

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

ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT

ENSM. Pôle Universitaire de KOLÉA



MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

Master en Entreprenariat et Management de Projets

**Contribution à la mise en place d'une approche processus pour la
planification d'un projet SMI**

Cas : NAFTAL branche GPL

Élaboré par : BOUKERROUM Rabia

Encadré par : Dr CHOHRA Mohamed

KAROUM Imene

Année 2019/2020

Résumé

Actuellement l'approche processus de management des projets est devenue une référence universelle recommandée par plusieurs institutions et organismes spécialisés dans le domaine de management de projets d'une manière générale.

Notre travail de recherche porte sur l'utilisation de l'approche processus pour la planification d'un projet SMI (système de management intégré) au sein de l'entreprise NAFTAL branche GPL. Nous avons essayé dans notre travail de démontrer l'avantage de la démarche afin d'améliorer la planification d'un projet SMI pour faciliter aux managers à mieux maîtriser les coûts, la qualité et les délais du projet. Après l'analyse des résultats obtenus, nous avons constaté que l'approche processus peut être considérée comme une démarche efficace pour assurer une bonne planification d'un projet SMI.

Mots clés : approche processus, planification de projets, projet de système de management intégré

Abstract

Currently, the project management process approach has become a universal reference recommended by several organizations specialized in the field of project management. Our work concentrates on the use of the process approach for planning an IMS (Integrated Management System) within the organization of NAFTAL, GPL branch. Throughout our study, we have tried to demonstrate the advantage of the approach to improve the planning on an IMS project in order to assist managers to better control of costs, quality and project deadlines. After analyzing the results obtained, we found that the process approach can be considered as an effective approach to ensure good planning of an IMS project.

Keywords: process approach, project planning, integrated management system project.

ملخص

في عصرنا الحالي، أصبح نهج العمليات في إدارة المشاريع مرجعا عالميا، حيث توصي به العديد من المؤسسات والمنظمات المتخصصة في مجال إدارة المشاريع بشكل عام. تطرقنا في بحثنا هذا إلى تطبيق نهج العمليات في التخطيط لمشروع نظام الإدارة المتكامل SMI في فرع GPL لمؤسسة نפטال، حيث حاولنا إبراز مدى مساهمة نهج العمليات في تحسين التخطيط لمشروع SMI وذلك من شأنه مساعدة المدراء في التحكم بشكل أفضل في التكاليف، الجودة وفي المواعيد النهائية للمشروع، بعد قيامنا بتحليل نتائج البحث، استنتجنا أنه يمكن اعتبار نهج العمليات نهجاً فعلاً لضمان التخطيط الجيد لمشروع نظام الإدارة المتكامل .

الكلمات المفتاحية: نهج العمليات، تخطيط المشروع، مشروع نظام الادارة المتكامل.

Remerciements

En premier lieu, nous remercions ALLAH le tout puissant qui nous a prémuni contre la pandémie du (covid-19) ainsi que nous avoir permis de mener à bien ce travail.

Ce présent travail est le résultat de notre sacrifice, effort, patience et endurance mais aussi une participation de plusieurs personnes qui sont chers à nos cœurs.

Nous tenons à exprimer notre profonde gratitude à notre encadreur Dr / Mr CHOHRA Mohamed pour son suivi et pour ses précieux conseils.

Nous tenons à remercier aussi notre tuteur Mme CHAFAI Fadila et HAMOUDI Abderrezak qui nous ont soutenus durant cette période de stage.

Nos vifs remerciements vont également à nos parents, nos frères et sœurs et nos amis ainsi qu'à notre cher CHELABI Chems eddine, qui nous ont accompagnés durant tout notre cursus.

Enfin, nous remercions tous ceux qui d'une manière ou d'une autre, ont contribué à la réalisation de ce modeste travail.

TABLES DES MATIERES

Résumé.....	I
Remerciements	III
TABLES DES MATIERES	IV
LISTE DES TABLEAUX	VII
LISTE DES FIGURES.....	VIII
LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES.....	IX
Introduction	1
CHAPITRE 1 : Revue de littérature et cadre conceptuel.....	5
Section 01 : Généralités sur le Management de projet.....	6
1 Notions du projet	6
1.1 Définitions du projet et ses caractéristiques	6
1.1.1 Définition du projet.....	6
1.1.2 Caractéristiques du projet	8
1.2 Typologies du projet.....	8
1.2.1 Domaine d’activité	9
1.2.2 Leur objet.....	9
1.2.3 Livrable.....	9
1.2.4 Taille du projet	10
1.3 Triangle d’or du projet	10
1.4 Structures du projet	12
1.5 Cycle de vie du projet.....	13
1.6 Gestion du projet	14
1.7 Projet système de management intégré (SMI)	15
2 Notions de management de projet	15
2.1 Définition de management de projet	15
2.2 Phases de management de projet.....	16

2.3	Acteurs et parties prenantes.....	17
2.3.1	Parties prenantes	17
2.3.2	Acteurs.....	18
2.4	Management de projet et management par projet.....	18
Section 02 : Processus de management de projet		19
1.	Définition d'un processus.....	19
2.	Types de processus	20
2.1	Processus de réalisation.....	20
2.2	Processus support	20
2.3	Processus de pilotage	20
3.	Approche processus.....	21
4.	Processus de management de projet	21
5.	Groupes de processus de management de projet	22
5.1	Groupe de processus d'initialisation	22
5.2	Groupe de processus de planification.....	22
5.3	Groupe de processus d'exécution.....	25
5.4	Groupe de processus de maîtrise	25
5.5	Groupe de processus de clôture.....	26
6.	Domaines de connaissance en management de projet.....	27
Section 03 : Planification de projet		28
1.	Définitions de la planification	28
2.	Objectif et l'intérêt de la planification.....	29
3.	Outils et méthodes de planification	29
4.	Logiciels de planification	30
CHAPITRE 2 :Cadre methodologique et contexte organisationnel		32
Section 1 : Méthodologie de la recherche		33
1-	Positionnement épistémologique de la recherche.....	33
2-	Démarche méthodologique de la recherche.....	35
3-	Données à collecter.....	36
4-	Outils de collecte des données.....	36

4.1	L'analyse documentaire	37
4.2	Les entretiens.....	37
5-	Populations et échantillons	37
6-	Outils d'analyse de données	38
6.1	Retranscription des données.....	39
6.2	Codage des informations	39
6.2	Traitement des données qualitatives	40
Section 2 : Contexte organisationnel.....		41
1.	Présentation générale de l'entreprise NAFTAL	41
1.1.	Historique	41
1.2.	Missions de NAFTAL.....	44
1.3.	Produits de NAFTAL.....	44
1.4.	Moyens mis en œuvre	45
2.	Présentation de la branche GPL.....	47
2.1.	Historique	47
2.2.	Moyens	48
2.3.	Objectifs et missions de la branche GPL	48
3.	Direction management qualité.....	51
Section 3 : Résultats et discussions.....		53
1.	Présentation du projet SMI.....	53
2.	Discussions	53
2.1	Planning du projet SMI	54
2.2	Contribution des processus dans la planification du projet SMI.....	55
Conclusion Generale		60
Références Bibliographiques		
Annexes		

LISTE DES TABLEAUX

Tableau N°	Titre	Page
1	Taille du projet	10
2	Parties prenantes d'un projet	17
3	Acteurs interviewés	38
4	Grille d'analyse des données qualitatives	40
5	Informations sur le projet SMI	53

LISTE DES FIGURES

FIGURE N°	Titre	Page
1	Quatre composantes d'un projet	7
2	Triangle d'or du projet	11
3	Structures hiérarchiques du projet	12
4	Représentation générique du cycle de vie du projet	13
5	Phases de management de projet	16
6	Interaction entre les types de processus	21
7	Groupe de processus de planification	26
8	Paradigmes épistémologiques	34
9	Analyse qualitative	36
10	Etapes de l'analyse de données qualitatives	39
11	L'organigramme de la macrostructure de NAFTAL spa	43
12	Produits commercialisés par NAFTAL	45
13	Organigramme branche GPL	50
14	L'organigramme du groupe management qualité	52

LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

ABS	<i>Activity breakdown structure</i>
AFITEP	Association francophone de management de projet
AFNOR	Association française de normalisation
BTP	Bâtiment travaux publiques
GBS	<i>Geographical breakdown structure</i>
GPL	Gaz de pétrole liquéfié
HSE	Hygiène, santé et sécurité, environnement
ISO	<i>International organisation for standardisation</i>
MOA	Maitre d'ouvrage
MOE	Maitre d'œuvre
MS PROJECT	<i>Microsoft Project</i>
OBS	<i>Organisation breakdown structure</i>
PBS	<i>Product breakdown structure</i>
PERT	<i>Program evaluation and review technology</i>
PM BOOK	Guide du Corpus des connaissances en management de projet
PMI	<i>Project management institue</i>
PMO	<i>Project management office</i>
RBS	<i>Ressource breakdown structure</i>
SBS	<i>System breakdown structure</i>
SI	Système d'informations
SMI	Système de management intégré
WBS	<i>Work breakdown structure</i>

INTRODUCTION

De nos jours et spécialement au sein des différentes entreprises, la science du management est devenue un pilier fondamental qui influence étroitement l'avenir de ces dernières. Etant donné que cette science s'intéresse de plus en plus à l'utilisation des différentes ressources, qu'elles soient humaines ou matérielles, le but reste clair en raison de maximiser la rentabilité de l'effort fourni à cela et de rendre l'investissement le plus opportun possible. A cet effet, la notion du projet est appliquée dans tous les domaines et dans toutes les actions inhabituelles et uniques qui vont transformer de façon durable la situation de l'entreprise.

La démarche de management de projet permet de répondre aux exigences de compétitivité des entreprises et de s'adapter aux évolutions du marché, dans un environnement de plus en plus complexe et incertain et face à l'incertitude qui caractérise tout projet, le management offre aux entreprises la possibilité de résister aux mutations, de sorte qu'elles puissent gérer et maîtriser les trois objectifs du projet à savoir : délais, coûts et qualité, afin de garantir sa réussite.

Aujourd'hui l'approche processus est remise sur le devant de la scène, elle constitue un instrument essentiel de management, c'est une démarche transversale qui a pour but de satisfaire les besoins, cela par l'amélioration des performances délais, coûts, qualité. Cette démarche permet de déterminer les critères et les méthodes pour assurer la maîtrise des processus, d'explicitier l'impact des processus sur l'atteinte des objectifs de l'entreprise et la satisfaction des parties intéressées, aussi d'améliorer les différentes phases du projet telles que la planification. Les processus de planification permettent l'organisation et l'identification des étapes du projet. De même qu'ils participent à l'élaboration du plan de management du projet et développent les documents qui seront utilisés pour le mener à bien.

En effet, pour survivre et croître, toute organisation quelle que soit ses activités et sa taille, doit se livrer à un exercice intense de planification et se doit de respecter une ligne de conduite qui projette les décisions et actions avenir pour le chef de projet ainsi que les différents intervenants de ce même projet.

Notre préoccupation porte sur la contribution à la mise en place d'une approche processus pour la planification d'un projet SMI, L'intérêt de cette recherche est de clarifier et montrer la contribution de cette démarche pour la planification d'un projet SMI.

Les raisons ayant présidé au choix de ce thème résident dans le fait qu'il représente un nouveau concept porteur de plusieurs avantages pour les entreprises à l'instar de NAFTAL.

Dans ce contexte, notre problématique s'articule autour de la question principale suivante :

Comment l'approche processus peut aider à l'amélioration de la planification d'un projet SMI au sein de l'entreprise NAFTAL branche GPL ?

Pour bien expliquer notre problématique, deux questions secondaires s'imposent à savoir:

- **Quels sont les outils et les techniques utiliser par l'entreprise NAFTAL branche GPL pour la planification du projet SMI ?**
- **Qu'est ce que l'approche processus ? Et comment elle peut aider les managers à améliorer la planification du projet SMI au sein de NAFTAL branche GPL ?**

Afin de vérifier notre problématique nous énonçons les hypothèses suivantes :

H1 : les outils et techniques de planification utiliser par l'entreprise sont : MS project et Excel.

H2 : l'approche processus est un principe dans le système management, elle aide les managers à améliorer la planification du projet.

Dans notre travail de recherche nous avons adopté une démarche qualitative, basée sur l'approche déductive. La collecte de données, a été réalisée à partir des instruments suivants : l'analyse des documents et des entretiens de manière semi directives.

Pour pouvoir apporter des réponses à notre problématique et afin de bien mener notre recherche, nous avons eu la possibilité d'effectuer notre stage pratique au sein de l'entreprise pétrolière NAFTAL Branche GPL.

Pour accomplir notre travail de recherche, nous articulerons ce présent mémoire autour de deux chapitres :

- Le premier chapitre : la revue de littérature et le cadre conceptuel

Ce présent chapitre est scindé en trois sections, la première représentera des généralités sur le management du projet, tandis que la deuxième sera consacrée aux processus de management de projet. La troisième section représentera la planification du projet.

- Le deuxième chapitre : le cadre méthodologique, le contexte organisationnel, ainsi que la discussion des résultats

Ce chapitre regroupe trois sections, la première sera consacrée à la méthodologie de recherche pour la collecte et l'analyse des données. Quant à la deuxième section, elle portera sur le contexte organisationnel qui a pour but de présenter l'organisme et le département d'accueil, enfin la dernière section de ce chapitre portera sur la discussion des résultats dans le but de présenter les informations et les données recueillies qui vont nous aider à connaître la contribution de l'approche processus pour l'amélioration de la planification d'un projet SMI.

CHAPITRE 1

REVUE DE LITTÉRATURE ET

CADRE CONCEPTUEL

Dans la première partie de ce premier chapitre, nous allons présenter des généralités sur le management de projet commençant par la notion du projet qui inclue les différentes définitions du projet et ses caractéristiques ainsi que ses typologies et ses structures. Par la suite nous définirons la notion de management du projet et ses phases.

Dans la deuxième partie, nous aborderons les différents processus du management de projet passant par les définitions et l'approche processus.

A la fin de ce chapitre, nous citerons quelques définitions de la planification, l'intérêt et les différents outils et méthodes de cette dernière.

Section 01 : Généralités sur Management de projet

« L'homme n'est rien d'autre que son projet, il n'existe que dans la mesure où il se réalise, il n'est donc rien d'autre que l'ensemble de ses actes, rien d'autre que sa vie. » Sartre

De nos jours, le terme « projet » est souvent utilisé dans des domaines divers. En effet, les projets sont partout, car chacun d'entre nous peut fonder les siens, il suffit juste qu'on acquiert la « compétence projet » dans une activité donnée pour que l'on devienne manager.

Afin de mieux appréhender la notion de management de projet, la compréhension des définitions et les phases de cet intitulé est devenu nécessaire. Comprendre cette notion nécessite avant tout l'analyse de la notion de projet et de gestion de projet.

1 Notions de projet

1.1 Définition de projet et ses caractéristiques

1.1.1 Définition de projet

D'après le petit robert cité par Roger Aim (2015, p33) le projet est un mot apparu en 1549 comme étant : image d'une situation, d'un état que l'on peut atteindre.

Selon Project Management Institute cité par Erik W.Larson & Clifford F.Gray (2018, p6): « *un projet est une activité temporaire, entreprise afin de créer un produit, un service ou un résultat unique* »

Selon le dictionnaire de management de projet (2010, p211) : « *le projet est un processus unique qui consiste en un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées comportant des*

dates de début et de fin, entrepris dans le but d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques, incluant les contraintes de délais, de coûts et de ressources »ISO 10006.

D'après la norme X 50-105 (1991, p4) « Un projet est défini et mis en œuvre pour élaborer la réponse au besoin d'un utilisateur, d'un client ou d'une clientèle et il implique un objectif et des actions à entreprendre avec des ressources données ».

Il est bien défini comme : « une œuvre, innovante et complexe, un ensemble d'opérations destinées à atteindre un objectif précis »Jean Yves Moine (2008, p5).

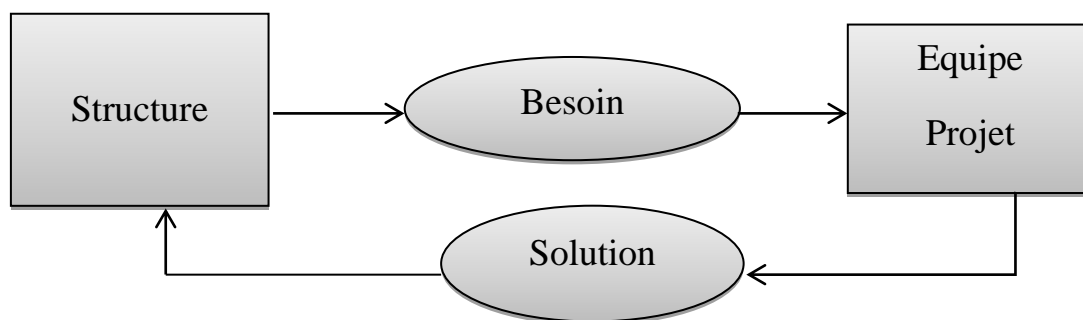
A partir de ces dernières définitions nous avons constaté que le projet est un ensemble d'activités coordonnés et temporaires comportant des dates de début et de fin, visant à atteindre un objectif précis et répondre aux besoins des utilisateurs.

Dans l'obligation, un projet ne doit pas être confondu avec le travail effectué quotidiennement. Ainsi il n'entraîne ni un travail routinier ni un travail répétitif.

