les procédés à suivre pour faire adhérer les exécutants à la nécessité de coordonner leurs actions avec le besoin du client et des parties diverses.

Il est également important d'assurer aux employés une sécurité au travail, surtout dans ce type d'activité où il y a des risques d'accidents importants. Nous avons constaté que le responsable du département Hygiène Sécurité et Environnement a bien veillé à la sécurité des travailleurs en surveillant en permanence le port de casques, gants et chaussures de sécurité, qu'on a constaté sur le terrain sans oublier de prendre en compte l'environnement en évaluant l'impact des activités sur celui-ci. Toutes ces actions rentrent dans un système de management intégré où il est nécessaire d'analyser les aspects participant à l'élaboration du projet qui doit être conforme aux exigences de l'environnement aussi bien interne qu'externe.

Chapitre 3 : Analyse de l'application du management de projet au cas du projet S20 au sein d'Hydro-aménagement.

Schéma n°10 : Cartographie des processus de réalisation d'un projet « HYDRO-AMENAGEMENT»



Source : document propre à l'entreprise

Chapitre 3 : Analyse de l'application du management de projet au cas du projet S20 au sein d'Hydro-aménagement.

3.1 L'écoute clients :

Pour détecter l'expression du besoin des clients, l'entreprise effectue de la veille commerciale en s'inscrivant sur des sites et en cherchant les appels d'offres des soumissionnaires dans la presse à travers les 48 wilayas. L'ADE a lancé un appel d'offre pour le projet de réhabilitation du système d'alimentation en eau potable de la ville de Saida qu'Hydro-aménagement a collecté. Une étude de la faisabilité du projet a été réalisée pour s'assurer que l'entreprise a les capacités nécessaires pour se lancer dans la réalisation de ce projet. Ensuite, Hydro-aménagement a retiré le cahier de charges relatif au projet auprès de l'ADE, ce retrait a nécessité des coûts de transactions de 10 000da.

3.2 Les études et planification :

Ces études correspondent à la phase de conception du projet. Pour ce faire, elle doit coopérer avec l'ensemble de ses parties prenantes. L'offre détectée est présentée à l'équipe projet sur data show afin de présenter les exigences des clients à tous les membres.

Une fois les études élaborées, les plannings seront constitués et serviront à l'équipe pour la mise à disposition des matériaux, de la ressource humaine mais aussi à l'élaboration des prévisions budgétaires et au suivi des coûts, aussi une liste de documents est communiquée à l'ADE (Check List disponible en annexe n°1). Dans ce que nous venons de citer, nous comprenons que finalement, toutes les disciplines coopèrent avant d'entamer la réalisation des travaux.

3.3 Les achats :

Les achats constituent un point essentiel dans le secteur du bâtiment, travaux publics et hydrauliques pour une mise en œuvre des études. La disponibilité des ressources matérielles et matériaux est nécessaire, une fois le contrat signé, l'ordre de service ODS reçu, HYDRO-AMENAGEMENT lance un appel d'offre et choisit méticuleusement ses fournisseurs en étudiant leurs offres. Les acheteurs doivent s'assurer de deux points essentiels, le premier concerne la conformité des ressources acquises et le second étant la convenance par rapport au prix et à la disponibilité dans les temps opportuns. La politique suivie par HYDRO-AMENAGEMENT étant de choisir le moins disant dont le cahier des charges rempli par le fournisseur correspond aux besoins exigés. SAIDA S20 se focalise sur l'acquisition des matières par le biais de grands industriels du bâtiment tel que Lafarge pour le ciment.

Chapitre 3 : Analyse de l'application du management de projet au cas du projet S20 au sein d'Hydro-aménagement.

3.4 La politique qualité :

SAIDA S20 adopte une politique qualité qui se base sur la satisfaction du client au premier degré, car pour elle, les conditions de satisfaction de chaque projet complètent les mesures des bénéfices qu'il peut comptabiliser. Pour parvenir à ça, elle s'engage à faire évoluer les performances globales. Elle doit sensibiliser les acteurs de l'équipe, assurer une qualité minimale des matériaux et du matériel en vérifiant leur conformité et leur correspondance aux exigences contractuelles. Dans cette optique, des essais sont effectués au niveau du laboratoire d'études pour approbation ou non approbation de leur utilisation. Plusieurs procédures sont élaborées pour la prise en considération des désirs des parties prenantes. Le but visé par le biais de la qualité est de gagner la confiance de ses clients et maintenir la relation aussi bien au long de la réalisation du projet qu'après sa clôture. Néanmoins, on remarque une absence de la qualité du travail, due essentiellement à la main d'œuvre non qualifiée, aux pannes répétitives et à l'absence de quelques matériaux.

3.5 La sécurité et l'hygiène environnementale :

Les procédures élaborées par la direction générale dans le cadre de la certification qualité ISO 9001, OHSAS 18001, ISO 14001 serviront à SAIDA S20 pour maîtriser et réduire les empreintes environnementales dans une perspective de développement local et protéger l'environnement par la prévention de la pollution et une meilleure gestion des déchets. Ainsi, améliorer le fonctionnement du système de management intégré du groupe en entier.

En mettant en place une politique HSE, HYDRO-AMENAGEMENT s'engage à respecter les normes d'hygiène et de sécuriser le travail des employés probablement ceux des chantiers étant les plus exposés aux dangers. Pour prévenir les risques, elle met en place des procédures d'exécution HSE et fixe des règles de chantiers expliquant les modalités à suivre. Ce qui permet aux employés une assurance quant à la difficulté des tâches à réaliser. Le principe est d'éviter les chutes et les accidents, de protéger les employés en faisant des surveillances médicales du personnel exposé aux substances et préparations dangereuses (produits chimiques, rouilles, etc.), et en formant les travailleurs au protocole de sécurité. (Produits chimiques, rouilles, etc.)

Concernant l'environnement, elle traite les déchets d'emballage générés par les produits chimiques, selon les dispositions de l'article N°13. Nous avons constaté sur le terrain que HYDRO-AMENAGEMENT n'effectue pas vraiment de gestion de déchet, mais le

Chapitre 3 : Analyse de l'application du management de projet au cas du projet S20 au sein d'Hydro-aménagement.

responsable HSE affirme qu'une procédure de gestion de déchets sera mise en place par la suite.

