

**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEURE ET DE LA RECHERCHE  
SCIENTIFIQUE**

**ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT**

**ENSM- Pôle Universitaire de KOLÉA.**



**MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDES**

**Master en entrepreneuriat et management de projet**

**Étude de l'application du management de projet dans le projet de  
lancement d'un nouveau produit**

**Cas : CEVITAL**

**Élaboré par :**

OUZAGHLA Nada Foula

**Encadré par :**

Pr. AMOKRANE Mustapha

2020/2021

## RÉSUMÉ

En Algérie et selon le journal électronique AGRO.média, l'industrie agroalimentaire réalise 40% du chiffre d'affaires de l'industrie nationale. En effet, un secteur jouissant d'un rôle aussi stratégique, attire naturellement de nombreuses entreprises en faisant de lui un secteur très concurrentiel. Ces entreprises essaient de se démarquer les unes des autres, au travers des stratégies différentes à savoir : le prix, la qualité, l'innovation ou même le mode de gestion. À travers une étude qualitative, appliquée au cas de CEVITAL, nous avons étudié la possibilité de recourir par l'entreprise aux techniques de management de projets dans le cadre du lancement d'un nouveau produit sur le marché. Les résultats obtenus ont montré que le processus de lancement de nouveaux produits, assisté par le management de projets, est à même d'assurer la réussite du processus de lancement, tout en constituant un avantage concurrentiel pour l'entreprise.

**Mots clés :** projet, processus, *Stage gate*, lancement d'un nouveau produit, management de projet.

## Abstract

In Algeria, the agro-food industry accounts for 40% of the turnover of the national industry. Indeed, a sector playing such a strategic role, naturally attracts many companies, making it a very competitive sector. These companies try to differentiate themselves from each other, through different strategies namely: price, quality, innovation or even management style. Through a qualitative study, applied to the case of CEVITAL, we studied the possibility of the company using project management techniques in the context of launching a new product on the market. The results obtained showed that the process of launching new products, assisted by project management, is able to ensure the launch process success, while constituting a competitive advantage for the company.

**Keywords:** project, process, stage gate, new product launch, project management.

## ملخص

تحقق الصناعة الغذائية في الجزائر 40% من رقم أعمال الصناعة الوطنية. اذ يضطلع هذا القطاع بدور استراتيجي جعله يجذب العديد من الشركات لتجد نفسها سابحة في فضاء التنافسية. و حتى تتميز عن بعضها البعض ، تنتهج هاته المؤسسات استراتيجيات مختلفة ، السعر أو الجودة أو الابتكار أو حتى أسلوب الإدارة. من خلال دراسة كيفية طبقت على حالة سيفيتال تناولنا دراسة إمكانية استخدام تقنيات إدارة المشاريع من قبل الشركة في مشروع إطلاق منتج جديد في سوق الاغذية. و قد أظهرت النتائج أن ادراجه في مشاريع كهذه تضمن فعالية أكبر كما تمنحه ميزة تنافسية

**الكلمات المفتاحية:** مشروع؛ عملية ؛ ستايج غايت؛ إطلاق منتج جديد؛ ادارة مشاريع

## REMERCIEMENT

Nous remercions Allah le Tout-Puissant de nous avoir donné la force et le courage de surmonter toutes les difficultés et les défis pour réaliser ce travail.

Nous souhaitons adresser nos remerciements les plus sincères aux personnes qui nous ont apporté leur aide et qui ont contribué à l'élaboration de ce mémoire ainsi qu'à la réussite de notre formation en master.

Mes remerciements vont tout d'abord, à notre encadrant **Pr. Mustapha. AMOKRANE** pour son aide et son intérêt pour notre travail de recherche. Nous remercions aussi **M. Hachemi Fouad MAHMOUDI**, notre professeur, pour son aide et ses orientations.

Nous tenons également à remercier le personnel de **CEVITAL** agro-alimentaire pour son accueil ; en particulier notre promotrice **Mme. Asma MASMOUDI** pour le temps qu'elle nous a consacré, ses efforts et son partage.

Un remerciement spécial et sincère à ma défunte mère, à qui je dois toute mon évolution, et à toute ma famille pour leur soutien durant tout mon parcours scolaire.

Un grand merci à Houda, Hiba, Anfel, Meriem, Habobate, Nesrine, Anis et Oussama, pour leur aide et leur soutien dans la vie et les études.

Enfin, merci à toute personne ayant participé de manière directe ou indirecte à l'élaboration de ce travail.

## TABLE DES MATIÈRES

<b>RÉSUMÉ .....</b>	<b>I</b>
<b>TABLE DES MATIÈRES.....</b>	<b>IV</b>
<b>LISTE DES FIGURES .....</b>	<b>VII</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX .....</b>	<b>VIII</b>
<b>LISTE DES ABREVIATIONS.....</b>	<b>IX</b>
<b>INTRODUCTION</b>	
<b>CHAPITRE 1 : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL</b>	
<b>Section 1 : Revue de littérature .....</b>	<b>5</b>
1.1 Généralités sur le projet : .....	5
1.1.1 Définition du projet : .....	5
1.1.2 Caractéristiques des projets .....	6
1.1.3 Typologie des projets : .....	7
1.1.4 Trajectoire d'un projet : .....	8
1.2 Management de projet.....	10
1.2.1 Les domaines des connaissances du management de projet : .....	10
1.2.2 L'objectif du management de projet : .....	11
1.2.3 Les acteurs du projet : .....	14
1.2.4 Le cycle de management de projet : .....	16
1.2.5 Les risques et le management des risques : .....	25
1.3 Lancement d'un nouveau produit : .....	27
1.3.1 Définition du nouveau produit : .....	27
1.3.2 Le cycle de vie d'un produit : .....	28
1.3.3 Le cycle de vie atypique : .....	31
<b>Section 2 : Cadre conceptuel : .....</b>	<b>33</b>
2.1 Le modèle classique : .....	33
2.2 Le modèle « Stage Gate » : .....	38

2.3 Le modèle hybride-Agile -Stage -Gate :.....	43
---	----

## **CHAPITRE 2 : CADRE METHODOLOGIQUE**

### **Section 1 : Approche méthodologique ..... 46**

1.1 Posture épistémologique :.....	46
------------------------------------	----

1.2 Démarche méthodologique :.....	46
------------------------------------	----

1.3 Méthodes et instruments de collecte des données : .....	47
---	----

1.3.1 L'analyse documentaire :.....	47
-------------------------------------	----

1.3.2 Les entretiens :.....	47
-----------------------------	----

1.3.3 L'observation participante :.....	48
---	----

1.3.4 Populations et échantillons :.....	48
--	----

1.4 Outils d'analyse de données :.....	48
--	----

1.4.1 Retranscription des données :.....	49
--	----

1.4.2 Codage des informations :.....	49
--------------------------------------	----

1.4.3 Traitement des données qualitatives :.....	49
--	----

### **Section 2 : cadre organisationnel. .... 50**

2.1Présentation de l'entreprise :.....	50
--	----

2.2 Historique et évolution de CEVITAL :.....	50
---	----

2.3Localisation géographique du groupe CEVITAL :.....	51
---	----

2.4Les missions objectives du groupe CEVITAL : .....	51
--	----

2.5 Les activités de CEVITAL : .....	52
--------------------------------------	----

2.6Les gammes de produit :.....	53
---------------------------------	----

2.7 L'organigramme de l'entreprise : .....	54
--	----

## **CHAPITRE 3 : RESULTATS ET DISCUSSIONS**

### **1 Présentation du projet « sauce mayonnaise ELIO » :..... 59**

### **2 Présentation et analyse du processus :..... 59**

### **3 Entretiens :..... 63**

3.1 Analyse des résultats :.....	70
----------------------------------	----

3.2 Discussions des résultats :.....	72
<b>4 Limites : .....</b>	<b>74</b>
<b>5 Proposition de solution :.....</b>	<b>75</b>
<b>CONCLUSION .....</b>	<b>76</b>
<b>REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUE .....</b>	<b>79</b>
<b>ANNEXES .....</b>	<b>80</b>
<b>ANNEXE A -CHARTRE DE PROJET .....</b>	<b>81</b>
<b>ANNEXE B- GUIDE D'ENTRETIEN .....</b>	<b>85</b>

**LISTE DES FIGURES**

<b>Figure 1:</b> Le projet est un système.....	6
<b>Figure 2:</b> Domaines des connaissances du management de projet.....	11
<b>Figure 3:</b> Les sept FCS de la gestion de projet extrême.....	13
<b>Figure 4:</b> Le triptyque de la qualité.....	14
<b>Figure 5:</b> MOA vs MOE.....	15
<b>Figure 6:</b> Diagramme de PERT.....	21
<b>Figure 7:</b> Diagramme de Gantt fléché.....	21
<b>Figure 8:</b> Référentiel du projet.....	22
<b>Figure 9:</b> Cycle de la phase réalisation et clôture.....	23
<b>Figure 10:</b> Matrice de criticité.....	26
<b>Figure 11:</b> Processus de management de risque d'un projet.....	27
<b>Figure 12:</b> Principales méthodes de découverte d'idées nouvelles.....	34
<b>Figure 13:</b> Grille de notation pour des idées de nouveaux produits.....	35
<b>Figure 14:</b> Le système Stage Gate.....	42
<b>Figure 15:</b> Chiffre clés de l'entreprise.....	52
<b>Figure 16:</b> Organigramme de l'entreprise.....	55
<b>Figure 17:</b> Processus de projet de lancement.....	60
<b>Figure 18:</b> Schéma descriptif des phases du projet.....	62

**LISTE DES TABLEAUX**

<b>Tableau 1:</b> Comparatif : Projet VS Opération .....	6
<b>Tableau 2:</b> Classification des projets par taille.....	8
<b>Tableau 3:</b> Cycle de projet .....	10
<b>Tableau 4:</b> Récapitulatif du cycle de vie du produit et ses éléments stratégiques.....	30
<b>Tableau 5:</b> Cycle de vie de produit.....	31
<b>Tableau 6:</b> Courbe représentative du cycle de vie atypique .....	32
<b>Tableau 7:</b> Informations sur les interviewés.....	48
<b>Tableau 8:</b> Récapitulatif des verbatims .....	64
<b>Tableau 9:</b> Analyse SWOT de l'application du management de projet sur les projets de lancement de nouveaux produits : .....	74

## LISTE DES ABREVIATIONS

**AFNOR** : Association Française de Normalisation OR.

**CODEV** : Comité de Développement.

**COMEX** : Comité Exécutif.

**DFC** : Direction de la Finance et Comptabilité.

**DZD** : Dinar Algérien.

**FCS** : Facteur clé de succès.

**IPMA** : International Project Management Association.

**IT** : Information Technology

**IAA** : Industrie Agro-Alimentaire.

**ISO** : International Standardisation Organisation.

**KPI** : Key Performance Indicator.

**PDM** : Part de marché.

**PIB** : Produit Intérieure Brute.

**PMBOK**: Project Management Body of Knowledge.

**PMI** : Project Management Institute.

**RH** : Ressources Humaines.

# **INTRODUCTION**

Depuis 2017, avec le lancement du Plan National de Développement des Industries Agroalimentaires, quatre technopoles de 500 industries agroalimentaires ont vu le jour. Une augmentation du poids des (industries agro-alimentaires) IAA dans le PIB (hors hydrocarbures) estimée de 50% à 60%. En effet ce fort potentiel et ces opportunités attirent de nombreuses entreprises (Djazagro : Potentiel et opportunités en Algérie, 2017). Celles-ci concourent à la satisfaction de la forte demande des consommateurs et distributeurs toujours en attente d'un flux continu de nouveaux produits améliorés, à travers des stratégies de différenciations très variées.

Pour ce faire, les entreprises du secteur ont entrepris plusieurs actions telles que ; le renouvellement de la gamme de produit, le positionnement, les promotions des ventes, l'amélioration et le maintien de l'image de marque dans l'esprit des consommateurs. Ce qui a provoqué l'inondation des marchés par de nouveaux produits. Ces derniers ne sont que le fruit d'un processus de développement complexe qui n'atteint son objectif que s'il est bien maîtrisé.

D'ailleurs, les industries recherchent constamment de nouvelles méthodes et outils permettant d'optimiser ce processus. Vers la fin des années 80, les entreprises du secteur de l'agro-alimentaire ont commencé à s'intéresser à l'intégration des notions de management de projets dans les projets de lancement de nouveaux produits pour augmenter leurs chances de réussite. Finalement, cette discipline transversale a fait ses preuves sur ce type de projet si bien qu'elle fut théorisée. Dans le contexte spécifique de l'économie algérienne, le management de projet devient de plus en plus un mode de gestion présent dans les différents types de projets.

C'est dans ce champ que nous avons décidé de mener notre étude, le thème de cette recherche portera sur un concept relativement nouveau et dont l'utilisation est très circonscrite en Algérie. Ce concept représente un véritable levier de différenciation concurrentielle dans un secteur très dynamique. Au travers de cette recherche, nous étudierons l'application du management de projet dans les projets de lancement de nouveaux produits ainsi que son apport sur le processus de développement d'un nouveau produit. Pour ce faire, nous avons posé notre problématique comme suit :

Comment l'entreprise procède-t-elle au lancement d'un nouveau produit sur le marché agroalimentaire, en faisant appel au management de projets ?

Dans le souci de répondre à cette problématique, notre choix s'est porté sur l'étude du projet de lancement du produit « Sauce mayonnaise ELIO » au sein de CEVITAL sur le marché algérien des sauces et condiments.

Pour mieux cerner cette problématique et apporter quelques éléments de réponses, nous tenterons de répondre aux questions secondaires suivantes :

- 1- Quelles sont les étapes du processus de développement d'un nouveau produit ?
- 2- Quels sont les outils utilisés par l'entreprise dans ce cadre ?
- 3- Quels rôles attribués pour les différents acteurs du projet ?
- 4- Quelles contraintes peut-on rencontrer dans ce genre de projet et comment peut-on y remédier ?

Notre étude a pour but de :

- Connaître le niveau actuel de compréhension de l'application des fondamentaux du management de projet dans la pratique.
- Analyser le processus de lancement d'un nouveau produit et repérer les pratiques de management de projets employées à cet effet.
- Cerner l'apport du management de projets dans le processus de lancement d'un nouveau produit.

### **Pertinence théorique :**

Au niveau national, très peu de recherches ont traité des problématiques relatives au management de projets appliqué à d'autres disciplines. Sur la base de cette perspective théorique, nous souhaitons enrichir les recherches précédentes menées dans ce champ et proposer ainsi un nouvel angle de recherche.

### **Pertinence Managériale :**

Émanant d'un besoin pratique, la thématique de ce travail a été proposée par le groupe CEVITAL. Après plusieurs échanges avec le directeur marketing, nous sommes arrivés à restreindre notre champ de travail autour de notre problématique citée plus haut. Les recommandations que nous allons fournir à l'entreprise d'accueil, pourraient servir à optimiser le processus de lancement d'un nouveau produit et contribuer à l'obtention de résultats meilleurs.

Le présent mémoire est structuré en trois chapitres. Le premier chapitre présente le cadre théorique. D'abord, à travers la revue de la littérature qui exposera les travaux antérieurs relatifs au management de projet et ses fondamentaux ainsi que le lancement d'un nouveau produit. En second lieu, nous présenterons le cadre conceptuel à travers l'exposition des trois modèles de processus de lancement d'un nouveau produit. Le deuxième chapitre sera consacré au cadre

méthodologique, nous y justifierons les choix méthodologiques effectués puis nous introduirons l'organisme d'accueil. Enfin, le troisième et dernier chapitre sera dédié aux principaux résultats de notre étude qualitative ainsi que leur discussion.

**CHAPITRE 1 : REVUE DE LA  
LITTERATURE ET CADRE  
CONCEPTUEL**

Dans ce chapitre, nous allons procéder à la présentation des concepts importants de notre étude, à savoir ; le management de projet et le lancement d'un nouveau produit. Chacune des thématiques est abordée selon les concepts et définitions retrouvés dans la littérature et selon les unités de classification identifiées lors des lectures préliminaires.

## **Section 1 : Revue de la littérature**

### **1.1 Généralités sur le projet :**

De manière générale, nous allons aborder la littérature abordant les projets avec quelques concepts de base.

#### **1.1.1 Définition du projet :**

En général, un projet se définit comme une démarche spécifique, qui permet de structurer méthodiquement une réalité à venir, un projet est défini et mis en œuvre pour élaborer la réponse au besoin d'un utilisateur, d'un client ou d'une clientèle et il implique un objectif et de actions à entreprendre avec des ressources données. (Bellut, 2018, p. 2)

L'association PMI (Project Management Institute, 2017, p. 4) définit un projet comme « une entreprise temporaire visant à créer un produit et/ou un service unique. »

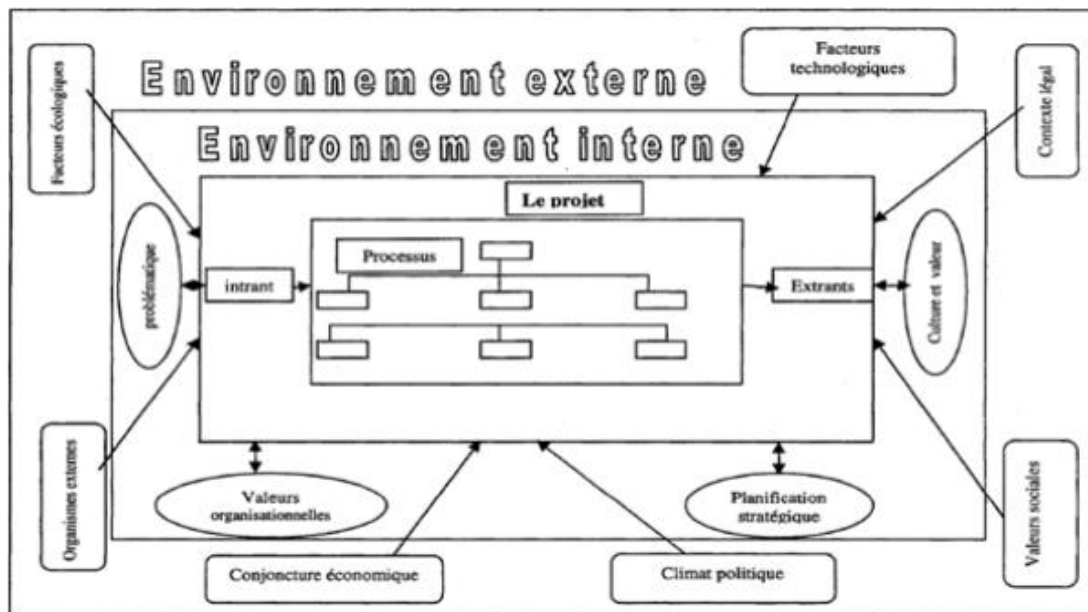
D'autre part, (Henri-Pierre Maders, 2009, p. 10) compare le projet à une activité opérationnelle à durée de vie limitée dans le temps nécessitant un manager qui organise, gère et anime.

Selon (ISO 10006, 1997, p. 317) : « le projet est un processus unique, qui consiste en un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées, comportant les dates de début et de fin, entrepris dans le but d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques, incluant les contraintes de délais, de coûts et de ressources ».

Pour résumer les recherches précédentes, nous définissons le projet comme étant une activité spécifique et temporaire permettant la structuration méthodique et progressive d'une réalité à venir. - résultat à atteindre - au travers de la mobilisation des ressources matérielles, financières et humaines. Néanmoins, d'autres chercheurs ont insisté sur l'environnement du projet et l'ont considéré comme système. D'ailleurs, dans son ouvrage « *la faisabilité de projet, une démarche vers l'efficience et l'efficacité* », (O'Shaughnessy, 1999, p. 57) définit le projet comme « un processus unique de transformation de ressources ayant pour but de réaliser d'une façon ponctuelle un extrant spécifique répondant à un ou des objectifs précis, à l'intérieur de contraintes budgétaires, matérielles, humaines et temporelles. » Ce même auteur considère le projet comme un système de type ouvert car il peut être influencé par les composantes aussi bien de son environnement externe que de son environnement interne, comme il peut également

influencer les composantes internes ou externes de son environnement. La figure 1 illustre le concept systémique du projet.

Figure 1:Le projet est un système



Source :(adapté de Grandmont et O'shaughnessy ,1990p54)

### 1.1.2 Caractéristiques des projets

Un projet comporte différents éléments qui le caractérisent. Dans ce qui suit, nous exposerons les caractéristiques citées dans les études antérieures :

Pour (Declerck R.P., 1983, p. 127), qui a vu la nécessité de distinguer le projet de l'opération en ressortissant des caractéristiques qui les différencient comme suit :

Tableau 1: comparatif : Projet VS Opération

Activité projet	Activité opération
Non répétitive (one shot)	Répétitive
Décision irréversible	Réversible
Incertitude forte	Incertitude faible
Influence forte des variables exogènes	Influence des variables endogènes
Processus historique	Processus stabilisés, gérables en statistiques
Cash flows négatifs	Cash-flow positifs

Source : Réalisé par nos soins selon (Declerck R.P., 1983, p. 54).

Selon le dictionnaire de management de projet les principales caractéristiques d'un projet sont (AFNOR, 2003, p. 211/212):

- La satisfaction d'un besoin ;
- La fixation d'objectifs spécifiques, précis et cohérents (en termes de délais, coûts, performances ou autres contraintes) ;
- La limitation de la durée du projet (un début et une fin identifiés) ;
- L'unicité et la non-répétitivité ;
- La mobilisation de ressources, de moyens et de compétences multiples et hétérogènes ;
- La mise en place de structures organisationnelles spécifiques.

Une autre étude menée par Zannad attribue à tout projet les caractéristiques cités ci-dessous :

- Une action ponctuelle, unique, non répétitive ;
- Limité dans le temps (un projet a une date de début et une date de fin) ;
- Une réponse à un besoin bien identifié (un projet a un objectif précis, matériel ou intellectuel) ;
- Une démarche spécifique (atteindre l'objectif en maîtrisant la qualité du produit fini, les coûts et les délais grâce à des étapes ; des jalons constituant autant de points de contrôle) ;
- Une mobilisation de compétences multiples et complémentaires (la conduite d'un projet est une affaire d'équipe). (Zannad, 2001, p. 55)

A partir de la littérature, nous retenons les caractéristiques que nous jugeons pertinents pour distinguer le terme « Projet » :

- La Temporalité : les projets sont limités dans le temps et l'espace ;
- L'Unicité et l'innovation : chaque projet est unique et novateur à sa manière ;
- La Complexité et l'incertitude : les projets baignent souvent dans la complexité et l'incertitude. Cela peut être dû à la complexité du produit, la complexité du processus, ou à l'environnement.

### **1.1.3 Typologie des projets :**

Il existe différents types de projets catégorisés selon différents critères : Le PMBOK (Project Management Institute, 2017) a classifié les projets selon leurs natures :

- Un produit : désignant le composant d'un autre élément ou alors l'élément final ;
- Une acquisition ou fourniture d'un service (tel que : les fonctions d'une entreprise prenant en charge la production ou la distribution) ;

- Un résultat ou un document (tel que : un projet de recherche qui développe des connaissances permettant de savoir si un nouveau processus sera utile à la société) ;
- Une construction d'un bâtiment ou d'une infrastructure.

D'autre part, (Le Code des marchés publics 15-247 , 2010) cite le projet sous 4 formes :

- Travaux ;
- Fournitures ;
- Etudes ;
- Services.