Selon Tannguy Le Dantec (2004, p11, p12) Le projet comprend quatre éléments qui sont :

- La structure : elle est exposée à des contraintes internes et externes la menant à évoluer pour rester en phase avec son environnement, d'où l'apparition d'un besoin.
- Le besoin : Il est conforme au but et à la volonté de la structure
- L'équipe projet : est l'outil de réalisation du projet
- La solution : est la réponse au besoin tout en permettant à la structure d'évoluer.

Figure N°1: Quatre composantes d'un projet



Source :Tannguy Le Dantec (2004,p5)

1.1.2 Caractéristiques du projet

Parmi les principales caractéristiques d'un projet on trouve :

- La complexité : un projet est toujours complexe, ce qui ne signifie pas techniquement compliqué. Et ce à cause du nombre des acteurs mobilisés pour la réalisation du projet (Jean –Louis G.Muller 2016, p7)
- L'unicité : il n'existe pas deux projets identiques. Malgré des similitudes, chaque projet contient des innovations. D'où la nécessité de toujours définir un processus de réalisation du projet, depuis son lancement jusqu'à son achèvement . (la meme source 2005,p9)

Nous pouvons caractériser l'activité « projet » par :

- La non répétitivité des activités.
- Décisions irréversibles.
- Limité dans le temps, comportant une date de début et de fin.
- Soumise à des variables exogènes fortes (économiques, politiques, stratégiques...)
- Des équipes provisoirement mobilisées en « équipes projet »
- Objectifs pouvant évoluer au cours du développement. (Roger Aim 2011, p6)

Au-delà de ces deux caractéristiques principales, le projet doit répondre à une triple nécessité, selon Muller (2016, p7, p8) :

- Nécessité d'établir une structure organisationnelle non permanente et spécifique, qui traversera la structure permanente de l'entreprise et faire appel aux ressources de celle-ci ;
- Nécessité de mettre en place un langage compris par tous les acteurs du projet à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisme qui conduit le projet ;
- Nécessité d'identifier les responsables des parties prenantes du projet qui sont la maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'œuvre.

1.2 Typologies du projet

Il n'existe pas une classification précise pour classer les différents types du projet. Quatre catégories sont retenues par Senousi Mohammed Nadir (2018, p7), à savoir :

➤ **Domaine d'activité**

- Projets de changements organisationnels : changement au sein de l'entreprise que ce soit dans les procédures ou outils de travail.
- Projets d'urbanisme et de développement social.
- Projets de recherche de développement : le développement et lancement des nouveaux produits.
- Projets construction de bâtiments ou d'ouvrages de travaux publics.
- Projets de logistique militaire, industrielle ou commerciale.
- Projets artistiques : le montage d'un spectacle, le tournage d'un film ou l'organisation d'une exposition.

➤ **Leur objet**

- Selon la nature des services de produits : Projet de transport, télécommunication...
- Selon le type de consommation du projet : Projet économique (production, exploitation), projet social (santé, éducation), projet de production marchande et projet de production non marchande.
- Selon la nature des biens produits : Projet agroalimentaire, projet industriel.

➤ **Livrable**

Selon (Aim, 2011), il considère le critère du livrable comme une typologie qui permet de différencier trois grands types de projets :

Projet (ouvrage)

Projet (produit)

Projet (organisationnelle)

Projet d'ouvrage

Appelé aussi projet d'ingénierie, c'est un projet unique non répétitif adressé à des clients spécifiques, dont le livrable entrera en phase d'exploitation ou d'utilisation à la remise d'ouvrage (usine, Aéroport, Route, Hôpital ...)

Projet de produit

Le projet dit « produit » est relatif à un type de projet dont le livrable sera utilisé comme base pour une production en série, et s'adresse à plusieurs clients.

Ce type d'approche est utilisé généralement dans les projets de recherche et développement (logiciel, Avion, Téléphone, Voiture ...)

Projet organisationnel

On appelle projet organisationnel ou événementiel, un projet dont le livrable est immatériel et relatif à un événement temporaire. Ce type d'approche est utilisé généralement dans les changements organisationnels (Fusion, standardisation, passage aux nouvelles normes comptables...) ou dans l'organisation d'événements (coupe du monde, congrès...)

➤ **Taille du projet**

Un projet diffère d'un autre, car ce dernier est défini par sa taille et sa complexité.

Tableau N°1 : Taille de projet

Taille de projet	Equipe projet	Durée moyenne
Grand	Plus de 100 personnes	Quelques années
Moyen	De 10 à 100 personnes	Quelques mois
Petit	De 1 à 10 personnes	Quelques semaines

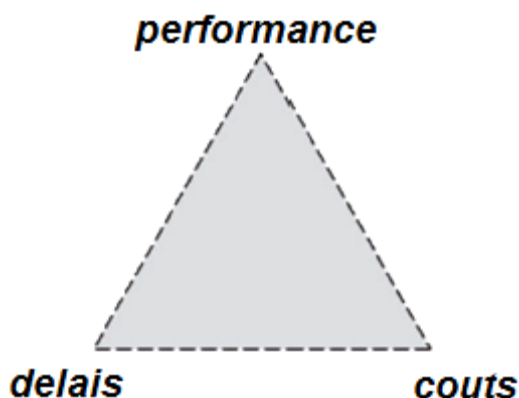
Source : Gerard Casanova et Denis Abecassis (p5)

1.3 Triangle d'or du projet

Selon Roger Aim (2011, p7-9) le triangle est le schéma retenu pour identifier les trois critères fondamentaux d'un projet, ainsi que le succès de ce dernier passe par la satisfaction :

- De la Performance (qualité technique)
- Des Coûts (qualité économique)
- Et des Délais (qualité temporelle)

Figure N°2 : Triangle d'or du projet



Source : Roger Aim (2011, p8)

Ce triptyque incontournable qui caractérise le projet est appelé qualité globale.

- Le respect de la performance (qualité technique)

Le paramètre « performance » présente l'objet même du projet, c'est-à-dire sa réalisation d'ordre technique.

La maîtrise de la qualité est la plus sûre garantie de réussite d'un projet, car les deux derniers paramètres du triangle, (coûts et délais) en dépendent directement. La négligence du travail préparatoire relatif à la qualité provoquera une défaillance d'ordre technique ou organisationnelle qui provoquera à son tour des retards et des surcoûts.

- Le respect des coûts

Le paramètre « coûts » présente l'objectif économique du projet, qu'il s'agisse des profits ou des dépenses. La réussite ou l'échec économique d'un projet est caractérisé par ce paramètre.

Ce dernier sera respecté si :

- La bonne estimation des coûts du projet, des achats et des tâches à exécuter, repose sur une connaissance précise.
- L'on négocie financièrement toutes les nouvelles demandes des clients, qui ne sont pas conformes au contrat.

- Le respect des délais

Le paramètre « délais » représente le respect de la date de la remise du projet, ce dernier paramètre caractérise la réussite ou l'échec calendaire d'un projet.

Ce paramètre sera respecté si :

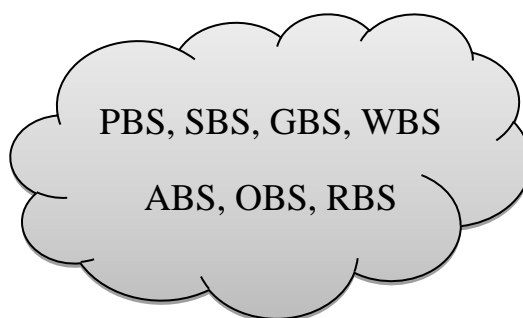
- La bonne estimation des délais d'approvisionnement et les durées des tâches reposent sur une connaissance précise.
- L'on maîtrise les dépassements de durée (internes et externes), tout en contrôlant les délais c'est-à-dire les analyser et les renégocier.
- L'on répercute, dans le calendrier contractuel, toutes les nouvelles demandes exprimées par le client qui interviennent en écart par rapport au contrat.

1.4 Structures du projet

Selon Jean Yves Moine (2011, p2, p 3) Le projet est une activité complexe et intangible, mais il peut être modélisé d'une manière réaliste à condition de s'y prendre avec méthode. Ainsi qu'il est nécessaire de le décomposer en éléments simples pour mieux l'appréhender dans toute sa globalité.

De ce qui précède, nous avons constaté que les structures hiérarchiques qui composent le projet sont au nombre de six :

Figure N°3 : Les structures hiérarchiques du projet



Source : Jean Yves Moine (2011, p2)

Le PBS, est la décomposition de l'ouvrage finale en produits.

Le SBS, est la décomposition en système fonctionnel de l'ouvrage, au sens de l'analyse fonctionnelle.

L'ABS, est l'arborescence des activités à déployer, au sens processus.

Le **GBS**, est la décomposition de l'ouvrage en zones géographiques.

L'**OBS** décrit l'organisation de l'équipe projet. Cet organigramme est prolongé par le **RBS** qui correspond aux ressources nominatives ou génériques affectées sur les tâches du projet.

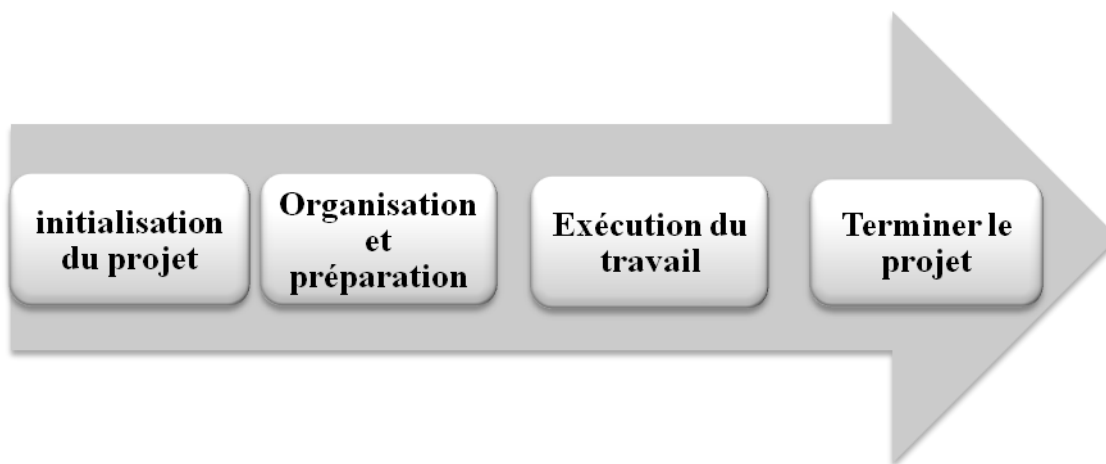
Toutes ces structures sont liées. Le lien est parfois direct et souvent indirect, et il faut préciser le **WBS**, ou la décomposition structurée des travaux à effectuer, se prolonge jusqu'aux tâches ou lignes budgétaires.

1.5 Cycle de vie du projet

Un projet est une activité qui se jalonne. Ce dernier est organisé et passe par un certain nombre de phases successives, chaque phase représente un travail à réaliser, des décisions à prendre. Toutes actions ou décisions mal prise, freinent l'atteinte des objectifs.

Selon le guide PMBOOK (2017, p19), Le cycle de vie d'un projet est 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.

Figure N°4 : Représentation générique du cycle de vie du projet



Source : élaborer par nous-mêmes

Cette dernière figure représente l'ensemble des phases qui constitue le cycle de vie d'un projet depuis la phase d'initialisation du projet passant par l'organisation, la préparation et l'exécution du travail jusqu'à l'achèvement du projet.

D'après Bouberraga Kahina (2017, P19) Le cycle de vie d'un projet est devisé en six(6) principales étapes citées par certains auteurs, qui sont les suivantes :

Phase 1 « Définition du projet » : C'est une phase où sont principalement définis les buts, les objectifs et les facteurs de succès du projet.

Phase 2 « Initiation au projet » : Il s'agit de tout ce qui doit être mis en place avant que le travail sur le projet puisse commencer. Il englobe, les principales tâches de réalisation de projets et les ressources principales à utiliser.

Phase 3 « La planification du projet » : Consiste en la définition des tâches principales à réaliser, de mettre en exergue une estimation des ressources financières, humaines, matérielles à affecter, de temps (délais de réalisation) et de coûts.

Phase 4 « L'exécution du projet » : C'est la phase de réalisation du travail pour livrer un produit, un service au client final tout en essayant de respecter les exigences de coûts, délais, qualité, au préalable fixées et ainsi répondre au besoin défini.

Phase 5 « Suivi et contrôle du projet » : Étape où principalement les tâches en exécution sont suivies et le travail réalisé est analysé pour qu'en cas de problèmes, des mesures correctives y seront apportées et les défaillances seront cernées avant la mise du produit à la disposition au client final.

Phase 6 « Clôture du projet » : Phase où le projet arrive à sa fin. Le produit réalisé sera mis entre les mains du demandeur/client et le travail de l'exécutant sera achevé.

1.6 Gestion de projet

D'après Hugues Marchat (2016, p12) La gestion de projet est un ensemble d'actions organisationnelles nécessaires à l'achèvement du projet. Ces actions sont basées sur le bon sens qui n'est pas généralement suffisant pour réussir tous les projets. Avec l'augmentation de la chance et le bon sens, le projet peut réussir. Néanmoins il n'est pas facile d'apprécier si ces conditions vont être associées dans un projet. La gestion de projet fournit les outils pour rendre ce bon sens opérationnel. En fait, gérer un projet c'est se poser quelques questions sous forme (check-list) qui vont permettre de prévoir et de réagir face aux événements.

Les actions de gestion de projet sont :

- Fixer des objectifs et s'assurer que ces derniers sont clairs et bien compris;
- Établir un plan de communication entre les acteurs du projet ;
- Planifier les actions à entreprendre pour atteindre les objectifs ;

- Calculer le budget et mettre en place les ressources humaines nécessaires à l'accomplissement des tâches du planning ;
- Détecter les éléments qui empêchent l'atteinte des objectifs ;
- Suivre l'avancement du projet et éventuellement réajuster les objectifs à atteindre ;
- Réaliser un bilan pour tirer des enseignements du projet.

1.7 Projet système de management intégré (SMI)

Selon Bouain, Eljaafari et Amane (2016, p36), le management intégré répond à une demande de management global et semble aujourd'hui logiquement succéder aux managements de la qualité, de la sécurité, et de l'environnement.

La mise en place d'un système de management intégré a pour objectif de garantir la prise en compte de la qualité, de la santé, de la sécurité et de l'environnement tout en tenant compte de la rentabilité et de la cohérence, d'optimiser les ressources et d'assurer un équilibre permanent dans la prise de décision, faciliter l'appropriation du système par les collaborateurs.

L'entreprise qui a déployé le système intégré dispose d'un véritable système de gestion des risques, d'un outil de pilotage cohérent qui peut conforter sa position dans un marché hautement concurrentiel en lui permettant de se doter d'une image d'entreprise responsable qui connaît les risques liés à son métier et à choisir de les réduire à un niveau raisonnable.

Le système intégré rassure les parties intéressées et prouve l'engagement de tous les membres du comité de direction. Tanazefi Meriem (2017, p28)

2 Notions de management de projet

2.1 Définition de management de projet

Le dictionnaire de management de projet (2010, p159) A défini le management de projet comme étant : « *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* » (ISO 10006).

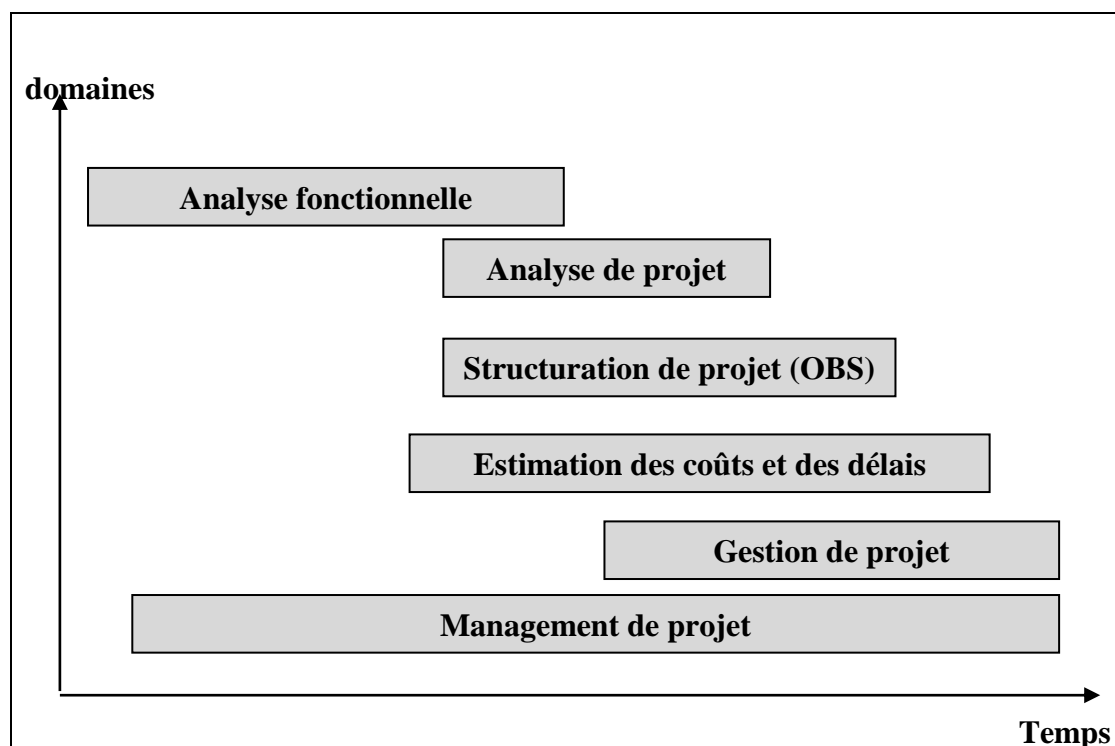
Selon le guide PMBOOK (2017, p10) le management de projet : « *est l'application de connaissances, de compétences, d'outils et de techniques aux activités d'un projet afin d'en satisfaire les exigences. Il s'effectue en appliquant et en intégrant, de manière appropriée, les processus de management de projet identifiés pour le projet. De plus, il permet aux organisations d'exécuter des projets de manière efficace* »

A partir de ces dernières définitions, nous pouvons conclure que le management de projet est l'ensemble des connaissances, compétences et outils appliqués dans le but de répondre aux besoins et atteindre les objectifs fixés.

