

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique

Ecole Nationale Supérieure de Management
Koléa



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المدرسة الوطنية العليا للمناجنت
القلية

MEMOIRE DE FIN DU CYCLE

En vue de l'obtention d'un Master professionnel en
« Entrepreneuriat et Management de Projet »

**La mise en place d'un PMO « Project Management Office » dans un
projet de développement durable**

Cas de : ESHRA, Ecole Supérieure d'Hôtellerie et de Restauration

Élaboré par :

BOUMAD Rima

ZANDOUCHE Soumia

Encadré par :

Dr BEDAIDA Imad Eddine

Année Universitaire

2024/2025

Résumé

Ce projet de fin d'étude vise à proposer un cadre structuré pour la mise en place d'un Project Management Office (PMO) au sein de l'ESHRA, dans le but de piloter efficacement un projet de développement durable. L'objectif principal est de doter l'école d'un outil de gouvernance capable de centraliser, coordonner et assurer le suivi des initiatives liées à la durabilité, tout en renforçant l'alignement stratégique, la performance organisationnelle et la transparence.

La méthodologie adoptée repose sur une approche qualitative, combinant des entretiens semi-directifs menés auprès de responsables de l'ESHRA et une observation non participante en immersion. Ces données ont permis de réaliser un diagnostic approfondi de l'état actuel de l'établissement en matière de gestion de projets, de communication, d'engagement institutionnel et de culture RSE. Le traitement des données s'est appuyé sur des outils d'analyse comme les nuages de mots générés via des plateformes spécialisées.

Les principaux résultats obtenus ont mis en lumière un besoin urgent de structuration, révélant notamment des lacunes en coordination, en communication formelle et en mobilisation des ressources. La mise en place d'un PMO orienté développement durable apparaît ainsi comme une réponse organisationnelle pertinente pour accompagner la transformation de l'ESHRA et renforcer son positionnement en tant qu'acteur responsable de l'enseignement hôtelier en Algérie.

Mots-clés : PMO, développement durable, gestion de projet, ESHRA.

Abstract

Faced with the growing challenges of sustainable development, higher education institutions are being called upon to structure their projects around responsible and strategic approaches. This final project is part of this dynamic and aims to provide a structured framework for the implementation of a Project Management Office (PMO) within ESHRA, with the aim of effectively managing a sustainable development project. The main objective is to provide the school with a governance tool capable of centralizing, coordinating, and monitoring sustainability-related initiatives, while strengthening strategic alignment, organizational performance, and transparency.

The methodology adopted is based on a qualitative approach, combining semi-structured interviews with ESHRA managers and immersive non-participant observation. This data enabled an in-depth assessment of the institution's current state of affairs in terms of project management, communication, institutional engagement, and CSR culture. Data processing relied on analytical tools such as word clouds generated via specialized platforms.

The results revealed an urgent need for structure, revealing gaps in coordination, formal communication, and resource mobilization. The implementation of a sustainable development-oriented PMO thus appears to be a relevant organizational response to support ESHRA's transformation and strengthen its position as a responsible player in hospitality education in Algeria.

Keywords: PMO, sustainable development, project management, ESHRA.

ملخص

يهدف هذا المشروع النهائي إلى اقتراح إطار منظم لإنشاء مكتب إدارة المشاريع (PMO) داخل المدرسة العليا للسياحة والفندقة (ESHRA)، بهدف قيادة مشروع للتنمية المستدامة بشكل فعال. يتمثل الهدف الرئيسي في تزويد المؤسسة بأداة حكومة قادرة على مركزية وتنسيق ومتابعة المبادرات المتعلقة بالاستدامة، مع تعزيز التوافق الاستراتيجي، وتحسين الأداء المؤسسي، وضمان الشفافية.

تعتمد المنهجية المُتبعة على مقارنة نوعية، تجمع بين مقابلات شبه موجهة أجريت مع مسؤولي المؤسسة، وملاحظة غير مشاركة من خلال التعايش داخل المؤسسة. وقد مكنت هذه المعطيات من إجراء تشخيص دقيق للحالة الراهنة فيما يتعلق بإدارة المشاريع، والاتصال الداخلي، والالتزام المؤسسي، وثقافة المسؤولية المجتمعية. وقد تم تحليل البيانات باستخدام أدوات مرئية مثل سحب الكلمات التي تم إنشاؤها عبر منصات متخصصة

أظهرت النتائج حاجة ملحة إلى إعادة التنظيم، حيث كشفت عن نواقص واضحة في التنسيق، وغياب آليات اتصال رسمية، وضعف في تعبئة الموارد. ويُعدّ إنشاء مكتب لإدارة المشاريع موجّه نحو التنمية المستدامة استجابة تنظيمية مناسبة لمرافقة تحول المدرسة وتعزيز مكانتها كمؤسسة مسؤولة في مجال التعليم الفندقي في الجزائر

الكلمات المفتاحية: مكتب إدارة المشاريع، التنمية المستدامة، إدارة المشاريع، المدرسة العليا للفندقة والإطعام

Remerciements

Avant tout, je remercie Dieu de m'avoir donné la force, la patience et la persévérance pour mener à bien ce travail de recherche, aussi modeste soit-il.

Je souhaite exprimer ma profonde gratitude et mon respect à mon encadrant, Dr, BEDAIDA IMAD EDDINE, dont l'expertise, la patience et l'enthousiasme ont été des piliers essentiels dans l'accomplissement de ce mémoire. Votre accompagnement m'a permis de progresser à chaque étape et de mener ce projet à son terme avec confiance. Merci infiniment pour votre soutien et vos précieux conseils.

Je tiens également à remercier ma mère, véritable pilier de ma vie, dont l'amour, la patience et le courage m'ont portée dans chaque étape de ce parcours. Grâce à sa présence et à sa confiance inébranlable, j'ai pu avancer avec détermination. Ce travail lui est dédié, car elle est et restera ma plus grande source de force et d'inspiration

Un immense merci à mes sœurs Amira, Meriem et Zineb pour leur soutien inébranlable, leur amour et leur confiance, qui ont été une véritable source de motivation.

Je remercie mes grands-parents pour leur amour et leurs précieux conseils. Mon grand-père, un second père, et ma grand-mère, une deuxième maman, ont été des piliers essentiels dans ma vie.

Un grand merci à mes amis, en particulier Nesrine, Meissa, Nada et Yanis, ainsi que mon binôme Soumia pour leur soutien, leurs encouragements et leur présence précieuse tout au long de ce parcours.

Je n'oublie pas L'ENSM (École Nationale Supérieure de Management) et toute la famille de l'école, qui a été un véritable cadre de développement et de partage tout au long de mon parcours, c'est un chapitre de ma vie qui restera gravé dans ma mémoire.

Enfin, il y a toi, papa. Si ce travail a vu le jour, c'est en grande partie pour te rendre fier. Tu as toujours été là pour moi, m'accompagnant et me guidant dans tous les moments de ma vie. J'aurais tant aimé que tu sois là aujourd'hui pour voir ta petite fille réussir, mais Dieu t'a rappelé à Lui. Repose en paix, papa, et merci pour tout.

BOUMAD Rima

Remerciements

Tout d'abord, je remercie Dieu, qui m'a accordé la force, la patience et la passion nécessaires pour mener à bien ce travail.

Je tiens ensuite à exprimer ma profonde gratitude à mon encadrant, Dr BEDAIDA IMAD EDDINE, pour son accompagnement, sa disponibilité et ses précieux conseils, qui ont grandement contribué à la réalisation de ce mémoire.

Ma reconnaissance va également à ceux qui me donnent la vie, ceux qui ont été une source d'inspiration, de soutien et d'encouragement, mon cher papa et ma chère maman. Merci du fond du cœur pour votre présence tout au long de mon parcours.

À mes sources de joie, ceux avec qui j'ai partagé mes plus beaux souvenirs, mes frères, en particulier Yacine et Samer, et ma petite sœur Aya. Merci pour votre présence et votre soutien, qui ont été pour moi une grande source de motivation.

Je remercie aussi toute ma chère famille pour vos encouragements constants et vos vœux chaleureux à chaque étape de mon chemin. Un merci tout particulier à ma tante Fatma et à ma cousine Lina, les mots ne suffisent pas pour exprimer toute ma gratitude envers vous.

À mes précieuses amies, en particulier Lina, Sara, Nada, Amira, Rima et Nedjema, merci pour votre bienveillance, votre écoute et votre présence sincère à chaque moment important de ce parcours.

Un grand merci à l'équipe de l'ENSM, avec qui j'ai partagé des moments inoubliables. Vous avez été de belles rencontres.

Je souhaite également remercier une personne très chère à mon cœur, pour ses encouragements, et son soutien précieux tout au long de ce travail.

ZANDOUCHE Soumia

Tables de matières

Résumé.....	3
Abstract.....	4
ملخص.....	5
Remerciements.....	6
Tables de matières.....	8
Liste des tableaux.....	11
Liste des figures.....	12
Liste des abréviations.....	13
<i>INTRODUCTION GÉNÉRALE</i>	14
<i>CHAPITRE I</i>	18
<i>CONTEXTE ET PROBLÉMATIQUE</i>	18
1. Contexte de l'étude.....	19
2. Question de recherche.....	19
3. Les objectifs de l'étude.....	21
4. Raisons du choix du thème.....	21
5. Épistémologie de l'étude.....	22
6. Pertinence de l'étude.....	22
6.1. Pertinence sur le plan théorique.....	22
6.2. Pertinence sur le plan managérial.....	23
7. Lieu de stage.....	23
8. Présentation de l'École Supérieure d'Hôtellerie et de Restauration d'Alger (ESHRA).....	24
8.1. La mission de l'ESHRA.....	24
8.2. Les valeurs de l'ESHRA.....	24
8.3. La vision de l'ESHRA.....	25
<i>CHAPITRE II</i>	28
<i>CADRE THÉORIQUE</i>	28
Section 01 : Revue de la littérature.....	29
1. Fondements conceptuels et structurels du Project Management Office.....	29
2. Les projets en développement durable :.....	32
3. Les défis de la mise en place d'un Project Management Office.....	33

4. Positionnement de l'étude	34
5. Analyse critique de la littérature	35
Section 02 : Cadre conceptuel	37
1. La gestion de projet.....	37
1.1. Un projet	37
1.2. Les Phases du Cycle de Vie d'un Projet.....	37
1.3. La gestion de projets	39
1.4. Méthodologies de gestion de projet	39
1.5. Outils et technologies	40
1.6. Gouvernance du projet.....	43
2. La communication comme levier stratégique dans la mise en place d'un PMO.....	47
2.1. Objectifs de la communication dans un contexte PMO durable	47
2.2. Communication interne.....	48
2.3. Communication externe	49
3. Project Management Office	50
Introduction.....	50
3.1. Définition du Project Management Office (PMO).....	50
3.2. Les Types de PMO	51
3.3. Rôle du PMO	51
3.4. L'importance du PMO	52
3.5. Facteurs clés de succès du PMO	52
3.6. Les étapes de la mise en œuvre d'un PMO dans une démarche de développement durable	53
4. Le développement durable :.....	54
4.1. Les Objectifs de Développement Durable (ODD) Liés à la Gestion de Projet dans un Contexte de Développement Durable	55
CHAPITRE III	58
METHODOLOGIQUE	58
Démarche Méthodologique : L'Approche Qualitative par la Recherche-Action	59
1. Méthodes de collecte de données.....	60
1.1. Les entretiens.....	61
1.2. Observation.....	64
2. Les instruments de collecte de données.....	65
2.1. Guide d'entretien	65

2.2. Grille d'observation	66
3. Procédure d'analyse de données	66
3.1. Outils de traitement de données	66
<i>CHAPITRE IV</i>	68
<i>RESULTATS ET DISSCUSSION</i>	68
Section 01 : Présentation et analyse des résultats	69
1. Première étape: Diagnostic Initial	69
1.1. Observation non participante et entretien semi directif.....	69
1.2. Analyse des entretiens.....	70
1.3. Analyse des écarts	75
2. Deuxième étape : Plan d'action.....	75
3. Troisième étape : La mise en place du PMO	77
3.1. Choix de type de PMO.....	77
3.2. Étapes de mise en place du PMO support dans le cadre de projet Green Smart ESHRA	77
Section 02 : Discussions de résultats.....	85
<i>CONCLUSION GENERALE</i>	92
<i>BIBLIOGRAPHY</i>	96
<i>ANNEXES</i>	102

Liste des tableaux

Tableau 1 Types d'entretiens	61
Tableau 2 Programme détaillé des entretiens	63
Tableau 3 Synthèse des observations et commentaires	69
Tableau 4 Analyse des écarts	75
Tableau 5 Plan d'action	76
Tableau 6 Synthèse des six axes stratégiques, objectifs et projets intègres	78
Tableau 7 Cartographie des projets	80
Tableau 8 Tableau de bord	83

Liste des figures

Figure 1 Cycle de vie d'un projet	39
Figure 2 Nuage de mots issu des verbatims des quatre interviewés du premier thème	71
Figure 3 Nuage de mots issu des verbatims des quatre interviewés du deuxième thème	72
Figure 4 Nuage de mots issu des verbatims des quatre interviewés du troisième thème	73
Figure 5 Nuage de mots issu des verbatims des quatre interviewés du quatrième thème	74

Liste des abréviations

PMO : Project Management Office

ESHRA : École Supérieure d'Hôtellerie et de Restauration d'Alger

DDRSE : Développement Durable Responsabilité Sociétale et Environnementale

ESS : Etablissement d'Enseignement Supérieur

SIH : Société d'investissement Hôtelier

INTRODUCTION GÉNÉRALE

La gestion de projet s'est affirmée comme une discipline stratégique incontournable pour les organisations évoluant dans des environnements caractérisés par l'incertitude, la complexité et la nécessité de s'adapter rapidement aux changements. Elle joue un rôle central dans la structuration des initiatives, la rationalisation de l'allocation des ressources, ainsi que dans le respect des délais, des budgets et des résultats escomptés. Pour (Turner, 2001), l'efficacité de la gestion de projet constitue un facteur déterminant de la réussite des projets et, par extension, de l'atteinte des objectifs globaux de l'organisation. Il insiste sur le rôle du chef de projet dans la dynamique d'équipe et la performance globale, soulignant que des méthodes rigoureuses de gestion permettent de réduire les incertitudes et de renforcer le pilotage stratégique des projets.

Dans ce contexte, la mise en place d'un Project Management Office (PMO) s'impose comme une réponse organisationnelle structurante et adaptée face à la l'évolution croissante des environnements institutionnels. Le PMO se définit comme une entité permanente ou temporaire chargée de centraliser, normaliser et superviser les pratiques de gestion de projet à l'échelle de toute l'organisation (PMI, 2017). Il met à disposition des méthodes, outils, modèles et indicateurs de performance qui permettent d'assurer non seulement la réussite technique et opérationnelle des projets, mais également leur alignement stratégique avec les objectifs globaux de l'organisation. (Turner, 2001), soulignent que le PMO joue un rôle clé dans la professionnalisation de la gestion de projet en apportant un cadre de gouvernance robuste, en renforçant la gestion des risques et en assurant une allocation plus rationnelle et efficace des ressources humaines, financières et matérielles. Par ailleurs, le PMO facilite la standardisation des processus, l'intégration interservices et la circulation fluide de l'information, contribuant ainsi à une meilleure cohérence des actions à l'échelle de l'organisation.

Dans le domaine de l'enseignement supérieur, (Wedekind, 2018) montrent que l'implémentation d'un PMO universitaire permet d'accompagner efficacement les projets tout au long de leur cycle de vie, en assurant un soutien méthodologique, une supervision continue et une coordination transversale, facteurs essentiels pour améliorer l'impact, la transparence et la pérennité des initiatives.

Dans le cadre des transformations nécessaires à l'adoption de principes durables, le Project Management Office (PMO) peut jouer un rôle central dans l'intégration systémique des objectifs

de durabilité au sein des organisations. En tant que structure transversale, il facilite la planification, le suivi et l'évaluation des initiatives durables, en assurant leur cohérence avec les orientations stratégiques de l'institution. Le développement durable, tel que défini dans le rapport (Brundtland, 1987), repose sur la satisfaction des besoins présents sans compromettre la capacité des générations futures à satisfaire les leurs, en conciliant les dimensions environnementales, sociale et économique. Appliqué aux établissements d'enseignement supérieur, ce concept ne se limite pas aux contenus pédagogiques, mais implique une transformation globale de la gouvernance, de la gestion des ressources, de la participation des parties prenantes et des pratiques institutionnelles.

(Serafini, 2022), et ses collègues ont affirmé que l'intégration des Objectifs de Développement Durable (ODD) dans les institutions universitaires constitue un facteur clé pour ancrer une véritable culture de durabilité. Ils ont mis en évidence que cela exige non seulement des ajustements organisationnels, mais aussi des mécanismes de coordination et de pilotage permettant de suivre les progrès réalisés, d'impliquer les parties prenantes internes (personnel, enseignants, étudiants) et d'aligner les actions avec les référentiels nationaux et internationaux. Le PMO, par ses fonctions transversales, apparaît ainsi comme un outil stratégique de gouvernance durable, capable de fédérer les efforts, de diffuser les bonnes pratiques, et de répondre aux exigences croissantes en matière de responsabilité sociale et environnementale des établissements.

Ainsi, La structuration d'un cadre de gestion durable, transversal et intégré constitue un levier fondamental pour assurer la pérennité, la performance et la responsabilité des établissements d'enseignement supérieur. Ce cadre permet de mieux articuler les objectifs éducatifs avec les enjeux sociaux et environnementaux, tout en consolidant la légitimité de l'institution auprès de ses parties prenantes. Comme Sorbonne Université a adopté un Schéma Directeur Développement Durable, Responsabilité Sociétale et Environnementale (DDRSE) pour la période 2025-2028, visant à intégrer le développement durable et la responsabilité sociétale dans ses projets de recherche et à soutenir la recherche sur ces thématiques. (Sorbonne, 2025)

De même, La Rochelle Université a mis en place un schéma directeur DDRSE définissant sa stratégie en matière de transition écologique et sociétale à horizon 2030, s'appuyant sur des actions engagées dans le cadre de son plan Smart Campus de 2016 et sa labellisation DDRS en 2022. (Rochelle, 2024)

Ces initiatives démontrent l'importance d'une gouvernance intégrée et d'une planification stratégique pour aligner les missions éducatives et de recherche des universités avec les objectifs de développement durable, renforçant ainsi leur rôle sociétal et leur attractivité.

CHAPITRE I
CONTEXTE ET PROBLÉMATIQUE

1. Contexte de l'étude

Face aux défis environnementaux, sociaux et économiques contemporains, le développement durable est devenu un enjeu incontournable pour toutes les organisations, y compris les établissements d'enseignement supérieur (EES). Ceux-ci sont de plus en plus appelés à intégrer les objectifs du développement durable (ODD) dans leurs stratégies, leurs formations et leurs pratiques de gestion (Ceulemans, 2015). Dans ce contexte, les établissements spécialisés, tels que les écoles d'hôtellerie et de restauration, se trouvent à la croisée de deux dynamiques : d'une part, l'obligation d'adopter des pratiques durables, et d'autre part, la nécessité de gérer efficacement leurs projets pour améliorer leur performance globale et leur image institutionnelle (Gough, 2007)

La mise en place d'un Project Management Office (PMO) peut constituer un levier stratégique pour accompagner cette transition. Un PMO permet non seulement d'assurer une meilleure gouvernance des projets, mais aussi d'aligner ceux-ci avec les orientations durables de l'établissement (Aubry, 2010) Toutefois, la littérature scientifique s'est principalement concentrée sur le rôle des PMO dans les secteurs technologiques, industriels ou gouvernementaux, et très peu d'études ont exploré leur pertinence dans le secteur éducatif, encore moins dans celui de l'hôtellerie et de la restauration (Aubry, Brian, & Denis, 2007)

En parallèle, des travaux récents ont souligné l'importance de l'institutionnalisation des démarches durables dans les universités et les écoles, via des structures dédiées à la coordination, au suivi et à l'évaluation des projets responsables (Findler, 2019) Dans ce cadre, l'implémentation d'un PMO orienté développement durable pourrait permettre aux établissements comme l'ESHRA de formaliser, piloter et évaluer leurs projets à impact, tout en assurant la cohérence avec les valeurs et les attentes de la société actuelle.

