

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA BEJAIA.

**FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES
SCIENCES DE GESTION.**

Département des Sciences de Gestion

**Mémoire de fin de Cycle
Pour l'obtention du diplôme de Master en Sciences de Gestion**

Option :

Management

Thème

***La mise en place du management des projets
collaboratifs : Cas de CEVITAL***

Réaliser par :

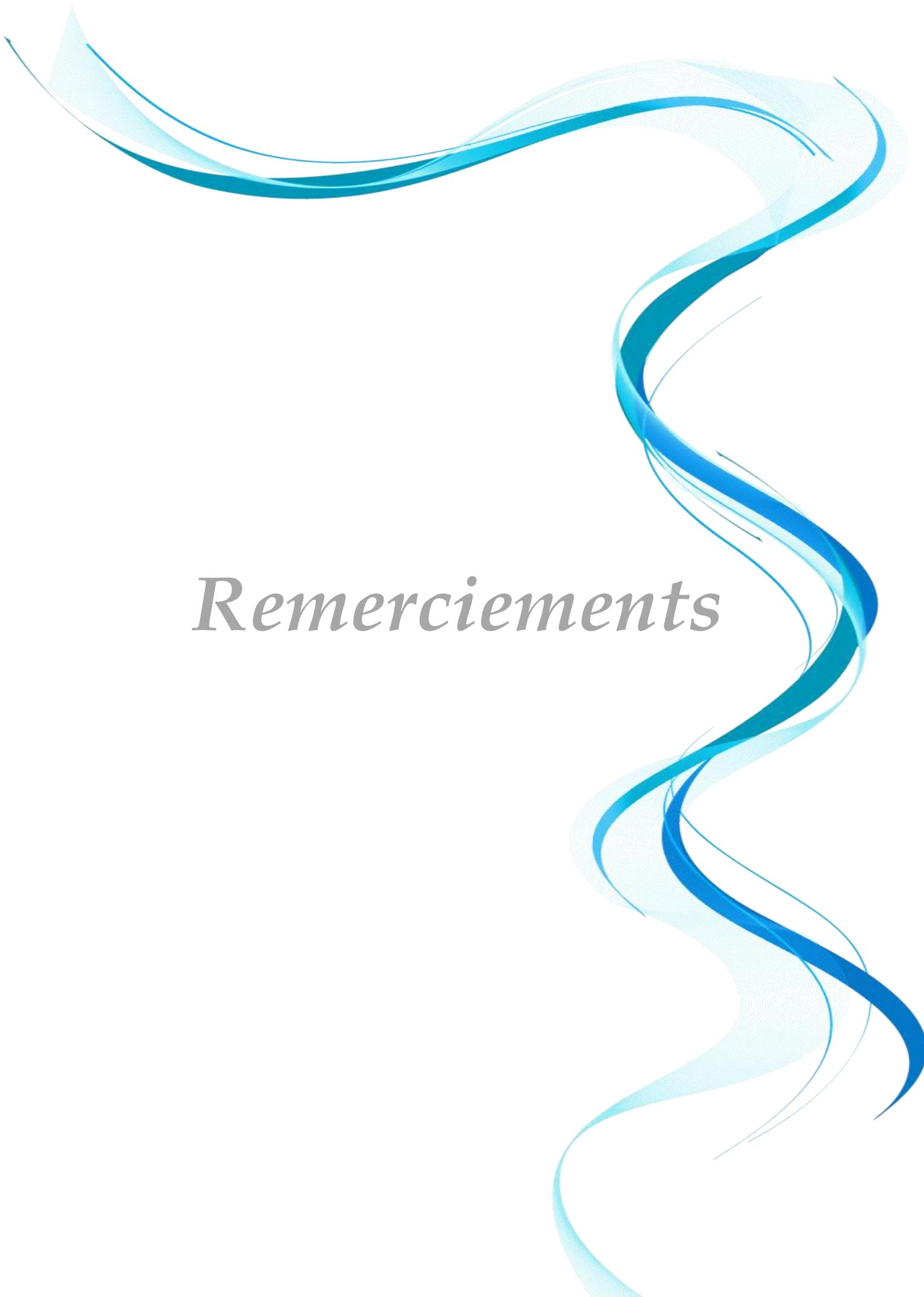
KASSA NESRINE

AITOUT LYDIA

Encadré par :

KEDDARI. N

Promotion :2020-2021



Remerciements

Remerciements

Premier et dernier, avant tout et après tout. Dans le bonheur et le chagrin, remerciez Allah tout-puissant pour toute la grâce et la grâce. Donne-moi le courage et la force de faire cet humble travail.

Nous remercions sincèrement notre encadreur, Monsieur N. KEDDARI, pour son respect à notre égard ou pour la conduite de nos travaux, sans sa confiance en nous, cela ne serait pas possible. Les connaissances qu'il nous a transmises et ses précieuses suggestions pour mener à bien ce projet. Qu'il trouve ici notre gratitude.

Nous remercions également Madame N. BENKHAIDER, pour son soutien et de nous diriger avec tact et précision ce travail et a su répondre à toutes mes interrogations.

Nous remercions également Monsieur ROMILA ZOUBIR pour sa proposition. Supervisé et guidé avec précision ce travail, et a su répondre à toutes mes questions. Il me guide, encourager, accompagnement et critique durant la formation ; je tiens à adresser mes sincères remerciements aux messieurs qui ont accepté de juger ce travail.

Nous tenons également à exprimer notre gratitude et notre gratitude à l'ensemble du personnel du département des nouvelles industries de CEVITAL – Bejaia.



Dédicaces

Dédicaces

Merci dieu d'être toujours avec moi.

Je dédie ce travail. A ma chère maman

Elle m'a soutenu toute sa vie. Des personnes qui m'ont aidé et encouragé pendant mes années d'études. Qui lui a appris à aimer le travail et la bonne conduite. A cause de son amour et sa gentillesse infinis jour et nuit.

*Je veux lui prouver ma gratitude, cela ne lui suffira jamais, et j'espère être fière de ce travail accomplir par ma chère tante.
Soyez un bon modèle pour les tantes. De mon étude initiale à aujourd'hui, ses encouragements et son aide.*

Remerciez mon cher père et ma chère sœur pour leurs encouragements.

A mes chers amis, et à tous ceux qui ont contribué à ce travail à travers l'herbe ou les lions.

Que dieu nous permette d'être si doux et de nous aimer les uns les autres.

NESRINE

Dédicaces

A la plus belle créature que dieu a créée sur terre...

*Au terme de toutes ces années d'étude, je dédie ce modeste travail
en signe de respect et de remerciement :*

*A ma très chère mère qui ma donner la vie, la foi et l'amour et
qui a toujours été à mes cotes avec sa tendresse et son soutien.
Que dieu là protège.*

*A mon défunt père à qui j'ai eu pendant tout mon travail une
grande pensée.*

*A mes chères sœurs pour leurs encouragements permanents, et
leur soutien moral.*

A mes frères pour leur soutien

*A tous mes amis qui m'ont toujours encouragé, et à qui je
souhaite plus de succès*

*Merci pour votre présence et votre réconfort dans les moments
joyeux et tristes de la vie, vous témoigne mon amitié toujours
vivante.*

LYDIA

A decorative graphic consisting of a thick, vibrant blue ribbon that flows and waves across the page. The ribbon starts at the top left, curves downwards and to the right, then loops back and continues to wave down towards the bottom right corner. The ribbon has a slight 3D effect with lighter blue highlights and shadows, giving it a sense of movement and depth.

Liste des figures

Liste des figures

Figure 1 : Typologie de projet en fonction de leur importance économique dans l'entreprise.

Figure 2 : les trois contraintes objectives de projet.

Figure 3 : cycle de vie d'un projet.

Figure 4 : l'organigramme technique de projet (OT).

Figure 5 : diagramme de GANTT.

Figure 6 : réseaux Pert avec les dates au plus tôt et au plus tard.