2.2 Phases de management de projet

Selon Jean Yves Moine (2013, p39) Le management de projet inclut la surveillance et la maîtrise ou le contrôle de tous les aspects de projet. Ce dernier commence par l'analyse fonctionnelle, et se termine lors de la phase de clôture. Lorsqu'un projet démarre suite à l'analyse fonctionnelle du besoin, on commence par réaliser l'analyse du projet. Par la suite, vient la phase de structuration du projet et la création des organigrammes WBS et OBS. En dernier, avant de gérer les aspects coûts, délais, risques, la configuration...etc., on doit les estimer de manière unifiée. Le phasage des domaines du management de projet est illustré par la figure suivante :

Figure N°5 : Phases du management de projet



Source : Jean Yves Moine (2013, p39)

2.3 Acteurs et parties prenantes

Chaque projet est un lieu ouvert où l'intervention de différents acteurs est impliquée dans sa réalisation autrement nommés : parties prenantes. Ces dernières peuvent être définies comme l'ensemble de personnes ou groupe de personnes qui ont un intérêt dans la réalisation du projet.

2.3.1 Parties prenantes

Selon le guide PMBOOK (2017, p550), une partie prenante peut être une personne, un groupe ou un organisme qui peut influencer ou être influencé par une décision, une activité ou le résultat d'un projet. Les parties prenantes du projet peuvent être internes comme elles peuvent être externes au projet, activement ou passivement impliquées ou ignorer le projet. L'impact des parties prenantes peut être positif ou négatif sur le projet, ou inversement.

Parmi tous les exemples de parties prenantes, nous pouvons citer :

Tableau N°2 : Parties prenantes d'un projet

➤ Les parties prenantes internes :	➤ Les parties prenantes externes :
Le sponsor ; Le gestionnaire des ressources ; Le bureau des projets (Project Management Office, PMO) ; Le comité de pilotage du portefeuille ; Le chef de programme ; Les chefs de projet d'autres projets ; Les membres de l'équipe.	Les clients ; Les utilisateurs finaux ; Les fournisseurs ; Les actionnaires ; Les organes de réglementation ; Les concurrents.

Source : le guide PMBOK (2017, p550)

2.3.2 Acteurs

Parmi les différents acteurs qui interviennent dans un projet on trouve :

Le maître d'œuvre : le maître d'œuvre MOE agit en délégation du MOA pour atteindre l'objectif fixé. Parmi ses missions, la définition et la conduite des travaux, élaboration et maîtrise le planning ainsi que la définition du système qualité et enfin assurer la communication de l'avancement du projet au sein de son équipe et la MOA. (Jean Yves moine 2013, p 35, p36)

Le maître d'ouvrage : Il est le représentant de la structure. Son rôle principal est d'analyser la faisabilité technique, humaine et économique. Il décide et assure le financement du projet. Parmi ses missions est de vérifier que le maître d'œuvre est dans la bonne voie pour l'atteinte des objectifs fixés.

Les utilisateurs : Ils sont généralement à l'origine du besoin et seront les utilisateurs de la solution mise en œuvre par le projet.

Le chef de projet : c'est une personne physique dont sa responsabilité est de manager le projet. Il conduit l'équipe projet et assure la réalisation de ce dernier de même qu'il est chargé en particulier de la communication avec tous les acteurs du projet en interne ou en externe à l'entreprise.

L'équipe projet: Elle est composée de différents acteurs et contributeurs du projet, tel que le chef de projet, l'équipe de management de projet et les réalisateurs techniques qui ont un rôle actif au sein du projet. (Tannguy Le dantec 2004, p13)

En dernier, tous les acteurs et parties prenantes ont un rôle à jouer dans la réalisation de n'importe quel projet. Leur importance est à des degrés différents mais leur présence demeure nécessaire et primordiale.

2.4 Management de projet et management par projet

Selon le dictionnaire de management (2010, p161), le Management par projets : « *c'est un mode de management adopté par des organismes dont la pérennité et le développement dépendent de la réussite de leurs projets* » (norme FD X50-116).

D'après Jean Yves Moine (2008, P34, 35), la différence entre le management de projet et le management par projet réside en premier lieu dans son niveau d'impact. Le management

de projet se concentre sur la réussite individuelle des projets, tandis que le management par projet affecte l'ensemble de l'entreprise, dont la durabilité et le développement de cette dernière dépendent de la réussite des projets.

En deuxième lieu, le management de projet est de la responsabilité du chef de projet. Il consiste à organiser et manager le projet :

Sur le plan organisationnel, il est nécessaire d'élaborer une stratégie et de définir la façon dont on va atteindre l'objectif.

Sur le plan du pilotage, le management de projet consiste à mesurer les écarts entre la situation actuelle et celle prévue. Après avoir détecté les écarts et les tendances suspectées, des actions correctives et préventives doivent être mises en place.

Le management par projet est associé à un système de management par projets, ce dernier, relève de la responsabilité de la direction de l'entreprise. Il consiste à favoriser, au sein de cette dernière, une culture qui s'implique dans les projets. (Jean-Louis G.Muller, 2005, p18)

Section 02 : Processus de management de projet

Le management de projet est l'ensemble de connaissances, compétences, outils et méthodes appliqués afin de répondre aux besoins et atteindre les objectifs fixés d'un projet. En effet un management de projet efficace est effectué en appliquant et en intégrant de façon appropriée les cinq groupes de processus qui sont l'initialisation, planification, exécution, maîtrise et clôture.

L'objectif de cette section est de décrire le fonctionnement des processus de management de projet, tout en insistant sur le groupe de processus de planification qui est une phase indispensable au bon déroulement du projet.

1. Définition d'un processus

Selon Bernard Froman (2010, p21) Le processus « *est un ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie, et le produit(le résultat d'un processus)* ».

Autrement dit c'est l'enchaînement d'activités et de tâches réalisées à l'aide de ressources, mais avec des contraintes, et dont le résultat est le produit voulu.

Un processus est une succession d'activités ou l'ensemble de tâches, qui est fourni par des entrées, ces dernières proviennent soit de l'extérieur ou d'un autre processus amont. Il dispose des ressources et ajoute de la valeur par rapport au but afin de créer des sorties qui vont soit vers l'extérieur, ou vers un processus aval. (Jean-Pierre et Hans Brandenburg 2003, P51).

2. Types de processus

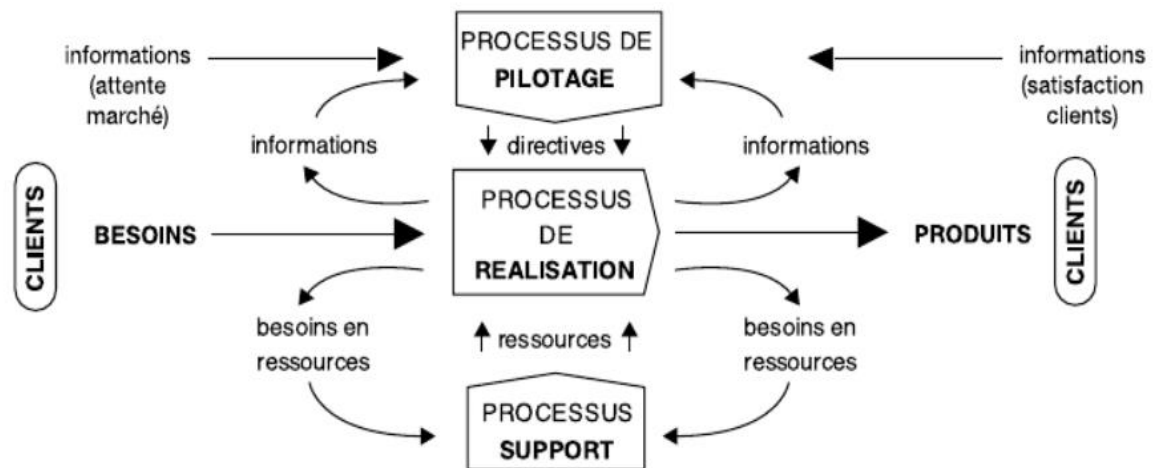
D'après Brandenburg.H et Wojtyna.JP (2006, P53 ; 55) les processus sont divisés en trois catégories :

2.1 Processus de réalisation : *« se sont les activités qu'une entreprise doit mettre en œuvre pour transformer la demande de ses clients en produits ou prestations qui satisfont cette demande »*.le but de ces processus est de participer à la réalisation d'un produit ou d'un service pour un client.

2.2 Processus support : les données d'entrées de ces processus sont généralement constituées de besoins ou de demandes, de moyens formulés par les autres processus. Les données de sorties sont constituées par les moyens attribués. Ces processus ont pour but de fournir les moyens nécessaires à tous les autres processus.

2.3 Processus de pilotage : les processus de pilotage traitent des informations pour donner des directives. Ces processus ont pour but de piloter tous les autres processus en transformant les informations venant des processus ou de l'extérieure en directives.

Figure N°6 : l'interaction entre les trois types de processus



Source : Brandenburg. H et Wojtyna.JP (2006, p56)

3. Approche processus

D'après Michel Cattan (2017, p11) L'approche processus indique l'application d'un système de processus au sein d'un organisme, le management, l'identification, et les interactions de ces processus.

Parmi les avantages de cette approche, le contrôle permanent qui permet des relations entre les processus au sein du système de processus, et leurs combinaisons et interactions.

Ainsi, cette approche permet d'atteindre de façon efficiente les résultats attendus. De même elle est recommandable pour le cas d'un management intégrant notamment la qualité, l'environnement et la sécurité pratique (Bernard Forman, 2010, p94).

4. Processus de management de projet

Plusieurs travaux portés par des organismes de normalisation (AFNOR, ISO) ou des organisations spécialisées en management de projet (PMI, AFITEP), ont permis l'identification des processus de pilotage dans le but d'assurer l'efficacité du management d'un projet.

Selon le guide PMBOOK (2017, P22), la réalisation d'un ensemble d'activités de management de projet appelés processus de management de projet, permet de gérer le cycle de vie du projet. A l'aide des outils et des techniques appropriées du management de

projet, chaque processus transforme une ou plusieurs données d'entrées en une ou plusieurs données de sorties qui sont en général des données d'entrée d'un autre processus, des livrables du projet ou d'une phase de projet, comme elles peuvent être des réalisations. Ces dernières sont le résultat final d'un processus.

Quel que soit l'industrie et le domaine du projet, les processus de management de projet s'appliquent universellement.

5. Groupes de processus de management de projet

D'après Adjri Yasmine et Aissanou Rima (2018, P21) Le management de projet est un système qui se constitue de divers processus rassemblés en cinq groupes nommés groupes de processus de management de projet.

Selon le guide PMBOOK (2017, p23) Un groupe de processus de management de projet est le regroupement logique des processus de management de projet qui vise à atteindre des objectifs spécifiques du projet. Ces groupes sont indépendants des phases du projet, et qui sont :

5.1 Groupe de processus d'initialisation : il est constitué de deux processus, qui sont :

- L'Elaboration de la charte du projet ;
- Et l'identification des parties prenantes ;

Ces derniers permettent l'autorisation de démarrer un nouveau projet ou une nouvelle phase qui existe déjà.

5.2 Groupe de processus de planification : inclut vingt-quatre processus, qui sont :

- Élaborer le plan de management du projet : ce processus consiste à définir, préparer, et à coordonner tous les composants du plan et les intègre dans un plan complet de management du projet. Il a pour but de produire un document complet qui définit la base de tout le travail du projet et la façon dont le travail sera accompli.
- Planifier la gestion du périmètre et du contenu : ce dernier consiste à créer un plan de gestion du périmètre qui documente la façon dont le périmètre du projet sera définit. Son intérêt est de fournir les directives et les orientations de gestion du périmètre du projet au cours de ce dernier.
- Recueillir des exigences : ce processus vise à déterminer, documenter et à gérer les besoins et les exigences des parties prenantes, afin d'atteindre les objectifs du projet.

Le principal intérêt de ce processus est de définir et de gérer le contenu du produit ainsi que le périmètre du projet.

- Définir le périmètre : c'est le processus qui consiste à élaborer une description détaillée du projet et du produit. Son intérêt est de décrire les limites du produit, du service ou des résultats ainsi que les critères d'acceptation.
- Créer le WBS : créer l'organigramme des travaux du projet est un processus qui consiste à subdiviser les livrables et le travail du projet en éléments plus petits pour faciliter leur gestion. L'intérêt majeur est de fournir un cadre de ce qui doit être livré.
- Planifier la gestion de l'échéancier : c'est le processus qui consiste à établir les politiques internes, les procédures et les documentations pour la planification, le développement, la gestion, ainsi que la réalisation et la maîtrise de l'échéancier du projet. Il a pour but de fournir les directives et les orientations de gestion de l'échéancier du projet au cours de ce dernier.
- Définir les activités : il consiste à identifier et documenter les actions spécifiques à effectuer afin de produire les livrables du projet. Son intérêt est de décomposer les lots de travaux en activités de l'échéancier qui servent de base à estimer, planifier, à exécuter et à maîtriser le travail du projet.
- Organiser les activités en séquence : ce processus consiste à identifier et à documenter les relations entre les activités du projet, dont l'intérêt est de définir la séquence logique de travail pour obtenir l'efficacité maximale compte tenu de toutes les contraintes du projet.
- Estimer la durée des activités : ce dernier consiste à estimer le nombre de périodes de travail requis pour accomplir chacune des activités avec leurs ressources estimées. L'intérêt principal de ce processus est de calculer le temps nécessaire pour mener à bien chacune des activités.
- Élaborer l'échéancier : le processus élaborer l'échéancier consiste à analyser des séquences d'activités, des durées, des besoins en ressources et des contraintes de l'échéancier pour créer un modèle de ce dernier à des fins d'exécution et de maîtrise du projet. Générer un modèle d'échéancier en fixant des dates pour l'achèvement des activités du projet.
- Planifier la gestion des coûts : c'est le processus qui consiste à définir la manière d'estimation, d'établissement du budget et la maîtrise des coûts du projet, dont le but principal de ce processus est de fournir les directives et les orientations sur la manière de gérer les coûts du projet tout au long de ce dernier.

- Estimer les coûts : est un processus qui consiste à évaluer et déterminer les ressources monétaires essentielles à l'accomplissement du travail du projet.
- Déterminer le budget : il consiste à consolider les coûts estimés de chaque activité ou de chacun des lots de travail, de façon à établir une référence de base des coûts approuvés. Autrement dit, il détermine la référence de base des coûts qui peut être utilisé comme élément de comparaison pour la maîtrise de la performance du projet. (selon la même source, p567-578)
- Planifier la gestion de la qualité : ce processus consiste à identifier les exigences et les normes de qualité à respecter pour le projet et ses livrables ainsi qu'à documenter la façon dont la conformité du projet sera démontrée. Il fournit des directives et des orientations sur la manière dont la qualité sera gérée et vérifiée au cours du projet. (d'après KAHOUADJI Samiha2016, p46)
- Planifier la gestion des ressources : ce dernier consiste à définir la méthode d'estimation, d'obtention de gestion et d'utilisation des ressources matérielles et d'une équipe projet. Son intérêt est d'établir l'approche et le niveau d'effort nécessaire à la gestion des ressources du projet, tout dépend du type et de la complexité de ce dernier.
- Estimer les ressources nécessaires aux activités : ce processus consiste à évaluer les besoins en ressources d'une équipe. L'intérêt principal de ce dernier est d'identifier le type, la quantité et les caractéristiques des ressources et matériels nécessaires à la réalisation des travaux du projet.
- Planifier la gestion des communications : c'est le processus qui consiste à élaborer un plan et une approche appropriée pour les activités de communication du projet, selon les besoins en informations de chaque partie prenante ou groupe et aux actifs organisationnels disponibles du projet. L'intérêt majeur réside dans une approche documentée qui permet d'engager les parties prenantes de façon efficace, tout en présentant des informations pertinentes dans le temps convenable.
- Planifier la gestion des risques : il consiste à définir la conduite des activités de gestion des risques d'un projet. Ce processus permet de garantir que le niveau, le type et la visibilité de la gestion des risques sont correctement adaptés aux risques et à l'importance du projet pour l'organisation et les autres parties prenantes.
- Identifier les risques : ce processus identifie les risques individuels et les sources du risque global du projet, ainsi qu'il documente leurs caractéristiques.