4. Les variables environnementales influençant le projet :

Plusieurs variables peuvent freiner le projet. Certaines sont gérables tandis que d'autres peuvent aller au delà de causer des retards dans les délais irrécupérables ou encore générer des coûts pour l'entreprise. Parmi ses variables nous retrouvons :

4.1 Les limitations des importations défavorables au déploiement du projet :

La réglementation juridique concernant la limitation d'importation due à la crise financière qu'a connue l'économie algérienne a engendré de fortes perturbations au niveau de l'ensemble des chantiers du projet SAIDA S20. La production a régressé, les charges ont augmenté suite au chômage quasi-technique temporaire et la baisse des taux de travaux à réaliser. L'absence d'acier, de ciment et autres comme matière première à la réalisation des travaux pendant plus de trois mois a généré une chute des résultats prévus et un écart important est enregistré entre le prévisionnel et le réel.

4.2 Les variables culturelles :

La culture des employés de l'équipe SAIDA S20 peut parfois engendrer des blocages au niveau de l'organisation des travaux. Le service qui rencontre le plus de difficultés dans son exercice reste majoritairement le service HSE ayant essayé de faire adhérer ses exécutants notamment les employés du terrain (Ferrailleurs, coffreurs, ingénieurs de chantiers,...) à appliquer les procédures HSE pour une meilleure prévention des accidents qui peuvent être parfois graves, la culture des ouvriers concernant le port des PRI, non respect des normes de sécurité du matériel ou encore du respect des limitations concernant les travaux d'assainissement et grève du personnel. Malgré la présence des ingénieurs HSE essayant de réguler les situations, il est néanmoins difficile de faire adhérer ses employés à la politique Hygiène et sécurité vu le peu d'importance qu'ils donnent à cet aspect malgré la nature de leur activité qui peut être naissante à leur santé.

Chapitre 3 : Analyse de l'application du management de projet au cas du projet S20 au sein d'Hydro-aménagement.

4.3 Les variables géotechniques :

Au début du projet, l'équipe d'études et de réalisation s'est vue confrontée à des changements inattendus suite à la découverte de nappes phréatiques ou des terrains de nature argileuse, glissement de terrain, projet éloigner, région inondable qui ont poussé à mobiliser plus de ressources que prévues dans la solidification des terrains divers.

4.4 La maîtrise d'œuvre comme frein quant au respect des délais :

Certaines compétences dites rares de l'équipe SAIDA S20 jugent que parfois la maîtrise d'œuvre peut freiner l'avancement des réalisations des travaux. Les retards accumulés dus à l'attente inévitable des approbations des techniques, des méthodes ou encore plannings à appliquer peuvent freiner les travaux. La durée de l'attente est estimée à 20 jours environ, un temps qui s'avère très long pour l'avancement des travaux. L'équipe s'engage donc à prendre des mesures de sécurité en élaborant les documents nécessaires avant les temps pour qu'ils soient opérationnels au moment opportun. La réponse à ce dernier est dans certain cas un refus catégoriques malgré l'expérience et des connaissances meilleures du terrain des ingénieurs du projet SAIDA S20 ayant déjà fait face à des situations similaires.

Pour conclure, une organisation du projet en processus et une définition des procédures de réalisation doit assurer à l'équipe projet un meilleur déroulement des fonctions dans le but de parvenir à répondre aux aléas de l'environnement en adoptant une structure flexible. Toutefois, La standardisation des processus métiers et fonctions est un frein à la performance. Au vu de l'optimisation des procédés, une équipe projet doit élaborer une communication en employant les outils ressources adéquate au moment opportun sans que celle-ci puisse influent sur la réussite du projet.

Chapitre 3 : Analyse de l'application du management de projet au cas du projet S20 au sein d'Hydro-aménagement.

Section 3 : La coordination et communication au sein de l'équipe projet SAIDA S20

La ressource humaine est un facteur essentiel dans la réalisation d'un projet, les interactions, et les motivations des employés sont des facteurs de succès à ne pas négliger pour le bon fonctionnement d'un projet.

Dans cette partie de notre travail, nous allons nous focaliser sur l'aspect organisationnel de l'équipe projet. Dans un premier temps, nous donnerons une vision globale des modes de communication ayant fait leurs preuves dans la gestion de l'équipe du projet S20 en intégrant les outils nécessaires à cette communication par la suite et enfin, analyser le rôle du directeur au cœur de son équipe.

1. La communication interne au projet

La communication interne intègre deux principaux buts : le premier correspond à la nécessité d'avoir les informations importantes pour réaliser les tâches et le deuxième concerne le développement de synergies entre acteurs pour aboutir à une meilleure performance.

Ce type de communication se présente sous deux formes : une communication formelle et une communication informelle.

La communication formelle représente l'ensemble des documents, outils et méthodes mentionnés dans le plan de communication annuel du projet. L'ensemble des documents sont utilisés par les membres pour partager les résultats obtenus au cours de leur exercice ou encore, pour expliquer leur besoin en informations dans le but de les acquérir en temps voulu.

Le directeur du projet S20 en collaboration avec le service management et qualité émet des documents spécifiques au projet qu'il juge des plus nécessaires pour établir une meilleure coordination entre les différentes parties concernées et assurer une bonne gestion des informations au niveau interne. Le but de cet acte est de garder une traçabilité des informations jugées importantes pour assurer le bon déroulement des activités, repérer les blocages et parvenir ainsi à régler les situations dans les délais les plus proches afin d'assurer une continuité du travail. On prend l'exemple des fiches de suivi des factures qui consiste à les intégrer aux factures pour s'assurer qu'elles suivent le cheminement prévu et ainsi, éviter tout dommage ou négligence des acteurs quant au respect des délais prescrits pour son traitement. C'est aussi une manière de responsabiliser toutes les personnes concernées par

Chapitre 3 : Analyse de l'application du management de projet au cas du projet S20 au sein d'Hydro-aménagement.

rapport au respect des délais. On retrouve au même niveau, la fiche d'évaluation des résultats (récemment mise en place) pour informer les membres de l'équipe de l'atteinte ou non des objectifs fixés et bien d'autres documents cités dans les procédures.

Dans le but de renseigner les membres internes des différentes actions prévues et résultats obtenus au sein de chaque service, une plate-forme informatique (ERP) est mise en place récemment, pour assurer la communication des informations via le partage de fichiers et de données.