Cependant, malgré la reconnaissance de ce besoin, il n'existe à ce jour aucun modèle concret ou guide méthodologique spécifique à la mise en place d'un PMO durable dans le contexte des écoles d'hôtellerie. La gestion des projets durables dans ces institutions reste souvent ponctuelle, dispersée, et déconnectée d'une vision stratégique intégrée. D'où l'importance de conduire une recherche exploratoire qui vise à combler cette lacune.

Ainsi, ce travail s'inscrit dans une double logique : contribuer à la réflexion académique sur le rôle des PMO dans l'enseignement supérieur et proposer un cadre pratique d'implantation d'un PMO durable adapté au contexte particulier de l'ESHRA. Une telle démarche permettra non seulement d'améliorer la performance organisationnelle, mais aussi de renforcer la responsabilité sociétale de l'établissement dans un secteur où les pratiques durables sont devenues un critère de différenciation majeur (Baum, 2007 ; Sheldon & Fesenmaier, 2015).

2. Question de recherche

De nombreux travaux de recherche à travers le monde ont mis en évidence l'importance des structures de gouvernance de projet telles que les Project Management Offices (PMO) dans divers secteurs : santé, technologie, finance, industrie ou encore secteur public. Ces études ont montré que les PMO peuvent jouer un rôle stratégique dans l'amélioration de la performance, la standardisation des pratiques et la création de valeur durable (Aubry H. , 2010).

Cependant, le secteur de l'enseignement supérieur, et plus particulièrement celui de la formation en hôtellerie et restauration, reste encore peu exploré dans ce domaine. Très peu de recherches ont porté sur la façon dont un PMO pourrait être implanté dans ce type d'établissement, avec une orientation claire vers les objectifs du développement durable (ODD). Or, dans un contexte où les établissements éducatifs sont de plus en plus appelés à adopter des pratiques responsables, il devient essentiel d'organiser et structurer les initiatives de durabilité par des outils efficaces de gestion de projet.

Cette étude vise donc à combler cette lacune en explorant les conditions, les mécanismes et les bénéfices potentiels de la mise en place d'un PMO pour le développement durable au sein de l'École Supérieure d'Hôtellerie et de Restauration (ESHRA).

À partir de ce contexte, nous posons la question de recherche suivante :

« Comment structurer et mettre en place un Project Management Office (PMO) permettant de piloter le projet de développement durable au sein de l'ESHRA ? »

3. Les objectifs de l'étude

L'objectif principal de cette étude est de proposer un cadre de mise en place d'un Project Management Office (PMO) orienté vers le développement durable au sein de l'École Supérieure d'Hôtellerie et de Restauration d'Alger (ESHRA). Cette structure viserait à améliorer la coordination des projets durables, à favoriser leur réussite et à aligner les actions de l'établissement avec les Objectifs de Développement Durable (ODD).

Pour atteindre cet objectif général, l'étude s'appuie sur plusieurs sous-objectifs spécifiques :

- Comprendre le rôle d'un PMO (Project Management Office) à l'ESHRA.
- Analyser les besoins de l'ESHRA en matière de gestion de projets liés au développement durable.
- Identifier les avantages que pourrait apporter un PMO à l'ESHRA, notamment en termes de coordination, efficacité et impact durable.
- Étudier les pratiques existantes en gestion de projets dans le secteur de l'enseignement hôtelier.
- Proposer un modèle clair et simple pour mettre en place un PMO adapté au contexte de l'ESHRA.
- Fournir des recommandations concrètes pour aider l'école à gérer ses projets durables de façon plus organisée et stratégique.

4. Raisons du choix du thème

Nous avons choisi ce thème de recherche pour deux raisons principales. D'abord, parce que notre spécialité est le Management de Projet, nous nous intéressons naturellement à tout ce qui concerne la bonne gestion des projets. En observant les établissements d'enseignement supérieur privés, notamment ceux liés au domaine de l'hôtellerie, nous avons compris que la gestion efficace des projets, surtout ceux liés au développement durable, peut vraiment améliorer leur performance et leur image. La mise en place d'un PMO (Project Management Office) nous a semblé être un bon outil pour y parvenir. Ensuite, nous avons remarqué qu'il existe très peu d'études sur ce sujet, surtout dans le contexte algérien. Beaucoup d'écoles privées veulent intégrer le développement durable dans leur fonctionnement, mais elles ne savent pas toujours comment organiser leurs projets de manière efficace. C'est pourquoi, à travers cette étude, nous voulons apporter une

contribution concrète en proposant des solutions pratiques et adaptées pour aider ces établissements à mieux gérer leurs projets durables.

5. Épistémologie de l'étude

Cette étude adopte une démarche interprétativiste, qui repose sur l'idée que la compréhension des phénomènes sociaux passe par l'interprétation des perceptions, des intentions et des expériences des acteurs impliqués. Dans le cadre de l'ESHRA, la mise en place d'un Project Management Office (PMO) orienté vers le développement durable touche des dimensions humaines, organisationnelles et culturelles. Cette posture nous permet de saisir le sens que les différentes parties prenantes attribuent à leurs pratiques de gestion de projets durables.

Nous considérons que la réalité organisationnelle est construite par les individus à travers leurs interactions et leurs représentations, et non comme une réalité objective et figée. L'adoption de cette posture constructiviste nous permet de porter une attention particulière aux discours, attentes et logiques d'action des acteurs internes à l'ESHRA (gestionnaires, enseignants, coordinateurs de projets, etc.). Ce positionnement épistémologique est particulièrement adapté aux recherches dans les domaines du management et du développement durable, où la diversité des points de vue et la complexité sociale sont au cœur des préoccupations (Daamouch, 2021) .

6. Pertinence de l'étude

Le choix du thème de notre recherche n'est pas le fruit du hasard. Il s'inscrit dans une volonté de répondre à des besoins concrets au sein d'un établissement hôtelier de référence, tout en contribuant à l'évolution des connaissances sur les pratiques de gestion durable.

Ce travail trouve sa pertinence tant sur le plan théorique que managérial.

6.1. Pertinence sur le plan théorique

Bien que la littérature en gestion de projet soit abondante, peu de travaux ont spécifiquement étudié la mise en place d'un PMO (Project Management Office) orienté développement durable dans le secteur de l'enseignement supérieur, et plus particulièrement dans les établissements spécialisés en hôtellerie et restauration. Ce travail vise ainsi à combler un vide scientifique, en proposant un cadre organisationnel innovant qui intègre à la fois les logiques de pilotage stratégique et les

principes du développement durable.

En croisant deux dimensions souvent étudiées séparément, à savoir la gestion de projet (PMO) et la durabilité dans l'enseignement spécialisé. Cette recherche contribue à enrichir le champ académique. Elle propose une approche contextualisée et adaptée au cas algérien, apportant ainsi une valeur ajoutée à la réflexion sur les modèles de gouvernance durable dans les établissements de formation.

6.2. Pertinence sur le plan managérial

D'un point de vue pratique, cette étude présente un intérêt direct pour l'ESHRA. En tant qu'établissement d'enseignement supérieur privé, spécialisé dans les métiers de l'hôtellerie et de la restauration, l'ESHRA est aujourd'hui confrontée à la nécessité d'intégrer les enjeux du développement durable dans sa stratégie et ses opérations. La mise en place d'un PMO structuré et orienté durabilité permettrait à l'école de mieux organiser, suivre et évaluer ses projets en lien avec les ODD, tout en assurant une cohérence stratégique entre ses ambitions académiques, institutionnelles et environnementales. Cela contribuerait également à renforcer son positionnement en tant qu'établissement responsable et innovant, dans un secteur où les pratiques durables sont devenues un levier de compétitivité.

7. Lieu de stage

En tant qu'institution spécialisée dans la formation des futurs professionnels du secteur, L'école Supérieure d'hôtellerie et de restauration d'Alger (l'ESHRA) se confronte à un défi majeur : structurer la gestion de ses projets de manière à les rendre durables et en cohérence avec les Objectifs de Développement Durable (ODD). Dans ce contexte, la mise en place d'un Project Management Office (PMO) dédié à la gestion durable s'impose comme une solution stratégique, permettant d'assurer la pérennité de l'établissement tout en maximisant l'impact de ses projets.

L'objectif de cette étude est d'explorer comment un modèle de gestion de projets durable, soutenu par un PMO adapté, pourrait être implémenté au sein de l'ESHRA. Cela permettrait de renforcer l'efficacité de l'établissement dans l'intégration des principes du développement durable à tous ses niveaux opérationnels.

8. Présentation de l'École Supérieure d'Hôtellerie et de Restauration d'Alger (ESHRA)

L'ESHRA (École Supérieure en Hôtellerie et Restauration d'Alger) est une unité de la Société d'Investissement Hôtelière (SIH), une Entreprise Publique Économique organisée sous forme de Société par Actions. Agréée par le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique selon l'arrêté N° 842 du 10 juin 2024, l'ESHRA se positionne comme un établissement privé d'enseignement supérieur spécialisé dans la formation aux métiers de l'hôtellerie, de la restauration et du tourisme. Située sur un site exceptionnel de 15 hectares en bord de mer, l'école dispose d'infrastructures modernes, comprenant une zone académique, une zone d'hébergement, ainsi qu'une zone dédiée au bien-être et aux activités sportives. Les étudiants bénéficient d'une immersion concrète dans différents standards de l'hôtellerie grâce à quatre points de restauration, allant du Food court au restaurant gastronomique, et à des offres d'hébergement de standing 3 à 4 étoiles. Face au déficit national en compétences et main-d'œuvre qualifiée dans le secteur de l'hospitalité, l'ESHRA a pour mission de contribuer activement au développement économique et touristique de l'Algérie et de l'Afrique, en formant les futurs leaders et managers de cette industrie. (eshra.dz, n.d.)

8.1. La mission de l'ESHRA

« Former des talents destinés à faire carrière dans les secteurs de l'hôtellerie et de la restauration en Algérie et en Afrique. Elle s'engage également à transmettre en continu des connaissances, des compétences et un savoir-faire actualisé à l'ensemble de ses parties prenantes : étudiants, enseignants, professionnels du secteur et marché en général. » (eshra.dz, n.d.)

8.2. Les valeurs de l'ESHRA

L'ESHRA repose sur quatre valeurs fondamentales qui guident l'ensemble de ses actions et de son approche pédagogique : l'excellence, le professionnalisme, la responsabilité et l'éthique.

- **L'excellence**

L'excellence se traduit par une volonté constante de fournir des services de haute qualité et d'offrir aux étudiants une expérience optimale. Cela passe par l'utilisation de processus innovants et l'expertise confirmée dans l'enseignement hôtelier. Elle se manifeste également à travers une

sensibilité au goût esthétique, à la maîtrise des arts pratiques liés aux métiers de l'hospitalité, et par un engagement à bien faire le travail. (eshra.dz, n.d.)

- **Le professionnalisme**

Le professionnalisme implique la maîtrise des normes et des pratiques reconnues dans les secteurs de l'hôtellerie et de la formation. Il se reflète dans l'esprit d'équipe, la confiance, l'orientation vers les résultats, et la satisfaction des clients. Être professionnel, c'est aussi respecter ses engagements, viser la qualité, et adopter une attitude rigoureuse envers ses collègues, partenaires et clients. (eshra.dz, n.d.)

- **La responsabilité**

La responsabilité est un pilier essentiel qui influence directement l'avenir professionnel des étudiants. L'ESHRA encourage les étudiants à agir de manière réfléchie, à prendre des décisions en tenant compte des autres, et à adopter une attitude proactive. Une personne responsable est sérieuse, mesure les conséquences de ses actes, et s'engage dans une dynamique d'amélioration continue. (eshra.dz, n.d.)

- **L'éthique**

L'éthique repose sur des principes tels que le respect mutuel, l'intégrité, la transparence, l'impartialité, l'équité et l'honnêteté. Elle implique également le respect des règles et des exigences propres aux métiers de l'hôtellerie et de la formation. L'éthique reflète une ouverture d'esprit fondée sur la reconnaissance de la diversité, du mérite et du potentiel de chacun. Elle englobe aussi les principes de bonne gouvernance, de respect des droits et devoirs, et de confidentialité dans l'exercice de ses fonctions. (eshra.dz, s.d.)

8.3.La vision de l'ESHRA

Les missions qui ont été identifiées leur permettent des lors de définir la vision de l'ESHRA dans son ensemble de la manière suivante : « Devenir le centre d'excellence de référence dans la formation en Hôtellerie et Restauration en Algérie et en Afrique du Nord » ou, en d'autres termes : « La meilleure école supérieure de formation pour l'hôtellerie

et restauration d’Afrique du nord ». Cette vision est très ambitieuse et ne pourra se matérialiser que si l’Algérie devient une destination de tourisme d’affaires et de loisir important en Afrique du Nord. Objectifs stratégiques de l’ESHRA : Afin de réaliser ses missions tout en soutenant la vision définie et devenir à terme, le meilleur institut de formation en hôtellerie et restauration d’Afrique du Nord, il est nécessaire d’identifier le positionnement stratégique de l’ESHRA. (eshra.dz, s.d.)

9. Projet Green Smart Eshra (Vision 2030)

Dans cette dynamique, l’ESHRA s’est dotée d’une stratégie ambitieuse à travers sa Vision 2030 : Smart Green ESHRA, qui vise à transformer l’école en un pôle d’excellence en éducation hôtelière durable et innovante en Algérie et dans la région MENA. Cette vision repose sur l’intégration des technologies numériques, de l’intelligence artificielle, des énergies renouvelables et des standards internationaux, en cohérence avec les engagements présidentiels algériens pour le développement de la jeunesse, la promotion du tourisme durable, l’autonomisation des femmes et la transformation numérique. (eshra.dz, n.d.)

Les objectifs majeurs de cette vision sont :

- Renforcer la qualité de l’enseignement à travers l’intégration des technologies de l’information et de l’intelligence artificielle dans la pédagogie ;
- Promouvoir la recherche appliquée dans le domaine du tourisme durable et de l’IA ;
- Mettre en place un campus écoresponsable visant la neutralité carbone ;
- Former une génération de leaders et d’entrepreneurs engagés dans la transition écologique
- Contribuer à la réduction du chômage des jeunes et des femmes par la création d’opportunités dans l’hôtellerie verte ;
- Faire de l’ESHRA un centre de référence en consulting, innovation, et formation durable dans le secteur hôtelier à l’échelle nationale et régionale.

Dans ce cadre, nous avons travaillé concrètement sur plusieurs axes prioritaires pour concrétiser cette vision, notamment :

- La mise en place du Système de Management Éducatif Objectif (SMEO) conforme à la norme ISO 21001 : 2018 ;

- La conception d'une charte RSE pour structurer l'engagement sociétal et environnemental de l'école ;
- La mise en place du Système HACCP pour la maîtrise de la sécurité alimentaire selon la norme ISO 22000 : 2018 ;
- La maîtrise des risques liés à la sécurité de l'information ; La mise en place d'un Système de Management de l'Intelligence Artificielle (SMAI) selon la norme ISO 42001 pour une IA responsable ;
- Le développement d'un approvisionnement durable dans la restauration scolaire ;
- Et enfin, la mise en œuvre d'un système de gestion des déchets pour réduire l'impact environnemental de l'école.

Ces actions structurantes constituent les fondations concrètes de la transition de l'ESHRA vers un modèle éducatif innovant, durable et résilient. (eshra.dz, n.d.)

Conclusion

Ce chapitre a également posé les jalons de notre démarche en définissant clairement notre question de recherche, nos objectifs, ainsi que les raisons théoriques, managériales et personnelles qui ont guidé le choix de ce thème. En identifiant un vide dans la littérature concernant l'implantation d'un PMO durable dans les écoles privées en Algérie, ce travail se positionne comme une contribution exploratoire visant à proposer un cadre organisationnel innovant, structurant et aligné avec les enjeux stratégiques actuels.

CHAPITRE II
CADRE THÉORIQUE

Section 01 : Revue de la littérature

1. Fondements conceptuels et structurels du Project Management Office

Dans un contexte où les enjeux environnementaux, sociaux et économiques deviennent de plus en plus pressants, les organisations sont appelées à adopter des approches de gestion plus responsables et durables. La complexité croissante des projets modernes nécessite non seulement une meilleure structuration, mais aussi une gouvernance capable d'intégrer les principes du développement durable tout au long du cycle de vie des projets. Face à ces exigences, cette revue de littérature s'intéresse à la mise en place d'un Project Management Office (PMO) comme outil stratégique d'accompagnement et de pilotage des projets durables.

Le Project Management Office (PMO) organise les meilleures pratiques de gestion de projet et aligne les programmes spécifiques sur la stratégie globale de l'organisation (PMI, 2017). Il joue également un rôle stratégique en contribuant à la définition de cette stratégie grâce à l'analyse de données consolidées (Ghapanchi & Aybuke , 2012) . Le PMO fournit des outils, des méthodologies, ainsi qu'un accompagnement et une formation aux chefs de projet pour optimiser la gestion des ressources, des délais et des budgets (Aubry et al., 2010). Selon le niveau de maturité de l'organisation, il existe trois types de PMO : supportif, contrôlant et directif (PMI, 2017 ; Hobbs & Aubry, 2007). Enfin, le PMO soutient les dynamiques d'amélioration continue par la gestion des connaissances (Desouza & Evaristo, 2006).

La littérature récente atteste d'un besoin croissant de clarification autour du rôle et de la structure des PMO. Dans ce contexte, (Aubry , Brian , & Denis, 2007) proposent un cadre théorique novateur positionnant le PMO comme un acteur pivot au sein de l'écosystème organisationnel. En mobilisant des approches issues de la sociologie des organisations et des théories de l'innovation, ils dépassent les conceptions normatives classiques pour envisager le PMO comme un lien stratégique entre les orientations de l'organisation et la mise en œuvre opérationnelle des projets. Dans la continuité de cette analyse théorique, (Joao , Luciana, & Alexandra , 2024) s'attachent à structurer l'écosystème documentaire de la gestion de projets à travers un cadre unifié. Leur contribution vise à pallier la fragmentation conceptuelle entre cadres, méthodologies et normes, facilitant ainsi l'appropriation de ces référentiels par les praticiens via un prototype numérique interactif. Cette réflexion sur la structuration des PMO est approfondie par (Aubry, Ralf , Hobbs,

& Tomas, 2010), qui analysent les reconfigurations structurelles de ces entités au sein de 17 organisations. Grâce à une démarche qualitative fondée sur la grounded theory, les auteurs identifient les facteurs internes et externes influençant l'évolution des PMO, soulignant leur caractère adaptatif.

Poursuivant cette dynamique d'analyse des impacts du PMO sur les organisations, la recherche de (DIALLO , 2024) s'inscrit dans une approche évaluative, mettant en lumière la contribution du PMO à la performance projet. À travers une revue de littérature systématique, il établit une corrélation positive entre l'existence d'un PMO structuré et l'atteinte des objectifs en matière de délais, budget, qualité et satisfaction des parties prenantes.