Les projets peuvent également être catégorisés en fonction de leur taille (Fontil, 2015, p. 14) :

**Tableau 2: classification des projets par taille**

	<b>Grand projet</b>	<b>Petit projet</b>
<b>Importance pour l'entreprise</b>	Stratégique	Secondaire
<b>Cout</b>	Budget important	Faible budget
<b>Complexité</b>	-main d'œuvre importante -requiert des spécialistes - degré de complexité élevé	-Nombre d'intervenants faible -facile à structurer et à isoler -degré de complexité bas
<b>Durée</b>	Supérieure à une année	Limitée à quelques mois

Source : Réalisé par nos propres soins, (Fontil, 2015, p. 14).

#### **1.1.4 Trajectoire d'un projet :**

Nous savons que la notion de projet précédemment définie implique des contraintes temporelles. Par conséquent, un projet débute d'un point de départ et s'achève dans un point d'arrivée.

La trajectoire que suit le projet entre ces deux points est définie comme étant le cycle de vie du projet. Selon PMI (Project Management Institute) le cycle de vie d'un projet désigne la série de phases que celui-ci traverse, depuis son lancement jusqu'à sa clôture. Il fournit un cadre de

référence pour manager le projet, quelle que soit la nature du projet concerné. Les phases sont effectuées de façon séquentielle, itérative ou en parallèle (Project Management Institute, 2017, p. 19)

Différents auteurs ont proposé plusieurs nomenclatures du cycle de vie d'un projet, la terminologie utilisée, d'un auteur à un autre, diffère en fonction du type de projet.

Dans la littérature, la plupart des cycles de vie comprennent entre trois et six étapes. Ces différences sont explicables par des divisions plus ou moins larges des étapes.

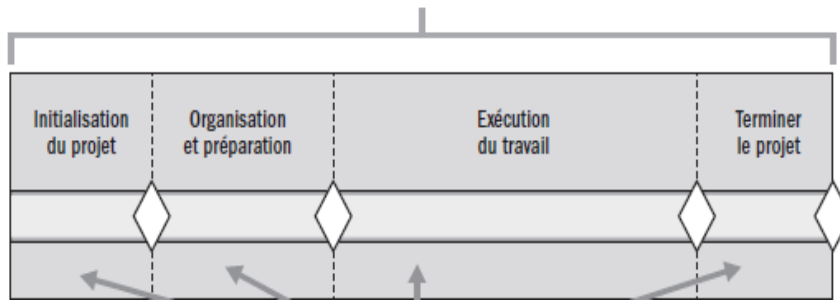
Pour Moris (1988), le cycle de vie en développement de biens ou d'installations s'articule autour de quatre phases à savoir : la phase de faisabilité, la phase de design et planification et la phase de mise en service. La phase de faisabilité est la période où les études de faisabilité technique et financière du projet sont graduellement analysées et évaluées. La phase de design et planification correspond à la phase où le concept est précisé, détaillé, estimé, planifié, ordonné, calculé et normalisé. La phase de production est la période où s'exécute le travail requis pour produire les extrants convenus. La phase de mise en service est la période ultime où se planifie la remise du projet au client et sa mise en service.

Grandmont et O'Shaughnessy (1990), subdivisent le cycle de vie des projets industriels en trois phases. La première phase est nommée : la phase de développement. Elle a pour but de définir et d'analyser en profondeur le projet si bien qu'elle puisse prendre une décision relative à son acceptation ou à son refus. Puis succède la phase de réalisation, celle-ci a pour fonction de mettre tout en œuvre, de manière à transformer en extrants les différentes ressources mises à la disposition du projet. Quant à la phase opérationnelle, ses activités principales consistent à mettre en service les extrants réalisés dans la phase précédente et à porter un jugement sur l'efficacité du projet à court, moyen et long terme.

Le (Project Management Institute, 2017, p. 18) a réparti le cycle du projet en quatre phases dans le *Guide to the " Project Management Body of Knowledge (PMBOK)*.

La première phase est la phase d'initiation, suivie de la phase de planification, la phase d'exécution ou réalisation et enfin la phase de contrôle et terminaison.

Tableau 3: cycle de projet



Source : (Project Management Institute, 2017, p. 18).

Dans le cadre de cette recherche, nous utiliserons le cycle de vie élaboré par (O'Shaughnessy, 1999). En effet, ce cycle de vie semble être correct et adéquat. Il comporte en effet quatre étapes soit : 1-Conception et évaluation du projet ,2-Planification détaillée du projet ,3- Réalisation, suivi et contrôle du projet ,4- Exploitation et évaluation de la performance du projet réalisé. Contrairement aux autres nomenclatures, ce dernier englobe également l'exploitation et l'évaluation du livrable final. Nous sommes convaincus que l'inclusion de cette étape du processus est d'une importance cruciale car un projet ne se termine pas à sa livraison. Il est d'autant que même utile d'évaluer l'atteinte des objectifs et la performance lors de l'exploitation.

## 1.2 Management de projet

D'après ISO 10006, le management de projet (ou Project management signifie) : Planification, organisation, suivi, maîtrise et compte rendu de tous les aspects d'un projet et de la motivation des personnes impliquées pour atteindre les objectifs du projet (AFNOR, 2003, p. 159).

L'ouvrage (Zonghero T. G., 2020, p. 259) définit le management de projet comme étant : conduite, pilotage et direction de projet. Le management de projet intègre trois aspects :

- Le management : c'est-à-dire le pilotage, la direction de l'équipe et la coordination ;
- L'exécution : cette phase comprend ; la conception, la réalisation et la mise en service ;
- La maîtrise de l'exécution.

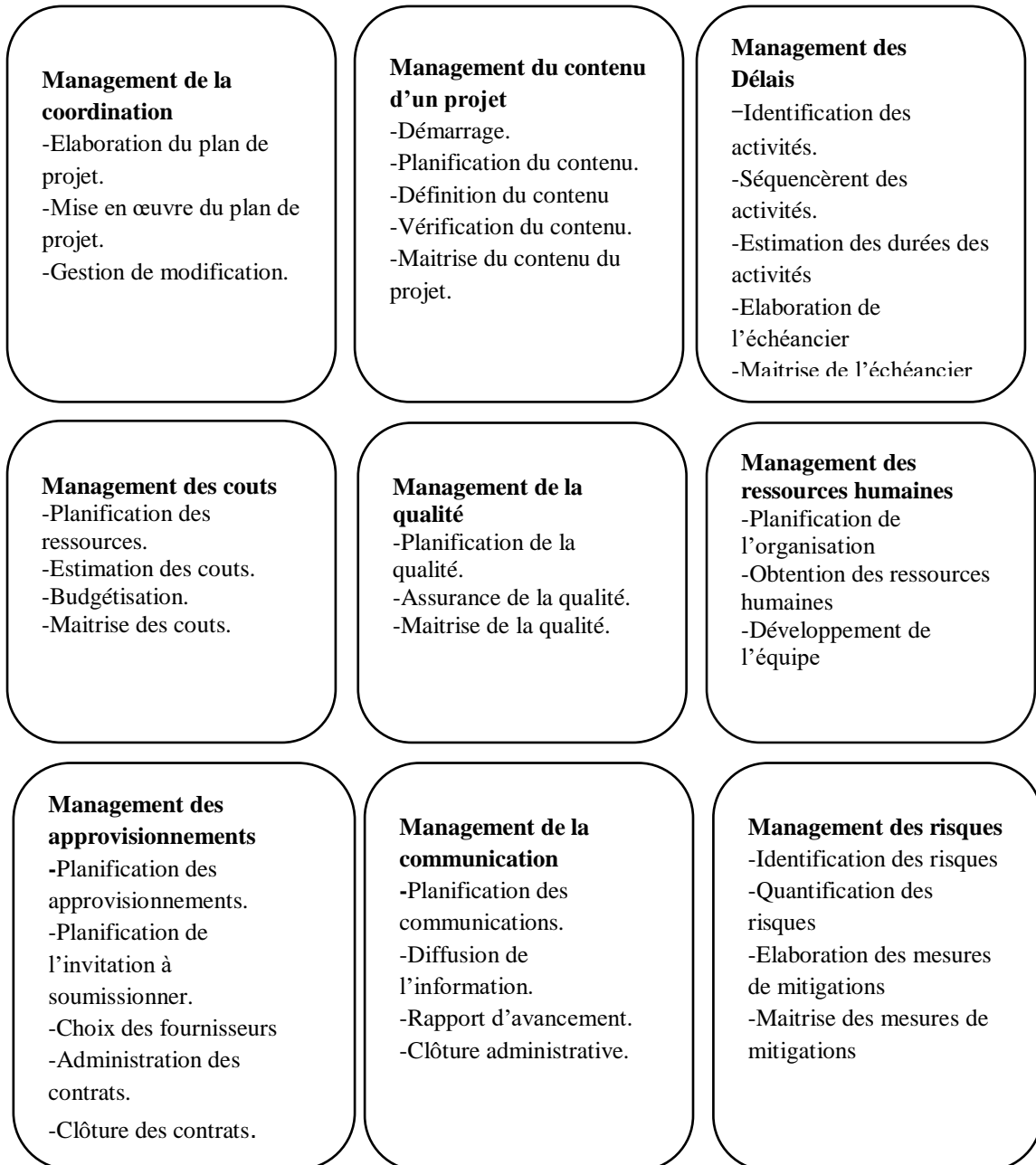
D'autres autres (Vallée, 2010) ont défini le management de projet comme un moyen essentiel pour mettre le projet sur de bons rails pour l'atteinte de ses objectifs. Cela nécessite la spécification des objectifs, le dimensionnement des moyens, l'anticipation des risques ainsi que leur maîtrise.

### 1.2.1 Les domaines de connaissances du management de projet :

Nombreux sont les domaines de connaissances mobilisés dans un projet car son management ne se réduit pas à la maîtrise des coûts, délais et qualité. Les domaines suivants sont recensés de façon générique selon l'exemple du PMBOK (Vallée, 2010, p. 57) :

Coûts, délai, qualité, contenu, ressources humaines, communication, risques, achat et approvisionnements ainsi que l'intégration.

**Figure 2: Domaines de connaissances du management de projet.**



Source : Élaboré par nos propres soins, (Project Management Institute, 2017, p. 59).

### 1.2.2 L'objectif du management de projet :

Le management de projet a pour objectif d'optimiser les trois éléments représentant la problématique de chaque projet (qualité, coût, délai), tout en assurant l'obtention des résultats escomptés.

Un projet comprend un objectif défini, à livrer dans un délai précis, à un coût et une qualité convenue. Ces trois éléments doivent se combiner de façon à garantir la viabilité du projet sans concession majeure sur les résultats attendus. Si l'un de ces éléments sort de la zone de viabilité et de bénéfice, les deux autres doivent être adaptés afin de diriger le projet vers son but. Si cela ne peut se faire, le projet doit être abandonné. (Fontil, 2015)

Nous allons définir, dans ce qui suit, les éléments du triptyque d'un projet :

- Qualité : en management de projet, ce terme désigne la capacité d'un produit, d'un ouvrage ou d'un service, à satisfaire les besoins du client (définis en termes de délais, de coûts et de performances techniques). L'exigence de la qualité d'un projet se manifeste sous deux aspects : la qualité du résultat et la qualité du processus opérationnel conduisant à sa réalisation. (AFNOR, 2003, p. 216)
- Coût : les coûts sont généralement définis par les comptables comme "les ressources sacrifiées ou abandonnées pour atteindre un objectif spécifique ". Dans les projets, ces ressources représentent les équipements, les matériaux, les ressources humaines et les services, consommés pour atteindre un objectif souhaité. Le calcul du coût d'un projet est influencé par trois types de coûts : les coûts fixes: généralement des coûts uniques (par exemple, l'achat de matériel informatique) ; les coûts liés à la qualité : ces coûts varient avec la variation de la quantité de travail ; les coûts liés au temps : ces coûts sont encourus par la fourniture de ressources et de services pendant la durée du projet. (Comninos, 2002, p. 297)
- Délai : c'est la durée calendaire planifiée à partir d'une date de début jusqu'à une date de fin. Le délai représente l'objectif de temps dans un projet. Le respect de cet élément est essentiel pour la réalisation du projet car le dépassement engendre des conséquences sur l'ensemble des dimensions du triptyque (Zonghero T. G., 2020).

Malgré la pertinence et l'utilité des concepts précédemment défini, les gestionnaires cherchent à dépasser le concept triangulaire traditionnel **temps-coût-qualité** pour réussir, étant donné que celui-ci n'implique pas assez le client. Les partisans de la gestion de projets extrêmes proposent alors de jouer sur un heptagone dont les dimensions sont les suivantes :

- Satisfaire le client ; c'est à dire le client du projet et surtout les utilisateurs ultimes du nouveau produit/service développé ;
- Répondre aux objectifs et besoins changeants du projet ; car il peut comporter des objectifs et besoins non définis initialement ;

- Respecter le budget de départ en termes de ressources, capital et équipement ; d'ailleurs c'est pourquoi le client doit changer son envergure de projet (besoins/fonctionnalités et qualité) lorsque cela est requis, pour ne pas dépasser le budget de départ ;
- Livrer le produit du projet à temps ;
- Créer de la valeur pour l'organisation ; le seul but du projet est de générer des revenus ou autres bénéfices tangibles ;
- Respecter les critères de qualité définie initialement en cohérence avec la qualité et le coût ;
- Fournir à l'équipe du projet une satisfaction professionnelle palpable (ESMERIT, 2009).

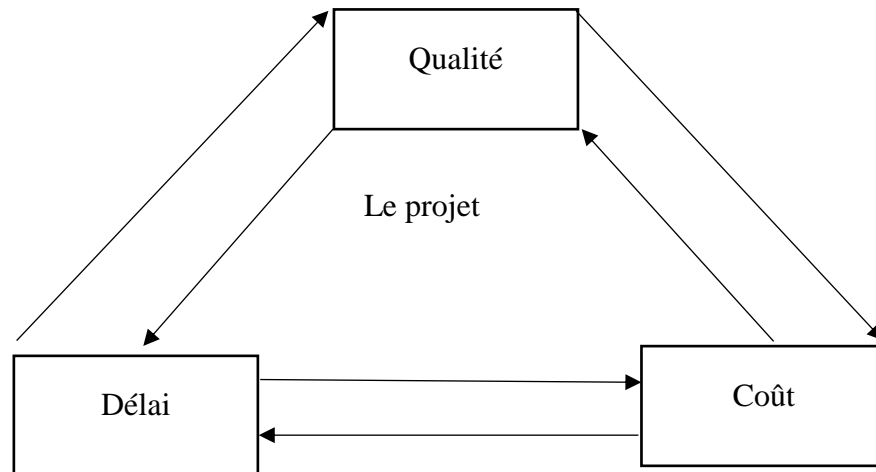
**Figure 3: Les sept FCS de la gestion de projet extrême**



**Source :** Réalisée par nous d'après (ESMERIT, 2009, p. 42).

Nous considérons les informations retrouvées à propos de l'heptagone de la gestion extrême des projets insuffisantes pour l'adopter dans l'analyse, même si nous sommes convaincus que le client doit fortement être impliqué dans les différents processus du projet.

Figure 4:le triptyque de la qualité



Source : Réalisée par nous (Hougon, 2001, p. 20).

### 1.2.3 Les acteurs du projet :

Aussi appelés « les parties intéressées » ; ce sont des personnes physiques ou morales qui s'impliquent dans le projet. Leur implication se manifeste au travers d'une participation active au projet, un impact sur une décision, une tâche ou un résultat du projet.

- **Maître d'ouvrage:** c'est le premier acteur du projet ; il prend la décision d'acquérir l'ouvrage sélectionné. Pour cela, un maître d'œuvre énonce la politique, précise la mission du projet, définit les objectifs, commande et finance la réalisation de l'ouvrage. (محمد، صفحة 41). Il existe d'autres termes employés pour la (MOA), nous citons entre autres ; donneur d'ordre du projet, commanditaire, acheteur-dans les contrats -, porteur du projet ou comité de pilotage -lorsqu'il s'agit de projets internes (Zonghero T. G., 2020, p. 27) .
- **Maître d'œuvre :** personne physique ou morale qui conçoit, dirige la réalisation ou réalise l'objet du projet pour le compte du maître d'ouvrage, et qui assure la responsabilité globale des performances ; techniques, des délais et des coûts (AFNOR, 2003, p. 156). Il possède plusieurs nominations telles que : vendeur -dans les contrats - architecte ou directeur des projets dans le cas des projets internes.

Dans ce tableau, nous allons ressortir les différences entre la MOA et la MOE pour bien cerner le concept.

**Figure 5: MOA vs MOE**

MOA	MOE
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Définit les objectifs du projet et du management du projet.</li> <li>- Est garant de l'atteinte des objectifs.</li> <li>- Assure la publicité du projet.</li> <li>- Choisit le maître d'œuvre.</li> <li>- Anime le comité de pilotage.</li> <li>- Est responsable de la recette du projet.</li> <li>- Gère les finances.</li> <li>- Anime les groupes d'utilisateurs.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prend en compte les objectifs du projet.</li> <li>- Est responsable de la réalisation du projet.</li> <li>- Anime l'équipe du projet.</li> <li>- Est la source d'informations du projet.</li> <li>- Est responsable du système de décision.</li> <li>- Rend compte de l'état d'avancement.</li> </ul>

Source : Elaboré par nos soins (Henri -Pierre Maders, 2016, p. 24)

La réalisation du projet requiert l'intervention d'autres acteurs tels que :

Le client final ; l'équipe projet ; les fournisseurs ou sous-traitants ; les partenaires ; les directeurs métiers et enfin les administrations et les organismes de contrôle.

Dans un même contexte, nous distinguons trois instances décisionnelles à savoir :

- **Le comité directeur ou stratégique (COMEX)** : composé des membres de la direction générale. Cette instance, sélectionne et suit les projets de l'entreprise, car il dispose d'une visibilité globale sur les ressources requises par projet (Henri -Pierre Maders, 2016, p. 25)
- **Le Comité de pilotage (COPIL)** : cette instance assure l'interface entre le MOE et le MOA. Ce comité assure un suivi régulier du projet et une communication entre les différents partenaires. Il a une mission opérationnelle de pilotage, de contrôle et d'allocation de budget. De façon générale, il est présidé par le chef de projet MOA. Il est animé par un Directeur de projet, qui a pour vocation d'entretenir une interaction en continu entre le MOE et le MOA. Le comité de pilotage doit rendre des comptes au comité directeur. Il a pour objectif de contrôler l'avancement du projet et de veiller à ce que les intérêts de l'organisation ne soient pas oubliés. (Henri -Pierre Maders, 2016, p. 27)
- **Le comité de projet (COPROJ)** : c'est une instance opérationnelle éphémère. Elle a pour mission de mettre en œuvre les orientations du COPIL et rend compte de ses actions auprès de cette instance. De plus, elle s'occupe du suivi de la conception, la réalisation et l'installation du système (Henri -Pierre Maders, 2016, p. 27).

De manière générale, nous appelons « acteur de projet » ou « partie prenante » toute personne ayant pris une part déterminante dans une des actions du projet directement ou indirectement. Le nombre d'instances décisionnelles, pérenne ou unique au projet mis en place, peut varier selon la nature et la taille du projet ainsi que le mode de gestion. Le nombre et le type d'acteurs sollicités dépend également de ces deux paramètres.

#### **1.2.4 Le cycle de management de projet :**

Faisant suite à la définition des acteurs du projet, nous allons aborder, dans ce qui suit, les différentes phases de management de projet, en vue de sa réalisation.

Les deux ouvrages : « *les fondamentaux du management de projet* » ainsi que « *Management de projet 1* » s'accordent sur la répartition du processus du management de projet en trois grandes phases (G.Muller, 2016) :

##### ➤ **Processus du management de projet :**

Cette phase implique les décisions stratégiques dans des situations d'incertitude. Elle s'occupe du filtrage d'idées. C'est à partir de l'analyse interne et externe de l'entreprise que la décision concernant le lancement du projet est prise ; deux types de documents ressortent de cette phase :

- Le mémoire d'identification de projet : cet élément sert à l'évaluation stratégique du projet.
- Le document de projet : il comporte les conclusions de l'étude de faisabilité, servant à la sélection éventuelle du projet, dans un contexte où des projets peuvent être en compétition les uns avec les autres ;

Cette phase se fait en 5 étapes :

##### ➤ **Formalisation des objectifs :**

La réussite du projet dépend de la bonne définition des objectifs et de leur bonne formulation ainsi que celles des besoins. Un objectif doit être SMART. (Spécifique, mesurable, ambitieux, réaliste, temporel) (Jean-Claude, 2012, p. 23). La formalisation des objectifs peut se faire grâce à la méthode LASWEL et ses « W » questions (Zonghero T. G., 2020, p. 75) :

Who ? C'est-à-dire : qui ? Pour qui ? Avec qui ? : Identification des principaux acteurs du projet.

What ? (Quoi ?) : les principales activités, les champs dont le projet intervient.

Why ? (Pourquoi ?) : les principaux besoins auxquels le projet répond, la motivation des acteurs, principaux objectifs, rapport entre les objectifs et les différents acteurs.

When ? (Quand ?) délais.

Where ? (Où ?)

How ? Les méthodes utilisées, l'organisation...etc.

- **Étude d'opportunité**

Elle permet d'étudier la demande du projet, définir son périmètre (contexte et utilisateurs finaux), afin d'apprécier les enjeux de l'entreprise. A l'issue de cette étape, le projet peut être avorté, reporté ou poursuivi.

Lorsqu'une idée de projet survient, il est important, en premier lieu, de s'assurer de sa cohérence avec les autres projets déjà lancés ainsi qu'avec la politique de l'entreprise. L'idée du projet doit satisfaire à trois critères essentiels :

- Projet en ligne avec la politique de l'entreprise du client et ses intérêts ;
- Présence d'un besoin ou d'une demande à satisfaire : disponibilité d'un marché pour le produit du projet ;
- Potentialité de l'idée : étude des risques et des opportunités.

Si le projet présente ces critères, une « fiche d'idée de projet » ou « une note de cadrage » est élaborée par le comité de pilotage du projet (Zonghero T. G., 2020, p. 109). Cette étude est effectuée par une équipe expérimentée (comité de sélection de projets), puis validée par la direction générale de l'entreprise.

- **Étude de faisabilité :**

Cette étude est conduite par les différents responsables de métier de l'entreprise. L'objectif de l'étude de faisabilité est de mettre en évidence l'existence ou l'absence de solutions au projet de réalisation d'un ouvrage. Elle s'appuie sur l'étude technico-économique succincte permettant de définir l'objectif et la prévision des moyens nécessaires pour la réalisation du projet. Cette étude comporte essentiellement sur quatre étapes (Zonghero T. G., 2020, p. 202).

- **Élaboration du cahier des charges :**

C'est un document établi par le client. Il spécifie le produit du projet, rassemble les éléments nécessaires à la définition des besoins et des principales contraintes pour le satisfaire. Une fois les négociations achevées et la solution technique définie, le cahier des charges fonctionnel devient le cahier des charges technique qui, lui, est définie par le réalisateur. (Zonghero T. G., 2020, p. 126)

- **Détermination et estimation des contraintes :**

Selon (le grand livre de la gestion de projet , 2013, p. 79), il est indispensable pour le client comme pour le fournisseur d'estimer à l'avance la durée (calendrier) et le coût d'un projet. Il convient également d'en mesurer les risques en recensant les dépendances extérieures impactant les coûts et délais. L'estimation des coûts et de la durée se fait en trois étapes :

- Lors d'une réponse à un appel d'offre où il s'agit de fournir au plus vite une réponse adaptée au marché ;
- Lors de la planification du projet où il s'agit d'établir le plan projet et le plan qualité en guise de cadre contractuel au projet ;
- Lors du déroulement du projet afin d'affiner les prévisions et de les mettre à jour.