Entre autres, les réunions de travail sont aussi très développées comme moyen pour communiquer. Pour l'ensemble des responsables de l'équipe projet S20, des réunions sont hebdomadaires et programmées tous les jeudi à 10h dans le but de mettre au point l'état d'avancement des travaux de réalisation et souligner la majeure partie des difficultés rencontrées dans le but de les résoudre et élaborer des solutions afin de régler toute faille.

L'avis de chaque membre est indispensable, c'est pour cela que le directeur du projet S20 développe très souvent la méthode du brainstorming et l'adopte pour arriver à de meilleurs résultats. Le but de ces réunions est de développer des idées nouvelles et permettre à tous les membres de l'équipe d'exprimer leurs avis qui semblent apporter le plus souvent des solutions satisfaisantes au niveau organisationnel, de la planification ou encore au niveau des techniques de réalisation des travaux divers. Chaque membre est libre de faire part de ce qu'il juge être un frein pour l'aboutissement du travail. Ce qui est un moyen d'assurer finalement la qualité de celui-ci.

Malgré que la communication formelle imposée par la hiérarchie ait son poids pour le fonctionnement du projet et l'assurance du partage de données pour l'aboutissement des tâches, il y-a néanmoins la communication informelle qui s'avère importante et efficace.

Le rôle de la communication informelle n'est pas seulement une source de développement des messages faux comme on le prétend mais elle favorise aussi l'émergence de rumeurs vraies qui, une fois prises en compte, permettent de dissimuler quelques distorsions pouvant éviter les conflits au sein de l'équipe et favoriser le développement d'idées nouvelles pouvant contribuer à l'aboutissement du projet et à sa réussite.

Chapitre 3 : Analyse de l'application du management de projet au cas du projet S20 au sein d'Hydro-aménagement.

2. La communication interne à l'entreprise :

L'ensemble de l'équipe S20 doit tout aussi bien développer sa communication à l'interne au niveau de l'équipe qu'au niveau de GERYHD en général. Tous les membres doivent partager l'ensemble des résultats obtenus dans leur exercice avec les services auxquels ils sont reliés au niveau de la direction générale. Le but de cela est de coordonner les objectifs de l'équipe-projet avec les objectifs de la direction générale. Ce qui permet aussi à l'entreprise de veiller sur la bonne maîtrise des processus et procédures et d'affirmer le respect du règlement instauré. Tout comme au niveau de l'équipe projet, plusieurs documents sont traités et soumis à la direction générale pour éventuellement s'informer de l'état du projet. On retrouve plusieurs de ces derniers : rapports détaillés, exigences légales HSE, rapports de gestion, rapports d'activité (mensuels, trimestriels, annuels), etc. Quant à la communication directe, on retrouve un nombre de réunions organisées concernant généralement le directeur du projet et quelques responsables en liaison avec les fonctions clés. Les réunions sont de nature de coordination, de production et des réunions de revues de direction.

3. La communication externe à l'entreprise

Pour la maîtrise de son travail, L'équipe du projet S20, se voit obligée de communiquer avec le client pour s'assurer de sa satisfaction vis-à-vis des réalisations diverses et rendre compte des non-conformités pour les réguler au moment nécessaire. Pour cela, elle utilise divers moyens, les plus pertinents restent tout de même les courriers pour une meilleure traçabilité des informations (en ce qui concerne les plannings), les rapports d'inspection, les résultats des enquêtes. Ces mêmes documents sont parallèlement envoyés via mails pour assurer une réponse immédiate et gagner du temps par la suite. Ces derniers servent aussi pour donner un préalable de l'état d'avancement des réalisations. Ajoutons à cela, les diverses réunions qui ont lieu mensuellement où le client et HYDRO-AMENAGEMENT se réunissent pour d'éventuelles mises au points afin de consolider les relations entre les deux parties afin de discuter des aléas du projet et des désaccords.

La maîtrise d'œuvre (MOE) joue également un rôle important dans le travail puisque sans accords, les ODS de démarrage ne peuvent pas avoir lieu. La communication entre les deux parties permettra de déterminer des résultats d'inspections faites sur chantier dans le but de les réguler et assurer un meilleur fonctionnement dans les jours qui suivent puisque la mission de la maîtrise d'œuvre est de contrôler le travail réalisés quant au respect du contrat établi. On

Chapitre 3 : Analyse de l'application du management de projet au cas du projet S20 au sein d'Hydro-aménagement.

retrouve comme documents nécessaires les rapports d'inspection du chantier (HSE), les mandats d'arrêt ou de reprise des travaux, les approbations des plannings et des techniques, etc. En ce qui concerne les études, la communication est plus axée sur l'approbation des méthodes et procédés utilisés. Généralement, c'est la plate-forme informatique et les courriers officiels qui font office d'outils de communication en plus des réunions de travail avec les services concernés et le directeur du projet pour d'éventuelles analyses des situations.

Quant aux fournisseurs, la communication est plus étroite. Tout comme pour l'équipe interne, la communication informelle joue aussi un rôle important. Il s'agit pour les membres des services concernés notamment le service « achats et sous-traitances » de mettre en exergue le relationnel (client-fournisseur) dans le sens où il faut bâtir de bonnes relations avec les fournisseurs pour mieux gérer les approvisionnements, ce qui peut finalement avoir son poids lors des négociations concernant la qualité des produits, les prix ou encore les délais de livraison. Concevoir de bonnes relations avec son fournisseur, c'est pouvoir lui faire appel en cas de besoin, sans pour autant suivre la procédure d'achat ou de sous-traitance dans son cheminement formalisé. Une situation notamment informelle qui sera régulée par la suite mais jugée fructueuse pour l'avancement du projet.

4. la ressource humaine au cœur du projet :

La réalisation d'un projet nécessite la mobilisation d'une ressource humaine multidisciplinaire et flexible. On a constaté au cours de notre stage que l'âge des membres de l'équipe du projet SAIDA S20 variait entre 25 et 45 ans, cela constitue un avantage pour la réussite du projet quant à la flexibilité, la polyvalence, la volonté, l'ambition, le rendement meilleur qu'une équipe jeune attribue au travail, les aptitudes aux changements et la facilité d'apprentissage. Malgré la jeunesse de l'équipe projet, nous avons pris conscience que les membres de cette équipe et les employés de la filiale HYDRO-AMENAGEMENT en général manquaient de qualification en termes de techniques de management. Lors des entretiens directifs et des discussions avec les membres du projet, ces derniers ne comprenaient pas très bien les termes qu'on utilisait, et ils ignoraient beaucoup de concepts utiles pour un bon management de projet.