Figure 7 : cycle de des projets collaboratifs.

Figure 8 : répartition des intervenants et des acteurs impliquent dans la communication.

Figure 9 : l'organigramme CEVITAL.

Figure 10 : l'organigramme de l'unité de l'huile.

Figure 11 : Rangement de chaque chose à sa place.

Figure 12 : mettre en place le processus de nettoyage.

Figure 13 : mettre en place le processus de nettoyage.

Figure 14 : standardiser les palettes intercalaires.

Figure 15 : la mise en place : les étapes de réalisation d'un projet 5S.

Figure 16 : coiffes box préformes.

Figure 17 : préformes triées.

Figure 18 : Phase d'élaboration du projet 5S.

A decorative graphic consisting of a blue wavy ribbon that starts at the top left and flows down towards the bottom right, curving and overlapping itself. The ribbon has a gradient from light blue to a darker blue, with a slight shadow effect.

Liste des abréviations

Abréviation	Sens
AFNOR	Agence Française pour la Normalisation
API	Application Programming Interface
MOA	Maitre D'ouvrage
MOE	Maitre D'oeuvre
CDC	Cahier de Charge
PDCA	Plan, Do, Check, Act (Roue de Deming)
OT	Organigramme des Taches
PERT	Program Evaluation and Review Technique
PMBOK	Project Management Body Of Knowledge
QQOQCP	Qui, Quoi, Ou, Quand, Comment, Pourquoi
CEVITAL	C'est Vital
5S	SEIRI, SEITON, SEISO, SIKETSU, SHITSUKE



Sommaire

Introduction générale.....	1
Chapitre 1 : la généralité sur le management des projets.....	5
Introduction.....	5
Section 1 : notion des bases de projet.....	5
Section 2 : le management des projets.....	12
Conclusion.....	23
Chapitre 2 : Management des projets collaboratif	25
Introduction.....	25
Section 1 : le management des projets collaboratifs.....	25
Section 2 : la construction des projets collaboratifs.....	29
Conclusion	43
Chapitre 3 : étude de cas : management des projets collaboratifs des groupements de patriotes à CEVITAL.....	45
Section 1 : présentation CEVITAL présentation de l'organisme d'accueil « CEVITAL ».....	45
Section 2 : présentation et la conduite à la mise en place du projet.....	50
Conclusion.....	63
Conclusion générale.....	65



Introduction générale

Introduction générale

De nos jours, le terme de projet est souvent utilisé dans divers domaines. Les projets d'ingénierie ou de recherche d'aujourd'hui deviennent de plus en plus complexe, non seulement en termes de technologie ou de science, mais aussi dans d'autres domaines, tels que la complexité du produit, le nombre de participants (peut-être des nationalités et des cultures très différentes), différents. Loi, etc. cette complexité croissante nécessite une organisation minimale pour structurer le projet. Cette note a pour objectif de présenter les principaux aspects et outils de la gestion de projet.

Cependant, en 1960, l'association professionnelle a été organisée par le PMI (Project Management Institute), (elle est aujourd'hui connue dans le monde entier). Le management parcourt tout le cycle du projet : programmation, conception, approvisionnement et exécution du projet.

Le management de projet est identifié comme une action, une équipe de direction qui résiste au changement parce que l'entreprise sent qu'elle a besoins d'avoir un management de projet améliorera considérablement leurs résultats, ce qui, à travers apporte des gains de productivité importants et une meilleure maîtrise des projets.

Le management des projets collaboratif s'inscrit dans la démarche globale et dans le déroulement des opérations. Il s'agira d'opérations, même si ces entreprises ont déployés des techniques classiques de management de projet depuis plus de cinquante ans. Nous observerons d'abord les limites des méthodes classiques applicables au projet en termes de processus de management et de mise en œuvre. Parce que les changements économiques et sociaux sont très rapides, la crise a duré longtemps. Dans le même temps, entreprise, organisations et pays cherchent et doivent trouver des solutions par l'adaptation, l'innovation et la mise en œuvre de nouveaux paradigmes. Cette quête du graal leur permettra de réguler et d'organiser leur communication et leur fonctionnement, d'appliquer les principes de management de projet et de mettre en œuvre la motivation pour mettre en place des projets collaboratifs. Son objectif est de construire l'organisation et d'apporter une réelle flexibilité tout au long du processus de projet. En d'autres termes, elles représentent ainsi un véritable investissement et assurent une rentabilité à moyen et long terme. Ils constituent une garantie pour amélioration de la structure de chaque entreprise ou organisation.

En effet, le projet collaboratif a pour modifier les relations et les méthodes de travail dans l'organisation de la réforme : après avoir standardisé et organisé leur communication et leur fonctionnement, il applique les principes de management des projets pour obtenir toutes les ressources. L'animation collaborative accompagne ces clients, et tout autre projet peut aider nos clients à construire leurs projets collaboratifs.

Le management des projets collaboratif permet d'établir des solutions organisationnelles et culturelles pour l'échange et l'évolution des pratiques actuelles. Quels que soient les produits et/ou services que les entreprises développent et fournissent, elles ne peuvent plus ignorer le niveau de management et d'organisation, la mise en œuvre de pratiques collaboratives liées aux outils temporaires.

Problématique

De nombreuses grandes entreprises privées et ministères nationaux comprennent l'intérêt d'adopter une approche proactive en participant à des projets collaboratifs afin de décentraliser les opérations des acteurs ou des parties prenantes et d'accroître l'efficacité.

Dans les pays en développement comme l'Algérie, les différentes expériences de réalisation de grands projets d'entreprise attirent souvent suffisamment l'attention. Dans cette optique, nous essaierons de déterminer le rôle et l'importance de management des projets collaboratif au sein de l'entreprise nationale. Dans ce cas, CEVITAL le fait. Dans notre recherche, nous essaierons de répondre à nos questions. Et donc : ***Comment mettre en place des projets collaboratifs au sein de la société CEVITAL ?***

Afin de mieux comprendre cette problématique, notre travail tentera de répondre aux questions secondaires suivantes :

- ✓ Qu'est-ce que le projet et le management de projet, et quelles sont ces caractéristiques ?
- ✓ Quelle est la place du management de projet collaboratif au niveau des entreprises ?
- ✓ Comment construire un projet collaboratif 5S proche du CEVITAL ?

La méthodologie de recherche :