- **Phase de conception**

A ce stade, l'équipe est amenée à organiser et à planifier le projet. Le référentiel du projet est élaboré (Zonghero T. G., 2006, p. 66). Il servira de base pour les méthodes de management, d'exécution, et de maîtrise du projet.

La mise en œuvre du référentiel du projet passe par trois étapes principales (Zonghero T. G., 2006, p. 66) :

- **Revue des données :**

Grâce à la revue des données d'entrée du projet, et de leur pertinence, il devient possible d'assurer de la qualité du produit de sortie. Une fois ces informations synthétisées par le chef de projet, elles servent à la rédaction de la note de clarification qui marque le lancement du projet.

- **Structuration du projet :**

La structuration est une opération qui s'effectue en découpant chaque élément du projet en éléments plus faciles à gérer, à travers la désignation d'un responsable et la fixation des objectifs pour chacun d'entre eux.

Nous retrouvons généralement quatre outils de structuration :

**Produit du projet : PBS (Product breakdown structure) :**

C'est une décomposition hiérarchique organisée du produit, afin de réaliser le projet. Il permet au chef de projet et à son équipe d'identifier toutes les composantes du projet à étudier et à réaliser, de préciser les livrables et les limites du projet et de clarifier les interfaces entre les éléments et l'environnement du projet (Zonghero T. G., 2020, p. 166).

### **Processus de déroulement de projet PDP :**

Ce processus précise la stratégie d'exécution du projet en structurant le projet dans le temps en activité successives : phases, jalons, ordonnancement et séquençement des activités principales (Zonghero T. G., 2020, p. 170).

### **Organigramme des tâches OT ou WBS (Work breakdown structure) :**

Définit par l'AFNOR comme étant : « *Découpage hiérarchisé et arborescent de l'œuvre en éléments plus faciles à analyser et à maîtriser, appelés lots de travaux ou tâches* ». Son objectif est d'identifier toutes les tâches nécessaires à la réalisation du produit et à la conduite du projet (Zonghero T. G., 2020, p. 172). Ce type de structuration peut se représenter de deux façons qui ont chacune leur utilité (Zonghero T. G., 2006, p. 68), une liste structurée, et un organigramme, cette structuration permet d'avoir une vision précise de l'envergure du projet tout en suivant l'avancement du projet de près, les échéances, les coûts associés à chaque étape. D'autre part, il confie chaque tâche à un responsable tout en assurant la cohérence.

### **Organisation de projet OBS (Organisation breakdown structure) :**

Il est défini comme étant un organigramme représentant une structure arborescente qui décrit les responsabilités ou l'organisation du projet. Elle illustre la structure des différents niveaux de responsabilités de réalisation de l'ensemble des lots de travaux d'un même organigramme de tâches. (le grand livre de la gestion de projet , 2013, p. 67)

Il précise le rôle et l'autorité de chaque membre de l'équipe de projet. Il est souvent complété par les définitions de chacun. L'OBS répond à la question : Quels sont les acteurs, leurs compétences et responsabilités (Zonghero T. G., 2020, p. 174).

- **La planification :**

C'est l'activité qui consiste à déterminer et à ordonnancer les tâches du projet, à estimer leurs charges et à déterminer les profils nécessaires à leur réalisation. A la fin de ce processus le chef de projet aura constitué le référentiel du projet (Zonghero T. G., 2006, p. 68)

La planification se fait en deux grandes phases ; analyse quantitative et analyse qualitative. En effet, il existe diverses méthodes pour représenter l'analyse qualitative (représentation en réseaux) du processus de planification. Ces outils permettent de mettre en forme la logique de déroulement du projet. Parmi ces méthodes, nous citons :

- La représentation PERT « potentiel – étape » ;
- La représentation MPM (méthode des potentiel Metra) ;
- La représentation PDM (*Precedence Diagram Method*).

Nous tenterons, dans ce qui suit, d'expliquer la méthode PERT :

**Définition de la méthode :**

Pour Jean -Claude, (Jean-Claude, 2012, p. 213) le « *Program Evaluation and Review Technique* » est une technique qui présente la description du cheminement d'un projet à partir des tâches qui le composent. La méthode PERT cherche donc à déterminer la chronologie des tâches dans le temps en déterminant la date de début et la date d'achèvement et les marges de chaque tâche par rapport au projet en prenant en compte les contraintes de précédence et de délai, avec une date au plus tôt et au plus tard de chaque tâche. La technique permet aussi d'identifier les tâches critiques pour estimer la durée minimale du projet. Le PERT s'appuie, dans le calcul des dates de début et les dates de fin, sur un parcours du réseau dans deux sens différents.

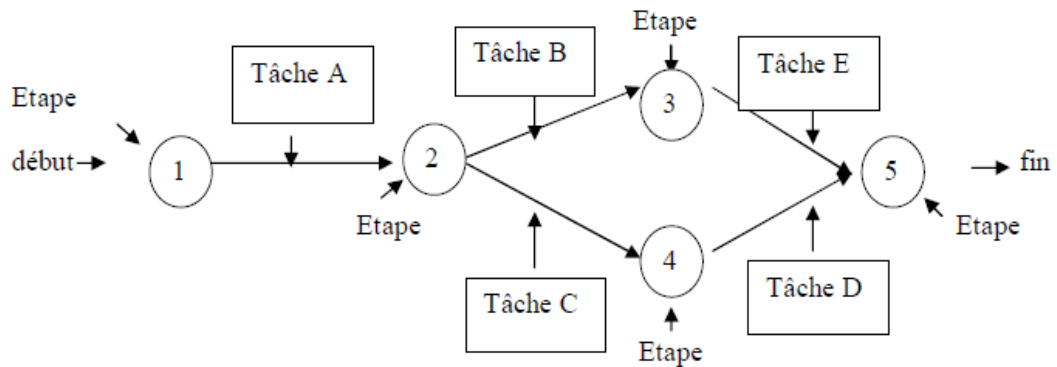
Le graph PERT est composé des éléments suivants :

- Tâche : représentée par une flèche ; à chaque tâche correspond un code et une durée. Néanmoins, la longueur de la flèche est indépendante de la durée.
- Tâche fictive : représentée par une flèche en pointillés. Elle permet d'indiquer les contraintes d'enchaînement entre certaines étapes.
- Tâche consécutive : tâche qui suit une autre.
- Tâche antérieure : tâche qui par rapport à une autre doit être réalisée avant.
- Tâche antécédente : tâche immédiatement antérieure à une autre.
- Étape : c'est-à-dire le début et la fin d'une tâche. Chaque tâche possède une étape de début et une étape de fin. A l'exception des étapes initiales et finales, chaque étape de fin est étape de début de la tâche suivante. Les étapes sont en général numérotées et représentées par un cercle ou d'autres formes (carré, rectangle, ovale).
- Réseau : représentation graphique de la réalisation du projet permettant décrire les liaisons entre les tâches, de procéder à leur ordonnancement au plus tôt et au plus tard et d'identifier le chemin critique. (AFNOR, 2003, p. 226)

### La construction d'un réseau PERT :

La figure ci-dessous présente une illustration du réseau PERT.

**Figure6: Diagramme de PERT**



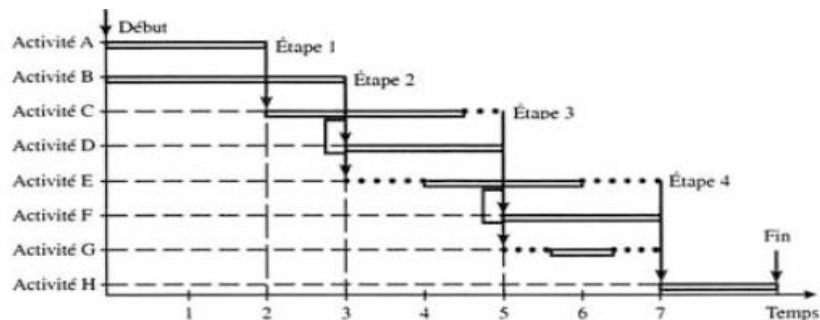
**Source :** (BELAID, 2010, p. 38)

Pour formaliser le planning, après l'analyse quantitative et la prise de décision, nous utilisons les diagrammes à échelle de temps tel que :

Diagramme de GANTT

Diagramme de Gantt fléché (avec des liens entre les tâches)

**Figure 7: Diagramme de Gantt fléché**



**Source :** (AFNOR, 2003, p. 340)

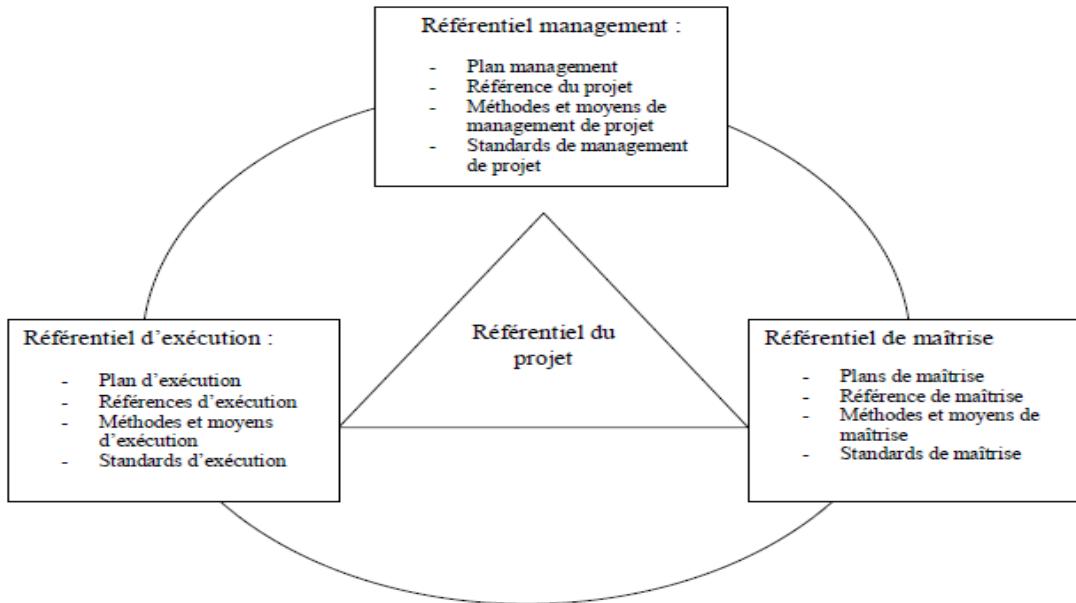
Une fois la planification effectuée, le référentiel du projet prend forme, ce dernier servira de référence pour toute l'équipe de projet (Zonghero T. G., 2006, p. 68). Le référentiel du projet peut être décomposé en trois parties essentielles (Zonghero T. G., 2006, p. 68) :

- Référentiel du management de projet : en termes de cadrage, conduite et clôture du projet ;
- Référentiel d'exécution du projet : en termes de conception, approvisionnement, fabrication, construction, et mise en service ;

- Référentiel de maîtrise du projet : en termes de qualité, coûts, délais et risques.

Le schéma ci-dessous résume les 3 parties :

**Figure 8: Référentiel du projet**



Source : (Zonghero T. G., 2006, p. 69).

### ➤ Phase d'exécution et de clôture

#### • Exécution

La phase de réalisation est l'aboutissement des précédentes phases, de ce dernier ressort le produit final du projet. C'est la phase la plus longue et coûteuse du cycle (Zonghero T. G., 2020, p. 39) .

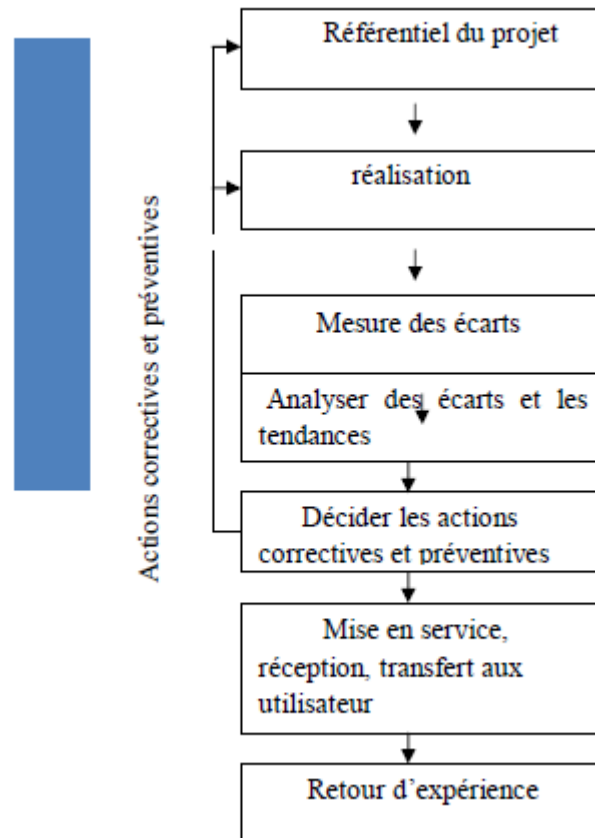
A partir du référentiel obtenu de la phase précédente débute la réalisation du projet. (Zonghero T. G., 2006, p. 69)

Nous retrouvons généralement les activités suivantes dans la phase de réalisation :

- Approvisionnement des composants (selon le cahier des charges) ;
- Etude des détails : intégration d'éléments externes, finalisation ;
- Livraison du produit.

La figure suivante résume le cycle de la phase de réalisation et de clôture :

**Figure 9: cycle de la phase réalisation et clôture**



Source : (Zonghero T. G., 2006, p. 187)

Durant la réalisation du projet, le chef de projet doit continuellement : mesurer et évaluer les écarts entre prévision et réalisation (coûts, délais), analyser ces écarts et agir en mettant en place des actions correctives et préventives (Zonghero T. G., 2020, p. 240) .

- **Évaluation**

En général, l'évaluation conduite après la clôture d'un projet couvre tous ses processus et présente une occasion d'évaluer le taux de réalisation des objectifs du projet (AFNOR, 2003, p. 111). Les éléments de sortie des évaluations de l'avancement fournissent à leur tour des informations significatives sur les performances du projet. Ces informations servent d'éléments d'entrée aux futures revues de direction.

Il est utile d'utiliser les évaluations de l'avancement pour :

- Évaluer l'adéquation du plan de management de projet et la conformité du travail fourni par rapport à ce plan.

- Évaluer la bonne synchronisation et interconnexion des processus du projet.
  - Identifier et évaluer les activités ainsi que les résultats ayant une incidence négative ou positive sur la réalisation des objectifs du projet ;
  - Obtenir des éléments d'entrée pour le travail restant ;
  - Faciliter la communication ;
  - Conduire le processus d'amélioration en identifiant les écarts et les évolutions en matière de risques (Zonghero T. G., 2020, p. 240).
- **Écarts :**

Il existe trois sortes d'écarts :

- Écart en production : Il représente l'estimation de l'ensemble des travaux devant être effectués à la date du point d'avancement mais qui ne l'ont pas été ;
- Écart en coûts : Il représente la différence entre le coût des travaux effectués et leur estimation ;
- Écart en délais : il représente la différence entre les délais réalisés sur les tâches et ceux estimés dans la phase d'identification.

Les écarts peuvent être prévenus et corrigés grâce à des outils de pilotage différents tel que le tableau de bord.

### **Réception du produit du projet :**

Cette phase s'exécute en plusieurs étapes (Zonghero T. G., 2006, p. 194) :D'abord la validation des performances par le client, ensuite la réception provisoire du projet par le client, après la vérification de la conformité du livrable au cahier des charges, suivie par le lancement commercial (du produit du projet) et enfin la réception définitive.

### **Mise en service du produit du projet :**

Elle comprend la mesure des performances, le transfert aux utilisateurs finaux et l'aboutissement à la réception du projet.

- **Clôture du projet :**

La clôture du projet concerne :

- La clôture des contrats avec les fournisseurs et les sous-traitants ;
- Le service après-vente ;
- L'établissement du bilan.

NB : L'étape du bilan du projet est un exercice souvent négligé. Ce document rédigé par le chef de projet et son équipe couvre toutes les étapes du projet. Il a pour but de capitaliser sur l'expérience collective partagée à travers (Henri -Pierre Maders, 2016, p. 155) ainsi que l'évaluation du projet en comparant les réalisations aux objectifs, la justification en cas d'écart important (Zonghero T. G., 2006, p. 196).

**Le retour d'expérience :** D'après, (Zonghero T. G., 2020, p. 228).le retour d'expérience apporte l'enrichissement des connaissances de l'organisation apprenante (l'entreprise) grâce aux analyses formalisés des expériences des employés en vue de faire profiter toutes les unités de l'entreprise

### **1.2.5 Les risques et le management des risques :**

Pour la réussite d'un projet, le processus de management de projet seul ne suffit pas. Il faut bien l'accompagner d'un management de risques pour contrecarrer les aléas de l'environnement sans compromettre le déroulement du projet. C'est-à-dire que la survenance d'un risque peut conduire à des résultats différents des objectifs visés, la différence étant considérée comme dommageable, voire inacceptable (AFNOR, 2003). Les causes d'un risque varient, nous citons entre autres : l'incertitude, au moment de la planification (événement dont la réalisation n'est pas probabilisable ou dont les conséquences ne sont pas évaluables) ; l'aléa (c'est-à-dire un événement plus ou moins probabilisable qui vient perturber l'exécution des processus planifiés) ; l'événement imprévu apparaissant en cours de projet. La notion de risque est indissociable de la notion de projet. (AG 3, 2021, p. 15). La suppression ou la réduction des risques identifiés reconforte les parties prenantes, tout en contribuant à l'atteinte des objectifs du projet. Il existe différents outils pour manager les risques tels que :

L'analyse préliminaire des risques ; l'arbre à problème ; la méthode MOZAR...etc. Nous avons choisi de présenter la méthode « AMDEC » que nous jugeons claire et assez connue : L'Analyse des Modes de Défaillances, de leurs Effets et de leur criticité est une méthode de prévention quantitative d'analyse de la fiabilité d'un système, par la détermination de gravité et de probabilité (la criticité) des effets de chaque mode de défaillance (AIM, 2016, p. 138).

#### **Mise en œuvre de la méthodologie :**

La méthode AMDEC s'applique en quatre phases (AIM, 2016, p. 139:145) :

- **Phase 1 :** identification des risques ; elle est menée sous la responsabilité du Chef de projet ainsi que le groupe de travail pluridisciplinaires, en opérant en brainstorming pour identifier et analyse qualitativement les risques d'un projet.

- **Phase 2 :** évaluation des risques : pour chaque risque identifié, une notation est attribuée afin de déterminer l'indice de criticité du risque.

$$\text{Criticité} = \text{Gravité (X) Probabilité d'occurrence.}$$

Une matrice de criticité est par la suite établie. Elle permet de visualiser les zones de criticité des risques (Vallée, 2010, p. 162)

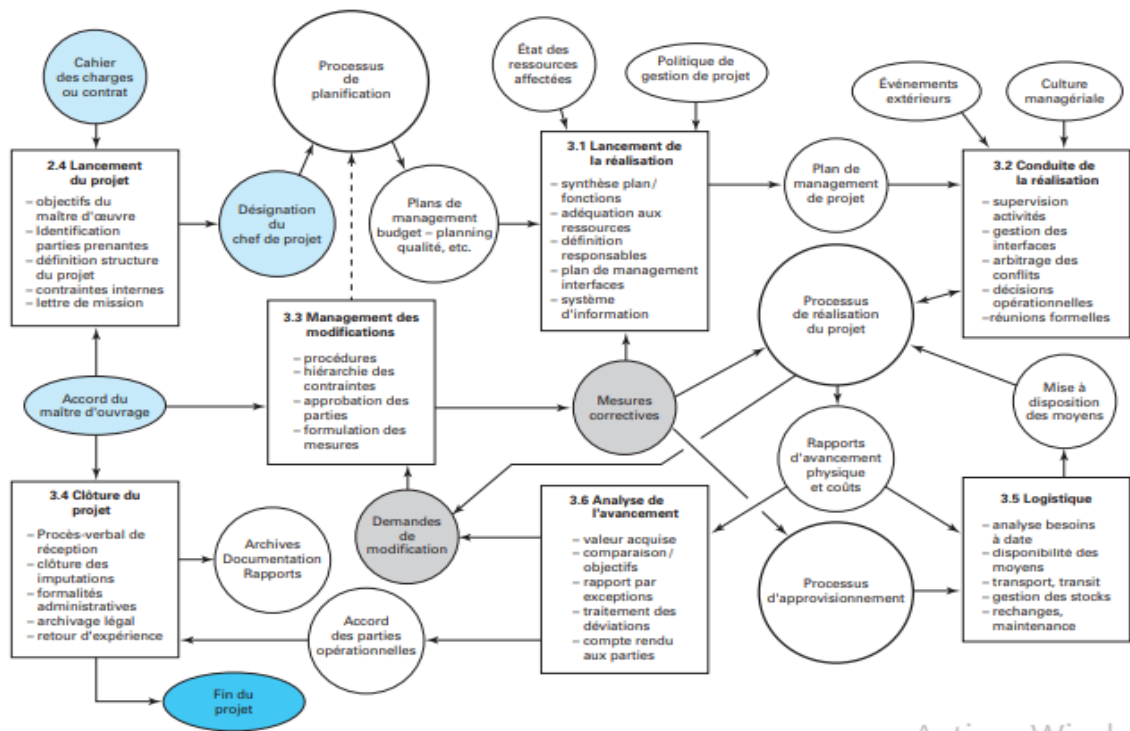
**Figure 10: matrice de criticité**

Analyse fréquence /gravité		Gravité			
		1	2	3	4
Fréquence	4	4	8	12	16
	3	3	6	9	12
	2	2	4	6	8
	1	1	2	3	4

Source : (Eiphedeix International, 2021).

- **Phase 3 :** traitement des risques ; l'objectif de cette phase est d'élaborer et mettre en place un plan d'action. La matrice de gravité permet la hiérarchisation des risques ainsi que l'engagement des actions correctives. Ces actions correctives se résument en:
  - L'élimination de la cause racine du risque ;
  - Le transfert total ou partiel du risque à une tierce partie ;
  - La mise en œuvre des actions correctives ou préventives pour réduire la fréquence ou diminuer le taux de gravité.
- **Phase 4 :** gestion des risques ; dans cette phase, des réunions sont organisées périodiquement. Les actions engagées sont suivies à travers la vérification de l'efficacité des actions retenues et de la survenance des risques nouveaux.

Figure 11: processus de management de risques d'un projet.



Source : (AG 3, 2021, p. 14).

Ce chapitre a illustré les différents aspects du management de projet, à commencer par la définition des objectifs du projet dans la phase d'initialisation, jusqu'à la livraison du produit au client. Une mise en œuvre correcte et adaptée des diverses pratiques du management de projet, assure l'atteinte des objectifs dans la limite de temps et de coût fixés. En effet, cette réussite profite à toutes les parties prenantes. Après le dressage des concepts fondamentaux du management de projet et des projets en général, la section suivante portera sur un type de projet spécifique, à savoir le lancement d'un nouveau produit.