Lorsque nous avons évoqué des questions concernant le management de projet par exemple : l'établissement de l'organigramme du projet, qui consiste à prendre en compte les disciplines du projet et de mesurer si l'on a les capacités nécessaires pour gérer ces dernières,

Chapitre 3 : Analyse de l'application du management de projet au cas du projet S20 au sein d'Hydro-aménagement.

en particulier les compétences techniques spécifiques requises pour l'exécution du projet, l'aspect management (coordination technique, interfaces externes, etc.), nous avons relevé le manque de répondant dans l'entreprise qui pouvait aller jusqu'à l'ignorance des dites techniques. Ce qui a entraîné une mauvaise estimation du triangle Coût- Qualité -Délais, et ceci a engendré un retard de réalisation du projet et des coûts d'agence ou pénalité de retards.

Pour résumer, on va dire qu'une bonne communication entre les membres de l'équipe projet et une main d'œuvre qualifiée sont des facteurs clé de réussite d'un projet, ce que HYDRO-AMENAGEMENT a compris et essaye d'améliorer. En effet, la direction générale a mobilisé un budget de 1 million de dinars pour l'année 2018/2019 afin de former les différents cadres et ingénieurs en management de projets.

Conclusion

La situation économique algérienne et les divers aléas qu'a connus l'équipe SAIDA S20 ont certes freiné son activité mais l'entreprise a pu y faire face en engageant de nouvelles initiatives. L'absence de matières premières dues au blocage des importations a suscité l'attention des dirigeants qui finalement ont opté pour une acquisition d'une licence d'importation au niveau du ministère.

Suite à ce qu'on a vu dans le cadre théorique et après avoir fait des analyses et observations sur le terrain, nous constatons que les critères de choix des membres de l'équipe projet S20 est basée sur, l'expérience et la jeunesse de ses membres, mais aussi sur la notoriété du chef du projet qui lui permet de mener à bien son équipe.

Nous avons aussi pu remarquer que la politique qualité de l'entreprise représente un atout. En étant une entreprise certifiée, Hydro-Aménagement gagne la confiance de ses collaborateurs, ceci lui permet d'avoir une image de marque grâce à la fiabilité de ses produits et services, ce qui lui permet d'accroître ses parts de marché.

Dans ce troisième chapitre, nous avons pu exploiter quelques unes des appréhensions théoriques développées auparavant. Finalement, plusieurs variables peuvent mener à la réussite d'un projet. En plus de la compétence et de la connaissance, le relationnel et la communication ne sont pas à épargner. Une équipe projet face à un environnement changeant ne peut réussir qu'en étant soudée mais surtout motivée et préparée.

Conclusion général

Comme il a été précisé dès le début de notre recherche, notre objectif est de démontrer les causes des retards de réalisation des projets dans une entreprise publique économique, de voir quels sont réellement les facteurs pouvant influencer le projet en ce qui concerne les variables environnementales et repérer les variables internes qui jouent en la faveur de celui-ci.

Rappelons le, le but de ce travail était de répondre dès le départ à une problématique qui nous semblait pertinente avec un contexte global qui s'intitule ainsi :

«PROBLEMATIQUE ?? »

L'étude de plusieurs concepts théoriques en rapport avec le management stratégique, nous a permis de mieux comprendre la notion de « management de projets ». Ce qui nous a aidé à mieux interpréter les observations que nous avons faites durant notre stage pratique.

Nous avons pu réaliser un travail structuré malgré la difficulté du choix des concepts à étudier vu la thématique choisie.

Nous avons structuré notre travail sur trois axes fondamentaux :

Le premier chapitre nous a permis de revoir les notions de bases d'un projet, à savoir, les contraintes auxquelles il fait face, l'environnement dans lequel il s'inscrit, les acteurs y participant ainsi que ses caractéristiques et son cycle de vie. Il nous a aussi initiés à l'évolution du projet pour atteindre le management de projets, un mode d'organisation qui est jugé très récent mais dont l'apparition revient aux années 1950.

Dans le deuxième chapitre, notre recherche était plus penchée sur la montée en puissance des approches éclectique, le management de projet et les approches « théorie d'agence » et « théorie des coûts de transaction », le pilotage des équipes projets, pour finir avec la démarche qualité et le système d'information en management de projet.

Quant au troisième chapitre, il nous a permis de mieux cerner notre problématique de recherche. A travers l'exploration d'un cas d'entreprise, très active sur le marché du BTPH dont les ambitions sont grandes, nous sommes finalement arrivés à positionner nos connaissances dans ce domaine sur un cas réel. A travers cette analyse, nous avons pu nous positionner quant aux objectifs fixés. Ces recherches ont donné lieu à des réponses très constructives et ont affirmé ce qui a été vu dans le cadre théorique en ce qui concerne

Conclusion général

l'importance de la communication au sein du projet, l'importance de la politique qualité et finalement la nécessité de la formation du personnel quant aux techniques de management.

L'une des causes de retards est en effet le manque de connaissance de technique de management que nous avons remarqué chez le directeur du projet et les membres de son équipe, d'où la nécessité de formation et de motivation des membres de l'équipe projet, il est aussi recommandé de leur inculquer des valeurs d'appartenance à l'entreprise.

Nous avons aussi remarqué que le choix en termes de sélection des différents collaborateurs n'est pas efficace car l'une des causes de retard du projet SAIDA S20 est le mauvais choix des fournisseurs en effet, le chef du projet nous a confié que l'un des fournisseurs s'est trompé dans la livraison. On suggère donc de consacrer une cellule de veille composée d'experts en la matière afin de mieux choisir ses fournisseurs, clients et sous traitants.