- Effectuer l'analyse qualitative des risques : ce dernier consiste à hiérarchiser les risques du projet pour les analyser ou de les exploiter ultérieurement par l'évaluation de leur probabilité d'occurrence et leur impact parmi d'autres caractéristiques.
- Effectuer l'analyse quantitative des risques : il consiste à effectuer l'analyse chiffrée de l'effet combiné des risques individuels du projet identifiés et des autres sources d'incertitudes sur l'ensemble des objectifs du projet.
- Planifier les réponses aux risques : planifier les réponses aux risques est le processus qui consiste à sélectionner des stratégies, développer des options et convenir d'actions qui visent à gérer l'exposition au risque global du projet et à traiter chaque risque individuel du projet.
- Planifier la gestion des approvisionnements : est le processus qui consiste à documenter les décisions des approvisionnements de projet, à spécifier les approches, ainsi qu'à identifier les fournisseurs potentiels.
- Planifier les engagements des parties prenantes : ce processus consiste à développer des approches afin d'impliquer les parties prenantes du projet, selon leurs besoins, attentes, intérêts et suivant leur impact potentiel sur le projet. (guide PMBOOK2017, p580-594).

Ces processus permettent de définir le périmètre du projet, d'affiner les objectifs et de décider des actions nécessaires pour atteindre les objectifs pour lesquels le projet a été entrepris.

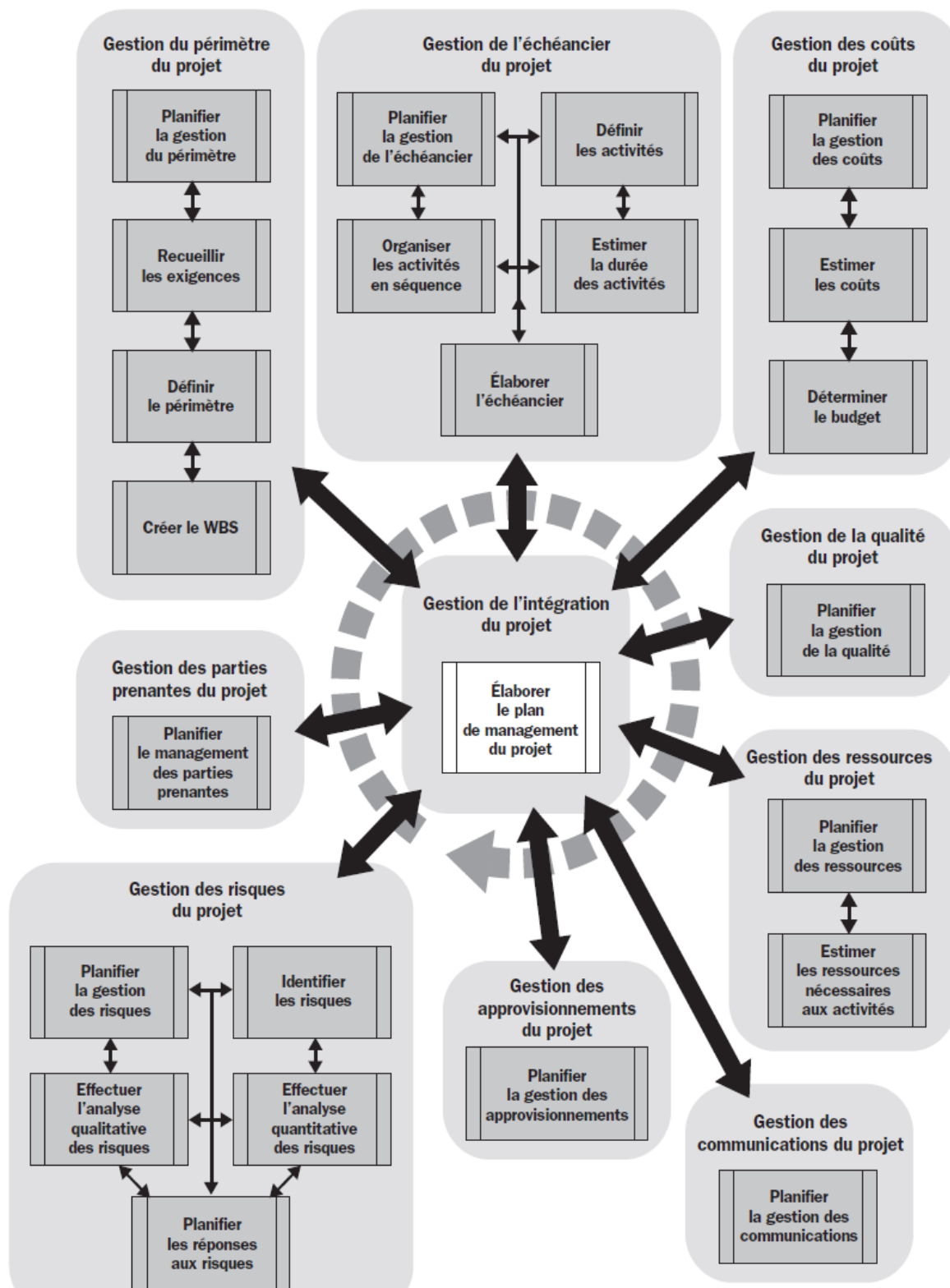
Selon S.PONTNY et S.SANDRINE (2011, P19), « les processus de planification consistent aussi à détailler le contenu du projet, les délais, les ressources et les risques, ainsi que les modes de communication, la qualité et la gestion des achats externes de biens et services envisagés. Ces processus incluent aussi le fait de monter l'équipe de projet, figer les données du projet qui serviront de référence lors de l'exécution, communiquer avec les parties prenantes du projet et annoncer son projet ».

5.3 Groupe de processus d'exécution : il regroupe dix processus, Ces derniers permettent l'accomplissement du travail défini dans le plan de management du projet dans le but de satisfaire aux exigences du projet.

5.4 Groupe de processus de maîtrise : il inclut douze processus, Ces processus permettant de passer en revue et de réguler, ainsi que de suivre l'avancement et la performance du projet, d'identifier les endroits où les changements du plan sont nécessaires et d'entreprendre les changements correspondants.

5.5 Groupe de processus de clôture : contient un seul processus, Ce dernier permet de réaliser ou de clôturer de façon formelle un projet, une phase ou un contrat. (Guide PMBOOK2017, p23)

Figure N°7 : Groupes de processus de planification



Source : le guide PMBOK (2017, p566)

Cette figure représente le groupe de processus de planification, ainsi que la flèche circulaire en pointillés qui indique que le processus fait partie du domaine de connaissance en gestion de l'intégration de projet.

Interactions entre processus de management de projet

Selon Kahouadji Samiha (2016, P35) Les processus de management de projet se présentent comme des composants hétérogènes qui ont des interfaces clairement définies. Par ailleurs, et durant leurs mise en œuvre ils présentent des chevauchements et des interactions.

Au cours du projet, les groupes de processus nécessaires et les processus qu'ils comportent sont des guides qui aident à mieux appliquer la connaissance, et les compétences en management de projet. Cette application des processus est itérative.

Le nombre d'itérations des processus et d'itérations entre les processus varie en fonction des besoins du projet

6. Domaines de connaissance en management de projet

D'après le guide PMBOK (2017, p23) Les processus sont rassemblés en groupes et aussi classés par domaines de connaissance. Ce dernier est défini par ses exigences en matière de connaissance et dont le contenu est décrit en termes de ses processus, ses pratiques, ses données d'entrée et de sortie, ainsi que ses outils et techniques.

Ce guide distingue dix domaines à savoir :

- Gestion de l'intégration du projet
- Gestion du périmètre du projet
- Gestion de l'échéancier du projet
- Gestion des coûts du projet
- Gestion de la qualité du projet
- Gestion des ressources du projet
- Gestion des communications du projet.
- Gestion des risques du projet.
- Gestion des approvisionnements du projet.
- Gestion des parties prenantes du projet.

Section 03 : Planification de projet

La planification est un aspect important du management de projet, notamment pour les projets qui présentent un nombre important de tâches et qui se déroulent sur une longue durée.

Dans cette section, nous allons présenter la définition de la planification, son objectif et son intérêt. Et nous allons mettre l'accent sur les principaux outils, méthodes et logiciels.

1. Définition de la planification

Pour bien maîtriser et piloter un projet, il faut que le chef de projet soit bien conscient de l'importance de la planification.

Selon le dictionnaire de management de projet (2010, p200), la planification est définie comme : « *Sous-ensemble du management des délais qui inclut l'identification des tâches, leurs liaisons, leurs durées, l'affectation des ressources, la modélisation (sous forme de plannings), l'optimisation, voire la replanification, en vue d'atteindre l'objectif de délai du projet* » (FD X 50-138).

Autrement dit la planification est basée sur le management des ressources, des coûts, risques ainsi que sur toutes les activités contraignantes du projet.

Selon Gilles Turre (2012, 331) La planification consiste à fixer des objectifs précis et à mettre en œuvre les moyens et les outils propres pour les atteindre dans les délais prévus. Le terme planification fait référence à l'organisation et aux délais.

On peut distinguer plusieurs sens à ce terme :

- La planification stratégique d'entreprise : consiste à produire le plan stratégique.
- La planification opérationnelle qui a pour but de maîtriser les délais dans les projets.
- La planification de production, est généralement appelée ordonnancement, qui a pour objectif la coordination dans le temps des flux de production et d'approvisionnement.

Nous avons constaté que la planification est l'identification d'un enchaînement de tâches ou activités et l'attribution des délais ou des dates pour chacune des activités. Dans un autre sens, la planification est l'organisation déployée dans le temps. Elle est basée sur le management des ressources, des coûts, risques ainsi que sur toutes les activités contraignantes du projet.

2. Objectif et l'intérêt de la planification

Selon Mahfouf, Ramdani (2017, p33) et à l'aide du dictionnaire de management de projet (2010, p331), la planification permet de fixer des délais ou des dates aux équipes qui réaliseront le projet de même elle vise à déterminer les différentes opérations à réaliser, les moyens matériels et humains à y affecter.

Cette dernière permet de partager la vision des enchaînements et des impacts en cas de problèmes. Elle donne l'aspect dynamique et l'évolution du projet dans le temps. Ainsi qu'elle permet de définir des objectifs intermédiaires avec des jalons à court terme pour chaque intervenant.

3. Outils et méthodes de planification

Selon Bakir cité par Trong Hung Nguyen (2011, p33), il a proposé une analyse bibliographique des méthodes de planification de projet. Cette dernière permet de distinguer deux principaux groupes d'approche à savoir :

- les réseaux d'activités déterministes : PERT, CPM, GANTT, MPM, PDM...
- Les réseaux d'activités généralisés : GAN, GERT, Q-GERT, CAAN, GAAN...

D'après Henri- Pierre Maders (2008, p31-33) et selon les deux groupes d'approche, on va présenter les deux principales méthodes :

➤ Méthode PERT

C'est un outil de planification de projet, basée sur l'analyse et l'optimisation des enchaînements chronologiques imposés entre les tâches à réaliser.

Cette méthode permet de coordonner les tâches à réaliser dont le but d'atteindre les objectifs du projet , identifier le degré d'incertitude de réalisation du projet dans les délais prévus, par la mise en avant du chemin critique. Mais également de prendre des décisions d'arbitrage sur les délais, les tâches et les moyens.

➤ **Méthode GANTT**

Cette méthode permet de suivre la consommation des ressources mises à la disposition du projet et de prévoir et maîtriser les éventuels dérapages. Elle permet également de suivre l'avancement du projet et de mettre en avant, tâche par tâche, le temps consommé, le temps restant à consommer et les dépassements éventuels.

Ainsi elle consiste à optimiser les délais de traitement et l'utilisation des ressources, à visualiser les charges à réaliser, à prévoir et contrôler la répartition des affectations et enfin à ajuster les moyens à la situation et suivre le degré d'avancement des travaux.

Généralement, le but des méthodes de planification de projet est de :

- Présenter réellement les objets planifiés (tâches, activités, choix, intervalles...), ainsi que les contraintes précédentes et les orientations possibles aux différents points de décision...
- Calculer et optimiser les paramètres de durée, coût et marges de tâches.

4. Logiciels de planification

Selon Martial Prévalet (2019, p139) la planification ne généralise pas les méthodes de travail au sein d'une organisation. Cependant les outils de planification de projet sont des opportunités pour l'organisation afin d'améliorer son fonctionnement.

Le logiciel de planification est un formidable outil de management et d'organisation de la documentation.

Parmi ces logiciels on distingue :

➤ **MS project**

D'après Vincent Capitaine (2013, p1) Microsoft Project est le premier logiciel de planification et de pilotage de projet dans le monde. C'est un l'outil essentiel du chef de projet ou du planificateur : en premier lieu il permet de construire le plan du projet et d'assurer son pilotage. Il offre la possibilité d'optimiser la gestion des ressources affectées au projet et le suivi de son coût. Ainsi il propose de nombreux affichages et rapports pour organiser la communication du chef de projet.

➤ **PRIMAVERA P6**

Selon Jean Yves Moine (2013, p316), c'est un très bon logiciel de planification et l'un des meilleurs sur le marché. Il est plus utilisé dans l'industrie sur les grands projets industriels internationaux, ainsi que dans les secteurs de l'énergie, la défense, le transport et le BTP...etc.

PRIMAVERA est un logiciel multiutilisateur, multi projets, mais aussi il peut s'utiliser en mode mono projet.

CHAPITRE 2

CADRE METHODOLOGIQUE ET CONTEXTE ORGANISATIONNEL

Après avoir présenté dans le chapitre précédent la partie théorique, nous allons traiter dans ce chapitre, la démarche méthodologique adoptée pour encadrer notre travail de recherche, et ce en exposant le positionnement méthodologiques, ainsi que les techniques et les outils pour la collecte et l'analyse des données choisies.

Section 1 : Méthodologie de la recherche

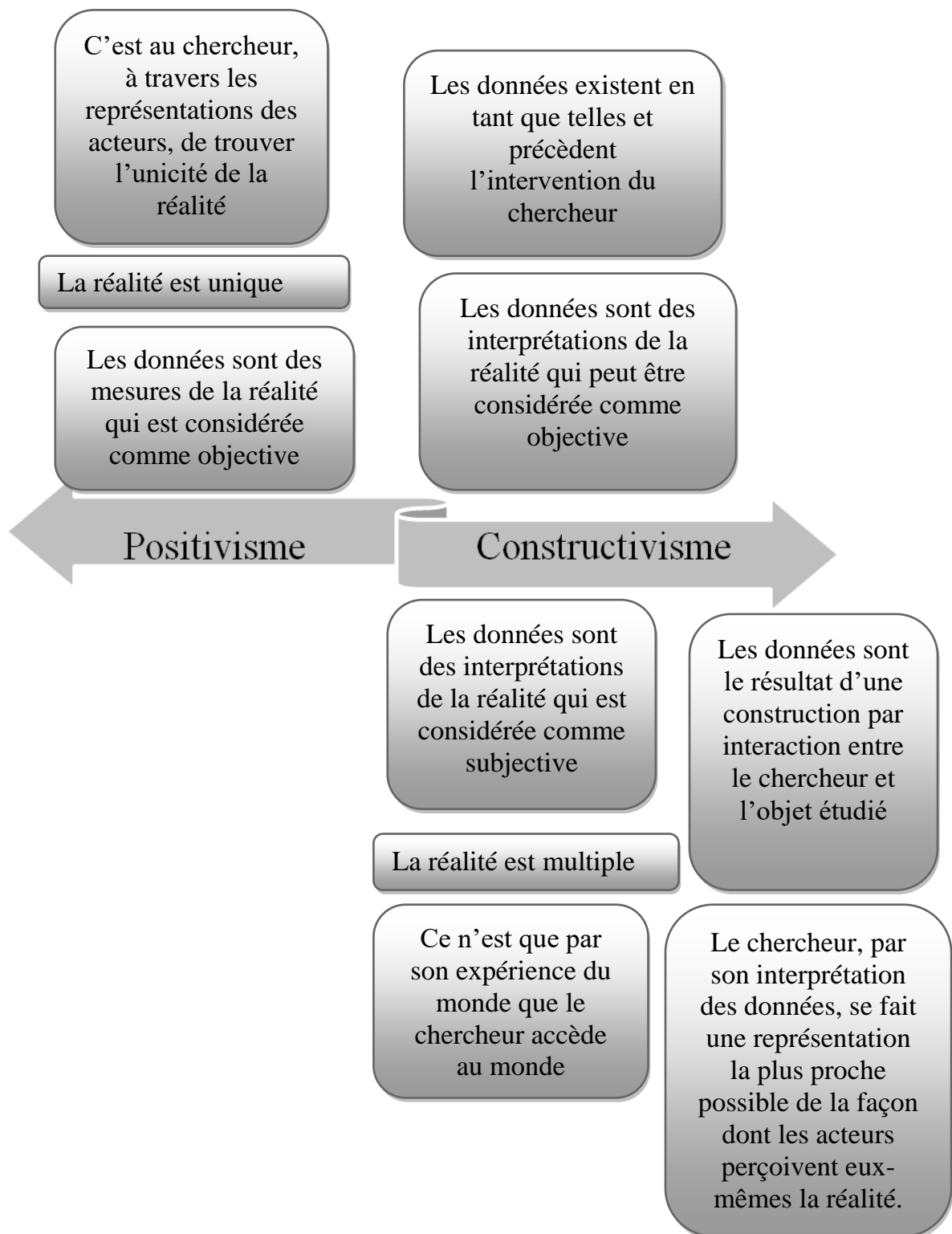
1- Positionnement épistémologique de la recherche

D'après Léna soler cité par pierre sagaut (2009, p10), « *l'épistémologie vise fondamentalement :*

- *À caractériser les sciences existantes, en vue de juger de leur valeur et notamment de décider si elles peuvent prétendre se rapprocher de l'idéal d'une connaissance certaine et authentique justifiée.*
- *Elle s'emploie pour atteindre cet objectif, à décrire la manière dont doit procéder telle ou telle discipline dite scientifique pour élaborer et tester ces théories, à spécifier la physionomie de ces théories elles- mêmes.*
- *enfin à estimer la valeur logique et cognitive de telles théories ».*

En général, tous les travaux de recherche s'inscrivent dans l'un des deux paradigmes épistémologiques, positivistes ou constructivistes.

