

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

**ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT**

**Pôle Universitaire de KOLÉA**



**MÉMOIRE DE FIN D'ETUDES**

**Master en Entrepreneuriat et management de projet**

**Thème**

**La contribution du management de projet dans le secteur  
pharmaceutique**

**Cas : Groupe SAIDAL**

**Elaboré par :**

Anfel DJEBAILI

**Encadré par**

Dr ZEROUTI Messaoud

**Membres du jury :**

Professeur BOUCHENAK KHELLADI Sidi Mohammed ; Président ;

Docteur ZEROUTI Messaoud ; Encadrant ;

Docteur MISSOUM Rafik ; Examineur ;

Soutenu le : 09/10/2021

## RÉSUMÉ

Ce travail de recherche a pour objectif de démontrer l'avancement des connaissances théoriques et l'amélioration des pratiques de management de projet et aussi proposer une méthode adéquate qui répond aux exigences du secteur pharmaceutique. Le présent travail suit une méthodologie qualitative qui s'appuie sur les entretiens avec les chefs de projets du groupe Sidal.

Les résultats de notre travail démontrent que le management de projet permet un meilleur suivi, d'assurer la coordination entre les activités ainsi que le respect des délais et des coûts alloués. Par ailleurs, cette étude met également en évidence les écarts perçus entre les modèles théoriques et la pratique en management de projets dans le secteur pharmaceutique en Algérie.

**Mots clés :** Management de projets, projet pharmaceutique, coûts, délais.

## ABSTRACT

The objective of this research work is to demonstrate the advancement of theoretical knowledge and the improvement of project management practices, to understand the value of it and also to propose an appropriate method that meets the requirements of the pharmaceutical sector. This work follows a qualitative methodology that is based on interviews with the project managers of the Sidal group.

The results were able to show how project management allows better monitoring and ensures coordination between activities as well as compliance with deadlines and allocated costs. This study also highlights the perceived gaps between theoretical models and practice in project management in the pharmaceutical sector in Algeria.

**Keywords:** Project management, pharmaceutical project, costs, delays.

## ملخص

تهدف هذه الدراسة الى إظهار تقدم الابحاث النظرية وتحسين ممارسات إدارة المشروع, وفهم قيمته واقتراح منهجية مناسبة تلبي متطلبات القطاع الصيدلاني. وقد تمت معالجة هذا الموضوع باتباع المنهج الكيفي بمقابلة مجموعة من مديري المشاريع بمجمع صيدال.

في هذه الدراسة ، كانت النتائج قادرة على إظهار كيف تساهم إدارة المشروع في مراقبة أفضل وضمان التنسيق بين الأنشطة وكذلك الامتثال للمواعيد النهائية والتكاليف المخصصة. هذا البحث يسلط الضوء أيضًا على الفجوات الملحوظة بين النماذج النظرية والممارسة التطبيقية في إدارة المشاريع في قطاع الأدوية في الجزائر.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة المشاريع ، مشروع صيدلاني ، التكاليف ، الأجل .

## REMERCIEMENT

Tout d'abord, je tiens à remercier Allah le Tout-Puissant pour m'avoir donné la force et le courage de surmonter toutes les difficultés et les défis pour réaliser ce travail.

Un grand merci à mon encadrant docteur **ZEROUTI Messaoud** qui m'a orientée et conseillée durant toute cette période, pour son aide, sa disponibilité et son intérêt pour mon travail de recherche.

Ma tutrice madame **OUAZENE Hacina**, merci pour tout ce que vous avez pu m'apprendre, pour vos précieux conseils et aide quand j'en avais besoin, je tiens également à remercier tout le personnel de la direction PMO, partenariat et de développement du groupe **SAIDAL**.

Je tiens à remercier **mes très chers parents** pour leur soutien et les conseils dont ils m'ont fait part durant tout au long mon parcours d'étudiante et mon parcours professionnel, merci d'avoir été toujours à mes côtés.

Je remercie également toute personne qui a cru en moi, mes camarades et mes amis qui m'ont aidée et soutenue durant mon magnifique parcours à l'**ENSM**.

Enfin, je remercie toutes les personnes que je n'ai pas citées et qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce mémoire.

## TABLE DES MATIÈRES

<b>RÉSUMÉ</b> .....	<b>I</b>
<b>REMERCIEMENT</b> .....	<b>III</b>
<b>TABLE DES MATIÈRES</b> .....	<b>IV</b>
<b>LISTE DES FIGURES</b> .....	<b>VIII</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX</b> .....	<b>IX</b>
<b>LISTE DES ABRÉVIATIONS</b> .....	<b>X</b>
<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>1</b>
 <b>CHAPITRE 1 : PROBLÉMATIQUE ET CONTEXTE DE LA RECHERCHE</b>	
<b>1 Contexte et objectif de la recherche</b> .....	<b>5</b>
<b>2 Pertinence de la recherche</b> .....	<b>5</b>
2.1 Les Critères de choix du thème et test du sujet .....	5
2.1.1 L'intérêt personnel pour la thématique envisagée .....	5
2.1.2 L'organisme d'accueil .....	6
2.1.3 L'état des recherches et des travaux sur la question .....	6
2.1.4 L'importance du sujet .....	6
2.1.5 Les perspectives dans lesquelles nous nous situons .....	6
2.1.6 Mesurer l'ampleur du sujet .....	7
2.2 L'apport du sujet .....	7
2.2.1 Apport théorique .....	7
2.2.2 Apport managérial .....	8
<b>3 Question de la recherche</b> .....	<b>8</b>
<b>4 Contexte organisationnel</b> .....	<b>9</b>
4.1 Le choix du lieu de stage .....	9
4.2 Présentation de l'entreprise SAIDAL .....	9
4.2.1 Historique de SAIDAL .....	9
4.2.2 Activités et missions du groupe Saidal .....	10
4.2.3 Infrastructures du groupe Saidal .....	11

4.2.4 Organisation du groupe SAIDAL .....	11
---	----

## **CHAPITRE 2 : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL**

<b>Section 1 : Revue de littérature .....</b>	<b>14</b>
<b>1 Le management de projet comme réponse stratégique pour les entreprises .....</b>	<b>15</b>
<b>2 Une référence de pratiques en management de projet pharmaceutique.....</b>	<b>15</b>
<b>3 Un management de projet adapté aux spécificités du secteur pharmaceutique .....</b>	<b>18</b>
<b>4 Evaluation des qualités et des limites des études citées .....</b>	<b>19</b>
<b>Section 2 : Cadre conceptuel .....</b>	<b>21</b>
<b>1 Le projet : clarification conceptuelle .....</b>	<b>21</b>
1.1 Définition de projet .....	22
1.2 Types de projet .....	23
1.3 Les contraintes d'un projet .....	24
1.4 Le phasage et jalonnement des projets .....	24
1.5 Le cycle de vie du projet .....	24
1.6 Les acteurs d'un projet .....	25
1.7 Types de structure organisationnelle .....	26
1.8 La place du projet dans l'entreprise .....	27
<b>2 Management de projet .....</b>	<b>27</b>
2.1 Définition du management de projet .....	27
2.2 Critères de choix du management de projet .....	28
2.3 Distinction entre management de projet, la direction du projet et la gestion de projet	29
2.4 Les groupes de processus de management de projet .....	29
2.5 Les méthodes en management de projet .....	30
<b>3 Le management des projets pharmaceutiques .....</b>	<b>36</b>
3.1 Définition d'un projet pharmaceutique .....	36
3.2 Les spécificités des projets pharmaceutiques .....	37

3.3 Historique du management de projet dans l'industrie pharmaceutique .....	37
3.4 L'intérêt du management de projet dans le secteur de médicaments .....	38

### **CHAPITRE 3 : CADRE MÉTHODOLOGIQUE**

<b>1 Le positionnement épistémologique .....</b>	<b>41</b>
<b>2 Le choix méthodologique .....</b>	<b>41</b>
<b>3 Les outils de collecte des données .....</b>	<b>42</b>
3.1 L'observation .....	42
3.2 Etude documentaire .....	43
3.3 L'entretien semi directif .....	43
<b>4 Analyse de contenu .....</b>	<b>45</b>
4.1 Retranscription des données .....	45
4.2 Codage des données .....	46
4.3 Traitement des données .....	47

### **CHAPITRE 4 : RÉSULTATS ET DISCUSSIONS**

<b>1 Présentation des résultats .....</b>	<b>49</b>
1.1 Présentation des interviewés .....	50
1.2 Le projet : clarification conceptuelle .....	51
1.2.1 La définition du mot projet .....	51
1.2.2 Le rôle exercé par chaque intervenant dans les projets .....	52
1.2.3 Les types de projet pharmaceutique .....	53
1.2.4 Les compétences nécessaires pour un chef de projet .....	53
1.3 La spécificité du management de projets pharmaceutiques en Algérie .....	55
1.3.1 Les spécificités du management de projet dans le secteur pharmaceutique .....	55
1.3.2 Les difficultés du management de projet pharmaceutiques .....	56
1.4 Évaluation de la maîtrise du management de projet .....	57
1.4.1 Le déroulement du processus de la planification .....	57
1.4.2 Le processus de maîtrise et suivi .....	58
1.4.3 La coordination entre l'équipes de projet .....	59

1.4.4 La place du management de projet au sein de Sidal .....	60
1.4.5 L'adoption d'une méthode en management de projet .....	60
1.4.6 Les difficultés de l'application du processus de management de projet .....	61
1.5 La contribution du management de projet .....	62
<b>2 Discussion des résultats .....</b>	<b>64</b>
2.1 Définition du concept projet et ses types .....	64
2.2 La spécificité du management de projet dans le secteur pharmaceutique en Algérie ..	65
2.3 Évaluation de la maîtrise du management de projet .....	66
2.4 La contribution du management de projet .....	66
<b>3 Proposition de solutions .....</b>	<b>67</b>
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>68</b>
<b>RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES .....</b>	<b>72</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>79</b>
<b>ANNEXE A : L'ANALYSE DES PRINCIPAUX POINTS DÉBATTUS AU TRAVERS LES SOURCES ÉTUDIÉES .....</b>	<b>80</b>
<b>ANNEXE B: GUIDE L'ENTRETIEN.....</b>	<b>83</b>
<b>ANNEXE C: GRILLE D'ANALYSE .....</b>	<b>86</b>
<b>ANNEXE D : GUIDE PRATIQUE EN MANAGEMENT DE PROJET.....</b>	<b>94</b>

**LISTE DES FIGURES**

<b>Figure 1</b> : Organigramme du groupe Saidal .....	11
<b>Figure 2</b> : Transition des états organisationnels via un projet.....	22
<b>Figure 3</b> : Le management de projet, une question d'équilibre.....	24
<b>Figure 4</b> : Cycle de vie simplifié .....	25
<b>Figure 5</b> : Les étapes de l'analyse des données.....	45

## LISTE DES TABLEAUX

<b>Tableau 1:</b> Synthèse des définitions du projet.....	23
<b>Tableau 2:</b> Différence entre codage ouvert et fermé .....	46
<b>Tableau 3:</b> Informations sur les interviewés .....	51
<b>Tableau 4:</b> Résultats des verbatims de la définition du mot projet. ....	52
<b>Tableau 5:</b> Résultats des verbatims sur les typologies des projets. ....	52
<b>Tableau 6:</b> Résultats des verbatims sur les rôles des intervenants. ....	53
<b>Tableau 7:</b> Résultats des verbatims sur les compétences d'un chef de projet.....	54
<b>Tableau 8:</b> Résultats des verbatims sur la spécificité du management de projet au niveau des entreprises pharmaceutiques algériennes.....	56
<b>Tableau 9:</b> Résultats des verbatims sur la difficulté des projets pharmaceutiques. ....	57
<b>Tableau 10:</b> Résultats des verbatims sur le Planification des tâches. ....	58
<b>Tableau 11:</b> Résultats des verbatims sur Gestion et maîtrise de coûts délais qualité.....	59
<b>Tableau 12:</b> Résultats des verbatims sur Tailles des équipes projets et Les réunions de projet .....	59
<b>Tableau 13:</b> Résultats des verbatims sur le Management de Projet pour le responsable du projet.....	60
<b>Tableau 14:</b> Résultats des verbatims sur les démarches nécessaires pour adopter une méthode en management de projet. ....	61
<b>Tableau 15:</b> Résultats des verbatims sur le Difficulté de l'application du Management de Projet.....	61
<b>Tableau 16:</b> Résultats des verbatims sur l'importance et la contribution du management de projet.....	63

## LISTE DES ABRÉVIATIONS

**AFITEP** : Association francophone de management de projet

**APM/APF** : Adaptive Project Framework or Management

**CCPM** : Critical Chain Project Management

**CPM** : Critical Path Method

**CRD** : Centre de recherche & développement

**DA** : Dinars algérien

**ECM** : Event Chain Methodology

**ENPP** : Entreprise Nationale de Production Pharmaceutique

**I** : Interviewé

**IPMA** : International Project Management Association

**ISO** : l'organisation internationale de normalisation

**JORA** : Journal officiel de la république Algérienne

**M€** : Milliards de dollars

**MOA** : Maître d'ouvrage

**MOE** : Maître d'œuvre

**PCA** : Pharmacie Centrale Algérienne

**PERT** : Technique d'évaluation et d'examen de programmes

**PMBOK** : project management body of knowledge

**PMI** : project management institut

**PMO** : bureau de gestion de projets

**PMP** : Project Management Professional

**PRISM** : PProjects integrating Sustainable Methods

**PV** : Procès-verbaux

**QCD** : Coût-qualité-délai

**R&D** : recherche et développement

**ROI** : Return on investment

**TOC** : Theory of Constraints

**URMTP** : Unité de recherche en médicaments et techniques pharmaceutiques

# **INTRODUCTION**

La concurrence actuelle du marché oblige les entreprises à réagir rapidement aux changements et à procéder à des ajustements d'organisation et de processus, afin de rester compétitifs et d'augmenter leur marge bénéficiaire, en particulier lorsque les projets sont intégrés dans des environnements d'affaires où les incertitudes constantes sont présentes (AZANHA & al, 2017, p. 3).

L'Algérie est engagée dans un vaste chantier de réformes qui visent à diversifier l'économie nationale en dehors des hydrocarbures (BENHAMED, 2020, p. 1). L'industrie pharmaceutique est l'un des secteurs les plus rentables et importants dans le monde. Ceci lui permet de prendre la position d'un secteur stratégique, non seulement par sa finalité au service de la santé et de la population, mais aussi par son poids économique et sa contribution à l'emploi et à la croissance (ADRAR&AZIB, 2019, p. 1). Comme étant un élément clé, pouvant être transformé d'un secteur budgétivore à un autre créateur de richesses (BENHAMED, 2020).

Pour rester compétitives, elles ont dû s'adapter aux contraintes de la concurrence, se conformer aux standards de technologies complexes et pointues, accélérer le développement de nouveaux produits et améliorer encore la qualité et le service au client (CAZAUBON & al, 2005, p. 9). En effet, à la recherche de moyens pour garder une longueur d'avance dans l'économie mondiale concurrentielle et chaotique, les entreprises se tournent de plus en plus vers des outils modernes de management tel que le management de projet pour obtenir des résultats commerciaux importants (Site du PMI ;page consultée le 22 aout 2021).

De nos jours, le management de projet, dans ses développements les plus récents, constitue la réponse sans doute la plus appropriée pour maîtriser la complexité induite par de telles turbulences (CAZAUBON & al, 2005, p. 9).

En effet, le management de projet est une technique organisationnelle qui permet d'améliorer la conduite de tout type de projets au sein des entreprises. Elle est aujourd'hui introduite avec succès dans le domaine de l'industrie pharmaceutique, les gains apportés par une meilleure organisation de ce secteur peuvent être très importants pour les professionnelles du secteur pharmaceutique (LOUYOT a. , 2003, p. 2).

Notre étude s'insère dans ce contexte et elle s'insère dans une mission d'analyse, de vérification et de conseil en management de projets.

À travers notre projet de mémoire qui porte sur le management de projet, dont le but est de comprendre l'intérêt du management de projets pour permettre aux entreprises algériennes

d'adopter une méthode de management de projet afin de gagner en performance. Pour ce faire, notre travail s'articule autour de quatre chapitres décrits comme-suit :

Le premier chapitre porte sur la problématique de la recherche qui comporte le contexte et les objectifs de l'étude, la pertinence de la recherche, la question de recherche ainsi que le contexte organisationnel.

Dans le deuxième chapitre, nous avons exposé en premier lieu, la revue de littérature englobant les travaux antérieurs, en second lieu, présenté le cadre conceptuel de recherche portant sur le management de projet.

Dans le troisième chapitre, nous abordons notre positionnement épistémologique et le cadre méthodologique, dans lequel nous avons mis en avant le cadre méthodologique et les instruments et méthodes de collecte de données.

Enfin, dans le quatrième et dernier chapitre, nous présentons nos résultats de l'étude qualitative menée auprès des responsables de SAIDAL et leur discussion, ainsi que les solutions proposées.

# **CHAPITRE 1 : PROBLÉMATIQUE ET CONTEXTE DE LA RECHERCHE**

Dans ce chapitre, nous allons aborder et exposer le contexte de notre thématique de recherche, ses objectifs, ainsi que la pertinence sur le plan théorique et managérial, et nous allons également présenter le contexte organisationnel.

## **1. Contexte et objectif de la recherche :**

SAIDAL est un acteur public majeur, portant près de 40% de la production locale et support de la politique de santé publique, il a pour objectif de se positionner comme leader du marché du générique et d'être acteur majeur du développement des biotechnologies. L'atteinte de ces ambitions induit une refonte profonde du Groupe à la fois sur le plan organisationnel, avec une réflexion à porter sur la configuration du Groupe, mais également sur le plan social, avec la nécessité à la fois de revaloriser les postes à responsabilités et de disposer des compétences indispensables à la croissance du Groupe (SAIDAL , 2013, pp. 7-10).

Le besoin formulé par SAIDAL consiste en la nécessité d'apporter une réflexion sur le management de projet et quelle méthode à adopter, pour renforcer la culture du management et sa performance.

Au sens global, le management de projet regroupe un ensemble de compétences classiques du management, à savoir l'analyse et la maîtrise des conditions pour une meilleure réactivité en cas de non-respect des délais et des coûts (CAZAUBON & al, 2005, p. 12).

Notre travail s'inscrit dans ce contexte et vise à mobiliser les travaux de recherche existants et le capital en matière de savoir-faire d'expérience au sein du groupe SAIDAL afin d'analyser, en premier lieu, l'application du management de projet et par la suite démontrer les écarts en termes de méthodes, outils et techniques de management de projets. Enfin proposer des solutions par rapport à l'adoption d'une méthode en management de projets.

## **2. Pertinence de la recherche :**

### **2.1 Les Critères de choix du thème et test du sujet :**

Selon (MORIN, et al., 2010, p. 11) il n'existe pas de bon ou de mauvais thème de recherche, tandis que la détermination de l'intérêt du sujet choisi se fait sur la base de plusieurs critères. Il est donc nécessaire d'examiner les caractéristiques de l'objet étudié.

#### **2.1.1 L'intérêt personnel pour la thématique envisagée :**

Nous estimons que notre formation acquise à l'ENSM et nos efforts fournis ; durant ces deux dernières années ; nous ont permis d'acquérir un ensemble de connaissances qui sont a priori

des éléments novateurs et intéressants pour notre sujet, et nous citons aussi la présence de l'affinité et l'enthousiasme vis-à-vis le thème choisi, et notre passion envers le sujet et son adéquation avec notre spécialité et nos objectifs professionnels.

### **2.1.2 L'organisme d'accueil :**

En 2013, le groupe SAIDAL a connu une refonte organisationnelle, il s'est lancé dans la mise en œuvre d'une nouvelle organisation, centrée autour d'une structure *corporate* et une revalorisation des fonctions, et la création du bureau de gestion de projets PMO était l'objet principal de ce changement. La création de cette direction a permis au groupe de mieux maîtriser leurs projets et de s'intéresser de plus en plus aux domaines liés aux projets comme le management de projets (SAIDAL , 2013), ainsi que leur intérêt de renforcer de plus en plus la maîtrise de ce mode de gestion.

### **2.1.3 L'état des recherches et des travaux sur la question :**

Certains thèmes sont déjà largement explorés et d'autres en cours de défrichage. Dans le premier cas, l'auditeur se repose sur un patrimoine important de connaissances, dans l'autre tout est à faire. Dans notre cas nous avons trouvé quelques recherches réalisées au niveau des entreprises étrangères, par contre nous constatons la rareté d'une recherche pareille en Algérie, chose qui nous a poussé à s'intéresser à faire une projection sur le contexte algérien, pour apporter notre contribution aux entreprises pharmaceutiques algériennes.

### **2.1.4 L'importance du sujet :**

Toutes les entreprises réalisent essentiellement leurs stratégies de croissance à long terme par la création, la planification et l'exécution d'efforts uniques que nous appelons projets. Pour que toute entreprise puisse gérer correctement, efficacement et prudemment sa croissance future, les principes et pratiques modernes de gestion de projet doivent être appliqués. Ainsi, l'application de ces pratiques, méthodes, systèmes et outils est d'une grande importance pour chaque entreprise (ARCHIBALD russel, 2004, pp. 20-30).

### **2.1.5 Les perspectives dans lesquelles nous nous situons :**

Pour des raisons professionnelles, nous voulons construire une carrière professionnelle en management de projet dans le secteur pharmaceutique et le thème que nous avons choisi va nous servir à nous insérer davantage dans ce domaine.

### **2.1.6 Mesurer l'ampleur du sujet :**

Notre étude aura lieu au niveau de la direction PMO, en faisant des entretiens avec les chefs de projets suivis par cette dernière. Le choix des responsables projets était par rapport au poids de chaque projet dans l'entreprise. Le travail sur ce thème est très ambitieux, il nous a permis d'élargir davantage nos connaissances sur le management de projets et le secteur pharmaceutique.

### **2.2 L'apport du sujet :**

Le choix de notre thème de recherche n'est pas dû au hasard. C'est le fruit d'un intérêt de longue date à l'apport du management de projets à l'industrie pharmaceutique et plus particulièrement aux entreprises algériennes. L'intérêt du secteur, et la place qu'il joue dans l'économie du pays et l'importance du management du projet comme facteur de contrôle et maîtrise des projets sont des facteurs qui préconisent le choix de ce thème ; des implications pertinentes aussi bien sur le plan théorique que sur le managérial pourraient découler de notre travail.

#### **2.2.1 Apport théorique :**

Le management de projet a pour finalité de proposer des solutions stratégiques en réponse aux situations complexes spécifiques au projet (CAZAUBON & al, 2005, p. 12). Dans ce sens, nous constatons que chaque secteur présente des spécificités qui lui sont propres. En effet, un projet pharmaceutique a en effet des caractéristiques bien spécifiques (DIDIER gourc, 2000, pp. 1-2).

Pour que toute entreprise puisse gérer correctement, efficacement et prudemment sa croissance future, les principes et pratiques modernes de gestion de projet doivent être appliqués. Ainsi, l'application de ces pratiques, méthodes, systèmes et outils est d'une grande importance pour chaque entreprise aujourd'hui (ARCHIBALD russel, 2004, pp. 15-16).

Après avoir fait plusieurs lectures sur des ouvrages qui ont lien avec notre thème de recherche, nous avons constaté qu'il y'a peu de d'articles dans ce domaine qui parle de la contribution du management de projet dans le secteur pharmaceutique, il y'a pratiquement aucune référence qui traite un cas d'une entreprise Algérienne. C'est pourquoi la valeur théorique de notre travail est de faire une revue des principaux éléments qui ont été abordé par les chercheurs du domaine.

### **2.2.2 Apport managérial :**

Selon (VERPILLEUX & MÉRIAUX, 2016, p. 33) La gestion de projet a pour missions principales d'apporter à la direction de projet l'ensemble des informations analysées pour prendre les décisions nécessaires et de mettre en place des indicateurs ainsi que des procédures d'analyse des données (coûts, délais ...) pour fournir l'état instantané et prévisionnel du projet.

Dans la même optique, notre recherche vise à fournir à SAIDAL des recommandations lui permettant de comprendre l'intérêt du management de projet et aussi mettre en place une méthode adéquate. Cela vient après son engagement à intégrer finement le projet dans le mode de son organisation.

Les résultats émanant de notre étude peuvent être déterminants pour les décisions de SAIDAL. Manquante d'une méthode en management de projet, l'entreprise peut donc ainsi profiter de nos solutions proposées afin d'agir sur les différents projets présents.

### **3. Question de la recherche :**

Afin de mener à bien notre travail tout en suivant un cheminement logique de notre objectif, nous avons formulé des questions afin d'étudier la contribution du management de projet dans le secteur pharmaceutique en Algérie, ainsi que le rôle de l'implémentation d'une méthode de management de projets selon les standards internationaux.

Afin d'atteindre les objectifs fixés pour notre recherche et à partir du contexte présenté ci-dessus, nous avons La question suivante s'est naturellement imposée :

**Comment se manifestent les écarts entre les modèles théoriques et la pratique en management de projets dans le secteur pharmaceutique en Algérie ?**

De ce questionnement émanent les interrogations suivantes nous permettant ainsi de mieux cadrer notre recherche :

- Quelle est la contribution des techniques et outils de management de projets dans les projets pharmaceutiques en Algérie ?
- Quel est l'impact d'une méthode adéquate en management de projet sur le fonctionnement des entreprises pharmaceutiques ?

Afin de clarifier cette problématique et de tenter d'apporter des réponses aux sous-questions de la recherche, nous avons adopté la méthode qualitative, qui est la plus adéquate à notre domaine d'études. En outre, l'utilisation d'un raisonnement inductif à l'aide de l'observation,

l'analyse et l'explication des résultats obtenus à travers des entretiens obtenus auprès des chefs et acteurs des projets.

## **4 Contexte organisationnel :**

### **4.1 Le choix du lieu de stage :**

Le choix du lieu de stage a été effectué sur la base de quelques critères relatifs au domaine d'étude qui tourne principalement autour du management de projets, et relatifs aussi à notre formation initiale en biologie. En plus, la motivation affichée par l'entreprise envers notre étude, ainsi que notre intérêt au domaine.

Nous avons choisi le groupe SAIDAL par rapport à sa position en tant que premier producteur de médicaments en Algérie (SAIDAL , 2013, p. 5), et l'ambition de la direction pour mettre en place les bonnes pratiques en management de projets.

### **4.2 Présentation de l'entreprise SAIDAL :**

Créée en 1982, SAIDAL est une entreprise publique économique spécialisée dans la fabrication et la commercialisation des médicaments à usage humain. (SAIDAL, 2018). SAIDAL est une société par actions, au capital de 2500 000 000 dinars algériens où 80% du capital du groupe SAIDAL est détenus par l'Etat et les 20% restants ont été cédés en 1999 par le biais de la bourse à des investissements institutionnels et à des personnes physiques. Organisé en groupe industriel, SAIDAL a pour mission de développer, de produire et de commercialiser des produits pharmaceutiques à usage humain (ASMANI & DEY, 2015, p. 33).

#### **4.2.1 Historique de SAIDAL :**

Comme toutes les entreprises industrielles importantes qui existent dans le monde, SAIDAL a connu plusieurs restructurations durant son existence, ces transformations ont donné lieu à des modes d'organisation de SAIDAL correspondant au modèle de développement de l'économie nationale qui prévalait à cette période (ASMANI & DEY, 2015, p. 33).

Créé par l'Etat il y a un peu plus de 40 ans (1969), le Groupe SAIDAL reste majoritairement détenu par son actionnaire fondateur et a pour vocation de soutenir les politiques de santé publique en matière de régulation et d'accroissement de l'autonomie nationale.