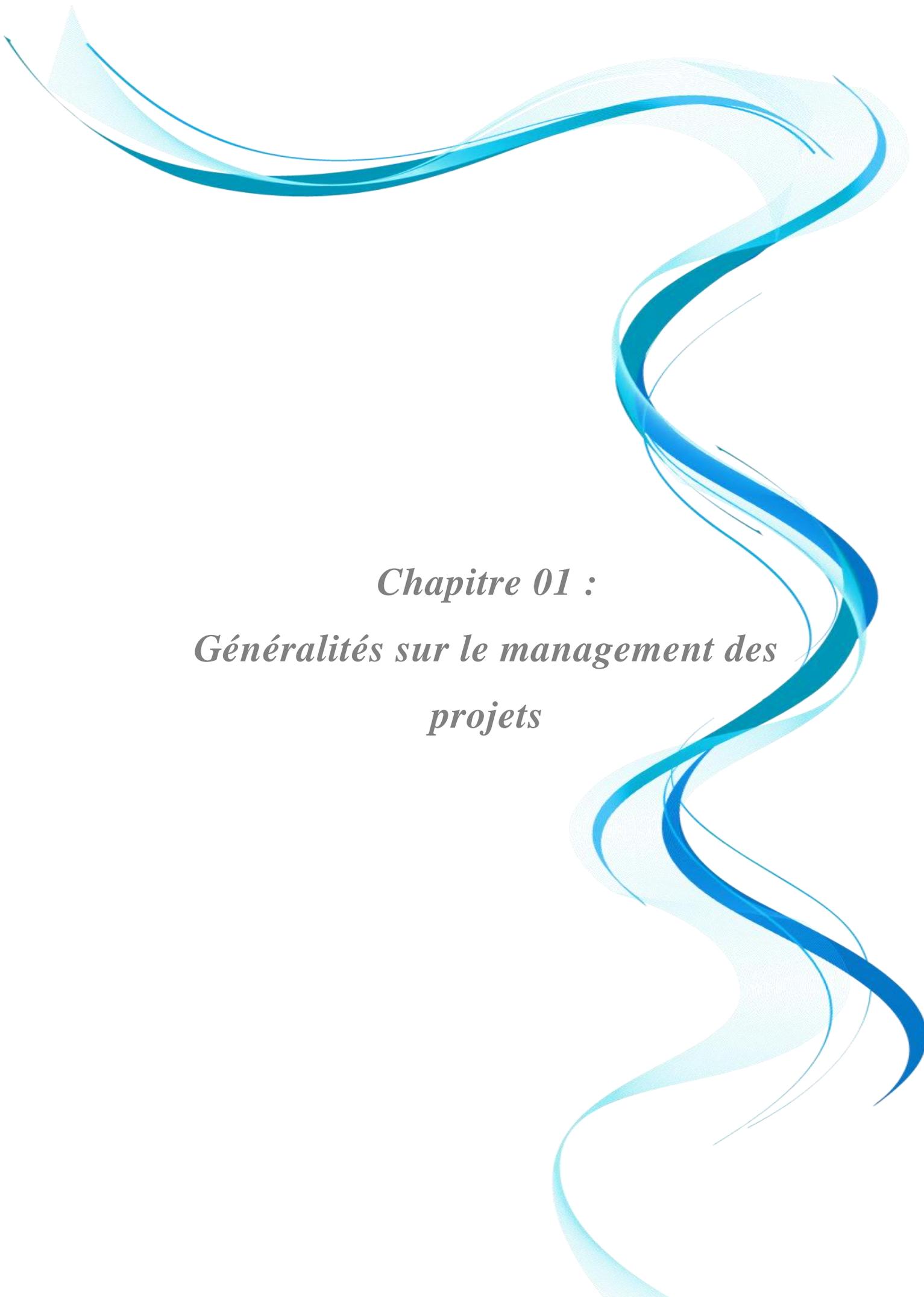
Pour mener un bien ce travail et clarifier nos problèmes, notre fondation est constituée d'une étude de recherche, les ouvrages, les thèses, les articles de recherche et documentaires, qui sont disposés par l'entreprise CEVITAL.

Afin de répondre à notre question centrale, nous avons décomposé notre travail en trois grands chapitres.

Dans le premier chapitre, nous allons présenter le projet et le management de projet d'une manière générale, ainsi que ces caractéristiques et le protagoniste du projet.

Le deuxième chapitre portera sur le management des projets collaboratifs, les étapes de construction du projet, ses outils et ses risques.

Le troisième chapitre est consacré aux résultats de notre travail sur le terrain. Elle prendra en charge avec CEVITAL la phase de construction du projet 5S, en se concentrant sur ce dernier.



Chapitre 01 :
Généralités sur le management des
projets

Introduction

Les projets sont partout. Chacun abêtir les siens, tout le monde peut voir le projet à sa porte. Dans l'entreprise, chacun peut revendiquer une connaissance générale sur les projets à partir de sa propre expérience. Du point de vue du projet, le management relève de l'intégration de professionnalismes différents. Et il organise la convergence d'expertises professionnelles différentes et complémentaires les unes des autres.

Dans ce chapitre, le terme projet est fréquemment utilisé dans les domaines variés, nous avons donc le définir en précisant ses caractéristiques dans le premier temps, puis nous intéresserons à ses protagonistes afin d'atteindre un objectif.

En effet le management de projet est effectué en appliquant et en intégrant, de manière appropriée, les cinq groupes de processus. Puis nous intéressons à la nécessité des méthodes afin d'avoir une bonne estimation des résultats établis, pour prendre les actions nécessaires et vérifier leur efficacité pour atteindre les objectifs.

1. Notions des bases de projet

1.1. Définition de projets

Un projet est une image d'une situation, d'un état que l'on pense atteindre. Donc un projet est un objectif à réaliser, dans un contexte précis, dans un délai donné, avec des moyens définis, nécessitant l'utilisation d'une démarche et outils appropriés.

Un projet c'est transformer un objectif en résultat, avoir un objectif et mettre en place à une action pour que cet objectif devienne une réalisation concrète dans la réalité. A partir de là on peut se poser la question est ce que j'ai un objectif est souvent dans la démarche du projet l'objectif n'est pas données, donc il convient comme premier objectif de fabriquer l'objectif c'est la démarche d'étude préalable et la démarche diagnostic qui va permettre à partir de l'étude de ce que on souhaite réalisé des raison que on s'engage un projet et possibilité confer la réalité de définir cette objectif et ensuite de plan d'action permettant de la réalisé à ce moment-là on est rentrée dans un projet autant qu'un mode d'action.

Un projet a pour finalité de permettre l'atteindre d'objectifs précis. La définition de ces objectifs doit permettre de répondre à la question suivante : quel besoin doit satisfaire le résultat du projet ?

De la bonne définition de ces objectifs dépendra pour une large part la réussite du projet la formulation des besoins et de ces objectifs est donc primordiale. Chaque objectif doit respecter des règles de base, il doit être : réaliste, mesurable, positif, motivant. Pour qu'il y ait projet, il faut que la démarche soit limitée dans le temps. C'est en effet ce qui va différencier le projet de l'activité permanente d'une organisation.

Il y a plusieurs manières pour définir la notion de projet. Selon la norme AFNOR X50-105, (2005, p. 4) « un projet est une démarche spécifique qui permet de structurer méthodiquement et progressivement une réalité à venir. Un projet est mis en œuvre pour élaborer une réponse au besoin d'un utilisateur, d'un client ou d'une clientèle. Il implique un objectif, des actions à entreprendre avec des ressources définies dans des délais donnés. ».

Selon la norme AFNOR Z67-100-1, (2005, p. 4) « un projet est un ensemble d'activités qui sont prises en charge, dans un délai donné et dans la limite des ressources imparties par des personnes qui y sont affectées dans le but d'atteindre des objectifs définis. ».

Selon MIDLER, (C, 1996) « le projet se définit comme une activité visant à atteindre un but global. Un projet c'est avant tout l'engagement d'une responsabilité de résultat, il s'agit de réussir le projet ».

1.2. Les caractéristiques d'un projet

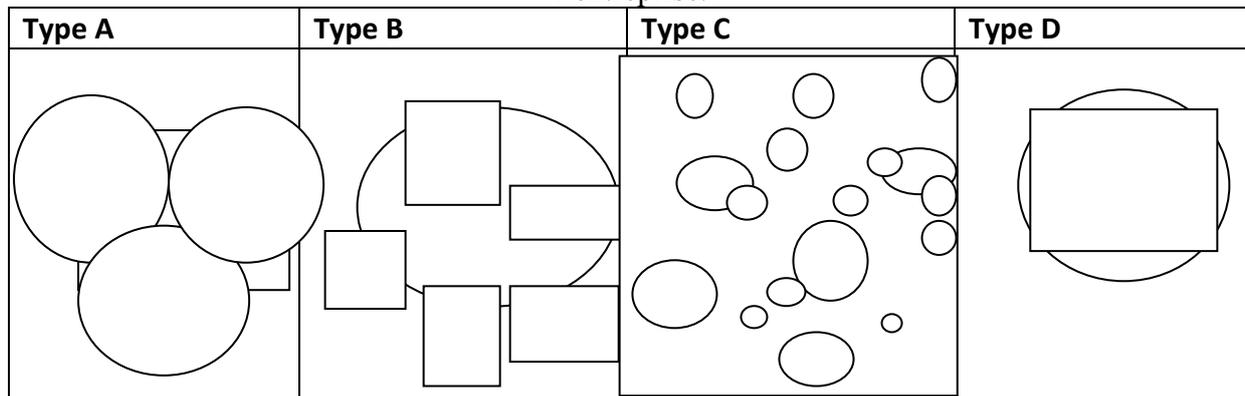
Selon (Garel, 2003, p. 5), chaque projet peut être caractérisé par :