Figure N° 8 : Paradigmes épistémologiques



Source : Ababacar Mbengue (1999, p3-5)

Dans notre travail de recherche, le paradigme suivi est le paradigme constructiviste qui est 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, mais 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 connues que grâce à la médiation nécessaire de ces structures»».* (Piaget cité par M.Velmuradova, 2017, p17).

Nous avons suivi ce paradigme pour la simple raison que la nature de notre problématique est complexe, elle tente de réussir une excellente compréhension d'un concept peu discuté qui est l'approche processus de management des projets au niveau des entreprises.

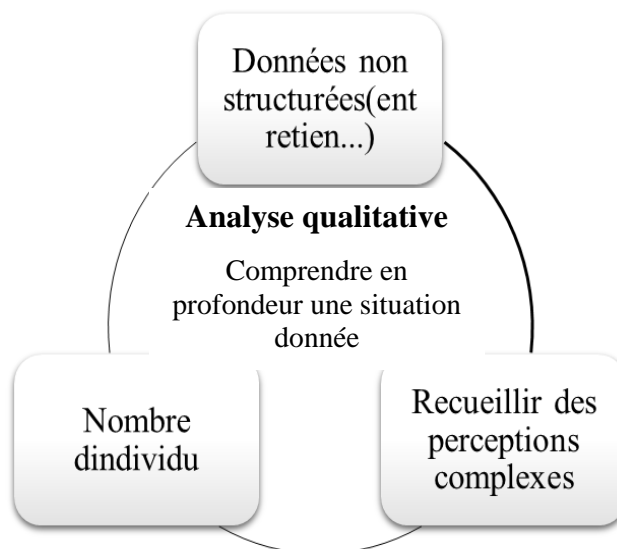
2- Démarche méthodologique de la recherche

Afin d'aider l'entreprise NAFTAL notamment, la branche GPL à bien mener son projet et assurer la réussite de ce dernier, nous nous sommes confrontées à la difficulté de répondre à la question de notre problématique que nous jugeons complexe par rapport à l'obtention des données pertinentes généralement non quantifiables à recueillir sur le terrain, afin de les analyser par l'établissement des entretiens.

Cette raison nous a mené à opter 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) »* (Dumez Hervé, 2016, p12).

Autrement dit, la recherche repose sur une visé compréhensive cherchant à répondre aux questions : (pourquoi et comment), ainsi qu'elle analyse des actions et interactions en tenant compte des intentions des acteurs (Dumez Hervé, 2012, p56).

Figure N° 9: L'analyse qualitative



Source : Clotilde colon (2020, p3)

Selon Clotilde Coron (2020, p 3-4), l'analyse qualitative correspond à l'analyse de matériaux généralement non structurés (texte, discours..) sur un faible nombre d'individus, elle est utile pour recueillir des perceptions complexes et comprendre en profondeur une situation donnée.

3- Données à collecter

Nous avons rencontré des difficultés pour collecter assez de donnée vue les circonstances actuelles et la confidentialité de certaines informations. Parmi ces données, on trouve la présentation et l'historique de l'entreprise d'accueil NAFTAL branche GPL, la direction d'accueil qui est la direction management qualité, les données concernant le projet SMI, ainsi que les données concernant la phase planification du projet (la mise en place d'un système de management intégré)

4- Outils de collecte des données

Pour mener à bien notre recherche et avoir des résultats fiables, nous nous sommes intéressées aux outils de collecte des données suivantes :

4.1 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. Parmi ces derniers les ouvrages qui sont disponibles au niveau de la bibliothèque de notre école ENSM, les sites internet, des documents internes à l'entreprise tels que le plan de planification du projet SMI, les différents organigrammes, ainsi que le guide du corpus des connaissances en management de projet (PMBOOK).

4.2 Les entretiens

Vu la situation actuelle du pays, nous avons pu établir des entretiens à distance. Ces entretiens ont été effectués de manière individuelle et semi-directive et destinés aux membres de l'équipe du projet SMI.

Les entretiens sont structurés à l'aide d'un guide d'entretien (voir annexe A), qui se compose d'une liste de questions scindées en deux rubriques :

- la première partie traite du management de projet et de la planification d'une manière générale, les questions posées dans cette partie ont pour but d'avoir une vision générale sur l'entreprise et sur le projet SMI.
- La deuxième partie traite sur la contribution du processus de planification dans la bonne réalisation du projet. Dans cette partie, les questions posées ont pour objectif d'extraire les informations en ce qui concerne le processus de planification de projet.

Etant donné que le temps nous a été limité, nous n'avons pu effectuer que sept (7) entretiens.

5- 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 choisi est un groupe de responsables au sein de NAFTA et membres de l'équipe projet, qui sont impliqués de façon directe dans le processus de planification du projet.

Le tableau suivant présente les informations sur les interviewés :

Tableau N°3 : Acteurs interviewés : NAFTAL.

N°	Fonction	Département	La date d'entretien	La durée
1	Directrice qualité (chef de projet)	Direction management qualité (branche GPL)	25/06/2020	30 :00 :03
2	Responsable qualité	Direction management qualité (Branche GPL)	06/08/2020	23 :04 :00
3	Responsable audit	Direction Audit	09/08/2020	-Prise de note
4	Responsable SI	Direction système d'information	11/08/2020	15 :51 :24
5	directeur SMI	Direction SMI	13/08/2020	16 :49 :02
6	Responsable HSE	Direction HSE	15/08/2020	Prise de note
7	Responsable communication	Direction communication	15/08/2020	18 :30 :06

Source : élaboré par nous même

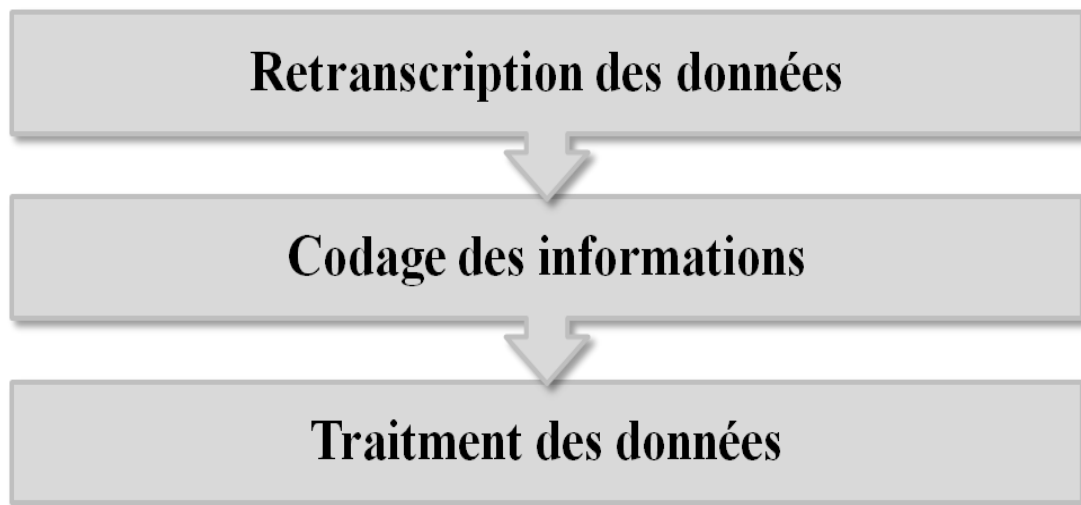
6- Outils d'analyse de données

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 est BERELSON (1952), qui 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 se donner une grille d'analyse, de coder les informations recueillies et de les traiter. L'analyse décrit le matériel d'enquête et en étudier la signification.

Les étapes de l'analyse de données qualitatives se résument comme suit :

Figure N° 10: Etapes de l'analyse de données qualitatives



Source : Andreani J.C & Conchon F (2005, p3)

6.1 Retranscription des données

D'après Andreani J.C & Conchon F (2005, p3), la première étape avant de commencer l'analyse, c'est l'inventaire des informations recueillies mot par mot et les met 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.

6.2 Codage des informations

D'après Berg (2003) cité par Andreani J.C & Conchon F (2005, p4), 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.

Leurs choix peuvent être établis 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.

Tableau N° 4: Grille d'analyse des données qualitatives

Codage ouvert	Codage fermé
Lecture ligne par ligne des données pour les généraliser (processus d'abstraction).	Lecture ligne par ligne des données et codage en fonction des hypothèses de recherche (processus de traduction).
Recherche d'ensembles similaires, classement et comparaison.	Variables explicatives et variables à expliquer établies de façon à priori.
Codage des principales dimensions et codage sélectif des idées centrales et répétitives.	Codage des indicateurs de recherche.

Source : Andreani & Conchon, (2005, p. 5)

Le fait que la grille d'analyse n'est pas définie 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.

6.3 Traitement des données qualitatives

Dans cette étape, le traitement des données qualitatives peut être mené d'un point de vue sémantique ou statistique. (Andreani et Conchon 2005, p8).

Dans le cas des traitements dits « 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, ce sont des traitements informatisés réalisés à partir de logiciels de traitements de textes.

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

Section 2 : contexte organisationnel

Pour bien cerner notre sujet d'étude, nous essayerons d'exposer de façon synthétique l'essentiel des éléments présentant la société nationale de distribution et de commercialisation des produits pétroliers NAFTAL. Ces éléments porteront sur l'historique de la société, son organisation interne, ses missions et son potentiel humain finance et matériel, puis, nous entamerons la description de la branche GPL et de la Direction Management Qualité.

1. Présentation générale de l'entreprise NAFTAL

1.1. Historique

Avant et juste après l'indépendance, la richesse pétrolière du pays était exploitée par des sociétés pétrolières coloniales, telle que : ESSO, SHELL, BRITISH PETROLIUM...etc qui ont poussé l'Algérie indépendante à créer un organisme qui sera le moteur de son développement économique.

En 1963, l'Algérie a créé la Société Nationale de transport et de commercialisation des Hydrocarbures SONATRACH, qui travaillait auprès des sociétés étrangères (CON-CORD, BRITICH Petroleum).

En 1965, l'Algérie décida de nationaliser le secteur des hydrocarbures et ainsi SONATRACH est devenue propriétaire de tous les gisements et détenait la production du pétrole et du gaz à 100%.

Issue de SONATRACH, l'entreprise ERDP a été créée par le décret N_ 80/101 du 06 avril 1980 et entrée en activité le 1er janvier 1982, elle est chargée de l'industrie du raffinage et de la distribution des produits pétroliers sous le signe NAFTAL.

En 1987, l'activité raffinage est séparée de l'activité distribution. La raison sociale de la société change suite à cette séparation des activités et NAFTAL est désormais chargée de la commercialisation et de la distribution des produits pétroliers et dérivés.

Le décret 80/101 est modifié par le décret 87/189 du 25/08/1987 portant la séparation des activités d'ERDP en deux entités :

- **NAFTAL:** est chargée dans le cadre du plan national de développement économique et social, de la commercialisation et de la distribution des produits pétroliers.
- **NAFTEC:** chargée du raffinage de pétrole.

À partir de 1998, NAFTAL change de statut et devient filiale à 100 % de SONATRACH, avec un capital social de 6.5 milliards de Dinars qui évolua à ce jour à 15.65 milliards de Dinars.

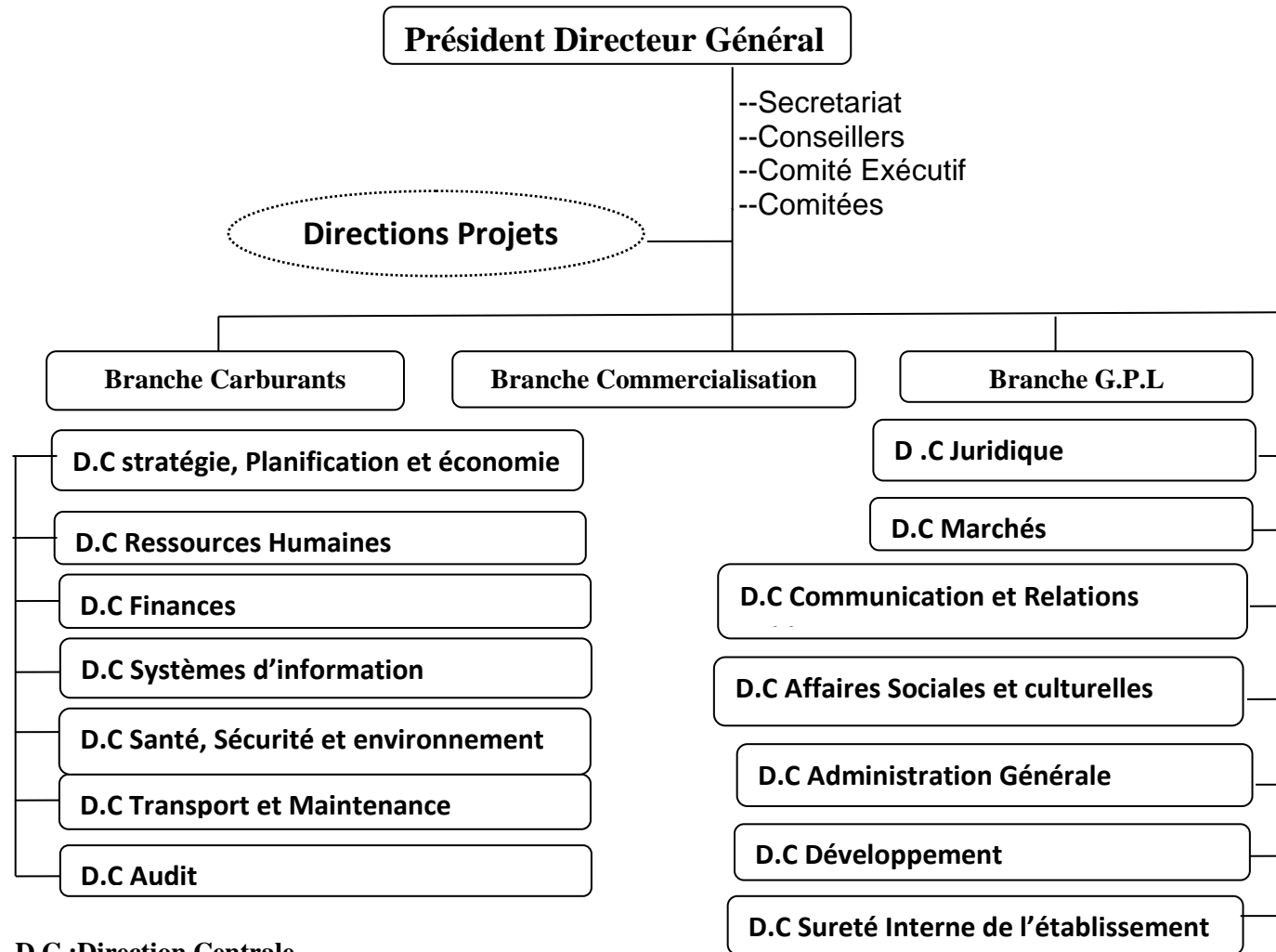
L'appellation NAFTAL provient de :

- **NAFT**: Pétrole
- **AL**: Algérie

A travers son plan de développement NAFTAL vise un double objectif :

- La distribution des produits pétroliers.
- Et l'Amélioration des services, avec une meilleure disponibilité des produits.