### 1.3 Lancement d'un nouveau produit :

Cette partie s'articulera autour des concepts liés au lancement d'un nouveau produit.

#### 1.3.1 Définition du nouveau produit :

En marketing, un produit est considéré : « nouveau » au moment où il est perçu comme tel par les consommateurs et dès que son adoption se traduit par un changement sensible de leur comportement. (Digischool, 2021) consulté le 12.09.2021 à 20h.

Selon D. Laroche, le nouveau produit peut être défini comme : « *la création par une entreprise d'un marché, d'une classe de produit (ou d'un élément de cette classe) ou d'une marque afin de répondre à des besoins non satisfaits d'un groupe déterminé de consommateurs.* » (Chirouze, 1995, p. 25)

De prime abord, nous pouvons définir un nouveau produit comme un produit nouvellement créé répondant à un besoin ou désir. Or dans une étude menée par Robert G. Cooper, la nouveauté englobe trois dimensions à chacune d'elles un sens propre. Un nouveau produit peut être « nouveau » pour l'entreprise qui l'introduit dans un nouveau marché ou pour celle qui procède de manière nouvelle à la réalisation du produit. Un nouveau produit est aussi appelé ainsi, quand il crée le marché en étant le premier existant de sa catégorie (innovation radicale). Enfin, la dimension de nouveauté est attribuée à un produit si celui-ci est meilleur, ou plus fiable ou plus économique pour le consommateur que ses homologues. (Cooper, 2007, p. 290). Une autre étude (Ekaterina Salnikova, 2019, p. 9) affirme que le nouveau produit peut prendre diverses formes autre que l'innovation radicale ; l'extension de gamme, le nouveau packaging, la nouvelle formule et le relancement sont tout de même nommés « nouveau produit ».

### **1.3.2 Le cycle de vie d'un produit :**

Le lancement d'un nouveau produit et l'innovation octroient à l'entreprise un avantage concurrentiel très rentable. D'ailleurs, l'étude réalisée par (Ekaterina Salnikova, 2019, p. 1) a démontré que 38% des revenus de 20% des entreprises étudiées durant les trois dernières années étaient des lancements de nouveaux produits. Néanmoins, la décision de développer un nouveau produit ne doit pas être prise aléatoirement. « *When any of the 3 C's (Consumer, Competition or Condition) change, you may need a new product!* “ (Ekaterina Salnikova, 2019, p. 1). c'est à dire quand l'un des trois C change (consommateur, concurrence ou condition) vous aurez besoin d'un nouveau produit. En d'autres termes l'entreprise doit s'adapter à son environnement en développant un nouveau produit à chaque fois que le consommateur, la concurrence ou les conditions changent. En effet, tous ces produits développés suivent une trajectoire que l'on appelle cycle de vie qui se décline en étapes comme suit:

#### **➤ Le lancement ou la naissance :**

Cette étape se positionne après la recherche et développement, les études de marché, les tests ainsi que la préparation au lancement du produit et sa mise en place dans les magasins. A ce moment, le produit est sur le marché, en premier lieu, l'entreprise œuvre à le faire connaître aux clients potentiels au travers des actions marketing telles que : la publicité et les campagnes de communication en général, et la promotion pour donner l'opportunité aux consommateurs

d'essayer. Même si le volume de vente, à ce stade, est relativement bas, les dépenses commerciales sont importantes (Laethem, 2005, p. 52).

➤ **La croissance :**

Au cours de la deuxième étape, les ventes prennent de l'élan, vu que la diffusion du produit est plus importante. Les objectifs marketings sont axés sur la fidélisation des clients actuels et l'acquisition de nouveaux. A ce moment, la communication est moins intensive. Cependant, les concurrents sont attirés par la taille du marché, ils introduisent par conséquent des produits similaires, les entreprises réagissent à cette action généralement en élargissant la gamme du produit pour accroître son attrait auprès de la clientèle. (Khadidja, 2011/2012, p. 19)

➤ **La maturité**

À ce stade, les bénéfices sont à leur maximum, car les habitudes sont prises par les consommateurs. Puis, les entreprises assistent à une stabilisation du rythme des ventes, voir une baisse qui peut durer des années, c'est pourquoi cette étape est décomposée en trois parties successives :

- Maturité croissante ;
- Maturité stable ;
- Maturité déclinante.

Les producteurs ont du mal à anticiper cette phase, les décisions de production sont alors fondées sur les prévisions de la phase précédente. Cette erreur engendre une surcapacité de production entraînant un surstock ou alors une guerre de prix et une concurrence exacerbée pour écouler le stock au détriment de la saturation du marché. (Khadidja, 2011/2012, p. 20)

➤ **Le déclin :**

À la dernière station de la trajectoire, beaucoup de produits disparaissent, quelques entreprises choisissent de ne pas se retirer mais limitent leur investissement sur ledit produit. La demande diminue nettement étant donné que le marché est entièrement équipé, c'est-à-dire que le taux d'équipement du marché a atteint sa saturation et que les goûts des consommateurs changent rapidement. (Khadidja, 2011/2012, p. 20/22).

Dans ce qui suit, nous allons présenter de manière synthétisée un tableau récapitulatif le cycle de vie d'un produit et les éléments stratégiques de chaque phase.

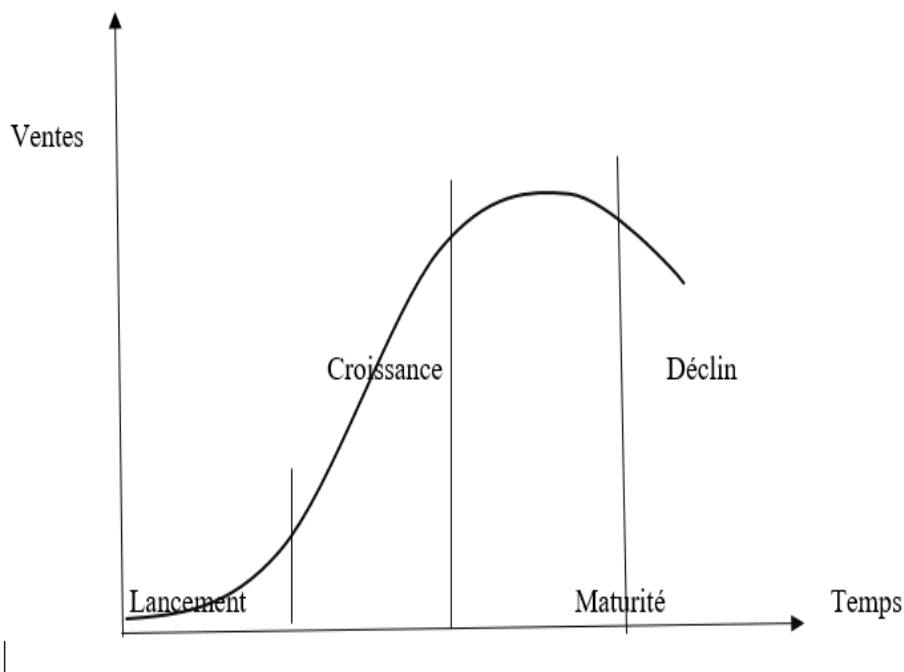
**Tableau 4: Récapitulatif du cycle de vie du produit et ses éléments stratégiques.**

	<b>Introduction</b>	<b>Croissance</b>	<b>Maturité</b>	<b>Déclin</b>
Caractéristiques : -volume de vente -coûts -profit -clients -concurrence	Bas Elevé Négatif Innovateur Peu présente	En hausse rapide moyen par client En hausse Adopteur précoce En hausse	A son apogée Faible Positif Majorité Stable /en baisse	En baisse Faible En baisse Retardataires En baisse
Objectifs Marketing	Créer une notoriété du produit Faire tester	Maximiser les parts de marché	Défendre ses PDM/maximiser le profit	Réduire les dépenses, dégager les flux financiers du produit
Stratégies de produit	Offrir un produit basic	Offrir une extension ou garanties	Diversifier les modèles du produit/marque	Éliminer les produit infructueux
Prix	Méthode de prix de revient majoré	Méthode de pénétration	Méthode d'alignement	Méthode de réduction
Distribution	Construire une distribution sélective	Construire une distribution intensive	Construire une distribution plus intensive	Éliminer les points non rentables et recourir à la sélectivité
Publicité	Concentrée sur le développement de la notoriété	Développer la notoriété sur le marché de masse	Axée sur la marque et les attraits du produit	Réduire selon le besoin
Promotion de vente	Utiliser les promotions de ventes pour inciter à l'essai	Réduire les promotions profiter de la demande de masse	Augmenter les promotions pour encourager le changement de marque/modèle du produit	Réduire au niveau minimal

**Source :** Elaboré par nos soins (Philip Kotler K. L., 2009, p. 502).

Le graphe ci-dessous exprime le taux de vente à chaque phase du cycle de vie de produit :

Figure 5: cycle de vie de produit



Source : Elaboré par nos soins (Laethem, 2005, p. 25).

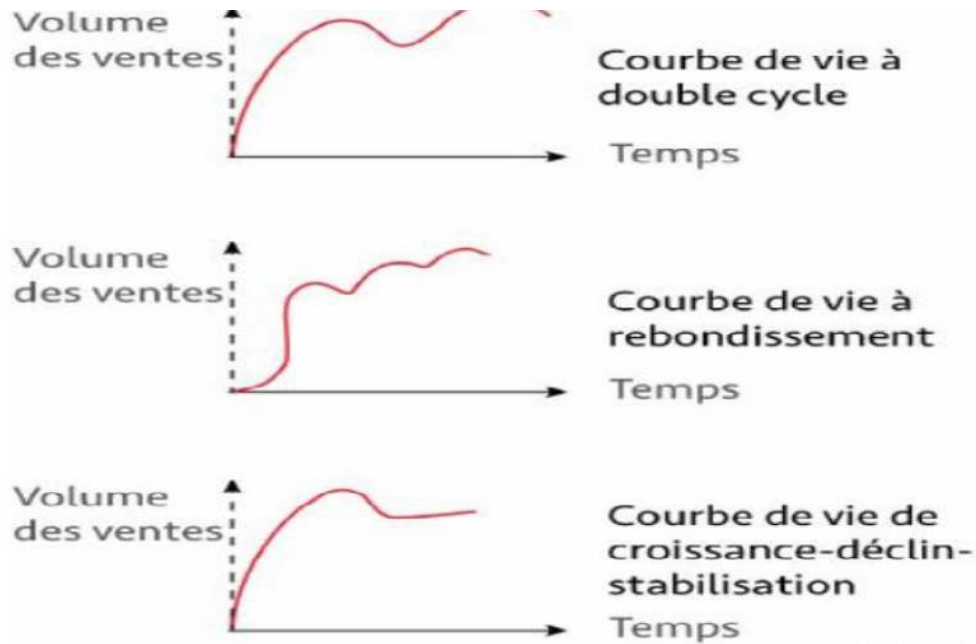
La théorie du cycle de vie du projet a été source de critiques. Crawford a argumenté que la définition du cycle de vie de produit, telle qu'elle est donnée, ne présente qu'un cas d'un cycle d'évolution plus large. Le cycle d'évolution emprunté de la biologie est efficace pour résoudre les problèmes dans une séquence de cycles fixes : cependant, il n'existe toujours pas de solutions simples. Les critiques affirment que les modèles de cycle de vie sont trop variables en termes de forme et de durée pour être généralisés, et les spécialistes du marketing peuvent rarement dire à quel stade se situe leur produit. En outre, ils affirment que les ventes ne doivent pas suivre le cycle de vie du produit. Celui-ci est le résultat des stratégies de marketing uniquement, et qu'un marketing habile peut en fait conduire à une croissance continue. (Philip Kotler K. L., 2009, p. 503)

### 1.3.3 Le cycle de vie atypique :

En effet, tous les produits ne suivent pas la courbe de vie en S. Certains, par exemple, ne dépassent pas la phase de lancement, d'autres échouent à cette première étape, mais réussissent ensuite à s'imposer. D'autres encore, sont voués à suivre des courbes de vie particulières en raison de leur nature atypique comme la mode et les gadgets.

Parmi les courbes de vie atypiques les plus fréquentes, on retrouve celle à double cycle (avec deux cycles de croissance et de maturité), celle à rebondissement (avec une croissance à la fois irrégulière, mais prometteuse) et enfin, celle dite de croissance-déclin-stabilisation.

Figure 6: courbe représentative du cycle de vie atypique



Source : (Dupont, 2009, p. 112).

### Les divers cycles de vie :

Il existe une très grande variété de formes de cycle de vie, au-delà du schéma général présenté plus haut. Dans cette partie nous proposerons cinq :

#### ➤ Les marchés de forme régulière

Ce type est généralement présent dans des marchés comme celui de la télévision qui se sont, au départ, développés très régulièrement. Ce sont des marchés où la prévision est facile. La courbe de vie ayant l'allure d'une cloche aplatie

#### ➤ Les marchés et les produits à cycle de vie avorté

Ces marchés ou les produits connaissent une croissance très rapide mais aussi une chute très rapide après la phase de lancement, ce sont des « gadgets ». Ces cycles de vie tronqués caractérisent les produits gadgets comme la trottinette pour adulte.

#### ➤ Les marchés de produits à cycle de vie ramassé :

Leur cycle de vie est complet, contrairement aux cas précédents. Cependant, la durée de chaque phase est très brève. Ce sont, par exemple, les produits de mode ou les produits à très rapide évolution technologique (comme l'informatique).

➤ **Les marchés à résurrection :**

Dans ces marchés, les ventes du produit chutent, le marché s'est fortement contracté, avant de redémarrer. Dans ce processus, le concept-produit connaît généralement une transformation importante, lui permettant de renaître de ses cendres.

➤ **Les marchés et les produits « sans âge »**

À l'instar de quelques produits agroalimentaires appartenant à des marchés où la notion de cycle de vie n'existe presque pas car ils semblent être depuis toujours en maturité. Mais cela ne signifie pas qu'il ne s'y passe rien.

## **Section 2 : Cadre conceptuel :**

Le processus de lancement d'un nouveau produit désigne l'ensemble des étapes à suivre, à commencer par l'idée jusqu'à la commercialisation du produit. Cette notion a été longuement débattue, vu qu'elle représente un aspect organisationnel que Booz (Booz, 1982) considère comme un des facteurs clé de succès dans la réussite d'un produit. C'est pour cette raison que nous avons sélectionné deux modèles distincts à exposer dans ce qui suit :

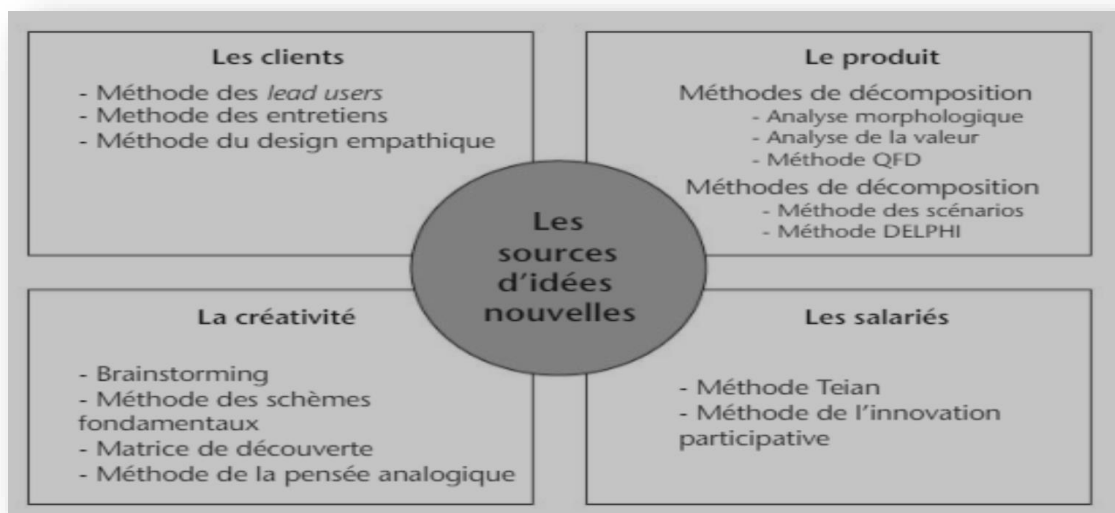
### **2.1 Le modèle classique :**

Le premier modèle est inspiré du livre « Marketing management » (Dubois, 2005, p. 323), il se compose des éléments ci-dessous cités ;

➤ **L'émergence d'idées :**

Tout produit émane d'une idée, le développement du concept de produit s'opère généralement par des séances de brainstorming, destinées à produire des idées sur la base des résultats de l'étude de marché, et à structurer ces idées pour une analyse plus poussée. Il est important d'impliquer des personnes très diverses dans le processus de développement du concept, afin d'avoir une variété de perspectives et de conceptions. N'oublions pas que l'objectif de cette phase est de générer une richesse d'idées. L'illustration ci-dessous représente les différentes sources de l'émergence d'idées.

**Figure 12: Principales méthodes de découverte d'idées nouvelles**



Source : (David Gotteland, 2017, p. 32).

### ➤ Filtrage d'idées :

Une fois le coffre à idées plein, l'entreprise procède au filtrage. Il s'agit maintenant d'éliminer un certain nombre d'idées jugées irréalisables, coûteuses ou inutiles, celles restantes feront l'objet d'une étude de faisabilité commerciale, technique et financière. Au cours de cette étape, l'entreprise doit éviter deux types d'erreurs : l'erreur d'adoption qui se produit lorsqu'une entreprise décide de développer une mauvaise idée ; et l'erreur d'abandon, commise généralement, lorsque l'entreprise élimine une bonne idée. Il est très facile de critiquer les idées nouvelles en disant que ce n'est pas le bon moment, cela ne marche pas ici ou cela est trop coûteux ...etc. En revanche, les erreurs d'abandon sont invisibles car l'avenir de ce produit s'il avait été développé est inconnu.

Pour ce faire, le filtrage commence en général par établir une liste de critères d'évaluation et à évaluer leur degré d'importance, ensuite et après l'octroi des notes à l'idée sur chaque critère, une note pondérée est établie. Ladite note permet de comparer les idées entre elles. Le tableau ci-dessous montre le type d'instrument utilisé. (Philip Kotler K. K., 2015, p. 492).

Figure 13: Grille de notation des idées de nouveaux produits.

Facteurs de succès du lancement du produit	(A) Poids relatif	(B) Score du produit*	Note (A × B)
Avantages offerts par le produit envisagé	0,40	0,8	0,32
Capacité à offrir un bon rapport qualité/coût de fabrication	0,30	0,6	0,18
Compétences marketing de l'entreprise sur un tel projet	0,20	0,7	0,14
Absence de concurrence intense	0,10	0,5	0,05
<b>Total</b>	<b>1,00</b>	<b>2,6</b>	<b>0,69</b>

\* Échelle : 0 à 0,4 mauvais ; 0,41 à 0,75 moyen ; 0,76 à 1 bon. Seuil d'acceptation : 0,70.

Source : (Philip Kotler K. K., 2015, p. 492).

➤ **Étude du concept :**

- Le concept est une description des caractéristiques matérielles et immatérielles du produit. Après la sélection des meilleurs concepts, il est convenable pour l'entreprise de les soumettre à un jury de consommateurs potentiels afin d'évaluer le concept et ses attributs. Les questions à aborder dans le cadre d'un test de concept sont (Dubois, 2005, p. 323):
- **Le concept est-il clair et facile à comprendre ?** Certaines personnes n'arrivent pas à comprendre ou confondent entre un nouveau produit et un produit déjà existant, cela va permettre à l'entreprise de déceler les manques d'informations.
- **Le nouveau produit est-il distinct de celui des concurrents ?** Cette question ressortira les avantages et bénéfices du produit, et soulignera les différences entre ce nouveau produit et les produits des concurrents.
- **Achèteriez-vous le produit ?** Ici il s'agit de connaître l'intention d'achat.
- **Quel produit peut remplacer ce nouveau produit ?** Cette question permet l'identification des principaux concurrents.
- **Quelles améliorations suggérez-vous pour ce nouveau produit ?** Au travers de cette question, il s'agit de solliciter l'avis des consommateurs sur la formule du produit, le format du conditionnement, les performances et qualités ainsi que la distribution.
- **Qui va consommer ce nouveau produit ?** Le but de cette question est le ciblage, en déterminant le profil du consommateur final.
- **A quel prix ce nouveau produit devrait-il être vendu ?** Il s'agit d'établir un prix d'acceptabilité, permettant de faciliter la détermination du prix final.

➤ **L'élaboration de la stratégie marketing :**

Après la validation du concept, le chef de projet définit la stratégie marketing, qui sera affinée et précisée au cours des étapes suivantes. D'abord, l'entreprise fournit des éléments d'entrée sur la cible visée par le produit, l'originalité perçue, la fréquence d'achat estimée. Tous ces éléments vont être utiles à l'élaboration de la politique de marketing (éléments de sortie) à savoir : le ciblage, le positionnement choisi, les objectifs de chiffre d'affaires, de part de marché et de bénéfice pour les premières années. Il faut mentionner également, dans cette étape, le produit, son emballage, les prix de vente, le mode de distribution et de promotion, ainsi que le budget marketing, pour la 1<sup>ère</sup> année. (Dubois, 2005, p. 323)

➤ **L'analyse économique du produit :**

La fonction de cette étape est de prévoir les ventes, les bénéfices et la rentabilité futurs du nouveau produit et à déterminer si les chiffres sont conformes aux objectifs de l'entreprise, Elle consiste en :

- **Estimation des ventes :** avant de lancer un nouveau produit, l'entreprise estime le volume de vente pouvant être réalisé au cours de la première année de lancement en examinant attentivement l'évolution du produit.
- **Estimation des coûts du produit :** Suite à l'exécution des prévisions de vente, les responsables marketing doivent estimer les coûts et les bénéfices engendrés.

Dans cette phase l'entreprise effectue aussi une étude de marché ayant pour but de segmenter le marché et étudier le potentiel de chaque segment pour mieux choisir la cible et vérifier l'existence d'un produit concurrent dans l'esprit du consommateur afin de choisir le positionnement idéal. (Philip Kotler K. K., 2015, p. 497)

➤ **L'élaboration du produit :**

Cette étape consiste avant tout en l'élaboration du produit physiquement, c'est-à-dire le réaliser techniquement en créant un prototype ou alors une maquette représentative du concept du produit sélectionné, Ensuite la modification après les essais sur la qualité fonctionnelle du produit, Puis arrive le passage aux tests via des laboratoires afin de déterminer la qualité. Enfin le test- consommateur en présentant le produit à un nombre de consommateurs. En plus du design du produit, le choix de la marque pour un packaging adéquat. Enfin, le positionnement du produit en prenant compte des positionnements adverses, et des perceptions du consommateur. (Emmanuelle Le Nagard-Assayag, 2005, p. 36)

➤ **Les marchés-tests :**

Cette partie vise à tester le produit afin d'appréhender la réaction du consommateur face à cette nouveauté en le testant sur un échantillon représentatif de la population. Cela permettra d'obtenir d'autres informations et de mieux prévoir les ventes. Le marché test est réalisé dans une zone et un délai limité, le choix se fait entre un lancement réel ou simulé. Le lancement peut être réalisé en conditions expérimentales (marché de test de simulation) ou en conditions réelles mais dans une zone limitée (marché de test en panel ou lancement dans une zone limitée). (Philip Kotler K. K., 2015)

➤ **Le lancement :**

Une décision de lancement entraîne des dépenses bien supérieures à celles de toutes les étapes précédentes. Il faut se doter d'une capacité de production suffisante pour répondre à la demande et apporter les frais marketings nécessaires. Cette décision appelle les questions suivantes (Dubois, 2005, p. 323):

- Quand allons-nous lancer le nouveau produit ? de suite (le produit doit être irréprochable) en parallèle avec la concurrence ou l'initiative est laissée à la concurrence.
- Où ? Sur quel marché lancer le produit ?
- Qui ? Il s'agit de bien définir sa cible
- Comment ? Il s'agit de la planification de la séquence des événements pour démarrer le plan.