Sur le plan de la typologie, (Al khoori & Abdul Hamid, 2022) ont mené une étude qualitative auprès de vingt professionnels issus de quatre entreprises aux Émirats Arabes Unis afin d'examiner la typologie et les rôles des PMO dans les organisations orientées projets. L'analyse thématique a identifié trois types de PMO — *Supportive, Controlling et Directive* — le type *Supportive* étant le plus répandu. Les résultats soulignent que la nature du PMO influe sur l'efficacité des projets, et que les rôles les plus valorisés concernent la formation, la gestion des leçons apprises, la gestion des ressources partagées et la prise de décision.

Le PMO y est également perçu comme un levier d'élévation de la maturité organisationnelle en gestion de projet. Dans un autre registre d'étude, l'étude de (Mohammed, Jimmy, Gregorian, & Yesica, 2023) déplace le regard vers les responsabilités spécifiques du manager de PMO. Par une double approche théorique et empirique (revue systématique et focus group), les auteurs clarifient les rôles opérationnels, stratégiques et de gouvernance de cette fonction clé, contribuant ainsi à une meilleure définition des compétences requises.

L'étude de (Umasekar, 2024) explore le rôle des PMOs dans les projets de construction à grande échelle, à travers une enquête mixte menée auprès de professionnels du secteur. L'étude révèle que les PMOs sont perçus comme efficaces pour l'alignement des objectifs, la gestion des ressources et des risques, tout en identifiant des obstacles tels que la résistance au changement et le manque de soutien. Les résultats soulignent également leur contribution à la performance des projets, à l'intégration de pratiques durables et à l'adoption de technologies innovantes. Avec un

taux de satisfaction supérieur à 89 %, l'étude confirme le rôle stratégique des PMOs dans le succès et la durabilité des projets.

(Almansoori, Taher, Ismail, & Aftab, 2021), dans le secteur de la construction aux Émirats arabes unis, illustre quant à elle les déterminants contextuels de la performance des PMO. À travers une enquête quantitative, les auteurs identifient les principaux défis organisationnels et les leviers d'efficacité propres à cet environnement exigeant. Dans une perspective étendue à l'échelle des organisations, (Frenandes, Anabela, Hugo, & David, 2021) apportent un éclairage spécifique sur le rôle des PMO au sein des centres de recherche universitaires (URC). L'étude, basée sur une large enquête internationale, propose un modèle de maturité à trois niveaux (basic, intermediate, advanced), démontrant l'importance d'une adaptation du PMO aux particularités des projets de R&D collaboratifs.

(Wyrozębski & Łyszkowicz, 2023) ont quant à eux mené une étude empirique visant à analyser le fonctionnement des PMO dans des contextes agiles. À partir d'entretiens semi-structurés menés auprès de représentants de six organisations, les auteurs n'ont pas relevé de différences significatives entre les PMO opérant en environnements agiles et ceux évoluant dans des contextes traditionnels. Malgré quelques divergences sur les effets de l'agilité sur la collecte d'informations, l'étude conclut que le PMO conserve un rôle central et pertinent, notamment dans le suivi de l'avancement, la gestion des ressources et des dépendances, ainsi que le soutien aux chefs de projet.

Au-delà de ces contributions sectorielles, l'étude de (Tomas & Ralf, 2006) élargit la réflexion à l'échelle des portefeuilles et programmes, en mettant en évidence le rôle stratégique des cadres intermédiaires dans des environnements complexes. L'alignement entre les pratiques de gouvernance et le degré de complexité organisationnelle y est présenté comme une condition de performance. En s'inscrivant dans cette évolution du PMO au-delà de sa fonction traditionnelle, le PMO est aujourd'hui appelé à intégrer de nouvelles logiques, notamment celles liées à la durabilité. Dans ce sens, (Silvius, 2021) explore l'interaction entre gestion durable et PMO. L'auteur met en exergue le rôle du PMO comme catalyseur de pratiques responsables, en dépit du manque de lignes directrices concrètes dans les standards internationaux. Il appelle à un renforcement des compétences durables au sein des PMO pour en faire un levier de transformation organisationnelle. Sur cette même thématique, (Osman & Ahmed, 2024) explorent le rôle du PMO

dans l'intégration de la durabilité au sein de la gestion de projet, un domaine encore peu étudié. À travers une approche interprétative pragmatique, les auteurs identifient douze fonctions clés du PMO contribuant à la gestion de projet durable, incluant la standardisation des pratiques, la gestion stratégique, la gouvernance, la gestion des connaissances, et le mentorat sur les pratiques durables. L'étude met en lumière le potentiel du PMO comme levier stratégique pour promouvoir un nouveau paradigme orienté vers la durabilité, en lien avec les Objectifs de Développement Durable, notamment l'ODD 13 relatif à l'action climatique.

2. Les projets en développement durable :

(José, Gilbert , Teresa, & Farzad, 2024), mettent en évidence que l'intégration des principes du développement durable dans la gestion de projet reste encore partielle. En se basant sur l'analyse de 134 projets à l'aide du modèle SPM3 (Sustainable Project Management Maturity Model), les auteurs constatent que si la dimension économique est généralement bien prise en compte, les aspects environnementaux et sociaux sont beaucoup moins considérés. Cette étude met ainsi en lumière un déséquilibre dans la gestion durable des projets et souligne l'importance de sensibiliser davantage les responsables de projets pour assurer un meilleur alignement avec les Objectifs de Développement Durable (ODD).

(Martens & Carvalho, 2014), ont mené une revue systématique de la littérature pour identifier les facteurs clés de la durabilité dans la gestion de projet. Ils ont élaboré un cadre conceptuel visant à intégrer les dimensions économiques, sociales et environnementales de la durabilité tout au long du cycle de vie d'un projet. L'étude a révélé que pour assurer une véritable durabilité, il est crucial d'adopter une approche systémique où ces trois dimensions sont interconnectées. Sur le plan environnemental, cela inclut la gestion des ressources naturelles et la réduction des impacts écologiques. Du côté social, l'étude met en avant l'importance du bien-être des parties prenantes et des conditions de travail, tandis que la dimension économique souligne la nécessité de rentabilité à long terme et de gestion éthique des ressources financières. Les auteurs recommandent ainsi d'intégrer ces principes dès les premières phases de planification et de continuer leur application jusqu'à la clôture du projet pour garantir la durabilité à chaque étape.

(Luca & Neil, 2021) , explorent les tensions rencontrées par les gestionnaires de projets lorsqu'ils cherchent à intégrer les objectifs du développement durable dans la gestion de projets. À partir d'une analyse qualitative, ils révèlent que ces tensions sont souvent négligées, sauf lorsqu'elles sont perçues comme ayant une valeur économique. Lorsqu'il devient difficile d'aligner les objectifs durables avec les résultats traditionnels (coût, délai, performance), les professionnels recourent parfois à des stratégies comme le greenwashing ou la délégation de responsabilité. L'étude met en évidence la nécessité d'une approche plus réflexive et proactive pour traiter les paradoxes liés à la durabilité et suggère des pistes concrètes pour améliorer l'intégration effective de ces principes dans la pratique du management de projet.

(Chawlaa, Chandab, Angraa, & Chawla, 2018) Proposent une revue systématique de la littérature sur la gestion de projet durable entre 1987 et 2018, mettant en évidence les enjeux clés, les politiques durables et les méthodes de sélection des indicateurs de durabilité. L'étude identifie sept paramètres critiques — rentabilité, sécurité, transparence, éthique, respect de la nature, acceptabilité sociale et satisfaction des parties prenantes — à utiliser dans des approches multi-objectifs. Elle introduit également un cadre intégré d'évaluation incluant une fonction de rétroaction à tous les niveaux décisionnels. Les auteurs soulignent enfin un manque de modèles et outils pour intégrer pleinement la durabilité et appellent à l'utilisation d'algorithmes évolutionnistes pour une gestion optimisée.

3. Les défis de la mise en place d'un Project Management Office

L'implantation et la mise en œuvre d'un Project Management Office (PMO) rencontrent divers défis, tant sur le plan structurel qu'organisationnel, comme le soulignent plusieurs études.

Selon (Salamah & Alnaji, 2014), à partir du retour d'expérience d'un PMO implanté depuis plus de trois ans, ils soulignent l'absence d'une méthodologie de gestion de projet clairement définie, un suivi insuffisant des ressources, ainsi qu'un manque de pouvoir décisionnel en raison du faible soutien de la direction générale. Ces facteurs, en diminuant la légitimité du PMO, réduisent sa capacité à exercer une influence.

Dans une étude complémentaire, (Silvius, 2021) examine le rôle du PMO dans la gestion durable des projets et met en évidence plusieurs obstacles majeurs, notamment le manque de compétences

spécialisées en durabilité, la domination des méthodologies traditionnelles centrées sur les coûts et les délais, ainsi qu'une intégration insuffisante des enjeux environnementaux et sociaux.

Quant à, (Mark & Vijay, 2009) en utilisant la méthode Delphi, identifient 13 défis principaux, parmi lesquels figurent une culture organisationnelle rigide, une résistance au changement, l'absence de leadership et un manque de chefs de projets expérimentés. Ils soulignent ainsi l'importance d'un accompagnement stratégique pour garantir le succès du PMO.

Par ailleurs, (José, André, Carlos Alberto, & Dácio, 2014), à partir d'une étude de cas dans une institution publique brésilienne de l'eau, identifient plusieurs défis propres au secteur public. Les projets y sont caractérisés par une complexité élevée, des incertitudes initiales marquées, une multiplicité d'acteurs aux intérêts divergents, et une faible maturité en gestion de projet. L'étude met en évidence des résistances internes liées à la transformation des routines bureaucratiques, ainsi que des obstacles externes d'ordre politique et institutionnel. Enfin, un écart significatif est observé entre les pratiques en place et les standards internationaux (PMI), menaçant l'efficacité des projets stratégiques.

L'ensemble de ces études converge vers l'idée que la réussite d'un PMO repose sur une gouvernance solide, une stratégie d'accompagnement au changement efficace, et une adaptation continue aux spécificités contextuelles, notamment en matière de durabilité.

4. Positionnement de l'étude

Cette recherche s'inscrit dans une dynamique actuelle où la gouvernance des projets devient un levier stratégique pour accompagner la transformation durable des organisations. Bien que la littérature reconnaisse l'importance croissante des PMO dans divers secteurs (Aubry et al., 2010 ; Hobbs & Aubry, 2007), peu d'études ont été consacrées à leur déploiement dans le cadre spécifique des projets de développement durable, notamment en contexte éducatif ou dans des environnements émergents comme celui des établissements de formation professionnelle. En s'appuyant sur des approches qualitatives comme celles de Aubry, Ralf, Brian, & Tomas (2010) ou encore Silviu (2021), cette étude cherche à explorer la manière dont un PMO peut être structuré pour intégrer efficacement les objectifs environnementaux, sociaux et économiques d'un projet, tout en tenant compte des réalités de terrain et des contraintes organisationnelles. Cette étude

s'inscrit comme une contribution originale à l'articulation entre la gestion de projet, les enjeux de durabilité et l'innovation organisationnelle, dans un cadre d'analyse encore peu investigué par la recherche.

5. Analyse critique de la littérature

La revue de littérature élaborée offre une vue d'ensemble cohérente et approfondie des notions clés liées à la gestion de projet, aux enjeux du développement durable et à la fonction stratégique du Project Management Office (PMO). Elle met en évidence l'évolution de la gestion de projet vers une approche plus responsable, en intégrant progressivement les piliers du développement durable à travers les contributions de Silvius et al. (2012) et Gareis & Huemann (2009). Cette évolution est bien articulée et soutenue par une documentation théorique solide.

L'un des points forts de la revue réside dans la clarté avec laquelle sont exposées les différentes typologies et fonctions du PMO (soutien, contrôle, direction) selon le PMI (2017), ainsi que la manière dont ces structures peuvent être adaptées à des contextes durables. La revue s'appuie notamment sur les travaux de Hobbs & Aubry (2007, 2010), Hurt & Thomas (2009), et Isola et al. (2006), qui illustrent le rôle du PMO en tant que levier de gouvernance, de transformation culturelle et d'innovation durable. Ces références sont bien intégrées et permettent de comprendre comment le PMO peut dépasser son rôle traditionnel pour devenir un outil stratégique au service de la durabilité.

Néanmoins, l'analyse met en évidence certaines limites que cette recherche se propose de dépasser. En premier lieu, bien que plusieurs auteurs abordent la relation entre le PMO et les démarches durables, peu d'études approfondissent les modalités concrètes de sa mise en œuvre dans une perspective spécifiquement orientée vers le développement durable. Les pratiques évoquées manquent souvent d'ancrage empirique, et l'opérationnalisation des concepts demeure encore insuffisamment développée.

Par ailleurs, la majorité des travaux examinés se fondent sur des contextes organisationnels standards, souvent issus de grandes entreprises ou d'institutions publiques, sans considérer les réalités propres à des environnements hybrides, émergents ou sectoriellement spécialisés. Aucun des auteurs mobilisés ne traite explicitement des enjeux liés à l'implantation d'un PMO dans des

structures de taille moyenne ou dans des secteurs tels que l'hôtellerie ou la formation professionnelle, ce qui limite la portée opérationnelle des modèles théoriques présentés.

Enfin, la dimension méthodologique est peu présente dans les textes cités. La majorité des études évoquées relèvent de réflexions théoriques ou de synthèses de pratiques, sans données qualitatives issues du terrain. Cette lacune souligne la nécessité de conduire une étude ancrée dans un cas concret, mobilisant les outils de la recherche qualitative pour explorer, comprendre et modéliser les dynamiques réelles de mise en place d'un PMO durable.

Section 02 : Cadre conceptuel

1. La gestion de projet

1.1. Un projet

Le projet se définit comme une initiative temporaire visant à produire un livrable unique, qu'il s'agisse d'un produit, d'un service ou d'un résultat. Sa temporalité implique un début et une fin clairement établis, que ce soit pour l'ensemble du projet ou pour l'une de ses phases. Un projet peut être autonome ou intégré à un programme ou à un portefeuille, en fonction de la stratégie organisationnelle. (PMI, 2021). Et selon (Sophie , Yvan , Yves, Stéphanie , & Isabelle , 2021) un projet est un processus unique, non répétitif et complexe, encadré par des contraintes de temps, de budget, de ressources et de qualité, visant à répondre aux besoins spécifiques d'un client par la réalisation d'objectifs prédéfini.

1.2. Les Phases du Cycle de Vie d'un Projet

1.2.1. Initiation du projet

Cette phase vise à détecter un besoin, un problème ou une opportunité au sein de l'organisation. Elle comprend plusieurs étapes clés :

- Mener une étude de faisabilité afin d'évaluer si le projet constitue une solution appropriée.
- Déterminer la portée du projet, c'est-à-dire la nature et l'étendue des travaux à accomplir.
- Préciser les livrables attendus, qu'il s'agisse de produits ou de services.
- Identifier les parties prenantes impliquées et analyser leurs attentes.

Cette étape permet de jeter les fondations du projet et de valider sa pertinence avant d'engager les ressources nécessaires aux phases suivantes. (Lucidchart, 2017)

1.2.2. Planification

Une fois le projet initié, la phase de planification vise à organiser méthodiquement l'ensemble des activités nécessaires à sa réalisation. Elle consiste à décomposer le projet en tâches plus simples et gérables, à mobiliser et structurer l'équipe projet, et à concevoir une stratégie claire pour atteindre les objectifs fixés. Les principales actions menées durant cette phase sont :

- Définir des objectifs intermédiaires cohérents avec l'objectif global, tout en veillant à leur faisabilité dans les délais prévus.
- Élaborer un plan de projet détaillé, incluant l'échéancier, le budget, l'allocation des ressources, la gestion des risques et les modes de communication.

Cette phase joue un rôle central dans la réussite du projet : elle permet de bien préparer la suite du projet, et de réduire les incertitudes, de coordonner efficacement l'équipe, et d'anticiper les éventuels obstacles. (Lucidchart, 2017)

1.2.3. Exécution

Dans cette phase, le projet entre en action concrète, les plans établis lors de la planification sont mis en œuvre. Les différentes tâches prévues sont réalisées selon le calendrier défini, les ressources humaines, matérielles et financières sont mobilisées, et les livrables commencent à être produits. C'est la phase la plus active du projet, où les efforts de l'équipe se concentrent sur l'atteinte des objectifs. Pour garantir l'avancement fluide du projet, il est essentiel d'assurer une communication continue et efficace, aussi bien au sein de l'équipe qu'avec les parties prenantes. Cela permet de résoudre rapidement les problèmes, de partager les informations importantes et de maintenir l'alignement entre toutes les personnes impliquées. (Lucidchart, 2017)

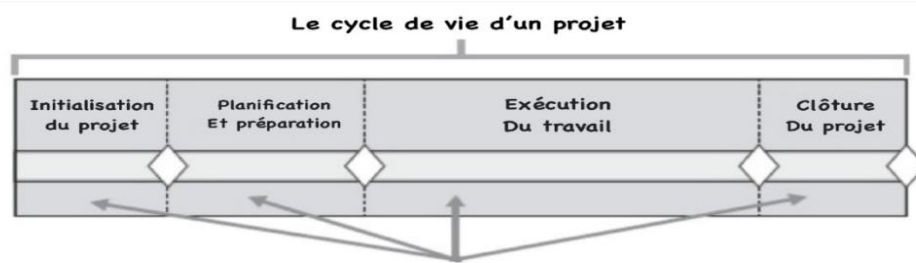
1.2.4. Clôture du projet

La dernière phase du projet vise à clôturer officiellement l'ensemble des travaux. Elle comprend notamment :

- La remise des livrables aux clients ou aux parties prenantes concernées,
- L'évaluation des résultats obtenus par rapport aux objectifs fixés au départ,
- La collecte et la documentation des retours d'expérience afin d'en tirer des enseignements utiles pour les projets à venir.

Cette étape marque la fin du projet et permet de capitaliser sur ce qui a bien fonctionné, tout en identifiant les points à améliorer.

Figure 1 Cycle de vie d'un projet



Source : PMBOOK , 6ème édition , p 18

1.3.La gestion de projets

La gestion de projet est un processus structuré qui vise à organiser, planifier et superviser toutes les étapes d'un projet pour atteindre des objectifs spécifiques. Ce processus comprend la définition des buts, la gestion des ressources, le suivi des progrès et l'évaluation des résultats pour s'assurer que le projet est complété à temps, dans les limites du budget et selon les spécifications prévues. (Mangnan, 2024)

1.4. Méthodologies de gestion de projet

Les méthodologies de gestion de projet fournissent des cadres organisés permettant de guider les équipes dans la planification, le déroulement et la clôture des projets. Elles proposent des processus standardisés, des outils pratiques et des techniques spécifiques pour atteindre les objectifs de manière efficace. Voici un aperçu des approches les plus répandues :

- **Agile**

C'est une méthode centrée sur la réactivité, la collaboration et la livraison rapide de produits fonctionnels. Elle repose sur des cycles itératifs et sur une grande flexibilité face aux besoins évolutifs. (Abrahamsson, 2017), souligne que cette approche met l'accent sur l'implication du client et l'adaptation continue tout au long du développement.

- **Waterfall (Cascade)**

La méthode en cascade suit une séquence stricte où chaque phase du projet (analyse, conception, développement, tests, etc.) doit être finalisée avant de passer à la suivante. (Khan, 2023), indique que cette approche convient aux projets bien définis dès le départ, mais présente peu de marge d'adaptation face aux modifications en cours de route.

- **PRINCE2 (PRojects IN Controlled Environments)**

C'est une méthode rigoureuse qui structure la gestion de projet autour de processus bien définis, d'une répartition claire des rôles, et d'un contrôle permanent. (Evans, 2020), souligne que cette méthode, adaptable à divers contextes, accorde une importance particulière à la gestion des risques, à la planification détaillée et à l'appui continu des décideurs.

