

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

Ecole Supérieure de Commerce

Thème

Le management de projet et le défi de délai de réalisation

**Résumé Mémoire de fin de cycle
Présenté en vue de l'obtention de diplôme de magistère en
Science Commerciales et Financières**

Présenté par :

FELLAG HAMZA (Management)

**Encadré par :
Dr : Derghome**

Résumé :

Les méthodes de gestion de projet sont progressivement structurées, elles prennent leurs racines à la fin du 19^{ème} siècle lorsque Frederick Taylor (1856–1915) a commencé son analyse détaillée du travail, avec sa perspicacité Taylor a démontré qu'il est possible d'analyser et d'améliorer le travail en le décomposant en parties simples (ce qu'est appelé après la division de travail). L'associé de Taylor, Henry Gantt (1861–1919) a étudié de manière creusée l'ordre des opérations dans le travail. Son idée c'était d'augmenter l'efficacité des travailleurs à travers une bonne planification des opérations et que l'efficacité de suivi au fil du temps pourrait conduire à une productivité plus forte. Il a axé son analyse de la gestion sur la construction navale pendant la Première guerre mondiale¹ et c'était la naissance de DIAGRAMME GANTT. Au milieu du vingtième siècle la crise de 1929 et la Seconde Guerre mondiale sont des contraintes qui ont changé les réalités de la planification du projet et de la dotation de la main-d'œuvre, pour faire face à la crise, les américains ont dépensé de l'argent sur des grands projets afin de créer des postes d'emplois (la nouvelle philosophie keynésienne), ce qui a créé une situation idéal pour la célébrité de DIAGRAMME GANTT. Vers la fin de la deuxième guerre mondiale le marché de biens et services américains a connu une demande massive (que ce soit interne grâce aux solutions keynésiennes où bien externe à cause des dommages des marché européens engendré par la guerre) ce qui a poussé les agences gouvernementales d'investir en matière de temps, énergie et argent dans le développement des outils de la gestion de projet et c'était cet époque qui a connu la création des organigrammes complexes, appelés graphiques PERT et la méthode du chemin critique². C'est donc les années 1950 qui ont marqué le début de la standardisation du management de projet moderne.

Le contexte économique actuel impose aux entreprises d'avoir des techniques efficaces afin d'obtenir des contrats de réalisation dans des marchés concurrentiels. En Algérie l'ouverture du marché dans les années 90 est considérée par les multinationales comme une opportunité en or surtout avec l'absence d'une économie locale productive. Suite à l'installation des multinationales au marché l'environnement des entreprises locales est devenu de plus en plus évolutif, chaque année apporte de nouveaux défis dont l'évolution des technologies, l'émergence de spécialités nouvelles toujours plus pointues, les experts correspondants, les

¹ Gilles Garel « pour une histoire de la gestion de projet » Université de MARNE-LA-VALLEE, PRISM OEP.2003.P84

² www.pmhut.com/history-of-project-management. Le 12/12/2014

exigences et les attentes des clients, les contraintes économiques de profitabilité qui s'exprime en terme de coûts et de délais , de croissance ou de maîtrise des risques, la décentralisation des responsabilités. Tous ces éléments de plus en plus sévères pour les entreprises algériennes (qui adoptent une culture libérale dans une économie de marché) nécessitent qu'elles accordent une grande attention à la rationalisation de l'utilisation des ressources dans la réalisation des projets.

La tendance dans les projets est à l'augmentation des contraintes et de la complexité. Ce qu'évoquent des sérieux problèmes de coûts, de délais et de qualité. L'aggravation du nombre d'intervenants, que ce soient des partenaires, des fournisseurs, des sous-traitants, des clients, les autres services de l'entreprise, la direction, les actionnaires, rend le projet toujours plus complexe et toujours moins facile à piloter et à anticiper. Cette augmentation de la pression dans un contexte où manque de la visibilité rend la prise de décision en projet difficile.

Les entreprises réalisatrices de projet rencontrent plusieurs problèmes dans le management des projets et selon les chefs de projet le problème majeur c'est le délai de la réalisation du projet qui dépasse toujours le délai estimé du projet. Ce problème est multidimensionnel, il a influe sur plusieurs paramètres : les coûts du projet et par conséquence la profitabilité du projet, l'obtention des projets futures, la réputation et l'image de l'entreprise sur le marché et même l'évaluation de chef de projet.