- ❖ **Une action ponctuelle, unique, non répétitive**, les projets contiennent de faire quelque chose qui n'a jamais existé auparavant et qui par conséquent, est unique. C'est-à-dire produit ou service unique, qui se caractérise par exemple : les propriétaires différents, conception différente, emplacement différent, entrepreneurs différents, etc.
- ❖ **Temporaire**, la durée d'un projet est limitée dans le temps, la plupart des projets sont entrepris pour créer un résultat durable, le but est atteint lorsque les objectifs du projet ont été atteints ou lorsqu'il est clair que les objectifs du projet ne seront pas ou ne pourront pas être atteints et que le projet est terminé, Cela signifie que chaque projet a un début et une fin.
- ❖ **Visant à atteindre une bute globale**, cette caractéristique s'oppose à une définition des tâches comme projection de l'expérience passée. Un projet, c'est avant tout l'engagement d'une responsabilité de résultat. Donc il s'agit de réussir un projet.

1.3. Typologie du projet

Les typologies qui analysent et comparent les projets sont presque nombreuses que les auteurs qui les proposent. Ces typologies sont reposées que le poids économique du projet dans l'entreprise. Quatre catégories sont retenues et illustrées par la figure ci-dessous :

Figure1 : Typologie de projets en fonction de leur importance économique dans l'entreprise.



La source : ECOSIP (1993, p, 71) et GAREL, GIARD et MIDLER (2003)

- **Type A** : ce type de projet correspond à une configuration ou une entreprise dominante, et elle peut mobiliser d'autres entreprises, les régulations en place dans l'entreprise vont se structurer d'une manière forte l'organisation du projet. Le problème clé c'est l'autonomie et la spécificité de l'organisation du projet par rapport aux à ces régulation. Ce typiquement est illustré dans l'industrie automobile.
- **Type B** : l'identification la plus forte de ce type c'est le projet qui est au centre de la régulation, dotée d'une personnalité juridique et financière. Chaque entreprise n'a qu'une responsabilité partielle dans la réalisation du projet. Dans la configuration précédente (type A), c'est le projet qui rend compte à la direction de l'entreprise, Alors que dans cette configuration c'est les entreprises qui rendent compte à la direction du projet. Les entreprises et les acteurs que le projet coordonne n'ont pas forcément l'habitude de travailler ensemble. C'est dans ce deuxième type que le modèle de l'ingénierie est le plus prégnant. Aucune organisation ni culture d'entreprise ne s'imposent aux autres, toutes doivent adopter les spécifications managériales du projet pour pouvoir se coordonner correctement.
- **Type C** : ce qui peut être clarifié par le cas de la pharmacie, c'est l'affaire à une entreprise qui gère un nombre élevé de « petit » projets, c'est-à-dire que l'échec de l'un d'entre eux ne remet pas en cause la pérennité de l'entreprise. Dans ce cas, les projets s'inscrivent dans les procédures en usage dans l'entreprise l'autonomie du projet est plus réduite que dans le premier type. La problématique essentielle ici est le management du portefeuille des projets afin d'arrêter certains projets, d'en accélérer d'autres ou d'en introduire de nouveaux. Il n'y a pas forcément d'organisation spécifique, la fonction de chef de projet pouvant se cumuler avec une autre.

- **Type D** : il correspond au cas particulier de la start-up, c'est-à-dire à un cas dans lequel l'entreprise se confond avec le projet. Il est évident que le moment où la start-up change de statut pour devenir une entreprise est difficile à définir et que les instrumentations à mobiliser proviennent de la gestion de projet. La mort du projet signifie la mort de l'entreprise.
- ❖ **L'analyse** : d'après ces typologies on conclut que le type A c'est le projet qui rend compte à la direction de l'entreprise, et le type C les projets s'inscrivent dans les procédures en usage dans les entreprises, par contre type B c'est l'entreprise qui rendant compte à la direction du projet, et le type D c'est l'entreprise se confond avec le projet. Pour cela, on déduit :

L'axe horizontal : représente la relation entre les participants au projet et l'entreprise portant le projet, de la relation contractuelle (sous-traitance ou Co-développement) à la relation salariale (participant au projet = salaire entreprise).

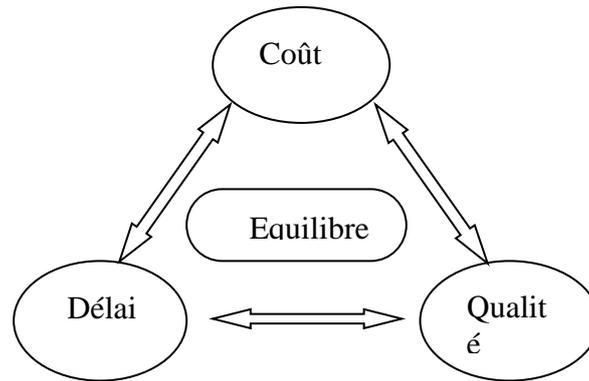
L'axe vertical : représente le nombre de projets gérés en parallèle par l'entreprise. Les projets d'investissement de type B ou D sont insérés dans une organisation dédiée qui se concerne sur les résultats du projet. En revanche, lorsqu'ils sont exploités par une entreprise (type A ou type C), ils ne bénéficient pas toujours d'une organisation appropriée, ce qui peut compromettre leur qualité, notamment lorsqu'il s'agit d'investissements et/ ou de stratégies importantes.

1.4. Les contraintes d'un projet

Le projet est construit autour d'objectifs principaux, qui représentent des changements objet. Cependant, nous associons souvent des objectifs complémentaires qui ne sont pas, ne suivent pas l'objet directement. En effet, le projet offre des opportunités, par exemple, la formation pour un outil de planification comme Project, ce n'est pas son objectif principal. Une sorte de si l'échec de l'objectif ne met pas en péril, l'objectif est considéré comme complémentaire.

En revanche, si la cible précédemment définie comme complémentaire s'avère être condition nécessaire à la réussite du projet, il devient tout autre objectif et doit trouver sa place dans le triangle qualité/délai/cout (Marchat, 2007, p. 19).

Figure 2 : Les trois contraintes objectives de projet.



Source : Réalisé par nous-mêmes.

Tout d'abord, nous disons que ces trois contraintes existent toujours en raison de la nécessité de gérer un projet, la cohérence entre ces contraintes (leur poids relatif varie selon le type de projet) est essentielle à la réussite du projet. Les contraintes sont généralement telles qu'elles le projet est quasiment impossible à réaliser, et il faut alors définir les marges de manœuvre possibles.

1.4.1. Les contraintes de délais

Les contraintes de délais sont l'élément de base pour déterminer la durée de mise en œuvre le projet se décompose en les trois contraintes suivantes :

- Les contraintes externes absolues

Selon(Néré J. J., 2000, p. 16) : « il s'agit d'une contrainte de calendrier hors projet, qui s'impose aux pour tout le monde : selon la date donnée, fermer le compte, si cette restriction ne peut pas être respectée, l'approche générale du projet sera respectée, mais nous nous verrons que même dans ce cas, toutes les activités du projet ne seront pas soumises à cette restriction, des contraintes fortes, seules certaines tâches seront (sur le chemin critique).

- Les contraintes dues aux clients

Le client peut donner une contrainte externe c'est à dire fixe, elle est contractuelle correspond aux délais qu'il impose, elle est moins forte que la précédente, est souvent assortie de pénalités de retard.