- **PRiSM (Projects integrating Sustainable Methods)**

Cette méthode, intègre les principes du développement durable dans l'ensemble du cycle de vie d'un projet. Inspirée par des normes internationales comme ISO 9000, 14000, 21500 ou 26000, elle propose une gestion qui équilibre résultats économiques, responsabilité sociale et respect de l'environnement. D'après (Katsarelis, 2014), cette méthode permet aux organisations de gérer efficacement leurs ressources tout en visant des impacts durables.

1.5.Outils et technologies

La gestion de projet moderne s'appuie sur une variété d'outils et de technologies conçus pour faciliter la planification, l'organisation, la communication et le suivi des projets. Ces outils améliorent la collaboration entre les membres de l'équipe et assurent une gestion efficace des ressources et des délais. Voici quelques catégories d'outils couramment utilisés :

1.5.1. Logiciels de gestion de projet

Ces plateformes permettent aux équipes de planifier, suivre et gérer les projets de manière centralisée. Elles offrent des fonctionnalités telles que la création de tâches, l'affectation de responsabilités, la gestion des calendriers et le suivi de l'avancement. Parmi les outils populaires, on trouve :

- **Asana**

C'est une plateforme de gestion de projet basée sur le cloud, conçue pour aider les équipes à organiser, suivre et gérer leur travail. Elle offre des fonctionnalités telles que la création de projets, l'attribution de tâches, la définition de délais et la communication directe au sein de l'équipe. (kamila, 2024), soulignent qu'Asana est particulièrement adaptée aux projets de grande envergure orientés vers l'agilité, grâce à sa gamme complète de fonctionnalités qui facilitent la collaboration et la gestion efficace des projets.

- **Wrike**

C'est un outil de gestion de projet en ligne visant à renforcer la collaboration, la transparence et la productivité des équipes. Il intègre des fonctionnalités comme les diagrammes de Gantt interactifs, des flux de travail adaptables et des connexions à d'autres applications. (Filev, 2008), le présente comme une solution de gestion 2.0, centrée sur la collaboration en temps réel et **l'adaptabilité aux évolutions des projets.**

- **Trello**

C'est une application de gestion de projet en ligne fondée sur le principe du Kanban, qui permet aux équipes de structurer et suivre leurs tâches à l'aide de tableaux, de listes et de cartes (kamila, 2024) soulignent que sa facilité d'utilisation et son interface visuelle en font un outil idéal pour les projets de taille modeste nécessitant une organisation claire et une collaboration fluide.

1.5.2. Plateformes collaboratives

Ces outils facilitent la communication et la collaboration en temps réel entre les membres de l'équipe, en particulier dans des environnements de travail à distance ou hybrides. Ils intègrent souvent des fonctionnalités de messagerie instantanée, de partage de fichiers et de gestion de tâches. Par exemple :

- **Microsoft Teams**

Une plateforme de collaboration numérique conçue pour centraliser les échanges, la gestion de fichiers et la coordination des activités en équipe. (Chatzipanagioto, 2021), Indiquent qu'elle soutient efficacement le partage de connaissances entre chefs de projet, tout en soulevant des enjeux d'adaptation aux outils numériques.

- **Slack**

C'est une plateforme de communication en ligne permettant aux équipes de collaborer en temps réel via des canaux thématiques, des discussions privées et des intégrations d'applications. Elle facilite la gestion de projets et améliore la productivité en centralisant les échanges et les informations essentielles (Muller, 2023)

- **Google Workspace (anciennement G Suite)**

Une suite collaborative basée sur le cloud, incluant des applications telles que Gmail, Docs, Sheets, Slides, et Drive. Elle permet aux équipes de travailler simultanément sur des documents partagés, de gérer des projets et de communiquer facilement, renforçant ainsi la collaboration à distance. (Lake, 2022)

- **Monday.com**

Il s'agit d'une plateforme de gestion de projet visuelle qui aide les équipes à organiser, suivre et réaliser leurs projets. Grâce à des outils de planification personnalisables et une interface intuitive, elle améliore la collaboration et la gestion des tâches. (Manko, 2022)

1.5.3. Outils de planification

- **Diagramme de Gantt**

Il s'agit d'un outil qui représente les différentes tâches d'un projet ainsi que leur durée sur une ligne du temps. Il facilite le suivi de l'avancement et la gestion des échéances. (Gerald, 2012), soulignent son importance historique et son utilité actuelle pour structurer efficacement les projets.

- **Diagramme PERT**

Le diagramme de PERT est un outil de planification qui organise les tâches d'un projet sous forme de réseau, permettant de visualiser les dépendances et d'identifier le chemin critique.

(Valencia-Martin, 2024), a étudié l'application de la méthode PERT dans la planification des travaux des Jeux Olympiques d'hiver de 1968, soulignant son rôle dans la coordination efficace des tâches et la gestion des délais.

- **Structure de Répartition du Travail (WBS)**

La WBS est une technique de décomposition du projet en sous-éléments hiérarchiques. Cette structure permet de mieux organiser les ressources, répartir les responsabilités et de suivre les livrables à chaque niveau du projet.

(PMI, The impact of PMOs on Strategy Implementation, 2013), indique que la WBS est essentielle pour découper un projet complexe en blocs de travail clairs et maîtrisables, ce qui facilite la gestion des coûts, des délais et de la qualité.

1.6. Gouvernance du projet

La gouvernance de projet constitue un cadre organisationnel destiné à structurer la prise de décision, et à assurer la cohérence stratégique du projet et clarifie les responsabilités de chaque acteur impliqué. Elle joue un rôle déterminant dans la réussite du projet en assurant l'alignement entre les objectifs opérationnels et la vision globale de l'organisation (Aubry, 2010). Elle repose sur des processus transparents, une communication fluide et un pilotage efficace, tout au long du cycle de vie du projet (Alie, 2015).

1.6.1. Rôles dans la gouvernance de projet

La gouvernance de projet implique plusieurs rôles clés, chacun ayant des responsabilités spécifiques :

- **Le commanditaire (Sponsor)**

Le sponsor est le garant de la légitimité et de la faisabilité du projet. Il représente l'autorité stratégique, s'assure de la disponibilité des ressources et valide les grandes décisions. Il est également responsable de l'alignement du projet avec les priorités institutionnelles. Sa présence active est un facteur critique de succès dans de nombreux projets.

(Breese, 2020), a identifié que le sponsor joue un rôle central dans la l'obtention des bénéfices du projet, en apportant un soutien politique et en assurant la communication avec la direction générale.

- **Le comité de pilotage (COPIL)**

Le COPIL est une instance de gouvernance stratégique regroupant des décideurs et parties prenantes clés. Il a pour mission de valider les orientations générales du projet, d'arbitrer les situations critiques et d'accompagner les décisions stratégiques. Il constitue un lien entre le terrain opérationnel et la direction générale.

(Bourne, 2016), souligne que des comités de pilotage efficaces sont essentiels pour fournir une direction stratégique et accompagner le chef de projet, tout en évitant les réunions peu productives.

- **Le chef de projet**

Il est le responsable opérationnel du projet. Il coordonne les ressources, suit l'avancement, anticipe les risques et assure une communication fluide entre les différentes parties prenantes. Sa mission est à la fois opérationnelle et relationnelle.

D'après (Whitten, 1999), le chef de projet est chargé de la performance globale du projet, du démarrage à la clôture, en veillant à ce que les objectifs soient atteints dans les délais et les budgets impartis.

- **L'Équipe projet**

Composée de membres aux compétences complémentaires, chacun apportant son expertise pour réaliser les tâches planifiées. L'équipe est responsable de la réalisation des tâches et la production des livrables selon les exigences de la qualité et les délais impartis.

(Breese, 2020), indique qu'une équipe projet efficace repose sur une communication ouverte, une collaboration renforcée et une bonne compréhension des rôles et responsabilités de chacun, ce qui est essentiel pour le succès du projet.

1.6.2. Responsabilités dans la gouvernance de projet

La gestion d'un projet nécessite une répartition précise des responsabilités afin d'en assurer le bon déroulement. Chacun des acteurs clés joue un rôle stratégique dans la définition des objectifs, la planification des ressources et le suivi de l'avancement du projet (PMI, 2021)

a. Définition des objectifs et du périmètre

Le commanditaire, en collaboration avec le chef de projet, est responsable de la définition des objectifs du projet ainsi que de son périmètre. Cette étape est déterminante pour s'assurer que toutes les parties prenantes partagent une vision commune et une compréhension claire des attentes du projet. La clarté des objectifs initiaux conditionne la direction à suivre et permet d'éviter des dérives pendant l'exécution du projet (Mantel, 2009), a mis une définition claire des objectifs et du périmètre est essentielle pour guider le projet et éviter les dérives.

b. Planification et allocation des ressources

Le chef de projet, appuyé par le comité de pilotage, est responsable de la création du plan de projet détaillé, en identifiant les ressources humaines, financières et matérielles nécessaires pour atteindre les objectifs. Le comité, à son tour, valide ensuite ce plan et veille à la mise à disposition des ressources en temps voulu. Un planning bien structuré est fondamental pour éviter les retards et les dépassements de budget. D'après (Musawir, 2020), une bonne gestion des ressources est un facteur clé de réussite.

c. Suivi et contrôle

Le suivi de l'avancement est principalement assuré par le chef de projet, qui veille au respect des délais, du budget et des exigences de qualité. Les rapports réguliers sont essentiels pour détecter toute dérive ou difficulté. Le comité de pilotage intervient en cas de nécessité pour résoudre les problèmes majeurs, en fournissant des ajustements stratégiques si le projet s'écarte de sa trajectoire (Weaver, 2014), affirme qu'un contrôle rigoureux est indispensable pour maintenir le projet dans la direction prévue.

d. Communication

Une communication claire et continue est essentielle dans la gestion de projet. Le chef de projet assure la circulation de l'information au sein de l'équipe et auprès des parties prenantes impliquées. De son côté, le comité de pilotage assure quant à lui une communication stratégique avec les instances supérieures de l'organisation, garantissant ainsi une prise de décision éclairée à tous les niveaux de gestion. D'après (Koi-Akrofi, 2017), une communication bien structurée constitue un pilier fondamental de la réussite d'un projet.

1.6.3. Parties prenantes dans la gouvernance de projet

Elles regroupent l'ensemble des individus ou entités affectés par le projet ou ayant la capacité d'influencer son évolution. Il est essentiel de bien les identifier et d'analyser leurs attentes dès le début afin de construire des relations efficaces et de gérer leur implication tout au long du projet (PMI, 2021).

a. Parties prenantes internes

Les parties prenantes internes incluent les employés, les départements concernés ainsi que la direction de l'organisation. Leur engagement et leur implication active sont souvent considérés comme des facteurs déterminants du succès d'un projet. La mobilisation des ressources humaines internes permet de garantir que les objectifs du projet sont bien compris et soutenus à tous les niveaux de l'organisation (Walker, 2005). Un bon alignement entre les acteurs favorise la cohésion et facilite la prise de décision.

b. Parties prenantes externes

Elles incluent les clients, les fournisseurs, les partenaires, les régulateurs et toute autre entité extérieure à l'organisation, mais ayant un impact sur le projet. Leur satisfaction est essentielle pour garantir la réussite du projet, tout comme leur conformité aux exigences et réglementations en place. Une gestion proactive des relations externes renforce la crédibilité et d'assurer le respect des normes tout au long du projet (Freeman, 1984). Le succès d'un projet repose sur une bonne gestion des attentes externes et une communication continue avec ces parties.

2. La communication comme levier stratégique dans la mise en place d'un PMO

2.1. Objectifs de la communication dans un contexte PMO durable

Dans le cadre d'un Project Management Office (PMO) orienté vers le développement durable, la communication constitue un pilier fondamental du pilotage et de la réussite des projets. Elle remplit plusieurs fonctions essentielles :

2.1.1. Assurer une circulation fluide de l'information

Une transmission claire et continue de l'information entre les acteurs internes (direction, personnel administratif, enseignants, étudiants) est indispensable pour garantir une bonne coordination. Comme le rappelle (Lunenbourg, 2010), une communication structurée contribue directement à la performance des projets dans des contextes complexes.

2.1.2. Renforcer la transparence et la traçabilité

Une gouvernance efficace du PMO repose sur la clarté des décisions, des responsabilités et de l'avancement des actions. La transparence facilite la confiance collective, comme le soulignent (Caron, 2022), et permet aux parties prenantes d'avoir une lecture partagée des enjeux. (Benn, 2018), insistent sur le rôle central de la clarté du message pour générer une adhésion réelle aux valeurs environnementales, sociales et économiques.

2.1.3. Valoriser les actions engagées

Une communication externe bien pensée permet de diffuser les avancées des projets durables et d'améliorer l'image de l'organisation auprès des partenaires. (Roper, 2012), rappellent que mettre en avant les actions concrètes permet d'attirer de nouveaux soutiens et de renforcer la crédibilité de l'établissement.

2.2. Communication interne

2.2.1. Coordination et engagement

Dans une structure académique souhaitant mettre en œuvre un PMO durable, la communication interne représente un levier essentiel de cohésion et de motivation.

- **Publics internes cibles** : La direction, les chefs de projets, les équipes administratives, pédagogiques, ainsi que les étudiants engagés dans les projets constituent les principales cibles. D'après (Ellioua, 2018), une communication interpersonnelle de qualité renforce les liens entre les membres de l'organisation et stimule l'engagement collectif.
- **Outils et canaux privilégiés**

Réunions périodiques du PMO : Elles permettent un suivi collaboratif et une prise de décision partagée. Lorsqu'une rencontre physique n'est pas possible, des plateformes comme Zoom ou Microsoft Teams assurent la continuité. (stapel, 2021), recommande une approche systématique, le FLOW Mapping, pour planifier et gérer les flux d'information dans les équipes distribuées, facilitant ainsi la coordination à distance.

Intranet et e-mails institutionnels : Ces canaux centralisent les informations et diffusent des contenus formels comme les comptes rendus et les bulletins internes. (Wardley, 2022), soulignent que la digitalisation des échanges internes améliore la performance collective en rendant l'information plus accessible et en renforçant l'engagement.

Groupes de messagerie instantanée : Des outils comme WhatsApp ou Teams sont utilisés pour des échanges plus rapides et informels sur des points spécifiques des projets. Une étude longitudinale menée par (Moe, 2020), sur l'utilisation de Slack montre que ce type de canal favorise la conscience collective et améliore la coordination dans les équipes dispersées tout en limitant le recours excessif aux e-mails.

Supports visuels : L'affichage dans les locaux via des écrans ou des affiches permet de garder les messages visibles au quotidien (OMANI, 2020), met en avant l'importance de ces supports dans le renforcement du sentiment d'appartenance et de la motivation du personnel, contribuant à une image positive de l'institution.

2.3. Communication externe

2.3.1. Visibilité et partenariats

La stratégie de communication externe vise à projeter une image cohérente de l'engagement durable de l'établissement auprès d'un public élargi.

- **Parties prenantes externes** : institutions partenaires, étudiants potentiels, acteurs du secteur hôtelier et parties intéressées par les enjeux de durabilité.
- **Supports utilisés**

Site web et réseaux sociaux : Ils permettent de rendre visibles les projets menés, de partager les bonnes pratiques et de dialoguer avec une communauté plus large. (Faulds, 2009), ont indiqué que les media sociaux sont des outils puissants pour diffuser les initiatives responsables et engagées.

Événements spécialisés : (Subramanian, 2020), précise que la participation à de tels événements favorise le réseautage, ce qui permet aux individus et aux organisations d'élargir leurs réseaux institutionnels. Ces interactions permettent non seulement de partager des idées innovantes, mais aussi d'établir des collaborations stratégiques qui renforcent les opportunités de partenariat à long terme. Les événements spécialisés deviennent ainsi des vecteurs incontournables pour accroître la visibilité et la crédibilité des acteurs impliqués dans des projets institutionnels.

3. Project Management Office

Introduction

Dans un environnement de plus en plus complexe, les organisations doivent s'assurer que leurs projets sont alignés sur leur stratégie globale. Le Project Management Office (PMO) joue un rôle clé en standardisant les processus et en optimisant la gestion des ressources pour améliorer la performance des projets (Aziz.Emad, 2014) .

Initialement perçu comme un simple centre de support, le PMO a évolué pour devenir un acteur stratégique dans la gouvernance des projets, en veillant à leur alignement avec les objectifs organisationnels (PMI, 2013) Sa mise en place réussie dépend de plusieurs facteurs, notamment une bonne intégration à la structure de l'entreprise, un soutien de la direction et une capacité d'adaptation aux évolutions du marché (H.Kerzner, 2018).

3.1. Définition du Project Management Office (PMO)

Le Project Management Office (PMO) est une entité centrale chargée d'encadrer les règles et pratiques de gestion de projet au sein d'une organisation afin d'assurer l'harmonisation des processus ainsi que l'optimisation des pratiques de gestion de projet. Il a également une fonction essentielle dans la planification stratégique des projets et leur suivi dans le cadre de leur contrôle permettant d'assurer à la fois le succès des projets ainsi que l'alignement avec les objectifs de l'entreprise (H.Kerzner, 2018) .

Selon le Project Management Institute (PMI), le PMO est un département ou une entité au sein d'une organisation qui centralise et coordonne la gestion des projets. Il soutient les équipes de projet en fournissant des ressources, des outils et des processus, tout en veillant à la conformité des projets avec les méthodologies et standards établis. Le PMO garantit également que les projets sont alignés avec la stratégie de l'organisation et que les ressources sont utilisées de manière optimale (PMI, 2013) .

3.2. Les Types de PMO

3.2.1. PMO de Soutien

Un PMO de soutien se distingue par son rôle de conseil et d'accompagnement. Il fournit des outils, organise des formations et partage les meilleures pratiques afin d'aider les chefs de projet à accomplir leurs missions de façon plus efficace. Ce type de PMO est généralement plus flexible et moins directif, offrant ainsi une plus grande autonomie aux équipes projet (PMI, 2013) .

3.2.2. PMO de Contrôle

Supervise la conformité des projets aux standards organisationnels. Il exerce une gouvernance plus rigoureuse en vérifiant le respect des délais, des budgets et des normes de qualité, pouvant aller jusqu'à l'audit des projets (H.Kerzner, 2018) .

3.2.3. PMO Directif

Gère directement les projets, en supervisant les chefs de projet désignés. Ce type de PMO prend un contrôle total sur la gestion des projets et est pleinement intégré à la gouvernance stratégique de l'organisation, ce qui lui permet d'assurer la responsabilité complète de l'exécution des projets (H.Kerzner, 2018) .

3.3.Rôle du PMO

Le Project Management Office (PMO) veille à l'alignement des projets avec la stratégie organisationnelle en définissant des méthodologies, des processus et des outils standardisés pour assurer une gestion cohérente des projets (PMI, 2013). Il facilite la communication entre les parties prenantes et suit régulièrement la performance des projets pour garantir le respect des objectifs de délai, coût et qualité (H.Kerzner, 2018), Le PMO joue également un rôle important dans la priorisation des projets et l'allocation optimale des ressources en fonction des priorités stratégiques (H.Kerzner, 2018). Enfin, il contribue à la gestion des risques, à la formation des équipes et à l'amélioration continue des processus de gestion de projet (PMI, 2013) .