Bibliographie

Ouvrages de référence :

1. AFITEP, AFNOR, « Dictionnaire de management de projet », Editions AFNOR, France, 2010.
2. AFITEP, « Management de projet, qualité et efficience des organisations », Edition AFNOR, 1995.
3. BERNARD FORMAN, « Du manuel qualité au manuel de management, l'outil stratégique », édition AFNOR, 2013.
4. GILLE GAREL, « le management de projet », édition la découverte, paris 2005.
GROUPE PMBOK, « corpus des connaissances en management de projet, Project management industrie », 4^{eme} édition 2008.
6. JEAN YVES MOINE, « manuel de gestion de projet », édition AFNOR, 2003.
7. JEAN YVES MOINE, « le grand livre de la gestion de projet », édition AFNOR, 2013.
8. JOFFRE PATRICK, AUREGAN PASCAL, CHEDOTEL FREDERIC, TELLIER ALBERIC, « Management stratégique par le projet », édition ECONOMICA, 2006.
9. JOLLY ET MULLER, « de la gestion de projet au management par projet », paris AFNOR, 1994.
10. MARIE Hélène Delmond , YVES Petit, JEAN Michel Gantier, « management des systèmes d'information », édition DUNOD, 2003.
11. Michael Jensen ET William Meckeling, « theories of the firm: managerial behavior, agency coasts and capital structure », journal de financial economics, VOL3, 1976.
12. Michel joly et Jean-Louis G.Muller, « De la gestion de projet au management par projet », édition AFNOR1994.
13. PATRICK JOFFRE, Olivier Germaine, Olivier O.Williamsonla, « théorie des coûts de transaction: regard et analyse du management stratégique » institut Vital. ROUX,.
14. PIERRE-YVES-GOMEZ, « le gouvernement de l'entreprise : modèles économiques de l'entreprise et pratique de gestion », inter édition, 1996.

15. RAYMOND_ Alain Thierat, « le management, que sais-je », PUF, paris 1986.
16. Raynal Serge, « le management par projet : approche stratégique du changement », édition d'organisation, France 1997.
17. ROBER Reix, MICHEL Kalika, BERNARD Fallery, FRANTZ Row, « système d'information et management », 7^{eme} édition Vuibert, 2016.
18. ROGER Aim, « la gestion de projet : introduction-concept projet-méthodes de gestion-structure organisationnelle-communication » 3^{eme} édition,
19. ROGER Aim, « l'essentiel de la gestion de projet », édition L'extenso Gualino, 2009.
20. THIERRY Gidel, William Zongher, « management de projet 2, approfondissement », édition, 2006.

Articles et revues :

1. GAREL Gilles, GIARD Vincent, MIDLER Christophe, « Management de projet et gestion des ressources humaines », Article Gregor, IAE de Paris, France, 2001.
2. MIDLER Christophe, « De la gestion de projet au management par projet : Une affaire d'apprentissage collectif », L'Expansion Management Review, Mars 1994.
3. S. KATLANE BEN MLOUKA Selma, « Management des projets et management de la qualité totale : approches complémentaires ou confondues », ESSACHESS, n°3, Tunis, 2009. (Disponible sur Web).

Webographie / Sites Internet :

1. www.essachess.com.
2. <https://qualité.ooreka.fr/comprendre/assurance-qualité>.
3. <https://fr.wikipedia.org/wiki/management-environnemental>.
4. http://www.atousante.com/obligations_employeur/sante-securite/management-sante-securite-travail.
5. www.algerie-eco.com-le secteur du BTP : L'agonie ?

Mémoires :

1. Mémoire de fin d'étude de Melle Boubouaga Kahina : Management de projet, Cas :
Projet de l'extension du métro d'ALGER, tronçon, « El Harrach Centre - Aéroport
International Houari Boumediene » COSIDER Travaux Publics.

Cours :

1. Cours Mr. Meziani Yacine, « Management projet ».
2. Cours Mr. Meziani Yacine, « Théorie de la firme ».
3. Cours Mr. Zerkhefaoui Lyes, « Management de la Qualité ».

Guide d'entretien n°1 :

« Directeur du projet »

- 1/ SONAGTHER est elle une entreprise privée ou publique?
- 2/ Etes vous en difficulté concurrentiel ? Suivez-vous la concurrence ?
- 3/Avez-vous un portefeuille d'activité diversifié ?
- 4/L'entreprise HYDRO AMENAGEMENT est elle dans une position de leader, challenger ou suiveur ?
- 5/ Qu'elles sont vos actionnaires ?
- 6/Est-ce que COSIDER est l'un de vos concurrent ?
- 7/Quelle place occupez vous dans le BTPH en Algérie ?
- 8/Quelle est votre politique d'entreprise ?
- 9/Quelles sont les objectifs du projet S20 ?
- 10/Quelles sont les parties prenantes du projet S20 ?
- 11/Faites vous des partenariats avec des entreprises étrangères ? Qui sont-elles ?
- 12/Comptez vous aborder de nouvelles techniques pour réduire les délais ?
- 13/Le choix des équipes projet ce fait selon l'expérience ou selon quoi ?
- 14/ avez-vous des filiales ailleurs ?
- 15/Qu'elles sont les sous traitants du projet ?
- 16/Avez-vous des techniciens supérieurs HSE ?
- 17/Quelles sont les ambitions de l'entreprise ?
- 18/Quels sont vos principaux fournisseurs ?
- 19/Faites vous une gestion des déchets ? Comptez-vous la faire ?
- 20/La limitation des importations a-t-elle influencé l'entreprise ? Quelles sont les matières qui ont manqué ?

21/ Quelle est la procédure de communication formelle de l'entreprise ?

22/Utilisez vous une plate forme informatique qui assure la communication entre chantier

GUIDE D'ENTRETIEN N°2 :

« Directeur d'approvisionnement »

1/Est-ce que vous utilisez des outils tel que PBS, WBS, PDP ?

2/Est-ce que y'a une délégation des pouvoirs ?

3/Quelle est la structure de l'entreprise HYDRO AMENAGEMENT ?

4/Comment vous évitez l'asymétrie informationnelle ?

5/Comment évaluez les performances des membres des équipes ?

6/Quelles sont les qualifications du chef du projet SAIDA ?

7/Comment vous gérer les conflits ? Et quel genre de conflit vous rencontrez ?

8/Quels sont les outils que vous utilisez dans le management de la qualité ?

9/Quelles sont les variables environnementales qui influencent le projet ?

10/Quelles sont les réalisations du groupe ?

11/Comment assurer un bon management de ressource humaine ?

12// Existe-t-il des formations à l'interne ? Quel est le processus suivi pour cette dernière ?

13/Quelles sont les modalités à intégrer et à mettre en place pour la réalisation d'un meilleur rendement des ressources ?