Ce modèle s'est avéré peu efficace et incomplet. La phase de l'évaluation était souvent négligée et les ressources n'étaient pas correctement allouées en exécution (G.Cooper, Stage gate systems : A New Tool For Managing New Products, 1990). De plus, les entreprises subissent encore une pression pour mieux organiser le processus de développement d'un nouveau produit. Pour lever ces réserves, il y a eu l'apparition d'un autre modèle empruntant des notions de management de projet appelé « *Stage Gate* » parfois appelé stage phase : c'est une technique de gestion de projet, idéale pour les grandes organisations dont les projets impliquent de grandes équipes, plusieurs départements et de nombreuses parties prenantes. En général, les projets sont divisés en une série d'étapes composée de 4 à 7 stages et portes. Chacun des stages débute par le passage dans une porte, laquelle constitue un « checkpoint », avant le passage à l'étape suivante. Chacune des portes est caractérisée par des entrants, soit la définition des livrables, des critères de sortie et un « *output* ». Les critères définissent les cibles permettant l'ouverture

de la porte vers le stage suivant et « l'output » est la décision prise à la porte, soit continuer, arrêter, mettre en pause ou recycler le projet. (G.Cooper, Stage gate systems : A New Tool For Managing New Products, 1990, p. 46). La mise en œuvre du *Stagegate* exige certains changements organisationnels au sein de l'entreprise. Par exemple, une approche d'équipe de projet pour organiser les projets de nouveaux produits est fondamentale. Dans ce contexte, les projets ne peuvent plus être transférés d'un service à l'autre, il faut plutôt constituer une équipe et un Chef de projet pour porter le projet à toutes les étapes.

Le deuxième exemple du changement organisationnel est l'implication du senior management en tant que « Gatekeepers ». Une innovation de produit réussie nécessite des ressources importantes et exige l'engagement de la direction générale. L'implication du top management n'est pas seulement essentielle au « Stage gate », elle assure également l'implication et l'engagement du top management dans les activités de l'entreprise.

## **2.2 Le modèle « Stage Gate » :**

D'après (G.Cooper, Stage gate systems : A New Tool For Managing New Products, 1990, p. 52) ce modèle est composé de trois éléments essentiels : *Stage* signifiant étape et *gate* voulant dire porte et *gatekeeper* désignant le contrôleur à chaque porte.

### **➤ L'idée**

Le processus de création d'un nouveau produit est initié par une idée de produit, qui est soumise au « *gate* » 1, en guise d'examen initial.

### **➤ Gate 1 : Examen initial**

L'examen initial est la première décision d'engager des ressources pour réaliser le projet : le projet est né à ce moment-là. Si la décision est "Go", le projet passe à l'étape de l'évaluation préliminaire. Ainsi, Gate1 signale un engagement préliminaire mais provisoire au projet : une lumière verte vacillante. Durant cette étape, l'idée est examinée au travers de la soumission du projet à une poignée de critères clés "*should meet* " et "*must meet* ". Ces critères concernent l'alignement stratégique, la faisabilité du projet, l'ampleur de l'opportunité, l'avantage différentiel, la synergie avec l'activité et les ressources principales de l'entreprise, et l'attrait du marché. Toutefois, les critères financiers ne font pas partie de cette première sélection. Une checklist pour les critères "*must meet*" et un modèle de notation (échelles de notation pondérées) pour les critères "*should meet*", sont utilisés pour orienter la discussion et classer les projets lors de ce premier examen.

➤ **Stage 1 : Évaluation préliminaire :**

Cette première étape, peu coûteuse, a pour objectif de déterminer les mérites techniques et commerciaux du projet. Une évaluation préliminaire du marché est l'une des facettes du Stage1. Elle implique une variété d'activités relativement peu coûteuses :

Une recherche en bibliothèque, des entretiens avec quelques utilisateurs clés, des groupes de discussion, ou même un test rapide du concept avec quelques d'utilisateurs potentiels. L'objectif est de déterminer la taille du marché, son potentiel et l'acceptation probable du marché. Parallèlement, une évaluation technique préliminaire, impliquant une évaluation rapide interne rapide du produit proposé est lancée pour étudier le développement et la faisabilité de l'industrialisation, ainsi que les coûts et les délais d'exécution. Pour résumer Stage1 assure le recueil d'informations commerciales et techniques, au moindre coût et en peu de temps, afin que le projet puisse être réévalué de manière plus approfondie au Gate2.

➤ **Gate2 : Deuxième examen**

Ce point de contrôle est essentiellement une répétition du Gate 1 : le projet est réévalué, mais à la lumière des nouvelles informations obtenues à Stage1. Si la décision est un « GO » à ce stade, le projet passe la phase suivante. Au Gate2, le projet est à nouveau soumis à l'ensemble original des critères "must meet" et "should meet" utilisés au Gate1. En plus des critères additionnels concernant la réaction de la force de vente et des clients face au produit proposé.

A ce stade le rendement financier est aussi évalué uniquement par un calcul financier simple et rapide.

➤ **Stage2 : Définition :**

Il s'agit de la dernière phase de pré développement. Elle permet de vérifier l'attractivité du projet avant d'engager des dépenses importantes, et de le définir clairement. Aussi des études de marché sont entreprises pour déterminer les besoins, les désirs et les préférences du client. Servant à définir le nouveau produit "gagnant". L'analyse de la concurrence fait également partie de cette phase. Une autre activité du marché est le test de concept permettant de déterminer l'acceptation probable du nouveau produit. D'autre part, une évaluation technique détaillée doit se concentrer sur la "faisabilité" du projet en ressortant les besoins du client qui seront traduits en solutions techniquement et économiquement faisables. Enfin, une analyse financière détaillée est menée pour alimenter le Gate3, cette analyse financière implique généralement une étude approfondie.

➤ **Gate 3 : Décision sur l'analyse de rentabilisation :**

Il s'agit du dernier point de contrôle avant l'étape de développement, le dernier point dont le projet peut être abandonné avant d'engager des dépenses importantes. En effet, le Gate3 signifie "passer à des dépenses importantes ». Le projet est à nouveau soumis à l'ensemble critères "should meet" et "must meet" employés au Gate 2. Ensuite, une évaluation qualitative implique un examen de chacune des activités de la phase « définition » en s'assurant que les activités entreprises ont été exécutées dans les règles de l'art. Enfin, Les résultats de l'analyse financière constituent une partie importante de cette évaluation. Étant donné que l'engagement de dépenses importantes suite à une décision de « Go » au Gate3 en dépend. Une deuxième partie du Gate3 concerne la définition du projet. A cette phase, un accord doit être conclu sur un certain nombre d'éléments clés avant que le projet ne passe à la phase de développement. Ces éléments comprennent la définition du marché cible, la définition du concept du produit, la spécification d'une stratégie de positionnement du produit, et la délimitation des avantages du produit à fournir ainsi que ses attributs et ses caractéristiques. Les plans à suivre tel que : le plan de développement, le plan opérationnel et celui du marketing sont examinés et approuvés à ce stade.

➤ **Stage 3 : Développement**

Le Stage 3 implique le développement du produit, en parallèle avec les tests détaillés, du marketing, et d'exploitations. Une analyse financière actualisée mise à jour est aussi préparée. Enfin les questions juridiques de brevets et de droits d'auteur sont résolues. (G.Cooper, Stage gate systems : A New Tool For Managing New Products, 1990, p. 53)

➤ **Gate4 : Examen post-développement :**

L'examen post-développement consiste en une vérification des progrès et de l'attrait continu du produit et du projet. Le travail de développement est examiné et vérifié, afin de s'assurer qu'il a été achevé sans défaut. Ce point de contrôle réexamine la faisabilité économique à travers une analyse financière mise à jour, basée sur des données nouvelles et plus précises. Les plans de test ou de validation pour l'étape suivante sont approuvés pour une mise en œuvre immédiate, quant aux plans détaillés de marketing et d'exploitation, ils sont révisés pour une mise en œuvre future probable.

➤ **Stage 4 : Validation**

Cette étape permet de tester l'ensemble de la viabilité du projet : le produit lui-même, le processus de production, l'acceptation par le client et les aspects économiques du projet. Un ensemble d'activités est entrepris à cette étape comme suit :

**Tests internes du produit** : pour vérifier la qualité et les performances du produit.

**Essais du produit par l'utilisateur ou sur le terrain** : pour vérifier que le produit fonctionne dans des conditions d'utilisation réelles et évaluer la réaction des clients potentiels.

**Essai ou production pilote** : pour tester et déboguer le processus de production, et déterminer les coûts et les taux de production de manière plus précise.

**Marché de test ou vente d'essais** : pour évaluer la réaction des clients, de mesurer l'efficacité du plan de lancement, et déterminer les parts de marché et les revenus attendus.

**Analyse financière révisée** : pour vérifier la viabilité économique continue du projet, sur la base de nouvelles données plus précises notamment sur les revenus et les coûts. (G.Cooper, Stage gate systems : A New Tool For Managing New Products, 1990, p. 53)

➤ **Gate 5 : Décision de pré commercialisation :**

Ce dernier point de contrôle ouvre la porte à la commercialisation complète. Il se concentre sur la qualité des activités de l'étape de validation et leurs résultats. Les projections financières jouent un rôle clé dans la décision d'aller de l'avant. Enfin, les opérations et les plans marketing sont examinés et approuvés pour une mise en œuvre au Stage 5. (G.Cooper, Stage gate systems : A New Tool For Managing New Products, 1990, p. 53)

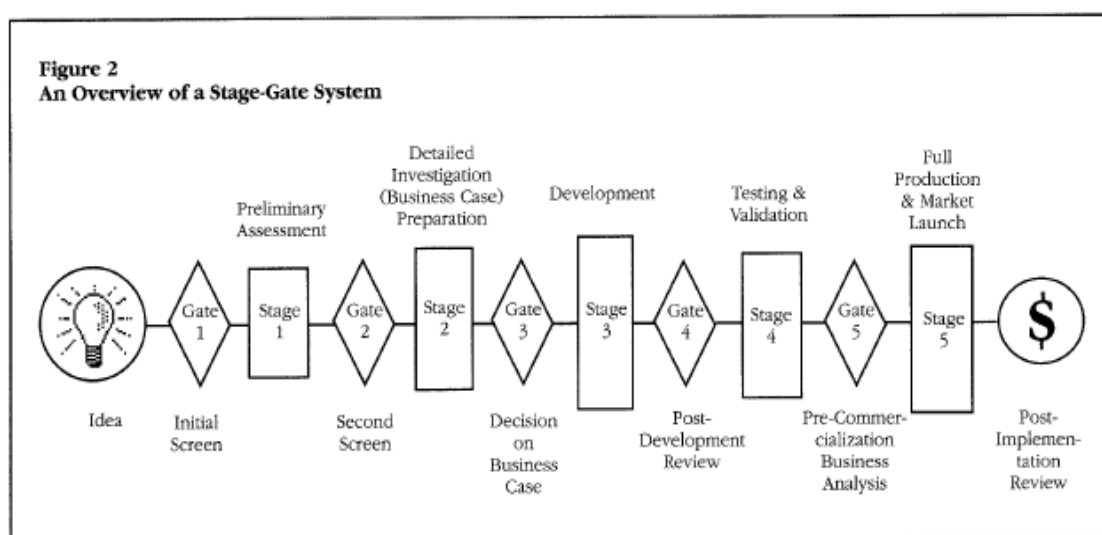
➤ **Stage 5 : Commercialisation :**

Cette dernière étape implique la mise en œuvre du plan de lancement du marketing et du plan opérationnel à la fois. (G.Cooper, Stage gate systems : A New Tool For Managing New Products, 1990, p. 53)

➤ **Examen post-lancement :**

À un moment donné après la commercialisation, le projet de nouveau produit doit prendre fin. L'équipe est dissoute, et le produit devient un "produit ordinaire" dans la gamme de l'entreprise. C'est également à ce moment-là que les performances du projet et du produit sont réévaluées. Les dernières données sur les revenus, les coûts, les dépenses, les bénéfices et le calendrier sont comparées aux projections pour évaluer les performances. Enfin, un post-audit - une évaluation critique des forces et des faiblesses du projet et des expériences à capitaliser est mené pour marquer la fin du projet. (G.Cooper, Stage gate systems : A New Tool For Managing New Products, 1990, p. 53).

**Figure 14: Le système Stage Gate**



Source: (G.Cooper, Stage gate systems : A New Tool For Managing New Products, 1990, p. 46).

Remarque : Il est à mentionner que le passage par toutes les phases précédemment citées n'est pas obligatoire. En général les entreprises font un jumelage des phases qu'elles trouvent complémentaires.

D'après le modèle exposé, Nous avons constaté que le système « Stage Gate » s'inspire en grande partie du management de projet tant sur les aspects organisationnels (exemple du « Gate » équivalent du jalon en management de projet ou la constitution de l'équipe projet pluridisciplinaire) que sur les aspects techniques (à l'instar du management des coûts et des délais). Cette fusion permet d'instaurer la discipline dans le projet et de tracer une feuille de route pour l'atteinte des objectifs de manière efficace.

### 2.3 Le modèle hybride-Agile -Stage -Gate :

Tout a commencé lorsque les entreprises IT, ont intégré des concepts de la méthode agile de gestion de projet dans le développement de leur produit. Cette hybridation entre le Stage Gate et la méthode agile assurent aux projets de développement une flexibilité, une rapidité du processus mais aussi une communication meilleure, notamment dans l'environnement économique connu pour son évolution constante. Les industriels, étant à la recherche d'une autre solution plus adaptable permettant une réponse rapide à l'évolution de l'environnement ainsi qu'aux exigences des consommateurs, se sont intéressés à cette méthode. Le modèle hybride s'est vite vu appliqué dans l'industrie alimentaire et de machinerie pour son efficacité signifiante d'après quelques adopter précoces (G.Cooper, Agile -Stage-Gate Hybrids, 2016, p. 21). Comme la méthode Agile a pris racine dans l'industrie du logiciel, quelques grandes entreprises possédant des systèmes de développement formel sont commencé à intégrer dans leurs processus de validation existants des concepts de la méthode agile, donnant naissance ainsi à des modèles hybrides. D'après leur expérience, ces organisations affirment que le brassage Agile et Stage-Gate s'avère fructueux, c'est-à-dire qu'il peut être utilisé de manière avantageuse. L'étude de Karlstrom et Runeson (2005, 2006) menée au sein de trois grandes entreprises européennes de haute technologie où le Stage-Gate et l'Agile ont été intégrées. Les trois entreprises participantes à cette étude suédoise ont simplement employé la méthode Agile dans leurs processus existants à partir de la phase de développement. Suite aux tests les chercheurs ont tout d'abord constaté que les résultats étaient plutôt satisfaisants et les deux modèles étaient en effet compatibles. Cette approche hybride présentait plusieurs avantages majeurs tel que :

- Une meilleure communication interne au sein de l'équipe.
- Une planification plus efficace, basée sur les premiers retours des clients concernant les caractéristiques réellement importantes du produit, tout en évitant les plans fixes et rigides qui entraînent des retards.
- Un flux d'information plus abandon.
- Amélioration des attitudes et une meilleure motivation de l'équipe grâce à l'amélioration de la communication et le sentiment de contrôle. (G.Cooper, Agile - Stage-Gate Hybrids, 2016, p. 23).

Pour les développeurs de produits physiques, un modèle hybride de développement de produit est faisable et rentable. Les sprints peuvent être utilisés pour accélérer le processus même si ces derniers sont généralement limités aux étapes de développement et de tests. Le résultat de

chaque sprint dans ce contexte doit être redéfini pour inclure quelque chose de tangible comme résultat d'une tâche achevée. Un *protocept* peut être présenté aux parties prenantes (clients et direction). Enfin, les équipes dédiées sont indispensables au bon fonctionnement de ce système. Les premiers résultats, bien que limités, sont encourageants. En effet, l'intégration des méthodes Agile-Scrum au Stage-Gate pour aboutir à ce nouveau modèle hybride est peut-être le changement le plus passionnant et le plus important apporté au processus de lancement de nouveaux produits depuis l'introduction des processus de lancement il y a plus de 30 ans.

Dans ce premier chapitre, nous avons tenté de mobiliser les concepts en relation avec notre sujet de recherche à savoir les fondamentaux du management de projet. Cette discipline à caractère transversal est projetée dans la deuxième section sur le lancement d'un nouveau à travers deux modèles de processus de lancement adoptant deux approches de management de projet distinctes (Stage Gate -Hybride) pour optimiser sa réussite et assurer l'atteinte des objectifs. Le chapitre suivant traitera de la méthodologie de recherche employée dans notre travail et une présentation du cadre organisationnel.

# **CHAPITRE 2 : CADRE METHODOLOGIQUE**

Dans ce chapitre, nous allons délimiter le cadre méthodologique en précisant la posture épistémologique adoptée, l'approche méthodologique, ainsi que les instruments de collecte et d'analyse des informations en première section. Une deuxième section sera dédiée à la présentation de l'organisme d'accueil.

## **Section 1 : Approche méthodologique**

### **1.1 Posture épistémologique :**

Dans son livre, « *Méthodes de recherche en management* » (Thietart, 2014) définit la posture épistémologique comme étant : une activité réflexive portant sur la manière dont les connaissances sont produites et justifiées. Pour lui, la connaissance est une description de la réalité.

En épistémologie, nous distinguons deux orientations principales :

- L'orientation réaliste suppose que la connaissance est établie indépendamment du chercheur.
- L'orientation constructiviste suppose que la connaissance est construite par le chercheur lui-même.

A cet égard, notre travail de recherche s'inscrit dans un paradigme épistémologique constructiviste, fondé sur le projet résultant de l'interaction intentionnelle d'un sujet sur un objet. « *L'épistémologie constructiviste est une conception de la connaissance comprise comme un processus actif avant de l'être comme un résultat fini : « la connaissance ne saurait être conçue comme prédéterminée, ni dans les structures internes du sujet, puisqu'elles résultent d'une construction effective et continue, ni dans les caractères préexistants de l'objet, puisqu'ils ne sont connus que grâce à la médiation nécessaire de ces structures » (Piaget).* (M.Velmuradova, 2017, p. 17). Avec une démarche scientifique inductive, consistant à démarrer des faits particuliers pour les généraliser dans les domaines du même contexte. Notre choix est justifié par la nature de notre problématique visant à comprendre en profondeur un phénomène dans son contexte en interaction avec ses acteurs.

### **1.2 Démarche méthodologique :**

Nous avons systématiquement opté pour une démarche qualitative qui peut être définie comme suit : « *La recherche qualitative s'efforce d'analyser les acteurs ou agents comme ils agissent. Elle s'appuie sur leurs discours, les intentions (le pourquoi de l'action). Les modalités de leurs actions et interactions. (Le comment de l'action) ».* (Hérvé, 2016, p. 12). Ceci est dû au fait que

notre recherche repose sur une finalité compréhensive cherchant à répondre aux questions : (pourquoi et comment) tout en analysant des actions et interactions en tenant compte des intentions des acteurs (Hervé, 2016, p. 56). L'étude qualitative assure une meilleure description de la réalité à travers les propos et comportements des acteurs, la prise en compte du contexte environnemental ainsi que l'interaction avec les intervenants pour une meilleure confrontation avec le terrain.

### **1.3 Méthodes et instruments de collecte des données :**

Les données sont perçues comme « les prémisses des théories » (Thietart, 2014, p. 107), tout chercheur recherche et rassemble les données afin de les traiter et en ressortir des résultats et améliorer ou renouveler les théories existantes. « *Les données sont à la fois des réceptacles et des sources de théorisation* ».

#### **1.3.1 L'analyse documentaire :**

Pour notre travail de recherche, nous avons utilisé différents documents qui nous ont permis de mieux comprendre notre thématique et d'élargir notre champ de recherche. Nous citons entre autres : les ouvrages disponibles au niveau de la bibliothèque de notre école, les sites internet, les documents internes de l'entreprise tel que le plan de lancement, les études de marchés ...etc. Ainsi que le guide du corpus des connaissances en management de projet (PMBOK)

#### **1.3.2 Les entretiens :**

Les entretiens ont été effectués de manière individuelle et semi-directive, destinés aux membres de l'équipe du projet. Les entretiens sont structurés à l'aide d'un guide d'entretien (voir annexe), qui se compose d'une liste de questions scindées en deux rubriques :

- La première partie traite du management de projet d'une manière générale, les questions posées dans cette partie ont pour but d'avoir une vision générale sur les connaissances des interviews dans ce domaine et comment elles sont employées.
- La deuxième partie est plutôt axée sur le processus de lancement d'un nouveau produit au sein de l'entreprise. Elle a pour objectif d'extraire les informations concernant le processus de lancement d'un nouveau produit. Etant donné que le temps nous a été limité, nous avons pu effectuer cinq (5) entretiens que nous avons analysé par la suite. Nous avons choisi le type semi-directif car nous avons trouvé qu'il présentait le moyen le plus convenable. En d'autres termes, l'entretien semi-directif offre une certaine liberté et spontanéité à l'interviewé tout en l'orientant à l'aide des thématiques

préalablement établis dans le guide d'entretien. De ce fait, l'échange entre les deux parties devient plus facile.

### 1.3.3 L'observation participante :

Platt (1983) définit l'observation comme étant une technique de recherche qui consiste en l'observation du chercheur d'une collectivité dans son terrain afin d'avoir accès à des informations peu accessibles et mieux comprendre certains fonctionnements difficilement appréhendables.

### 1.3.4 Populations et échantillons :

Dans une démarche qualitative un échantillonnage repose sur le choix du groupe d'éléments représentatifs pour la recherche : le groupe doit avoir des connaissances et une relation avec la question de la recherche pour obtenir des réponses fiables. Dans le cas de notre travail, l'échantillon sélectionné se compose des membres de l'équipe ayant participé au projet de lancement de la mayonnaise 'ELIO'. Ces personnes sont impliquées de façon directe dans le processus de lancement. Le tableau suivant présente les informations sur les interviewés :

Tableau 7: informations sur les interviewés

N°	FONCTIONS	DATES DES ENTRETIENS	DUREES DES ENTRETIENS	NOMBRES DE PAGES RETRANSCRITES
1	Senior brand manager	07/09/2021	1h10min	8 pages
2	Junior brand manager	08/08/2021	35min	5 pages
3	Directeur Marketing	23/09/2021	40min	6 pages
4	Directeur R&D	26/09/2021	46min	7 pages
5	Responsable commercial	06/09/2021	30 min	5 pages

Tableau élaboré par nos propres soins.