A l'origine, organe d'importation et de façonnage de la Pharmacie Centrale Algérienne PCA, en 1971, a implanté deux nouveaux sites de production, puis un troisième pour constituer

l'Entreprise Nationale de Production Pharmaceutique ENPP. La société devient en 1985 l'entreprise SAIDAL. Passée sous le statut de S.A. En 1989, SAIDAL entre en bourse dès la fin des années 1990 avec 35% de son capital désormais entre les mains d'actionnaires privés. Les orientations politiques des années 90 sont à l'origine du découpage de l'activité du Groupe en trois filiales.

Pendant 10 ans, sous couvert de cette stratégie de démantèlement et dans une conjoncture d'absence d'investissement de l'Etat, le Groupe a évolué sans vision long terme avec une forte décentralisation des activités favorisant le développement des spécificités à l'origine des dysfonctionnements majeurs actuels (SAIDAL, Groupe, 2012, p. 9).

Depuis 2009 et la révision de la loi de finance, la tendance s'est inversée avec la décision de l'Etat de renforcer son soutien au développement de la filière, notamment par le biais de son actif industriel majeur, SAIDAL, via le financement d'un plan de développement de 160 milliards de dollars M€ sur 4 ans.

Afin de garantir le développement de son portefeuille, le Groupe dispose d'un centre recherche et développement R&D destiné principalement à l'adaptation des molécules existantes. Parallèlement, dans le cadre de son développement, SAIDAL a contracté de nombreux partenariats avec des laboratoires étrangers tels que Pfizer, Novo Nordisk (SAIDAL, Direction générale, 2012, p. 15).

#### **4.2.2 Activités et missions du groupe S Vidal :**

Selon un document interne (SAIDAL , 2013, pp. 9-11), les activités et les missions du groupe S Vidal sont :

- La production, l'importation, l'exportation et la commercialisation de spécialités pharmaceutiques, à usage humain.
- La prestation de tous services, liés à l'activité de la société.
- Les activités promotionnelles et marketing en relation avec l'objet social.
- Les opérations de recherche, dans le domaine de la médecine humaine, en vue de la mise au point de nouvelles molécules destinées aux diverses applications de la médecine humaine.
- La définition de la stratégie de l'activité production, du développement des produits nouveaux, de la communication médicale et de marketing et la coordination de l'activité de commercialisation des produits de la société.

### 4.2.3 Infrastructures du groupe Saidal :

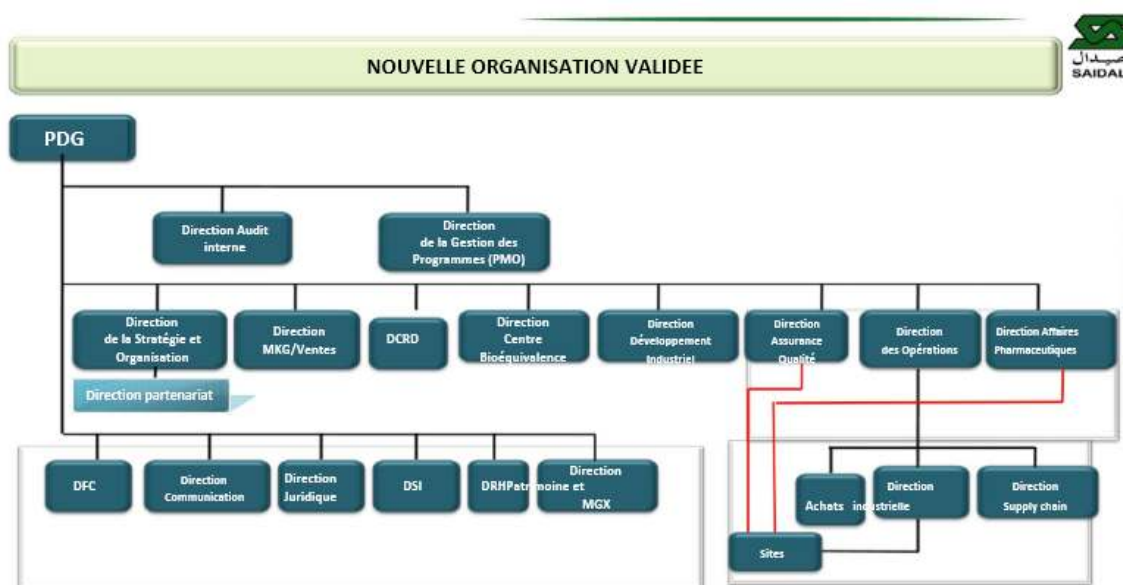
Le groupe compte, d'après la brochure de Saidal (SAIDAL, 2018, p. 11):

- Six sites de production opérationnelle, situés à Alger (Dar El Beida, El Harrach, et Gué de Constantine), Médéa, Constantine, Annaba et deux autres sites de production en cours d'achèvement à Cherchell et Constantine.
- Trois centres régionaux de distribution situés à Blida, Batna et Oran assurant la commercialisation des produits, à travers tout le territoire national.
- Un centre de Recherche et Développement.
- Un centre de bioéquivalence.

### 4.2.4 Organisation du groupe SAIDAL :

En 2013, Saidal s'est lancée dans la mise en œuvre d'une nouvelle organisation, centrée autour d'une structure *corporate* et une revalorisation des fonctions " cœur de métier " (SAIDAL , 2013, p. 21).

Figure 1 : Organigramme du groupe Saidal



Source : (SAIDAL , 2013, p. 16)

De toutes les directions, nous tenons à présenter brièvement les activités de la direction de la gestion des programmes PMO. Nous citons que notre stage s'est déroulé au sein de cette direction en collaboration avec d'autres chefs de projets dans plusieurs directions : direction partenariat, Direction des affaires pharmaceutiques, direction de développement industriel.

Ainsi donc, selon (SAIDAL & PMO, 2014, p. 1) la Direction PMO a pour principales missions :

- Définir et établir les portefeuilles projets des directions *corporates*, selon les objectifs stratégiques du Groupe
- Synthétiser et coordonner de les travaux relatifs à l'élaboration des portefeuilles projets des Directions *corporates*.
- Analyser le portefeuille et de veiller à l'alignement des projets avec les objectifs stratégiques du Groupe ;
- Coordonner les projets transverses en facilitant la gestion des interdépendances entre les différents projets du groupe.

**CHAPITRE 2 : REVUE DE  
LITTÉRATURE ET CADRE  
CONCEPTUEL**

L'objectif de ce chapitre est de présenter le cadre théorique de notre recherche et ce à travers deux sections. La première section est consacrée à la revue de littérature. La seconde a pour but de présenter le cadre conceptuel.

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

Dans cette partie, après des lectures profondes en organisant des fiches de lecture classées par thèmes pour faciliter le recueil d'informations nécessaire et rendre facilement disponibles les éléments clés de la documentation. Dans ce qui suit nous présentons les différentes études réalisées auparavant autour du management de projet dans le secteur pharmaceutique, ce qui nous mènera à construire le guide d'entretien adéquat, destiné à nos interviewés.

Le management de projet est une discipline qui peut être appliquée à toutes les industries, quel que soit le produit ou le service qu'elles sont censées fournir (CHANDRAN, 2016, p. 1).

Cependant, la concurrence actuelle sur le marché oblige les entreprises à réagir rapidement à ces changements, et à procéder à des ajustements d'organisation et de processus, afin de piloter leurs projets afin de rester compétitifs et d'augmenter leur marge bénéficiaire, en particulier lorsque les projets s'inscrivent dans des environnements commerciaux où les incertitudes et les changements constants sont présents (AZANHA & al, 2017, p. 3).

Au cours de la dernière décennie en particulier, il y a eu une augmentation significative de l'utilisation du processus de gestion de projet dans l'industrie pharmaceutique. La gestion de projet est particulièrement utile pour fournir une structure et une orientation pendant la période tumultueuse qui va de l'identification du projet au lancement du produit sur le marché. Le suivi des différents processus d'une phase à l'autre, le respect des délais et les relations avec les parties prenantes et les différentes agences/organismes sont souvent difficiles au cours du processus de développement. Le gestionnaire de projet peut également s'assurer que toutes les tâches sont effectuées correctement dès la première fois, de sorte qu'aucune retouche ne soit nécessaire, ce qui retarderait le projet et sa mise sur le marché. Le chef de projet peut également garantir la rigueur et la discipline dans la planification, le suivi et le calcul des coûts, ainsi que la mise en place d'une gouvernance de projet pour un examen et un recours fréquent. Les deux principaux défis de l'industrie pharmaceutique sont la qualité et le calendrier, et les outils et techniques utilisés dans la gestion de projet permettent de les relever directement (CHANDRAN, 2016, p. 1).

Dans la partie qui suit, nous allons présenter ce que les auteurs ont discuté, sur l'importance et le rôle du management de projet dans ce secteur et ainsi les apports qu'il peut apporter aux projets, en articulant les différentes approches que nous avons pu illustrer.

Parmi les études précédentes qui ont traité le management de projet et sa contribution dans le secteur pharmaceutique, nous citons les suivantes, :

### **1. Le management de projet comme réponse stratégique pour les entreprises :**

Selon un article scientifique, qui a présenté des données résultantes d'une étude de cas réalisée au sein de l'entreprise indienne XYZ, générique compagnie pour un produit appelé XXX Tablet. L'étude avait pour objectif de montrer la pertinence de la réflexion stratégique pour le management de projet et la valeur de la gestion de projet dans le secteur pharmaceutique. Les résultats de cette étude ont montré que dans l'industrie pharmaceutique, le management de projet est essentiel pour répondre aux besoins uniques de l'industrie en matière de réglementation, de conformité et de qualité. Etant donné que le processus de développement d'un médicament et la question critique de la mise sur le marché peuvent tirer parti des techniques de gestion de projet pour appliquer efficacement la planification, la gestion des risques et l'assurance et le contrôle qualité au processus de mise sur le marché d'un médicament d'une manière rentable mais sûre (TRIPATHY & MOHANTY, 2016, pp. 27-32).

### **2. Une référence de pratiques en management de projet pharmaceutique :**

Une étude scientifique s'agissant du cas d'une entreprise pharmaceutique. Les conclusions de cette dernière peuvent aider d'autres entreprises de recherche et développement pharmaceutique souhaitant évaluer leur management de projets en servant une référence de pratiques en management de projets. L'objectif de cette étude était de montrer la contribution de l'application des principes de management de projet dans le secteur pharmaceutique et évaluer si l'application d'une méthode en management de projet peut améliorer les performances en termes de communication des équipes et la gestion des parties prenantes. L'auteur a mené son étude en utilisant la méthode qualitative, il a choisi comme outil de collecte d'informations les entretiens semi-structurés en face-à-face qui ont été menés avec quatre informateurs clés, ainsi que les enquêtes pour la collecte d'informations et des questionnaires. L'auteur a utilisé la triangulation pour traiter les informations recueillies. Les résultats ont montré que l'application de l'ensemble des huit principes de management de

projets peut aider les projets de découverte précoce et leurs équipes à progresser en douceur en apportant plus de structure grâce à une organisation et une communication soignée et significative, en rationalisant les processus de planification, des calendriers et des activités spécifiques liées au projet, y compris la gestion des risques (SANTOS, 2019, pp. 3-57).

Cette étude, visant à vérifier les bénéfices obtenus après l'utilisation de l'approche agile, comme modèle d'approche en management de projet, dans une tentative de mieux comprendre cette pratique et la raison qui a conduit de nombreuses entreprises à utiliser le modèle agile à la recherche de valeur ajoutée, et d'obtenir ainsi un avantage concurrentiel. La méthode de recherche utilisée dans ce travail était l'étude de cas dans une entreprise pharmaceutique, dans le cadre d'une recherche qualitative de nature exploratoire. Les résultats de cette étude ont montré que les pratiques de gestion agiles de projet peuvent aider les entreprises à obtenir de la valeur pour leurs entreprises et leurs clients. De l'avis des managers de l'entreprise étudiée, l'utilisation de l'approche agile a apporté à l'entreprise des bénéfices quantifiables, principalement liés aux personnes, aux clients et au projet lui-même, avec un gain de temps de 80%, et 50 % de coûts, et des livrables en moins de temps. Un autre avantage important prouvé est lié à un meilleur contrôle du projet principalement sa portée. Cela est dû aux réunions de revue qui ont lieu à la fin de chaque *sprint*, au cours desquelles toute non-conformité ou problème désigné par le client peut être immédiatement résolu, et aux réunions de sprint quotidiens, où les obstacles à la réalisation des objectifs du sprint peuvent être identifiés et une action rapide peut être appliquée. Le contrôle de la portée et des livrables a été l'une des pratiques les plus importantes pour le succès, car au départ, le manque de compréhension des objectifs du projet était le problème majeur en termes de création de valeur client. Ainsi, pour résoudre ce problème, un plan de version agile a été créé et présenté lors des réunions de planification d'itération et de standup quotidiennes, en le révisant chaque semaine pour s'adapter aux changements (AZANHA & al, 2017, pp. 3-23).

L'auteur d'une autre étude, en tant que professionnel de la gestion de projets pharmaceutiques, son intérêt d'effectuer cette étude était pour identifier les domaines de connaissances du *project management body of knowledge* PMBOK et les domaines de connaissances spécifiques à la pharmacie qui sont importants pour la réussite de la réalisation de projets dans l'industrie pharmaceutique. Pour analyser cela, il a opté pour la méthode quantitative en distribuant des questionnaires anonymes en ligne à un groupe de professionnels de la gestion de projets pharmaceutiques, et pour l'analyse des résultats il a

utilisé l'analyse de corrélation *pearson* pour établir la relation entre les domaines de connaissances en gestion de projet et la réussite du projet. Les résultats de cette étude ont montré que le fait que l'existence d'un département de gestion de projet spécifique n'est pas trop ancien dans l'industrie pharmaceutique et qu'elle a pour origine l'absorption des talents de différents départements de R&D et de production. Il a été constaté qu'au sein de l'industrie pharmaceutique indienne, 70,5% de la gestion de projet les professionnels utilisent des domaines de connaissances tels que les directives réglementaires, la bonne fabrication pratiques et bonnes pratiques de gestion de la qualité pour la gestion des projets pharmaceutiques. 88 % des personnes interrogées ont déclaré qu'en utilisant des outils et des techniques de gestion de projet, le taux de réussite des projets était plus élevé, tandis que seulement 12 % étaient d'avis que la mise en œuvre de la gestion de projet avait un impact modéré ou faible sur la réussite des projets dans leur organisation. Lorsque les répondants ont été interrogés sur l'utilisation des connaissances du PMBOK zones, les constatations suivantes ont été observées : 83% des personnes interrogées ont déclaré que le temps, le coût et la qualité sont parmi les facteurs importants de réussite d'un projet pharmaceutique 67% étaient d'avis que la clarté de la portée du projet est indispensable pour le succès d'un projet pharmaceutique 49% pensent qu'une communication appropriée et claire est nécessaire pour assurer la réussite d'un projet pharmaceutique. D'après les résultats obtenus, il a été observé que la gestion des risques ne contribue que pour 16% à la réussite d'un projet pharmaceutique, ce qui est très médiocre et nécessite plus d'attention dans l'industrie pharmaceutique. Les domaines de connaissances qui sont considérés comme les moins contributeurs au succès d'un projet pharmaceutique sont l'intégration et la gestion des achats avec un niveau de *reporting* de seulement 5%. Ces domaines exigent toujours une attention particulière et une mise en œuvre appropriée dans l'industrie pharmaceutique. Ainsi, on pourrait déduire que le temps, le coût et la qualité sont considérés comme les trois domaines de connaissances les plus importants pour la réussite d'un projet pharmaceutique. Il s'agit d'un pas en avant pour élever le niveau de maturité de la gestion de projet dans l'industrie pharmaceutique indienne et souligne le rôle important que la gestion de projet peut jouer dans la création et le soutien d'entreprises pharmaceutiques prospères en Inde (CHAUHAN & SRIVASTAVA, 2014, pp. 56-59).

### **3. Un management de projet adapté aux spécificités du secteur pharmaceutique :**

Un article publié par (GROUC, 2014, pp. 1-9) portant sur la thématique : « L'organisation générale des projets dans le secteur pharmaceutique ». Cette étude avait pour objectif de présenter comment sont organisées et appliquées les activités de management de projet pour le développement de médicaments au sein des laboratoires pharmaceutiques, l'auteur a détaillé plusieurs points importants en commençant par décrire la spécificité et l'organisation de la fonction recherche et développement pour montrer comment les organisations projet s'insèrent dans cette dimension métier, Puis il s'est intéressé au chef de projet, aux différents acteurs du projet, au service planification et à leurs missions fondamentales dans un telle organisation projet. Enfin avant de dresser un rapide bilan il a observé comment ces entreprises organisent leur prise de décision relative aux projets (décision *Go/NoGo*) en présentant les instances décisionnelles et comités de pilotage des projets. Les données de cette étude sont collectées à l'aide d'une enquête, afin de mener à la méthode qualitative, l'auteur dans cet article a montré que les projets de ce secteur ont une particularité bien spécifique en termes de :

- Taux d'abandon et de mortalité des projets très élevé.
- Projets relativement longs.
- Nécessité d'adopter une vision multi-projet permanente.
- Difficulté d'évaluer le retour sur investissement.
- Aspects réglementaires importants et contraignants.
- Courte durée de protection des brevets.

Les résultats ont montré que l'introduction du management de projet, dans ce secteur industriel, est quelque chose de relativement récent et a été abordée en premier lieu par la prise en compte des délais dans la réalisation des projets, il a mentionné la nécessité de s'intéresser à la gestion des coûts pour améliorer la rentabilité des entreprises. A la fin de son article, il a incité d'aborder prochainement les aspects relatifs à la gestion des ressources, afin de poursuivre cet effort, pour but de monter plus l'avantage de management de projets dans ce secteur.

L'article de (GOURC & BOUGARET, 2014, pp. 1-10), intitulé : « *l'industrie pharmaceutique : ses projets de développement, leurs caractéristiques et leur management* », son objectif était d'illustrer comment l'activité d'un secteur, et les caractéristiques qui sont les siennes induisent une spécificité des règles de management de

projets, dont les auteurs de cette étude sont intéressés au secteur pharmaceutique. Afin de mener à bien cette étude, les auteurs ont opté pour la méthode qualitative en mode interview pour collecter les informations. Les résultats de cette recherche ont montré que les spécificités des projets pharmaceutiques sont les suivants : la nécessité d'une quantité importante de ressources spécialisées (gestion de ressources en terme de coût surtout), ils sont complexes (organigrammes), ils ne sont jamais identiques, le temps nécessaire pour leur développement est long et leur gestion est primordiale dans un environnement très concurrentiel (gestion des délais), ils nécessitent une importante gestion de l'information (management de la communication), et tous ces paramètres militent en faveur d'une gestion classique des projets, les spécificités de ce secteur constituent les axes fondamentaux du domaine de management de projet, à l'aide des outils en management des risques on peut gérer ou diminuer le haut degré d'incertitude de ces projets, ainsi la maîtrise des coûts par des jalons décisionnels, ainsi le mode de phasage des projets permet une meilleure maîtrise.

#### **4. Evaluation des qualités et des limites des études citées :**

À travers l'analyse des études antérieures, qui ont été réalisées dont l'objectif était de présenter l'avantage du management de projet au sein des entreprises pharmaceutiques.

L'auteur du premier article a souligné l'approche qui incite sur l'utilisation du management de projet comme réponse stratégique, et l'importance de management des risques, à cause du taux élevé d'incertitude, le management des risques est fondamentalement nécessaire dans ce secteur, et c'est le premier point à maîtriser. Il a montré que l'instabilité de ce domaine et le fort changement qu'il aperçoit en matière de réglementation et la concurrence accrue, les conditions de mise sur le marché des médicaments, sont tous des paramètres qui favorisent le management de projet pour maîtriser toutes ces spécificités.

Nous constatons qu'il a pris le management de projet dans sa globalité sans mentionner les principes qui définissent la portée du management de projet, l'approche utilisée et ses outils et ses techniques.

Les trois auteurs des articles suivants ont pu montrer l'utilité de choisir un référentiel en management de projet pour bien mener les projets. Le premier auteur a confirmé avec excellence que le management de projet peut donner des résultats meilleurs qu'une approche simple, et cela peut influencer d'autres entreprises à adopter le management de projet comme mode de gestion et de pouvoir choisir un référentiel, il a présenté quelles compétences devrait avoir un chef de projet pour bien mener les projets. La partie où il a mentionné les

dix domaines de connaissances, il n'a pas donné des clarifications sur la méthode utilisée, ni indiqué quel référentiel utilisé, ni les outils nécessaires pour chaque domaine de connaissance.

Le deuxième auteur, a montré que le choix d'une approche en management de projet est primordial, pour bien mener sa recherche il a opté pour une recherche qualitative de nature exploratoire ce qui permet d'aller en profondeur du problème étudié. A notre sens, le choix de l'approche devrait être autrement vu la lourdeur des projets pharmaceutiques, cela nécessite une approche qui contient une liste approfondie de normes avec des processus bien élaborés.

L'auteur de la suivante étude, a testé les domaines de connaissances du PMBOK en les croisant avec les spécificités du secteur pharmaceutique, l'avantage de cette méthodologie est de documenter les bonnes pratiques du secteur, et parce qu'il est considéré comme l'ouvrage de référence en management de projet et sa performance est approuvé dans plusieurs secteurs, de plus l'avantage de la standardisation des pratiques au sein de l'entreprise, malgré tout le choix de sa méthode de recherche n'était pas suffisant à notre sens pour pouvoir aller en profondeur du sujet.

Les auteurs de ces deux derniers articles ont insisté sur le point des spécificités du secteur et qu'il est nécessaire de construire le référentiel selon les besoins et les spécificités du secteur. L'auteur de la cinquième étude, insiste sur a favorisé la maîtrise de la gestion des délais et coûts pour rester compétitif, néanmoins il ne faut pas juste s'arrêter à ce stade de gestion budgétaire et du temps.

Tandis que, les auteurs de la sixième étude, ont utilisé une méthode de recherche très adéquate à ce type de problématique, en revanche les auteurs n'ont pas été explicites en décrivant les outils et techniques utilisés.

Le management de projet permet une réflexion en profondeur, et éviter l'accomplissement des choses au hasard. Il contrôle les éléments du projet afin de le mener à la réussite : les coûts, les ressources, les différentes étapes, l'avancement, les problèmes rencontrés (LOUYOT A. , 2003, pp. 5-7).

Les études mentionnées ci-dessus avaient pour objectif de mettre en valeur le management de projet et favoriser son utilisation dans ce secteur afin de répondre aux besoins des clients et des parties intéressées. Notre recherche vise à proposer un choix de référentiel et se pencher sur la sélection d'une méthode bien articulée afin de bien mener les projets, notre

position s'est décidée sur le choix d'une méthode standard pour plusieurs raisons, selon (RIANA, 2012, p. 120) sont les suivants :

- Les dépassements de délais et des budgets.
- Les résultats non conformes aux exigences imposées par le client.
- Elle augmente considérablement les chances de réussite d'un projet.
- Elle augmente non seulement la productivité mais elle est surtout le seul moyen de survie d'une entreprise.

Pour cela nous constatons que le référentiel de management de projet PMBOK détaille les différentes étapes de la vie d'un projet et il est considéré comme un guide de connaissances et de bonnes pratiques. En effet, cette référence a pour vocation de s'appliquer à tous les secteurs d'activités en présentant des concepts suffisamment génériques. Force est donc de constater que chaque secteur présente des spécificités qui lui sont propres. Cela n'enlève rien au mérite de ce référentiel management de projet, bien au contraire, mais permet d'illustrer comment l'activité d'un secteur, et les caractéristiques qui sont les siennes induisent une spécificité des règles de management de projets (GOURC & BOUGARET, 2014, pp. 5-10).

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

Le management de projet est devenu une fonction essentielle dans les organisations, notamment celles soumises à la concurrence. Dans cette partie nous allons décrire les éléments fondamentaux nécessaires pour comprendre le mot projet, ses caractéristiques, types, et ainsi s'intéresser au domaine du management de projet et son histoire dans l'industrie pharmaceutique.

### **1. Le projet : clarification conceptuelle :**

De nombreuses entreprises ont recours à des projets pour réaliser les activités qui ne peuvent pas être exécutées dans le cadre des opérations ou des processus normaux "activités habituelles". Par définition, comme les projets sont uniques, il y a plus d'incertitudes, et donc de risques et d'opportunités dans les projets par rapport aux opérations normales. Turner affirme que les organisations utilisent des projets lorsque leurs objectifs commerciaux sont atteints plus efficacement c'est-à-dire lorsque les bénéfices sont plus importants que les risques associés au travail (HARPUM p. , 2010, p. 4).

Le terme « *projet* » est souvent utilisé dans des domaines différents ; nous avons donc souhaité le définir dans le cadre du management, en précisant ses types, ses contraintes et son cycle de vie et sa place dans l'organisation.

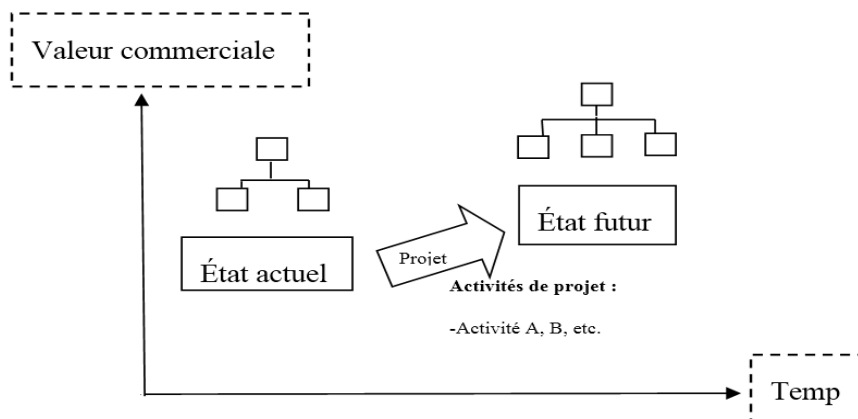
### 1.1 Définition de projet :

Avant de s'aventurer dans le management de projets, nous devons déterminer ce qui constitue un projet, nous allons énumérer les différentes définitions citées auparavant pour pouvoir à la fin cerner parfaitement le mot projet :

Selon le *project management institut* PMI, « *un projet est une initiative temporaire entreprise dans le but de créer un produit, un service ou un résultat unique* » : selon (PMI, Project Management Institute, 2017, pp. 4-7) le projet est caractérisé par plusieurs critères comme suit :

- Un produit, un service ou un résultat unique : Dans un projet les livrables et activités du projet contiennent dans la plupart de temps des éléments répétitifs. Cette répétition ne change en rien les caractéristiques spécifiques d'un projet. A titre d'exemple, des immeubles de bureaux peuvent être construits avec des matériaux similaires ou identiques, et par la même ou par différentes équipes, chaque projet d'immeuble demeure néanmoins spécifique dans ses principales caractéristiques.
- Une initiative temporaire : Un projet est caractérisé par la temporalité, cela implique que le projet est déterminé par une date de début et de fin bien déterminées.
- Les projets induisent le changement : Le projet induit forcément un changement dans l'entreprise. Du point de vue managérial, un projet vise à faire passer une organisation d'un état à un autre pour atteindre un objectif spécifique.

**Figure 2 : Transition des états organisationnels via un projet.**



**Source :** élaborer par nous-même depuis (PMI, Project Management Institute, 2017, p. 6)

- Les projets créent de la valeur commerciale : pour définir le projet il faut qu'il ait un bénéfice net quantifiable résultant d'un effort commercial, il peut être intangible ou tangible.
- Le contexte du lancement du projet : Les cadres d'entreprises lancent des projets en fonction des paramètres qui influencent leur organisme, que ce soit répondre aux demandes des clients ou bien respecter des exigences réglementaires ou bien d'autres critères.