14/Une sensibilisation de l'équipe projet est elle élaborée dans le but de le réaliser dans les meilleures conditions possibles ?

15/Concernant l'employabilité, comment gérez-vous l'organisation de l'effectif du chantier ?
Y'a-t-il une flexibilité de la ressource humaine entre chantiers ? Comment gérer vous ça ?
Qu'est ce que la flexibilité apporte au chantier et au projet ?

16/En quoi consiste un bon planning des ressources humaines ?

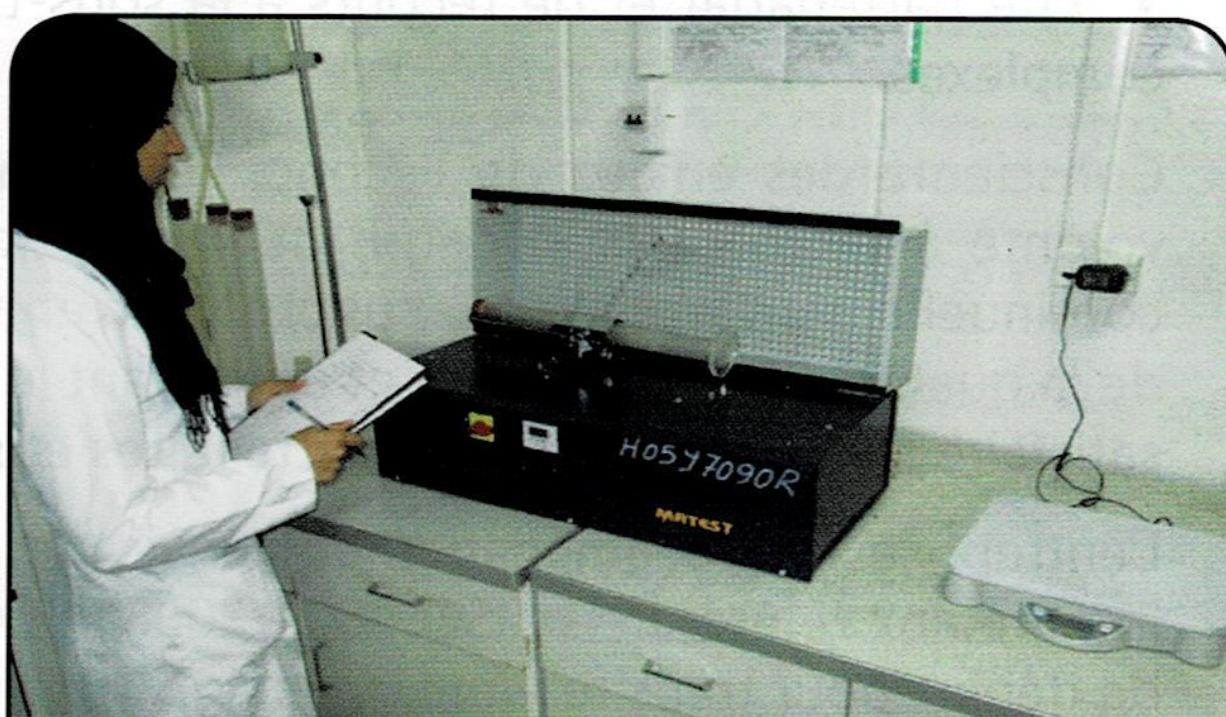
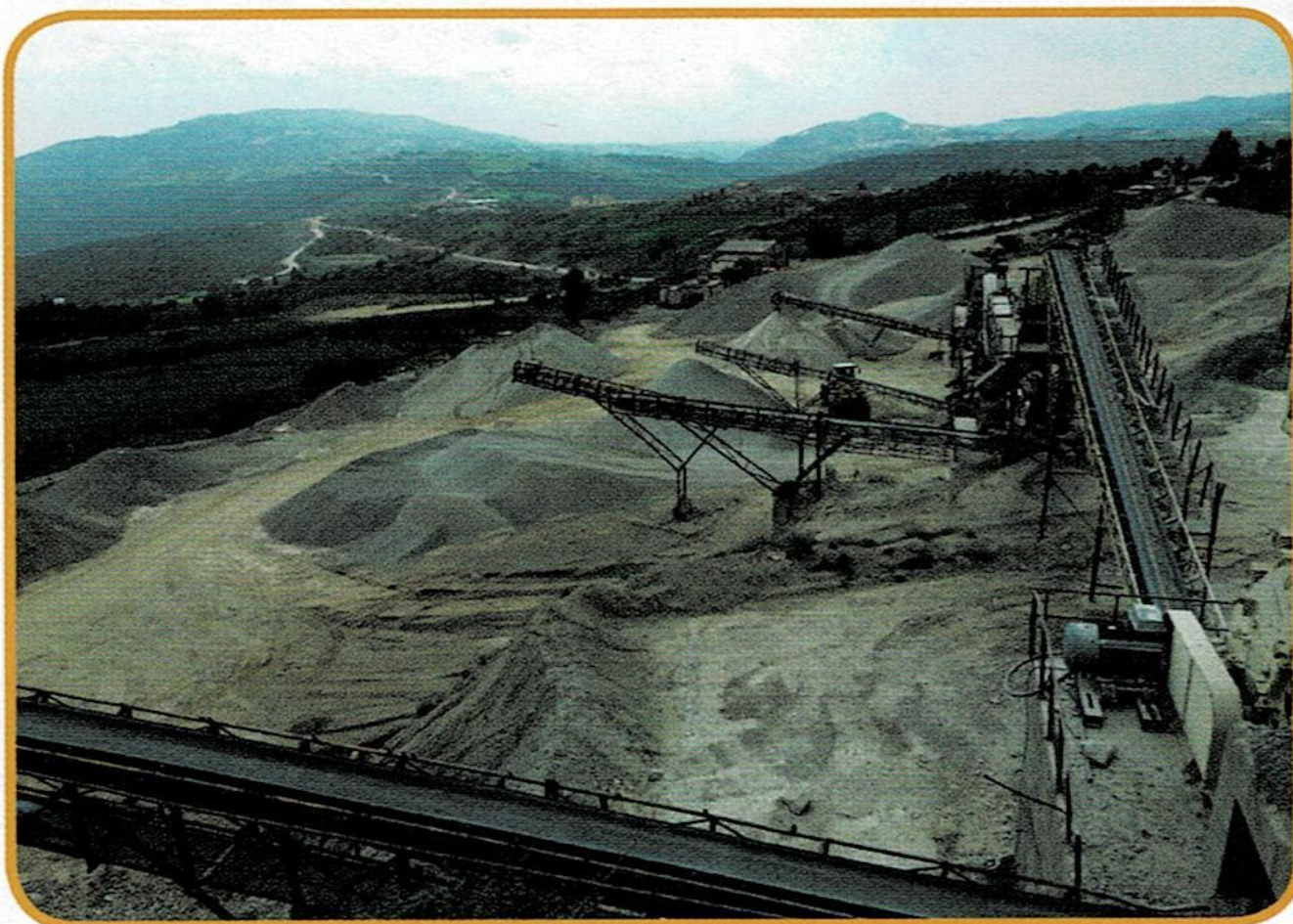
17/Comment sont structurés les chantiers ?