3.4.L'importance du PMO

Le Project Management Office (PMO) joue un rôle clé dans l'alignement des projets avec la stratégie globale de l'organisation, garantissant ainsi que les projets sont exécutés de manière efficace et atteignent les objectifs stratégiques de l'entreprise (PMI, 2013). En optimisant l'utilisation des ressources, le PMO aide à réduire les coûts et à améliorer la rentabilité des projets (Aziz.Emad, 2014). Il est également essentiel dans la gestion du changement, facilitant l'adoption de nouvelles pratiques et technologies au sein de l'organisation (H.Kerzner, 2018). De plus, le PMO assure que les projets respectent les délais, le budget et les exigences de qualité, contribuant à une meilleure performance globale (H.Kerzner, 2018) .

3.5. Facteurs clés de succès du PMO

3.5.1. Soutien de la direction

Le soutien constant et l'engagement de la direction sont essentiels pour le succès du PMO. Lorsque la direction apporte un soutien actif, cela permet de mieux allouer les ressources et d'assurer des prises de décision plus efficaces, renforçant ainsi la légitimité et l'impact du PMO au sein de l'organisation (Aziz.Emad, 2014) .

3.5.2. Alignement stratégique

Le PMO doit être en cohérence totale avec la stratégie de l'entreprise pour assurer l'efficacité des projets (PMI, 2013) .

3.5.3. Compétence et formation continue

Le développement des compétences au sein du PMO est un élément clé de sa réussite. Les membres de l'équipe du PMO doivent bénéficier de formations régulières sur les nouvelles méthodologies, outils et pratiques de gestion de projet, afin de garantir la qualité des projets et de maintenir une performance optimale (H.Kerzner, 2018) .

3.5.4. Standardisation des processus

L'implémentation de processus et de méthodologies standardisés est essentielle pour assurer une gestion de projet cohérente et performante. Cela contribue à réduire les risques, à améliorer la transparence et à faciliter la gestion de plusieurs projets de manière simultanée (Aziz.Emad, 2014).

3.5.5. Résistance au changement

La capacité du PMO à gérer le changement est un facteur déterminant. En raison de l'évolution constante des organisations, le PMO doit être capable de s'adapter aux nouvelles technologies, aux modifications de la structure organisationnelle et aux besoins émergents de l'entreprise (PMI, 2013) .

3.6. Les étapes de la mise en œuvre d'un PMO dans une démarche de développement durable

La mise en place d'un PMO repose sur une série d'étapes essentielles visant à structurer efficacement la gestion des projets tout en intégrant les principes de durabilité.

3.6.1. Planification des projets

La phase de planification vise à définir les objectifs du PMO, à concevoir sa structure organisationnelle et à choisir les processus et outils adaptés.

D'après (PMI, 2017), cette étape inclut :

- L'identification des besoins spécifiques de l'organisation en matière de gestion de projets,
- La clarification des rôles et responsabilités au sein du PMO,
- Le choix des méthodologies et des outils les plus pertinents pour piloter les projets.

Une planification bien structurée garantit une mise en œuvre efficace et conforme aux orientations stratégiques de l'organisation.

3.6.2. Déploiement du PMO

Le déploiement correspond à la mise en place concrète des structures, processus et outils prévus lors de la phase de planification. Cette étape revêt une importance particulière, car elle conditionne l’ancrage réel du PMO dans l’organisation. Comme le souligne BrightWork, une approche progressive, telle que la méthode “Start-Evolve”, permet un déploiement par étapes, en tenant compte du rythme et des besoins propres à chaque structure. (BrightWork, 2018)

Les principales actions à mener sont :

- Former les équipes afin qu’elles maîtrisent les nouveaux outils et processus,
- Intégrer les processus du PMO dans les activités quotidiennes pour en assurer la fluidité,
- Communiquer efficacement avec toutes les parties prenantes afin de faciliter l’adhésion au changement.

3.6.3. Suivi et Amélioration Continue

Une fois le PMO déployé, il est crucial de surveiller en continu ses performances et d’apporter les ajustements nécessaires. D’après le Project Management Institute (PMI), l’amélioration continue est essentielle pour optimiser la gouvernance des projets et garantir que le PMO reste aligné avec les objectifs stratégiques. (PMI, 2017)

Les actions clés à entreprendre incluent :

- **La collecte et l’analyse des données** : Suivre les indicateurs de performance (KPI) pour mesurer l’efficacité du PMO.
- **La révision des processus** : Identifier les zones à améliorer et ajuster les processus en fonction des résultats obtenus.
- **La formation continue** : Actualiser les compétences des équipes en fonction des évolutions des pratiques et des outils utilisés.

4. Le développement durable :

Le développement durable se définit comme un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs (Brundtland, 1987)). Il

repose sur l'intégration de trois dimensions fondamentales : l'environnement, l'économie et le social (meziane.A, 2022) . Le développement durable vise à concilier croissance économique, justice sociale et protection de l'environnement, tout en transformant les modèles de production et de consommation. Il s'agit d'un processus dynamique et évolutif, conçu pour s'adapter aux défis mondiaux actuels tels que le changement climatique, les inégalités croissantes et les tensions sociales (Theys, 2014) .

4.1. Les Objectifs de Développement Durable (ODD) Liés à la Gestion de Projet dans un Contexte de Développement Durable

L'ensemble de ces objectifs de Développement durable montre l'importance du rôle du PMO dans la gestion de projets responsables. En appliquant des pratiques durables, en protégeant l'environnement, en favorisant l'inclusion sociale et en encourageant la coopération entre acteurs, le PMO contribue activement à la réussite de projets alignés avec les enjeux économiques, sociaux et écologiques actuels (United Nations, 2015).

4.1.1. ODD 8 : Travail décent et croissance économique

Cet objectif encourage la création d'emplois stables et de qualité pour tous. Le PMO veille à ce que les projets soutiennent une croissance économique qui respecte l'environnement et les principes du développement durable. (Parisotto, 2015)

4.1.2. ODD 9 : Industrie, innovation et infrastructures

Il s'agit de développer des infrastructures durables et d'encourager l'innovation tout en réduisant l'impact écologique. Le PMO s'assure que les projets utilisent des technologies propres et consomment moins d'énergie (Levaray, 2023)

4.1.3. ODD 12 : Consommation et production responsables

Cet objectif vise à utiliser les ressources de façon efficace, en réduisant les déchets. Le PMO intègre des méthodes durables dans toutes les étapes du projet, du début à la fin.

4.1.4. ODD 13 : Action pour le climat

Le but est de lutter contre le changement climatique. Le PMO doit anticiper les risques climatiques et faire en sorte que les projets aient un impact environnemental réduit (Agouridas, 2023)

4.1.5. ODD 15 : Vie terrestre

Cet objectif protège la biodiversité et les écosystèmes. Le PMO veille à ce que les projets ne nuisent pas à la nature et encouragent la protection de l'environnement (Xavier-laurent, 2023)

4.1.6. ODD 1 : Pas de pauvreté

L'objectif est de réduire la pauvreté. Le PMO veille à ce que les projets apportent des avantages sociaux, surtout pour les populations les plus vulnérables (United Nations, 2015).

4.1.7. ODD 10 : Inégalités réduites

Il s'agit de réduire les écarts entre les populations. Le PMO s'assure que les bénéfices des projets soient partagés équitablement et que tous les groupes soient inclus (Lamerie, 2018)

4.1.8. ODD 17 : Partenariats pour les objectifs

Cet objectif encourage la collaboration entre les acteurs publics, privés et la société civile. Le PMO facilite la coopération pour atteindre ensemble les objectifs de durabilité (United Nations, 2015).

Conclusion

Ce chapitre a permis de poser les fondations théoriques nécessaires à la compréhension du concept de PMO dans une démarche de développement durable. À travers une revue de littérature approfondie et un cadre conceptuel rigoureusement structuré, nous avons identifié les fonctions, les enjeux, les typologies et les facteurs clés de succès du PMO, tout en explorant ses interactions avec les objectifs du développement durable.

Cette base théorique a également mis en évidence le manque de travaux appliqués au secteur de l'enseignement hôtelier, soulignant la pertinence et la nouveauté de notre étude dans ce contexte spécifique.

CHAPITRE III
METHODOLOGIQUE

Dans ce chapitre méthodologique de notre travail, nous allons présenter l'approche méthodologique suivie et la méthode et l'outils de collecte de données utilisées dans l'étude.

Démarche Méthodologique : L'Approche Qualitative par la Recherche-Action

Dans le cadre de la gestion de projets orientés vers le développement durable, le choix de la méthode de recherche dépend des objectifs de l'étude et du type de données visées. Le chercheur peut opter pour une approche qualitative, quantitative ou mixte. La distinction essentielle repose sur le rôle accordé à l'interprétation : l'approche qualitative, de nature interprétative et naturaliste, cherche à comprendre les perceptions, les comportements et les expériences des acteurs, tandis que l'approche quantitative privilégie une démarche déductive fondée sur la mesure et la validation d'hypothèses à partir de données statistiques (Boucherf, 2016). L'approche mixte, quant à elle, combine ces deux logiques pour offrir une compréhension plus complète des phénomènes étudiés, en tirant parti des avantages de chacune (Pinard, 2022).

Dans le cadre de notre recherche axée sur la mise en place d'un Project Management Office (PMO) orienté vers le développement durable, l'approche qualitative s'est imposée comme la plus pertinente. Reconnue pour sa flexibilité méthodologique et sa capacité à garantir une validité interne élevée, cette méthode est idéale pour explorer des thématiques encore peu traitées, telles que l'opérationnalisation du développement durable dans les pratiques de gestion de projet (Benbrahim, 2023). Par ailleurs, son caractère exploratoire nous a permis de faire émerger les perceptions, les obstacles et les leviers évoqués par les parties prenantes internes de l'ESHRA, à travers l'analyse approfondie de leurs propos et de leurs comportements observés .

Par ailleurs, notre démarche s'inscrit dans le cadre de la recherche-action, une approche qui combine intervention pratique et analyse théorique pour accompagner le changement au sein des organisations (Boucherf, 2016). La recherche-action se caractérise par l'implication directe du chercheur dans le terrain d'étude, visant à co-construire des solutions concrètes avec les parties prenantes tout en développant une réflexion scientifique approfondie (Belimane, 2020). Cette méthode s'est révélée parfaitement adaptée pour notre étude, car elle favorise une compréhension fine des dynamiques organisationnelles tout en contribuant à la transformation durable de l'ESHRA.

Enfin, notre choix de méthode suit ce que recommandent les recherches récentes. Beaucoup d'études qui parlent de la mise en place de structures comme les PMO ou de l'intégration du développement durable utilisent l'approche qualitative. Cette méthode permet de mieux comprendre les comportements des personnes, les résistances au changement et les façons dont les organisations s'adaptent. En suivant cette logique, nous utilisons des outils reconnus tout en gardant la souplesse nécessaire pour nous adapter aux particularités de notre terrain.

Notre étude qualitative fondée sur la démarche de la recherche-action a été menée en trois phases

a. Phase de préparation

Une revue de littérature approfondie a permis de construire un cadre théorique solide, d'affiner notre problématique et de justifier le recours à la recherche-action comme méthodologie adaptée à l'étude de la mise en place d'un PMO dans un projet de développement durable.

b. Phase de mise en œuvre

Pour répondre à notre question de recherche, nous avons utilisé différentes méthodes et instruments pour mener la recherche et collecter les données et les informations nécessaires, notamment l'observation sur le terrain et la conduite d'entretiens semi-directifs avec les parties prenantes concernées.

c. Phase d'analyse

C'est la dernière phase de notre enquête, Il s'agit de la dernière étape de notre enquête. Elle consiste à analyser les données collectées à l'aide d'un outil en ligne qui nous a permis de créer des nuages de mots. Cette visualisation a ensuite été suivie d'une interprétation des résultats obtenus.

1. Méthodes de collecte de données

Afin de recueillir les données nécessaires à cette recherche, nous avons eu recours aux méthodes suivantes :

1.1. Les entretiens

L'entretien représente une méthode essentielle dans la collecte de données qualitatives. Il consiste en un échange structuré qui vise à explorer en profondeur les représentations, opinions et expériences des individus, qu'elles soient conscientes ou inconscientes. L'objectif principal est de créer un climat de confiance favorisant une expression sincère, tout en dépassant les éventuelles résistances des participants. D'après, (Gavard-Perret, 2012), il existe trois principales formes d'entretien : directif, semi-directif et non-directif, chacune se distinguant par le degré d'autonomie laissé à l'interviewer dans le déroulement de l'échange.

Tableau 1 Types d'entretiens

Type d'entretien	Définition
Entretien directif	Une conversation stricte entre les deux parties, avec des questions bien définies. Le répondant n'a pas la liberté de répondre, seulement des réponses en fonction des questions, ou oui/non.
Entretien semi-directif	L'intervieweur pose des questions ouvertes et préparées, souvent classées dans un guide d'entretien, avec une certaine liberté dans des réponses.
Entretien non-directif	Il s'agit d'une conversation large et libre entre les deux parties, sans questions préparées et structurées. L'intervieweur commence par introduire un sujet et laisse la liberté à l'interviewé de répondre.

Source : Élaboré par nous-mêmes

Dans le cadre de notre étude, nous avons opté pour la réalisation d'entretiens semi-directifs. Ce choix se justifie par notre volonté de structurer les échanges autour de thématiques clés telles que les méthodes et outils de gestion de projet, la sensibilisation au développement durable, les obstacles et freins rencontrés, ainsi que les recommandations pour améliorer la coordination des projets, tout en laissant aux participants la liberté d'exprimer librement leurs perceptions, leurs expériences et leurs suggestions.

De plus, notre revue de littérature (Silvius & Schipper, 2014 ; Gareis & Huemann, 2009 ; Aubry et al., 2010) confirme la pertinence des entretiens semi-directifs pour comprendre en profondeur les enjeux liés à la gestion durable des projets et à la mise en place d'un PMO.

1.1.1. L'entretien semi-directif

L'entretien semi-directif est une méthode de collecte de données qualitatives dans laquelle l'enquêteur suit un guide thématique structuré tout en laissant de la flexibilité aux répondants pour approfondir leurs réponses. Ce type d'entretien repose sur des questions ouvertes qui permettent d'obtenir des informations détaillées, sans être limitées à un cadre strictement prédéfini (Jean-Claude, 1997) Contrairement aux entretiens directs, où les réponses sont souvent limitées, ou aux entretiens non directs, où la conversation est totalement libre, l'entretien semi-directif équilibre exploration et orientation, ce qui le rend particulièrement adapté aux études exploratoires et aux recherches nécessitant une compréhension approfondie des perceptions et expériences des participants (Dionne, 2007) .

La procédure se déroule en sept étapes clés :

- **Définir nos objectifs**

Nous commençons par clarifier ce que nous souhaitons apprendre à travers l'entretien. Cela nous aide à cadrer les thèmes à explorer et à orienter nos questions.

- **Élaborer notre guide d'entretien**

Un guide structuré est élaboré, comprenant des questions ouvertes organisées par thèmes par exemple les outils de gestion, défis organisationnels, pratiques de développement durable). Ce guide constitue un cadre de référence tout en permettant une adaptation selon les échanges avec les participants.

- **Sélectionner les participants**

Le choix des interviewés repose sur leur implication dans les projets étudiés (responsables, membres du PMO, experts en gestion durable), afin de garantir une diversité de points de vue et une pertinence des informations recueillies (Silverman, 2017)

- **Réaliser l’entretien**

L’entretien débute par une introduction expliquant les objectifs de la recherche, la durée prévue et la confidentialité des réponses. L’enquêteur pose ensuite les questions en favorisant une interaction naturelle, en relançant et approfondissant lorsque nécessaire (Denscombe, 2007)

- **Enregistrer et prendre des notes**

Nous enregistrons l’entretien (avec l’accord de l’interviewé) pour en conserver une trace fidèle. Nous pouvons également prendre quelques notes pour repérer les points clés.

- **Transcrire les échanges**

Nous retranscrivons l’entretien, soit intégralement, soit de manière synthétique, afin de préparer une analyse rigoureuse.

- **Analyser les données**

Les réponses sont analysées à l’aide d’une classification thématique, permettant d’identifier les tendances, les points de convergence et divergence, ainsi que les recommandations pratiques.

Tableau 2 Programme détaillé des entretiens

Fonction	Date de l’entretien	La durée de l’entretien	Questions abordées
Responsable DD	22/04/2025	30 min	Pratiques actuelles de gestion de projet (outils et méthodes)
Responsable DD	22/04/2025	30min	Sensibilisation et connaissances en développement durable
Responsable de la formation Continue	21/04/2025	45min	Freins et obstacles rencontrés dans les projets
Résponsable de pédagogie	21/04/2025	20min	Suggestions et recommandations pour la mise en place d’un PMO durable

Source : Élaboré par nous-mêmes pour l’organisation des entretiens.

1.2.Observation

L'observation est une méthode de collecte de données qualitatives qui consiste à examiner directement les comportements, les pratiques ou les interactions d'un groupe ou d'une organisation dans leur environnement naturel, sans nécessairement intervenir. Elle permet d'obtenir des informations objectives sur ce que les individus font réellement, et non sur ce qu'ils déclarent faire (Angrosino, 2007)

Il existe plusieurs formes d'observation, qui se distinguent principalement par le degré d'implication du chercheur et le niveau de structuration adopté. L'observation participante implique que le chercheur s'intègre activement au contexte étudié, tandis que l'observation non participante consiste à observer de manière détachée, sans interagir avec les acteurs. L'observation peut également être structurée, lorsqu'elle s'appuie sur une grille d'observation prédéfinie, ou non structurée, lorsqu'elle se déroule de façon plus libre à partir de notes prises spontanément, sans cadre rigide.

Dans le cadre de notre étude sur la mise en place d'un Project Management Office (PMO) orienté vers le développement durable à l'ESHRA, nous avons choisi de compléter notre dispositif de collecte de données par l'observation par immersion.

1.2.1. Observation par immersion

Cette méthode nous a permis de nous immerger directement dans l'environnement de travail des acteurs de l'école, afin d'observer, sans intervenir, les pratiques réelles de gestion des projets, l'implication du personnel, la maîtrise des notions de développement durable, ainsi que la dynamique de communication interne.

L'observation par immersion est particulièrement adaptée à notre approche de recherche-action, car elle favorise une compréhension fine des comportements organisationnels et des écarts éventuels entre les discours recueillis lors des entretiens et les pratiques observées sur le terrain (Michel, 2011), Grâce à cette méthode, nous avons pu croiser les données issues des entretiens

semi-directifs avec des éléments concrets observables, renforçant ainsi la validité et la richesse de notre analyse qualitative.

Ce dispositif permet de croiser les données obtenues lors des entretiens (discours des acteurs) avec les pratiques constatées sur le terrain, afin de garantir une vision plus complète, objective et contextualisée de la situation étudiée (Silverman, 2021).

2. Les instruments de collecte de données

2.1. Guide d'entretien

Dans le cadre de cette recherche, nous avons élaboré un guide d'entretien (voir Annexe 01), construit en lien avec notre problématique portant sur la mise en place d'un Project Management Office (PMO) orienté développement durable à l'ESHRA.

Pour structurer efficacement les échanges, le guide a été divisé en quatre axes principaux, correspondant aux thématiques suivantes :

Thème 1 : Les pratiques actuelles et les outils de gestion de projet,

Thème 2 : Les outils de communication,

Thème 3 : Les obstacles et freins rencontrés,

Thème 4 : Les recommandations pour améliorer la coordination des projets.

Pour chaque axe, une seule question principale a été posée afin de laisser aux participants la liberté d'exprimer leurs expériences et leurs perceptions de manière approfondie, tout en maintenant le cap sur les objectifs de l'étude.

Nous avons opté pour des entretiens semi-directifs, méthode qui permet de guider la discussion tout en offrant une certaine souplesse pour explorer de nouveaux éléments émergents lors des échanges.

Chaque entretien débutait par une courte présentation du projet et par une explication de ses objectifs, en insistant sur le caractère confidentiel et non évaluatif des réponses.