**Tableau 1: Synthèse des définitions du projet.**

Auteurs	Définitions
(AFNOR, Norme X50-105, 1991, p. 5)	Démarche spécifique permettant de structurer méthodiquement une réalité à venir.
(RAYNAL, 2000, p. 90)	Expression d'un désir, d'une volonté, d'une intention, d'une ambition. C'est aussi l'expression d'un besoin, d'une nécessité, d'une situation future vivement souhaitée.
(O'SHAUGHESSEY, 2005, p. 123)	Mise en œuvre d'activités spécifiques et temporaires en vue de produire des biens livrables dans l'atteinte des résultats précis.
(PMI, 2013, p. 3)	Effort temporaire exercé dans le but de créer un produit, un service ou un résultat unique.
(TOUVARD, 2013, p. 36)	Mise en œuvre d'actions coordonnées et cohérentes répondant à une ou plusieurs intentions ; Réaliser une chose que j'ai besoin ou envie de faire.

**Source :** Elaborer par nous-même.

## 1.2 Types de projet :

Selon (AIM, 2011, p. 6), nous avons trois types de projet : organisationnel, produit et l'ouvrage. Pour mieux comprendre ce que les projets peuvent être, Roel GRIT (GRIT, 2019, pp. 19-20) nous illustre à travers une liste de projets pour mieux comprendre ce qu'ils sont de vrai :

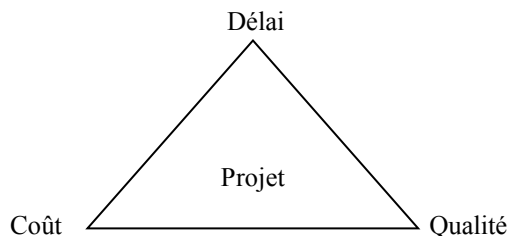
- Les projets de construction : construction d'une autoroute, d'un pont, d'un hôpital, une usine ou une maison de retraite.
- Les projets qui impliquent des développements par les entreprises (développer un nouveau produit, fusionner deux entreprises, créer un nouveau style d'entreprise).
- Les projets liés aux plans d'entreprise (plan marketing, plan de personnel, plan de vente, système d'information ou plan d'exportation, l'introduction d'un logiciel financier, logiciel logistique ou logiciel de gestion de la clientèle).

- Les projets dans le secteur pharmaceutique : par exemple, création d'un nouveau site de production, développement d'un médicament, projet de partenariat, etc.
- Les projets dans le secteur de l'éducation.
- Les projets dans le secteur du sport et la culture : par exemple, la réalisation d'une production théâtrale, organiser une grande exposition, un événement sportif ou une foire commerciale.

### 1.3 Les contraintes d'un projet :

Une bonne gestion permet de réussir un projet, donc il est nécessaire d'avoir un équilibre et de savoir maîtriser les différentes contraintes imposées. Un projet repose obligatoirement sur trois contraintes élémentaires sont le coût, le délai et la qualité (NASR, 2016, p. 4).

**Figure 3 : Le management de projet, une question d'équilibre**



Source : Elaborer par nous-même à partir de (NASR, 2016, p. 6)

### 1.4 Le phasage et jalonnement des projets :

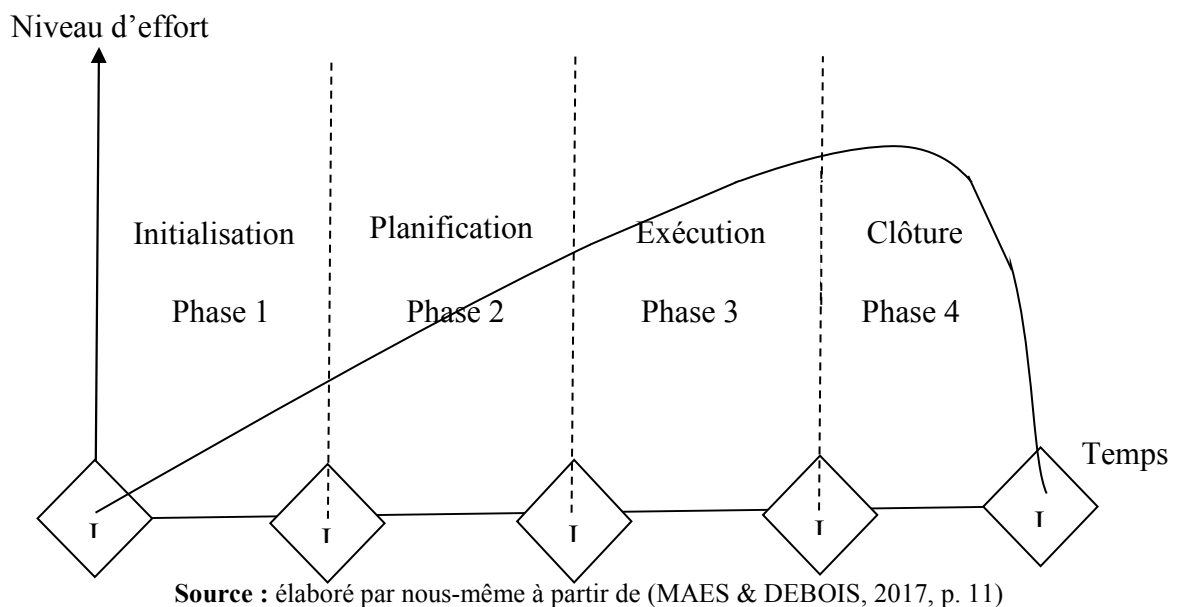
Des phases divisent le cycle de vie du projet en sections gérables telles que la conception, le développement, la réalisation et l'achèvement, le projet est découpé en phases dont les livrables sont précisés à l'avance par le client. Le phasage est aussi une méthode qui permet au réalisateur de concevoir le produit, évaluer et estimer les moyens à mettre en œuvre par étapes (GIDEL & ZONGHERO, 2006, pp. 45-47).

### 1.5 Le cycle de vie du projet :

Le but crucial d'un projet est d'atteindre les objectifs spécifiques prédéfinis. L'ensemble du processus du début à la fin d'un projet est appelé "cycle de vie du projet" (GRIT, 2019, pp. 29-30). Le projet est composé de plusieurs phases, après chaque phase, le client vérifie pour autoriser, ou pas, ou sous des conditions exigées, le passage à la phase suivante. En divisant le cycle de vie du projet, nous assurons la segmentation des risques (AIM, 2011, p. 21). Le cycle de projet peut être défini comme : « *un ensemble, généralement séquentiel, des phases du projet, allant de l'idée initiale jusqu'à son achèvement* » (AFNOR, 2010, p. 68).

Le cycle de vie du projet est un outil utilisé pour l'organisation du projet, il contribue à la préparation initiale du projet ainsi qu'à son déroulement. Il permet de structurer les moments de rencontre entre le client et l'équipe de projet. Son objectif est pour la fixation du premier niveau de la planification, la capitalisation des pratiques utiles au déroulement d'un projet, il facilite la surveillance par la direction (MAES & DEBOIS, 2017, p. 10). Ce cycle contient la phase d'avant-projet, la phase de réalisation et la phase de clôture du projet. Le nom de chaque phase et le nombre sont déterminés selon les besoins de maîtrise par les organisations engagées dans le projet (AFNOR, 2010, p. 68), et il peut comprendre parfois 10 à 12 phases dans le cas de projet complexe et long (MAES & DEBOIS, 2017, p. 10).

**Figure 4 : Cycle de vie simplifié**



### 1.6 Les acteurs d'un projet :

Selon (MADERS & CLET, 2005, p. 5) en se conformant au type et à la taille du projet, il peut être sollicité par plusieurs acteurs et cela pour des rôles bien précis. Une bonne organisation de projet c'est d'abord définir clairement les rôles et les responsabilités des principaux acteurs. Avant de définir les acteurs nous présentons à ce titre 7 rôles qu'un acteur peut remplir dans le cadre de la réalisation d'un projet :

- « S » : Sponsoriser, financier.
- « D » : Décider, arbitrer.
- « V » : Valider techniquement.
- « C » : Coordonner.
- « R » : Prendre en charge un lot de travail.

- « P » : Participer ponctuellement (à titre d'expert).
- « I » : Être informé.

Les acteurs principaux se partagent le management de projet, et les responsabilités se partagent entre le client et le réalisateur, tandis que le client est orienté exploitation et le réalisateur est orienté produit ou bien objectifs (GIDEL & ZONGHERO, 2006, p. 74)

Selon (NASR, 2016, pp. 7-9), au cours de la réalisation d'un projet, plusieurs individus et organismes participent de diverses façons. Il est primordial de distinguer ces intervenants et de préciser leurs rôles dans le projet :

- Le maître d'ouvrage MOA : Le responsable de la fourniture des ressources financières en liquidité ou en nature pour le montage du projet, c'est lui qui conçoit l'idée et qui définit les paramètres clés du projet.
- Le maître d'œuvre MOE : C'est la personne ou l'organisme qui réalise le projet, et le responsable de la conduite du projet.
- Chef de projet : Il peut concevoir cette tâche comme celle d'un chef d'orchestre : il planifie, organise, dirige et contrôle ; il apporte des ajustements lorsque c'est nécessaire.
- Client final : C'est l'organisation, les bénéficiaires de l'extrait du projet ou bien les personnes qui utilisent le résultat ou bien le produit du projet, que ce soit tangible ou bien intangible,
- Fournisseurs et sous-traitants ou fabricants internes : sont des entreprises à qui le réalisateur achète.
- Partenaires.
- Administrations, organismes de contrôle et autres parties intéressées.

### **1.7 Types de structure organisationnelle :**

L'efficacité du management de projet suppose la mise en place d'une organisation spécifique qui va coexister avec la structure permanente permettant d'atteindre les objectifs du projet tout en préservant la pérennité de l'entreprise (GIDEL & ZONGHERO, 2006, p. 80).

Selon le guide (PMI, Project Management Institute, 2017, p. 47) est cité que les structures organisationnelles se présentent sous différents types ou formes :

- Organique ou simple.
- Fonctionnelle (centralisée).

- Multidivisionnelle (peut répéter des fonctions pour chaque division avec peu de centralisation).
- Matrice – (solide, faible, équilibrée)
- Orientée projet (composite, hybride).
- Virtuelle.
- PMO (le bureau des projets).

### **1.8 La place du projet dans l'entreprise :**

Selon (AIM, 2011, pp. 11-13) un projet peut prendre plusieurs positions dans une entreprise, donc cela est variable selon le contexte de l'organisation :

- Le projet représente l'enjeu essentiel de l'entreprise : L'entreprise est impliquée dans plusieurs projets importants, exposé à une concurrence forte dans le marché.
- Le projet fédère un ensemble d'entreprises : On cite le cas d'un grand projet de coopération à l'internationale qui a sa structure juridique propre, il fédère autour de lui plusieurs entreprises ayant chacune un rôle plus ou moins fort dans le projet.
- L'entreprise réalise un nombre important de différents projets : L'entreprise est engagée sur la réalisation de nombreux projets de tailles différentes, et dans des secteurs d'activité variables.

## **2. Management de projet :**

Dans cette partie, nous allons voir un aperçu historique sur le management de projet puis le définir, nous évoquerons les points essentiels, puis nous nous intéresserons à la différence entre la gestion de projet et la direction de projet, enfin les approches les plus connues en management de projet.

### **2.1 Définition du management de projet :**

La gestion de projet est la combinaison entre les connaissances, les compétences, les méthodes et les outils utilisés pour planifier et bien gérer la réalisation du projet. Il établit une base solide pour la planification, le calendrier et les ressources, une prise de décision et une révision de plan efficaces. Les compétences en gestion de projet aident à terminer les projets dans les délais, le budget et en pleine conformité avec les spécifications du projet. En même temps, ils aident à atteindre les autres objectifs de l'organisation, tels que la qualité de la productivité et la rentabilité. L'objectif de la gestion de projet est de s'assurer que les

projets répondent aux objectifs convenus de temps, de coût et de portée (RICHMAN, 2011, p. 2).

Les procédures de gestion de projet décrivent les ressources qui seront utilisées pour gérer le projet. Il comprendra des sections sur la façon dont l'équipe gèrera les problèmes, le changement, les risques, la qualité, la communication, etc. Il est important de pouvoir gérer le projet de manière rigoureuse et proactive et de s'assurer que l'équipe de projet et toutes les parties prenantes ont une compréhension commune de la manière dont le projet sera géré (TechRepublic, 2001, pp. 1-6).

Le guide PMBOK (PMI ,Project Management Institute, 2017, p. 10) définit le management de projet comme suit : « *Le management de projet est l'application de connaissances, de compétences, d'outils et de techniques aux activités d'un projet afin d'en satisfaire les exigences. Il s'effectue en appliquant et en intégrant, de manière appropriée, les processus de management de projet identifiés pour le projet. De plus, il permet aux organisations d'exécuter des projets de manière efficace* ».

Pour distinguer la différence entre les deux concepts, la gestion de projet et le management de projet, (GAREL g. , 2011, pp. 10-47) explique que la gestion de projet présente la dimension instrumentale qui divise, affecte, prévoit, contrôle, évalue et pilote, en revanche le management de projet est l'ensemble des actions engagées par une ou plusieurs organisations pour déterminer un projet, le réaliser et le lancer. D'après lui, « *le management de projet combine la gestion de projet dans sa fonction "caisse à outils et la fonction de direction de projet en charge de la définition des objectifs (coûts, délais, spécifications techniques), des actions politiques, des aspects financiers, de l'organisation du projet, de la motivation des acteurs...* »

## **2.2 Critères de choix du management de projet :**

Selon (GIDEL & ZONGHERO, 2006, pp. 27-31) l'organisation en mode projet présente l'avantage principal de s'adapter facilement aux changements. Pour dire qu'une activité requiert le management de projet ou bien il est recommandé de s'organiser en mode projet, il faut qu'elle prenne l'un des critères suivants :

- L'enjeu est important.
- Les activités induites sont inhabituelles.
- L'activité est complexe.
- L'activité est soumise à de fortes contraintes.

- L'activité est risquée.

### **2.3 Distinction entre management de projet, la direction du projet et la gestion de projet :**

Le management de projet recouvre deux niveaux de responsabilités (MULLER, 2005, p. 13) ou bien deux fonctions distinctes et complémentaires :

#### **➤ La gestion de projet :**

Le rôle de la gestion de projet est d'apporter à la direction de projet les informations fiables et pertinentes au projet, permettant de disposer en permanence d'un état instantané et prévisionnel du projet. Son rôle est aussi d'anticiper les risques et à prévoir les dispositions nécessaires pour les maîtriser. Elle permet aussi d'établir les rapports d'avancement et la tenue des délais et jalons. Elle est l'outil d'aide à la décision de la direction de projet. Elle les écarts prévisibles entre les objectifs prédéfinis et les résultats. Elle identifie les tâches et élabore le calendrier du projet, l'estimation des coûts, la planification des ressources (Muller, 2016, p. 14).

#### **➤ La direction de projet :**

Pour la réalisation d'un projet il est nécessaire de mettre en place une organisation particulière en prenant en compte les objectifs à atteindre, en termes d'exigences contractuelles, les aspects techniques, les intervenants sur le projet et les contraintes liées à l'organisation interne des organismes impliqués (Muller, 2016, p. 14).

### **2.4 Les groupe de processus de management de projet :**

Selon le standard (PMI, Project Management Institute, 2017, p. 554), les processus de management de projet sont répartis en cinq groupes de processus :

#### **➤ Groupe de processus d'initialisation :**

Ils permettent de définir un nouveau projet, ou une nouvelle phase d'un projet existant, par l'obtention de l'autorisation de démarrer ce nouveau projet ou cette nouvelle phase.

#### **➤ Groupe de processus de planification :**

Ils permettent d'élaborer le périmètre du projet, d'affiner les objectifs et de définir la suite des actions nécessaires à l'atteinte des objectifs pour lesquels le projet a été entrepris.

#### **➤ Groupe de processus d'exécution :**

Ils permettent de réaliser le travail défini dans le plan de management du projet afin de satisfaire aux exigences du projet.

➤ **Groupe de processus de maîtrise :**

Ils permettent de suivre, de passer en revue et de réguler l'avancement et la performance du projet, d'identifier les endroits où des changements du plan s'avèreraient nécessaires, et d'entreprendre les changements correspondants.

➤ **Groupe de processus de clôture :**

Ils permettent de réaliser ou de clore formellement un projet, une phase ou un contrat.

Ces cinq groupes de processus sont indépendants des domaines d'application ou de l'orientation industrielle. Le nombre d'itérations de processus et d'interactions entre les processus varie en fonction des besoins du projet.

## **2.5 Les méthodes en management de projet :**

Au XX<sup>ème</sup> le management de projet a connu un développement remarquable, cette période a connu l'apparition des regroupements professionnels qui avaient pour objectif de développer et de promouvoir les bonnes pratiques. Ces regroupements professionnels ont travaillé vers les années 90 sur la standardisation des pratiques en management de projet par l'élaboration pratiques, des méthodes, outils, processus, connaissances en management de projet (KIEMTORÉ, 2016, pp. 23-24).

La vérité est qu'il existe plusieurs approches. Une méthode de gestion de projet a pour vocation de trouver la meilleure façon d'exécution d'un projet. Sans réduire l'importance et le rôle de chacune dans l'avancement enregistré dans le domaine du management de projet, nous allons présenter les approches qui ont su imposer leur vision du management de projet au plan mondial.

➤ **PMBOK du (PMI) :**

Le PMI a défini le PMBOK comme une référence qui décrit l'ensemble des connaissances du management de projet. C'est une approche défendue par le PMI. Ce corpus inclut les pratiques largement appliquées classiques, ainsi que d'autres pratiques innovantes. Le Corpus des connaissances PMBOK contient des documents publiés et d'autres non publiés, il est en permanente évolution. Ce Guide désigne un sous-ensemble du corpus des connaissances en management de projet, il est reconnu comme un ensemble de bonnes pratiques. Une collaboration entre l'équipe projet et les parties prenantes et le chef de projet

pour utiliser les bonnes pratiques pour chaque projet, en déterminant la combinaison convenable des processus des outils et des techniques et des phases du cycle de vie. Le Guide PMBOK est une référence sur laquelle les entreprises peuvent s'appuyer pour la création des méthodologies, des procédures, les outils, les techniques et les phases de cycle de vie pour pratiquer le management de projet. Ce guide se base sur le standard de management de projet « *The Standard for Project Management* ». Le Guide PMBOK explique en détail les tendances émergentes et les concepts clés, pour adapter les processus sur l'application des outils et des techniques aux projets. Les chefs de projet peuvent faire une combinaison entre plusieurs méthodologies pour appliquer les processus de management de projet cités dans le standard (PMI ,Project Management Institute, 2017, pp. 1-3).

Il est nécessaire que ce guide soit adapté à la taille et au secteur du projet, il est important aussi de respecter tous les processus du PMBOK pour garantir la réussite de votre projet (GALIANA, 2019, p. 1). Hurlum (HARPUM p. , 2010, p. 5) explique que selon le PMBOK nous distinguons dix domaines de connaissances en gestion de projet :

- Domaines de connaissances en gestion de projet
  - Gestion de l'intégration du projet
  - Gestion de la portée du projet
  - Gestion du temps de projet
  - Gestion des coûts du projet
  - Gestion de la qualité du projet
  - Gestion des ressources humaines du projet
  - Gestion de la communication du projet
  - Gestion des risques du projet
  - Gestion des achats de projets
- **La méthode Adaptive Project Framework or Management : (APM/APF)**

La gestion de projets dans quelques cas est soumise à des conditions très complexes et incertaines, cela oblige l'équipe de projet à être adaptative et créative. Un changement de la réflexion est nécessaire pour mener à bien la bonne organisation et la livraison du projet. La gestion de projet adaptative (APM) est une approche de projets pour laquelle les méthodes traditionnelles ne sont pas appropriées. Le concept fondamental primordial à l'APM est que : « *la portée est variable et que la contribution continue des clients est la clé du succès* ». Cette méthodologie est une nouvelle façon d'entreprendre les projets. Il s'agit d'un

changement radical de paradigme (WALDT, 2011, pp. 1-2). Hurlum (HARPUM p. , 2010, p. 5) explique que selon le PMBOK nous distinguons huit domaines de connaissances en gestion de projet :

- Domaines de connaissances en gestion de projet
  - Gestion de projet en contexte
  - Planification de la stratégie
  - Exécuter la stratégie
  - Technique
  - Affaires et commercial
  - Organisation et gouvernement
  - Les gens et le métier
- **Les méthodes agiles :**

L'apparition des méthodes agiles est née en 2001 aux États-Unis. Après une constatation qu'un taux important d'échec des projets, dans les années 1990, dix-sept experts avaient chacun déjà expérimenté de nouvelles approches, se sont réunis pour échanger afin de trouver une base commune de bonnes pratiques. Le résultat de cette initiative a abouti au développement de logiciel agile 1 et la création de l'Agile Alliance 2, chargée de promouvoir la méthode agile dans les entreprises et d'apporter du soutien aux équipes de projet agile. L'apport était quatre valeurs en treize principes applicables dans toute démarche agile (MESSAGER ROTA, 2008, pp. 36-37)

Selon (MESSAGER ROTA, 2008, p. 42), la définition de la méthode agile est la suivante :  
 « Une méthode agile est une approche itérative et incrémentale, qui est menée dans un esprit collaboratif, avec juste ce qu'il faut de formalisme. Elle génère un produit de haute qualité tout en prenant en compte l'évolution des besoins des clients ».

➤ **La méthode de Benefits Realization :**

Appelée la réalisation des avantages en français, cette méthodologie est le chemin qui se traverse de la stratégie organisationnelle aux livrables finaux du projet. En revanche, la recherche a montré que les pratiques de cette méthodologie sont mal comprises et ne sont pas utilisées efficacement dans la gestion des projets (PMI, 2019, p. 7). Cette méthode donne une autre définition au projet réussi, qu'il n'est pas délivré dans les temps avec le respect du budget mais c'est lors de l'obtention du bénéfice souhaité (GALIANA, 2019, p. 1). Cette méthodologie est une solution proposée au problème de la mesure du succès d'un

projets en mesurant leur valeur pour l'organisation qui les utilise. Elle a été développée pour aider les entreprises dans la mesure efficace du succès de leurs projets (PRAXIE, 2021, p. 1).

➤ **Projects IN Controlled Environments (PRINCE 2):**

Une autre méthodologie appelée PRINCE a été créée en 1975 au Royaume-Uni pour le management des projets informatiques et à l'origine s'appelait PROMPT. Cette méthodologie est devenue la méthode de management de projet du gouvernement pour leurs projets informatiques. La version de la méthode (PRINCE2) a été modifiée pour apporter plus de flexibilité pour la gestion des projets de tous types. PRINCE2 définit la gestion de projet comme : « *consistant à planifier, déléguer, monitorer, contrôler et motiver des activités afin de remplir des objectifs définis à l'intérieur de cibles de performance* ». PRINCE2 identifie six paramètres impliqués pour gérer le projet : le temps, le coût, la qualité, le cadre, les risques et enfin les bénéfices. La mise en œuvre PRINCE2 peut augmenter considérablement les chances pour réussir un projet (S, A, O, MS, & A, 2013, pp. 10-15). L'utilisation de cette méthode pour gérer le projet, assure la maîtrise de projet malgré le triptyque des contraintes. La définition des rôles et des responsabilités de chaque membre de l'équipe de projet est claire dans cette méthode. Cette pratique méthodologique de gestion de projet est conçue pour couvrir un grand nombre d'activités et de domaines, ce qui permet de la personnaliser tout dépend le secteur (PAWAR & MAHAJAN, 2017, pp. 2-3).

➤ **Critical Chain Project Management :**

La gestion de projet de la chaîne critique (CCPM) est une approche nouvelle pour le management de projets. Il s'agit d'une extension de la théorie des contraintes (TOC : *Theory of Constraints*) conçue spécifiquement pour les environnements de projet. Le point de départ de CCPM est la réalisation d'une liste de tâches avec les estimations de la durée et leurs dépendances. Le premier pas consiste à établir le calendrier initial pour les tâches du projet, et le second consiste à rétablir le calendrier du projet en fonction des estimations de durée de tâche raccourcie. Quant à la deuxième étape, un examen attentif des concepts est nécessaire. Toute entreprise envisage l'adoption de la CCPM doit considérer les principales sources de coûts avant son application. De cette façon, l'apparition de problèmes inutiles tout au long du processus est évitée (RAZ, BARNES, & DVIR, 2003, p. 24). L'approche CCPM fournit un cadre qui intègre le comportement composant de la gestion des ressources et un

ensemble de techniques de planification prises en charge par le TOC. L'objectif est de minimiser la durée d'un seul projet sous contraintes de ressources, maximiser le débit dans des environnements multi projets, satisfaire les triples contraintes de temps, de coût et de portée et adopter une approche simple et stable de la planification des projets (CORREIA & ABREU, 2011, p. 261).

➤ **Critical Path Method (Chemin Critique) :**

La planification du projet est une activité réalisée pour déterminer la durée des activités du projet qui doivent être achevées, les matières premières, la main-d'œuvre et le temps nécessaire à chaque activité. Pour faire de la planification et l'ordonnancement, les projets peuvent utiliser plusieurs méthodes, dont la méthode du chemin critique (CPM). Le CPM est une méthode de réseau qui comporte une série de composants d'activité avec la durée totale la plus longue et la période d'achèvement la plus rapide. Pour déterminer le temps total, le projet CPM est plus simple, il est obtenu en additionnant la durée de chaque activité et en prenant le dernier / le plus grand temps de fin. Le chemin où les retards ne peuvent pas se produire dans chaque activité du projet est appelé le chemin critique. Le CPM est plus utilisé que les autres méthodes traditionnelles. CPM se concentre sur les tâches les plus importantes pour lesquelles le projet peut être confirmé à temps et conformément au calendrier prédéterminé (ATIN & LUBIS, 2019, p. 1).

➤ **Event Chain Methodology :**

L'ECM représente une technique d'analyse de réseau de planification qui permet de modéliser et de visualiser les événements à risque. Le calendrier du projet est généralement modifié par une série d'événements à risque qui peuvent être interdépendants. L'ECM se concentre sur l'identification et l'analyse des événements à risque et des situations dans lesquelles un événement en provoque un autre (c'est-à-dire des chaînes d'événements). L'idée principale est de détecter les événements et les chaînes ayant l'impact le plus significatif sur le calendrier du projet et de les traiter avant qu'ils n'affectent gravement le projet. L'application de l'analyse ECM comprend généralement plusieurs étapes (GORAN & MILJAN, 2019, pp. 27-28).

➤ **Kanban :**

Kanban est un mot d'origine japonais qui veut dire « *Etiquette* » ou bien « *signal visuel* ». C'est une méthodologie permettant à un ensemble de personnes de gérer et de suivre collectivement et visuellement l'avancement de travail à l'aide de la création d'une « *photo*

» de leur travail afin de l'optimiser au fur et à mesure de son fonctionnement. Il permet aux équipiers de connaître la situation de chaque tâche à un moment donné, et aussi de tous les détails associés, une traçabilité complète et l'identification rapide des bloqueurs et des dépendances (REHKOPF, 2019, p. 1).

➤ **Le PERT :**

La méthode PERT (*Programm evaluation and review technique*) est une méthode pour la gestion de projet qui vise à la prévoyance des propriétés d'un projet en termes de temps, coûts, délais. Elle permet la représentation de la planification et la réalisation d'un projet suivant un graphe de dépendances. Son principe est le découpage d'un projet en un ensemble d'actions appelées tâches et puis les présenter sous une forme graphique selon un graphe de dépendance (PEIGNOTC, 2009, p. 1).

➤ **Projects integrating Sustainable Methods (PRiSM):**

La méthode PRiSM (*Projects integrating Sustainable Methods*), L'approche de Responsabilité Sociale, que toutes les Organisations sont invitées à adopter, qui est proposée dans ce document est basée sur cinq (5) domaines clés : L'aspect environnemental, l'aspect social, l'aspect économique, l'aspect gouvernance et l'aspect technique. Le cadre PRiSM™ (Projets intégrant des méthodes durables) fournit une méthodologie complète qui intègre la durabilité dans la gestion de projet, par une fusion efficace des meilleures pratiques des familles de normes pour la qualité ISO 9000 pour l'environnement ISO 14000, des normes pour l'énergie ISO 50001, pour la gestion de projet ISO 21500, pour la responsabilité sociale ISO 26000 et de l'International compétence Baseline de l'International Project Management Association. En adoptant ce cadre et ses outils et méthodes proposées, les organisations peuvent atteindre un équilibre entre des ressources rares, la responsabilité sociale et des résultats durables dans leurs projets (RIANTAFYLLOS & ADAMOPOULOU, 2014, p. 1).