18/Avez-vous une méthode d'évaluation des compétences ?

19/Pensez- vous que la formation du personnel est nécessaire ? Si oui, Pourquoi et comment jugez- vous cela ?

20/Quel est l'effectif global du projet ? (avec définition de la tranche d'âge)

21/la prise de décision est centraliser ou décentraliser ?



Essai équivalent de sable



Essai traction fil de précontraint





Tables des matières

Remerciements

Dédicaces

Sommaires

Liste des abréviations

Liste des figures

Liste des tableaux

Introduction générale 2

Chapitre 1 : cadre conceptuel et théorique du management de projet..... 6

Introduction 6

Section 1 : projet, définition et concepts..... 6

1. Qu'est-ce qu'un projet 6

2. les caractéristiques d'un projet 8

2.1 La complexité 8

2.2 L'unicité 9

3. la typologie de projet 10

3.1 Typologie des projets en fonction de leur poids économique 10

3.1.1 type A 10

3.1.2 type B..... 10

3.1.3 type C..... 11

3.1.4 type D 11

3.2 Typologie des projets en fonction de leurs clients..... 11

3.2.1 Les projets à coûts contrôlés..... 11

3.2.2 Les projets à rentabilité contrôlée..... 12

4. L'environnement du projet..... 12

4.1 L'environnement culturel et organisation 12

4.2 L'environnement économique-politique 12

4.3 L'environnement socio-économique 13

4.3.1 L'imposition 13

4.3.2 La transaction 13

4.3.3 L'animation..... 13

4.4 Environnement marketing..... 14

5. Les intervenants dans le management de projet 15

5.1. Le maître d'ouvrage : 16

5.2. Le maître d'œuvre 17

5.3 Le chef de projet 17

5.4 Les autres parties prenantes	18
Section 2 : La discipline du management.....	19
1. l'évolution du management de projet	19
1.1 Du projet à la gestion du projet	19
1.1.1 La gestion de projet à travers les âges :	19
1.1.2. Les étapes clés de l'évolution de la gestion de projet	21
1.2 De la gestion au management de projets	23
1.2.1 Évolution de la gestion de projets et émergence du management de projets	24
2. Le management de projet	26
3. le management par projet	26
Section 3 : les déterminants du management de projet	28
1. Le cycle de vie d'un projet	28
1.1. L'étape de la définition	28
1.2. L'étape de la planification	28
1.3 L'étape de l'exécution	28
1.4 L'étape de la clôture	29
2. Les activités de management de projet	30
2.1 Direction du projet :	30
2.2 Gestion du projet	30
2.3 Organisation du projet	31
3. un pilotage pour respecter les objectifs QCD	32
3.1 Le triangle QCD	32
4. l'organisation du projet du point de vue structure	33
4.1 La structure fonctionnelle :	33
4.1.1 Structure fonctionnelle en soleil ou entrepreneuriale :	34
4.1.2 Structure fonctionnelle simple	34
4.1.3 Structure fonctionnelle évoluée	34
4.2 La structure divisionnelle	34
4.3 La structure matricielle	35
Conclusion	35
Chapitre II : l'importance du management de projet dans les entreprises.....	37
Introduction	37
Section 1 : Les fondements théoriques et les bases essentielles du projet	38
1. Du management de projet à l'entreprise orientée projet	38
1.1 Histoire du management de projet	39
1.2 L'émergence du management de projet moderne	39

1.2.1 La montée en puissance d'approches plus éclectiques dans les années 1980	41
2. Le management de projet et les approches « théorie de l'agence » et « théorie des coûts de transaction	42
2.1 La théorie de l'agence	42
2.1.1 L'importance et la problématique de la relation d'agence	43
2.1.2 La divergence d'intérêts	43
2.1.3 L'asymétrie dans la distribution de l'information et la problématique d'opportunisme	44
2.1.4 Les coûts d'agence	45
2.2 La théorie des coûts de transaction	46
2.2.1 La notion de transaction	46
2.2.2 Les hypothèses de la théorie des coûts de transaction	46
3. Réflexions sur les coûts de transaction qui fondent la stratégie de l'entreprise	47
3.1 Stratégie concurrentielle et coûts de transaction	48
3.2 Les coûts de négociation	48
3.3 Relations contractuelles dans les activités de conception et de gestion de projets.....	48
3.4 Un mode de coordination avec des contrats « rigides »	49
Section 2 : communication, pilotage des équipes projet	50
1. le management de l'équipe projet	51
1.1 l'Etablissement de l'organigramme du projet	51
1.2 Affectation du personnel :	52
1.3 Informer les équipes	52
1.4 Contrôler les performances de l'équipe	52
1.5 Formation d'une équipe	53
2. Missions des équipiers du projet :	53
2.1 Disciplines d'exécution du projet :	53
2.1.1 Ingénieurs de projet	54
2.1.2 Conception de base	54
2.1.3 Spécialistes techniques	54
2.1.4 Installation, intégration	54
2.1.5 Conception détaillée	54
2.1.6 Achats et sous-traitance	55
2.1.7 Essai de validation de la conception, qualification	55
2.1.8 Fabrication/construction	55
2.1.9 Mise en service	55
2.2 Discipline de maîtrise du projet	55