Figure N° 11 : Organigramme de la macrostructure de NAFTAL spa



D.C :Direction Centrale

D : Direction Soutien

Source :Document fournit de l'entreprise

1.2. Missions de NAFTAL

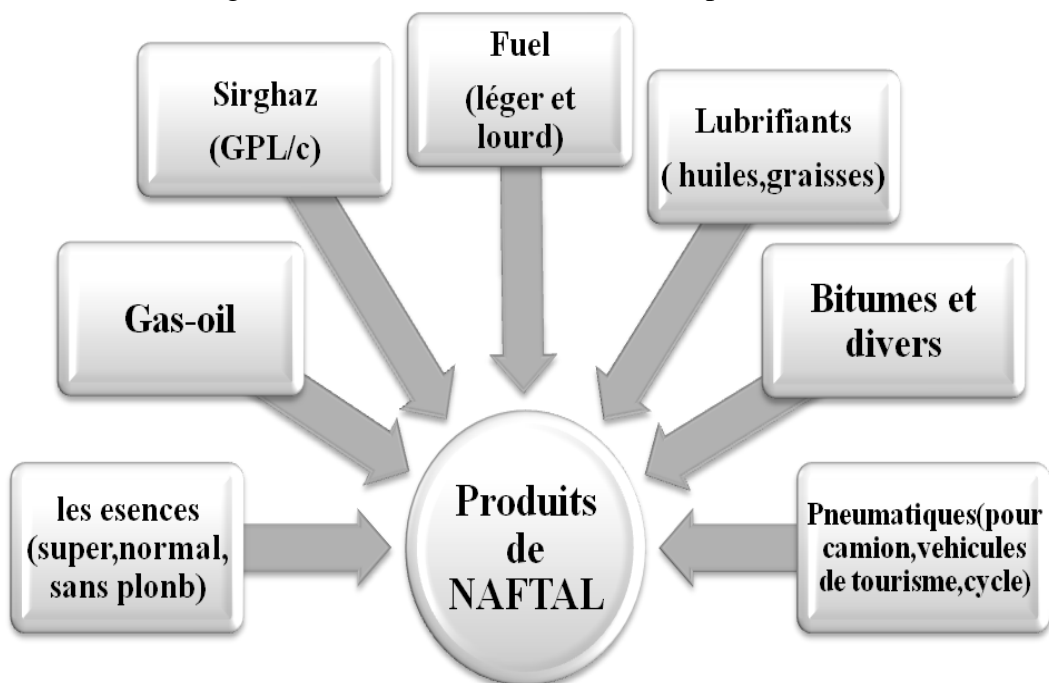
NAFTAL est chargée de la commercialisation et de la distribution des produits pétroliers destinés à l'aviation, la marine, le GPL, les combustibles, les lubrifiants, les bitumes et pneumatiques. Les activités de NAFTAL consistent à commercialiser les produits pétroliers à travers l'organisation et la gestion d'un réseau de distribution sur l'ensemble du territoire national. Ces principales missions sont :

- Organiser et développer l'activité de commercialisation et de distribution des produits pétroliers et dérivés.
- Stocker et transporter tout produit pétrolier commercialisé sur le territoire national.
- Veiller à l'application et au respect des mesures relatives à la sécurité industrielles, la sauvegarde et la protection de l'environnement en relation avec les organismes concernés.
- Procéder à une étude du marché en matière d'utilisation et de consommation des produits pétroliers.
- Définir et développer une politique en matière d'Audit, concevoir et mettre en œuvre des systèmes intégrés d'informations.
- Développer et mettre en œuvre les actions visant à une utilisation optimale et rationnelle des infrastructures.
- Veiller à l'application et au respect des mesures liées à la sécurité interne de la société conformément à la réglementation.

1.3. Produits de NAFTAL

Les produits pétroliers issus du procédé de raffinage présentent plusieurs variétés, selon leurs natures et leurs utilisations. Les produits commercialisés par NAFTAL sont :

Figure N°12 : Produits commercialisés par NAFAL



Source : document fournit de l'entreprise

1.4. Les moyens mis en œuvre

➤ Moyens humains

La force de travail de l'entreprise est constituée d'environ 29000 travailleurs dont 2800 cadres. La masse salariale est passée de 13 milliards de dinars en 2004 à 15 milliards de dinars en 2005 et représente 10 % du chiffre d'affaire de ces deux années.

➤ Moyens financiers

Le chiffre d'affaires de l'entreprise est composé de :

- Revente en l'état de marchandises.
- Production vendue composée essentiellement de carburants, lubrifiants, GPL, bitumes, pneumatique et GNC (gaz naturel).
- Présentation de services fournis avec chiffre d'affaires évolutif, pour les années 2004 et 2005 il est évalué respectivement de 126 à 150 milliards de dinars.

➤ Moyens matériels

- 67 centres de stockages et de distribution de carburant, produits spéciaux.
- 17 unités de formulation bitumes.
- 1497 stations-service implantées sur tout le territoire national

- 42 centres empileurs pour les butanes, propanes camping.
- 59 dépôts relais de stockage GPL.
- 134 aires de stockages GPL.
- 17877 points de ventes GPL.
- 27 dépôts d'avitaillement des aéronefs.
- 06 Centres maritimes.
- 17 points de vente à la mer.
- 01 parc de 5232 véhicules et engins

Avec un personnel de 29762 agents, NAFTAL est le premier distributeur de produits pétroliers en Algérie. L'entreprise NAFTAL, contribue à hauteur de 51% de l'énergie finale en fournissant 8 millions de tonnes de produit pétroliers par an sous forme de :

- Carburants
- Gaz et pétrole liquéfiés
- Bitumes
- Lubrifiants

➤ **Moyens de transport**

La couverture des besoins quotidiens du marché national en produits pétroliers implique des transports massifs de carburants et de GPL depuis les sources de production vers les zones de consommation. Pour assurer cet équilibre entre l'offre et la demande, NAFTAL met à contribution plusieurs modes de transport :

Pipe : représente 26% du total transporté pour l'approvisionnement des entrepôts à partir des raffineries.

Cabotage : représente 12% du total transporté pour l'approvisionnement des entrepôts à partir des raffineries.

Rail : représente 11% du total transporté, ravitaillements des dépôts à partir des entrepôts.

Route : représente 51% du total transporté, pour la livraison des clients et le ravitaillement des dépôts non desservis par le rail.

2. Présentation de la branche GPL

2.1. Historique

La Branche GPL est une structure interne à NAFTAL, chargée totalement de l'activité GPL. Cette Branche a été créée en juillet 1998, elle a un rôle important sur le plan politique, économique et social du pays du moment qu'elle est chargée d'approvisionner le marché algérien en gaz et dérivés, le transport, le stockage, l'enfûtage et la distribution et elle a une structure à deux niveaux :

- **Partie Fonctionnelle** : elle est chargée d'assurer l'organisation technique ou administrative des structures opérationnelles et d'apporter la logistique indispensable à son fonctionnement.
- **Partie Opérationnelle** : elle est organisée en une Direction Régionale dénommée Direction Maintenance & Réalisation et 19 Districts G.P.L couvrant les centres opérationnels, que sont les 42 Centres Emplisseurs, 47 Dépôts Relais et 3 Centres Vrac.

Le **Gaz de Pétrole Liquéfié** (abrégé en **GPL**), est un mélange d'hydrocarbures légers stocké à l'état liquide et issu du raffinage du pétrole (40 % de la production mondiale) et plus généralement du traitement du gaz naturel (60 % de la production mondiale). Dans la gamme des GPL, NAFTAL commercialise les trois produits suivants :

- Le Butane :
 - Butane de 13 Kg (B13).
 - Butane de 03Kg (B03).
 - Butane de 06 Kg (B06).
- Le Propane :
 - Propane de 11 Kg (P11).
 - Propane de 35 Kg (P35).
- Le GPL Carburant sous le nom commercial « SIRGHAZ » : c'est un mélange de Butane et de Propane à des proportions définies selon les conditions climatiques :
 - Saison hivernale : 80% de Propane et 20% de Butane
 - Saison estivale : 60% de Propane et 40% de Butane

Les produits GPL sont commercialisés sous deux formes (vrac et conditionnée).

2.2. Les Moyens

• Effectif de l'entreprise

La Branche emploie 10.656 agents dont:8345 permanents et 2311 temporaires.

• Transports

- 2000 Véhicules et engins.
- 947 Camions porte palettes.
- 366 Semi-remorques citernes.
- 301 Engins de manutention.
- 302 Tracteurs routiers.
- 117 S/R porte palettes.
- 40 Camions rigides GPL/C.

• Infrastructures

- Sept (07) pipe-lines d'une longueur de 200 Km.
- Sept (07) centres vrac d'une capacité de 15325 TM (Tonne Métrique).
- Quarante et un (41) centres emplisseurs.
- Capacité d'emplissage de 1.2 millions de TM de GPL par an par équipe.
- Capacité de stockage conditionné de 44000 TM.
- Quarante-neuf (49) dépôts relais.

2.3. Objectifs et missions de la branche GPL

Créée le 13 Octobre 1998 par décision n° S.504 et opérationnelle depuis Janvier 2000, la Division GPL devenue Branche G.P.L par décision n° S.754 du 27/08/2003, est chargée des activités liées au transport, stockage, enfûtage, distribution, promotion et développement des GPL sur tout le territoire national et a pour missions de :

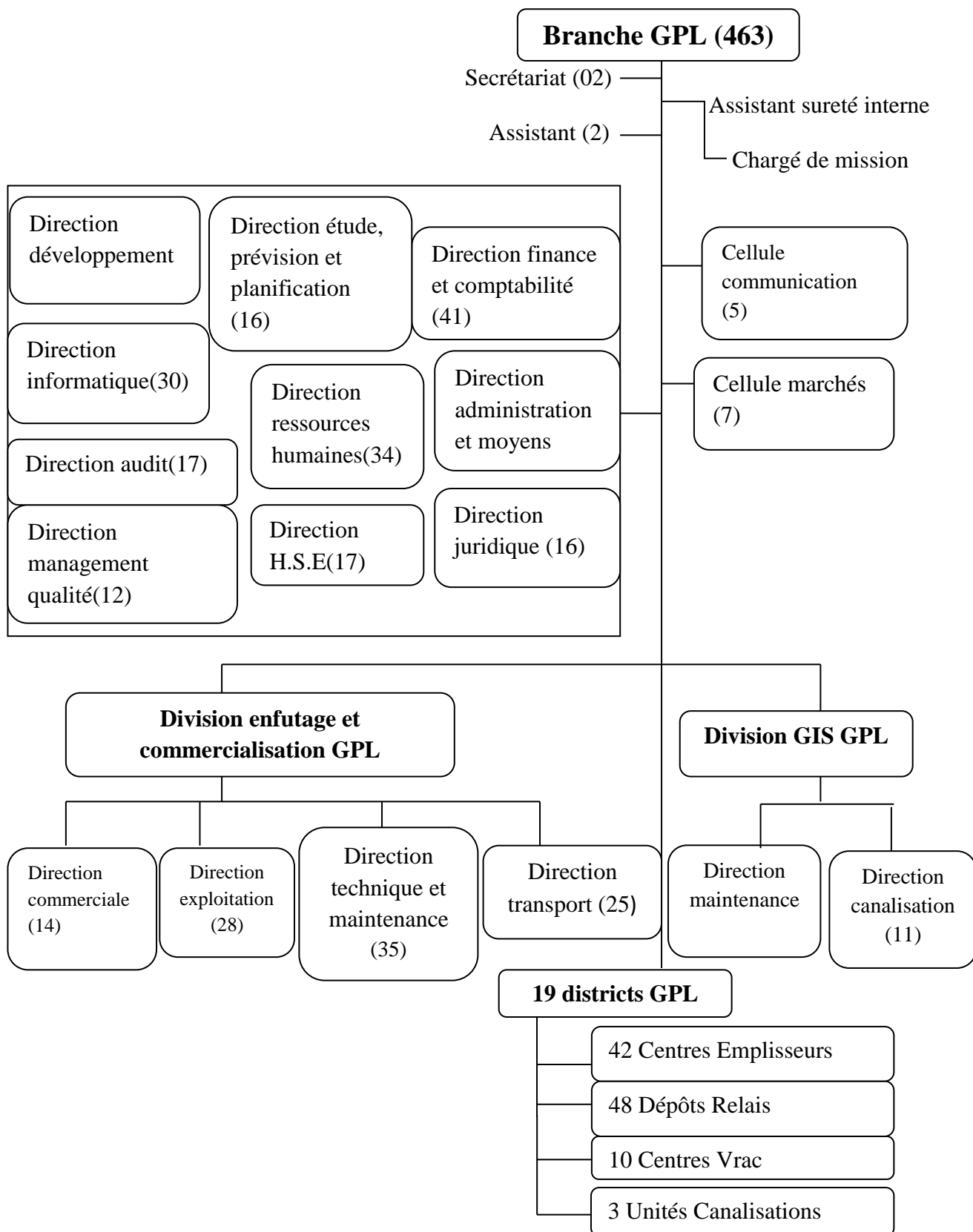
- Gérer, organiser, promouvoir et développer l'activité enfûtage et de distribution des GPL (transport des GPL vrac par cabotage, canalisations et camions, stockage primaire et secondaire, transport par route des GPL conditionnés).
- Commercialiser les GPL vrac et conditionnés, leurs emballages et accessoires.
- Veiller au respect des normes et consignes de sécurité sur toute la chaîne GPL (transport, installations d'enfûtage et de stockage, bouteilles, citernes, accessoires, etc....).

- Organiser et développer le réseau commercial et de distribution.
- Développer et valoriser les GPL sous toutes ses formes particulièrement vrac et gaz carburant.
- Distribuer les GPL aux utilisateurs aux meilleures conditions de coût, de qualité, de délais et de sécurité.
- Moderniser les infrastructures pour améliorer la productivité, la sécurité et la gestion.
- Développer le partenariat et la coopération dans le domaine des GPL.

Les sources de production assurant les approvisionnements en GPL vrac, (Butane et Propane) des centres emplisseurs, sont les suivants :

- GP1Z ET GP2Z: complexes SONATRACH produisent l'essentiel de nos consommations.
- RA1Z : la raffinerie d'Arzew (NAFTEC)
- RA1G : la raffinerie d'Alger (NAFTEC)
- GL1K : complexe de liquéfaction de GAZ
- RA1K : raffinerie de Skikda (NAFTEC)
- Hessi Messaoud : les unités de séparation de SONATRACH.
- Adrar : le Butane est destinée à la petite unité d'emplissage d'In Amenas.
- Hessi R'mel : sa production est de 70 tonnes de butane par jour.

Figure N° 13 : Organigramme Branche GPL



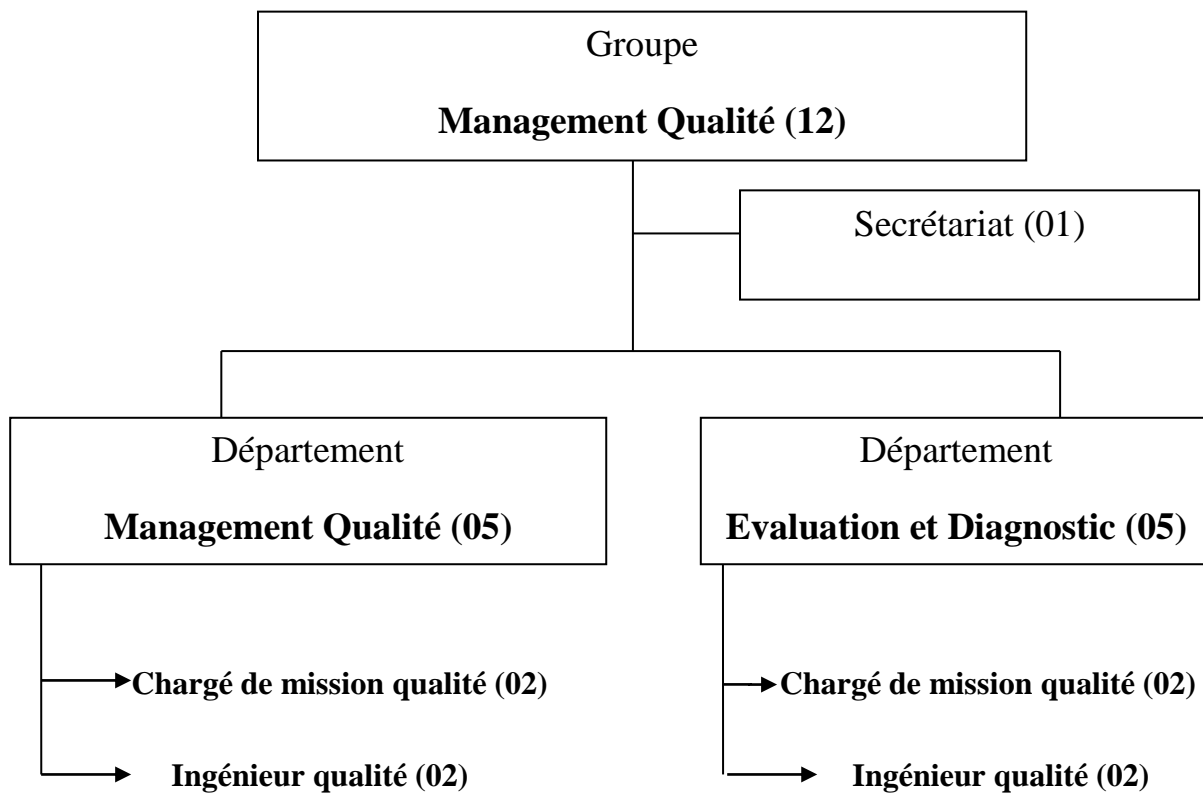
Source : Document fournit de l'entreprise

3. Direction management qualité

La direction management qualité est chargée de plusieurs missions à savoir :

- Définir en collaboration avec la structure centrale qualité, la politique qualité de la branche.
- Mettre en œuvre et assurer le suivi de la politique qualité arrêtée au niveau de la société pour la branche.
- Assurer l'efficacité du système management qualité au niveau de la branche.
- Assurer la cohérence de la politique qualité de la branche avec la politique qualité de la société.
- Planifier et mettre en œuvre le système management qualité (SMQ) de la branche.
- Piloter le processus management de la qualité de la branche.
- Assurer l'établissement des processus nécessaires au S.M.Q et leur mise en œuvre.
- Elaborer le plan d'amélioration qualité (PAQ) de la branche et assurer sa mise en œuvre.
- S'assurer de la mise à disposition des ressources nécessaires (humaines et matérielles) pour la mise en œuvre du système qualité.
- Participer à l'élaboration du plan de sensibilisation, de formation et d'information et le met en œuvre au sein de sa branche.
- Veiller au respect et à l'amélioration de la qualité des produits et services de la branche.
- Veiller à l'amélioration de l'image de marque de la société.
- S'assurer que le processus d'amélioration continue est mis en œuvre au sein de la branche.

Figure N° 14 : Organigramme du groupe management qualité



Source : document fournit de l'entreprise

Section 3 : Résultats et discussions

Cette section est consacrée pour la présentation du projet SMI et selon les outils de collectes de données : entretiens semi-directifs et l'analyse documentaire, nous discuterons les résultats analysés.