➤ **Scrum :**

La méthode SCRUM est une nouvelle façon d'exécuter un projet de développement logiciel, elle exige l'engagement de toutes les parties prenantes chaque jour. SCRUM est une méthodologie agile qui permet la livraison d'un logiciel dans un temps plus rapide avec plus de qualité. SCRUM permet au client le contrôle de la qualité du travail à exécuter alors que l'équipe contrôle la quantité de travail à exécuter. Nous résumons la méthodologie SCRUM en deux actions : inspecter et adapter (MAYER, 2010, pp. 2-6).

➤ **La méthode waterfall (Modèle en cascade) :**

C'est une approche de gestion de projet linéaire, au début du projet les exigences des parties prenantes et des clients sont prises en compte, puis la création d'un plan de projet séquentiel pour répondre aux exigences. Cette méthode est nommée cascade parce que chaque phase du projet se déverse dans la suivante, descendant régulièrement comme une cascade. C'est une méthodologie qui existe depuis longtemps, elle est approfondie et structurée. Cependant, le terme « cascade » est généralement utilisé dans les projets de développement des logiciels (PROJECT MANAGER, 2021, p. 1). L'approche en cascade nécessite que les étapes soient terminées dans l'ordre et que les critères de sortie soient généralement approuvés par les parties prenantes du projet (RICK, 2015, p. 42).

### **3 Le management des projets pharmaceutiques :**

Le secteur pharmaceutique est un domaine industriel qui regroupe les entreprises spécialisées dans la recherche, le développement, la production ou la vente de médicaments destinés à l'utilisation humaine ou animale (GROUC, 2014, p. 2). Elle est l'une des industries les plus importantes et rentables économiquement partout dans le monde, elle reste un important moteur de croissance de l'économie mondiale (DG, de l'Intelligence Economique des Etudes et de la Prospective, 2011, p. 3). L'industrie pharmaceutique est une industrie qui se caractérise par l'intensité en recherche, et leurs activités de R&D sont reconnues comme étant très risqué, très cher, chronophage, et extrêmement complexe. La nécessité de mettre en place une approche en gestion de projet systématique et formalisée pour assurer la planification, la coordination, la supervision de l'exécution, et la gestion des risques des diverses activités est primordial et est devenu une pratique courante dans l'industrie pharmaceutique (SCOTT, 2010, pp. 53-79).

#### **3.1 Définition d'un projet pharmaceutique :**

Un projet dans l'industrie pharmaceutique peut être sous plusieurs types : la conception d'un nouveau produit, une nouvelle technologie de fabrication, construire un nouveau site de production ou un projet d'organisation (une fusion entre deux sociétés et ou à un nouvel organigramme) (BOUGARET, BURTIN, GOURC, & MASSE, 2001, p. 15), la mise en place de procédures qualité (GROUC, 2014, p. 3).

### 3.2 Les spécificités des projets pharmaceutiques :

Selon (GROUC, 2014, p. 2) les professionnels du secteur pharmaceutiques, décrivent les projets pharmaceutiques avec plusieurs spécificités :

- Un nombre de projets abandonnés très élevé, ainsi le taux de mortalité est très considérable.
- Les projets ont tendances d'avoir un cycle de projet long.
- Il est nécessaire d'adopter la vision multi-projet.
- Il est difficile d'évaluer le ROI.
- Les contraintes réglementaires imposées.
- Le projet pharmaceutique demande une polyvalence des métiers.
- La nécessité d'aller à l'international.

### 3.3 Historique du management de projet dans l'industrie pharmaceutique :

La gestion des projets de R&D pharmaceutique a été toujours maintenue par des personnes à hauts niveaux organisationnels. Le management de ces projets s'est fait depuis le milieu des années 1960. Les questions juridiques, médicales, économiques, éthiques et même sociales et réglementaires doivent être examinées soigneusement, et d'une façon beaucoup plus détaillée. Au cours du dernier quart de siècle, la demande de quantités massives de données en temps opportun combinée aux pressions pour contenir les coûts et contrôler les ressources prohibitives a imposé des changements dans les systèmes de gestion et à l'évolution des outils et logiciels de gestion de projet. Au milieu des années 1960, certaines « nouvelles » philosophies de gestion de projet, formes organisationnelles, procédures et outils ont connu une adaptation par certaines grandes entreprises de santé, cela a marqué le début de l'ère actuelle de la gestion de projet de R&D pharmaceutique. Depuis la première réunion en 1969, le PMI a examiné des questions sur la gestion de projets pharmaceutiques. Certainement, les personnes responsables de la R&D pharmaceutique n'ont pas publié beaucoup d'articles sur la gestion de projet dans la revue des publications de la PMI comme ont publié les constructeurs et ingénieurs, mais plusieurs personnes travaillaient dans ce domaine pour créer et adapter des outils, des concepts et des techniques pour la direction de projets pharmaceutiques. Malgré qu'il existe de nombreuses méthodes pour réussir, le développement d'un médicament qui a été fait par Merck illustre un « *style* » de gestion de projet basé sur la culture et la recherche, et aussi une *R&D* exceptionnelle. D'autres « *styles* » ont été bien introduits dans d'autres types d'entreprise. Le développement d'un autre médicament par *Smith Kline & French* au milieu

des années 1970, a représenté le style de gestion assisté par ordinateur, en termes de planification de projet, de *reporting* et de suivi à l'aide d'un logiciel en réseau. Les discussions sur les différents « styles » et la disposition de l'organisation à l'applicabilité et des outils ont reçu un intérêt dans le PMI, en particulier à partir de la création de la piste pharmaceutique en 1979. Au milieu des années 1980, la pertinence de la gestion de projet de la fonction R&D contemporaine dans l'industrie a incité la création d'une sous-section de la gestion de projet au sein de la *Pharmaceutical Manufacturers Association* (PMA). La propagation des opportunités de formation en gestion de projet lors d'événements organisés par l'entreprise, ainsi que des ateliers et des séminaires spécialement structurés dans des campus universitaires et des organismes de conseil privés, encourage l'intérêt continu de la mise en œuvre d'une gestion de projet réactive. De manière prévisible, une gestion de projet pharmaceutique réussie permet aux nouvelles découvertes médicales de nous parvenir plus tôt et à moindre coût (STAPLES, ENGELHART, MALKIN, & RHODES, 1989, p. 1).

### **3.4 L'intérêt du management de projet dans le secteur de médicaments :**

Les entreprises cherchent toujours de nouvelles procédures qui servent à améliorer leur fonctionnement et leur organisation pour rester compétitives sur le marché. Les laboratoires pharmaceutiques jouent de plus en plus sur l'optimisation de leur filière de R&D des futurs médicaments en maîtrisant les coûts et les délais. Pour cela, ils adoptent différentes techniques et méthodes de management et en particulier la gestion de projet (LOUYOT A. , 2003, p. 89).

Le management de projet a été introduit récemment dans ce secteur industriel, il a été abordé pour la première fois en tenant compte des délais de réalisation des projets (GROUC, 2014, p. 9). C'est l'une des techniques organisationnelles qui permettent l'amélioration de la conduite de tous types de projets au sein des organisations. Elle est aujourd'hui introduite correctement dans le secteur de l'industrie pharmaceutique, les gains apportés par une meilleure organisation peuvent être très considérables voire essentiels pour le laboratoire pharmaceutique. Dans un contexte général, Le management de projet permet de faire un plan de d'action ou plan de travail bien tracé. Il permet aux équipiers de réfléchir de façon approfondie en évitant d'application au hasard des tâches. Il permet de contrôler chaque composant du projet pour le mener à la réussite : les ressources, les coûts, l'avancement, les différentes étapes, les problèmes rencontrés (LOUYOT A. , 2003, pp. 5-16).

La nécessité du management de projet devient de plus en plus primordiale dans les organisations d'aujourd'hui. Gérer la rapidité, la qualité et les coûts intéresse de plus en plus les entreprises, les gouvernements et le secteur non lucratif. La gestion de projet permet aux chefs d'entreprises de planifier et de gérer des actions stratégiques qui génèrent de nouveaux revenus dans des secteurs du marché en expansion. Les outils et techniques de gestion de projet permettent de réduire les délais de commercialisation, et de gérer les dépenses, d'améliorer la rentabilité et garantir la qualité des produits. La gestion de projet facilite la vente des produits et des services en les différenciant positivement de leurs concurrents. La gestion de projet est l'une des techniques de gestion les plus importantes pour l'assurance du succès dans une organisation (RICHMAN, 2011, p. 8). Cependant, certaines caractéristiques de ce secteur nécessitent le recours à la gestion de projet. Au cours du développement d'un médicament, l'imprévisibilité est un facteur important qui incite la délimitation des attentes réalistes pour tout projet. La prise en compte des facteurs qui peuvent entraver la réussite d'un projet et être capable d'avoir une vision objective des stratégies requises est une tâche exigeante mais nécessaire (THAKKAR, 2015, pp. 24-25). Cela confirme que le besoin critique d'une gestion de projet très efficace et conforme aux meilleures pratiques est indéniable dans le secteur pharmaceutique. Mettre en œuvre une meilleure pratique indique faire de la gestion de projet une compétence clé pour les organisations. Les meilleures pratiques permettent aux entreprises de bien gérer leurs projets (HARPUM P. , 2010, pp. 7-9). Le management de projet permet aux entreprises pharmaceutiques une planification rentable, l'exécution et le suivi des projets et l'optimisation des processus et des ressources de l'entreprise, avoir moins d'activités de routine et les procédures du projet vont être plus rapides, il permet aussi de pouvoir comparer les différents projets, afin d'identifier facilement ceux à poursuivre (THAKKAR, 2015, p. 25).

Nous pouvons conclure de ce chapitre, que l'application du management de projet en utilisant une approche reconnue, celle du processus PMI, permet de répondre aux spécificités du secteur pharmaceutique, et d'accroître leur productivité ainsi l'amélioration des délais de livraison des projets, et la maîtrise des coûts, ainsi d'autres domaines de connaissances.

# **CHAPITRE 3 : CADRE MÉTHODOLOGIQUE**

Ce chapitre a pour objectif principal de présenter la méthodologie de recherche utilisée. Nous allons présenter, notre choix épistémologique et méthodologique et les différents outils de collecte des données auxquels nous avons eu recours, ainsi les outils de traitement et d'analyse des données pour atteindre nos objectifs de recherche.

### **1. Le positionnement épistémologique :**

Dans notre travail, nous cherchons à comprendre, décrire et expliquer comment le management de projet contribue dans le secteur pharmaceutique. Étude faite d'une part, par l'interprétation de ce que les acteurs disent à propos de cette réalité. Dans ce cas, la construction de la connaissance est fondée, en grande partie sur la compréhension des représentations des acteurs.

En effet, nous estimons qu'à travers nos différents échanges avec ces derniers, ils vont nous exprimer leurs appréciations et leur avis sur l'utilisation de management de projet comme mode de pilotage de leurs projets et l'importance de l'utiliser dans les entreprises pharmaceutiques. Il ressort de tout cela que nous privilégions une position qui se situe à un niveau de paradigme constructiviste avec un raisonnement inductif.

### **2. Le choix méthodologique :**

Dans le cadre de notre recherche, notre intérêt s'est particulièrement porté sur une méthode qualitative qui est selon (DESLAURIERS, 1991, p. 142) : « *Plutôt intensive, en ce qu'elle s'intéresse surtout à des cas et des échantillons plus restreints mais étudiés en profondeur* », elle a pour objectif de se concentrer sur de petits échantillons étudiés en profondeur.

Nous avons jugé que choisir la recherche qualitative est le choix le plus approprié dans notre cas pour plusieurs raisons :

- Cette méthode est considérée la meilleure dans le but de pouvoir d'un premier lieu de décrire la réalité en prenant en considération le contexte environnemental donc le passage par une analyse de l'existant est jugé nécessaire pour comprendre le fonctionnement de l'objet de l'étude, et en assurant des interactions avec les interrogés afin d'avoir une meilleure visibilité et compréhension du contexte réel.
- En plus, les données recueillies à travers des outils de collectes de données qualitatives, dans notre cas les interviews, sont moins standardisées que celles recueillies avec des questionnaires : elles sont souvent plus abondantes et plus hétérogènes. De ce fait, elles sont à la fois plus riches et plus complexes, ce qui

permet d'obtenir une compréhension profonde des phénomènes (DELERM, et al., 2012, pp. 31-38).

Cette recherche applique un raisonnement *inductif* pour décrire et explorer et approfondir le sujet, et aussi pour vérifier quelle est la contribution que les pratiques du management de projets apportent à ce secteur, et la façon dont elles sont perçues.

### **3. Les outils de collecte des données :**

La recherche qualitative couvre une série de techniques de collecte et d'analyse de données (MUCCHIELLI, 2007), selon (CHABANI & OUACHEERINE, 2013) : « *l'outil de recherche est l'instrument utilisé pour collecter les données et les informations indispensables à la vérification des hypothèses* ». Cet instrument répond à la question « *comment ?* ».

La collecte de données qualitatives prend plusieurs formes, mais les plus utilisées sont les entretiens et l'observation, peu importe l'esprit théorique du chercheur (KOHN & WENDY, 2014).

A cet égard, les techniques de recueil de l'information que nous avons utilisées sur le terrain sont multiples : nous avons eu principalement recours aux entretiens et à l'étude documentaire comme mode privilégié de collecte des données, ainsi qu'à l'observation directe.

#### **3.1 L'observation :**

Les études qualitatives comme pour les études quantitatives, on peut aussi recourir à la méthode d'observation. Elle a pour objectif de suivre et d'étudier d'une manière méthodique les comportements dans des situations naturelles. Cette méthode s'assimile à une démarche d'anthropologue : l'immersion dans un milieu social ou une communauté donnée (DELERM, et al., 2012).

Ces citations nous ont motivé pour le choix de cette méthode de recueil d'information comme outil. En effet, vivre le quotidien des professionnels dans le domaine des projets pharmaceutiques nous a permis d'avoir des réponses pour quelques questions dans notre recherche, et de pouvoir tracer les grands thèmes de notre guide d'entretien, ainsi prendre conscience sur des paramètres influençant notre recherche, Cette méthode nous a été très utile car elle nous a donné accès à des informations intangibles, des informations qu'on ne peut pas percevoir à travers les entretiens ou à travers nos échanges avec les chefs de projets.

### 3.2 Etude documentaire :

Une étude documentaire efficace doit être systématiquement structurée et méthodique. Afin de bien mener la recherche d'information, il est nécessaire de définir dans un premier lieu le besoin en information de façon précise puis définir la stratégie. En suite la deuxième étape consiste à recueillir les documents externes ou internes à l'entreprise qu'ils soient de type qualitatif ou quantitatif, tel que les documents commerciaux, les documents financiers, le rapport d'activité (DELERM, et al., 2012).

Afin de mieux s'informer sur notre travail de recherche cette recherche a nécessité une documentation et une consultation de plusieurs livres en management de projets, en méthodologie et aussi qui livres sur l'industrie pharmaceutiques, des mémoires, et des articles ainsi que des site web à travers les moteurs de recherches en rapport avec notre thème de recherche

### 3.3 L'entretien semi directif :

L'objectif des études qualitatives est de comprendre le phénomène en profondeur. Pour cette raison, il est nécessaire de mettre à l'aise et faire parler les personnes interrogées, et d'analyser leurs comportements non verbaux (DELERM, et al., 2012).

Selon (DEJAIFFE, 2008) cité par (HABCHI, 2011), Il existe trois types d'entretiens différents :

- L'entretien directif consiste : *« en une série de questions ouvertes ou fermées demandant des réponses courtes, où l'enquêteur réalise très peu de relance ».*
- L'entretien semi-directif correspond : *« à une série de questions ouvertes, préalablement établi par un guide d'entretien. Dans ce cas, c'est à l'enquête de construire sa pensée autour de l'objet de recherche. Le chercheur le guide afin qu'il ne sorte pas de l'objet d'étude ».*
- L'entretien non directif : *« se réalise à partir d'un thème général, et sert à comprendre l'individu dans sa singularité et dans son histoire. On laisse parler la personne enquêtée comme elle le désire ».*

Puisque notre étude s'inscrit dans une méthode de recherche qualitative, et vu que notre thème est vaste et important, cela exige une communication avec une interaction directe avec les personnes concernées pour but d'orienter nos réponses vers des résultats bien détaillés et structurés afin d'éviter de tomber sur des généralités, nous avons opté pour les entretiens semi directif.

Pour cela nous avons élaboré un guide d'entretien semi-directif, qui est composé en trois thèmes, et dans chaque thème plusieurs questions, la réalisation de ce guide a été effectuée après notre recherche documentaire et la consultation de plusieurs sources documentaires et nos observations du terrain. Les thèmes principaux de ce guide d'entretien sont structurés de la manière suivante :

- **Introduction** : Présentation de l'enquêteur et du contexte général de l'étude et du but de l'entretien.  
Conditions de déroulement de l'entretien : Déclaration de la confidentialité de l'entretien et agrément des conditions, notamment l'enregistrement vocal, la prise des notes et l'écriture directe.
- **Thème 1 : La définition du management de projet** : Contient quatre questions ouvertes portées sur les perceptions générales de l'interviewé à propos de la définition d'un projet et le management de projet dans le secteur pharmaceutique, et les spécificités liées au secteur.
- **Thème 2 : L'évaluation de la maîtrise du management de projet** : Cette rubrique est composée de onze questions ouvertes où il est demandé à l'interlocuteur de répondre à des questions liées à l'application des processus en management de projet pour vérifier le niveau de la maîtrise des outils et techniques.
- **Thème 3 : L'intérêt du management de projet** : La rubrique est constituée de quatre questions ouvertes pour présenter quelle contribution et importance que le management de projet peut apporter à ce secteur d'activités.
- **Clôture** : Enfin, l'entretien est clôturé par des remerciements et une dernière question ouverte afin de susciter des remarques supplémentaires de la part de l'interviewé.

Cet outil permet un réel échange avec les interviewés. Pour notre recherche, nous avons effectué les entretiens avec un esprit ouvert, engagement et curiosité dans la conduite de nos entretiens. Ces dernières étaient réalisés auprès de cinq employés (chefs de projets) au sein de l'entreprise nationale Saidal, à l'aide d'un guide d'entretien (voir Annexe A), d'une durée moyenne de 49 minutes, centrés sur les expériences lors de pilotage de différents types de projets. Les entretiens étaient semi-directifs pour permettre aux interviewés d'exprimer leurs idées librement.

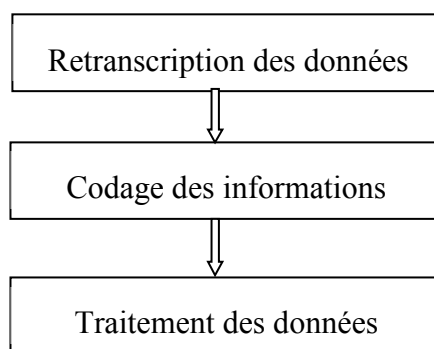
#### 4. Analyse de contenu :

Quelle que soit la nature de la réflexion, il faut dépasser le stade descriptif et ne pas se limiter à ce qui apparaît immédiatement dans « l'analyse initiale », pas d'outils standardisés pour analyser des situations ou des phénomènes (DELERM, et al., 2012).

Après avoir finalisé les entretiens auprès des chefs de projets de Saidal et les informations dont nous avons besoin sont collectées, l'étape de l'analyse de ces informations devient naturellement nécessaire au traitement de nos supports (VERNETTE, 2017).

Au cœur des analyses qualitatives se situe l'analyse de contenu, ce type d'analyse est le plus souvent utilisé dans les sciences humaines et sociales. Dans notre recherche nous avons opté pour la méthode d'analyse de contenu qui consiste à rendre compte les réponses des interviewés de manière fiable et objective, confirmé par (ANDREANI, 2015) que l'avantage de l'analyse est de représenter l'avis des interrogés d'une façon rigoureuse. Cette procédure telle que présentée par (BARDIN, l'analyse de contenu, 1977) commence par la transformation d'un discours oral en texte, puis construit l'instrument d'analyse pour étudier la signification des propos. Notre démarche d'analyse a suivi les étapes suivantes : la retranscription et le codage et le traitement, pour aboutir à la présentation et à l'interprétation des résultats :

**Figure 5 : Les étapes de l'analyse des données**



**Source :** Elaboré par nos soins, depuis (ANDREANI, 2015)

##### 4.1 Retranscription des données :

Dans notre cas, concernant les entretiens, nous avons utilisé l'enregistrement vocal mais cela ne nous a pas empêché d'écrire toutes les réponses à la main. Quant à l'observation, nous avons pris des notes de ce que nous avons ressenti, ce qui a attiré le plus notre attention ou encore ce qui nous a surpris, ainsi que des remarques supplémentaires qui peuvent être utiles à notre recherche.

## 4.2 Codage des données :

D'après (ANDREANI, 2015) le codage est un processus qui a pour but de décrire, classer et transformer les données qualitatives brutes en fonction de la grille d'analyse. C'est un processus minutieux et lourd, fait à la main et pour lesquels il n'existe aucun système automatique.

Le codage des unités consiste à « *Appliquer les catégories au corpus et donc, à remplir les grilles* » (WANLIN, 2007).

### ➤ Catégories d'analyse :

Après la retranscription des données qualitatives, avant de les coder, une grille d'analyse est construite. Elle comprend des critères et des indicateurs appelés catégories d'analyse. La détermination des catégories peut être établis d'après l'ensemble des informations recueillies ou bien à l'avance en fonction des objectifs d'étude (ANDREANI, 2015), on distingue deux types de codage qui seront résumés dans le tableau suivant :

**Tableau 2: Différence entre codage ouvert et fermé**

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

Source : (ANDREANI, 2015).

Dans notre cas, nous avons relu tous les entretiens, afin de ressortir les données semblables, en termes de signification, afin de regrouper et classer toutes les données collectées à l'issue des entretiens, dans des catégories ou unités d'analyse syntaxique pour ressortir les informations similaires en matière de signification (voir tableau 4). Tout cela, dans le but de réduire la quantité d'informations collectées, afin d'en faciliter l'analyse et l'interprétation.

Nous avons opté pour une approche ouverte puisque le codage est conduit selon une procédure ouverte et inductive et la grille d'analyse est issue des interviews. Selon (ANDREANI, 2015) la création de catégories d'analyse dans les procédures ouvertes doit

répondre aux règles édictées par BERELSON (1952) : homogénéité, exhaustivité, exclusivité, objectivité et pertinence.

### 4.3 Traitement des données :

Après avoir fini la catégorisation et le codage des données, nous allons procéder au traitement des données. Pour cela nous avons étudié et analysé toutes les données qui nous ont été fournies : texte (mots et phrases), audio (enregistrements vocaux), sans oublier le non verbal issu de nos observations.

Le traitement des données qualitatives peut être mené d'un point de vue sémantique ou statistique, (ANDREANI, 2015), selon le tableau ci-dessous :

**Tableau 3 : Traitement des données qualitatives**

Traitement sémantique	Traitement statistique
Traitement manuel Analyse empirique des idées, des mots, et de leur signification. Professionnels des études.	Traitement informatique Analyse statistique des mots et des phrases. Chercheurs académiques.

**Source :** Méthodes d'analyse et d'interprétation des données qualitatives. (ANDREANI, 2015)

Pour notre cas, nous avons choisi un traitement sémantique, puisqu'il s'agit d'une inspection sur la contribution de l'application du management de projets dans le secteur pharmaceutique grâce à une analyse de contenu, en plus de ça, nous avons utilisé un traitement manuel et non informatisé.

Après avoir présenté notre méthodologie de recherche et les instruments de collecte de données, nous passerons maintenant au dernier chapitre de ce travail, dans lequel nous présenterons les résultats et l'interprétation des entretiens qualitatifs.

# **CHAPITRE 4 : RÉSULTATS ET DISCUSSIONS**

Dans ce dernier chapitre, nous allons tout d'abord, présenter les données collectées selon les thèmes de l'étude, ainsi que leurs catégories d'analyse, pour ensuite présenter et discuter les résultats obtenus à l'issue de l'analyse des entretiens, à la fin nous allons présenter les solutions proposées.

### **1.Présentation des résultats :**

Dans cette section, nous allons présenter nos résultats selon notre grille d'analyse thématique (Annexe B). Nous exposerons les verbatims et les propos évoqués par nos interviewés autour des thèmes abordés lors de nos entretiens.

Il est à noter que les thèmes structurant notre guide d'entretien (Annexe A) nous ont servi de base pour la catégorisation des sujets abordés. Mais au fil des entretiens, et lors de l'analyse du contenu, une catégorisation plus adéquate à nos objectifs a émergé et selon la complémentarité entre les réponses obtenues afin de compléter les informations manquantes et nécessaires pour répondre à notre problématique de recherche. La catégorisation se constitue comme suit :

Tableau 4 : Thèmes et catégories d'analyse

Thèmes relatifs au management de projets et sa contribution dans le secteur pharmaceutique.	Catégories d'analyse
<b>Introduction au projet :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Définition du mot projet.</li> <li>➤ Types de projets</li> <li>➤ Les rôles des intervenants dans les projets.</li> <li>➤ Compétences d'un chef de projet</li> </ul>
<b>Les projets dans le secteur pharmaceutique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La spécificité du management de projets au niveau des entreprises pharmaceutiques algériennes.</li> <li>➤ La difficulté des projets pharmaceutiques.</li> </ul>
<b>Évaluation de la maîtrise du management de projet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Le management de projet pour le responsable de projet.</li> <li>➤ Démarche pour adopter une approche en management de projet.</li> <li>➤ Planification des tâches</li> <li>➤ Gestion des délais-coût-qualité.</li> <li>➤ Taille des équipes projet et les réunions projet</li> <li>➤ Difficultés de l'application du management de projet.</li> </ul>
<b>La contribution du management de projet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La contribution de management de projets</li> <li>➤ L'apport de l'application des principes de management de projet</li> </ul>

Source : Élaboré par nos soins.

### 1.1 Présentation des interviewés :

Le choix des répondants et le déroulement des entretiens s'est effectué en collaboration avec notre tutrice dans l'entreprise d'accueil, qui occupe un poste de coordination dans la direction PMO. Grâce à sa coordination et son contact professionnel avec plusieurs chefs de différents projets, la coordinatrice nous a facilité le choix des interviewés, plusieurs critères étaient définis pour la sélection :

- L'un des critères de sélection des personnes interrogées est l'expérience professionnelle significative et l'ancienneté dans les projets pharmaceutiques.
- Dans le domaine des projets pharmaceutiques, nous trouvons de nombreux types de projets, nous avons choisi délibérément un chef de projet dans chaque type (projet de développement, projet d'organisation, projet industriel, projet de partenariat).
- Par rapport à leur contribution à la stratégie globale de Sidal, et leur pouvoir de décision.

**Tableau 3: Informations sur les interviewés**

<b>Interviewé</b>	<b>Directions</b>	<b>Postes occupés</b>	<b>Détails de l'entretien</b>
<b>I1</b>	PMO	Coordinateur des projets.	Réalisé le : 06/07/2021  Durée : 55 minutes
<b>I2</b>	Direction de développement industriel	Directeur de développement industriels	Réalisé le : 12/07/2021  Durée : 43 minutes
<b>I3</b>	Direction de développement industriel	Coordinateur des programme	Réalisé le : 15/07/2021  Durée : 53 minutes
<b>I4</b>	Direction de partenariat	Directrice partenariat	Réalisé le : 26/07/2021  Durée : 49 minutes
<b>I5</b>	Direction de partenariat	Coordinatrice principale développement	Réalisé le : 28/07/2021  Durée : 45 minutes

Source : Elaboré par nos soins.