L'étude sur le concept « délai » dans le management de projet semble digne intérêt pour la raison que la maitrise du management de délai de projet facilite le pilotage des projets; cela semble le cas des entreprises réalisatrices de projet en ce sens que ces entreprises souffrent de problème de retard dans la réalisation de ses projets. Un retard dans le délai de réalisation engendre des coûts supplémentaires et même des pénalités assumé par l'entreprise réalisatrice qui influent par conséquence sur la rentabilité du projet et même sur la situation financière de l'entreprise (le cas de projet de grande taille). La maitrise de délai de réalisation et donc primordiale, cependant un nombre important de projet souffrent de ce problème.

L'objet de cette recherche est de répondre à la problématique de délai afin d'aider les chefs de projet à maitriser le management de délai de projet en diminuant la confusion dans certains termes et concepts employés, et en fournissant une aide méthodologique directe pour certain technique. Et aussi d'améliorer l'efficacité des chefs de projet à travers passé moins de temps et avoir moins de difficultés au pilotage des projets.

Vu l'importance de ce problème et ces conséquences la question suivante se pose d'elle-même : « Quelles sont les facteurs qui engendrent un retard à la réalisation des projets ? ».

Cette interrogation nous conduisons à formuler une série de questions secondaires :

- ✓ Le retard de réalisation est-il causé par une mauvaise étude préalable de projet et de son environnement ?
- ✓ La non-performance de l'entreprise réalisatrice est-t-il le facteur qui influe sur le délai de réalisation de projet et qui engendre un retard ?
- ✓ Existe-il d'autres facteurs qui engendrent des prolongements de délai de réalisation ?

Pour ce faire, nous tenterons de vérifier la validité des hypothèses suivantes :

- ✓ L'estimation préalable de délai de réalisation est le paramètre clé qui engendre des problèmes de délai.
- ✓ Le retard de réalisation est un problème relatif à la main d'œuvre de l'entreprise réalisatrice.
- ✓ Les problèmes de réalisations sont liés aux perturbations climatiques.

Pour aboutir ce mémoire nous adoptons la méthode descriptive analytique.

Au fil de notre recherche sur les facteurs qui influent sur le délai de réalisation dans le secteur de construction nous avons présenté : des fondements théoriques en management de projet « le premier chapitre », Ce chapitre comporte trois sections, dans la première section nous allons aborder des fondamentaux sur le concept « projet » ; ensuite dans la deuxième section on va s'intéresser aux généralités et principes sur le management de projet et pour finir la troisième section est consacrée aux associations et certifications dans le domaine des projets. Dans le deuxième chapitre nous avons traité la notion : Organisation du projet , Ce chapitre comporte trois sections dans la première section nous allons présenter d'abord les structures de découpage de projet et ses origines, par la suite on va analyser les types de découpage et pour finir nous allons étaler les modèles les plus utilisés en mode de la gestion de projet. Dans la deuxième section on va présenter en premier lieu les différents types de structure de projet puis en deuxième lieu on va analyser les avantages et les inconvénients de chaque type et on enclot par présenter les différents critères du choix d'une structure. La dernière section est consacrée à l'équipe multifonctionnelle de projet, commençons par la planification des

besoins en ressources humaines puis on s'intéresse à la constitution de l'équipe de projet et on conclut par la gestion de l'équipe de projet.

Dans le troisième chapitre nous avons analysé la planification des délais du projet. Ce dernier comporte trois sections dans la première section on va présenter d'abord le diagramme de GANTT et ses origines, par la suite on va analyser la méthode PERT et pour finir on va étaler la méthode des potentiels. Dans la deuxième section on va présenter en premier lieu les méthodes agrégées d'estimation de la durée des projets puis en deuxième lieu on va analyser les méthodes d'estimations détaillées de la durée des projets et on enclot par présenter les facteurs qui influent sur la qualité des estimations. La dernière section est consacrée à la dynamique des représentations des temporalités des projets, commençons par les échelles de temps des projets puis on s'intéresse à la vitesse ou le processus de constitution du temps dans les projets.

Dans le dernier quatrième chapitre qui est une étude pratique sur la réalisation des projets dans le secteur de la construction, nous analysons d'abord un projet dont lequel l'entreprise réalisatrice est chargée des missions : étude et réalisation. Par la suite nous analysons un projet dont lequel l'entreprise réalisatrice est chargée de la réalisation.