### 1.4 Outils d'analyse de données :

Les différentes données collectées par les entretiens semi-directifs et la recherche documentaire, sont analysées et traitées par la technique de l'analyse de contenu. Cette dernière est la méthode qui cherche à rendre compte de ce que les interviewés ont dit de la façon la plus objective possible et la plus fiable possible. Son fondateur BERELSON (1952), l'a défini comme : « *une technique de recherche pour la description objective, systématique et quantitative du contenu*

*manifeste de la communication* » Ainsi elle consiste à retranscrire les données qualitatives, à constituer une grille d'analyse, à coder les informations recueillies et à les traiter. L'analyse décrit le matériel d'enquête et en étudie la signification. Les étapes de l'analyse de données qualitatives se résument comme suit :

#### **1.4.1 Retranscription des données :**

D'après (CONCHON, 2005, p. 31), la première étape avant de commencer l'analyse, est l'inventaire des informations recueillies mot par mot et leur mise sous forme d'un texte appelé « Verbatim » qui représente les données brutes de l'enquête. La retranscription a pour but d'organiser le matériel d'enquête sous un format accessible à l'analyse directement, au lieu de traiter les enregistrements audios ou vidéos. Dans notre travail nous avons choisi la retranscription mot par mot. C'est-à-dire reprendre l'ensemble des mots prononcés par la personne interrogée.

#### **1.4.2 Codage des informations :**

D'après Berg (2003) cité par (CONCHON, 2005, p. 4).le codage explore ligne par ligne, étape par étape, les textes d'interviews ou d'observations, il décrit classe et transforme les données qualitatives brutes en fonction de la grille d'analyse. Après la retranscription des données brutes qualitatives, une grille d'analyse est construite. Cette dernière est composée de critères et d'indicateurs que l'on appelle les catégories d'analyse. Leur choix peut être établi d'après les informations recueillies ou bien, d'après les informations déterminées à l'avance en fonction des objectifs d'étude. Dans le premier cas, on parlera d'une approche ouverte et inductive de généralisation et d'abstraction des données, dans l'autre cas il s'agira d'une démarche close d'évaluation et de traduction des indicateurs d'étude. Comme nous n'avons pas défini la grille d'analyse au départ dans notre recherche, nous avons alors opté pour le codage ouvert. Ce dernier est conduit selon une procédure ouverte. L'analyse des données qualitatives est issue de la retranscription des interviews.

#### **1.4.3 Traitement des données qualitatives :**

Dans cette étape, le traitement des données qualitatives peut être mené d'un point de vue sémantique ou statistique (CONCHON, 2005, p. 8). Dans les cas des traitements dit « sémantique », l'analyse est conduite à la main, selon la démarche de l'analyse de contenu. Par approximations successives. Elle étudie le sens des idées émises ou des mots. Tandis que les traitements statistiques, est un traitement informatisé réalisé à partir de logiciels de traitement

de textes. Dans notre cas, nous avons choisi le traitement sémantique des entretiens sans avoir recours aux logiciels informatiques dédiés à cette fin.

## **Section 2 : cadre organisationnel.**

Afin de compléter notre travail théorique du chapitre précédent. Nous allons analyser le processus de lancement d'un nouveau produit au sein du groupe CEVITAL. Nous avons effectué un stage d'une durée de 6 mois au niveau du département marketing. Nombreuses dimensions sont visées par le choix de cette durée. La première est pédagogique consistant en l'apprentissage et l'observation sur le terrain de recherche, la seconde quant à elle, a trait à son rôle formateur car elle nous a permis l'acquisition de compétences pratiques et une initiative progressive sur le monde du travail. Dans cette section nous allons tenter d'exposer de manière synthétique l'essentiel des éléments présentant l'entreprise à savoir : l'historique, la situation géographique, l'organisation et les missions.

### **2.1 Présentation de l'entreprise :**

Le groupe CEVITAL est une société par action (SPA) dont les actionnaires principaux sont M. ISSAD Rebrab et ses fils. Elle fut créée en 1998 avec un capital privé de 68 ,760 milliards de DA. CEVITAL est un Groupe familial qui s'est bâti sur une histoire, un parcours et des valeurs qui ont fait sa réussite et sa renommée. C'est la première entreprise privée algérienne à avoir investi dans des secteurs d'activités diversifiées, elle a traversé d'importantes étapes historiques pour atteindre sa taille et sa notoriété actuelle. Porté par 18 000 employés répartis sur 3 continents, il représente le fleuron de l'économie algérienne, et œuvre continuellement dans la création d'emplois et de richesse.

### **2.2 Historique et évolution de CEVITAL :**

ISSAD Rebrab est né en 1944. Il crée son cabinet d'expert-comptable en 1968, puis se lance dès 1971 dans l'entrepreneuriat, en créant des sociétés dans la métallurgie et en 1991 dans la sidérurgie. À la tête du Groupe CEVITAL, il n'a cessé de le faire grandir en diversifiant ses activités, pour compter aujourd'hui 26 filiales dans l'industrie, l'agroalimentaire, la grande distribution ou encore l'automobile.

Depuis quelques années, Il développe ses activités à l'international, notamment en Europe (France, Italie, Espagne), en Tunisie, au Maroc et au Brésil. En France, IssadRebrab a racheté en 2013 la PME OXXO (fabricant de fenêtres haute-performance), en 2014 Brandt France, pour relancer ce leader de l'électroménager, et en 2015 un Luccuni un complexe sidérurgique d'acier spéciaux. IssadRebrab est, depuis 2008, Président du Conseil d'Administration du Groupe CEVITAL. Père de 5 enfants, ces derniers sont tous impliqués au sein du management du

Groupe. En 2009, CEVITAL a élargi sa gouvernance en décidant d'ouvrir son conseil d'administration à des membres indépendants. Une décision motivée par la volonté de soutenir la croissance de l'entreprise et d'assurer sa pérennité, à l'image des grandes entreprises internationales. IssadRebrab a été élu CEO de l'année à l'Africa CEO Forum 2015 et Personnalité de l'Année en 2016 par la région de la Toscane (Italie), suite à la reprise des activités sidérurgiques de Piombino. (CEVITAL, 2021)

### **2.3 Localisation géographique du groupe CEVITAL :**

CEVITAL est l'une des plus grandes entreprises de l'Algérie, le leader de secteur agroalimentaire. Son complexe de production se situe dans le nouveau quai de port Bejaia, à 3km sud-ouest de la ville, à proximité de la route nationale 26. Cette situation géographique de l'entreprise lui profite bien étant donné qu'elle lui confère l'avantage de la proximité économique.

En effet, elle se situe très proche du port et de l'aéroport de Bejaia. Le complexe s'étend sur une superficie de 45 000 m<sup>2</sup> (le plus grand complexe privé en Algérie). Il a une capacité de stockage de 182 000 tonnes/an (Silos portuaires), et un terminal de déchargement portuaire de 200 000 tonnes/heure (réception de matière première). Comme elle possède un réseau de distribution de plus de 52 000 points de vente sur tout le territoire national.

### **2.4 Les missions objectives du groupe CEVITAL :**

Les objectifs visés par CEVITAL peuvent se présenter comme suit :

- L'extension de ses produits sur tout le territoire national ;
- L'importation de graines oléagineuses pour l'extraction directe des huiles brutes ;
- L'optimisation de ses offres d'emploi sur le marché du travail ;
- L'encouragement des agriculteurs par des aides financières pour la production locale des graines oléagineuses ;
- La modernisation de ses installations en termes de machines et des techniques pour augmenter le volume de sa production ;
- Le positionnement de ses produits sur le marché étranger par leurs exportations.

Figure 15: chiffres clés de l'entreprise



Source : (CEVITAL, 2021)

## 2.5 Les activités de CEVITAL :

### L'activité de CEVITAL au niveau de la commune Bejaïa :

Au niveau de la commune de Bejaia, l'entreprise CEVITAL fait la contribution des installations suivantes (l'industrie agro-alimentaire) :

- La production de la margarinerie ;
- Le raffinage de sucre ;
- Le raffinage des huiles alimentaires ;
- Silos portuaires.

### L'activité de CEVITAL au niveau de la commune d'EL Kseur :

Au niveau de la commune d'El-Kseur (Bejaia) on trouve l'unité de production du jus de fruits COJECK qui a été racheté par le groupe CEVITAL dans le cadre de la préservation des entreprises publiques algériennes en novembre 2006.

### L'activité de CEVITAL au niveau de la commune Agouni Gueghane :

Au niveau de la commune de Agouni Gueghane (Tizi Ouzou) dans les montagnes de Djurdjura qui culmine plus de 2300 mètres, le groupe CEVITAL a inauguré en 2007 L'unité de production d'eau minérale Lalla Khadîdja.

## **2.6 Les gammes de produits :**

CEVITAL est concentrée sur la fabrication et la commercialisation d'une gamme très diversifiée en matière de produits agroalimentaires : des huiles végétales, sucre, margarine (Messali Omar, 2013, p. 49).

### ➤ **Les huiles végétales :**

Le complexe CEVITAL produit trois types d'huile de table de différentes qualités et différents logos, elles sont connues sous les appellations suivantes :

- **Fleurial** :100% tournesol sans cholestérol, riche en vitamine (A, D, E).
- **(Elio et Fridor)** : ce sont des huiles 100% végétales sans cholestérol, contiennent de la vitamine E.

Ces huiles végétales sont issues essentiellement de la graine de tournesol, Soja et de Palme, conditionnées dans des bouteilles de diverses contenances allant de (1 à 5 litres), après qu'elles aient subi plusieurs étapes de raffinage et d'analyse.

### ➤ **Margarinerie et graisses végétales :**

Le groupe CEVITAL produit une gamme variée de margarine riche en vitamine A, B, et C. Certaines margarines sont destinées à la consommation directe telle que :

Matina, le beurre gourmand et Fleurial. D'autres sont spécialement produites pour le besoin de la pâtisserie moderne comme Medina « smen »

Toutes ces margarines sont disponibles en plaquettes de 250 g et barquettes de 500 g à l'exception de Medina (SMEN) pots de 1 ,8 kg.

### ➤ **Le sucre :**

CEVITAL est dans la production du sucre cristallisé et liquide : Le sucre raffiné de CEVITAL est issu du raffinage du sucre roux de canne (importé). Il est constitué de saccharose purifié Elle dispose d'infrastructures et d'équipements modernes qui lui permettent de produire jusqu'à 1600 Tonnes /jour de sucre blanc raffiné.

### ➤ **Les boissons :**

CEVITAL possède trois gammes de boisson : Relancement de la gamme d'eau minérale « Lalla Khadîdja » et de boissons gazeuses avec une capacité de production de 3 millions

de bouteilles par jour. Réhabilitation de l'unité de production de jus de fruits « EL KSEUR ».

➤ **Les conserves :**

Confiture, Tomate, Harissa.

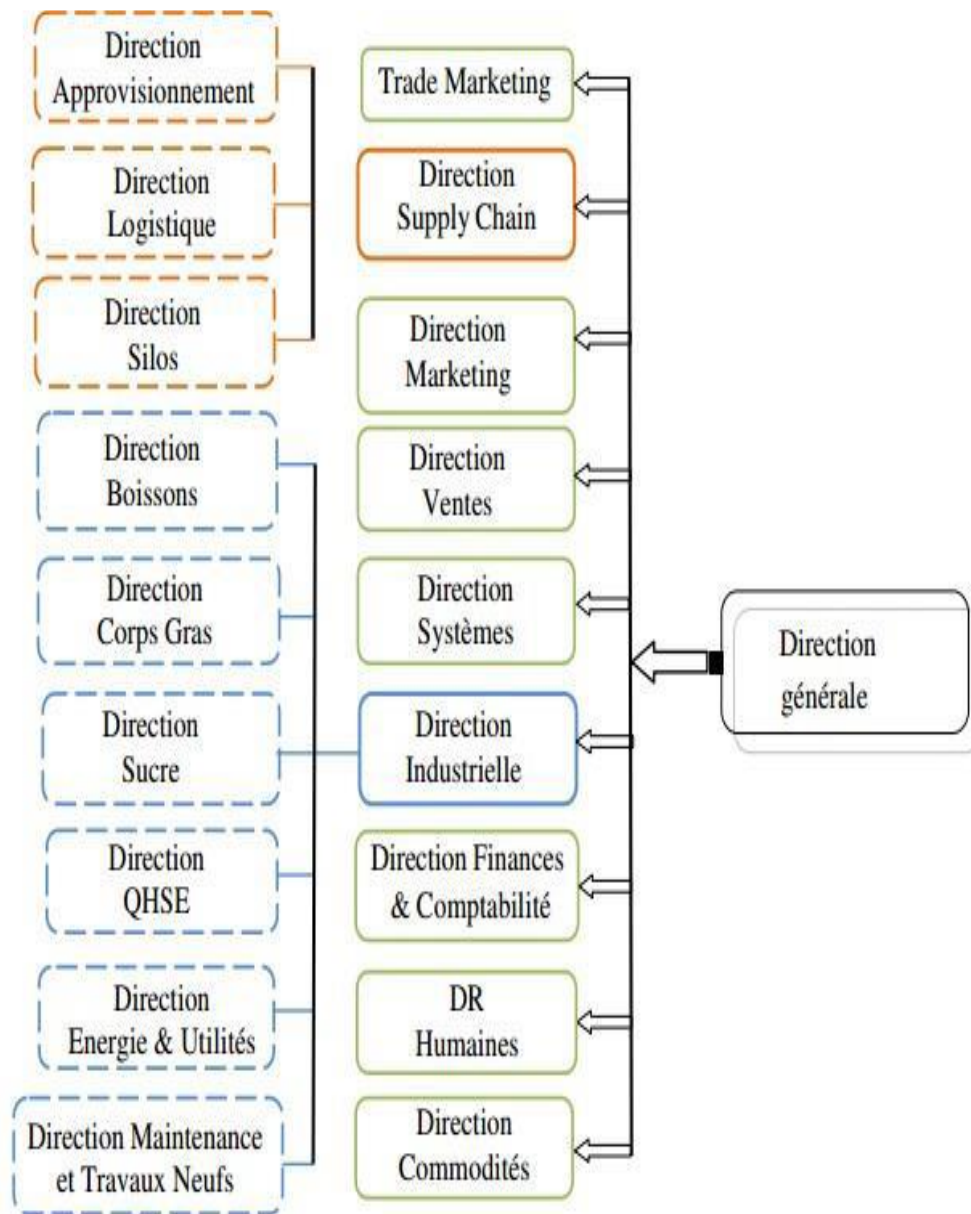
➤ **Les sauces et condiments :**

En 2017, CEVITAL a attaqué le marché des sauces et condiments avec une variété de produit nous citons : Les sauces vinaigrettes, Mayonnaise FLEURIAL, moutarde, ketchup et enfin la mayonnaise ELIO.

**2.7 L'organigramme de l'entreprise :**

L'organisation de l'entreprise est présentée sur le schéma ci -dessous :

Figure 16: organigramme de l'entreprise.



Source : Document interne de l'entreprise.

Le schéma organisationnel de la direction générale est composé de différentes directions qui se présentent comme suit :

➤ **La direction Marketing :**

Pour atteindre les objectifs de l'Entreprise, le Marketing CEVITAL pilote les marques et les gammes de produits. Son principal levier est la connaissance des consommateurs, leurs besoins, leurs usages, ainsi que la veille sur les marchés internationaux et sur la concurrence. Les équipes marketing produisent des recommandations d'innovation, de rénovation, d'animation publi-

promotionnelle sur les marques et métiers CEVITAL. Ces recommandations, validées, sont mises en œuvre par des groupes de projets pluridisciplinaires (Développement, Industriel, Approvisionnement, Commercial, Finances) coordonnés par le Marketing, jusqu'au lancement proprement dit et à son évaluation.

➤ **La direction commerciale :**

Elle a en charge de commercialiser toutes les gammes des produits et le développement de Fichier clients de l'entreprise, au moyen d'actions de détection ou de promotion de projets à base de hautes technologies. En relation directe avec la clientèle, elle possède des qualités relationnelles pour susciter l'intérêt des prospects.

➤ **La direction des Finances et Comptabilité (FC) :**

Elle a pour mission de :

- Préparer et mettre à jour les budgets ;
- Tenir la comptabilité et préparer les états comptables et financiers selon les normes ;
- Pratiquer le contrôle de gestion ;
- Faire le *reporting* périodique.

➤ **La direction des Ressources Humaines (RH) :**

Elle a pour fonction de :

- Définir et proposer à la direction générale les principes de Gestion ressources humaines en support avec les objectifs du business et en ligne avec la politique RH groupe ;
- Assurer un support administratif de qualité à l'ensemble du personnel de CEVITAL Food ;
- Piloter les activités du social ;
- Assister la direction générale ainsi que tous les managers sur tous les aspects de gestion des ressources humaines, établir et maîtriser les procédures ;
- Assurer le recrutement ;
- Assurer la gestion des carrières, identifier les besoins en mobilité.

➤ **La direction QHSE :**

Mise en place, maintien et amélioration des différents systèmes de management et référentiels pour se conformer aux standards internationaux. :

- Veille au respect des exigences réglementaires produits, environnement et sécurité ;
- Garantie la sécurité du personnel et la pérennité des installations ;
- Contrôle, assure la qualité de tous les produits de CEVITAL et répond aux exigences des clients.

➤ **La direction Système d'informations :**

Elle assure la mise en place des moyens des technologies de l'information nécessaires pour supporter et améliorer l'activité, la stratégie et la performance de l'entreprise.

Elle doit ainsi veiller à la cohérence des moyens informatiques et de communication mise à la disposition des utilisateurs, à leur mise à niveau, à leur maîtrise technique et à leur disponibilité et opérationnalité permanente et en toute sécurité.

Elle définit, également, dans le cadre des plans pluriannuels les évolutions nécessaires en fonction des objectifs de l'entreprise et des nouvelles technologies.

➤ **La direction logistique :**

Elle expédie les produits finis (sucre, huile, margarine, eau minérale ...), l'opération consiste à charger les camions et livrer les clients. Les commandes sont acheminées sur les différents sites et dépôts logistiques, qui transmettent directement à l'aide d'un logiciel au PLF concerné qui vérifie la disponibilité du produit dans les stocks.

Dans le cas où la marchandise n'est pas disponible, le service planification ordonne l'envoi de la marchandise au lieu adéquat où elle assure et gère le transport de tous les produits finis.

Pour résumer, ce chapitre a comporté le cadre méthodologique de notre recherche en exprimant notre positionnement épistémologique, l'approche méthodologique ainsi que les outils de collecte et de traitement de données. D'autre part nous avons présenté l'organisme d'accueil « CEVITAL agro-industrie » qui est le leader du secteur agro-alimentaire en Algérie. Sa mission principale est le développement de sa production afin d'assurer la qualité et les conditions de ses différents produits (huile, margarine, sucre, eau minérale, boissons fruitées) et de satisfaire ses différents clients par la couverture du marché national. Nous avons pu constater que cette organisation se caractérise par des moyens efficaces (Capital) et outils modernes tels que les logiciels, ainsi qu'un bon savoir-faire, contribuant à une gestion meilleure gérer ses différentes fonctions.

# **CHAPITRE 3 : RESULTATS ET DISCUSSIONS**

Ce chapitre est consacré à l'analyse des données collectées des documents internes de l'entreprise, de l'observation et des entretiens. Une fois traitées et analysées. Cet ensemble révèle la façon dont le projet de lancement est mené au sein de CEVITAL et l'intérêt du management de projet dans ce type.

## **1 Présentation du projet « sauce mayonnaise ELIO » :**

Depuis que CEVITAL ait attaqué le marché des « sauces et condiments », les lancements de nouveaux produits se font de plus en plus nombreux et rapides. La mayonnaise FLEURIAL a vu le jour en 2018. Son lancement a été couronné d'un franc succès, arrivant même à concurrencer LESIEUR le leader du marché. En 2019, suite à la crise sanitaire et ses retombées sur la situation socioéconomique, en plus de la saturation du dit-marché. Le produit n'était plus devenu aussi profitable qu'il l'était. Par conséquent le département marketing a décidé de lancer une deuxième mayonnaise s'adressant à un segment complètement distinct du premier.

C'est le projet que nous avons eu l'occasion d'observer de près au sein de CEVITAL. La mayonnaise Elio est un projet innovant, dans le cadre de l'extension verticale de la gamme dont certains produits sont déjà sur le marché. Le lancement de ce produit était prévu pour le mois de ramadhan (Avril 2021).

Ce produit à la recette innovante sans conservateur et sans gluten a pour caractéristiques :

Un contenant de type :

Bocal en verre dont le volume :235g – 485g – 700g

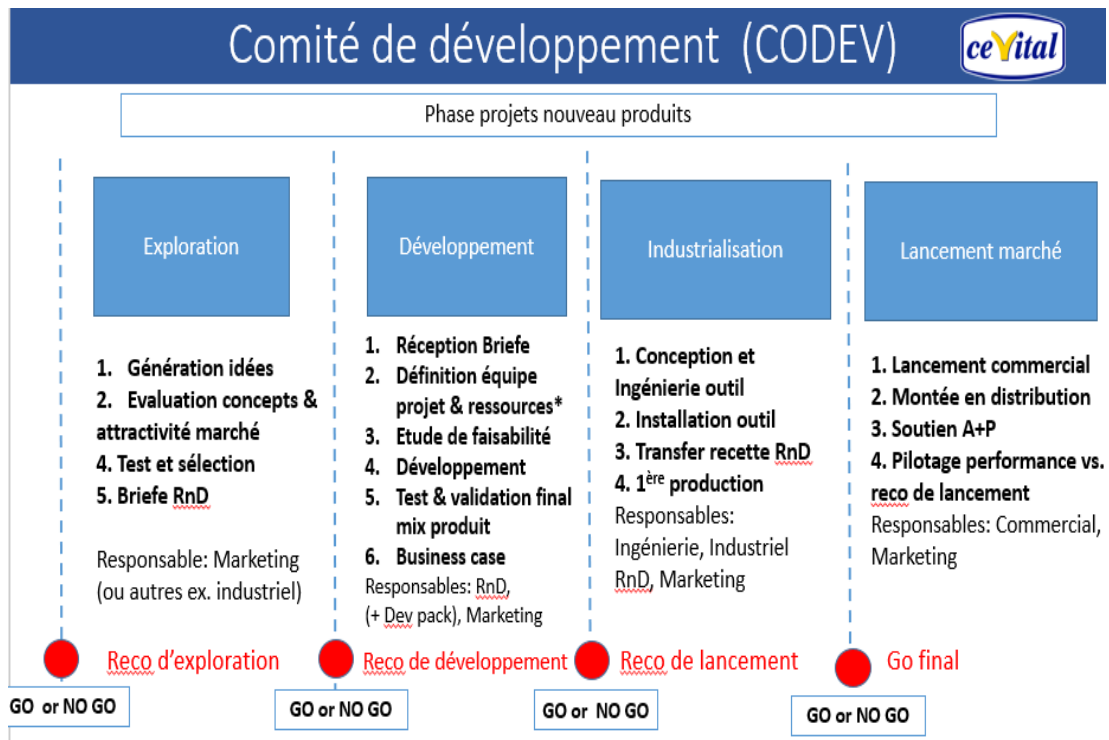
Squeezer en plastique dont le volume :220g et 420g

Composition : recette innovante sans œufs frais et allégée en matière grasse.

## **2 Présentation et analyse du processus :**

Le processus de conception et développement de nouveaux produits au sein de CEVITAL passe par les phases suivantes :

Figure 17: Processus de projet de lancement



Source : document interne de l'entreprise.