## **1.2 Le projet : clarification conceptuelle :**

Ce thème contient quatre questions ouvertes portées sur la perception générale de l'interviewé à propos de la définition d'un projet et ses types dans le secteur pharmaceutique, et les compétences nécessaires pour un chef de projet pour assurer ses responsabilités.

### **1.2.1 La définition du mot projet :**

À notre demande, les interviewés nous ont donné la définition qu'ils donnent au terme « projet ». Nous avons constaté une convergence des réponses recueillies. L'interviewé I1 identifie le projet par la spécificité et la précision, il ajoute à cela que le projet est entouré de trois contraintes majeures : qualité-délai-coût. Quant à I2, il a appelé projet toute idée passée à l'application, la condition de faisabilité et de réalisabilité s'impose. Il rajoute que la naissance de tout projet est un besoin spécifique pour le redressement de l'entreprise. De son

côté, I3 insiste sur le fait que le projet est limité dans sa réalisation par le temps avec une date de début et une date de fin, qu'il a des ressources affectées et un chef de ce projet qui assure son suivi selon un ensemble de processus prédéfinis. Quant à I4, il donne une définition en apportant une perception différente. D'après lui, toute opération, qu'elle soit grande ou petite, est un projet. I5 définit le projet, en donnant les typologies existantes dans le secteur pharmaceutique (projet de développement, projet de management et projet d'un site de production).

**Tableau 4: Résultats des verbatims de la définition du mot projet.**

<b>I1</b>	« Un projet est spécifique, pointu, il a 3 contraintes, qualité-délai-coût ».
<b>I2</b>	« Le projet part d'une idée, que nous pouvons mettre en pratique, qui est censé réalisable, raisonnable, faisable ». « Il se démarre d'une idée ou un besoin ». « Sidal a pris l'âge, à certain moment il fallait avoir des idées pour qu'il y est un nouveau souffle ». « Un projet c'est une idée de l'actualité, parce que les conditions de vie ont changé ».
<b>I3</b>	« Le projet, il faut avoir des ressources, un responsable, un délai, et un suivi de projet ». « Le projet qui n'a pas un début et une fin n'est pas un projet ». « C'est ensemble de processus ».
<b>I4</b>	« Petite ou grande, toute opération est un projet ».
<b>I5</b>	« Projet de construction, projet de partenariat, projet de développement ». « Projet lié à l'aspect financier, projet lié à l'aspect développement ».

Source : élaboré par nos soins.

### 1.2.2 Les types de projet pharmaceutique :

Les interlocuteurs nous ont décrit les différents projets exercés dans l'organisation. Il est à noter que I1 précise que les projets pharmaceutiques ont en général les formes suivantes : projet de développement, projet de construction ou projet de réhabilitation. Quant à I2, il rajoute que le projet de mise à niveau des sites existant déjà est plus complexe qu'un nouveau site. I3 vient confirmer l'avis de I1 en ajoutant un autre type qui est celui de l'organisation ou bien le projet de management. I5 rajoute le projet de partenariat.

**Tableau 5: Résultats des verbatims sur les typologies des projets.**

<b>I1</b>	« Mon projet fait partie d'un plan de développement du groupe Sidal ». « Projet de réhabilitation, un projet nouveau (construction de nouvel site de production), centre de recherche ».
<b>I2</b>	« Projet de mise à niveau des sites existaient déjà (c'est plus complexe qu'un nouveau site) ».
<b>I3</b>	« Projet industriel : projet d'investissement, projet de management : d'organisation, projet de développement des produits ». « Projet support ».
<b>I4</b>	« Projet de fabrication des biosimilaires ».
<b>I5</b>	« Projet de développement », « Projet de partenariat », « Projet de construction ».

Source : élaboré par nos soins.

### 1.2.3: Le rôle exercé par chaque intervenant dans les projets :

Si les deux premières questions étaient générales sur le projet et ses types existants dans l'entreprise, à travers la question suivante, l'interviewé est invité à décrire son rôle dans les différents projets qu'il a entrepris.

I1 et I2 ont occupé le poste de responsable direct de projet où ils prenaient une responsabilité lourde. Quant à I3, sa mission principale était le suivi des projets et manager les risques, ainsi que la coordination entre les collaborateurs d'un projet. Le I4 prend en charge la qualité des équipements utilisés dans le projet, et s'occupe du volet technique du projet. I5 a pour mission de s'occuper de l'aspect réglementaire du projet ainsi que le pilotage des projets.

**Tableau 6: Résultats des verbatims sur les rôles des intervenants.**

<b>I1</b>	« C'est le chef de projet qui faisait tout ».
<b>I2</b>	« La haute direction nous confie un projet à réaliser ».
<b>I3</b>	« Suivre les projets pour détecter les solutions des problèmes ». « Management des risques ». « Coordination entre les directions ».
<b>I4</b>	« Pilotage du volet technique et la qualité des équipements ».
<b>I5</b>	« Volet technique (réglementation pharmaceutique) », « Pilotage des projets ».

Source : élaboré par nos soins.

### 1.2.4 Les compétences nécessaires pour un chef de projet :

Lorsque nous avons demandé aux interviewés de porter un constat sur les compétences nécessaires pour un gestionnaire de projet, toutes les réponses ont gravité autour de trois compétences principales. La première concerne le volet technique qui se manifeste dans la connaissance du secteur pharmaceutique et ses spécificités, ainsi que la connaissance de la réglementation régissant ce domaine très sensible. La deuxième concerne en particulier, les compétences managériales pour bien gérer les projets afin d'assurer leurs réussites. Enfin, les compétences interpersonnelles nécessaires, c'est-à-dire le savoir-être.

Les réponses des interviewés se ressemblent sur certains aspects. En effet, I1 a mentionné que la première compétence qu'un chef de projet devrait avoir c'est la compétence technique du domaine, il ajoute que l'expérience est un facteur assez important pour avoir une connaissance technique, il mentionne certaines qualités personnelles telles que le charisme, la capacité de persuader et convaincre et la confiance en ses connaissances, de plus les compétences rédactionnelles, surtout la rédaction des procès-verbaux. I2 vient confirmer les déclarations de I1 en ajoutant à cela que le chef de projet devrait être pluridisciplinaire, c'est-

à-dire qu'il assure une maîtrise de son travail, de plus sa capacité à interagir avec ses collaborateurs.

I3 met l'accent sur l'aspect managérial et la connaissance du domaine de compétences, la faculté de s'exprimer de manière claire et intelligible permettant de communiquer facilement afin d'échanger avec les parties prenantes. Nous avons recueilli une déclaration similaire chez I4 qui explique l'ensemble de compétences interpersonnelles que devrait posséder un chef de projet. Tandis que I5 renforce la réponse des deux premiers interrogés en termes du savoir technique et que le premier facteur déterminant c'est la connaissance avérée sur le domaine.

**Tableau 7: Résultats des verbatims sur les compétences d'un chef de projet.**

<b>I1</b>	<i>« Connaissance technique du domaine ». « Le chef de projet doit avoir une expérience avérée dans le pharma ». « L'expérience compte 80 % ». « Il faut être autoritaire, et qu'il a certain charisme ». « Capacités rédactionnelle, établir et lire les procès-verbaux PV, être sûr et sage,</i>
<b>I2</b>	<i>« Il doit être pluridisciplinaire ». « Connaître le domaine pharmaceutique ». « Calme, serein, sage, savoir écouter, avoir une maîtrise, s'approcher des collaborateurs ».</i>
<b>I3</b>	<i>« Avoir des notions économiques, en management, connaissance des produits, un verbal facile, communication ».</i> <i>« La maîtrise, flexible, expérimenté ».</i>
<b>I4</b>	<i>« Travailler en équipe, communication, knowledge, réactif, être à l'écoute, savoir gérer, leadership ».</i>
<b>I5</b>	<i>« La polyvalence entre le domaine technique et le domaine du management ».</i>

Source : élaboré par nos soins.

### Synthèse :

Les résultats selon nos interviewés ont montré qu'en générale la compréhension du mot projet était exhaustive et claire dans le contexte organisationnel actuel, et tous les participants ont donné l'impression de connaître ses caractéristiques. Chacun a défini le projet selon sa position et ses missions dans les projets. Un projet, d'après les interviewés, part d'un besoin ou une idée répondant aux critères de réalisabilité, faisabilité et raisonnabilité, sous la responsabilité d'un responsable de projet, et exigeant des ressources financières, matérielles et humaines allouées pour atteindre ses objectifs définis dans le temps, et bien sûr sans échapper la notion de triangle d'or d'un projet.

Pour la majorité des participants, les projets prennent quatre types compatibles avec le domaine d'activité de l'entreprise. Comme nous le savons, la production du médicament constitue l'un des piliers de l'industrie pharmaceutique ce qui explique l'existence des projets de développement des médicaments, un autre projet qui est le projet industriel, le

projet de partenariat et enfin le projet d'organisation rapportés par la majorité des participants, dont les rôles occupés antérieurement dans les projets étaient des postes de responsabilité.

Enfin, si tous les participants ont exprimé des opinions analogues vis-à-vis les compétences indispensables pour un chef de projet dans ce secteur très sensible, ils préconisent qu'il est important de posséder des compétences techniques solides dans le pharmaceutique et le management, auxquelles s'ajouteront impérativement des compétences interpersonnelles.

### **1.3 La spécificité du management de projets pharmaceutiques en Algérie :**

Ce thème est composé de plusieurs questions où il est demandé à l'interlocuteur de répondre à des questions liées aux spécificités des projets et leur management dans le secteur pharmaceutique.

#### **1.3.1 Les spécificités du management de projet dans le secteur pharmaceutique :**

Ayant pour objectif la découverte des spécificités du management de projet dans le secteur pharmaceutique, nous avons demandé à nos interrogés de partager avec nous leurs visions sur le management de projets pharmaceutiques et comment ils aperçoivent ce mode de gestion dans le contexte algérien. Les réponses étaient plus ou moins divergentes.

En premier lieu, I1 a présenté ses déclarations sur le sujet en qualifiant ce mode de gestion de délicat. Ensuite il redéfinit ce mode en disant que le management de projet est forfaitaire, et les projets sont des clés en mains. I2 de son côté, vient donner une vision différente en expliquant que le management de projet pharmaceutiques n'est pas une procédure facile et qu'elle exige une vigilance sur le marché et son évolution, de plus il a critiqué le fait qu'ils n'ont pas mis en place des actions préventives contre les risques, cela montre une difficulté qui impact le bon déroulement du projet.

Pour I3 il est nécessaire que l'entreprise connaisse ses ressources pour l'exécution du projet d'une part, et de pouvoir analyser l'offre et la demande afin de se positionner d'une autre part, il rajoute que cela n'exclue pas les contraintes qu'elle peut franchir, par exemple la réglementation qui gêne et retarde la livraison des projets dans les délais préétablis, par la suite il a précisé que les entreprises publiques ont une politique un peu particulière, cela freine des fois l'avancement des procédures. I4 donne sa perception à travers des constats effectués lors des projets, tels que la non maîtrise des coûts et des délais à cause des sous estimations des ressources nécessaires pour la réalisation du projet. Le I5 déclare que le management des projets pharmaceutiques suit une méthode bien spécifique, et que la réglementation et

les exigences de conformités aux normes sont des facteurs qui influencent le cycle de vie des projets.

**Tableau 8: Résultats des verbatims sur la spécificité du management de projet au niveau des entreprises pharmaceutiques algériennes.**

<b>I1</b>	<i>« Dans le pharma c'est un peu délicat ». « C'est des projets clés en mains ». « Le management de projet est forfaitaire donc les coûts sont fixés ».</i>
<b>I2</b>	<i>« Il faut bien examiner le marché et bien cibler certaines maladies, pour créer la niche ». « Nous étions sûrs que ça marche ». « Nous n'avons pas mesuré les risques ». « Le marché des médicaments est un marché sensible ».</i> <i>« Projet sensible est un projet de transfert de technologie ».</i>
<b>I3</b>	<i>« Connaître le marché c'est très important, ainsi que nos ressources et nos moyens ». « Nous sommes gênés par la réglementation (le code des marchés publics) ». « La lourdeur de gestion dans l'entreprise publique ». « La bureaucratie présente dans l'entreprise publique ». « Pas d'engagements ni objectifs ». « L'évolution du marché, il évolue vite, rapide ».</i>
<b>I4</b>	<i>« Dépassement des délais, la non maîtrise des coûts, et par rapport aux délais y a une lenteur dans la prise de décision ». « La sous-estimation des ressources des projets ».</i>
<b>I5</b>	<i>« Dans le pharmaceutique il y a une approche bien spécifique dans les projets, il y a les grands projets, les projets moyens, et il y a des projets de routine ». « La réglementation, la conformité est toujours exigée ».</i>

Source : élaboré par nos soins.

### **1.3.2 Les difficultés du management de projet pharmaceutiques :**

En échangeant avec les interviewés sur leurs expériences dans les projets, nous avons pu constater dans leurs discours des déclarations sur la difficulté rencontrée dans le management des projets, et pour aller plus loin dans la spécificité du secteur, nous avons demandé auprès de nos interviewés de nous décrire les obstacles en question.

I1 nous avoue que le manque d'un logiciel de suivi est l'une des difficultés rencontrées lors de la réalisation des projets, ce manque est justifié par l'absence de personnel formé en management de projet, il rajoute en second lieu que le démarrage et la clôture sont les points les plus critiques. I2 déclare que le retard de la livraison des projets et de mise sur le marché des médicaments pose un problème critique, cette absence entraîne la perte du marché, de plus ce domaine subit une évolution rapide qui rend difficile l'accès à l'information.

I3 déclare que les employés ne comprennent pas encore le périmètre ou le scope d'un projet ce qui pose une difficulté lors du démarrage. I5 emboîte le pas à I3 et confirme que la partie la plus difficile dans le management de projet pharmaceutique est le démarrage. Quant à I4, il déclare que la difficulté présente dans les projets dépend du bayer de technologie.

**Tableau 9: Résultats des verbatims sur la difficulté des projets pharmaceutiques.**

<b>I1</b>	« Manque de logiciels de suivi ». « Un manque par rapport aux formations en MP ». Les parties les plus difficiles c'est le démarrage et la clôture, c'est les deux points critiques ».
<b>I2</b>	« Les délais de mise sur le marché des projets posent un problème, l'absence ou le retard fait que d'autres opérateurs ont pu se placer ». « Ce qui est difficile dans le pharmaceutique c'est le choix de la technologie, ce domaine évolue très vite ». « L'accès à l'information », « Absence de veille stratégique ».
<b>I3</b>	« Les gens ne comprennent pas encore le projet, les délais, les ressources, la planification ». « La partie la plus difficile est le choix de la gamme, et la priorisation des projets, les dépassements des délais ». « Dès le lancement est l'étape la plus difficile ».
<b>I4</b>	« Quand nous avons un bayer de technologie ».
<b>I5</b>	« La partie difficile dans le pharmaceutique est le démarrage ».

Source : élaboré par nos soins.

### Synthèse :

Lorsque nous les avons interrogés au sujet de la spécificité du domaine pharmaceutique, tous les participants se sont entendus pour dire que le marché pharmaceutique évolue vite, et qu'il se caractérise par une réglementation exigeante et très limitante dans certaines situations, et que la lourdeur de gestion étouffe le secteur public.

Par ailleurs, la majorité des participants se sont mis d'accord avec l'existence de la difficulté face aux projets pharmaceutiques, le démarrage et la clôture restant les étapes les plus difficiles dans le cycle de vie du projet, en plus de la gestion des délais et la livraison des projets dans la date impartie.

#### 1.4 Évaluation de la maîtrise du management de projet :

Ce thème est composé de plusieurs questions où il est demandé à l'interlocuteur de répondre à des questions liées à l'application des processus en management de projet pour vérifier le niveau de la maîtrise des outils et techniques.

##### 1.4.1 Le déroulement du processus de la planification :

Pour aller plus loin, nous avons demandé comment les tâches et les activités sont planifiées durant le processus du projet, nous voulons à travers cette question visualiser la phase de planification. Nous avons essayé de tirer des réponses le plus fidèle possible, afin de définir une marge de correction.

L'interviewé I1 a précisé qu'avant tout un avant-projet détaillé est réalisé, il rajoute que les activités seront planifiées au cours de l'avancement du projet. Pour I2, la planification est une projection dans le futur, pour cela le *Ms project* est utilisé, il ajoute que la planification

se fait en fonction de la disponibilité des ressources. I3 décrit la planification comme un processus qui commence par une note d'orientation. Pour I4, cette phase figure sur un *Gantt* après avoir déterminé et ordonné les tâches du projet, et avoir estimé leurs coûts et alloué les ressources nécessaires à leur réalisation. I5 confirme le même déroulement du processus que le I4.

**Tableau 10: Résultats des verbatims sur le Planification des tâches.**

<b>I1</b>	« Ils ont fait l'avant-projet détaillé ». « Le bordereau des prix quantitatif estimatif et les prix unitaires ». « Je planifie les activités par rapport aux retours d'informations ». « Au début, je planifie sur Excel ».
<b>I2</b>	« Se projeter ». « Nous utilisons le Ms project ». « La haute direction qui décide du projet ». « Définir le besoin du marché ». « La planification se fait en fonction de la disponibilité des ressources ».
<b>I3</b>	« La chose la plus importante dans la gestion des projets est l'automatisation, il faut que soit informatisé (exemple : sur le Ms Project) ». « La planification est un processus, il faut qu'il commence après une note d'orientation ».
<b>I4</b>	« Nous avons le Gantt ». « Avant le Gantt, Nous prenons chaque activité, nous la décrivons, puis nous estimons son coût, et nous allouons les ressources nécessaires ».
<b>I5</b>	« Nous commençons par une étude de faisabilité (faisabilité technique, technologique, industrielle) ». « Établir un plan d'action, nous définirons les actions, les responsabilités, les délais ».

Source : élaboré par nos soins.

#### **1.4.2 Le processus de maîtrise et suivi :**

Cette partie consiste à connaître comment le triptyque des contraintes du projet sont gérées et maîtrisées, nous avons demandé très ouvertement à travers une question large la gestion des coûts, délais et la qualité.

Nous avons commencé avec le premier interrogé qui nous a expliqué qu'il y a deux cas de projets. I2 avoue que le risque majeur est le délai et les dépassements sont toujours là ; quant aux budgets, des réunions sont organisées pour les définir. I3 attire notre attention qu'un dépassement de délai entraîne toujours une augmentation de coût, et c'est ici où la direction PMO intervient en demandant un budget supplémentaire, il ajoute que les bonnes pratiques de fabrication sont suivies pour assurer la qualité, I4 le rejoint sur ce dernier point en ajoutant que leur grand problème c'est la gestion des délais et des budgets. I5 de son côté nous informe que le processus se fait à travers une vérification de l'avancement des activités du projet.

**Tableau 11: Résultats des verbatims sur Gestion et maîtrise de coûts délais qualité**

<b>I1</b>	« Quand c'est un appel d'offres, on négocie les prix ». « Nous vérifions l'avancement à chaque fois ».
<b>I2</b>	« Le grand risque est le délai, parce que quand vous dépassez les délais, vous augmentez les coûts, et vous risquez de perdre votre place sur le marché ». « Réunion pour définir le budget nécessaire ». « Coordonner les opérations entre les acteurs ».
<b>I3</b>	« Nous faisons la gestion et le suivi des délais, au cas de dépassement la PMO intervient pour une prolongation ». « Dépassement des délais entraînent une augmentation des couts ». « La qualité est selon le BPF et des normes ». « Coûts prévisionnels (préétablis) ».
<b>I4</b>	« La gestion de la qualité, ce n'est pas un problème ». « Le grand souci, c'est les délais et les coûts, nous les gérons difficilement ».
<b>I5</b>	« Vérification de l'avancement des travaux ».

Source : élaboré par nos soins.

### 1.4.3 La coordination entre l'équipes de projet :

Dans la partie qui suit, nous avons voulu savoir la taille des équipes projet, et la fréquence de leurs réunions, les interrogés ont partagé la même réponse et que les réunions ont été toujours bien organisées et au bon moment, caractérisées par la régularité et la productivité avec un apport bénéfique. Quant à la taille des équipes, elle varie entre 4 à 6 personnes maximum, pour I2 et I4 l'équipe devrait être pluridisciplinaire.

**Tableau 12: Résultats des verbatims sur Tailles des équipes projets et Les réunions de projet**

<b>I1</b>	« Il ne faut pas qu'elle soit d'une taille importante ». « Nous avons un financier, mais il n'est pas dédié au projet ». « L'équipe projet doit être construite par rapport aux activités ». « Pour une réunion efficace, elle doit être sur le chantier (cas de projet de construction), ou bien au bureau si la réunion sera avec le PDG »
<b>I2</b>	« Ingénieur génie civil, chimiste, pharmacien ». « Ma responsabilité en tant que responsable de projet c'est confier des missions aux équipiers ». « Ma responsabilité est entièrement engagée ». « Présenter le projet au conseil d'administration du groupe ». « Entre 4 à 5 personnes ». « Des réunions périodiques, une fois par 15 jours ». « Pour donner l'information et l'avancement, ils sont productifs ».
<b>I3</b>	« Une équipe composée de 4 personnes, et en plus le chef de projet ». « Les réunions sont régulières, périodiques, dans un délai bien limité ».
<b>I4</b>	« Avoir une équipe pluridisciplinaire ». « Maximum 6 personnes (spécialiste en HSE, qualitatif, responsable des affaires juridiques, chef de projet, financier, ingénieur en génie civile) ». « Des réunions périodiques ».
<b>I5</b>	« Taille moyenne d'une équipe, entre 5 et 4 ». « Les réunions sont régulières ».

Source : élaboré par nos soins.

#### 1.4.4 La place du management de projet au sein de Saidal :

Afin de mesurer la maîtrise de l'application des principes du management de projet, nous avons demandé aux responsables ce que représente pour eux le management de projet pour cerner sa place dans l'organisation. L'ensemble des réponses ne sont pas homogènes, nous avons eu une divergence de réponses selon les projets réalisés par chaque chef de projet.

Pour I1, le management de projet est un mode de gestion qui facilite à travers ses outils l'affectation des ressources ainsi que la définition des rôles et responsabilités afin de donner à chacun la tâche qui lui convient sans surcharge, dans le but d'éviter les risques de chevauchement ou de conflit de ressources, tous ces paramètres assurent un bon suivi des projets. Il ajoute que grâce à la planification nous pouvons avoir la cartographie de notre projet ainsi que son chemin d'avancement. I2 répond à la question en donnant sa perception sur le mode projet qu'il est « une lourde responsabilité ». Notre troisième interrogé confirme que l'instauration du management de projets et ses principes est une approche nouvellement introduite dans l'entreprise et que sa mise en place a accompagné la nouvelle refonte de l'organisation. Pour I5, c'est une affaire d'assurer la coordination entre les différentes activités et départements.

**Tableau 13: Résultats des verbatims sur le Management de Projet pour le responsable du projet.**

<b>I1</b>	« Un vrai MP facilite le travail et nous pouvons facilement limiter les responsabilités, un meilleur suivi ». « Permet d'avoir un aperçu à chaque instant sur le projet », « Suivre plus facilement et de façon plus pointue ». « Ici les responsabilités ne sont pas définies »
<b>I2</b>	« C'est une lourde responsabilité, vous aurez à utiliser un bien financier ». « Je suis détenu par l'obligation de résultats ».
<b>I3</b>	« Le MP est une nouvelle approche dans notre entreprise ». « Nous l'avons instauré avec la mise en place de la nouvelle organisation ». « Nous n'avons pas un suivi, ni définition de coût, des délais ».
<b>I4</b>	« C'est l'essence de toutes activités ».
<b>I5</b>	« La coordination entre les différentes activités ».

Source : élaboré par nos soins.

#### 1.4.5 L'adoption d'une méthode en management de projet :

Afin d'optimiser le management de projet dans une organisation, il est essentiel d'utiliser une méthode bien adéquate, pour cela nous avons demandé auprès de nos interviewés, quel est le premier pas pour adopter une méthode adéquate en management de projet ?

I1 évoque qu'avant tout il faut assurer la formation nécessaire en management de projets pour le personnel de l'entreprise, afin de garantir l'évolution des compétences tout en suivant

le progrès scientifique. Quant à I2, il n'a pas pu donner une réponse claire. Pour I3, il a commencé de décrire la situation actuelle de l'entreprise, de dire qu'ils ont commencé la formation progressivement, puis connaître l'ensemble des méthodes pour pouvoir définir la plus adéquate, cela se matérialise grâce à l'expérience avérée dans l'entreprise. I4 rejoint l'avis du I3. Pour I5, la culture de l'organisation et l'adhésion de son personnel est un paramètre important pour désigner l'approche.

**Tableau 14: Résultats des verbatims sur les démarches nécessaires pour adopter une méthode en management de projet.**

<b>I1</b>	<i>« Le premier pas c'est la formation ». « C'est une formation continue, parce que le management de projet évolue ». « Il y a des méthodes aujourd'hui, demain y aura une autre méthode plus performante, donc il faut actualiser ».</i>
<b>I2</b>	<i>« Je ne sais pas comment vous répondre ».</i>
<b>I3</b>	<i>« Nous avons commencé à faire des formations ». « Connaître l'ensemble des approches ». « Avoir un capital d'expérience ». « Nous avons commencé à se corriger à travers les formations et l'apprentissage »</i>
<b>I4</b>	<i>« Il faut d'abord les connaître, les distinguer ». « Nous prenons toutes les méthodes pour ressortir notre référentiel », « Il y a le management des risques qui compte, la qualité, les coûts ».</i>
<b>I5</b>	<i>« Il faut croire à ce mode de gestion, et adhérer au monde des projets ».</i>

Source : élaboré par nos soins.

#### **1.4.6 Les difficultés de l'application du processus de management de projet :**

Pour avoir plus de détails sur le management de projet, nous sommes allés plus loin en nous renseignant sur la/ les difficultés rencontrées par les interrogés lors de l'application des principes du management de projet. Pour I1, I3 et I4 la culture de l'entreprise et la non implication des employés est une difficulté pour l'appliquer. I1 confie qu'il y'a un manque des outils et des techniques pour enrichir leur mode actuel. En plus, il est nécessaire de standardiser l'utilisation de ce mode de gestion dans toutes les directions.

**Tableau 15: Résultats des verbatims sur le Difficulté de l'application du Management de Projet.**

<b>I1</b>	<i>« Nous n'avons pas tout ce qu'il faut pour appliquer le MP ». « Ni outils, formation adéquate ». « C'est tout un état d'esprit dans l'entreprise dans toutes les directions ». « Toutes les directions doivent avoir le même état d'esprit et la même culture ». « Nous devons corriger, rectifier ». « C'est un travail de longue haleine ».</i>
<b>I2</b>	<i>« La concurrence, la législation n'est pas stable ».</i>
<b>I3</b>	<i>« Le dépassement des délais ». « La culture de l'organisation (des employés) ». « Il faut avoir une structure de veille face à l'évolution ».</i>
<b>I4</b>	<i>« Les administrations ». « La non adhésion des gens aux projets », « La bureaucratie ».</i>
<b>I5</b>	<i>« Les moyens, et l'engagement des gens ».</i>

Source : élaboré par nos soins.

### **Synthèse :**

L'objectif de ce troisième thème consiste à comprendre quelles sont les démarches nécessaires pour une entreprise afin d'instaurer le management de projet et l'adopter comme mode de gestion. Les participants sont mis d'accord sur l'importance de la formation comme première étape, ensuite la familiarisation avec l'ensemble des méthodes existantes pour les connaître. Les interrogés ont également insisté sur l'adhésion des personnels comme facteur important.