Le déroulement suivait une progression logique : une introduction générale sur le rôle du participant, puis l'exploration des quatre axes thématiques par une question principale chacun, en favorisant un climat d'écoute et de confiance.

2.2. Grille d'observation

La grille d'observation a été construite à partir des axes du guide d'entretien semi-directif, en transformant les thématiques d'analyse en éléments directement observables. L'objectif était de ne pas interroger les participants, mais d'observer de manière immersive leurs comportements réels.

Nous avons ainsi observé les éléments suivants :

- Niveau d'implication,
- Canaux utilisés,
- Résistance au changement,
- Comment les projets sont gérés actuellement,
- Connaissance du projet ESHRA,

3. Procédure d'analyse de données

Dans cette étape nous allons parler des outils de traitement et d'analyse de données.

a. Traitement de données

Dans le cadre de l'analyse et de la planification des sept axes du projet de développement durable, nous avons opté pour l'utilisation du logiciel GanttProject. Cet outil open source de gestion de projet permet de structurer efficacement les tâches, d'établir des calendriers, de définir des dépendances entre les activités, d'affecter des ressources et de suivre l'avancement global du projet. Grâce à sa représentation visuelle sous forme de diagrammes de Gantt, GanttProject facilite la compréhension des délais, la coordination des équipes et la détection précoce des écarts potentiels. Il offre ainsi une solution accessible et adaptée aux besoins de planification et de suivi dans un contexte de transformation durable.

D'autre part, pour analyser les entretiens que nous avons menés, nous avons utilisé le site en ligne (Nuagedemots.co), un outil accessible qui permet de traiter et de visualiser des données qualitatives sous forme de nuages de mots. Cette méthode nous a permis d'identifier les termes les plus fréquemment mentionnés par les participants, en les représentant de manière graphique et synthétique. L'utilisation de cet outil a facilité l'organisation et l'interprétation des réponses en regroupant les idées clés autour de thématiques récurrentes, tout en rendant l'analyse plus lisible et visuellement parlante.

En ce qui concerne l'observation par immersion, nous avons utilisé une grille d'observation structurée (Voir Annexe 02), dont les axes ont été extraits directement du guide d'entretien semi-directif. Cette méthode nous a permis de suivre de manière systématique les comportements, pratiques et interactions observées sur le terrain. Les données recueillies ont ensuite été confrontées aux entretiens, afin d'assurer une triangulation des sources et une meilleure validité de l'analyse.

Conclusion

Ce chapitre a exposé la méthodologie retenue pour répondre à notre question de recherche. En s'appuyant sur une approche qualitative par la recherche-action, combinant entretiens semi-directifs et observation non participante, nous avons opté pour des outils d'analyse adaptés à la complexité de notre terrain. Cette stratégie méthodologique nous a permis de recueillir des données riches et contextualisées, essentielles pour comprendre en profondeur les conditions de mise en place d'un PMO au sein de l'ESHRA, et pour formuler des propositions cohérentes et réalistes.

CHAPITRE IV

RESULTATS ET DISSCUSSION

Ce chapitre présente les résultats de notre étude, en mettant l'accent sur l'état actuel de l'établissement et les conditions de mise en place d'un PMO. Il est essentiel pour comprendre les conclusions de notre recherche ainsi que leur application concrète dans le contexte de l'ESHRA.

Dans cette optique, et avant d'aborder les étapes opérationnelles de la planification, il nous a paru indispensable de réaliser un diagnostic approfondi de la situation actuelle de l'établissement. En effet, le PMO a pour but de structurer l'ensemble des projets afin d'avoir une visibilité sur les états d'avancement des projets, ainsi qu'une méthode commune entre les projets.

L'objectif de notre étude est bien de mettre en place un PMO pour suivre un projet dans le développement durable. Avant d'aborder les étapes de la planification, nous avons d'abord fait un diagnostic sur l'état actuel de l'établissement par rapport aux éléments qui constituent un PMO, en parlant de l'engagement de la direction, la communication, les ressources financières et humaines, et les pratiques actuelles de l'établissement. Pour diagnostiquer tout ça, nous avons fait des entretiens semi-directifs avec des responsables disponibles pour comprendre l'état actuel nous avons aussi utilisé l'observation par immersion où nous avons pu vivre le quotidien de l'établissement, et ça nous a permis de répondre à certaines questions concernant notre problématique.

Section 01 : Présentation et analyse des résultats

1. Première étape : Diagnostic Initial

1.1.Observation non participante et entretien semi directif

Dans le cadre de la démarche de recherche-action que nous avons adoptée pour ce projet, nous avons réalisé une phase d'observation non participante au sein de l'établissement, pendant une période de 5 jours pour faire un état des lieux des pratiques actuelles en gestion de projet. Cette immersion avait pour but d'identifier les leviers et les freins possibles à la mise en place d'un PMO, et aussi de mieux comprendre le contexte réel de l'établissement.

Plusieurs catégories d'éléments ont été relevées et analysées, comme le montre le tableau ci-dessous :

Tableau 3 Synthèse des observations et commentaires

Catégorie d'observation	Éléments observés	Commentaires
Engagement de la direction	Niveau d'implication, soutien	Engagement faible, soutien verbal mais peu d'actions

Outils de communication	Canaux utilisés	Outils existants : emails internes, peu d'outils formels
Freins à l'intégration du PMO	Résistance au changement, manque de compréhension, surcharge de travail	Peur de la perte d'autonomie, manque de formation
Pratiques actuelles	Comment les projets sont gérés actuellement	Pratiques informelles, peu de suivi structuré
Niveau d'information du personnel	Connaissance du projet ESHRA	Une partie du personnel n'est pas informée ou mal informée

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir de nos propres données.

Ces constats, issus de l'observation, permettent de justifier la pertinence d'une intervention structurée à travers un PMO. Ils révèlent non seulement l'absence d'outils et de pratiques standardisées, mais aussi un besoin fort de coordination, de pilotage et de sensibilisation.

Dans la continuité des observations non participantes, nous avons réalisé une série d'entretiens semi-directifs pour mieux comprendre comment les acteurs internes perçoivent la gestion de projet et la possible mise en place d'un PMO. Cette analyse s'inscrit dans la logique de la recherche-action, avec un diagnostic de départ basé sur plusieurs sources pour refléter la réalité du terrain.

Nous avons mené quatre entretiens avec des profils internes variés (responsable projet, personnel, membres de projet). L'objectif était de recueillir leurs avis sur les pratiques actuelles, les freins possibles, et aussi leurs recommandations concernant un dispositif structurant comme le PMO. Pour faciliter l'analyse des réponses, nous avons généré des nuages de mots pour chaque question, ce qui a permis de faire ressortir les termes les plus utilisés. Cette méthode de visualisation aide à synthétiser rapidement les idées dominantes.

1.2. Analyse des entretiens

Thème 1 : Pratiques actuelles et outils de gestion.

Le nuage de mots montre des occurrences élevées des mots : communication, plateforme, partage, coordination et informations.

Figure 2 Nuage de mots sur les outils de gestion



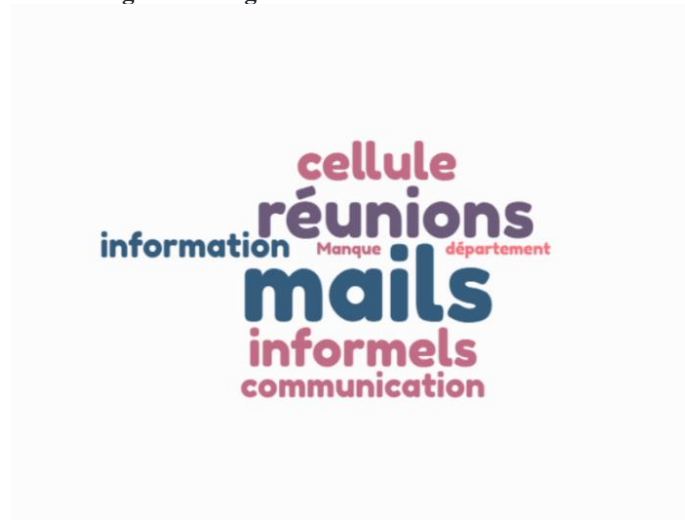
Source : Réalisé par nous-même à l'aide de l'outil Nuagedemots.co

L'analyse du nuage de mots montre une forte récurrence du mot *plateforme*, ce qui suggère un intérêt réel pour la mise en place d'un outil centralisé de gestion ou de suivi. Cependant, ce terme n'est pas rattaché à des outils opérationnels concrets, ce qui traduit plutôt une volonté non encore concrétisée. Les mots comme *partage*, *information* et *visibilité* révèlent également que la transparence et la circulation de l'information sont perçues comme des dimensions importantes, bien qu'aucun système structuré ne soit actuellement en place pour les soutenir. Ainsi, l'état actuel des pratiques met en évidence une absence de méthodes ou de systèmes formalisés en gestion de projet, mais laisse entrevoir une volonté d'évoluer vers des outils collaboratifs et une approche plus structurée.

Thème 2 : Outils de communication

Le nuage de mot montre des occurrences élevées des mots : réunion, mails et information

Figure 3 Nuage de mots sur la communication



Source : Réalisé par nous-même à l'aide de l'outil Nuagedemots.co

Le nuage de mots révèle plusieurs éléments clés concernant les pratiques actuelles de communication au sein de l'établissement. La forte occurrence du mot *mails* indique que la communication écrite constitue le canal principal pour l'échange d'informations. De même, la présence marquée du mot *réunion* montre que la coordination repose largement sur des interactions orales, souvent organisées à travers des rencontres périodiques.

Les mots *cellule* et *département* suggèrent l'existence de structures internes de coordination, mais leur fonctionnement semble se faire sans l'appui d'un outil partagé ni de référentiels communs. Par ailleurs, l'apparition du mot *manque* renvoie directement à l'absence de standardisation des canaux et des méthodes de communication.

Ainsi, les pratiques actuelles de communication reposent essentiellement sur deux canaux classiques (les mails et les réunions) ce qui limite la fluidité, la traçabilité et la structuration des échanges au sein de l'établissement.

Thème 3 : Les freins à l'intégration du PMO

Le nuage de mot montre des occurrences élevées des mots : Résistance, manque, absence, changement, culture et habitudes.

Figure 4 Nuage de mots sur les freins



Source : Réalisé par nous-même à l'aide de l'outil Nuagedemots.co

L'analyse du nuage de mots montre qu'il existe plusieurs obstacles à l'intégration d'un PMO. La présence du mot *résistance* indique une opposition marquée au changement, souvent ancrée dans des habitudes bien établies et une culture organisationnelle peu favorable à l'introduction de nouveaux modes de gestion.

Les mots *manque* et *absence*, également très visibles, reflètent une absence de vision stratégique, un manque de coordination, de ressources humaines qualifiées ou encore d'expérience dans la gestion de projet.

Les mots *changement* et *habitudes* renvoient à une dimension de transformation organisationnelle qui nécessite du temps et un accompagnement soutenu.

Donc, les freins identifiés sont avant tout d'ordre humain et organisationnel. Cela montre que la mise en place du PMO ne pourra pas reposer uniquement sur des outils et des processus, mais devra s'accompagner d'une stratégie de conduite du changement.

Thème 4 : les recommandations

Le nuage de mot montre des occurrences élevées des mots : Sensibilisation, formation, personnel, vision.

1.3. Analyse des écarts

Tableau 4 Analyse des écarts

Composent	Situation actuelle	Ecart	Tirer de
Engagement	Il n'existe pas une volanter clair de la direction	Manque d'engagement clair	Observation
Communication	Les outils de communication ne sont pas définis Les axe de la vision ESHRA 2030 ne sont pas connus par le personnel	Faible diffusion de l'information Le projet n'est pas communiqué d'une manière officielle	Observation /Entretien
Ressource humaine	Il n'existe pas des rôles dédiés à la gestion de projet Il existe quelques éléments qui maîtrisent la gestion de projets durables	Absence de ressource humaine comptent en gestion	Observation
Ressource financière	Nous manquons d'information	Non identifier	Observation
Ressource matérielle	Il y a une volonté de mettre en place une plateforme de gestion de projet	Volonté exprimer mais peu structurer	Entretien
Pratique actuelle	Il n'existe pas de pratiques sur la gestion de projet	Absence de processus	Observation / Entretien

Source : Elaboré par nous- même à partir des données recueillies.

L'analyse de ces écarts constitue une base solide pour construire un plan d'action ciblé, avec pour objectif de réduire les écarts identifiés tout en prenant en compte les spécificités du contexte de l'établissement. Cette phase de structuration sera présentée dans l'étape suivante.

2. Deuxième étape : Plan d'action

À partir de l'analyse des écarts identifiés à travers les observations de terrain et les entretiens, nous avons élaboré un plan d'action pour structurer la mise en place progressive d'un PMO au sein de l'ESHRA. Ce plan s'articule autour de six composantes clés : l'engagement de la direction, la communication, les ressources humaines, les ressources financières, les ressources matérielles et les pratiques de gestion de projet.

Le tableau ci-dessous présente le plan d'action, structuré autour des six composantes identifiées comme prioritaires pour combler les écarts observés.

Tableau 5 Plan d'action

Axe à améliorer	Écart identifié	Actions à mettre en place
Engagement	Manque d'engagement clair de la direction	Organiser une réunion de cadrage avec la direction
Communication	Faible diffusion, projet non communiqué officiellement	Créer un plan de communication interne/externe Organiser des sessions d'information- Afficher les axes ESHRA 2030 dans les locaux
Ressources humaines	Absence de rôle dédié, peu de compétences en gestion de projet	Identifier des référents projets Proposer une formation à la gestion de projets durables
Ressources financières	Aucun financement spécifique	Proposer un budget initial pour le PMO (fonctionnement + outils) Rechercher des financements externes si possible
Ressources matérielles	Volonté de plateforme, mais peu structurée	Choisir un outil simple Créer un modèle de gestion de projets
Pratiques actuelles	Aucune méthode ou processus en place	- Créer des fiches projet type- Mettre en place un cycle de vie projet (initiation, suivi, clôture) - Définir les indicateurs de suivi

Source : Elaboré par nous-même à partir des données recueillies.

3. Troisième étape : La mise en place du PMO

3.1. Choix de type de PMO

Après avoir fait le diagnostic à travers l'observation et les entretiens, les résultats montrent que l'ESHRA n'est pas encore structurée ni assez mature en matière de gestion de projet pour accueillir un PMO de type contrôleur ou directif.

En effet :

- L'engagement de la direction n'est pas clairement défini.
- Les ressources humaines qualifiées en gestion de projet sont limitées.
- Les outils de gestion ainsi que les canaux de communication ne sont ni centralisés ni formalisés.

Suite à ces résultats, le choix d'un PMO de type support est le plus adapté au contexte actuel de l'ESHRA. Ce type de PMO a pour rôle principal de fournir des outils, des méthodes, un accompagnement et du support aux chefs de projet, sans intervenir de manière directive. Il correspond à un modèle évolutif, qui permet de mettre en place une culture projet de façon progressive.

Suite au choix du type de PMO, nous allons développer par la suite les étapes nécessaires pour mettre en place un PMO support efficace, et c'est ce que nous allons présenter dans l'étape suivante.

3.2. Étapes de mise en place du PMO support dans le cadre de projet Green Smart ESHRA

La mise en place du PMO s'inscrit dans le cadre du projet stratégique Green Smart ESHRA, qui se décline en sept projets opérationnels. La structuration du PMO suit une approche progressive en cinq étapes, ce qui permet d'assurer la cohérence du portefeuille, le suivi des différentes initiatives, et de faire évoluer progressivement la maturité en gestion de projet. Maintenant, nous allons structurer les étapes afin d'avoir un PMO efficace lesquels :

- Planification générale du projet Green Smart ESHRA.
- Cadrage des projets intégrés.

- Planification et suivi des 7 projets.
- Déploiement du PMO.
- Suivi et amélioration.

Pour mieux comprendre le contexte de ce projet, une réunion de rapprochement a été organisée avec des membres impliqués, afin de bien cerner le projet et ses objectifs. Lors de cette rencontre, une présentation ainsi qu'un document contenant les axes à développer au sein de l'ESHRA ont été partagés. Ce projet s'inscrit dans la stratégie de transformation durable de l'établissement à l'horizon 2030, et constitue un cadre structuré autour de six axes stratégiques.

Nous allons présenter ci-dessous un tableau regroupant les six axes stratégiques, chacun accompagné de ses objectifs spécifiques et des projets intégrés dans chaque axe.

Tableau 6 Synthèse des six axes stratégiques, objectifs et projets intègres

N°	Axe	Objectif	Type de projet
1	Education durable	Intégrer la durabilité dans tous les parcours pédagogiques	Mise en place de SMEO ISO 21001,2018
2	Inclusion et impact social	Offrir une seconde chance à des jeunes éloignées de l'emploi	Conception de charte RSE
3	Campus écoresponsable	Réduire l'empreinte environnementale du site	Mise en place SHACCP ISO 220006 Maîtrise des déchets
4	Numérisation responsable	Développer l'enseignement numérique, assurer la sécurité des données	Maîtrise des risques liée à la sécurité de l'information
5	Innovation durable	Devenir un acteur innovant du tourisme responsable	Mise en place SMAI ISO 42001(AI responsable)
6	Partenariats responsables	Créer un réseau de partenaires engagés	Approvisionnement durable dans la restauration

Source : Elaboré par nous- même à la base de documents partagés en réunions.

Nous allons intervenir uniquement pendant la période de notre stage, en commençant par la première étape : la planification générale du projet ESHRA.

3.2.2. Planification générale du projet Green Smart ESHRA

Cette phase de planification générale vient en réponse directe aux constats du diagnostic. Son objectif est de réduire les écarts organisationnels identifiés dans le diagnostic initial, et elle s'est articulée autour de quatre sous-étapes majeures :

a. Prise d'engagement de la direction

L'analyse préalable a révélé un manque d'implication claire de la direction dans ce projet. Pour répondre à cet écart, l'équipe projet a élaboré une lettre d'engagement concernant le projet Green Smart ESHRA, dans le but d'obtenir un engagement formel de la direction. Cette lettre a bien été communiquée, mais elle reste toujours non approuvée à ce stade. Et cette politique RSE est présentée dans les annexes.

b. Sensibilisation du personnel

Le diagnostic a mis en évidence une faible diffusion des informations relatives au projet Green Smart ESHRA, ainsi qu'une méconnaissance des axes stratégiques par le personnel. À ce stade, l'action menée par l'équipe projet a été de sensibiliser les personnes au sein de l'établissement et de les informer sur le projet en cours, afin de les impliquer progressivement dans la démarche.

c. Identification et structuration des 7 projets

La structuration du portefeuille Green Smart ESHRA repose sur l'identification de sept projets majeurs, chacun en lien avec un ou plusieurs axes de la vision stratégique. Pour cela, nous avons réalisé une cartographie des projets intégrés dans le cadre de ce projet RSE, afin de visualiser à la fois l'objectif principal de chaque projet ainsi que leur échéancier prévu.

Nous avons réalisé une cartographie des projets intégrés dans le cadre de ce projet RSE, afin de visualiser à la fois l'objectif principal de chaque projet ainsi que leur échéancier prévu.