1. Présentation du projet SMI

Ce projet correspond à l'intégration de système de management intégré, qui regroupe le plus souvent trois types de management : le management de qualité, de l'environnement et de sécurité. Ce dernier est orienté vers la santé et la sécurité au travail et non vers la sécurité des produits et des services

Tableau N°5 : Informations sur le projet SMI

L'intitulé du projet	La mise en place d'un système de management intégré
Direction du projet	Direction SMI, direction qualité branche GPL, carburant, commercialisation
Date de lancement du projet	Décembre 2019
La durée du projet	1 an
Date de clôture	Décembre 2020

Source : élaborer par nos propres soins

2. Discussions

Selon les déclarations lors des entretiens semi-directifs et l'analyse documentaire de l'entreprise, nous avons constaté que la démarche « approche processus » est efficace pour la planification d'un projet SMI. La planification fait partie des quatre phases fondamentales de la gestion, d'une autre manière il s'agit-là d'une représentation que nous souhaiterions avoir au sein de l'entreprise, selon l'interviewé N°6 : «La planification couvre un large domaine dans les décisions prises par l'organisation et spécifie les modalités de mise en œuvre pour les réaliser. Cette phase est le socle d'un projet et représente une phase indispensable et la plus importante pour la réussite du projet».

Afin de bien gérer le projet SMI, nous avons utilisé les références et ressources suivantes :

La réglementation en vigueur, les normes nationales et internationales, le savoir-faire des équipes de la direction SMI et la direction management qualité.

À l'aide de MS Project, l'un des outils de la planification du projet, et avec le plan d'action, nous avons constaté que l'entreprise NAFTAL branche GPL a pu planifier et organiser les différentes activités et tâches concernant la phase planification du projet.

2.1 Planning du projet SMI

La planification du projet SMI se constitue de 24 actions à entreprendre et qui sont :

- Sensibiliser au projet SMI les acteurs de la branche GPL en collaboration avec la (DPSMI) ;
- Identifier les enjeux internes et externes pertinents de la branche GPL ;
- Identifier les parties prenantes pertinentes et leurs attentes et les prendre en charge ;
- Déployer la politique QSE de NAFTAL au niveau du siège de la branche GPL et les sites opérationnels GPL ;
- Participer à l'élaboration des actions de communication accompagnant le projet SMI qui seront intégrées dans le plan de communication de NAFTAL, tout en élargissant la communication à toutes les parties intéressées, en y intégrant la communication sur la santé, sécurité au travail et l'environnement ;
- Mettre à jour le système documentaire ;
- Actualiser le manuel qualité et intégrer les aspects liés à la santé, sécurité et à l'environnement ;
- Modifier toutes les fiches descriptives des postes de travail en intégrant des missions liées aux activités à risques ;
- Participer aux travaux d'identification et unification des informations documentées à l'échelle société ;
- Etablir le programme HSE de la branche GPL ;
- Revoir le système de veille au niveau de la branche GPL et s'assurer de son efficacité ;
- Intégrer le processus HSE dans le programme d'audit interne au niveau du siège des branches et les sites concernés par le système intégré ;
- Déployer les nouvelles procédures ainsi que les enregistrements créés et/ou modifiés de l'ensemble des processus GPL au niveau des sites opérationnels ;
- Tenir, trimestriellement les revues de processus ;
- Etablir le programme d'audit interne et le mettre en œuvre ;

- Participer à l'élaboration et à la réalisation périodique de la revue NAFTAL news, portail et sites intranet de la branche GPL ;
- Participer à l'élaboration et à la réalisation de l'audit de certification ;
- Réaliser des actions de formation sur les exigences des normes ISO ;
- Identifier, formaliser et mettre en œuvre le processus HSE pour prendre en charge les aspects liés à la santé, à la sécurité et à l'environnement de toutes les activités et processus ayant un impact sur l'environnement ou générant des risques à la SST ;
- Etablir et mettre en œuvre un programme de sensibilisation ;
- Définir des objectifs SST et ENV et indicateurs pour la branche GPL ;
- Planifier et réaliser l'enquête satisfaction client ;
- Tenir, annuellement la revue de direction ;
- Participer à l'élaboration et à la réalisation de l'audit blanc.

2.2 Contribution des processus dans la planification du projet SMI

Concernant la contribution des processus dans la planification du projet SMI, et selon les moyens et les informations dont on dispose nous avons fini par se focaliser sur les principaux processus de planification impliqués dans le projet SMI.

Les processus de planification permettent d'établir le plan de management de projet et les documents importants qui seront utilisés pour garantir le bon déroulement du projet.

« L'élaboration du plan de management de projet » est l'un des processus de la planification qui ont été mis en place dans le projet SMI, ce processus est indispensable, il permet de documenter les actions nécessaires à la définition et la préparation, l'intégration et la coordination de tous les plans complémentaires. Et selon l'interviewé N° :1 « le plan a été élaboré à travers un découpage en quatre étapes chronologiques : phase de diagnostic, phase de planification, phase de réalisation et la phase d'amélioration, avec une estimation de temps et des ressources humaines, matérielles et financières ».

Le processus « planifier et définir la gestion du périmètre et du contenu » consiste à élaborer une description détaillée du projet, à déterminer les besoins et les attentes des parties prenantes, ces processus permettent la compréhension, la vérification des conditions et des capacités qui doivent être assurées par le projet SMI. « Ces processus sont essentiels à la réussite du projet, parce qu'ils facilitent la détermination des besoins et

leurs compréhensions par les acteurs et toutes les parties prenantes, aussi ils permettent à l'équipe du projet d'effectuer une planification plus détaillée. Cette dernière va guider son travail lors de l'exécution et fournirait ainsi une référence de base pour évaluer si les exigences sont comprises ou non dans le périmètre du projet ».IN°3

La planification du « processus de gestion de l'échéancier » est importante, parce qu'il permet de savoir comment et quand est ce que le projet doit être livré, de même qu'il permet de déterminer les besoins en ressources. « Par rapport aux ressources disponibles et la date prévue pour la certification, et selon un suivi rigoureux d'un plan d'action ». IN°2

L'ignorance de ce processus empêche l'achèvement du projet dans les délais prévus, c'est à-dire si la planification du processus de gestion de l'échéancier n'a pas été prise en considération, la durée de réalisation du projet peut engendrer des risques à ce dernier

« Définir les activités et les organiser en séquences » sont des processus nécessaires dans la planification du projet. Les activités sont définies selon la nature, les exigences et les besoins du projet en matières ressources (humaines, matérielles, financières) et les délais. Dans le projet SMI, les activités sont définies par rapport aux exigences normatives ISO 9001, 14001 et 45001 ainsi que les ressources disponibles et pour l'organisation en séquence de ces dernières, un découpage en tâches par priorité a été établi pour faciliter la gestion. Ce processus permet d'identifier, de déterminer les durées et affecter les ressources pour chaque tâche. « On définit les activités du projet selon son besoin et par rapport aux exigences normatives ISO 9001, 14001 et 45001 et les ressources disponibles. Pour l'organisation de ces activités en séquences on les découpe en parties plus petites et plus faciles à gérer, en tâches, activités ou jalons pour une gestion de tâches plus efficaces».IN°5

La planification du « processus estimer les durées des activités » permet de définir la date de début et de fin pour chaque tâche, « Recenser les activités pour mener à bien le projet et atteindre les objectifs attendus ensuite allouer le temps estimatif pour chaque activité et cela en fonction de trois critères : les ressources de l'entreprise, la complexité de l'activité et la prise en considération de la saisonnalité de l'activité GPL (compagne hivernale) »
IN°1

Ce processus nous permet d'évaluer le nombre de périodes de travail nécessaire à l'achèvement des activités avec les ressources estimées.

Concernant la planification de « la gestion des coûts », est le processus indispensable dans la phase planification du projet, il permet de déterminer le budget alloué au le projet et le gérer pour ne pas le dépasser, dont le but d'atteindre les objectifs fixés. Bien planifier les couts, estimer le budget aide à budgétiser correctement le projet, et à le piloter de la meilleure façon possible, c'est-à-dire mener à bien le projet. « Oui, elle est plus qu'indispensable dans le projet SMI et ce pour ne pas dépasser le budget alloué au projet ». IN°4

Il est précisé également que le processus « planifier la gestion de qualité » est l'un des processus principaux dans la gestion de projet. Il est difficile de respecter le triangle d'or du management de projet sans planification pertinente et efficace de ce processus. Par rapport au projet SMI, ledit n'a pas été mis en place dans la phase planification du projet.

Chaque projet nécessite des ressources pour contribuer à sa mise en œuvre et son succès. Pour le processus « planifier la gestion des ressources » (humaines, matérielles, financières), il consiste à définir les besoins en ressources, affecter et mobiliser les ressources nécessaires avec lesquelles en assigne les taches adaptées en vue d'optimiser l'utilisation des différentes ressources tout au long du projet, pour garantir la réussite du projet. « Consiste à améliorer les réflexes et procure plus de flexibilité afin de réagir dans les délais aux exigences nécessaires à la réalisation du projet, cela veut dire mettre les ressources qu'il faut là où il faut et de déterminer les activités budgétivores et déterminer si l'entreprise dispose des ressources nécessaires pour le financement du projet »IN°2. Une mauvaise application de ce processus peut conduire le projet à l'échec.

Parmi les processus clés de la phase planification on distingue, « la gestion de la communication » qui a pour intérêt de garantir que toutes informations circulant au sein de l'entreprise soient sûres, fiables et pertinentes. Ce processus permet à l'équipe projet de communiquer sur le projet en cours, de prendre attache avec les parties prenantes par les différents moyens et outils de communication tels que les séances de sensibilisation. Une communication inadéquate au plan de management de projet peut mener le projet à l'échec.

« Planifier la gestion des risques » est processus qui consiste à anticiper les évènements, identifier les différents risques qui peuvent être rencontrés durant toutes les phases du projet, afin de les analyser par la matrice des risques et ce selon le degré d'impact et sa probabilité de se réaliser, ensuite les évaluer par la grille d'évaluation des risques.

« Oui, dans le but de prévoir et de hiérarchiser les risques, d'évaluer les risques qu'on peut avoir à traiter, des actions ont été mises pour leur prise en charge ». IN°7

Un autre processus qui a été mis en place dans le projet SMI, est « la planification de la gestion des approvisionnements », ce dernier nous a permis d'établir le plan et la stratégie d'approvisionnement et de minimiser les couts liées aux stocks et enfin assurer la sécurité des approvisionnements afin d'éviter la rupture. « La planification permet la maitrise de la stratégie de l'approvisionnement d'une manière efficace et efficiente et mieux gérer les stocks » IN°4

Les clients et fournisseurs, ainsi que l'organisme certificateur, centres de formation, et les différents responsables de l'activité GPL, sont les parties prenantes qui ont été impliquées dans le projet SMI. Planifier l'engagement de ces dernières est nécessaire, ceci a été réalisé en fonction de leurs besoins, leurs attentes et leurs impacts sur la réussite du projet. « Responsables de l'activité GPL, l'opérationnel, le personnel, les clients, les fournisseurs, les centres de formation, l'organisme certificateurs, les autorités publiques. L'engagement est planifié par la mobilisation efficace des partie prenantes en les impliquant dans les décisions du projet et son exécution, la compréhension de leurs besoins et leurs attentes, gérer les intérêts contradictoires et assurer une communication continue entre eux » IN°5

Les attentes des parties prenantes doivent être évaluées, parce que la satisfaction de ces dernières fait partie des critères de réussite ou de la performance du projet, de même que chacune des parties prenantes peut influencer l'atteinte des objectifs et la réalisation du projet, ou être influencer par ce dernier.

Synthèse

Dans cette partie, après l'analyse et l'interprétation de notre enquête nous avons constaté que :

- La première phase du projet SMI (initialisation du projet) n'a pas été prise en considération, ce qui a impacté négativement sur la bonne maîtrise de la planification du projet ;
- L'absence de la prise en compte du processus « gestion de la qualité » dans la planification du projet SMI, ce qui entrainera des conséquences sur le déroulement du projet ;
- Les processus de planification qui ont été appliqués pour mener à bien ce projet SMI, ne concernent que la gestion du contenu et du périmètre, la gestion de l'échéancier, la gestion des coûts, gestion des risques et la communication ;
- La mise en place d'une approche processus nécessite une compréhension partagée entre les différents services au sein de l'entreprise et ce afin de mieux maîtriser la planification des projets ;
- Mettre en œuvre l'approche processus est une démarche qui nécessite l'engagement et l'implication des parties prenantes internes et externes de l'entreprise, tout en assurant une bonne qualité des ressources et une communication permanente entre les acteurs du projet ;
- La mise en place d'une cartographie des processus du projet est une démarche nécessaire pour mieux gérer les interactions entre les différents processus.

CONCLUSION GENERALE

L'objectif de notre recherche est de clarifier la contribution à la mise en place d'une approche processus pour la planification d'un projet SMI et ce, en étudiant l'ensemble des processus de planification et de montrer la liaison et l'interaction entre ces processus.

Nous avons constaté que l'approche processus peut aider les managers pour atteindre les objectifs fixés à travers la contribution de chaque processus d'une manière objective et transparente et ce afin d'améliorer la planification d'un projet SMI. Cette approche permet également d'identifier et de hiérarchiser les activités les plus contributives à l'atteinte des objectifs de l'entreprise en particulier la satisfaction des clients et les autres parties intéressées, de même qu'elle permet la mise en évidence les interactions et les corrélations entre les différentes activités en vue d'optimiser le résultat global, de même elle aide à la répartition optimale des ressources et la réduction les dépassements de coûts et de délais et d'améliorer la qualité du projet SMI.

A la lumière des résultats obtenus lors de l'analyse de notre terrain, nous avons pu confirmer que l'approche processus aide à améliorer la planification du projet SMI, cette démarche se déploie dans les principaux processus de la planification ; l'élaboration du plan de management de projet, la bonne gestion du périmètre et du contenu, une meilleure estimation des délais et des coûts, l'allocation et l'affectation des ressources et l'élaboration du plan de communication.

La planification du projet SMI peut être améliorée par l'adoption d'une démarche processus, afin de mieux maîtriser les éléments fondamentaux du projet « qualité, coûts et délais ».

D'après les résultats obtenus au sein de l'entreprise, nous avons affirmé notre première hypothèse, ceci en constatant que l'entreprise NAFTAL branche GPL utilise MS projet et le plan d'action pour la planification du projet. Tandis que pour la deuxième hypothèse nous l'avons confirmé, car effectivement l'approche processus aide les managers à mieux maîtriser la planification du projet.

Pour combler les lacunes qui ont été constatées au sein de l'entreprise, nous avons proposé quelques recommandations qui nous semblent pertinentes pour la réussite de la mise en place d'une approche processus pour assurer une bonne maîtrise de la phase planification du projet SMI entre autres, on cite:

- L'élaboration d'une charte du projet lors de l'adoption d'une approche processus avant de démarrer le projet SMI, car ce processus est l'élément d'entrée du processus « élaborer le plan de management du projet » à travers une communication permanente avec les acteurs du projet, dans le but de produire des idées pertinentes afin de faciliter et améliorer la planification du projet.
- Renforcer l'approche processus pour aider les managers à élaborer la planification du projet SMI et à maîtriser les délais, coûts et la qualité, assurer le management des risques et optimiser les ressources ;
- Etablir la cartographie du processus pour définir et présenter l'ensemble des processus du projet SMI et définir les liens et les interactions entre eux ;
- Suivre l'interaction entre les différents processus pour assurer une bonne maîtrise de la planification du projet SMI ;
- Mettre en œuvre les actions nécessaires (ressources, outils, compétences, logiciels..) pour atteindre les objectifs et l'amélioration des performances (coût, qualité, délais) du projet SMI ;
- Organiser des séances de formation en matière de management de projets et sur l'utilisation des différents outils et logiciels de planification ;
- Au cours de l'approche processus, il est important de renforcer la communication d'une façon régulière entre les membres du projet ;
- Intégrer la qualité dans tous les processus définis, va permettre de maîtriser la planification du projet SMI ;
- Identifier les exigences et les attentes des parties prenantes et partie intéressées qui sont les éléments d'entrée et les traiter à l'aide des moyens financiers, humains et matériels pour obtenir la qualité du système de l'entreprise NAFTAL branche GPL.

Dans notre travail de recherche, nous avons rencontrées pas mal de contraintes qui ont impactées directement ou indirectement notre travail à savoir :

- Le temps restreint au sein de l'entreprise à cause de la crise sanitaire dans le monde (Covid-19).
- La difficulté de collecter les données lors des entretiens.
- Le manque d'informations, à cause du principe de la confidentialité et la non actualisation de certaines.