Pour la majorité des participants, en tant que responsables, le management de projet est un moyen qui facilite le travail, c'est aussi une nouvelle approche exercée dans l'organisation. Il est essentiel pour assurer les activités des projets, ainsi que la coordination entre les départements et les métiers.

Nos interlocuteurs ont signalé que la planification des tâches est mal exécutée dans la majorité des départements, qu'ils utilisent encore les anciennes techniques. D'après eux, les outils ou bien les techniques de la gestion de coût, de la qualité et de délai ne sont pas adoptés.

Par ailleurs, la majorité des participants ont déclaré que les réunions sont périodiques et efficaces, et la taille moyenne d'une équipe varie entre 4 à 6 personnes.

Enfin, tous les participants ont exprimé un avis similaire vis-à-vis les difficultés rencontrées en exerçant le management de projet, et que ces paramètres sont d'ordre interne et externe.

### **1.5 La contribution du management de projet :**

Ce thème est destiné à comprendre leur avis sur la contribution et l'importance que le management de projet peut apporter à ce secteur d'activité.

Pour encourager l'utilisation du processus de management de projet, nous avons demandé aux interviewés leurs avis sur son importance dans l'entreprise. Pour I1, la mise en place d'une gestion de projet permet un meilleur suivi et une gestion des projets pour être plus performant. I2 confirme le caractère avantageux et très important du management de projet. I5 le rejoint sur ce point.

I3 quant à lui, voit que le management de projet facilite la coordination, permet de maximiser les ressources et aide à respecter les délais imposés ainsi que le budget alloué. En plus, la résolution des problèmes grâce à l'anticipation exercée par le management des risques et aux outils dédiés à la résolution des problèmes. Le management de projet assure l'avancement de la réalisation des projets, grâce aux outils et techniques utilisés. Pour I4, le management

de projet garantit la réalisation des objectifs fixés, et l'amélioration de la productivité, il ajoute que la bonne planification et la maîtrise permettent d'aller vers l'optimisation des processus.

**Tableau 16: Résultats des verbatims sur l'importance et la contribution du management de projet**

<i>I1</i>	<i>« Le management de projet permet de mieux gérer le projet et d'assurer un meilleur suivi ».</i>
<i>I2</i>	<i>« Oui, je confirme ».</i>
<i>I3</i>	<i>« Oui, en maîtrisant les délais, les coûts, résoudre tous les problèmes avec ces principes ». « Oui, le management de projet permet un progrès, grâce aux outils et techniques ».</i>
<i>I4</i>	<i>« Oui, il va contribuer dans le succès des projets », « L'amélioration de la productivité ». « Quand c'est bien planifier, bien maîtriser, nous allons vers l'optimisation, nous savons le processus ».</i>
<i>I5</i>	<i>« Oui tout à fait d'accord ».</i>

**Source :** élaboré par nos soins.

### **Synthèse :**

Lorsque nous avons questionné au sujet de la contribution du management de projet dans le secteur pharmaceutique, toutes les réponses étaient favorables et que le management de projet permet une meilleure gestion et livraison des projets, et qu'il permet l'optimisation des résultats en s'appuyant sur les objectifs.

### **Conclusion partielle :**

Grâce aux résultats obtenus, nous avons pu tracer le mode de gestion suivi par l'entreprise et définir un cadre actuel de son management de projet, en plus de cerner les spécificités du domaine pour réagir par la suite par une méthode adéquate.

Dans le présent chapitre, nous avons présenté les résultats de l'analyse thématique que nous avons effectuée à la suite des entretiens semi-directifs menés auprès de cinq responsables de projet, chacun chargé d'un projet différent. Aussi, nous avons cherché à explorer le fonctionnement du management de projet dans le secteur pharmaceutique spécifiquement. L'analyse des données a été réalisée en fonction des trois objectifs de recherche suivants : (1) d'analyser en premier lieu l'application du management de projet, (2) par la suite démontrer les écarts en termes de méthodes, outils et techniques de management de projets, (3) enfin proposer des solutions par rapport à l'adoption d'une méthode en management de projets.

Ayant choisi d'opter pour des entretiens semi-directifs, le guide d'entretien nous a servi d'une grille analytique. Aussi la présentation des résultats reflète un ordre modifié

légèrement par rapport à l'ordre avec lequel se sont déroulés les entretiens, qui étaient structurés selon quatre grands axes, soit (1) la définition du projet et les responsabilités exercées par les interrogés et les compétences nécessaires pour un chef de projet, (2) la spécificité du management de projets dans le secteur pharmaceutique, (3) évaluation de l'application du management de projet et la maîtrise des outils. Enfin (4) la contribution du management de projet dans le secteur pharmaceutique en Algérie. Les résultats présentés ici ne diffèrent guère des études antérieures ayant porté sur les attitudes des chefs de projets vis-à-vis la contribution du management de projet.

## **2. Discussion des résultats :**

Le processus de réflexion ne s'arrête pas au stade de l'analyse. Il faut en effet passer à la phase d'interprétation des résultats issus de l'analyse ; notamment en les articulant aux travaux antérieurs menés par d'autres acteurs.

Cependant c'est l'interprétation qui donne à l'analyse toute sa puissance. C'est elle qui permet d'explorer toutes les facettes de la réalité et d'obtenir des résultats authentiques et vrais. (ANDREANI, 2015)

L'objectif général de la présente recherche est de comprendre l'application du management de projet dans l'organisation, par la suite démontrer les écarts en termes de méthodes, outils et techniques de management de projets, valoriser son utilisation, enfin proposer des solutions par rapport à l'adoption d'une méthode adéquate en management de projets dans le contexte Algérien. Les résultats de l'analyse thématique ayant été présentés dans la partie précédente, nous discuterons des principales conclusions qui en découlent à la lumière des études antérieures qui ont porté sur le sujet, notamment celles de Santos (2019), Swagat Tripathy (2016), Adrialdo Azanha (2017), CHAUHAN & SRIVASTAVA (2014), Bougaret, Gourc, & Sophie (2014), Grouc (2014). Il convient de noter que l'applicabilité du management de projets dans un contexte Algérien ne diffère pas foncièrement au contexte international, tel qu'il a été rapporté dans les études ci-haut mentionnées.

### **2.1 Définition du concept projet et ses types :**

Rappelons que le projet est défini par plusieurs auteurs et organisations, selon le PMI le projet est une initiative temporaire, tandis que la norme ISO 9000, définit le projet comme un processus unique incluant des contraintes de délais, des coûts et de ressources. Selon Raynal (2000) c'est aussi l'expression d'un besoin. Pour les types de projets existants dans les organisations, selon (AIM, 2011) sont trois types de projet : organisationnel, produit et

ouvrage. Selon (MADERS & CLET, 2005) ont défini sept rôles qu'un acteur de projet peut occuper dans le cadre de la réalisation d'un projet : sponsoriser, décider, valider techniquement, coordonner, prendre en charge un lot de travail, expertiser, être informé.

Les conclusions de notre étude s'inscrivent dans la lignée de ces définitions et les participants ont démontré la même perception envers la notion de projet et ses types que les définitions standards. Lors de la réalisation des projets, les rôles et les responsabilités sont conformes à ce qui est déjà référentiel, il y a les acteurs qu'il faut pour chaque projet, ainsi les compétences nécessaires pour un chef de projet sont présentes pour bien accomplir le travail.

Autrement dit, les interviewés étaient, en conformité avec les définitions reconnues du projet et ses caractéristiques, nous constatons une compréhension claire sur le mode projet.

## **2.2 La spécificité du management de projet dans le secteur pharmaceutique en Algérie:**

Dans notre recherche et à l'instar des études antérieurs, selon (GROUC, 2014), les projets pharmaceutiques ont plusieurs spécificités :

- Un cycle de vie du projet long.
- Les contraintes réglementaires imposées.
- Le projet pharmaceutique demande une polyvalence des métiers.
- La nécessité d'aller à l'international.

Ce qui a été déclaré et confirmé par nos interrogés, ils se sont entendus pour dire que le marché pharmaceutique connaît une évolution rapide en raison de la concurrence intense, et qu'il est caractérisé par une réglementation à la fois exigeante très limitante dans certaine situation, cela affecte surtout les délais de livraison des produits et l'avancement des projets, de plus la lourdeur de gestion étouffe le secteur public dans le contexte algérien, nous constatons des ressemblances entre les contextes pharmaceutiques et les spécificités sont identiques.

Or, l'analyse thématique a permis de constater l'existence de la difficulté dans les projets pharmaceutiques, le démarrage et la clôture sont les étapes les plus difficile dans le cycle de vie du projet, et qu'il est important de mettre en avant ses parties pour commencer ou clôturer le projet, de plus la gestion des délais et la livraison des projets dans la date impartie est un facteur contraint. Cela revient aux retards entraînés par certains critères comme la lourdeur de gestion, et la réglementation imposée.

### **2.3 Évaluation de la maîtrise du management de projet :**

L'ensemble du personnel a compris la nécessité d'une formation complète pour pouvoir à définir une méthode en management de projet et qu'il est nécessaire de connaître toutes les méthodes pour pouvoir choisir laquelle pourra être adéquate au contexte pharmaceutique, pour cela il est nécessaire d'impliquer les employés.

Malgré la nouveauté de ce mode de gestion dans l'organisation, les employés ont compris que le management de projet permet de faciliter le travail. En revanche, nous constatons à travers cette partie des écarts entre la gestion des projets appliquée à l'entreprise avec le processus du management de projet théorique. Les écarts ont dû à la non planification et à l'utilisation d'anciens outils de maîtrise de délai et des coûts, qui ne sont pas non pas compatibles avec le processus du management de projet, de plus l'influence des difficultés internes et externes lors de l'application de ce mode de gestion.

### **2.4 La contribution du management de projet :**

Les études antérieures selon Swagat Tripathy (2016), Santos (2019), Adrialdo Azanha (2017), Chauhan & Srivastava (2014), Grouc (2014), Bougaret, Gourc & Sophie (2014) ont confirmé que le management de projet permet de répondre aux besoins du secteur, il peut aider les projets pharmaceutiques à progresser en apportant plus de structure et d'aider à obtenir de la valeur, il permet aussi d'obtenir un taux de réussite plus élevée et d'améliorer la rentabilité des entreprises.

Nous avons constaté que les questionnés comprennent la nécessité d'aller plus loin dans le management de projet et qu'ils ont conscience qu'il permet une meilleure gestion et livraison des projets, d'optimiser les résultats en s'appuyant sur les objectifs.

### **Synthèse :**

Suite à notre travail, nous pouvons constater que l'approche adoptée à saidal n'est pas encore mature et manque encore de structuration. L'absence presque absolue d'une méthode claire pour toutes les étapes d'un projet. Les écarts constatés ont permis de confirmer l'importance de l'adoption d'une méthode en management de projet bien structurée et elle répond aux spécificités du secteur.

### **3. Proposition de solutions :**

Dans ce dernier point nous allons présenter quelques propositions que nous avons jugées utiles à la direction PMO, pour les adapter à son contexte afin d'améliorer son processus de management de projet :

- Développer la compétence du personnel en management de projet, grâce à la formation.
- Mettre en œuvre l'application des outils liés aux aspects relatifs à la planification des ressources.
- Pour répondre aux spécificités du secteur, nous proposons un guide pratique qui a été élaboré par nos soins en s'inspirant de l'approche PMI. L'avantage de ce guide est qu'il est pratique et adapté au contexte pharmaceutique, qui contient des instructions correctives, des outils et techniques pour mener à bien les projets. Nous devons indiquer que les responsables ont adhéré à cette proposition, et qu'ils comptent l'appliquer au niveau de toutes les directions. (Annexe D)

# **CONCLUSION**

Les entreprises pharmaceutiques cherchent toujours de nouvelles procédures afin d'accroître leur durabilité et l'amélioration des chances de réussite de leurs projets pour rester compétitives sur le marché. Pour cela, ils adoptent différentes techniques et méthodes de management et en particulier le management de projet qui a fait l'objet de notre travail de recherche.

En effet, nous avons vu les différentes études réalisées auparavant autour du management de projet dans le secteur pharmaceutique et à quel point les réponses en matière d'outils et techniques en management de projets contribuent à la réussite des projets pharmaceutiques.

À travers notre travail de recherche, nous avons tenté de trouver une réponse à notre problématique que nous avons posé comme suit : *quelles sont les écarts entre les modèles théoriques et la pratique en management de projet dans le secteur pharmaceutique en Algérie ?*

Pour tenter d'apporter une réponse à notre problématique, nous avons suivi une démarche qualitative qui consiste à décrire et expliquer les résultats que nous avons obtenus, appuyée par une recherche documentaire, de l'observation, nous avons réalisé des entretiens semi-directifs auprès de cinq chefs de projet. À travers ces entretiens, nous visons à collecter des informations liées au processus de management de projet appliqué par le groupe Saidal ainsi que détecter les écarts entre le modèle théorique PMI et les pratiques utilisées au sein de ce groupe. Ensuite comprendre la vision des personnes interviewées sur l'adoption d'une méthode en management de projet.

À la lumière des résultats obtenus dans notre travail de recherche, nous avons constaté que la compréhension du mode projet est claire et exhaustive. Les projets pharmaceutiques peuvent être sous plusieurs types. Afin de bien gérer les projets, un chef de projet doit avoir quelques compétences nécessaires sur l'aspect managérial, comme technique ainsi que le volet interpersonnel. Les spécificités du domaine, telles que l'évolution rapide du marché et la réglementation en vigueur influencent le processus du démarrage et clôture. Ces derniers deviennent les étapes les plus difficiles durant le cycle de vie d'un projet pharmaceutique. Cela nous a permis de comprendre le processus adéquat à ce secteur. Nous avons pu également confirmer que, pour aller vers l'adoption d'une méthode en management de projet, la formation est le premier pas pour assurer la compréhension de cette procédure. Nous avons pu conclure que le management de projet assure et facilite la coordination entre les activités, permet un meilleur suivi et le respect des délais et des coûts alloués. Grâce aux

différents domaines de connaissances, tel que le management des risques, il permet la résolution des problèmes, d'assurer une bonne planification et d'améliorer la productivité.

Enfin, nous avons pu proposer à l'entreprise des réajustements dans l'application des processus du management de projets et un guide méthodologique, selon l'approche PMI qui sert à assister la conduite des projets.

Pour les limites de notre étude, nous citons le manque de documentation soutenant l'utilisation du management de projet dans l'industrie pharmaceutique dans le contexte algérien, le problème de confidentialité au sein de l'entreprise, la situation sanitaire liée au COVID-19 et la durée de stage qui n'a pas été suffisante.

Pour mieux consolider l'idée de la capacité d'application d'une approche sur tous les types de projet pharmaceutique, il sera important de mener d'autres études qui cherchent à généraliser l'application de cette approche dans plusieurs types de projets.

# **RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES**

## Ouvrages :

- ADRAR, a., & AZIB, s. (2019). L'INDUSTRIE PHARMACEUTIQUE EN ALGERIE : Le rôle du protectionnisme réglementaire dans la promotion de la production locale et d'interdiction à l'importation. Béjaia, Algérie.
- AFNOR. (2010). *Dictionnaire de management de projet*. (A. Éditions, Éd.)
- AIM, r. (2011). *Les fondamentaux de la gestion de projet*. (A. édition, Éd.)
- ANDREANI, J.-C. (2015). *METHODES D'ANALYSE ET D'INTERPRETATION DES ETUDES QUALITATIVES : ETAT DE L'ART EN MARKETING*. Paris.
- ARCHIBALD russel. (2004). THE IMPORTANCE AND VALUE OF PROJECT MANAGEMENT FOR ENTERPRISES AND INSTITUTIONS.
- ASMANI, t., & DEY, k. (2015). Analyse de la politique de distribution des produits pharmaceutiques dans les entreprises algériennes: Cas de SAIDAL.
- BARDIN, L. (1977). *l'analyse de contenu*. France, paris.
- CAZAUBON, c., GRAMACCIA, G., & MASSARD, g. (2005). *Management de projets techniques: Méthodes et outils* (éd. TECHNOSUP). ellipses.
- CHABANI, S., & OUACHEERINE, H. (2013). *guide de méthodologie de la recherche en sciences sociales* (éd. 2 ème édition). HEC Alger.
- DEJAIFFE, B. (2008). Recherches de données et analyse en sciences sociale. *cours Master 1*.
- DELERM, S. M., Aimetti, J.-P., Thévenet, M., Bender, A.-F., Carbonel, M., Durand, T., . . . Thépault., J.-P. (2012). *Recommandations méthodologiques et pratiques pour la rédaction du mémoire de master*. l'Ecole Management et Société: département Management-Innovation-Prospective.
- DESLAURIERS, J. P. (1991). *Recherche Qualitative, Guide Pratique by Jean Pierre Deslauriers*.
- GAREL, g. (2011). *Le management de projet*. (L. découverte, Éd.) Collections Repères.
- GIDEL, t., & ZONGHERO, w. (2006). *Management de projet 1 : Introduction est fondamentaux*. lavoisier.

- GRIT, r. (2019). *Project Management a practical approach* (Fifth edition ed.). Noordhoff Uitgevers.
- HABCHI, K. (2011, Septembre). Vers une valorisation du territoire de Moselle et Madon par les activités physiques de pleine nature . Nancy.
- HARPUM, p. (2010). *Portfolio, Program, and Project Management in the Pharmaceutical and Biotechnology Industries*. (WILY, Ed.) Canada: John Wiley & Sons, Inc., Hoboken.
- KIEMTORÉ, M. (2016). DÉVELOPPEMENT D'UNE APPROCHE DE MANAGEMENT DES MÉGAPROJETS D'INVESTISSEMENT FAVORISANT LA PERFORMANCE : INTÉGRATION DES FACTEURS NÉGLIGÉS. *hèse de doctorat présentée à l'Université du Québec à Chicoutimi en vue de l'obtention du grade de Docteur en Management de projet* , 257. Québec, Canada .
- LOUYOT, A. (2003, septembre 3). LA GESTION DE PROJET EN DEVELOPPEMENT pharmaceutique: application pratique au developpement industriel des principes actifs. UNIVERSITE HENRI POINCARÉ , NANCY .
- MADERS, H.-P., & CLET, E. (2005). *Pratiquer la conduite de projet* (éd. D'organisation).
- MAES, J., & DEBOIS, F. (2017). *La boite à outils du chef de projet* (éd. Deuxieme édition). (dunod, Éd.)
- MAYER, m. (2010, Avril 17). Implantation de la méthodologie SCRUM dans les grandes entreprises. MONTRÉAL.
- MESSAGER ROTA, v. (2008). *Gestion de projet Vers les méthodes agiles*. France/ Paris: EYROLLES.
- MUCCHIELLI, a. (2007). *Les processus intellectuels fondamentaux sous-jacents aux techniques et méthodes qualitatives*.
- MULLER, j.-l. g. (2005). *Management de projet : 100 questions pour comprendre et agir*. (AFNOR, Éd.) France .
- Muller, J.-L. G. (2016). *100 Questions pour comprendre et agir :Les fondamentaux du management de projet*. (A. édition, Éd.)
- NASR, p. (2016). *La gestion de projet* (éd. Troisieme édition ). (C. éducation, Éd.) Québec Canada.

- O'SHAUGHESSEY, w. (2005). *Guide méthodologique d'élaboration et de gestion de projet.* (éd. 2, Vol. Collection Le Management de Projet.). (L. é. SMG, Éd.)
- PMI, P. M. (2013). *Guide to the Project Management Body of knowledge.*
- PMI, Project Management Institute. (2017). *Guide du Corpus des connaissances en management de projet (Guide PMBOK) / Project Management Institute.* (éd. Sixième édition ). (P. M. Institute, Éd.)
- Groupe SAIDAL : PMO, D., & RH, D. (2014). *Décision de la creation de la direction gestion des programmes PMO du groupe SAIDAL.*
- RAYNAL, s. (2000). *Le management par projet.* (éd. 2). Editions d'Organisation.
- RIANA, a. (2012). *Management de projet international: du discours de la méthode à la pratique.* société des écrivains.
- RICHMAN, L. (2011). *Successful Project Management* (3 ed.). AMA American Management association.
- S, S., A, I., O, A., MS, K., & A, a. A. (2013). PRINCE2 Methodology: An Innovative Technique of Project Management growing. *3rd*, 22. Pakistan.
- SAIDAL . (2013, Mai). *Projet de refonte organisationnelle du Groupe SAIDAL Rapport de diagnostic & Modélisation macro. Projet icone*, 438.
- SAIDAL. (2018). *Présentation interne* .
- SAIDAL, Direction générale. (2012). *Rapport final.*
- SAIDAL, Groupe. (2012). *Projet ICONE.*
- SANTOS, D. (2019). *Evaluation of Project Management in early-Drug Discovery in Pharmaceutical Industry: Understanding the cost and benefit of early assignments of Project Managers.* 79. Etats-unis , Cambridge ,Harvard University.
- SCOTT, D. B. (2010). *PHARMACEUTICAL AND BIOMEDICAL PROJECT MANAGEMENT IN A CHANGING GLOBAL ENVIRONMENT.* A JOHN WILEY & SONS, INC., PUBLICATION.
- TechRepublic. (2001). *Project management best practices.*
- THAKKAR, M. (2015). *Project management in pharmaceutical industry.*
- TOUVARD, f. (2013). *Le manager explorateur.* (P. i. Polytechnique, Éd.)

VERNETTE, E. (2017). Techniques d'étude de marché : Synthétique et opérationnel. 4. France , Paris.

VERPILLEUX, a., & MÉRIAUX, s. (2016). Le management de projet scientifique.

WANLIN, P. (2007). *L'analyse de contenu comme méthode d'analyse qualitative d'entretiens : une comparaison entre les traitements manuels et l'utilisation de logiciels* (éd. 3). Université du Luxembourg.

### **Articles:**

ATIN, S., & LUBIS, R. (2019). Implementation of Critical Path Method in Project Planning and Scheduling. *Researchgate*.

AZANHA, a., TIRADENTES TERRA ARGOUD, a. r., & ANTONIOLLI, p. d. (2017). Agile Project Management with Scrum: Case Study of a Brazilian Pharmaceutical Company IT Project. *International Journal of Managing Projects in Business*, p. 26.

BOUGARET, S., BURTIN, B., GOURC, D., & MASSE, R. (2001). Le management des projets innovants dans le secteur pharmaceutique. pp. p. 15-19.

CHAUHAN, D., & SRIVASTAVA, P. (2014). IMPORTANT PROJECT MANAGEMENT KNOWLEDGE AREAS FOR SUCCESSFUL DELIVERY OF PROJECTS IN PHARMACEUTICAL INDUSTRY. *International Journal of Current Research in Chemistry and Pharmaceutical Sciences Volume 1 Issue: 5 2014 Pages:56-60*, pp. 56-60.

CORREIA, f., & ABREU, a. (2011, Janvier). An overview of Critical Chain applied to Project Management. *Researchgate*, p. 267.

DIDIER gourc. (2000). L'industrie pharmaceutique:ses projets de développement ,leurs caractéristiques et leur management.

GORAN, a., & MILJAN, R. (2019, Janvier). Application of Event Chain Methodology in Schedule Risk Analysis. *European Project Management Journal*.

GOURC, d., & BOUGARET, S. (2014, Janvier 12). l'industrie pharmaceutique : ses projets de developpement, leurs caractéristiques et leur management. *Researchgate*, p. 10.

- GROUC, d. (2014, January 12). the general organization of projects in the pharmaceutical sector. *Reseachgate*, p. 10.
- KOHN, L., & WENDY, C. (2014). Les méthodes de recherches qualitatives dans la recherche en soins de santé : apports et croyances. *Dans Reflets et perspectives de la vie économique*,.
- PAWAR, R. P., & MAHAJAN, K. N. (2017, March 3). enefits and Issues in Managing Project by PRINCE2 Methodology. *International Journal of Advanced Research in Computer Science and Software Engineering*, 7.
- PMI. (2019, Janvier). Benefits realization management : a practice guide. *Normes et publications : Guides de pratique*. Récupéré sur <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/practice-guides/benefits-realization>
- RAZ, T., BARNES, R., & DVIR, D. (2003, December). A criticl look at criticl chain project management . *Project management Journal*, p. 31.
- RIANTAFYLLOS, k., & ADAMOPOULOU, I. (2014, February). Evolving Project Management: The PRiSM™ Framework – Projects Integrating Sustainable Methods.
- RICK, S. (2015). Waterfall Methodology. *Business Intelligence Guidebook*, p. 525.
- TRIPATHY, s., & MOHANTY, B. (2016). PROJECT MANAGEMENT VALUES DRIVEN IN PHARMA INDUSTRY. pp. 27-32.
- WALDT, G. V. (2011). Adaptive Project Management: A tool for more realistic municipal planning? pp. 2-20.

### **Webographies :**

- AFNOR, Norme X50-105. (1991, août ). *Fascicule de documentation publié par l'afnor* . Récupéré sur AFNOR éditions: <https://www.boutique.afnor.org/norme/x50-105/le-management-de-projet-concepts/article/722168/fa024060> ; consulté le 05/07/2021
- BENHAMED, D. A. (2020). *MOT DE MR LE MINISTRE*. Ministère de l'Industrie Pharmaceutique. Récupéré sur <https://www.miph-dz.org/mr-le-ministre/mot-daccueil/#> ; consulté le 17/08/2021

- CHANDRAN, P. (2016). *Importance of Project Management in Pharma Industry*. Retrieved from LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/prakash-chandran-25ba792/detail/recent-activity/posts/>; Consulté le 04/08/2021
- DG, de l'Intelligence Economique des Etudes et de la Prospective. (2011). *Rapport sectoriel : L'industrie pharmaceutique*. Série : Rapports sectoriels, [https://www.industrie.gov.dz/IMG/pdf/Rapport\\_sectoriel\\_-\\_Industrie\\_Pharmaceutique\\_-\\_PDF.pdf](https://www.industrie.gov.dz/IMG/pdf/Rapport_sectoriel_-_Industrie_Pharmaceutique_-_PDF.pdf); consulté le 05/05/2021
- GALIANA, D. (2019, Avril 29). *Liste des méthodologies en gestion de projet*. Récupéré sur <https://www.wimi-teamwork.com/fr/blog/methodologie-gestion-projet/#:~:text=L'avantage%20principal%20du%20PMBOK,le%20mettent%20%C3%A0%20jour%20r%C3%A9gulièrement>; consulté le 07/07/2021
- MORIN, s. D., AIMETTI, j.-p., THEVENET, m., BENDER, a.-f., CARBONEL, m., DURAND, t., . . . THEPAULT., j.-P. (2010). *Recommandations méthodologiques et pratiques pour la rédaction et la soutenance des mémoires de Master en Sciences de Gestion*. Département Management – Innovation - Prospective: Le cnam. [https://mip-ms.cnam.fr/medias/fichier/guide-memoire-master-pdf\\_1320751211638.pdf](https://mip-ms.cnam.fr/medias/fichier/guide-memoire-master-pdf_1320751211638.pdf); consulté le 08/06/2021
- PEIGNOTC, a. (2009). La méthode PERT. *GESTION DE PROJET, Cours*. France. Récupéré sur [http://info.argendra.net/Files/\\_PERT\\_cours.pdf](http://info.argendra.net/Files/_PERT_cours.pdf); consulté le 16/08/2021
- PMI. (2010). *The value of project management*. Retrieved from Business Solutions White Papers: <https://www.pmi.org/business-solutions/white-papers/value-project-management>; consulté le 11/08/2021
- PRAXIE. (2021, juillet 12). *Modèle de méthodologie de réalisation des avantages - Outils et modèles de meilleures pratiques en ligne d'upBOARD*. Récupéré sur PRAXIE: <https://praxie.com/benefits-realization-methodology-model-online-tools-templates/>
- PROJECT MANAGER. (2021). *Waterfall Model*. Retrieved from PROJECT MANAGER.com: <https://www.projectmanager.com/waterfall-methodology>; consulté le 22/08/2021

REHKOPF, m. (2019). *Kanban Comment la méthodologie kanban s'applique au développement logiciel*. Récupéré sur ATLISSIAN Agile coach: [https://www.reseau-pwdr.be/sites/default/files/fiche\\_43%20Kanban.pdf](https://www.reseau-pwdr.be/sites/default/files/fiche_43%20Kanban.pdf); consulté le 14/08/2021

STAPLES, R. G., ENGELHART, J. E., MALKIN, M. F., & RHODES, R. R. (1989). *Project Management in the Pharmaceutical Industry*. Retrieved from <https://www.pmi.org/learning/library/project-management-pharmaceutical-industry-5078>; consulté le 25/08/2021

# **ANNEXES**

**ANNEXE A : L'ANALYSE DES  
PRINCIPAUX POINTS DÉBATTUS AU  
TRAVERS LES SOURCES ÉTUDIÉES**

Articles / Synthèse	Idées et résultats	Méthodologie
<b>Article 1</b>	Le MP et ces outils répondent aux besoins du secteur en matière de réglementation, conformité, qualité, management des risques, management des parties prenantes.	Méthode qualitative : Étude de cas : cas de projet Tablet XXX, l'observation.
<b>Article 2</b>	L'application de l'ensemble des huit principes de management de projets peut aider les projets pharmaceutiques à progresser en douceur en apportant plus de structure grâce à une organisation et une communication, les processus de planification, des calendriers et la gestion des risques	La méthode qualitative : L'outil de collecte d'informations sont les entretiens semi-structurés en face-à-face.
<b>Article 3</b>	<p>Les pratiques de gestion agiles de projet peuvent aider à obtenir de la valeur pour l'entreprises et ses clients, ainsi l'apport des bénéfices quantifiables, liés aux personnes, aux clients et au projet lui-même, avec un gain de temps et de coûts, et des livrables, et un meilleur contrôle du projet, Cela est dû aux réunions de revue.</p> <p>-Le contrôle de la portée et des livrables a été l'une des pratiques les plus importantes pour le succès.</p>	Méthode de recherche qualitative de nature exploratoire : étude de cas.