- Les contraintes internes à l'entreprise

Les contraintes sont variables existent en interne. On a généralement les moyens d'y voir un peu plus claire, avec cela, dans la mesure où on est généralement mieux informé de l'évolution des contraintes de délais du projet.

1.4.2. Les contraintes de coûts

Le principe général d'efficace, qui veut que l'on obtienne toujours le résultat au moindre coût possible, s'applique toujours ou devrait toujours s'appliquer.

Selon (Néré J.-J. , 2000, p. 17), on peut distinguer une gradation dans l'importance que l'on accorde à cette contrainte dans le cadre d'un projet particulier. Les caractéristiques de cette démarche se repère assez facilement au moment de l'établissement du budget initiale : le projet est soumis à un impératif de rentabilité : on compare ce qu'il rapporte et ce qu'il coute, et c'est la marge dégager qui pour l'essentiel le justifie. Dans ce cas, il est clair que la contrainte de coût sera très forte et qu'un dérapage dans le budget devra lien à une décision.

1.4.3. Les contraintes de qualité

Selon (Néré J.-J. , 2000, p. 17), la qualité ne peut être parfaite. Il en est de la qualité comme de la sécurité, et son appréciation ne peut être que statistique et probabiliste. Comme pour les deux contraintes précédentes, la qualité peut être perçue comme étant plus ou moins prégnante :

- Des impératifs légaux, de sante ou de sécurité publique existent
- La certification de l'entreprise dans un système d'assurance qualité fait qu'elle se doit, de respecter certaines règles.

La seule recherche d'efficacité dans la conduite du projet oblige de tout façons à se fixer des règles en matière de qualité et a en assure le suivi.

1.5. Les protagonistes du projet

Le projet est une aventure, il mobilise un groupe d'acteurs ou de protagonistes pour atteindre un objectif précis. Nous avons identifié un grand nombre de parties prenantes, et chaque partie prenante à ses propres rôles et fonction qui doivent être exercées, dans quel ordre et dans quelles conditions.

1.5.2. Les protagonistes d'un projet constituent le spectre :

- ❖ **Le maitre d'ouvrage(MOA) :** c'est la personne pour le compte de laquelle est produit l'ouvrage, c'est lui qui prend la décision de lancer le projet. Son rôle est de définir

l'ouvrage, précise les objectifs du projet, établit le programme de réalisation, détermine le budget, de passe les marchés d'études et de réalisation, de régler les travaux réalisés, de suivre le bon déroulement des travaux et d'en assurer la recette. Le MOA est le commanditaire du projet.

- ❖ **Le maître d'œuvre(MOE) :** le MOE est le fournisseur de l'ouvrage. Est celui qui a en charge la réalisation technique du projet, il a donc une responsabilité opérationnelle et technique. Il met à la disposition du projet, l'infrastructure et les moyens nécessaires à son achèvement. Sa responsabilité est d'informer le MOA de l'avancement des travaux, d'assurer la garantie et de proposer le règlement. Et de conseiller le MOA de diriger la conception et la réalisation, d'assister le prestataire dans les procédures de recettes et de mise en œuvre. Pour la réussite d'un bon déroulement du projet, les deux parties ont une obligation de coopération.
- ❖ **L'équipe projet :** sera chargée de concevoir et mettre en œuvre la situation technique requise pour la satisfaction du besoin du client. En externe on parlera de MOE déléguée ou sous-traitant et en interne cette équipe pourra se confondre avec le MOE.
- ❖ **Comité consultatif :** c'est un collègue d'experts constitué pour amener un éclairage à la MOA par l'appréhension des différentes solutions techniques. Ils peuvent aussi servir de sponsors au MOE en phase de conception ou d'étude de la solution.
- ❖ **Comité de direction :** elle peut se réunir d'une fois par moins pour un projet de 6 mois à tous les trimestres pour un projet de 1, 2 ou 3 ans, cette périodicité variée de difficulté technique et des modifications apportées au référentiel. Le comité de direction c'est l'instance de concertation officielle entre la MOA et la MOE.
- ❖ **Lettre de mission :** elle peut s'avérer utile en cas de divergence de stratégie avec le MOA au cours de l'évolution du projet. Elle est aussi appelée contrat entre la MOA et le MOE.
- ❖ **Cahier de charge :** est un document contractuel qui fait analyser les besoins, il est la traduction de l'expression des besoins d'une entreprise.

A ce titre, il requiert une méthodologie quant à sa rédaction qui se fait par validations successives : expression du besoin de l'utilisateur, traduction en termes techniques, vérification de la validation de cette compréhension par l'utilisateur, rédaction du CDC.

1.5.3. Chef de projets :

Selon (Minyem, 2007, p. 75), est un cadre opérationnel ou fonctionnel de l'entreprise, détaché à temps plein ou à temps partiel pour la durée du projet. Le chef du projet est chargé, dans le cadre d'une mission définie, d'assumer la maîtrise d'un projet, c'est-à-dire de veiller à

sa bonne réalisation dans les objectifs de technique, de coûts et de délais. Le chef de projet est un métier passionnant mais difficile à exercer, car le chef de projet lui-même il doit être multi-compétent.

Cependant, il faut considérer trois niveaux de compétences pour un chef de projet selon (Buttrick, 2010, p. 46) :

- Le chef de projet **intuitif** est capable de gérer un projet de petite envergure ou simple très efficacement, avec une petite équipe.
- Le chef de projet **méthodique** est capable de gérer des projets de plus grande envergure et plus complexes.
- Le chef de projet **critique** peut gérer des projets très complexes et souvent difficiles.

1.5.4. Le rôle du chef de projet :

Le chef du projet répond à toutes les dérives afférentes au projet. Il a plusieurs missions :

- De piloter le projet du début à son terme, en surveillant continuellement l'avancement et les changements d'objectifs
- D'intégrer toutes les actions à exécuter dans sa prévision, et suit les budgets et les délais.
- De coordonner les processus de gestion : des objectifs, des développements techniques, des moyens
- Évalue les facteurs de risques et les gère à tout moment.
- Affecte les travaux à réaliser, suit l'avancement des travaux, ainsi de formaliser les documents intermédiaires et finaux.
- Il pilote son exécution dans les axes qualité/ performances, il organise l'effort, il soit présent à toutes les étapes du projet, et il assure la gestion technique du projet.
- Il anime les intervenants qui vont travailler sur les différentes tâches, ensuite il assure les échanges d'informations dans l'équipe, avec sa hiérarchie.

2. Le management de projet

2.1. Définition management des projets

Selon PMBOK,(2013, p. 3)« le management des projets est l'application de connaissance, de compétences, d'outils et de techniques aux activités du projet afin d'en respecter les exigences. Le management de projet est accompli par l'application et l'intégration des processus de management de projet groupés en : démarrage, planification, exécution, surveillance et maîtrise, et clôture ».

Selon LOWRENCE et LORSCH,(J.W, 1967) le management de projet se définit comme « l'ensemble des actions engagées par une entreprise afin de déterminer un projet, de le lancer et de réaliser. Il ne relève pas seulement de l'application de technique de gestion, même si celles-ci jouent un rôle essentiel dans le pilotage de la performance, mais d'un système de gestion par entière. En tant que tel, le management de projet revisite de deux manières la problématique, traditionnelle de management, de l'intégration et de la différenciation ».

Le management de projets donne une vision commune est une organisation efficace pour atteindre les objectifs. Management des projets répond au besoin de formalisation les étapes communes à tout projets, il regroupe les actions pour engagés les projets, le lancer et le réaliser il comprend deux fonctions : la direction de projets, et la gestion des projets.

La notion du management des projets est incluse aussi bien la gestion du projet que la direction du projet.

a) Direction du projet : Pour la conduite efficace d'un projet, il convient de mettre en place pendant et pour la durée du projet, une organisation spécifique, appelée généralement structure ou équipe projet, intégrant les différents acteurs intervenant tout au long du cycle de vie du projet. La direction du projet est liée au management, quelle organisation doit mettre en place pour atteindre le ou les objectifs dans tous les cas celui-ci doit prendre en compte :

- Les objectifs.
- Exigence (contractuelle).
- Aspects techniques.
- Nombres intervenants.
- Les risques identifient.
- Les contraintes (réglementaires).