Tableau 7 Cartographie des projets

Projet	Objectif du projet	Echéancier prévisionnel
Mise en place de SMEO ISO 21001,2018	Evaluer et améliorer le SM éducatif de l'ESHRA selon ISO 21001 dans un cadre de DD	6-24 mois
Conception de charte RSE	Concevoir une charte RSE inspirée des labels hôteliers internationaux, adapté à l'ESHRA	3-6 mois
Mise en place SHACCP ISO 220006	Elaborer un plan HACCP efficace pour assurer la sécurité des aliments	3 mois
Maitrise des risques liée à la sécurité de l'info	Concevoir une politique de sécurité des SI alignée avec les principes de DD	6 mois
Mise en place SMAI ISO 42001(AI responsable)	Concevoir un SM conforme à la norme ISO 42001, adapter à l'ESHRA	12-18 mois
Approvisionnement durable dans la restauration	Proposer des axes d'amélioration pour une démarche durable et responsable	6-12 mois
Maîtrise des déchets	Favoriser une gestion écoresponsable des déchets pour contribuer à un DD et équilibre	6-12 mois

Source : Elaboré par nous- même

Après avoir identifié les projets avec leurs objectifs, nous allons directement passer à l'étape suivante, le cadrage des projets, afin de voir clairement chaque projet et d'élaborer sa fiche technique.

3.2.3. Cadrage des projets intégrés

À la suite de la planification générale, nous avons commencé le cadrage des sept projets intégrés dans le portefeuille Green Smart ESHRA. Cette étape avait pour objectif de structurer chaque projet de manière cohérente avec les axes de la vision stratégique 2030 de l'établissement, tout en tenant compte des limites identifiées lors du diagnostic initial. En effet, ce dernier avait mis en lumière l'absence de pratiques formalisées en gestion de projet, un manque de rôles clairement définis, ainsi qu'une communication interne encore insuffisante.

La méthodologie adoptée pour le cadrage a été simple et adaptée au niveau de maturité de l'établissement. Pour chaque projet, une fiche technique a été élaborée en intégrant les éléments essentiels pour une structuration initiale : le nom du projet, le nom du responsable, ses objectifs spécifiques en lien avec la vision globale, la durée, et les livrables attendus. Ce travail de cadrage a été réalisé en collaboration avec les responsables concernés. Un modèle de ces fiches est présenté dans les annexes. (Voir Annexe 3).

Une fois les projets définis, nous sommes passés à l'étape suivante : la planification et le suivi des sept projets.

3.2.4. Planification et suivi des 7 projets

Dans cette étape de la mise en place du PMO a consisté à planifier et à assurer le suivi des sept projets stratégiques intégrés dans le portefeuille Green Smart ESHRA.

Chaque projet a été structuré autour de ses objectifs spécifiques, en cohérence avec les grandes orientations stratégiques de l'établissement. Pour chacun des sept projets, les informations clés ont été collectées et synthétisées afin d'assurer une vision claire et partagée dès le départ. La date de démarrage officielle du portefeuille a été fixée au 23 février 2025, marquant le début de l'exécution concrète sur le terrain.

Tous les projets ont démarré par une phase préparatoire composée du cadrage et d'un diagnostic spécifique à chaque projet, permettant de mieux cerner les besoins, les ressources disponibles ainsi que les contraintes propres à chaque domaine d'intervention. Cette première étape a permis d'asseoir des bases solides avant de passer à la planification opérationnelle.

Une fois ces éléments définis, chaque projet a été décliné en sous-tâches détaillées, organisées selon une logique chronologique adaptée à la nature et aux exigences de chaque action. L'objectif ici était de faciliter l'enchaînement des activités et de garantir une gestion fluide et coordonnée.

a. Diagramme de Gantt

À l'aide d'un diagramme de Gantt (voir annexe 4), la planification détaillée des sept projets a été réalisée, offrant ainsi une vision transversale et structurée de l'ensemble des activités prévues dans le cadre du portefeuille Green Smart ESHRA.

Toutes les tâches prévues ont été regroupées dans un diagramme de Gantt global, présenté dans l'annexe n°4, qui offre une vue d'ensemble sur les différentes échéances, les interdépendances entre projets et le rythme de déploiement des actions. Ce Gantt constitue un outil central dans le pilotage global du portefeuille, permettant à la fois de planifier, de visualiser l'état d'avancement et d'anticiper les éventuels décalages. A partir de ce planning, nous avons mis en place un système de suivi pour accompagner la mise en œuvre sur le terrain. Il repose sur la collecte régulière des informations d'avancement, l'analyse des écarts et la mise à jour d'un tableau de bord PMO dédié.

b. Tableau de bords

À partir du diagramme de Gantt consolidé, nous avons élaboré un tableau de bord de suivi dédié, afin d'assurer le pilotage opérationnel du portefeuille de projets Green Smart ESHRA. Cet outil a été conçu pour centraliser l'ensemble des informations clés liées à l'avancement des projets, en les rendant lisibles et accessibles à tous les niveaux de décision.

Le tableau de bord représente ainsi un complément indispensable au diagramme de Gantt. Là où le Gantt offre une visualisation temporelle et séquentielle des tâches, le tableau de bord permet un suivi plus dynamique et synthétique, en mettant en lumière les indicateurs de performance, les statuts d'avancement, les points de blocage éventuels ainsi que les actions correctives engagées.

Nous allons présenter ci-dessous un extrait du tableau de bord arrêté à la date du 10 mai 2025, qui reflète la situation réelle des projets à ce stade

Tableau 8 Tableau de bord

c	Projet	Avancement (%)	Phase en cours	Écarts identifiés	Responsable
1	SMEO ISO 21001	42%	Réalisation	-L'approche de gestion des risques n'est pas intégrée dans la planification stratégique ni opérationnelle. -Manque d'engagement concret et démontré de la direction concernant la mise en œuvre d'un système de management éducatif conforme à la norme	CHAIB SETTIL.L / BENLATRECHE.R
2	Charte RSE	70%	Réalisation	-Manque d'entretien avec les parties prenantes externes de l'ESHRA -Vision trop différente de la RSE -Manque de communication interne entre les responsables de projet	YAHIAOUIL.L
3	HACCP ISO 22000	74%	Réalisation	-Non-conformité en matière de gestion documentaire -Absence de procédure formalisée de rappel de produit	OULADKOUIDER.M
4	Sécurité des de l'information du IT	44%	Réalisation	- Manque de politique de sécurité systèmes d'information - Il travaille avec les normes 27001 et 27005 mais ils ne sont pas certifiés	HATTAB.A
5	SMAI ISO 42001	40%	Réalisation	Manque de documentation	MEHERHERA.C/ BENZERROUK.M
6	Approvisionnement durable	68%	Réalisation	-Manque de formation et d'accompagnement -Pratiques de réduction du gaspillage existantes mais non formalisées	SAHRAOUI.M/ HADJ HACEN.I

7	Gestion des déchets	77%	Réalisation	- Manque de traçabilité en l'absence d'une procédure écrite - Faible implication des parties prenantes	MESSAFER.W
---	---------------------	-----	-------------	---	------------

Source : Elaboré par nous- même

L'analyse du tableau de bord de suivi au 10 mai 2025 indique une progression significative de la majorité des projets. Les taux d'avancement varient entre 40 % et 77 %, ce qui indique que l'ensemble de projet est désormais engagé dans une phase de réalisation. Toutefois, plusieurs écarts et blocages ont été identifiés, nécessitant des actions de coordination renforcées par le PMO.

Il est important de noter que les taux d'avancement indiqués ne reflètent pas la progression globale des projets dans leur totalité, mais bien le degré d'exécution des activités planifiées jusqu'à cette étape. De plus, certains projets liés à des normes ISO (comme SMEO 21001 ou SMAI 42001) présentent des taux plus bas, car ils n'ont traité qu'une partie des exigences normatives prévues pour ce projet.

Les résultats du tableau de bord montrent que la majorité des projets sont en phase de réalisation, avec des niveaux de progression variables :

Le projet Gestion des déchets affiche le taux d'avancement le plus élevé (77 %),

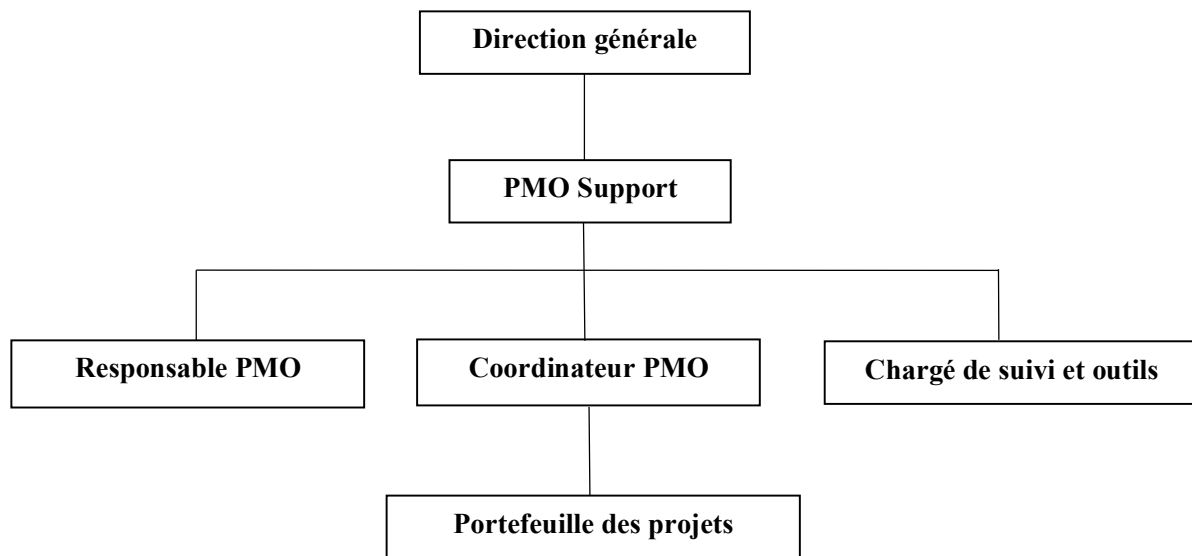
Les projets HACCP (74 %) et Charte RSE (70 %) montrent également une bonne dynamique, malgré des écarts à corriger, notamment en matière de gestion documentaire et de communication interne.

En revanche, les projets SMEO (42 %) et SMAI (40 %) avancent plus lentement. Cela s'explique par la nature complexe des normes visées, qui exigent un travail plus approfondi sur la documentation, l'intégration stratégique, et l'implication des instances dirigeantes.

Le projet Sécurité des SI affiche un taux d'avancement de (44 %). Une partie des actions a été réalisée, mais le projet n'est pas encore pleinement opérationnel.

Enfin, le projet Approvisionnement durable (68 %) est bien lancé mais reste limité par l'absence de formation formelle et par le caractère informel de certaines pratiques de réduction du gaspillage.

Proposition d'un schéma récapitulatif d'un PMO



Source : Elaboré par nous-même

Nous avons proposé ce schéma qui représente l'architecture organisationnelle du PMO Support pour accompagner efficacement le portefeuille de projets Green Smart ESHRA. Ce modèle est structuré autour de trois rôles principaux et rattaché directement à la Direction Générale.

Le PMO est composé de trois fonction clés :

Responsable PMO : il assure le pilotage global de projet. Il garantit la cohérence entre les projets, le respect du cadre méthodologique et le lien permanent avec la direction.

Coordinateur PMO : il gère le portefeuille de projets dans son ensemble. Il suit les plans d'action, surveille les calendriers et facilite la communication entre les projets.

Chargé de suivi et outils : responsable de la mise à jour des planning, Gantt, tableaux de bord. Il fournit les données fiables pour la prise de décision.

Pour que cette organisation soit pleinement opérationnelle, elle doit être intégrée formellement dans l'organigramme de l'ESHRA.

Section 02 : Discussions de résultats

Les résultats obtenus au cours de notre étude révèlent plusieurs écarts structurels et organisationnels qui entravent la mise en place d'un Project Management Office (PMO) au sein de l'ESHRA. Ce diagnostic, établi à partir de l'observation non participante et des entretiens semi-directifs menés auprès des parties prenantes, met en évidence une faible maturité de l'établissement en matière de gestion de projet. Concrètement, cette faible maturité se traduit par l'absence de coordination entre les différentes équipes, un manque de formalisation des procédures et l'absence de pratiques standardisées ou d'outils partagés permettant d'assurer un pilotage efficace et homogène des projets en cours. Cette dispersion des pratiques génère des pertes de temps, des difficultés de communication et des incohérences dans la réalisation des projets, compromettant par la même occasion l'atteinte des objectifs stratégiques de l'établissement.

Ce constat fait écho aux analyses de Silvius (2021), pour qui de nombreuses organisations, notamment dans le secteur éducatif, éprouvent des difficultés à intégrer des pratiques de gestion durable en raison d'un déficit de structuration managériale et d'une gouvernance insuffisamment tournée vers les principes de durabilité. Dans le contexte de l'ESHRA, cette problématique est d'autant plus marquée que l'absence d'un cadre de gestion de projet bien défini limite non seulement la capacité de l'établissement à suivre efficacement l'avancement de ses initiatives, mais freine également l'alignement de ces projets avec les objectifs de développement durable (ODD) fixés dans sa vision stratégique.

Ainsi, l'absence d'un système de coordination centralisé, d'outils de suivi partagés et d'une gouvernance proactive crée un écart important entre les ambitions de transformation durable portées par le projet "Green Smart ESHRA" et leur mise en œuvre effective. Cette situation met en évidence l'urgence de structurer la gestion de projet à travers la mise en place d'un PMO, afin de renforcer la cohérence des actions, d'améliorer la communication entre les équipes et d'instaurer une culture de gestion de projet durable intégrée à l'ensemble des processus organisationnels.

Premièrement, l'engagement de la direction apparaît comme un levier crucial mais actuellement sous-exploité. Bien que la direction de l'ESHRA manifeste un intérêt déclaré pour les initiatives en lien avec le développement durable, cet engagement reste principalement symbolique et peu formalisé. Cette absence d'appropriation concrète se traduit par un manque de directives claires, d'objectifs opérationnels définis et de ressources mobilisées pour appuyer la transition vers une gouvernance structurée des projets. Or, dans tout processus de transformation organisationnelle, en particulier lorsqu'il s'agit d'introduire un PMO orienté vers la durabilité, l'implication du top management est essentielle pour impulser une dynamique de changement durable.

Aubry, Hobbs et Müller (2010) soulignent que le soutien visible de la direction générale est un catalyseur indispensable à l'ancrage d'un PMO dans les pratiques de l'organisation. Ce soutien permet non seulement de légitimer la fonction du PMO auprès des collaborateurs, mais aussi d'assurer que ses actions soient pleinement alignées avec les priorités stratégiques de l'établissement. En l'absence de cet engagement formel, le PMO risque d'être perçu comme une initiative isolée, déconnectée des enjeux institutionnels majeurs. C'est précisément ce que nous avons observé à l'ESHRA, où le projet « Green Smart ESHRA » peine à dépasser le stade de l'intention, faute d'un relais décisionnel fort.

De plus, le manque d'un cadre de gouvernance clair empêche l'établissement de mobiliser efficacement ses ressources humaines et matérielles autour de cette initiative. L'adhésion reste ainsi fragmentée, portée par quelques individus engagés plutôt que par une vision collective soutenue par la hiérarchie. Ce déficit d'implication stratégique limite non seulement la portée des actions entreprises, mais compromet aussi leur pérennité et leur intégration dans les processus de gestion à long terme. Pour pallier cette faiblesse, il est impératif que la direction générale joue un rôle moteur, en inscrivant la mise en place du PMO dans la feuille de route institutionnelle, en y allouant des moyens et en communiquant clairement son importance à l'ensemble des parties prenantes.

Deuxièmement, la communication interne à l'ESHRA souffre d'un manque de structuration formelle, ce qui nuit gravement à la coordination et à l'engagement collectif autour des projets. En effet, les échanges observés se limitent essentiellement à des canaux informels, tels que des réunions spontanées ou des courriels non centralisés, sans dispositif clair de remontée ni de

circulation de l'information. Cette organisation fragmentée complique la transmission d'une vision stratégique commune et rend difficile l'implication des équipes dans les dynamiques collectives. Ce constat rejoint les travaux de Salamah & Alnaji (2014), qui ont mis en évidence que l'absence de systèmes de communication formalisés dans une organisation crée un environnement de travail marqué par l'ambiguïté, la méfiance et le désengagement. Lorsque les projets ne sont ni suffisamment expliqués ni partagés à travers des canaux officiels, les employés peinent à en saisir les enjeux et à y adhérer pleinement. À l'ESHRA, ce constat est particulièrement visible dans la manière dont le projet « RSE ESHRA 2030 » a été introduit. Malgré son ambition de structurer l'engagement de l'école en matière de développement durable, ce projet n'a fait l'objet d'aucune communication institutionnelle cohérente ni d'actions visibles de mobilisation.

Ce défaut de communication formelle contribue à une appropriation inégale du projet : seuls quelques acteurs sensibilisés ou directement impliqués en perçoivent les contours et les objectifs. Les autres, faute d'être informés, développent des résistances passives ou considèrent l'initiative comme marginale. Une telle situation compromet non seulement l'efficacité du projet, mais aussi son ancrage durable dans la culture organisationnelle. Elle montre qu'un PMO, s'il veut être un outil de coordination efficace, devra impérativement intégrer un système de communication interne robuste, transversal et régulier.

Pour répondre à ces lacunes, il serait pertinent d'instaurer des points d'information réguliers, des outils collaboratifs (intranet, newsletters internes, réunions planifiées) et une stratégie de communication ascendante et descendante. Un tel dispositif permettrait de diffuser les valeurs du développement durable de manière continue, de fédérer les équipes autour d'objectifs communs, et de renforcer la transparence et la confiance. Le PMO, en centralisant ces flux de communication, serait ainsi un levier clé pour bâtir une culture projet cohérente et durable.

Troisièmement, les ressources humaines et matérielles consacrées à la gestion de projets durables à l'ESHRA sont à la fois insuffisantes et faiblement structurées. Bien que certains collaborateurs manifestent un intérêt réel pour les enjeux de durabilité et possèdent des compétences ponctuelles en gestion de projet, ces ressources sont dispersées, sans coordination ni structuration institutionnelle. Aucune fonction clairement dédiée à la gestion de projet n'a été identifiée, et il n'existe pas de cellule opérationnelle ou stratégique spécifiquement chargée du suivi ou du

pilotage des projets durables. Cette situation reflète une organisation encore à un stade précoce de maturité en gestion de projet. Comme le soulignent Mohammed et al. (2023), l'une des principales difficultés pour les organisations engagées dans la transition durable réside dans le manque de clarté des rôles et responsabilités. Lorsque les missions ne sont pas formalisées, les collaborateurs manquent de repères sur leur périmètre d'action, ce qui freine la prise d'initiative et limite la transversalité pourtant essentielle à la réussite des projets durables.

Par ailleurs, cette faiblesse est aggravée par l'absence de dispositifs de formation structurés. L'étude a révélé que peu d'initiatives sont prévues pour renforcer les compétences en gestion de projet durable, que ce soit via des formations internes, des séminaires ou des parcours de professionnalisation. Cette lacune de formation empêche les collaborateurs de développer une vision globale des projets, de maîtriser les outils modernes de gestion, ou d'intégrer les exigences spécifiques du développement durable. Elle témoigne également d'un ancrage persistant de pratiques traditionnelles, souvent orientées vers la gestion opérationnelle à court terme, au détriment d'une culture projet axée sur la stratégie et l'impact à long terme.

Dans ce contexte, la mise en place d'un PMO permettrait non seulement de créer un cadre institutionnel dédié à la gestion de projet, mais aussi de professionnaliser les pratiques existantes. Il s'agirait de clarifier les rôles, de mettre en place des processus partagés, et d'instaurer une logique de montée en compétence continue. Le PMO pourrait ainsi jouer un rôle d'accompagnateur stratégique, en développant une offre de formation adaptée, en capitalisant sur les savoir-faire internes, et en favorisant l'appropriation des outils de pilotage adaptés aux enjeux durables. Cette démarche s'inscrirait dans une dynamique de transformation progressive mais structurante pour l'ESHRA.