<b>Article 4</b>	<p>L'utilisation des outils et techniques de management de projets permet d'obtenir un taux de réussite plus élevé.</p> <p>-Le coût, les délais et la qualité sont les facteurs les plus importants.</p>	<p>Méthode quantitative : questionnaire, et l'analyse de corrélation Pearson, pour établir une relation entre domaine de connaissance projet et sa réussite.</p>
<b>Article 5</b>	<p>L'introduction du management de projet liée principalement à la prise en compte des délais, et la nécessité de s'intéresser à la gestion des coûts pour améliorer la rentabilité des entreprises.</p>	<p>Méthode qualitative : enquête.</p>
<b>Article 6</b>	<p>Les spécificités de ce secteur constituent les axes fondamentaux du domaine de management de projet, à l'aide des outils en management des risques on peut gérer ou diminuer le haut degré d'incertitude de ces projets, ainsi la maîtrise des coûts par des jalons décisionnels, ainsi le mode de phasage des projets permet une meilleure maîtrise.</p>	<p>Méthode qualitative : interview.</p>

## **ANNEXE B: GUIDE L'ENTRETIEN**

➤ **Introduction :**

Bonjour M. X, je m'appelle Anfel DJEBAILI, je suis étudiante en M2 Management de projets et entrepreneuriat à l'ENSM, actuellement en stage dans la direction PMO. Je tiens tout d'abord à vous remercier d'avoir accepté de participer à cet entretien, et du temps que vous nous consacrez. Cet entretien se fait dans le cadre d'une étude que nous menons au sujet de la contribution du management de projets dans le secteur pharmaceutique.

Avant de commencer l'entretien, je tiens à préciser quelques points :

J'aimerais assurer la confidentialité de notre échange. Je vous rappelle que cet entretien est réalisé à des fins purement académiques et pédagogiques, de manière parfaitement anonyme et rien ne relie vos réponses à votre identité ou à votre organisme.

Je vais vous poser quelques questions auxquelles il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses. Je m'intéresse à tout ce qui vous revient à l'esprit. La spontanéité de vos réponses m'est donc précieuse.

Avant de commencer pouvez-vous vous présenter et préciser votre poste au sein de l'entreprise, ainsi j'aimerais savoir si je peux enregistrer notre conversation pour faciliter mon recueil d'informations.

Est-ce que cela vous convient ? Avez-vous des questions avant de commencer ?

➤ **Thème 1 : La définition du management de projet**

1. Si je vous cite le mot "*Projet*" en général dans le secteur pharmaceutique quelle est la définition que vous pouvez lui donner ?
2. En tant que responsable, qu'est-ce que représente pour vous le "*management de projet*" ?
3. Selon vous, quel serait le premier pas d'une équipe projet dans l'adoption d'une approche de "*Management de projet*" ?
4. En matière de Management de projets, que constatez-vous de la spécificité du management de projets au niveau des entreprises pharmaceutiques algériennes ? Pourquoi ?

➤ **Thème 2 : mesurer la maîtrise du management de projet :**

"Le management de projet est l'ensemble des outils de gestion nécessaires pour conduire le projet en termes de performances techniques, de qualité, de contrôle des coûts et de maîtrise des délais" :

1. A quel type de projets avez-vous participé ?
2. Quel est le processus adopter à votre niveau dans le cadre d'un projet ?
3. Quel est votre rôle dans les équipes de projet ? Quelles sont les responsabilités que vous avez dans les projets ?
4. Quel ensemble de compétences un chef de projet doit-il posséder pour gérer avec succès des projets dans le secteur pharmaceutique ?
5. Comment les activités du projet sont-elles planifiées ?
6. Comment sont gérés les délais, les coûts et la qualité ?
7. Quelle est la taille moyenne d'une équipe ?
8. Les réunions de projet sont-elles régulières, efficaces et productives ?
9. Quelle est la partie la plus difficile dans un projet pharmaceutique ?
10. Selon vous, quelles sont les caractéristiques les plus importantes d'un gestionnaire de projet ?
11. Selon vous, quels sont les principales difficultés rencontrées dans le management des projets ?

➤ **Thème 3 : L'intérêt du management de projet**

Chaque secteur présente des spécificités qui lui sont propres. Et un projet pharmaceutique a en effet des caractéristiques bien spécifiques ce qui exige une approche de management de projet maîtrisée :

1. L'application des principes de management de projet, en tout ou en partie, renforcerait-elle la manière dont les projets progressent ?
2. Pensez-vous que le management de projet va contribuer à améliorer votre productivité ? Comment ?
3. À quelles contraintes êtes-vous confronté aujourd'hui ?
4. Quel est, selon vous, le problème lié au management des projets pharmaceutique ?

➤ **Clôture :**

Je tiens à vous remercier pour votre temps, votre patience et votre collaboration Mr. X. Avez-vous quelque chose à ajouter à propos de notre sujet ?

Fin de l'entretien : Puis-je vous recontacter pour vous demander quelques précisions et confirmer ou infirmer mes interprétations ?

## **ANNEXE C: GRILLE D'ANALYSE**

Thèmes	Catégories	Verbatims de l'entretien avec I1	Verbatims de l'entretien avec I2	Verbatims de l'entretien avec I3	Verbatims de l'entretien avec I4	Verbatims de l'entretien avec I5
Thème 1 : La définition du management de projet.	Définition du mot projet.	« Un projet est spécifique, pointue, il a 3 contraintes, qualité-délaicôût ».	« Le projet part d'une idée, que nous pouvons mettre en pratique, qui est sensé réalisable, raisonnable, faisable ». « Il se démarre d'une idée ou un besoin ». « Soidal a pris l'âge, à certain moment il fallait avoir des idées pour qu'il y est un nouveau souffle ». « Un projet c'est une idée de l'actualité, parce que les conditions de vie ont changé ».	« Le projet, il faut avoir des ressources, un responsable, un délai, et un suivi de projet ». « Le projet qui n'a pas un début et une fin n'est pas un projet ». « C'est ensemble de processus ».	« Petite ou grande, toute opération est un projet ».	« Projet de construction, projet de partenariat, projet de développement ». « Projet lié à l'aspect financier, projet lié à l'aspect développement ».
	Types de projets	« Mon projet fait partie d'un plan de développement du groupe Soidal ». « Projet de réhabilitation, un projet nouveau (construction de nouvel site de production), centre de recherche ».	« Projet de mise à niveau des sites existaient déjà (c'est plus complexe qu'un nouveau site) ».	« Projet industriel : projet d'investissement, projet de management : d'organisation, projet de développement des produits ». « Projet support ».	« Projet de fabrication des biosimilaire ».	« Projet de développement », « Projet de partenariat », « Projet de construction ».

	<p><b>Les rôles des intervenants dans les projets</b></p>	<p>« C'est le chef de projet qui faisait tout ».</p>	<p>« La haute direction nous confie un projet à réaliser ».</p>	<p>« Suivre les projets pour détecter les solutions des problèmes ». « Management des risques ». « Coordination entre les directions ».</p>	<p>« Pilotage du volet technique et la qualité des équipements ».</p>	<p>« Volet technique (réglementation pharmaceutique », « Pilotage des projets ».</p>
	<p><b>Compétences d'un chef de projet</b></p>	<p>« Connaissance technique du domaine ». « Le chef de projet doit avoir une expérience avérée dans le pharma ». « L'expérience compte 80 % ». « Il faut être autoritaire, et qu'il a certain charisme ». « Capacités rédactionnelle, établir et lire les PV, être sûr et sage,</p>	<p>« Il doit être pluridisciplinaire ». « Connaître le domaine pharmaceutique ». « Calme, serein, sage, savoir écouter, avoir une maîtrise, s'approcher des collaborateurs ».</p>	<p>« Avoir des notions économiques, en management, connaissance des produits, un verbal facile, communication ».  « La maîtrise, flexible, expérimenté ».</p>	<p>« Travailler en équipe, communication, knowledge, réactif, être à l'écoute, savoir gérer, leadership ».</p>	<p>« La polyvalence entre le technique et le domaine du management ».</p>
<p><b>Thème 2 : Les projets dans le secteur pharmaceutique</b></p>	<p><b>Spécificités des projets pharmaceutiques en Algérie.</b></p>	<p>« Dans le pharma c'est un peu délicat ». « C'est des projets clés en mains ». « Le MP est forfaitaire donc les coûts sont fixés ».</p>	<p>« Il faut bien examiner le marché et bien cibler certaines maladies, pour créer la niche ». « Nous étions sûr que ça marche ». « Nous n'avons pas mesurer les risques ». « Le marché des</p>	<p>« Connaître le marché c'est très important, ainsi nos ressources et nos moyens ». « Nous sommes gênés par la réglementation (le code des marchés publics) ». « La lourdeur de gestion dans l'entreprise publique ». « La</p>	<p>« Dépassement des délais, la non maîtrise des coûts, et par rapport aux délais y a une lenteur dans la prise de décision ». « La sous-estimation de ressources des projets ».</p>	<p>« Dans le pharmaceutique y a une approche bien spécifique dans les projets, y a les grands projets, les projets moyens, et y a des projets de routine ». « La réglementation, la conformité est toujours exigée ».</p>

			<p>médicaments est un marché sensible ».</p> <p>« Projet sensible est un projet de transfert de technologie ».</p>	<p>bureaucratie présente dans l'entreprise publique ». « Pas d'engagements ni objectifs ».</p> <p>« L'évolution du marché, il évolue vite, rapide ».</p>		
	<p><b>La difficulté des projets pharmaceutiques.</b></p>	<p>« Manque de logiciels de suivi ». « Un manque par rapport aux formations en MP ». Les parties les plus difficile c'est le démarrage et la clôture, c'est les deux points critiques ».</p>	<p>« Les délais de mise sur le marché les projets posent un problème, l'absence ou le retard fait que d'autres opérateurs ont pu se placer ».</p> <p>« Ce qui est difficile dans le pharmaceutique c'est le choix de la technologie, ce domaine évolue très vite ». « L'accès à l'information », « Absence de veille stratégique ».</p>	<p>« Les gens ne comprennent pas encore le projet, les délais, les ressources, la planification ».</p> <p>« La partie la plus difficile est le choix de la gamme, et la priorisation des projets, les dépassements des délais ». « Dès le lancement est l'étape la plus difficile ».</p>	<p>« Quand nous avons un bayer de technologie ».</p>	<p>« La partie difficile dans le pharmaceutique est le démarrage ».</p>
<p><b>Thème 3 : état des lieux de l'application du management de</b></p>	<p><b>Le management de projet pour le responsable de projet.</b></p>	<p>« Un vrai MP facilite le travail et nous pouvons facilement limiter les responsabilités, un meilleur suivi ».</p> <p>« Permet d'avoir un aperçu à chaque instant sur le projet », « Suivre plus facilement et de façon plus pointue ». « Ici</p>	<p>« C'est une lourde responsabilité, vous aurez à utiliser un bien financier ». « Je suis détenu par l'obligation des résultats ».</p>	<p>« Le MP est une nouvelle approche dans notre entreprise ».</p> <p>« Nous l'avons instauré avec la mise en place de la nouvelle organisation ».</p> <p>« Nous n'avons pas un suivi, ni définition de coût, des délais ».</p>	<p>« C'est l'essence de toutes activités ».</p>	<p>« La coordination entre les différentes activités ».</p>

	<p>les responsabilités ne sont pas définies »</p>				
<p><b>Démarche pour adopter une approche en management de projet</b></p>	<p>« Le premier pas c'est la formation ». « C'est une formation continue, parce que le MP évolue ». « Il y a des méthodes aujourd'hui, demain y aura une autre méthode plus performante, donc il faut actualiser ».</p>	<p>« Je ne sais pas comment vous répondre ».</p>	<p>« Nous avons commencé à faire des formations ». « Connaître l'ensemble des approches ». « Avoir un capital d'expérience ». « Nous avons commencé à corriger à travers les formations et l'apprentissage ».</p>	<p>« Il faut d'abord les connaître, les distinguer ». « Nous prenons toutes les approches pour ressortir notre référentiel », « Il y a le management des risques qui compte, la qualité, les couts ».</p>	<p>« Il faut croire à ce mode de gestion, et adhérer au monde des projets ».</p>
<p><b>Planification des tâches.</b></p>	<p>« Ils ont fait l'avant-projet détaillé ». « Le bordereau des prix quantitatif estimatif et les prix unitaires ». « Je planifie les activités par rapport aux retours d'informations ».</p>	<p>« Nous utilisons le Ms project ». « La haute direction qui décide le projet ». « Définir le besoin du marché ». « La planification se fait en fonction de la disponibilité des ressources ». « Se projeter ».</p>	<p>« La chose la plus importante dans la gestion des projets est l'automatisation, il faut que soit informatisé (exemple : sur le Ms Project) ». « La planification est un processus, il faut qu'il</p>	<p>« Nous avons le Gantt ». « Avant le Gantt, Nous prenons chaque activité, nous la décrivons, puis nous estimons son coût, et nous allouons les ressources nécessaires ».</p>	<p>« Nous commençons par une étude de faisabilité (faisabilité technique, technologique, industrielle) ». « Etablir un plan d'action, nous définirons les actions, les</p>

		». « Au début, je planifie sur Excel ».		commence après une note d'orientation ».		responsabilités, les délais ».
	<b>Gestion des délais-coût-qualité.</b>	« Quand c'est un appel d'offre, on négocie les prix ». « Nous vérifions l'avancement à chaque fois ».	« Le grand risque est le délai, parce que quand vous dépassez les délais, vous augmentez les coûts, et vous risquez de perdre votre place sur le marché ». « Réunion pour définir le budget nécessaire ». « Coordonner les opérations entre les acteurs ».	« Nous faisons la gestion et le suivi des délais, au cas de dépassement la PMO intervient pour une prolongation ». « Dépassement des délais entraîne une augmentation des coûts ». « La qualité est selon le BPF et des normes ». « Coûts prévisionnels (préétablis) ».	« La gestion de la qualité ce n'est pas un problème ». « Le grand souci, c'est les délais et les coûts, nous les gérons difficilement ».	« Vérification de l'avancement des travaux ».
	<b>Taille des équipes projet et les réunions projet</b>	« Il ne faut pas qu'elle soit d'une taille importante ». « Nous avons un financier, mais il n'est pas dédié au projet ». « L'équipe projet doit être construite par rapport aux activités ». « Pour une réunion efficace, elle doit être sur le chantier (cas de projet de	« Ingénieur génie civile, chimiste, pharmacien ». « Ma responsabilité en tant que responsable de projet c'est confier des missions aux équipiers ». « Ma responsabilité entièrement engagée ». « Présenter le projet au conseil d'administration du groupe ». « Entre 4 à 5 personnes ». « Des réunions périodiques, une fois par 15 jours ».	« Une équipe composée de 4 personnes, et en plus le chef de projet ». « Les réunions sont régulières, périodique, dans un délai bien limité ».	« Avoir une équipe pluridisciplinaire ». « Maximum 6 personnes (spécialiste en HSE, qualitatif, responsable des affaires juridiques, chef de projet, financier, ingénieur en génie civile ». « Des réunions périodiques ».	« Taille moyenne d'une équipe, entre 5 et 4 ». « Les réunions sont régulières ».

		<p>construction), ou bien au bureau si la réunion sera avec le PDG »</p>	<p>« Pour donner l'informations et l'avancement, ils sont productiques ».</p>			
	<p><b>Difficultés de l'application du management de projet.</b></p>	<p>« Nous n'avons pas tout ce qu'il faut pour appliquer le MP ». « Ni outils, formation adéquate ». « C'est tout un état d'esprit dans l'entreprise dans toutes les directions ». « Toutes les directions doivent avoir le même état d'esprit et la même culture ». « Nous devons se corriger, se rectifier ». « C'est un travail de longue haleine ».</p>	<p>« La concurrence, la législation n'est pas stable ».</p>	<p>« Le dépassement des délais ». « La culture de l'organisation (des employés) ». « Il fait avoir une structure de veille face à l'évolution ».</p>	<p>« Les administrations ». « La non adhésion des gens aux projets ». « La bureaucratie ».</p>	<p>« Les moyens, et l'engagement des gens ».</p>

<b>Thème 4 : La contribution du management de projet</b>	<b>La contribution de management de projets.</b>	<i>« Le MP va permettre de mieux gérer le projet et pour assurer un meilleur suivi ».</i>	<i>« Oui, je confirme ».</i>	<i>« Oui, en maîtrisant les délais, les coûts, résoudre tous les problèmes avec ces principes ».</i>	<i>« Oui, il va contribuer dans le succès des projets », « L'amélioration de la productivité ».</i>	<i>« Oui tout à fait d'accord ».</i>
	<b>L'apport de l'application des principes de management de projet.</b>	<i>« Par manque d'application juste des principes de MP, je ne peux pas vous répondre ».</i>	<i>« Oui, bien sûr »</i>	<i>« Oui, le MP permet un progrès, grâce aux outils et techniques ».</i>	<i>« Quand c'est bien planifier, bien maîtriser, nous allons vers l'optimisation, nous savons le processus ».</i>	<i>« Oui, bien sûr ».</i>

**ANNEXE D : GUIDE PRATIQUE EN  
MANAGEMENT DE PROJET**

## **Introduction :**

Ce guide méthodologique présente une approche globale et concrète des différentes étapes de la conduite de projet. Il s'adresse à l'organisme SAIDAL afin de l'utiliser dans la réalisation de leurs projets.

Ce guide n'est pas exhaustif, il donne des guides et des conseils et des repères pour comprendre la théorie en appliquant les outils, les techniques, et les facteurs clés de succès pour réussir le projet. Élaboré selon (PMI ,Project Management Institute, 2017), et (RIANA, 2012, pp. 151-332)

## **1. L'application des processus appropriés (05) :**

### **1.1 Initialisation :**

#### **1.1.1 Elaborer la charte du projet :**

Cette étape fait partie du domaine de connaissance sur le management de l'intégration, c'est un document émis par l'initiateur ou le sponsor du projet, qui en autorise formellement l'existence et donne autorité au manager de projet afin d'effectuer des ressources de l'organisation aux activités de ce projet. Dans ce qui suit, nous présentons ce qu'un document de charte de projet devrait contenir :

<b>Historique :</b>	Décrire l'objectif stratégique, l'existence d'un problème à résoudre afin d'apporter une solution.
<b>Exigences et bénéfices du Business et justification de ces bénéfices :</b>	Démontrer le besoin spécifique que ce projet adresse, et la justification du ROI, présenter comment, à travers ce projet, vous allez augmenter les revenus.
<b>Objectif du projet</b>	Déterminer une bonne liste des objectifs du projet aide à mieux de comment gérer avec succès le projet.
<b>Facteurs critiques de succès :</b>	Identifier les critères capables d'affecter le succès du projet.
<b>Coûts :</b>	La liste des coûts (CAPEX, OPEX) et les coûts pour la réalisation du projet, la partie opérationnelle et maintenance du projet. Faire appel à l'estimation des coûts avec la technique Top-Down.
<b>Énoncé préliminaire du scope :</b>	Décrire brièvement les livrables que le projet doit réaliser.
<b>La population impactée par le projet :</b>	Dresser une liste des départements, services, équipes impactées.
<b>Les processus impactés par le projet :</b>	Rédiger une liste des processus impactés par l'implémentation du scope.

<b>Exigences fonctionnelles clés :</b>	Dresser la liste des exigences.
<b>Autres exigences :</b>	En termes de : logiciels, déploiement, opération, performance et support, management de configuration.
<b>Frontière du projet :</b>	Délimiter à l'avance les points suivants : Les contraintes, dépendance, les hypothèses.
<b>Les structure de gouvernance et organisation du projet :</b>	Documenter la structure de gouvernance du projet, identifier le sponsor, nommer le manager de projet et les membres d'équipes et si possible une liste des parties prenantes.
<b>Risques initiaux :</b>	Dresser une liste de ce qui pourrait affecter négativement le succès du projet
<b>Macro-planning Chronologie de l'échéancier du projet :</b>	Une chronologie des activités du projet avec les dates de début et de fin.

### 1.1.2 Identifier les parties prenantes :

Cette étape fait partie du domaine de connaissance sur le management de la communication, l'un des techniques d'identification repose sur l'élaboration d'une liste par catégories de partie prenante, le tableau ci-dessous la montre :

<b>Groupe de parties prenantes</b>	<b>Description</b>	<b>Nom (S)</b>	<b>Compagnie, département</b>
<b>Validation des livrables</b>	Les personnes qui examinent et valident les livrables.		
<b>Projets dépendants</b>	Personne qui manage d'autre projet qui peut impacter ce projet.		
<b>Impactés par les résultats</b>	Personne impactée directement par le résultat de ce projet.		
<b>Contributeur</b>	Personne impliquée directement dans le projet.		
<b>Responsable de la réalisation</b>	Personne comptable responsable de la réalisation.		

## 1.2 Planification :

### 1.2.1 Elaborer le plan de management de projet :

Cette étape fait partie du domaine de connaissance sur le management de l'intégration, ce document va comprendre la manière avec laquelle le manager de projet va procéder, c'est la bible du projet :

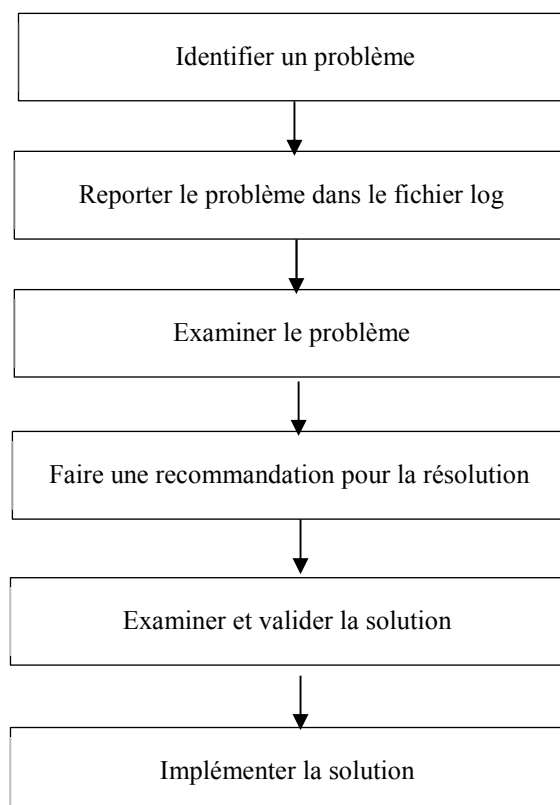
- Plan de management des livrables :

Le livrable est un résultat quantifiable, il y a 3 types de livrables sur papier, software et hardware, l'outil suivant permet de les structurer :

Nom du livrable	Description	Etat d'avancement	Date de début	Date de fin	Effort	Les milestones liés à ce livrable

- Plan de management des problèmes survenus :

Pour résoudre la plupart des problèmes, suivez les étapes suivantes :



- Plan de management du changement de scope : Utilisé le même processus pour le plan des problèmes.
- Plan de management des ressources humaines :

L'approche suivante pourra être utile pour un management efficace : travailler avec une équipe de cinq personnes à temps plein, organiser des réunions hebdomadaires, chaque personne pourra impliquer une autre personne sans être intégrée dans l'équipe pour minimiser les efforts de la communication.

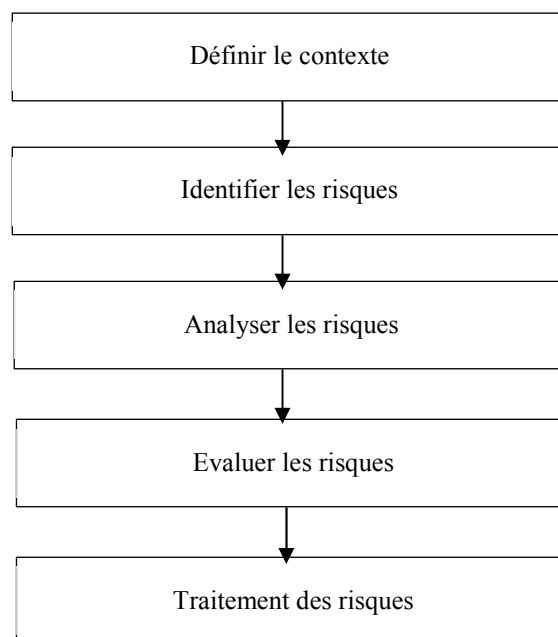
- Plan de management de la communication :

Des réunions hebdomadaires, mensuelles et l'élaboration des rapports mensuels en s'assurant l'implication de toutes les parties intéressées.

- Plan de management de la qualité :

Ce plan doit suivre les instructions du département qualité.

- Plan de management des risques :



### 1.2.2 Recueillir les exigences :

Cette étape fait partie du domaine de connaissance sur le management du scope du projet, elle consiste à recueillir les exigences du client, pour cela on identifie trois sources pour collecter leurs exigences :

- Information directe : Des entretiens en face-à-face ou via téléphone, une étude réalisée par mail, des réunions ou bien le feedback des employés.
- Observation : Aller visiter le client, établir des tests marketing, un salon ou un forum.
- Recherche : Une analyse de marché, le registre de vente, publication.

Il est aussi nécessaire de définir le niveau de besoin : Un besoin basique, de performance ou bien d'excitation.