Direction du projet décide de scénario pour coordonnées les activités et gérer les ressources, un de ces rôle pour animer l'équipe. Celle le plus complexe car il s'agit de faire travailler ensemble des compétences dans les intéresse en parfois divergents. Pour prendre les décisions qu'il lui acompte la direction de projet doit poser des informations nécessaires celle-ci se lui fournit par la gestion des projets.

b) Gestion des projets : apporte les informations nécessaires pour piloter le projet en termes de couts, et qualité, et en délais, elle fournit un état instantané du projet, elle a un rôle

d'alerte en cas de dérive du projet. Cet outil d'aide à la décision comprend les activités suivantes :

- Identification des tâches à réaliser
- Planification des tâches dans le temps.
- Établissement et suivi du budget.
- Réalisation du tableau de bord et des indicateurs.
- Gestion des risques.

Il s'agit de les anticiper au maximum en mettant en place des actions nécessaires pour les maîtriser.

C'est donc une tâche principalement prévisionnelle (avec une vision à long terme), intégrant une compréhension technique, contractuelle et commerciale du projet, dans les rapports de projet, l'aspect de la situation ne représente qu'un passage obligé pour prévoir les évolutions ultérieures, détecter les écarts par rapport aux prévisions et prendre les mesures appropriées.

La gestion de projet doit accumuler des données statistiques fiables et réutilisables pour améliorer la préparation et la réalisation des projets futurs.

Les deux fonctions essentielles du management des projets qui sont la direction du projet et la gestion du projet sont complètement nécessaires pour mener le projet à bien dans toutes ces dimensions.

2.2. Le cycle de vie d'un projet

Un projet a un début et une fin, d'abord en va voir qu'est-ce qu'un cycle de vie?. Le cycle de vie va correspondre à l'ensemble d'étapes par lequel le sujet va passer, de sa naissance, la création à la fin de sa vie et sa mort.

Quel que soit la taille ou la complexité du projet, le cycle de vie va correspondre aux étapes de la vie de projet, on distingue :

- ❖ **Démarrage** : ce groupe est constitué des processus qui facilitent l'autorisation formelle de démarrer un nouveau projet ou une nouvelle phase du projet.
- ❖ **Planification** : il définit et affine les objectifs, et planifie le déroulement des actions requises pour atteindre ces objectifs ainsi que le contenu pour lequel le projet a été entrepris. Ces processus permettent ainsi l'élaboration du plan de management de projet

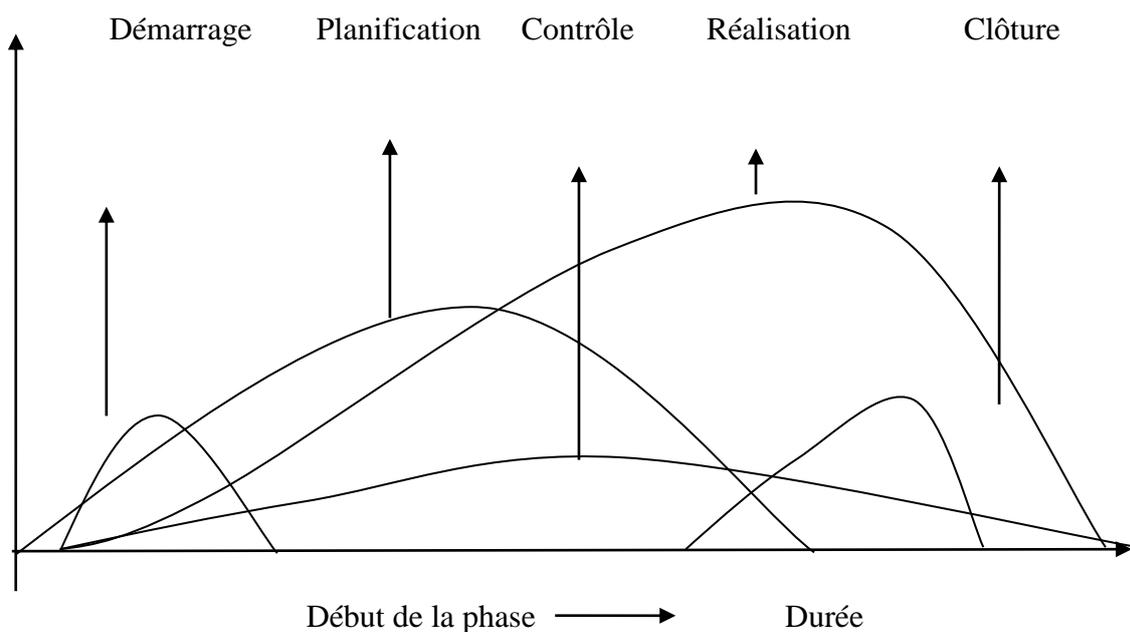
tout en identifiant le contenu du projet, le cout du projet, les amènent à maturité, et dressant l'échéancier des activités du projet.

- ❖ **Exécution ou réalisation** : implique la coordination des personnes et des ressources ainsi que l'intégration et l'exécution des activités du projet conformément au plan de management du projet.
- ❖ **Maitrise et de contrôle** : qui mesure et surveille régulièrement la progression du projet pour identifier les écarts par rapport au plan de management du projet, de manière à permettre actions correctives nécessaires et à atteindre les objectifs du projet.
- ❖ **Clôture** : ce groupe englobe les processus utilisés pour mettre formellement fin à toutes les activités d'un projet ou d'une phase de projet, remettre le produit achevé à d'autres ou clore un projet annule. Une fois achevé, ce groupe de processus permet de vérifier que les processus définis sont également achevés pour tous les groupes de processus afin de clore le projet ou une phase du projet, selon le cas, il confirme formellement que le projet ou la phase du projet est terminé.

Le projet il comporte plus au mois étape bien que chaque projet nécessite des processus et des tâches uniques.

Figure 3 : Cycle de vie d'un projet

Niveau activité



Source: Réalisé par nous-mêmes à partir (PMBOK)

❖ Le processus de démarrage il est impératif de comprendre le projet défini par le client et ses objectifs à atteindre, en respect les délais ainsi que les spécifications imposé par le client, dans cette phase de démarrage il faut insister également sur la méthodologie que on va utiliser ainsi que la rigueur et l'organisation pour mener bien le projet. Et en deuxième processus, la planification remplace peu à peu le démarrage, et ceci a l'aide d'une méthodologie. Il s'agit d'ordonner de différente tâche de notre projet à travers le temps avec la définition des durées, délais et des relations entre les tâches puis une représentation graphique de la durée totale du projet avec son chemin critique, il traitant alors de voir les ressources utilisé (matérielle, humaines), les risques potentiels de projet et éventuellement les mesures correctives en cas de dérapage et finalement le budget. En troisième processus, réalisation qui consiste d'une part à constituer les ressources humaines avec une équipe et matériels (moyens matérielle), et d'autre part la distribution ou les délégations des différents travaux de tâche à réaliser, c'est de loin le processus qui utilisera le plus d'activités. Et en quatrième processus, contrôle qui a une faible activité toute en long de projet mais qui est soutenue de début à la fin, ici le rôle du chef de projet sera de superviser le bon déroulement du projet au niveau de l'équipe de réalisation et également au niveau de l'avancement du projet dans le temps, et on devais voir un œil très intensive sur les retards qui peuvent engendrer des modifications, don des correction à apporter de façon à maintenir les délais, car le responsable des délais de budget et de la qualité qui devait maintenir, dans cette phase de contrôle la communication est très importante (réunions...). Et pour finir le projet et bien le processus de clôture qui doit se terminer dans le délai escompter de la réalisation du projet et évaluation des réussites.