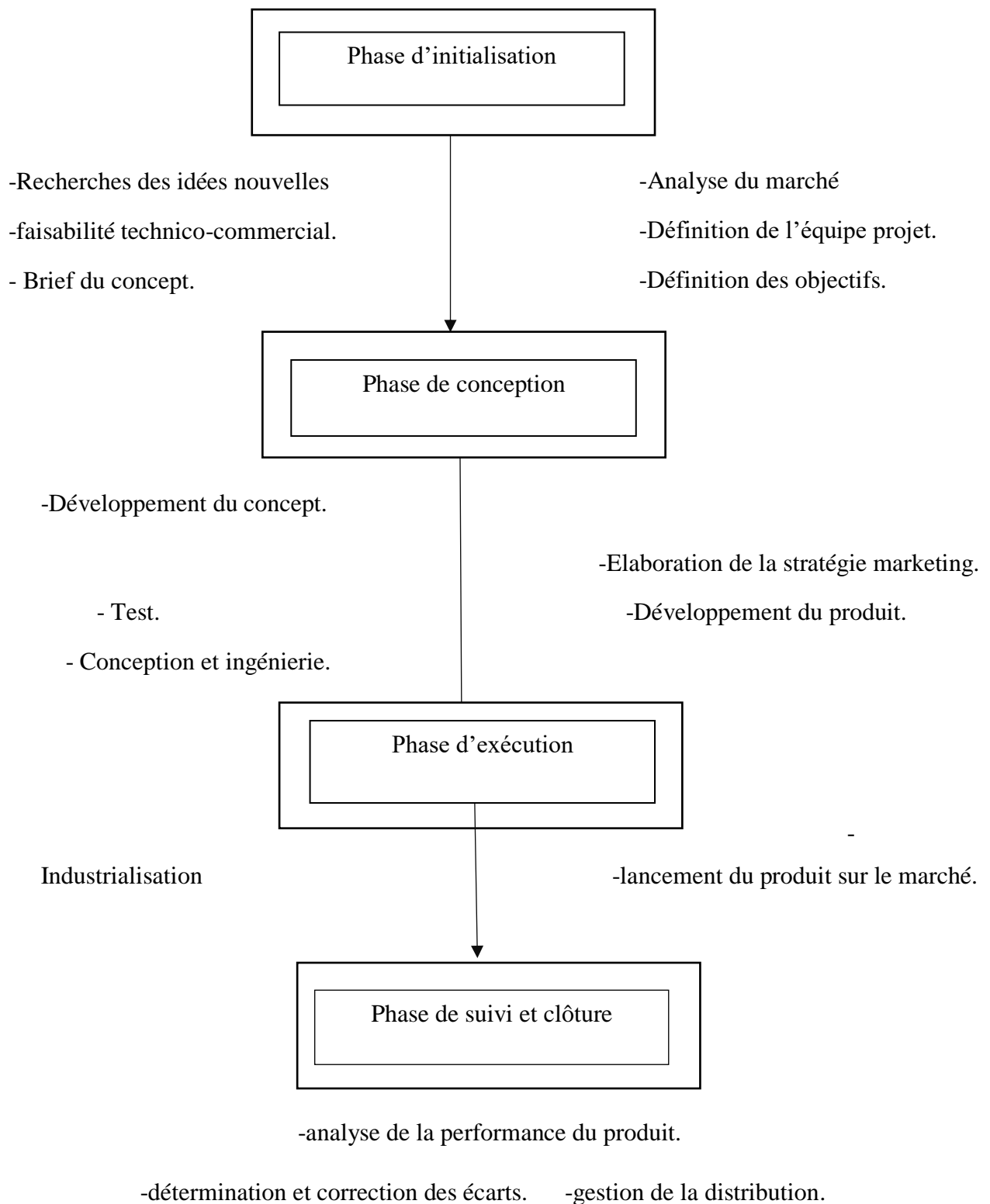
Le processus que suit l'entreprise est composé de 4 étapes principales à savoir :

- **L'exploration** : cette phase inclut la génération d'idées à travers des séances de brainstorming qu'elle évalue par la suite selon des critères spécifiques ainsi que des tests permettant de sélectionner l'idée la plus adéquate. La R&D reçoit un brief composé de directives à suivre tel que : le coût de revient à ne pas dépasser, la qualité, le goût ...etc.
- **Le développement** : à ce stade l'entreprise définit une équipe projet, et estime les ressources dont elle aura besoin. Une étude de faisabilité technico-commerciale est ensuite lancée. Suite au développement du produit au niveau du laboratoire, un test et une validation finale sont requis pour passer à l'élaboration de la stratégie marketing.
- **L'industrialisation** : elle consiste en vérification de l'opérationnalité de l'unité de production, et sa capacité, le transfert de la recette de la part de la R&D et le démarrage de la première production.
- **Le lancement** : le produit connaît la commercialisation à ce niveau, la distribution est gérée et les performances du produit sont mesurés à travers différents KPIs tel que : le taux de rotation.

A chaque étape, nous retrouvons la mention GO/NO GO c'est le feu vert et le feu rouge pour passer à la phase suivante.

Le processus élaboré par l'entreprise se rapproche fortement du modèle « *Stage Gate* », déjà évoqué dans la partie théorique. C'est-à-dire que le processus est réparti en plusieurs phases et chaque phase est divisée en sous-partie. A la fin de chacune d'elles, un objectif à livrer (livrable) est défini, celui-ci est examiné et validé dans un « Gate » décidant de la poursuite ou l'abandon du projet. Dans son ouvrage, (G.Cooper, *Stage gate systems : A New Tool For Managing New Products*, 1990) l'auteur précise que les étapes définies dans son modèle peuvent être jumelées, omises ou adaptées de manière générale selon la nature du projet tout en gardant l'essence de cette théorie. C'est justement le cas de l'entreprise CEVITAL. D'autre part, cette adoption du modèle signifie indirectement l'adoption du management de projet de manière indirecte. D'ailleurs ses pratiques ainsi que ses phases (initialisation /conception /exécution/suivi) que ce soit du volet technique ou organisationnel sont traduites dans le modèle du G. Cooper comme suit :

**Figure 18: Schéma descriptif des phases du projet**



**Source :** Elaboré par nos soins, en projetant le cycle de vie de management sur le processus de lancement

Remarque : la clôture du projet dans les projets de lancement d'un nouveau produit se manifeste par la considération du produit comme étant ordinaire non nouveau, cependant la production du produit et sa commercialisation ne s'arrête pas. D'un point de vue organisationnel, les jalons

sont représentés par les *check-points* ou « Gate » et les objectifs par la définition des livrables par l'équipe projet qui, elle aussi, est considérée comme un aspect représentant la dite-discipline.

### **3 Entretiens :**

Après avoir présenté le processus de la réalisation du projet, nous avons tenu des entretiens avec 5 membres de l'équipe projet de différents départements. Nous procéderons à une analyse des verbatim sémantique afin de confirmer ce qui a été évoqué dans l'analyse documentaire. Le tableau présenté au-dessus dans la partie population et échantillon informe en détail sur les interviewés. Ces entretiens semi directif comprenaient 12 questions en tout scindés en trois thématiques (guide d'entretien annexe 2) :

- Généralités sur le management de projet
- Aspects techniques et organisationnel du management de projet MP
- Le lancement d'un nouveau produit.

Ces thématiques ont pour objectif de :

- Cerner le niveau de connaissance en management de projets des employés
- Repérer les pratiques managements de projets
- Connaître le processus de lancement du nouveau produit et la contribution du management de projets.

Présentations des verbatims et analyse :

Tableau 8:récapitulatif des verbatims

	Questions	Verbatims
Thème 1	<p>Qu'est-ce que qu'un projet ?</p> <p>Qui sont les acteurs du projet ?</p>	<p>R1 : « <i>c'est un processus d'activités limité dans le temps pour réaliser un but... ».</i></p> <p>R2 : « <i>c'est tout ce qu'on fait à CEVITAL ... ».</i></p> <p>R3 : « <i>quelques chose inscrit dans le temps aboutissant à un objectif ... »</i></p> <p>R4 : « <i>c'est une réponse à un besoin avec la démarche projet... »</i></p> <p>R5 : « <i>c'est un ensemble d'activités planifiées pour arriver à une fin ... ».</i></p> <p>R1 : « <i>Une équipe variée composée du marketing, R&amp;D, industrielle et commercial avec d'autres parties prenantes comme le top management... »</i></p>
		<p>R2 : « <i>l'équipe projet et le CODEV ... ».</i></p> <p>R3 : « <i>je dirai plutôt qui ne participe pas à part le département RH ? c'est une équipe pluridisciplinaire avec un comité décisionnel, le COMEX... »</i></p> <p>R4 : « <i>chaque responsable de direction désigne un membre pour travailler sur le projet donc c'est un mélange entre marketing, R&amp;D, Industriel, commercial, achat... ».</i></p> <p>R5 : « <i>chef de projet et les membres ... ».</i></p>

Thème 2	<p>Comment vous gérez et vous planifiez le projet</p> <p>Comment les tâches sont réparties attribuées ?</p> <p>Comment les coûts et les délais sont gérés ?</p>	<p>R1 : « <i>c'est à travers les réunions CODEV ET COMEX et l'attribution des tâches à chaque acteurs ...</i> »</p> <p>R2 : « <i>j'ai une liste de ce que j dois faire, je la réalise ...</i> »</p> <p>R3 : « <i>on alimente les idées, on prépare le cahier des charges, on définit les rôles et on veille sur la réalisation du projet dans les conditions préétablies...</i> »</p> <p>R4 : « <i>on utilise MS Project au niveau de la R&amp;D on saisit les dates du début et de la fin du projet et prépare le tout sur le logiciel pour gérer ...</i> »</p> <p>R5 : « <i>ça ne se passe pas vraiment à mon niveau...</i> ».</p> <p>R1 : « <i>chacun connait ses tâches taches c'est automatique...</i> ».</p> <p>R2 : « <i>lors de la réunion CODEV on répartit les tâches taches...</i> »</p> <p>R3 : « <i>quand on définit l'équipe on attribue aussi les tâches qui composent le produit...</i> ».</p> <p>R4 : « <i>c'est sur Ms Project, on définit les tâches taches et on affecte les ressources...</i> ».</p> <p>R5 : « <i>pour livrer le résultat je dois faire un plan de tâches qui, une fois exécutées composent le livrable...</i> ».</p> <p>R1 : « <i>Les coûts sont gérés au niveau de la DFC. Pour les délais, nous avons des réunions périodiques pour voir l'état d'avancement et détecter les risques...</i> ».</p> <p>R2 : « <i>Nous n'avons pas accès à tout, pour les délais ils sont mal gérés...</i> ».</p>
---------	---	---



	<p>Par quels outils vous les gérez ?</p>	<p><i>l'indisponibilité de la matière première Nous ne possédons pas d'outils spécifiques mais à chaque phase du lancement on essaye d'identifier les risques à partir de la situation présente ... ».</i></p> <p><i>R2 : « les risques de dépassement de délai, échec de produit...etc. ... ».</i></p> <p><i>R3 : « limites de la connaissance sur les projets innovants, coûts du produit trop cher, les délais dépasser. Mais on ne gère pas cela... ».</i></p> <p><i>R4 : « Recette coûteuse, dépassement des délais, incapacité de production industrielle. On agit sur le champ c'est des risques qu'on ne parvient pas à anticiper beaucoup... ».</i></p> <p><i>R5 : « les risques de délai dépassé, le surstock, la rupture de stock ...etc. nous essayons à chaque fois d'anticiper et apprendre de nos erreurs présentes et celles des concurrents... »</i></p>
Thème3	<p>Qui décide de lancer un nouveau produit ?</p>	<p><i>R1 : « la décision de lancement d'un nouveau produit émane souvent du marketing sinon pour des raisons stratégique le top management en propose également... ».</i></p> <p><i>R2 : « c'est souvent le marketing, après la détection du besoin et l'analyse du marché c'est d'ailleurs le cas de la mayonnaise Elio... ».</i></p> <p><i>R3 : « c'est soit les brand managers, moi, et même des fois le top management mais on ne peut pas décider sans l'approbation du COMEX... ».</i></p> <p><i>R4 : « En temps masqué la R&amp;D travaille sur le développement des nouvelles recettes mais en général c'est le marketing qui décide et le COMEX approuve en tout cas c'est souvent si ce n'est pas toujours des projets en synergie avec les activités de l'entreprise ... ».</i></p>

	<p>Expliquez-nous le processus du lancement d'un nouveau produit.</p>	<p>R5 : « <i>le développement de la recette de la mayonnaise ELIO était décidé par le marketing ...</i> ».</p> <p>R1 : « <i>le processus a été défini par le top management, nous employons le même à chaque lancement. Il est composé de 4 phases et 4 Gates. À chaque phase nous devons présenter un livrable ...</i> ».</p> <p>R2 : « <i>nous avons un processus spécifique à CEVITAL</i> ».</p> <p>R3 : « <i>le processus est réparti en 4 phases et il est standard ...</i> ».</p> <p>R4 : « <i>ça commence par l'exploration puis le développement, l'industrialisation et enfin le lancement sur le marché. La R&amp;D est présente dans toutes les phases ...</i> »</p> <p>R5 : « <i>à ma connaissance il y 4 étapes applicables sur tous les projets de lancement .je suis beaucoup plus présent sur la dernière partie qui est le lancement marché ...</i> ».</p>
	<p>Quel était l'objectif du lancement de la mayonnaise ELIO ?</p>	<p>R1 : « <i>répondre à un besoin, diversifier la gamme, augmenter la notoriété de la marque. De plus les innovations assurent la pérennité</i> »</p> <p>R2 : « <i>l'objectif derrière tout ça c'est le profit ...</i> »</p> <p>R3 : « <i>pour augmenter le chiffre d'affaire, mais il ne faut pas oublier que cela profite aussi aux directions...</i> »</p>
	<p>Qu'est-ce qu'un lancement réussi pour vous ?</p>	<p>R4 : « <i>Répondre au besoin marketing, enrichir nos tiroirs de recettes et surtout faire du chiffre</i> ».</p> <p>R5 : « <i>à travers cela on développe notre réseau de distribution, on gagne plus des parts de marché ...</i> »</p>

	<p>Quand est-ce que le projet prend -il fin ?</p>	<p>R1 : « <i>je le qualifie de réussi quand j'ai un bon taux de rotation une fois commercialisé ...</i> ».</p> <p>R2 : « <i>c'est lorsque tu constates qu'il a vraiment réussi à répondre à un besoin ...</i> ».</p> <p>R3 : « <i>quand tout fonctionne bien une fois commercialisé...</i> ».</p> <p>R4 : « <i>le produit est sur l'étalage, les clients sont satisfaits et la qualité est à la hauteur de leurs attentes...</i> »</p> <p>R5 : « <i>on peut comprendre cela quand la demande augmente ...</i> ».</p> <p>R1 : « <i>après trois mois du lancement à peu près ...</i> ».</p> <p>R2 : « <i>tout dépend de comment le produit est perçu par les consommateurs après la commercialisation...</i> »</p> <p>R3 : « <i>disant trois mois après le lancement ...</i> »</p> <p>R4 : « <i>une fois qu'il est lancé, le marketing approuve qu'il n'y a pas de retour négatif, qu'il n'y a pas besoin de changer la recette. C'est bon il devient un produit ordinaire...</i> ».</p> <p>R5 : « <i>après une certaine durée de par exemple 4 mois...</i> ».</p> <p>R1 : « <i>oui, je pense que ça nous aidera à mieux gérer tous les projets...</i> ».</p>
	<p>Est-ce vous pouvez me dire à quel point</p>	

	<p>serait-il bénéfique d'adopter une approche management de projet dans ce type de projet ?</p>	<p>R2 : « <i>c'est vrai, surtout les logiciels de gestion de projet nous aideront à avoir une vue d'ensemble sur nos projets ...</i> ».</p> <p>R3 : « <i>évidemment non seulement d'un point de vue technique, mais aussi organisationnel, d'ailleurs nous sommes en train de travailler avec quelques informaticiens sur la conception d'une plateforme interne pour suivre les projets...</i> ».</p> <p>R4 : « <i>nous travaillons déjà avec Ms Project avec une approche management de projet et je peux vous dire que ça nous aide quand même à respecter les délais et avoir une vue générale sur tous les projets de la direction...</i> ».</p> <p>R5 : « <i>on avait commencé une formation sur la gestion de projet mais on n'a pas terminé pour pouvoir tout appliqué, mais si nous voulons une meilleure maîtrise des projets, nous devons s'y mettre...</i> ».</p>
--	---	---

Source : Elaboré par nos soins.

### 3.1 Analyse des résultats :

Afin de procéder à l'analyse des résultats, nous avons tenté de faire une analyse verticale des dires des répondants. Pour certaines questions nous y avons ajouté l'analyse horizontale.

Pour la première question, toutes les réponses données se rejoignaient. La définition n'était pas complète mais chacun d'eux a cité au moins une caractéristique du projet selon la littérature exposée dans le chapitre théorique. Ainsi toutes ces réponses se complétaient. Quant à la question 2 les réponses étaient très similaires : c'est des équipes pluridisciplinaires impliquant différentes directions. Avant de lancer le produit un comité de développement est aussi constitué et le chef de projet est désigné. Ces questions visaient à savoir si les collaborateurs ont déjà des notions très basiques. Leurs réponses révèlent qu'ils en ont avec un niveau de connaissances plutôt semblable.

En répondant à la question 1 du deuxième thème, nous avons constaté que les interviewés ne sont pas alignés sur la même méthode et outil de gestion. Le membre de la R&D utilise un logiciel, le marqueteur se base sur les réunions. Par la même occasion, nous avons remarqué à

travers l'analyse horizontale que les répondants occupant des postes plutôt opérationnels sont moins informés à ce sujet.

Pour la question des tâches, les réponses se rapprochaient pour dire que durant la réunion CODEV après la définition des équipes tâches sont attribuées. Ces réunions servent d'outil de coordination.

Concernant la question 3 (voir annexe B). Les interrogés n'avaient pas de réponse sur l'estimation des coûts, et leur gestion. Exceptionnellement, le responsable de la R&D avait une idée à ce propos, il explique que le budget alloué à sa direction est réparti sur les différentes activités de celle-ci. Pour les délais, encore une fois, le membre R&D est le seul à gérer ses délais à travers Ms Project. Le reste des interviewés comptent sur les réunions seulement pour gérer ce paramètre et suivre le projet or ils pourront recourir à l'outil PERT ou GANTT pour faciliter leur gestion.

La question 4 est portée sur le pilotage du projet, selon trois répondants, qu'il s'agisse du lancement de la mayonnaise ou autre. C'est généralement un marqueteur membre de l'équipe projet qui pilote avec l'assistance du directeur marketing. Il se peut aussi que le COMEX intervienne surtout lorsqu'il est question de décider. Enfin nous avons eu une liste très variée des risques pouvant compromettre le projet et son déroulement tel que : la connaissance limitée quand il s'agit de développer un produit innovant, l'incapacité de production...etc. Toutefois, le dépassement de délai a été cité à maintes reprises et c'est d'ailleurs ce qui est arrivé au lancement de la mayonnaise ELIO à cause du ralentissement de la phase test faute de la situation sanitaire actuelle. Ces risques ne sont pas managés de manière structurée. C'est d'une manière aléatoire qu'ils sont évités. À chaque phase, des risques sont identifiés mais non traités.

Les résultats de ce deuxième thème ne sont pas cohérents c'est-à-dire que les aspects organisationnels ou encore moins les aspects techniques du management de projet ne sont pas vraiment pris en considération. Nous constatons que plusieurs aspects sont négligés, d'autres sont incomplets or le processus conçu par le top management analysé précédemment en dit le contraire. Par conséquent cela peut refléter l'inefficacité du système d'information ou de la communication interne.

Pour le troisième thème les questions étaient centrées sur le lancement de nouveau produit. D'abord nous remarquons que la décision n'est pas centralisée, tout le monde participe à la sélection du projet de lancement ainsi qu'à la proposition. Pour la mayonnaise ELIO la proposition émanait du marketing. Le top management a donné son accord et le processus de

lancement a démarré. Deux des répondants ont aussi cité la synergie comme critère de sélection du projet à lancer. Les répondants s'accordent sur l'unicité du processus de développement d'un nouveau produit. Ce processus assure l'organisation et la discipline (G.Cooper, Stage gate systems : A New Tool For Managing New Products, 1990). Par contre aucun des interviewés n'a ni cité le mot *STAGE GATE* ni a expliqué le processus en utilisant une terminologie propre à ce modèle même si le document analysé en comporte. Pour les objectifs du lancement il s'avère qu'ils sont différents et qu'à chaque direction ses objectifs. Néanmoins, le but global de l'équipe est la génération du profit. Les interviewés considèrent un lancement réussi quand le taux de rotation est élevé, quand les ventes augmentent et les retours négatifs se font nul. Nous déduisons par cela que toute l'équipe n'accorde pas d'importance à l'aspect organisationnel ou à toutes les phases précédant la commercialisation. En d'autres termes l'équipe est très orientée vers l'opérationnel. Selon les interrogés, le projet prend fin après trois mois de suivi post lancement. Enfin pour la dernière question du thème 3 concernant la contribution du management de projet, nous avons remarqué que celles-ci sont perçue par tous les répondants ce qui confirme le constat du thème 1. D'autre part, les 5 répondants ont insisté sur l'importance des logiciels de gestion de projet car cela leur permettra de suivre tous les projets et leur état d'avancement. D'ailleurs les informaticiens travaillent sur la conception d'une plateforme interne de gestion de projet. En plus de leur volonté exprimée pour mieux gérer les coûts et les délais à travers l'adoption du management de projet.

### **3.2 Discussions des résultats :**

Au cours de notre analyse du projet de lancement et de développement d'un produit au sein de CEVITAL en projetant la littérature sur notre analyse, nous avons constaté les faits suivants :

- Le lancement de nouveaux produits n'est pas une simple opération mais plutôt un processus managérial complexe (de par les différentes phases du projet ainsi que les divers intervenants dans ce processus) nécessitant le recours à une gestion rigoureuse.
- L'idéation et la prise de décision se base essentiellement sur la direction marketing, en prenant en considération les besoins des clients et les feedbacks des distributeurs.
- CEVITAL sélectionne les projets étant en synergie avec ses activités, puis met un place un processus de produit défini du début jusqu'à la fin. De manière indirecte, elle répond aux critères de cohérence, pertinence et consistance du management de projet.
- Les fonctions impliquées majoritairement citées sont : le top management à travers le COMEX comme instance décisionnelle, la direction commerciale, la direction marketing, la logistique, la R&D, la direction finances & comptabilité. En d'autres

termes, CEVITAL constitue une équipe projet pluridisciplinaire qui œuvre à sa réalisation du début à la fin.

- Concernant le processus de lancement de nouveaux produits inspiré du modèle *stage gate*, la totalité des répondants ont confirmé qu'il bien cartographié et que toutes les parties prenantes peuvent y avoir accès. Quoique le modèle du processus, ses bases et ses objectifs ne sont pas expliqués.
- La collaboration inter-fonctionnelle est très importante pour l'entreprise, elle lui apporte de nouvelles idées, et crée de la valeur ajoutée.
- Malgré l'existence des pratiques de management de projet dans le modèle adopté par l'entreprise. Les collaborateurs les négligent par ignorance.
- Le processus de *Stage-Gate* n'est pas connu dans le milieu des interviewés même si c'est le modèle employé.
- Quand il s'agit d'un produit saisonnier, le non-respect de la date de lancement provoque des pertes, ceci peut avoir comme cause un retard de réception des matières premières, ou un problème technique, ou de planification etc.....
- Le management des risques n'est pas pris en compte par l'entreprise.
- La valeur du management de projet est bel et bien perçue par l'ensemble des collaborateurs

A travers les informations que nous avons récolté ainsi que les résultats projetés sur la théorie, Nous avons songé qu'il serait utile d'élaborer une analyse SWOT de l'application du management de projet sur les projets de lancement de nouveaux produits au sein de CEVITAL.