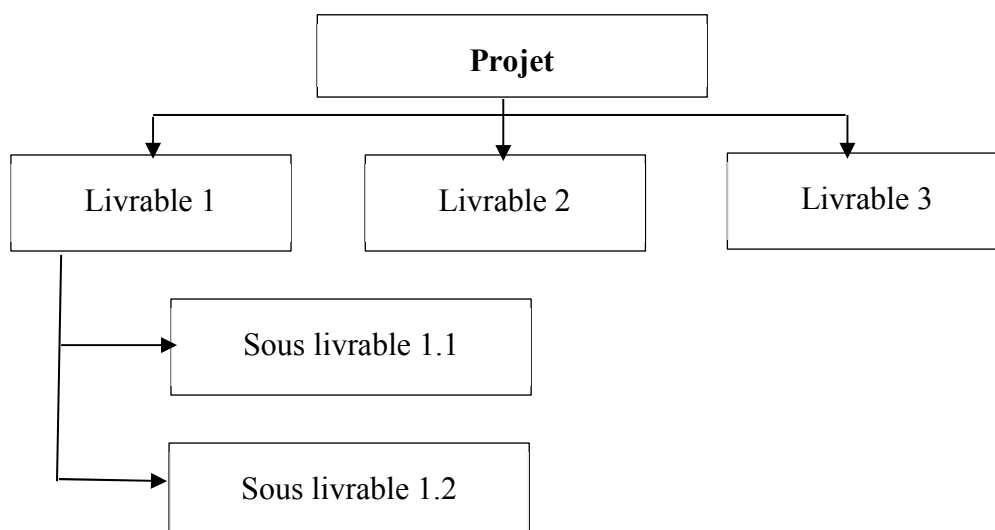
### 1.2.3 Définir le scope :

Cette étape fait partie du domaine de connaissance sur le management du scope du projet, dans ce qui suit un modèle à suivre :

<b>L'objectif</b>
<b>Scope</b>
<b>Exclusion du scope</b>
<b>Frontières du projet : Dépendances, hypothèses et suppositions, contraintes</b>
<b>Critères de succès : La formation, manager le changement, manager le projet, collecter les besoins.</b>
<b>Lister les livrables</b>

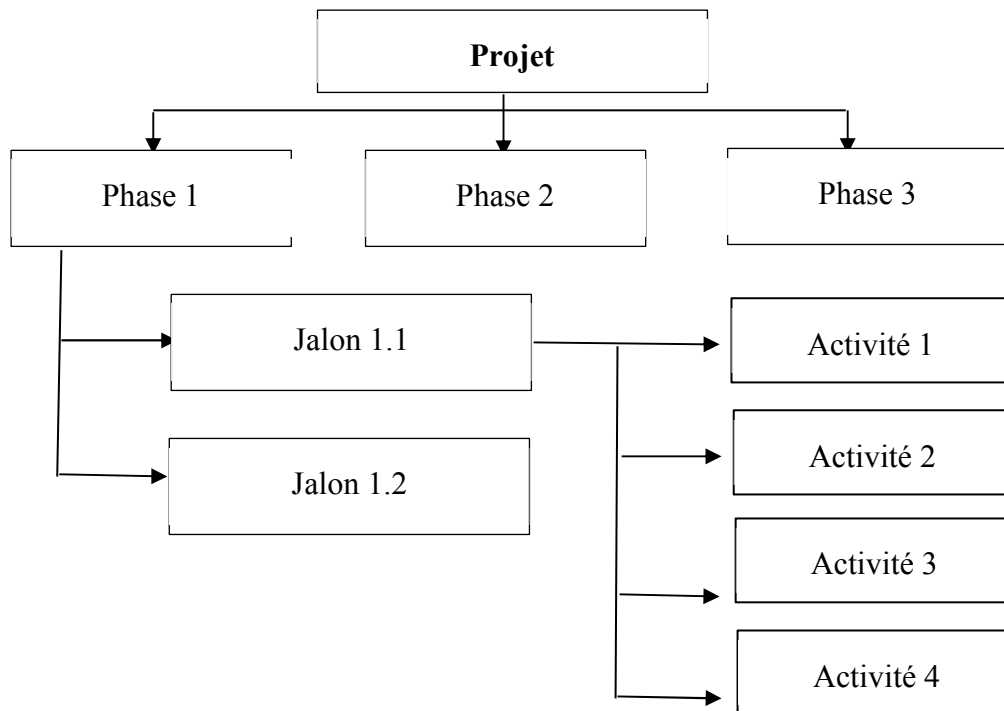
### 1.2.4 Créer le WBS :

Cette étape fait partie du domaine de connaissance sur le management du scope du projet, c'est un outil pour définir et organiser le scope total du projet, c'est aussi la décomposition hiérarchique axée sur les livrables du travail, cela peut être effectué comme suit :



### 1.2.5 Définir les activités :

Cette étape fait partie du domaine de connaissance sur le management du délai du projet, après la définition des phases du projet, il est nécessaire de décomposer chaque phase en sous-activité et la définition des jalons permet cette décomposition.

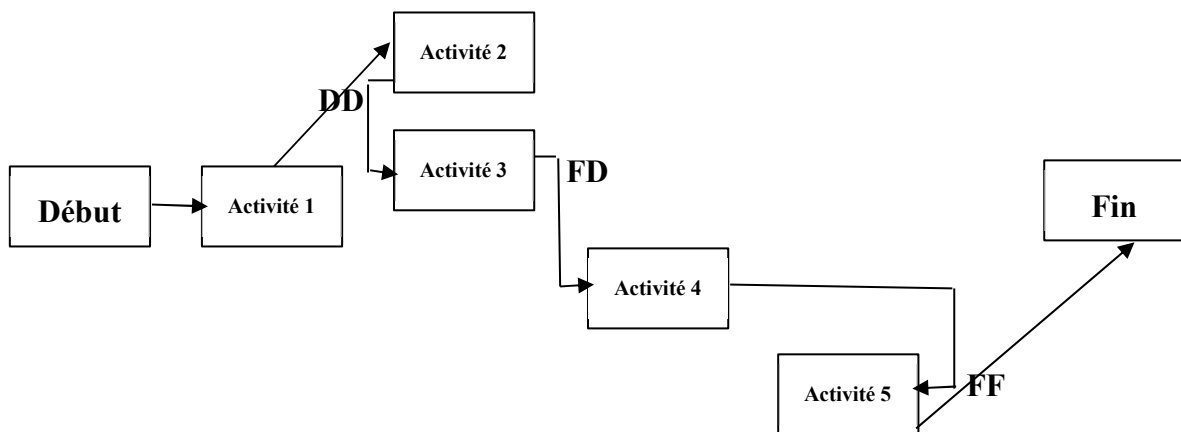


### 1.2.6 Organiser les activités en séquence :

Cette étape fait partie du domaine de connaissance sur le management du délai du projet, une fois la liste des activités est définie, il faut déterminer l'ordre le plus approprié, on se réfère à la méthode des PDM (Méthode des antécédents), il existe 4 types des liens d'interdépendances entre les tâches :

- Début à début (DD).
- Fin à début (FD).
- Fin à fin (FF).
- Début à fin (DF).

Cela permet la réalisation d'un diagramme de réseau, on illustre comme suit un modèle explicatif :

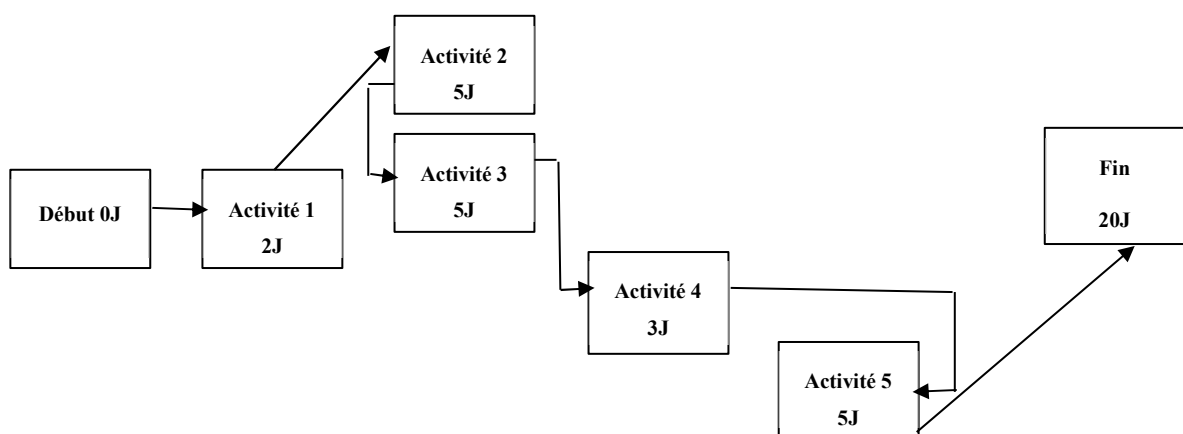


### 1.2.7 Estimer les ressources nécessaires aux activités :

Cette étape fait partie du domaine de connaissance sur le management du délai du projet, ce processus consiste à identifier les ressources nécessaires pour le projet, les ressources comprennent les personnes, ainsi que l'équipement et le matériel. Il y a deux types de ressources (Consommable et renouvelable). Il faut aboutir à un résultat comportant une liste exhaustive au moyen d'un RBS. Le modèle ressemble à celui du WBS.

### 1.2.8 Estimer la durée nécessaire des activités :

Cette étape fait partie du domaine de connaissance sur le management du délai du projet, ce processus permet d'estimer le temps nécessaire pour réaliser les activités individuellement, la séquence d'activité la plus longue appelée chemin critique



### 1.2.9 Développer l'échéancier du projet :

Cette étape fait partie du domaine de connaissance sur le management du délai du projet, ce processus connu aussi par l'élaboration du planning, dans cette partie il s'agit de combiner les résultats des 4 autres processus cités précédemment :

- Définir les activités.
- Organiser la séquence des activités.
- Estimer les ressources nécessaires aux activités.
- Estimer la durée des activités.

L'élaboration de l'échéancier nécessite allocation de temps de chaque activité en fonction de la disponibilité des ressources et des coûts.

#### **1.2.10 Estimer les coûts :**

Cette étape fait partie du domaine de connaissance sur le management du coût du projet, ce processus permet d'estimer le coût nécessaire pour la réalisation du projet à travers la technique suivante : Estimation avec un ordre de grandeur ROM de 50 % si on a peu d'informations, ou de 10 % si on a des informations plus détaillées WBS, donc on se repose sur le WBS pour pouvoir estimer en prenant compte plusieurs paramètres tels que : ressources humaines, coûts des matériaux, formation ... etc

#### **1.2.11 Déterminer le budget :**

Cette étape fait partie du domaine de connaissance sur le management du coût du projet, ce processus permet d'additionner les coûts estimés pour obtenir les coûts totaux.

#### **1.2.12 Planifier la surveillance et le contrôle de la qualité :**

Cette étape fait partie du domaine de connaissance sur le management de la qualité du projet, ce processus consiste en la mise en place d'un plan de contrôle de qualité en fonction de type des risques et niveau de complexité, il comprend les éléments suivants : profil du projet, conformité, risque, les autorités de l'assurance qualité du projet, plan management de la qualité, plan d'amélioration des processus.

#### **1.2.13 Élaborer le plan de ressources humaines :**

Cette étape fait partie du domaine de connaissance sur le management des ressources humaines du projet, le plan est un document l'outil suivant permet d'identifier toutes les ressources nécessaires :

<b>La matrice de responsabilité (RACI) :</b> en indiquant le nom et le rôle.
<b>Les compétences et connaissances requises :</b> Se documenter pour faire l'inventaire des compétences et connaissances nécessaire pour le projet.
<b>Intégration de l'équipe :</b>

<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Réunion de <i>kick-off</i> pour présenter toutes les ressources.</li> <li>➤ Team-building.</li> <li>➤ Plan de formation : il est primordial de définir le besoin en formation.</li> </ul>
<p><b>Les lieux géographiques et les conditions de travail :</b> Décrire le siège du projet, localités géographiques de chaque membre, fréquence de déplacements... etc</p>
<p><b>Plan d'acquisition des ressources :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Le besoin par phase.</li> <li>➤ Mode d'acquisition.</li> <li>➤ Processus d'acquisition.</li> <li>➤ Remplacement des ressources.</li> </ul>
<p><b>Évaluation de la performance et récompense.</b></p>

#### 1.2.14 Planifier les communications :

Cette étape fait partie du domaine de connaissance sur le management de la communication du projet, lorsque les parties prenantes sont identifiés, il faut élaborer un plan de communication avec eux qui définit les éléments suivants :

- Les exigences des parties prenantes.
- Leurs attentes.
- Les types de messages.
- Les responsabilités.
- Récepteurs de l'information.
- Canaux de communication.
- Fréquences de communication.

#### 1.2.15 Planifier le management des risques :

Cette étape fait partie du domaine de connaissance sur le management des risques du projet, ce processus consiste à faire un plan de management des risques, ce modèle de PMR pourra être utile, avec la collaboration de toutes parties prenantes le manager contribue à la mise en place de ce document :

Risque	Description	Soulevé par	Date D'identification	Catégorie	Impact : critique, majeur, moyen, mineur	Probabilité d'occurrence : Presque certain, probable, possible, incertain	Facteurs de risques : Critique majeur, medium, mineur	Actions de mitigation	Plan de contingence

### 1.2.16 Identifier les risques :

Cette étape fait partie du domaine de connaissance sur le management des risques du projet, ce processus consiste à définir les risques potentiels, on peut faire appel à des techniques comme le brainstorming ou la technique Delphi.

### 1.2.17 Mettre en œuvre l'analyse qualitative des risques :

Cette étape fait partie du domaine de connaissance sur le management des risques du projet, ce processus consiste à prioriser les risques en les évaluant, deux approches pour mener cette évaluation :

- Analyse de niveau des risques par la probabilité et l'impact.
- Analyse de niveau des risques par le score et l'impact.

### 1.2.18 Mettre en œuvre l'analyse quantitative des risques :

Cette étape fait partie du domaine de connaissance sur le management des risques du projet, ce processus consiste à l'analyse numérique des effets des risques, cela peut être effectué par les méthodes suivantes :

- Méthode de trois points.
- La simulation Monte-Carlo.

### 1.2.19 Planifier les réponses aux risques :

Cette étape fait partie du domaine de connaissance sur le management des risques du projet, ce processus consiste à mettre en place des actions préventives.

### 1.2.20 Planifier les approvisionnements :

Cette étape fait partie du domaine de connaissance sur le management des approvisionnements du projet, ce processus consiste à établir le plan suivant :

<b>Le contexte du projet :</b> Objectifs/ Le scope/ La matrice RACI.
<b>Les exigences commerciales</b>
<b>L'approche commerciale :</b> Fournisseur existant/ Appel d'offres/ Appel à propositions/ Fournisseur unique.

### 1.3 Exécution :

#### 1.3.1 Diriger et piloter l'exécution du projet :

Cette étape fait partie du domaine de connaissance sur le management de l'intégration du projet, le manager de projet doit s'entourer de ces quatre principes :

- Anticiper
- Obtenir un retour d'information
- Planifier et réviser en performance
- Maintenir toute l'équipe informé

#### 1.3.2 Mettre en œuvre l'Assurance qualité :

Cette étape fait partie du domaine de connaissance sur le management de la qualité du projet, ce processus permet d'établir des audits qualité.

#### 1.3.3 Constituer l'équipe de projet :

Cette étape fait partie du domaine de connaissance sur le management des ressources humaines, ce processus permet de s'assurer d'avoir les ressources adéquates en nombre et en qualification, entre les ressources internes et externes.

#### 1.3.4 Développer l'équipe de projet :

Cette étape fait partie du domaine de connaissance sur le management des ressources humaines, il existe plusieurs façons de développer l'équipe :

- Team building.
- Mentoring.
- Formation.

#### 1.3.5 Diriger l'équipe de projet :

Cette étape fait partie du domaine de connaissance sur le management des ressources humaines, il est nécessaire de manager les ressources en fonction du planning, ainsi la motivation de l'équipe par une incitation positive ou négative selon le cas, manager le conflit avec les ressources toxiques (ressource toxique = attitude de je m'en-foutiste, critique, refus

de l'autorité, conflits, la surcharge d'une ressource au travail), manager des réunions avec les ressources, communiquer verbalement, mettre en place des règles de base pour des réunions réussies, évaluer la performance de son équipe, manager la notion de plaisir sur un projet.

### 1.3.6 Diffuser des informations :

Cette étape fait partie du domaine de connaissance sur le management de la communication du projet, il s'agit de rendre disponible l'information.

### 1.3.7 Gérer les attentes ou exigences des parties prenantes :

Cette étape fait partie du domaine de connaissance sur le management de la communication du projet, pour établir ce processus le manager s'appuie sur les fichiers de log suivants :

- Actions Log : les attentes traduites en liste d'activités.
- Problèmes Log : liste des problèmes.
- Changements Log : changements survenus lors de l'exécution.

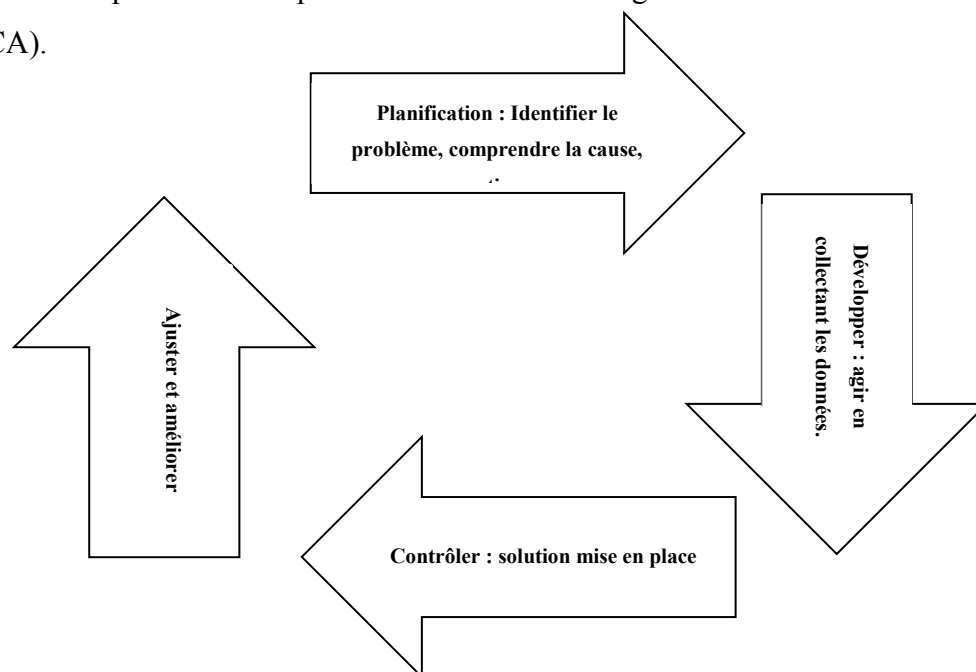
### 1.3.8 Procéder aux approvisionnements :

Cette étape fait partie du domaine de connaissance sur le management des approvisionnements du projet, ce processus consiste à mettre en œuvre ce qu'on a défini dans le plan d'approvisionnement.

## 1.4 Maîtrise (contrôle et suivi) :

### 1.4.1 Suivre et maîtriser les activités du projet :

Cette étape fait partie du domaine de connaissance sur le management de l'intégration du projet, il s'agit de mener des actions aussi bien préventives que correctives. L'outil recommandé pour cette étape est la roue de Deming et son cercle Plan-Do-Check-Act (PDCA).



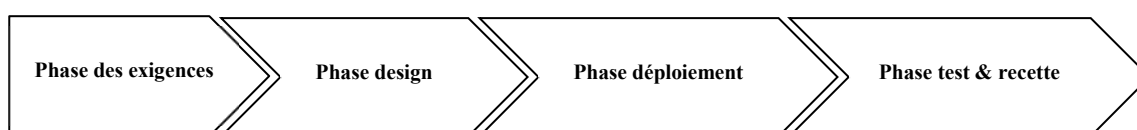
### 1.4.2 Mettre en œuvre la maîtrise intégrée des changements de scope :

Cette étape fait partie du domaine de connaissance sur le management de l'intégration du projet, cette activité est menée du début jusqu'à la fin du projet. A l'aide d'un formulaire de demande de changement on peut procéder cette étape, voici un exemple de formulaire de demande de changement :

<b>Nom du changement :</b>	<b>Changement ID :</b>
<b>Priorité :</b> Critique / Majeure / Moyenne / Mineure/ Basse.	<b>Niveau de risque :</b> Haut / Moyen / Bas
<b>A réaliser par :</b>	<b>Changement de scope associé :</b>
<b>Coût d'implémentation :</b>	<b>Délai d'implémentation :</b>
<b>Décrire le changement proposé, en incluant les bénéfices :</b>	
<b>Impact si le changement n'est pas effectué :</b>	
<b>Impact du pire scénario en implémentant le changement :</b>	
<b>Scénario de retour en arrière :</b>	
<b>Impact sur le service ou autre business en implémentant le changement :</b>	
<b>Comment ce changement peut-il modifier les paramètres du scope original ?</b>	
Résolution :	
Approuvé <input type="checkbox"/> Rejeté <input type="checkbox"/> Date :	
Signature :	
Nom et titre :	

### 1.4.3 Vérifier le scope :

Cette étape fait partie du domaine de connaissance sur le management du scope du projet, le client vérifie la conformité des exigences préalablement définies. Le processus se déroule comme suit :



#### **1.4.4 Maîtriser le scope :**

Cette étape fait partie du domaine de connaissance sur le management du scope du projet, à travers ce processus il faut une analyse de variance entre le scope défini et l'addition au scope, une évaluation des risques et des impacts sur le scope, le coût et le délai pour implémenter ce changement.

#### **1.4.5 Maîtriser le planning :**

Cette étape fait partie du domaine de connaissance sur le management du délai du projet, ce processus permet d'envisager les facteurs pouvant avoir une incidence sur le planning d'origine. Il est nécessaire de vérifier qu'une tâche a été effectuée dans les délais impartis à 100 %, au cas du retard le manager de projet doit analyser la cause.

Le contrôle du planning et le respect des délais peuvent être facilités par le calcul de l'écart de délai SV, pour cela il faut considérer le EV (la valeur acquise) et le PV (la valeur planifié), la  $SV = EV - PV$ . Si  $SV < 0$  : le projet est en retard ; si  $SV > 0$  le projet est en avance.

#### **1.4.6 Maîtriser les coûts :**

Cette étape fait partie du domaine de connaissance sur le management du coût du projet, ce processus permet de connaître à tout moment l'état des dépenses, le vrai management de projet s'effectue lorsqu'on joue avec les mesures correctives ou préventives.

Le contrôle des coûts peut être facilité par le calcul de l'écart de coût CV, il faut considérer le EV (la valeur acquise) et le AV (Le coût réel),  $CV = EV - AC$  ; si le  $CV < 0$  le projet dépense plus ce que prévu, si le  $CV > 0$  le projet dépense moins que prévu.

#### **1.4.7 Mettre en œuvre le contrôle qualité :**

Cette étape fait partie du domaine de connaissance sur le management de la qualité du projet, ce processus consiste à dérouler les activités définies dans le plan PCP.

#### **1.4.8 Rendre compte de la performance :**

Cette étape fait partie du domaine de connaissance sur le management de la communication, ce processus permet de mettre en place un rapport mensuel de performance pour contrôler le projet, on devrait voir apparaître aux moins les éléments suivants :

- Un bilan de santé générale du projet : certains l'appellent KPI.

<b>Niveau de confiance et de certitude pour livrer le projet</b>	Haut	Moyen	Bas
<b>Gouvernance du projet</b>	Active	Partielle	Inexistante
<b>Plan de réalisation des bénéfices</b>	Atteignable	Difficilement atteignable	Inatteignable
<b>Dépendance du projet</b>	Sous contrôle	Problèmes mineurs avec risque très grand	Problèmes significatifs
<b>Ressources du projet</b>	Disponible	Problèmes mineurs avec risque très grand	Manque de compétence
<b>Scope</b>	Stable	Problèmes mineurs avec risque très grand	Problèmes significatifs

➤ Un rapport sur l'échéancier du projet.

#### **1.4.9 Suivre et maîtriser les risques :**

Cette étape fait partie du domaine de connaissance sur le management des risques du projet, ce processus consiste à rester en mode réaction.

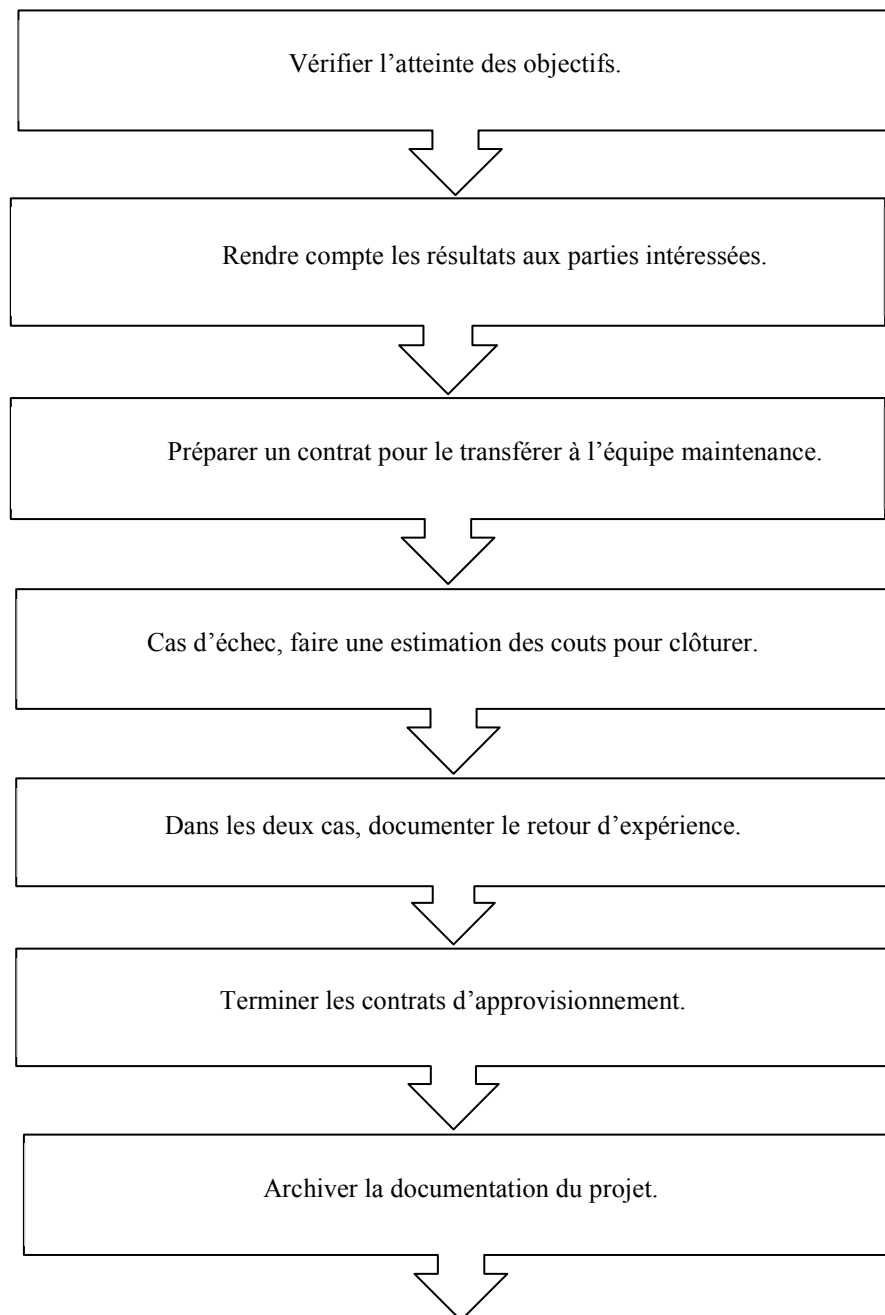
#### **1.4.10 Administrer et manager les approvisionnements :**

Cette étape fait partie du domaine de connaissance sur le management des approvisionnements du projet, il faut s'adapter à la culture habituelle de l'entreprise.

### **1.5 Clôture :**

#### **1.5.1 Clore le projet :**

Cette étape fait partie du domaine de connaissance sur le management de l'intégration du projet, le projet se termine après atteindre ses objectifs et pour clôturer il est nécessaire de procéder comme suit :



### 1.5.2 Clore les approvisionnements :

Cette étape fait partie du domaine de connaissance sur le management des approvisionnements du projet, ce processus consiste à valider les livrables du fournisseur, facturer, l'organisation d'une session lessons learned.