2.3. Les outils et les méthodes pour définir le problème :

On adapte ces outils selon (CPRBEL, Juillet 2012, p. 55) :

❖ **Méthode de résolution de problèmes :** un problème est un écart entre une situation attendue et une situation observée, et da s'assurance que le client (sera paiement direct ou indirect).

Il existe une relation directe existe avec le PDCA. En effet, le problème vient de la différence entre les prédictions de la phase de planification et les conclusions de la phase d'inspection. Les deux paramètres P et C doivent être chiffrés, et en la même unité. Pour résoudre un problème, encore faut-il le comprendre. La différence entre l'école et l'industrie, c'est que les problèmes de l'école sont uniques, réels, clairs, et il y a une seule solution peut être trouvée. Dans l'industrie, le problème évident n'est pas le bon, il faut le trouvée et le

partager avec vos collègues ; alors, il est possible de trouver une solution, pas une solution unique mais une infinité certaines solutions sont meilleures que d'autres.

Le problème est l'écart entre ce que vous attendez et ce que vous voyez sous un certain angle client.

Cette méthode sera utilisée pour élaborer un plan d'action, la structure des 5 pourquoi (QOOQCP) elle détecte le problème. Les trois dernières structures seront associées au plan de convergence, ceci exprime sur une échelle de temps : la représentation de la chaîne résultats attendus en fonction de la date d'obtention pour faciliter la gestion la solution du problème. Les résultats attendus sont pertinents pour les participants responsables de l'obtention de ces résultats (Qui) et de la date (Quand).

❖ **Réaliser un audit** : Les audits sont généralement effectués après un échec. Voir souvent c'est comme un contrôle, un jugement. Les audits préventifs sont une excellente opportunité pour améliorer les processus, qu'il s'agisse de conception et/ou de processus industriels. Les audits de conception et de procédés industriels aident valider le système et fournir un cadre pour les réunions importantes entre le concepteur et le fabricant, car il n'y a pas de vérification, très grande entreprise, à mesure que le nombre d'audits à réaliser augmente, la tentation est grande déléguer et spécialiser les participants tant qu'auditeurs.

Essentiellement, l'audit doit déboucher sur un plan d'action précis et d'actualisé le niveau d'un processus. Le processus **PDCA** est essentiel à la bonne organisation des audits.

P est préparé pour l'audit, c'est-à-dire le référentiel pour l'audit, pour préciser le but ;

D mise en œuvre, évaluation et élaboration de plans d'action ;

C assurer la mise en œuvre du plan d'action ;

A voit l'impact positif de la décision prise ;

La communication joue un rôle très important dans un audit. Citons quelques recommandations importantes :

- Créer un climat d'écoute et de participation positive de tous les acteurs, ainsi de s'engager sur une démarche « gagnant-gagnant ».
- L'audit ne peut conduire à un jugement mais à un plan d'action réalisé en commun, et il le début d'une démarche de projet de mise à niveau pour atteindre des objectifs nouveaux ou mieux partagés.
- Les sanctions ne doivent jamais résulter d'un audit, quel que soit le constat négatif, mais bien sûr d'une absence d'application d'un plan d'action décidé en commun.

- L'auditeur doit montrer une image de facilitateur, exige, chercher sans cesse des preuves, vérifier les cohérences à tous niveaux, démontrer certaines incohérences.

Le responsable de l'audit doit définir une équipe comme un projet. C'est un organisateur de démarche de progrès. L'impérativement peut se faire mais par la réalisation d'interviews individuelles. Cependant une confrontation, comme dans la démarche de convergence, pour arriver au plan d'action partagé.

❖ **Diagnostic** : un projet est la résolution d'un problème complexe. Très souvent nous avons l'habitude d'appeler problème une simple préoccupation. L'utilisation des 5 pourquoi (QOOQCP) est suffisante pour bien définir en équipe le vrai problème. Mais il faut une méthode pour élaborer particulièrement dans les organisations complexe. C'est un diagnostic préalable à la résolution des problèmes.

Un diagnostic c'est l'enjeu de l'entreprise par exemple augmenter la marge bénéficiaire, réduire les couts, supprimer des doublons, donc pour établir un diagnostic il faut un but précis. Il permet de bâtir une stratégie plus cohérence, est de fréquenté de constater une précipitation dans l'action sans effectuer le moindre effort de comprendre la nécessité ou l'enjeu de ce sur quoi les acteurs s'engagent, chacun des acteurs concernés est persuadé de connaître la situation.

L'initiative d'une démarche de diagnostic est souvent considérée incongrue par de nombreux acteurs, ensuite, on considère que l'avancement de l'initialiser est plus tôt.

La mise en œuvre de cette démarche est collectivement par le maximum d'acteurs, c'est le fait de balayer un ensemble de questions et de construire ensemble de synthèse il est fondamental pour évaluer nos compétences avant d'engager des actions de progrès.

2.4. Les méthodes du management des projets

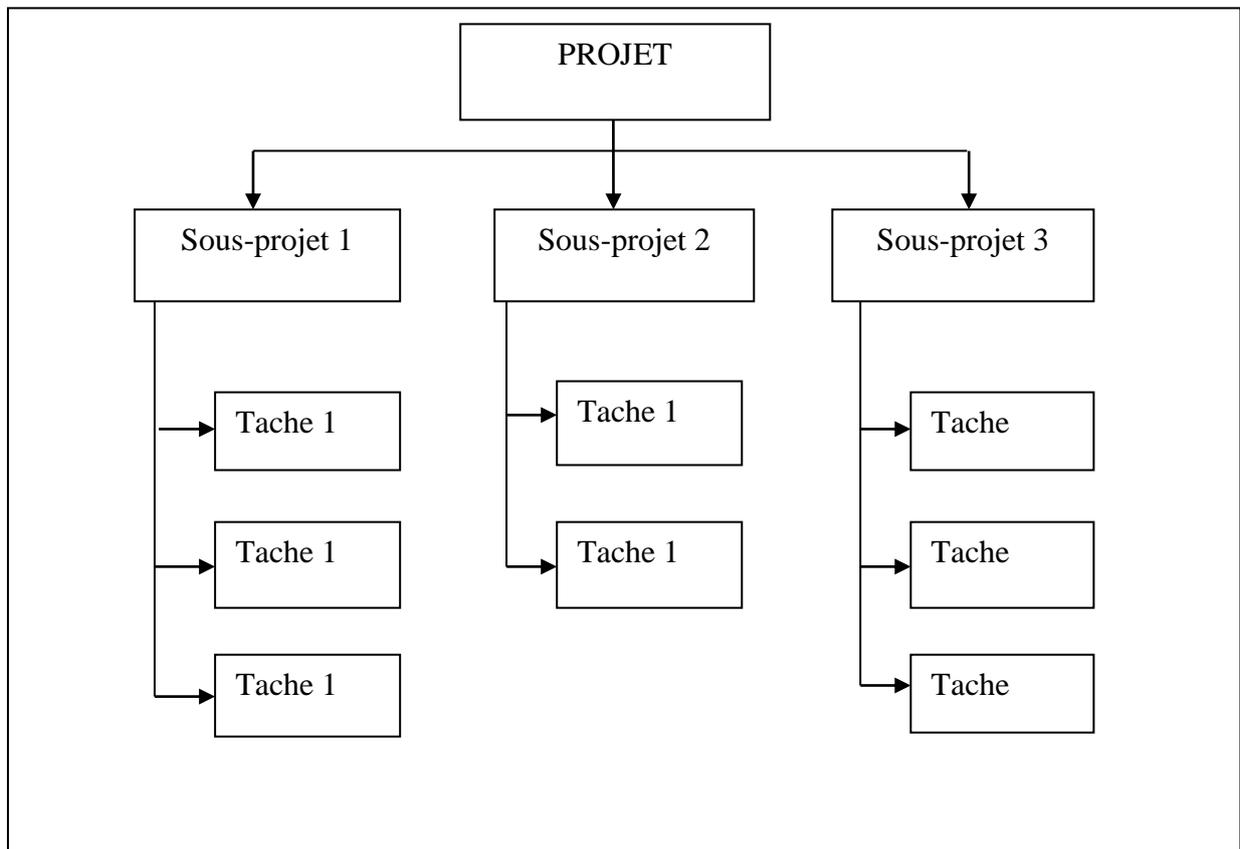
En raison de l'étude précédente sur le processus de management de projet, ce dernier nécessite des méthodes et des outils permettant durant le déroulement du projet, afin d'avoir une bonne estimation des résultats établis, pour pouvoir prendre les actions nécessaires et vérifier leur efficacité pour atteindre les objectifs. Ces deux méthodes sont : organigramme technique de projet des taches (OT) et le planning de (GANTT), elle permettant de suivaient la réalisation, le fonctionnement et l'enchaînement des activités de projet.