Quatrièmement, les résultats révèlent une dynamique de changement naissante au sein de l'ESHRA, portée par certaines initiatives comme l'intérêt pour la solution Odoo ou la volonté de sensibiliser à la responsabilité sociétale des entreprises (RSE). Ces éléments traduisent une prise de conscience de la nécessité d'intégrer les enjeux durables dans les pratiques de gestion. Toutefois, ces actions restent ponctuelles, sans ancrage institutionnel fort, ni articulation claire entre elles. Elles relèvent davantage d'initiatives individuelles que d'une stratégie organisationnelle structurée. Cette observation reflète ce que Osman & Ahmed (2024) mettent en

évidence dans leurs travaux : en l'absence d'un cadre de pilotage transversal, les efforts isolés peinent à produire un effet systémique. Or, un PMO, dans sa fonction de catalyseur, permet justement d'unifier ces initiatives, de les inscrire dans une logique de standardisation, de coordination transversale et de développement des compétences liées à la durabilité.

En complément, les principaux freins identifiés à l'ESHRA relèvent largement de dimensions humaines et culturelles : résistance au changement, flou stratégique, absence d'un langage commun autour des projets. Ces éléments confirment les analyses de Mark & Vijay (2009), qui insistent sur la nécessité de déployer une stratégie d'accompagnement au changement lors de l'implantation d'un PMO. En effet, un PMO ne peut être perçu uniquement comme une structure technique ; il est également un levier de transformation culturelle. Il redéfinit les rôles, les processus, les modes de collaboration, et par conséquent, touche aux habitudes profondes des individus. À l'ESHRA, le choix d'un PMO de type « support » semble judicieux dans ce contexte, car il permet de construire progressivement un cadre de gestion structurant, sans perturber brutalement l'équilibre organisationnel existant.

Enfin, la synthèse entre nos données empiriques (issues de l'observation et des entretiens) et la littérature académique valide la pertinence de mettre en place un PMO dans le cadre d'un projet de développement durable. Elle met également en évidence les conditions nécessaires à sa réussite : un engagement fort de la direction, une stratégie de communication ciblée, un accompagnement des acteurs par la formation et le dialogue, ainsi qu'une structuration méthodologique adaptée à la maturité actuelle de l'établissement. L'ESHRA dispose ainsi d'une opportunité stratégique pour renforcer sa gouvernance, structurer ses démarches RSE et devenir un acteur de référence dans l'enseignement hôtelier durable en Algérie.

Conclusion

Ce chapitre a mis en lumière les principaux constats issus de notre terrain d'étude. L'analyse croisée des entretiens et de l'observation a révélé des carences organisationnelles majeures

entravant la structuration durable des projets à l'ESHRA. En confrontant ces résultats aux apports théoriques, nous avons pu justifier la pertinence d'un PMO support comme levier de transformation. La discussion a souligné l'importance de l'engagement de la direction, d'une stratégie de communication ciblée, de la professionnalisation de la gestion de projets, ainsi que d'un accompagnement au changement pour garantir la réussite du dispositif proposé.

CONCLUSION GENERALE

Ce travail de recherche s'inscrit dans une problématique centrale : Comment structurer et mettre en place un Project Management Office (PMO) permettant de piloter un projet de développement durable au sein de l'ESHRA ? L'objectif principal était de concevoir un cadre organisationnel adapté pour structurer, coordonner et assurer le suivi des projets à impact, en tenant compte des spécificités de l'établissement et des exigences du développement durable.

La mise en place d'un Project Management Office (PMO) dans un projet de développement durable représente aujourd'hui un levier stratégique et opérationnel majeur pour structurer, coordonner et piloter efficacement les initiatives au sein des établissements d'enseignement supérieur. Dans un environnement où les enjeux écologiques, économiques et sociaux deviennent de plus en plus pressants, il est impératif pour les organisations éducatives, notamment les écoles privées, de repenser leur modèle de gouvernance à travers des dispositifs intégrés et durables.

Un PMO permet, en effet, de garantir un meilleur alignement des projets avec les orientations stratégiques de l'établissement, tout en assurant une gestion plus rigoureuse, cohérente et traçable des actions entreprises. Il instaure une culture de projet transversale, améliore la communication entre les parties prenantes, clarifie les rôles et responsabilités, et optimise l'allocation des ressources disponibles. Lorsqu'il est orienté vers les Objectifs de Développement Durable (ODD), le PMO devient un vecteur d'innovation et d'engagement sociétal, en intégrant pleinement les dimensions environnementale, sociale et économique dans les processus décisionnels et opérationnels.

Ce travail a ainsi mis en lumière l'intérêt de disposer d'un cadre organisationnel structurant pour accompagner les dynamiques de transformation durable. Il a également révélé que la réussite d'une telle démarche repose avant tout sur un engagement fort de la direction, une culture de collaboration, une sensibilisation continue des équipes, et une stratégie de changement bien

articulée. L'analyse du contexte de l'ESHRA a notamment montré l'importance d'adapter le type de PMO au niveau de maturité du système existant et à la spécificité du secteur de l'hôtellerie.

Toutefois, cette étude a également rencontré certaines limites et obstacles. La disponibilité réduite des acteurs clés a restreint l'ampleur des entretiens, limitant parfois la diversité des points de vue. De plus, l'absence de documentation formelle et d'outils standardisés dans l'établissement a rendu le diagnostic plus complexe. Le recours à une observation non participante, bien qu'enrichissante, a également ses limites méthodologiques, notamment en matière d'objectivité. Enfin, la sensibilité du sujet lié au changement organisationnel a pu susciter des réticences ou des réponses prudentes de la part des participants, ce qui a nécessité une posture d'écoute et de neutralité renforcée tout au long du processus.

Malgré ces contraintes, cette recherche constitue une première étape vers la formalisation d'un modèle de gestion de projets durables dans l'enseignement supérieur hôtelier, et ouvre la voie à d'autres études approfondies sur le déploiement de PMO responsables dans des contextes similaires.

Dans cette perspective, la réussite du déploiement du PMO dépendra en grande partie de la qualité de la communication mise en place. Il est donc essentiel d'adopter un plan de communication structuré, participatif et cohérent avec les objectifs de transformation durable de l'établissement. Voici quelques suggestions clés en ce sens :

- Développer une stratégie de communication claire et progressive, alignée avec les objectifs du PMO et adaptée à chaque public cible (direction, personnel, étudiants, partenaires).
- Organiser un événement de lancement officiel (séminaire ou atelier) pour présenter le PMO, ses objectifs, ses rôles, et ses bénéfices à l'ensemble des parties prenantes internes et externes.
- Utiliser des supports visuels attractifs (affiches, infographies, vidéos) pour vulgariser la mission du PMO et faciliter l'adhésion du personnel et des étudiants.
- Créer une newsletter interne dédiée au suivi des projets pilotés par le PMO, permettant de diffuser les avancées, les résultats, et les bonnes pratiques.

- Mettre en place une plateforme collaborative en ligne (ex : intranet, SharePoint, Trello) pour favoriser la transparence, le partage de documents et la coordination entre les équipes projets.
- Assurer une communication continue par des réunions d'information régulières, des points de coordination mensuels et des bilans de performance trimestriels.
- Désigner un référent communication PMO chargé de relayer les messages, recueillir les retours, et ajuster la stratégie de communication en fonction des besoins du terrain.
- Renforcer la formation des équipes en communication projet et en gestion du changement pour assurer une diffusion efficace et participative de la culture projet durable.

BIBLIOGRAPHY

- Aubry , m., Brian , H., & Denis, T. (2007). A new framework for understanding organisational project management through the PMO. *International Journal of Project management* , 328-336.
- Al khoori , A. A., & Abdul Hamid, M. (2022, 11 14). Topology of Project Management Office in United Arab Emirates Project-Based Organizations. *International journal of sustainable construction engineering and technology*, 13(4).
- Almansoori, M., Taher, S., Ismail, A., & Aftab, H. (2021). Correlation Between the Management Fctors Affecting PMO. *INTERNATIONAL JOURNAL OF SUSTAINABLE CONSTRUCTION ENGINEERING AND TECHNOLOGY*, 155-165.
- Aubry, M., Ralf , M., Hobbs, T., & Tomas, B. (2010). Project management office in transition. *International Journal of Project Management*, 766-778.
- Abrahamsson, P. (2017). Agile Software Development methods .
- Agouridas, C. (2023). Lutte contre les changements climatiques ODD13.
- Alie, S. (2015). Project Gouvernance .
- Aubry, B. H. (2010). the contribution of project management to organizational performance 3-16.
- Aziz.Emad. (2014). The PMO. Your key to Strategy Execution and Results Delivery.
- Benn, S. (2018). Organizational change for corporate Sustainability.
- Bourne, L. (2016). Do you really need a Project Steering Comittee .
- Breese, C. &. (2020). 38 (1) 17-26.
- Breese, C. &. (2020). Project Management A system Approach to planning schedulin and controll.

Brundtland. (1987). *Our common future*.

Chawlaa, Chandab, Angraa, & Chawla. (2018). The sustainable project management: A review and future possibilities. *Journal of Project Management*, 3, 157-170.

Caron, M. e. (2022). Plus de transparence, Plus de confiance Regard critique sur un principe cle de bonne gouvernance.

Chapman, S. W. (2003). transforming project risk management uncertainty management. 97-105.

Chatzipanagioto, E. e. (2021). Project managers' Knowledge Sharing Supported by Technology: the Case of Microsoft Team.

DIALLO , O. (2024, 02 23). L'impact du PMO sur la réussite de projet. *Diplôme d'ingénieur en génie industriel* .

Dvir, T. R. (2002). Risk Management project sucess .101-109.

Ellioua, H. e. (2018). La communication interne dans le contexte organisationnel. 8 (1) 45-59.

Evans, I. e. (2020). Key success factors of PRINCE2 Project Management method. 5(3)76-84.

Frenandes , G., Anabela, T., Hugo, S., & David, O. (2021). Role of project management office in University Research Centres. *sustainability*, 13(21), 12284.

Faulds, W. G. (2009). Social media the new hybride element of promotion mix. 357-365.

Filev, A. (2008). Focus on Getting Things done with project management 2.0. Wrike.

Freeman, R. (1984). Strategic Management.

Geraldi, J. e. (2012). Gantt Charts revisited . 5 (4) 578-594.

- Ghapanchi, A. H., & Aybuke, A. (2012). The impact of project capabilities on project performance : case of open source software projects. *International Journal of Project Management*, 30(4), 407-417.
- H.Kerzner. (2018). Project Management Best practices ; Achieving Global Excellence.
- Hillson, D. (2003). Using a Risk Breakdown structure in project Management . 85-97.
- Ingason, H. T. (2015, juillet). Best project Management practices in the implementation of ISO9001 Quality Management system. pp. 192-200.
- Juran, J. M. (2000). *Juran`s Quality Handbook*.
- Joao, V., Luciana, L., & Alexandra, T. (2024). Framework of standards guides and methodologies for project, programme, portfolio, and PMO management . *Homepage* , 1-12.
- José, C. E., André, B., Carlos Alberto, P., & Dácio, C. V. (2014). Implementation of a Project Management Office in a Public Sector Organization: A Case Study Involving a Sanitation Institution. *International Review of Management and Marketing*, 4(1), 1-12.
- José, M., Gilbert, S., Teresa, N., & Farzad, H. (2024). Consideration of Sustainability in Projects: A Cross-Sectional Quantitative Analysis. *sustainable*, 16, 1269.
- kamila, J. e. (2024). ASANA and TRELLO a Comparative Assessment of project management. 8(1) 207-212.
- Katsarelis, T. e. (2014). The PRiSM Framework.
- Khan, .. M. (2023). Waterfall model used in software development .
- Koi-Akrofi. (2017). IT Governance in project delivery . 5(2) 1-15.

- Luca, S., & Neil, A. (2021). The Paradoxical Profession: Project Management and the Contradictory Nature of Sustainable Project Objectives. *Project management journal*, 52(4), 379-393.
- Lake, J. (2022). using cloud-based collaborative office productivity tools google workspace. 161-179.
- Lamerie, P. Q. (2018). fiche ODD 10 .
- Levaray, J.-P. (2023). Objectif 9-Industrie, innovation et infrastructures.
- Lunenburg, F. (2010). Formal communication channels . 4(1) 1-7.
- Mangnan, E. L. (2024). *Guide Pratique de la Gestion*. Consulté le MAI 1, 2025, sManko, B. A. (2022). The adaptability of Monday.com . 12(2) 165-174.
- Mantel, .. R. (2009). Project Management A Managerial Approach.
- meziane.A, Z.-d. &. (2022). les enjeux contemporains du concepts du developpement durable. 36-55.
- Moe, V. S. (2020). Understanding coordination in global software . 1-33.
- Müller, R. J. (2015). The relationship between project governance and project success. 613-626.
- Muller, S. (2023). How Slack facilitates communication and collaboration in seminars and project-based courses. 51(3)283-299.
- Musawir, A. U. (2020). Project Governance and its role in enabling organizational strategy implementation. 38(1)1-16.
- Mark, K., & Vijay, K. (2009). Identifying and overcoming the challenges of implementing a project management office. *European journal of information systems*, 18(5), 409-427.
- Martens, M. L., & Carvalho, M. M. (2014, 07 29). A conceptual framework of sustainability in project management. *Projects Management Institute* .

- Mohammed, I., Jimmy, S., Gregorian, J., & Yesica, Y. (2023). The role of project management office (PMO) manager. *Homepage* , 1-17.
- Osman, S., & Ahmed, M. (2024). Facilitating the Integration of Sustainability into Project Management through the Project Management Office (PMO). *Journal of Business Studies*, 20(1), 41-64.
- OMANI, N. L. (2020). la communication interne facteur de motivation.
- Parisotto, A. (2015). Analyse de l'ODD 8 sur un travail décent .
- PMI. (2013). *The impact of PMOs on Strategy Implementation*.
- PMI. (2021). *A Guide to the project Management Body of knowledge (PMBOK GUIDE) Seventh edition*.
- PMI. (2021). *Guide du Corpus des connaissances en management de projet (Guide PMBOK) (7e édition)* . Project management institute .
- Roper, J. (2012). Sustainability discourses. 1 (1) 69-87.
- Sophie , B., Yvan , C., Yves, P., Stéphanie , M., & Isabelle , A. (2021). *La gestion de projets de développement international et d'action humanitaire (2e éd)*. Presses de l'Université Laval.
- stapel, k. (2021). Flow Mapping .
- Subramanian, S. (2020). the importance of conferences and networking
- Salamah , H., & Alnaji, L. (2014). Challenges in establishing, managing and operation a project management office.
- Silvius, G. (2021). The role of project management office in sustainable project management . *Procedia Computer Science* , 1066-1076.

- Theys, J. (2014). le developpement durable face a une crise. *developpement durable et territoires*, 22.
- Turner, R. M. (2010). 437-448.
- Tomas , B., & Ralf, M. (2006). Practices roles and responsibilities middle managers in program and portfolio management. *37(1)*, 52-66.
- Umasekar, V. (2024, 01 25). Evaluating the Role of Project Management Offices (PMOs) in Large-Scale Construction Projects: Insights from Construction Industry Professionals. *International Journal of Multidisciplinary: Applied Business and Education Research*, 5(1), 302-310.
- Valencia-Martin, J.-K. (2024). La methode PERT, Un outil de planification .
- Walker, B. e. (2005). Visualing and mapping stakeholder influence. *43(5)*649-660.
- Wardley, C. S. (2022). the relationship between pedagogy and changes in students learning.
- Weaver, P. (2014). The core functions of project governance .
- Whitten, N. (1999). Duties of the effective project manager. *13(9)*.
- Wyrozębski, P., & Łyszkowicz, A. (2023). Wyzwania wobec PMO w organizacjach stosujących zwinne podejście do zarządzania projektami. *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów(193)*, 49-74.
- Xavier-laurent. (2023). Objectif 15 - Vie terrestre .

ANNEXES

Annexe 01 : Guide d'entretien

1. Présentation du guide d'entretien

Bonjour Monsieur/Madame,

Nous sommes Mlles Boumad Ryma et Zandouche soumia, étudiantes en master Entrepreneuriat et Management de projets à l'école Nationale Supérieure de Management. Actuellement intégrées au projet Green Smart ESHRA, nous menons cette étude dans le cadre de notre mémoire de fin d'études.

Sujet de recherche

Nous vous remercions sincèrement pour votre disponibilité et votre collaboration afin de répondre à nos questions dans le cadre de notre thème sur la Mise en place d'un PMO (Project Management Office) dans un projet de développement durable.

Note : Serait-il possible d'enregistrer cet entretien pour faciliter l'analyse des réponses ?

Objectif de l'entretien

L'objectif de cet entretien est de recueillir des données qualitatives sur les perceptions, attentes, freins et recommandations des acteurs impliqués dans la mise en place d'un PMO dédié aux projets de durabilité à l'ESHRA. Informations générales sur les participants :

Tranche d'âge

- 20-30 ans
- 31-40 ans
- 41-50 ans
- Plus de 51 ans

• Population cible

Enseignants, personnel administratif, chefs de projet, responsables durabilité.

Thèmes	Questions
--------	-----------

Les pratiques actuelles et les outils de gestion	Quelles sont les pratiques actuelles et les outils utilisés au sein de votre organisation pour la gestion des projets et le suivi des activités ?
Les outils de communication	Quels outils de communication utilisez-vous au sein de votre équipe pour assurer une collaboration efficace ?
Obstacles à la mise en place du PMO	Quels freins peuvent empêcher le bon fonctionnement du PMO ?
Vos recommandations	Quelles recommandations proposeriez-vous pour réussir l'intégration d'un PMO durable ?

Annexe 02 : Grille d'observation

Catégorie d'observation	Éléments observés
Engagement de la direction	Niveau d'implication, soutien
Outils de communication	Canaux utilisés
Freins à l'intégration du PMO	Résistance au changement, manque de compréhension, surcharge de travail
Pratiques actuelles	Comment les projets sont gérés actuellement
Niveau d'information du personnel	Connaissance du projet ESHRA

FICHE TECHNIQUE – MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDES



Éléments	Contenu
Intitulé du mémoire	Conception d'un Système de Management de l'Intelligence Artificielle Responsable et Durable
Objectif général	Concevoir un système de management conforme à la norme ISO/IEC 42001 :2023, adapté à l'ESHRA
Cadre d'application	École Supérieure d'Hôtellerie et de Restauration d'Algérie (ESHRA)
Contexte du projet	Projet Smart Green ESHRA – stratégie d'innovation et de durabilité éducative
Norme de référence	ISO/IEC 42001 :2023 – Systèmes de management de l'intelligence artificielle
Enjeux abordés	Gouvernance de l'IA • Transparence • Éthique • Sécurité des données • Risques liés à l'IA
Objectifs spécifiques	<ul style="list-style-type: none"> - Identifier les pratiques actuelles de gestion numérique à l'ESHRA - Proposer une structure SMAI conforme à la norme ISO/IEC 42001 - Intégrer des principes de durabilité et de responsabilité sociétale - Sensibiliser les parties prenantes aux risques et bonnes pratiques de l'IA
Méthodologie prévue	Entretiens semi-directifs • Checklist ISO 42001 adaptée • Diagnostic par service
Durée de l'étude	Mars – Juin 2025
Livrables attendus	Rapport de diagnostic • Recommandations personnalisées • Outils de mise en œuvre SMAI
Nom des porteurs	BENZERROUK Massinissa & Choab Meherhera
Établissement d'attache	École Nationale Supérieure de Management (ENSM) – Koléa

Annexe 04 Diagramme de Gantt