Notre analyse se présente comme suit :

**Tableau 9:analyse SWOT de l'application du management de projet sur les projets de lancement de nouveaux produits :**

<b>Forces</b>	<b>Faiblesses</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Collaborateurs déjà initié au management de projets</li> <li>- Processus déjà mis en place selon une approche management de projet.</li> <li>-Existence des collaborateurs certifiés PMI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Pratiques techniques du management de projet non appliquées (Pilotage des délais et des coûts).</li> <li>-Outils de pilotage non adaptés (fiche de suivi en PowerPoint /Charte de projet incomplète).</li> <li>-Grande charge de travail, empêchant les collaborateurs d'avoir du temps pour la formation</li> </ul>
<b>Opportunités</b>	<b>Menaces</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Gain d'un avantage concurrentiel à travers le mode de gestion se traduit dans la performance de l'équipe projet et du processus.</li> <li>-Être premier à saisir les opportunités du marché grâce au processus de lancement et son efficacité notamment dans les études d'opportunités</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Processus de développement d'un nouveau produit d'un concurrent plus rapide et efficace.</li> <li>-Non perception de la valeur de l'approche management de projets lors de la commercialisation par le consommateur</li> </ul>

**Source :** élaboré par nos soins à partir des résultats des entretiens.

#### **4 Limites :**

Cette enquête que nous avons menée au sein de CEVITAL était d'abord limité par le temps, ensuite le lancement de la mayonnaise ELIO était inachevé, de plus nous n'avons pas assisté aux premières phases ni nous n'avons pas pu tester réellement le processus au sein de l'entreprise à cause des collaborateurs non informés sur le dit-processus. C'est d'ailleurs pour cette raison que nous avons décidé de renforcer la fiabilité de notre travail à travers des entretiens et de ne pas se contenter des deux documents que nous avons réussis. Enfin d'autres dimensions devraient être abordées mais en raison de la confidentialité des informations cela n'était pas faisable.

## **5 Proposition de solution :**

Les propositions et recommandations à partir de la discussion se feront dans cette partie, d'une façon objective. Après avoir traité nos résultats selon ce qu'a été abordé dans la partie théorique, il est possible remédier aux insuffisances constatées, à travers les recommandations suivantes :

- Booster la performance des collaborateurs en les formant notamment en management de projet, et en management des risques. Car cela permettra de gérer les risques, de respecter les délais, de bénéficier des différents outils informatiques ou théoriques facilitant la planification et le suivi.
- Communiquer verticalement et assurer la bonne circulation des informations.
- Adopter une solution informatique telle que Ms Project pour gérer les tâches, les délais et les ressources tout en ayant une vue d'ensemble sur tout ce qu'il se passe dans le projet.
- Manager les risques selon une démarche bien définie et structurée est impérativement nécessaire pour éviter de tomber dans des situations critiques (date de lancement raté, indisponibilité de la matière première, réponse de la concurrence ...etc.).
- Formaliser les pratiques managements de projet notamment la planification, la gestion des coûts, de la qualité et des délais et généraliser leur application sur les différents types de projets par l'ensemble des collaborateurs formés en la matière.

# **CONCLUSION**

Nous concluons notre travail en rappelant ses objectifs, la méthodologie adoptée pour répondre aux questions de recherche, les résultats dégagés et les recommandations formulées. Nous présenterons également les limites ainsi que les futures voies de recherche.

L'objectif de cette recherche était d'étudier le lancement d'un nouveau produit d'un ongle management de projet afin de cerner la mise en place du projet et d'analyser le niveau de maturité du management de projet. Nous avons été amenés à traiter le cas de l'entreprise CEVITAL, une des entreprises leader du marché agroalimentaire en Algérie.

Pour ce faire, nous avons adopté une approche qualitative en menant des entretiens accompagnées d'une étude de documentation. Nos résultats nous ont permis de conclure que :

- L'entreprise CEVITAL tente d'appliquer les pratiques managements de projet
- Le management de projet est très présent dans le processus de développement de nouveaux produits et contribue à son optimisation.
- Les équipes de différents projets appliquent ce qu'a été ordonnancé par le top management sans vraiment comprendre son intérêt.

Le management de projet est un concept relativement nouveau dans le marketing, c'est son caractère transversal qui lui permet d'être appliqué dans les différentes disciplines. Nous l'avons abordé dans le modèle Stage Gate mais aussi de manière indépendante sans forcément l'associer à un modèle de processus. Il s'avère que son intégration au processus de lancement d'un nouveau produit apporte ses résultats notamment sur l'organisation et le déroulement de ce dernier, sans oublier les problèmes techniques qu'il est capable de résoudre tels que : les risques, les coûts etc.... De plus, le management de projet peut être un élément de différenciation permettant à l'entreprise de gagner un avantage concurrentiel.

Afin de remédier aux problèmes de CEVITAL et pour de meilleurs résultats, nous recommandons les actions suivantes :

- Investir plus sur le capital humain à travers la formation ;
- Mettre en place une démarche de management des risques, afin de faire face aux aléas de l'environnement et minimiser les répercussions négatives sur l'entreprise ;
- Assurer la circulation des informations et la communication interne notamment avec la hiérarchie supérieure ;
- Généraliser l'application du management de projet à tous les niveaux (opérationnel, tactique et stratégique) tout en renseignant les équipes sur son intérêt ;

En dépit des résultats que nous avons obtenus, notre recherche a également connue certaines limites dont :

- L'échantillon limité (étude d'un seul lancement inachevé) ;
- La confidentialité des informations notamment des chiffres nous a amené à enlever des dimensions de notre recherche ;
- Stage interrompu à cause de la situation sanitaire ;
- L'intégration des aspects typiques du management de projet, nous a empêché de rentrer dans le détail de chacun, de plus certains éléments importants n'ont pas été du tout examinés, comme la gestion des coûts et la planification ;
- La nature contextuelle de la démarche qualitative empêche la généralisation.

Afin d'enrichir les recherches sur le management de projets dans le développement de nouveaux produits, d'autres recherches pourraient cibler un échantillon de nouveaux produits agroalimentaires plus large pour faire ressortir leurs spécificités notamment lors de l'application du management de projet.

En outre, une étude quantitative du même thème pourrait aboutir à d'autres résultats. Compte tenu du besoin de gérer les risques, il pourrait également être utile d'étudier les risques liés à ce type de projet et proposer une démarche de management de risques adéquate. Enfin il serait intéressant d'examiner l'efficacité des méthodes agiles de gestion de projets intégrées dans le processus de développement de nouveaux produits.

## **REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUE**

- AFNOR. (2003). *Dictionnaire de la qualité*. AFNOR.
- AG 3. (2021, 09 20). Récupéré sur [www.mccours.net](http://www.mccours.net): <http://mccours.net/cours/pdf/hascl1/hascl1619.pdf>
- AIM, R. (2016). *La Gestion De Projet*. Gualino.
- BELAID, M. (2010). *Le management de projet*. pages bleues .
- Bellut, S. (2018). *Le grand guide du management de projet*. afnor.
- Booz, A. (1982). *new products management for the 1980's*. Jones & Bartlett Learning.
- CEVITAL. (2021, 09 26). Récupéré sur CEVITAL: <https://www.cevital.com/>
- Chirouze, Y. (1995). *Le marketing stratégique*. Paris: édition Ellipses.
- Comminos, E. F. (2002). *The practice of project management, a guide to the business focused approach*. USA: Broad Street.
- CONCHON, J.-C. A. (2005, 09 29). *METHODES D'ANALYSE ET D'INTERPRETATION*. Récupéré sur [apprendre.auf.org](https://apprendre.auf.org): [https://apprendre.auf.org/wp-content/opera/13-BF-References-et-biblio-RPT-2014/METHODES%20D%E2%80%99ANALYSE%20ET%20D%E2%80%99INTERPRETATION%20%20DES%20ETUDES%20QUALITATIVES\\_ANDREANI\\_CONCHON.pdf](https://apprendre.auf.org/wp-content/opera/13-BF-References-et-biblio-RPT-2014/METHODES%20D%E2%80%99ANALYSE%20ET%20D%E2%80%99INTERPRETATION%20%20DES%20ETUDES%20QUALITATIVES_ANDREANI_CONCHON.pdf)
- Cooper, R. G. (2007). factors in new product success . *European Journal of Marketing* .
- David Gotteland, C. H.-M. (2017). *L'innovation : de l'idée au lancement* . Paris : DUNOD.
- Declerck R.P., D. J. (1983). *METHODE DE DIRECTION GENERALE*. HOMMES TE TECHNIQUES.
- *Digischool*. (2021, septembre 22). Récupéré sur [digischool.fr](http://www.marketing-etudiant.fr): [www.marketing-etudiant.fr/marketing-box/marketing-operationnel-le-produit/concept-de-nouveaux-produits.php](http://www.marketing-etudiant.fr/marketing-box/marketing-operationnel-le-produit/concept-de-nouveaux-produits.php)

- *Djazagro : Potentiel et opportunités en Algérie.* (2017, 02 20). Récupéré sur AGROmédiA.fr: <https://www.agro-media.fr/actualite/djazagro-potentiel-opportunités-algerie-23493.html>
- Dubois, P. K. (2005). *marketing management, 9e édition, 2005, Paris, P323.* Paris: publi-union.
- Dupont, E. (2009). *Developper et lancer un nouveau produit .* Paris: Boeck supérieur.
- *Eiphedeix International.* (2021, september 20). Récupéré sur [www.eiphedeix-international.fr](http://www.eiphedeix-international.fr): <https://www.eiphedeix-international.fr/amdec-processus-exemple/>
- Ekaterina Salnikova, S. L. (2019). To Launch or not To Launch : an empirical estimate of New Food Product Success Rate . *Journal of Food Products marketing*, 16.
- Emmanuelle Le Nagard-Assayag, D. M. (2005). *Le marketing des nouveaux produits.* DUNOD.
- ESMERIT, L. (2009). *La gestion de projet en environnement hostile.* Rimouski.
- Fontil, N. (2015). *Management de projet .* EDITIONS UNIVERSITAIRES EUROPEENNES.
- G.Cooper, R. (1990). Stage gate systems : A New Tool For Managing New Products. *Business Horizons*, 44-54.
- G.Cooper, R. (2016). Agile -Stage-Gate Hybrids. *Research -Technology Management*, 21-29.
- G.Muller, J. L. (2016). *les fondamentaux du management de projet .* Afnor.
- Giles, G. (2021, september 17). *Cairn.info.* Récupéré sur SNDL: <https://www.cairn.info/revue-informations-sociales-2011-5-page-72.htm>
- Henri -Pierre Maders, J. L. (2016). *les fiches outils du chef de projet.* paris: EYROLLES.
- Henri-Pierre Maders, E. C. (2009). *Les sept facette d'un projet.* EYROLLES.
- Hérvé, D. (2016). *Méthodologie de la recherche qualitative .* paris: vuibert.
- Hougon, T. (2001). *la conduite de projet .* Paris : DUNOD.
- ISO10006. (1997). ISO. ISO.

- Jean-Claude. (2012). *management de projet*. eyrolles.
- Khadidja, Z. (2011/2012). *Stratégie et lancement d'un nouveau produit bancaire, mémoire du magistère en management*. oran: école doctorale d'économie et de management.
- Laethem, N. V. (2005). *Toute la fonction marketing*. DUNOD.
- Le Code des marchés publics 15-247 . (2010).
- *le grand livre de la gestion de projet* . (2013). Afnor.
- M.Velmuradova. (2017). Epistémologies et méthodologies de la recherche en sciences de gestion. Notre synthèse. *HAL*, 105.
- Messali Omar, S. K. (2013). *évaluation du système de gestion de la distribution cas pratique : CEVITAL agroalimentaire*. Bejaia: université de Abderrahmane Mira.
- O'Shaughnessy, W. (1999). *La faisabilité de projet: Une démarche vers l'efficience et l'efficacité*. Les Editions SMG .
- Philip Kotler, K. K. (2015). *Marketing Management*. Pearson.
- Philip Kotler, K. L. (2009). *marketing management* . pearson one.
- Project Management Institute. (2017). *PMBOK guide*. Project Management Institute.
- Thietart, R.-A. (2014). *Méthodes de recherche en management* . Paris: DUNOD.
- Vallée, A. D. (2010). *le management des risques des entreprises et de gestion de projets*. Paris: Lavoisier .
- Zonghero, T. G. (2006). *Management de projet1*. LAVOISIER. Zonghero, T. G. (2020). *management de projet 1*. Paris : Lavoisier .
- *المال و الاقتصاد . افضل الممارسات في ادارة المشاريع* . محمد, م. ع (s.d.).

# **ANNEXES**

# **ANNEXE A -CHARTRE DE PROJET**

## Comité de développement (CODEV)



Quoi ?	Comité de pilotage des Projets innos/renos/qualité/cost saving
Pourquoi ?	Pilotage
Objectif ?	Respect des engagements, priorisations, arbitrages
Leader du CODEV ?	Directeur Marketing
Qui participe ?	DG (Salim), DMC (Christoph), MKG (Hafida) + Chefs de Projet, DI (Reechad, Lounes) + Devpt (Faycal, Samir)+ chefs de département marketing (Salaheddine, Anis et Redouane)
Fréquence ?	1 fois / mois
Comment ?	<p>Sur projets retenus (agenda à prévoir), les chefs de projet préparent un point sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Scope projet</li> <li>- Statut vs briefe/planning</li> <li>- Key issues / points bloquants et critiques</li> <li>- Décision / arbitrage</li> <li>- Next steps</li> </ul> <p>Ce retour est <b>formaté</b> dans un Template en cours de formalisation par Christoph (nom projet, <b>brief</b>, description, leader + équipe, statut, key issues, décisions requises, next steps) - 4 slides maximum <b>required</b> -</p>
Follow up ?	Compte rendu requis
Chef de projet – quel rôle ?	<p>Accountable from the marketing brief until the final execution</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Chef de projet issu du Mkg pour projets drives par validation conso (inno recettes, produits, emballages)</li> <li>- Chef de projet Industriel, RnD pour projets drivés par <b>cost savines, quality issues, capacity increase</b></li> <li>- Chef de projet pour Grands Projets (Capex &gt; 1 M€) – proposé par le département avec validation de Salim et information COMEX,</li> </ul>

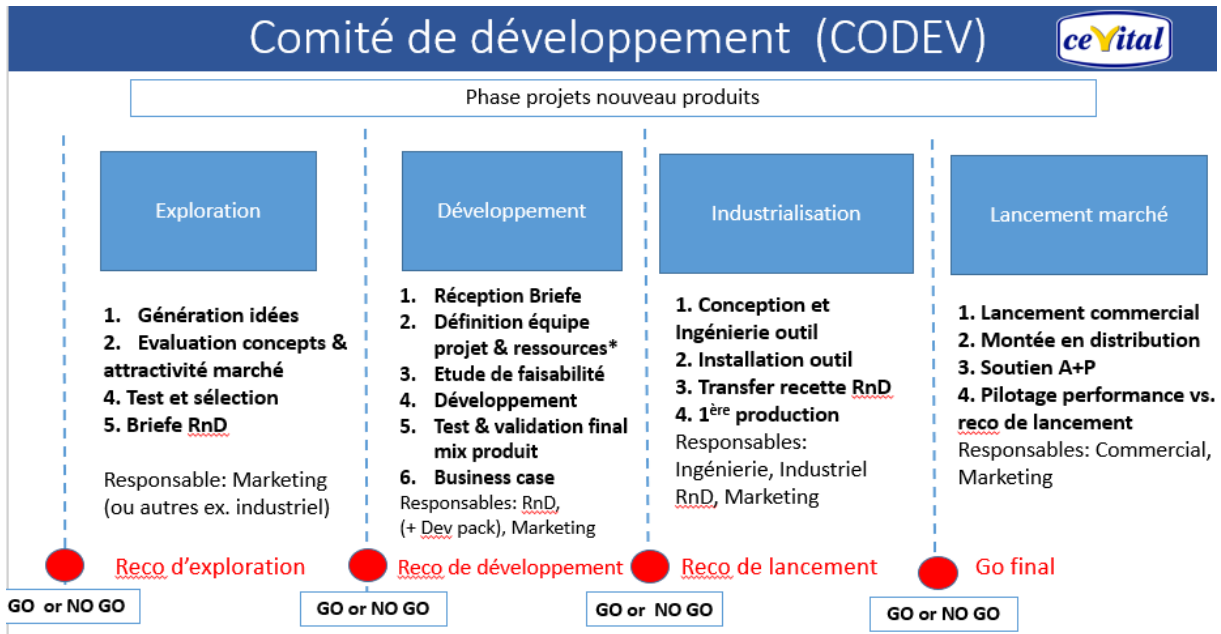
Activer Windows

## Comité de développement (CODEV)



### Livrables par Gate

Gate	livrables	Emetteurs=>Signataires
<b>Reco d'exploration</b>	<b>Rationale projet:</b> Pourquoi veut on entrer sur cette <b>catégorie</b> , marché ? Opportunité, taille de <b>marché</b> , <b>Potentiel</b> , insights consommateur, 1er test (concept) consommateur	Marketing (ou autres: ex.industriel) => DMC
<b>Reco de développement</b>	<b>Brief RnD:</b> 1. Rationale projet, 2.concept produit/packaging: fonctionnalités et bénéfices, coût de revient cible,	Marketing=>DMC+RnD
<b>Reco de lancement</b>	<b>Reco:</b> 1. Validation consommateur=> Potentiel 2. Business Case (3 ans): Volumes/CA, DN, pvc, PnL, coût de revient => Demande d'investissement	Marketing=>DMC+RnD+DC+DFC+DI+DG
<b>Go Final</b>	<b>Validation final produit</b> sur ligne avant 1ère commercialisation	DI=>DG + Marketing + <b>RnD</b>



## PROJET : Sauce mayo elio

Unité : el kseur  
 Type de projet: innovation  
 Brand: nouvelle marque (elio)  
 Format: Bocal  
 Marché: B 2 C

**Equipe projet**

**STATUS**

**LE PROJET, SES OBJECTIFS**

Asma Mesmoudi  
 Samir Hadjal  
 Sihem Ouatah/Fayçal Ghemari  
 Yacine Kecili/Youcef Chalane

→ Essais industriel  
 → Test interne fait sur différentes variante  
 → Développement pack établie

Brand Innovation  
 - Intégrer le positionnement middle du marché de la mayonnaise et de la sauce mayo

Prix inférieur Vs Concurrence  
 Cannibalisation réduite Vs fleurial

**Statut projet en développement**

→ Shortlisté 2 à 3 variante  
 → Validation finale pack  
 → Validation des commandes R&P  
 → Définition de la volumétrie  
 → Définir date de lancement

**KPIs**

**FEASIBILITY**

**LANCEMENT**

**FINANCIALS**  
 Impact TO BE DEFINE  
 VOL TO BE DEFINE

1. Economique ●  
 2. Recette ●  
 3. Industrielle ●

Date de lancement 1 er Janvier 2021 (To be define)

## DOMAINE Marketing

Salaheddine / Asma

7

### **Actions réalisées :**

#### **Packaging:**

- o Signature des BAT étiquette & carton "Oussoul" Harissa 150g.
- o Signature du BAT étiquette mayonnaise ail & fines herbes 395g.
- o Transmission de la maquette mayonnaise ail & fines herbes 200g pour impression.
- o Validation cromalin cartons & barquette de la mayonnaise ail & fines herbes → Attente date BAT.
- o Validation cromalin de la maquette mayonnaise allégée → BAT en standby.
- o Création de la marque B2B & depot de marque auprès de l'INAPI "FOODY'S".
- o Validation des maquettes B2B: Sauce mayonnaise, Ketchup & sauces BBQ.
- o Validation du pot 680g et du tracé de l'étiquette.

#### **Recettes :**

- o Validation des recettes industrielles: Harissa, ketchup, mayonnaise ail & fines herbes.
- o Validation des recettes vinaigrettes: ciboulette & persil, maison, crudité.
- o Test de dégustation interne non concluant pour la vinaigrette Huile d'olive & Citron.

### **Risques identifiés:**

Retard sur la signature des BAT cartons & barquettes.

### **Priorités:**

- ✓ BAT cartons & barquette mayonnaise ail & fines herbes.
- ✓ Envoi fichier print étiquettes & cartons sauce BBQ → dimanche 29/07
- ✓ Finalisation et envoi des maquette ketchup & sauces mayonnaise B2B pour impression → Jeudi 01/08
- ✓ Validation & envoi des maquettes vinaigrettes pour impression.

# **ANNEXE B- GUIDE D'ENTRETIEN**

➤ **Introduction :**

Ouzaghla Nada Foulla.

Stagiaire au niveau de la direction marketing.

Étudiante en master 2 en entrepreneuriat et management de projet.

École nationale supérieure de management.

Le management de projet est un mode d'organisation qui s'est développé avec la nouvelle économie. Cette discipline se caractérise par sa transversalité, ceci dit qu'il est possible d'opérer en mode projet dans différents domaines pour gagner en compétitivité et optimiser les processus de l'entreprise. C'est justement dans cette optique que notre recherche s'inscrit. A travers ce guide d'entretien nous visons à mesurer la contribution du management de projet dans un des projets de lancement de nouveau produit au sein de l'entreprise CEVITAL agroalimentaire  
-Lancement de la mayonnaise ELIO-

L'entretien prendra approximativement 30 minutes et toutes les données resteront confidentielles et anonymes. Toutefois les réponses au cours de l'entretien seront enregistrées pour être transcrites et analysées par la suite.

Merci de participer à cette étude et si vous souhaitez avoir une synthèse des résultats, vous n'aurez qu'à donner une adresse courriel à la fin de l'entretien.

Q0 : Présentez -vous

➤ **Thème 1 : Introduction au management de projet**

Q1 : -Qu'est-ce qu'un projet ?

Q2 : -Quels sont les acteurs du projet de lancement d'un nouveau produit ?

-Quel est le rôle de chacun ?

➤ **Thème 2 : les fondamentaux du management de projet**

Q1 : - Comment le projet est-il organisé et planifié ?

Q2 : - comment les tâches sont -elles définies et attribuées ?

Q3 : -Comment les coûts et les délais sont estimés ?

Q4 : - Comment le projet est-il piloté ?

-avec quels instruments ?

Q5 : -Quelles sont les contraintes que vous rencontrez dans ce type de projet ?

-Comment les contrecarrer ?

Q6 : -Quels sont les risques qui peuvent compromettre le projet ?

-Comment les gérez-vous ?

Quels sont les outils utilisés ?

➤ **Thème 3 : Lancement d'un nouveau produit**

Q1 : Comment la décision d'entreprendre un projet est- elle prise ?  
qui décide ?

Q2 : Comment le processus du lancement d'un nouveau produit se déroule ?

Q3 : Quel est l'objectif du lancement d'un nouveau produit ?

Q4 : Définissez un lancement de nouveau produit réussi.

Q5 : A quel moment le projet prend-t-il fin ?

Q6 : Est-ce vous pouvez me dire à quel point serait-il bénéfique d'adopter une approche management de projet dans ce type de projet ? .

➤ **Clôture :**

Je vous remercie pour votre implication .