2.2.1 Qualité/sécurité/environnement	55
2.2.2 Maîtrise des risques	55
2.2.3 Maîtrise des délais	55
2.2.4 Maîtrise des coûts	56
2.2.5 Ressources	56
2.2.6 Système d'information	56
2.2.7 Contrat	56
2.3 Description de poste ou de fonction	56
2.4 Direction et animation de l'équipe de projet :	57
2.4.1 Le chef de projet : « entraîneur et capitaine de l'équipe »	57
2.4.2 Impliquer et motiver l'équipe de projet	57
2.4.3 Déléguer et contrôler :	58
2.4.4 Communiquer dans l'équipe	58
2.4.4 Gérer un conflit	58
3. Pilotage du projet	59
3.1 Les revues de projet	59
3.2 Les revues de projet internes	59
3.2.1 Les réunions de lancement	59
3.2.2 Revue de conception :	60
3.2.3 Revue d'essais de composant ou sous-ensemble qualification	60
3.2.4 Revue d'ouverture de chantier (ou de début de fabrication)	60
3.3 Réunions de coordination et d'avancement	60
3.3.1 Réunions de coordination avec le client	60
3.3.2 Réunions de projet	60
3.3.3 Réunion de résolution des problèmes	61
3.3.4 Le brainstorming	61
4. La communication en management de projet	61
4.1 La communication de projet	62
4.2 Cibler la communication de projet	63
4.3 La communication interne et la conduite de projet	65
4.4 La communication externe d'un projet	66
Section 3 : LA démarche qualité et le système d'information au cœur du management de projet	67
1. L'évolution des systèmes de management	67
1.1 L'évolution du marché	68
1.2 L'évolution du management d'un organisme	69

2. Quelques concepts relatifs à la qualité	69
2.1 La qualité.....	70
2.2 La notion de client et de parties intéressées dans le management de la qualité	70
2.3 La notion de processus et le management de la qualité	71
2.4 La notion de compétence et le management de la qualité	72
2.5 Notion d'amélioration continue	73
2.6 Le management de la qualité	74
2.7 La maîtrise de la qualité et le contrôle de qualité	75
2.8 L'assurance qualité	75
2.9 Le management environnemental	76
2.10 Le management de la sécurité	78
3. Le système d'information et le management.....	78
3.1 définition du système d'information.....	79
3.1.1 Un système organisé à partir de différentes ressources	79
3.1.2 Un système finalisé pour répondre à des objectifs	81
3.1.3 Un système d'information défini à plusieurs niveaux	82
4. Le management du système d'information	83
4.1 Typologie des systèmes d'information des entreprises	83
4.1.1 Système d'information opérationnel	83
4.1.2 Système d'information d'aide à la décision	83
4.1.3 Système d'information et communication.....	84
Conclusion	84
Chapitre III : Analyse de l'application du management de projet au cas du projet S20 au sein d'Hydro-Aménagement	87
Introduction	87
Section 1 : présentation de l'entreprise	88
1. Présentation de la filiale Hydro-Aménagement	88
1.1 Références de l'entreprise.....	93
1.2 Organisation de l'entreprise	94
2. Présentation du projet SAIDA S20	96
2.1 Consistance des travaux	96
2.2 Etat d'Avancement des travaux :(Réalisé/prévu)	97
2.3 Reste à réaliser	98
2.4 Les objectifs du projet S20.....	98
3. Les parties prenantes du projet	98
3.1 Le maître d'ouvrage « le ministère des ressources en eau »	98

3.2 Le maître d'ouvrage délégué « l'ADE	99
3.3 La maîtrise d'œuvre « CTH	99
Section 2 : La démarche qualité, organisation et processus de réalisation du projet Saida S20	100
1. Sélection de l'équipe projet	100
1.2 Choix de l'équipe SAIDA S20	100
2. L'organisation structurelle du projet S20	100
3. Le processus de réalisation du projet S20	101
3.1 L'écoute clients	103
3.2 Les études et planification	103
3.3 Les achats	103
3.4 La politique qualité	104
3.5 La sécurité et l'hygiène environnementale	104
4. Les variables environnementales influençant le projet	105
4.1 Les limitations des importations défavorables au déploiement du projet:	105
4.2 Les variables culturelles	105
4.3 Les variables géotechniques	105
4.4 La maîtrise d'œuvre comme frein quant au respect des délais	106
Section 3 : La coordination et communication au sein de l'équipe projet SAIDA S20 .	107
1. La communication interne au projet	107
2. La communication interne à l'entreprise	109
3. La communication externe à l'entreprise	109
4. la ressource humaine au cœur du projet	110
Conclusion	111
Conclusion générale	113
Bibliographie	
Annexes	
Tables des matières	
Résumé	

Résumé

Les entreprises publiques algériennes sont confrontées à plusieurs difficultés. Ceci se traduit parfois par des retards de délais, ce qui nous a mené à chercher à comprendre les causes et la nature de ces retards, en faisant une étude théorique sur les concepts de base du management de projet et son évolution ainsi qu' une étude pratique qui consiste à étudier le cas d'un projet de réalisation fait par l'entreprise publique économique «Hydro-Aménagement » Pour ce faire, nous avons adopté une méthode de recherche qualitative. A partir des entretiens directifs et semi directifs et les observations faites sur le terrain, nous avons pu atteindre les deux objectifs émis au départ.

Nous avons pu répondre à notre problématique de recherche qui consiste à déterminer les causes de retards du projet de réhabilitation du système d'alimentation en eau potable de la ville de SAIDA, les raisons sont en effet la non maîtrise des techniques de management, qui a mené à des mauvais choix des fournisseurs et autres collaborateurs, mais aussi les variables environnementales telles que les problèmes géotechniques, la conjoncture économique actuelle du pays ainsi que la culture de l'entreprise.

Summary

Algerian public enterprises face several difficulties. This sometimes results in delays in time, which led us to seek to understand the causes and the nature of these delays, by carrying out a theoretical study on the basic concepts of project management and its evolution as well as a study, which consists in studying the case of a realization project made by the economic public enterprise "Hydro-Aménagement"

To do this, we have adopted a qualitative research method. From the directive and semi-directive interviews and the observations made in the field, we were able to achieve the two objectives set out at the start.

We were able to respond to our research problem which consists of determining the causes of delays in the project to rehabilitate the drinking water supply system in the city of SAIDA, the reasons are indeed the lack of mastery of management techniques, which has led to poor choice of suppliers and other collaborators, but also environmental variables such as geotechnical problems, the current economic situation of the country as well as the culture of the company.