Nous avons limité notre travail de recherche dans la phase planification pour un type de projet système de management intégré, de même que cette démarche restera valable pour d'autres phases et d'autres types de projets. De ce fait, nous pouvons suggérer d'autres sujets qui pourront compléter la présente recherche : les facteurs clés pour la réussite de l'approche processus dans un projet de construction, l'intérêt de l'approche processus pour l'exécution d'un projet.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Ouvrage

- Bernard Froman(2010), Du manuel qualité au manuel management : l'outil stratégique, 2eme édition, AFNOR, P21, ISBN 978-2-12-465417-8
- Bernard Tanous (2016), Produire et manager par les processus, édition AFNOR, ISBN : 978-2-12-465537-3, p 110
- Bouain.O, Eljaafari.S, Amane.M (2016), Système de management intégré qualité, sécurité, environnement (SMIQSE : meilleures méthodes de la gestion des risques, par l'implantation d'un SMI au sein de l'organisme OCP, édition universitaires européennes, volume 118, p36, ISBN : 978-3-8416-7077-9
- Clotilde coron(2020), La boîte à outils de l'analyse de données, édition dunod, ISBN 978-2-10-081218-9
- Erik W.Larson& Clifford F.Gray (2018), Management de projet, 3eme édition, Chanliere Education, volumes 608, P6, ISBN13 :978-2-76-507864-7
- HENRI Pierre Madres (2008), Piloter un projet d'organisation, édition d'organisation groupe EYROLLES, P31-33, ISBN : 978-2-212-54143-4
- Hervé dumez(2016), Méthodologie de la recherche qualitative : les 10 questions clés de la démarche compréhensive, édition Vuibert 2eme édition, ISBN : 978-2-311-40298-8
- Huges Marchat (2016), Le kit du chef de projet, 6eme édition EYROLLES, P 12
- Jean Yves Moine (2008), Manuel de gestion de projet : méthodologie de structuration d'un projet industriel, éd AFNOR, volumes 225, P5, ISBN: 9782124651382
- Jean Yves Moine (2011), Gestion de projet avancé, édition AFNOR, P2-3, ISBN : 978-2-12-465284-6.
- Jean Yves Moine (2013), Le grand livre de la gestion de projet, édition AFNOR, P35-39, ISBN : 978-2-12-465427-7.
- Jean-louis G.Muller (2016), 100 questions pour comprendre et agir, AFNOR, P07-09
- Jean-louis G.Muller(2005), 100 questions pour comprendre et agir, AFNOR, P 18
- Martial Prévalet(2019), Planification de projet : construire, analyser, améliorer, suivre et évaluer sa planification de projet, édition GERSO, P139, ISBN 978-2-37890-111-0
- MichelCattan(2017), Guide des processus, AFNOR, 2eme édition, p11

- Patrick Bonnin Tatiana Bouzdine-Chameeva (2012), Gérer un projet efficacement, édition AFNOR, P31
- PMI (2017), Guide du corpus des connaissances en Management de Projet, 6eme édition (guide PMBOK), P547, ISBN : 978-1-62825-187-6
- Pontny.S et Sandrine.S (2011), La gestion de projet pour les nuls, édition first-ground, paris, P 19
- RogerAim (2015), L'essentiel de la gestion de projet, 9eme édition, GUALINO, l'extenso éditions, volumes 133, P33, ISBN : 978-2-297-04785-2
- RogerAim(2011), Fondamentaux gestion de projet, AFNOR, P6-9
- Tannguy Le Dantec (2004), Le guide de chef de projet, édition MAXIMA, P 11-13, ISBN : 284001 362 2
- Turre, Gilles (2012), Le coût et la valeur des projets : Manuel de cost engineering, édition AFNOR, P 331
- Vincent capitaine (2013), Guide pratique pour les chefs de projet, édition dunod, P1, ISBN : 978-2-10-059442-9
- Wojtyna Jean-Pierre & Hans Brandenburg (2006), L'approche processus : mode d'emploi, éditions d'organisations groupe EYROLLES, 2eme édition, P51 ; 56

Thèses

- Adjery Yesmine et Aissanou Rima (2018), Management de projets : cas de projets de construction et de création d'entreprise sous les dispositifs ANSEG et CNAC, master en science de gestion, spécialité management, université abderhman mira Bejaia, P21
- Bouberraga Kahina(2017), Management de projet : projet de l'extension du métro d'Alger, tronçon (al harrach centre-l'aéroport international houari Boumediene) cossider travaux public, master en science de gestion, option management stratégique des entreprises, université mouloud Mammeri de tizi ouzou, P19
- Kahouadji Samiha(2016), Mémoire fin de cycle : Management de projet cas du projet de viabilisation des groupements de patriotes, en science de gestion, option management des organisations, P46
- Tanazefti Meriem (2017), mise en place d'un système de management intégré : qualité, sécurité et environnement selon les référentiels ISO9001 :2015,

OHSAS18001 :2007, ISO14001 :2015 au sein d'une industrie pharmaceutique, master professionnel qualité, sécurité et environnement, p28, 29

- Mahfouf Nasrine et Ramdani Bouchra (2017), Planification et ordonnancement d'un projet à moyens limités au sien de L'ENGTP, master recherche opérationnelle, université m'hamed bougara de boumerdes
- Senouci Mohammed Nadir(2018), Contribution de la planification dans le management de projet organisationnel, master académique en management des organisations, école nationale supérieure de management, P 7-8
- Trong Hung Nguyen(2011), Contribution à la planification de projet : proposition d'un modèle d'évaluation des scénarios de risque-projet, thèse de doctorat, spécialité système industrielle, l'université de toulouse, P33

Dictionnaires

- Dictionnaire de management de projet(2010), AFITEP, édition afnor, P211.

Documents institutionnels

- Normalisation française X50-105, le management de projet, édition afnor aout 1991, page 4

Documents et articles électroniques

- Ababacar Mbengue (1999), Positions épistémologiques et outils de recherche en management stratégiques » ,8eme conférence internationale de management strategiques, Paris.
- ANDREANI J.C & CONCHON. F, (consulté le 12/08/2020 à 19 :06). « Méthodes d'analyse et d'interprétation : des études qualitatives », https://www.academia.edu/6938970/METHODES_DANALYSE_ET_DINTERPRETATION_DES_ETUDES_QUALITATIVES_ETAT_DE_LART_EN_MARKETING, INSEMMA Market Research, P1-27
- CASANOVA Gerard et Denis ABECASSIS, (consulté le 28/05/2020), « Gestion de projet », <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.0/fr/> p5
- Hervé Dumez, (consulté le 17/06/2020 à 16h), « qu'est-ce que la recherche qualitative », <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00657925>, 2012

- M. Vulmeradoca, consulté le (15/06/2020 à 22h), « épistémologies et méthodologies de la recherche en science de gestion », <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01582285/document> , 2017, P 17
- PIERRE Sagaut, (consulté le 15/06/2020 à 20 :24). « Introduction à la pensée scientifique moderne, <http://www.lmm.jussieu.fr/~sagaut> , Institut Jean Le Rond d'Alembert, Université Pierre et Marie Curie – Paris 6, 2008/2009, P10

ANNEXES

ANNEXE A- GUIDE D'ENTRETIEN

Guide d'entretien

La contribution à la mise en place d'une approche processus pour la planification d'un projet SMI

Dans le cadre de la préparation de notre mémoire de fin d'étude portant sur la contribution à la mise en place d'une approche processus pour la planification du projet SMI. Bien entendu nous vous assurons que vos réponses resteront confidentielles.

I. Présentation générale :

- Pouvez-vous nous présenter votre unité ?

II. Management de projet et planification

1. Comment vous pouvez nous définir la culture de management de projet au sein de votre entreprise ?
2. Quels sont les engagements de la direction générale dans ce domaine ?
3. Quelles sont vos objectifs autant que directeur de projet, et quelle est votre mission ?
4. Sur quelles références et ressources appuyez-vous pour gérer les projets ?
5. Quelle est votre perception concernant la phase de planification et quelle est sa contribution à la réussite du projet en cours ?
6. Quels sont les outils et logiciels que vous utilisez dans la planification du projet ?

III. La contribution du processus de planification dans la bonne réalisation du projet

1. Pensez-vous que l'approche processus de planification peut garantir la réussite du projet ? Comment ?
2. Comment vous avez élaboré votre plan de management du projet ?

3. Pensez-vous que la planification de la gestion de contenu et du périmètre ainsi que la définition de ce dernier sont nécessaires ? pourquoi ?
4. Comment vous avez planifié la gestion de l'échéancier ?
5. Pouvez-vous nous expliquer comment vous définissez les activités du projet et les organiser en séquence ?
6. Comment le processus de planification vous permettra d'estimer la durée des activités ?
7. D'après vous la planification de la gestion des coûts est-elle indispensable dans le projet SMI ?
8. Avez- vous planifié la gestion de la qualité ? comment ?
9. En quoi consiste une bonne planification de gestion des ressources ?
10. Quel est l'intérêt de planifier la gestion de communication ? et comment l'équipe projet communique-t-elle ?
11. Le processus de planification de gestion des risques est-il utilisé dans le projet SMI ? dans quel but ce processus a-t-il été adopté ?
12. Comment la planification peut-elle améliorer le processus de gestion des approvisionnements
13. Quels sont les parties prenantes impliquées dans votre projet ? est commet vous planifier l'engagement de ces dernières ?
14. Comment votre unité contribue-t-elle dans l'élaboration du processus de planification au sein de l'entreprise ?

Merci pour votre collaboration.

**ANNEXE B- EXEMPLE DE
QUELQUE VERBATIMS**

Directrice management qualité

Thème (rubriques)	Questions	Réponses
Management de projet et planification	Comment vous pouvez nous définir la culture de management de projet au sein de votre entreprise ?	« La culture de management de projet presque inexistante »
	Quels sont les engagements de la direction générale dans ce domaine ?	« Les engagements sont faibles et sont constatés uniquement dans le plan de formation à travers une population réduite qui est inscrite ».
	Quelles sont vos objectifs autant que directeur de projet, et quelle est votre mission ?	« L'objectif majeur est la certification des activités GPL ISO 9001, 14001 et 45001, dans un temps estimé à une année et au moindre coût ».
	Sur quelles références et ressources appuyez-vous pour gérer les projets ?	« ISO 9001 version 2015 Chapitre 6 « Planification » et Chapitre 07 « Support », Concernant les ressources le savoir-faire des équipes de la Direction SMI et de la Direction Management Qualité aussi les acteurs des activités GPL »
	Quelle est votre perception concernant la phase de planification et quelle est sa contribution à la réussite du projet en cours ?	« La phase « planification » est le socle d'un projet et représente la phase la plus importante pour la réussite du projet »
	Quels sont les outils et logiciels que vous utilisez dans la planification du projet ?	« Un enregistrement qualité et l'outil MS Project »
	Pensez-vous que l'approche processus de planification peut garantir la réussite du projet ? Comment ?	« Absolument oui, à travers un découpage en phases chronologique, une estimation de temps et des ressources humaines, matérielles et financières »
	Comment vous avez élaboré votre plan de management du projet ?	« Un découpage en phases chronologique, une estimation

La contribution du processus de planification dans la bonne réalisation du projet		de temps et des ressources humaines, matérielles et financières »
	Pensez-vous que la planification de la gestion de contenu et du périmètre ainsi que la définition de ce dernier sont nécessaires ? pourquoi ?	« Oui, car sont essentiels à la réussite du projet facilitant ainsi la détermination des besoins et leurs compréhensions par les acteurs et toutes les parties prenantes »
	Comment vous avez planifié la gestion de l'échéancier ?	« Par rapport aux ressources disponibles et la date prévue pour la certification »
	Pouvez-vous nous expliquer comment vous définissez les activités du projet et les organiser en séquence ?	« Les activités sont définies par rapport aux exigences normatives ISO 9001, 14001 et 45001 et les ressources disponibles »
	Comment le processus de planification vous permettra d'estimer la durée des activités ?	« Recenser d'abord les activités pour mener à bien le projet et atteindre les objectifs attendus ensuite allouer le temps estimatif pour chaque activité »
	D'après vous la planification de la gestion des coûts est-elle indispensable dans le projet SMI ?	« Oui, elle est plus qu'indispensable dans le projet SMI et ce pour ne pas dépasser le budget alloué au projet »
	Avez- vous planifié la gestion de la qualité ? comment ?	« Non »
	En quoi consiste une bonne planification de gestion des ressources ?	« En vue d'optimiser l'efficacité et éviter le gaspillage »
	Quel est l'intérêt de planifier la gestion de communication ? et comment l'équipe projet communique-t-elle ?	« L'intérêt est de choisir la méthodologie de communication, déterminer sur quoi on veut communiquer, la cible c'est-à-dire les personnes et les activités concernées, les destinataires, les délais, la fréquence et d'autres renseignements pertinents relatifs à la communication sur le projet ;

		L'équipe projet communique par des séances de sensibilisation après avoir identifié la population concernée et établir les guides nécessaires»
	Le processus de planification de gestion des risques est-il utilisé dans le projet SMI ? dans quel but ce processus a-t-il été adopté ?	« Non »
	Comment la planification peut-elle améliorer le processus de gestion des approvisionnements ?	« Le processus planification permet la maîtrise de l'approvisionnement d'une manière efficace et efficiente »
	Quels sont les parties prenantes impliquées dans votre projet ? est commet vous planifier l'engagement de ces dernières ?	«Tous les responsables d'activités GPL, l'opérationnel, L'organisme certificateur, les Fournisseurs et les centres de formation»

Thèmes	Verbatims
Management de projet et planification	« L'entreprise a mis un large programme de formations dans le domaine du management de projet, ainsi que la Branche GPL depuis sa création a lancé et concrétisé plusieurs projets d'envergure ce qui lui a permis d'acquérir une grande expérience dans le management et le suivi des projets. Cette culture se traduit par une vision globale qui utilise des méthodes de gestion de projet pour améliorer la coordination et la communication entre l'équipe projet »
	« La direction général s'engage à mettre les moyens nécessaire et à communiqué sur le projet SMI, à maîtriser les risques liés aux activités et aux projets. Ainsi elle mobilise les compétences pour former ces équipes de projet dans le but de favoriser un management souple et réactif menant les différents projets à la bonne réussite ».
	« L'objectif majeur est la certification des activités GPL ISO 9001, 14001 et 45001, dans un temps estimé à une année et au moindre coût »

	<p>« Référence : la réglementation en vigueur, les normes internationales et nationales et pour le financement cela dépend de la nature et de l'envergure du projet. Ressources : le savoir-faire des équipes de la Direction SMI et de la Direction Management Qualité aussi les acteurs des activités GPL, et des ressources externes ci besoins »</p>
	<p>«La planification couvre un large domaine dans les décisions prises par l'organisation et spécifie les modalités de mise en œuvre pour les réaliser. Cette phase est le socle d'un projet et représente une phase indispensable et la plus importante pour la réussite du projet ».</p>
	<p>« Le plan d'action, Ms projet, Excel »</p>
<p>La contribution du processus de planification dans la bonne réalisation du projet</p>	<p>« Absolument oui, L'approche processus est un principe dans le système de management, elle aide à casser les barrières entre les différentes activités et assure une transversalité dans l'organisation du travail »</p>
	<p>«Par un découpage en 4 étapes chronologique (étape de diagnostic, étape de planification, étape de réalisation, étape d'amélioration, avec une estimation de temps et des ressources humaines, matérielles et financières »</p>
	<p>« Oui, elles sont essentielles à la réussite du projet, parce qu'elles facilitent la détermination des besoins et leurs compréhensions par les acteurs et toutes les parties prenantes, aussi permettent à l'équipe du projet d'effectuer une planification plus détaillée, cette dernière va guider son travail lors de l'exécution et fournirait ainsi une référence de base pour évaluer si les exigences sont comprises ou non dans le périmètre du projet ».</p>
	<p>« Par rapport aux ressources disponibles et la date prévue pour la certification, et selon un suivi rigoureux d'un plan d'action ».</p>
	<p>« On définit les activités du projet selon son besoin. Pour l'organisation de ces activités en séquences on les découpe en parties plus petites et plus faciles à gérer, en tâches, activités ou jalons pour une gestion de tâches plus efficaces. Ces activités sont définies par rapport aux exigences normatives ISO 9001, 14001 et 45001 et les ressources disponibles »</p>
	<p>« Recenser les activités pour mener à bien le projet et atteindre les objectifs attendus ensuite allouer le temps estimatif pour chaque activité, et cela en fonction de trois critères : les ressources de l'entreprise, la complexité de l'activité, et la prise en considération la saisonnalité de l'activité GPL (compagne hivernale) »</p>

	<p>« Oui, elle est plus qu'indispensable dans le projet SMI et ce pour ne pas dépasser le budget alloué au projet »</p>
	<p>« Non »</p>
	<p>« Consiste à améliorer les réflexes et procure plus de flexibilité afin de réagir dans les délais aux exigences en mutation des ressources nécessaires à la réalisation du projet, et cela veut dire mettre les ressources qu'il faut là où il faut, et à déterminer les activités budgétivores et déterminer si l'entreprise a les ressources nécessaires pour le financement du projet »</p>
	<p>« L'intérêt est de choisir la méthodologie de communication, déterminé sur quoi on veut communiquer, à quel moment, les personnes et les activités concernées, les destinataires, les délais, la fréquence et d'autres renseignements pertinents relatifs à la communication sur le projet. L'équipe projet communique par des séances de sensibilisation après avoir identifié la population concernée et établir les guides nécessaires »</p>
	<p>« Oui, dans le but de prévoir et de hiérarchiser les risques, d'évaluer de quels risques devraient être traités, et mettre en place des actions pour leur prise en charge ».</p>
	<p>« La planification permet la maîtrise de la stratégie de l'approvisionnement d'une manière efficace et efficiente, et mieux gérer les stocks »</p>
	<p>« Responsables de l'activité GPL, l'opérationnel, le personnel, les clients, les fournisseurs, les centres de formation, l'organisme certificateurs, les autorités public</p> <p>L'engagement est planifié par la mobilisation efficace des parties prenantes en les impliquant dans les décisions du projet et son exécution, la compréhension de leurs besoins et leurs attentes, gérer les intérêts contradictoires, et assurer une communication continue entre eux ».</p>

**ANNEXE C- PLANIFICATION DU
PROJET SMI**