❖ **Organigramme des taches (OT)**

L'organigramme des taches est un outil d'organisation, contractualisation, stratégie et d'analyse. Est un outil traditionnellement associer au management de projet.

On appelle l'organigramme des tâches, qui sert à découper le projet de façon exhaustive et de l'ordonnée. Il assure la cohérence des actions, analysant les tâches et les moyens nécessaire pour réaliser l'ensemble de projet

Figure 4 : L'organigramme Technique de Projet (OTP)



Source : Réalisé par nous-mêmes, selon Henri- Pierre MADERS. EIIENNE Clet édition d'organisation paris 2002. P.35

La figure. Ci-dessus selon(Maders, 2002, p. 35) permet, pour un projet atteignant un certain niveau de complexité, de définir de façon exhaustive son contenu. Cette démarche consiste à représenter graphiquement le projet en le décomposant par niveaux successifs jusqu'à un niveau détail, permettant à une bonne effectuation et planification pour contrôler les opérations des travaux à réaliser selon de :

L'organigramme des tâches a pour objectif (Bourgeois, 2008, p. 7)de :

- ❖ Décomposer le projet en sous-projet ainsi que le sous-projet en tâches.
- ❖ Définir l'ordonnancement des tâches et leurs interfaces et les événements clés constituer et affecter les lots de travaux.
- ❖ Suivre l'avancement et vérifier l'ensemble des tâches du projet.

Chapitre 01. Généralités sur le management des projets

L'organigramme des tâches offre la possibilité d'identifier graduellement et organiser l'ensemble des travaux à effectuer et disposer d'une base commune pour la coordination travaux et la maîtrise du déroulement du projet.

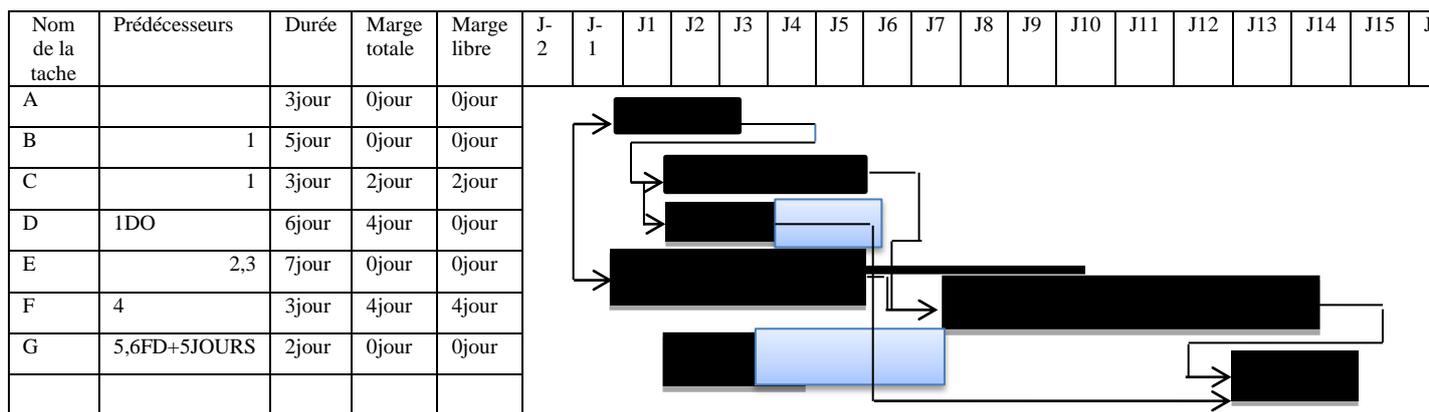
❖ La méthode GANTT

Le diagramme de GANTT est un outil indispensable et on peut le définir comme le calendrier de réalisation d'un projet, il permet de visualiser l'ensemble du projet, on peut également identifier les marges existantes sur certaines tâches, ou les tâches qui sont en retard, on peut aussi l'utiliser comme un vrai outil de pilotage de projet. Selon HENRY-PIERRE ; (Gauthier, 2000) « le planning de GANTT est un outil qui facilite l'ordonnement d'un projet. Il met en perspective, dans le temps, les différentes actions du projet. Il permet :

- ❖ D'optimiser les délais de traitement et l'utilisation des ressources (hommes, machines...)
- ❖ De visualiser les charges à réaliser
- ❖ De prévoir et contrôler la répartition des effectuations
- ❖ D'ajuster les moyens à la situation
- ❖ De suivre le degré d'avancement des travaux

Le tableau GANTT permet de suivre la consommation des ressources mises à disposition du projet et de maîtriser les éventuels dérapages.

Figure 5 : Diagramme de GANTT.



Source :Gauthier, 2000, p. 40.

Afin d'appliquer ces deux méthodes, il faut décomposer le projet sous forme d'organigramme des tâches, et de faciliter et effectuer et observé au niveau d'un lot spécifique

de travaux. Et la planification des tâches est basée sur le diagramme de GANTT, ce qui permet de mobiliser les tâches du projet pour assurer le contrôle du projet.

❖ La méthode PERT

La méthode PERT utilise une représentation graphique pour déterminer la durée minimale, comprendre la durée de chaque tâche et la limite de tri des éléments. PERT est un outil d'organisation des projets.

Méthode de planification, qui permet de coordonner les tâches qui doivent être effectuées pour atteindre les objectifs du projet.

Méthode statistique, qui fournit des informations sur le degré d'incertitude que le projet a atteint dans le délai requis.

Méthode d'orientation, qui aide le chef de projet à prendre ou laisser le comité de pilotage prendre une décision arbitrale : Sur les objectifs (et de la tâche à accomplir), Sur les délais, Sur les moyens.

- Le principe de la méthode PERT :

Le graphe PERT compose d'une image claire des activités du projet et de leurs corrélations. Lors des problèmes d'accomplissement, les durées sont imposées sans le réseau. Donc le principe de la méthode PERT est de réduire la durée totale d'un projet par une analyse détaillée des tâches ou activités élémentaires et de leur enchaînement. On étudie les délais sans prendre en compte les charges.

❖ Le réseau PERT est constitué par des tâches et des étapes ainsi le chemin critique :

Étape : commencement ou fin d'une tâche. Une étape n'a pas de durée. On symbolise une étape (ou « nœud ») sur le réseau par un cercle. Les étapes ou « nœud » peuvent être représentés de différentes façons selon les informations que l'on souhaite mettre en évidence.

Tâche : doit être composée graphiquement sous la forme d'un réseau, mettant en évidence :

- Les tâches devant être réalisées à la suite les unes des autres.
- Les tâches qui peuvent être réalisées en parallèle.

Le déroulement des temps doit être évalué en retenant la durée prévue probable pour chacune des tâches. La tâche est pénalisante car elle demande toujours une certaine durée, des moyens et coûte de l'argent. Elle est symbolisée par un vecteur sur lequel seront indiqués l'action à effectuer et le temps estimé de réalisation de ces tâches.

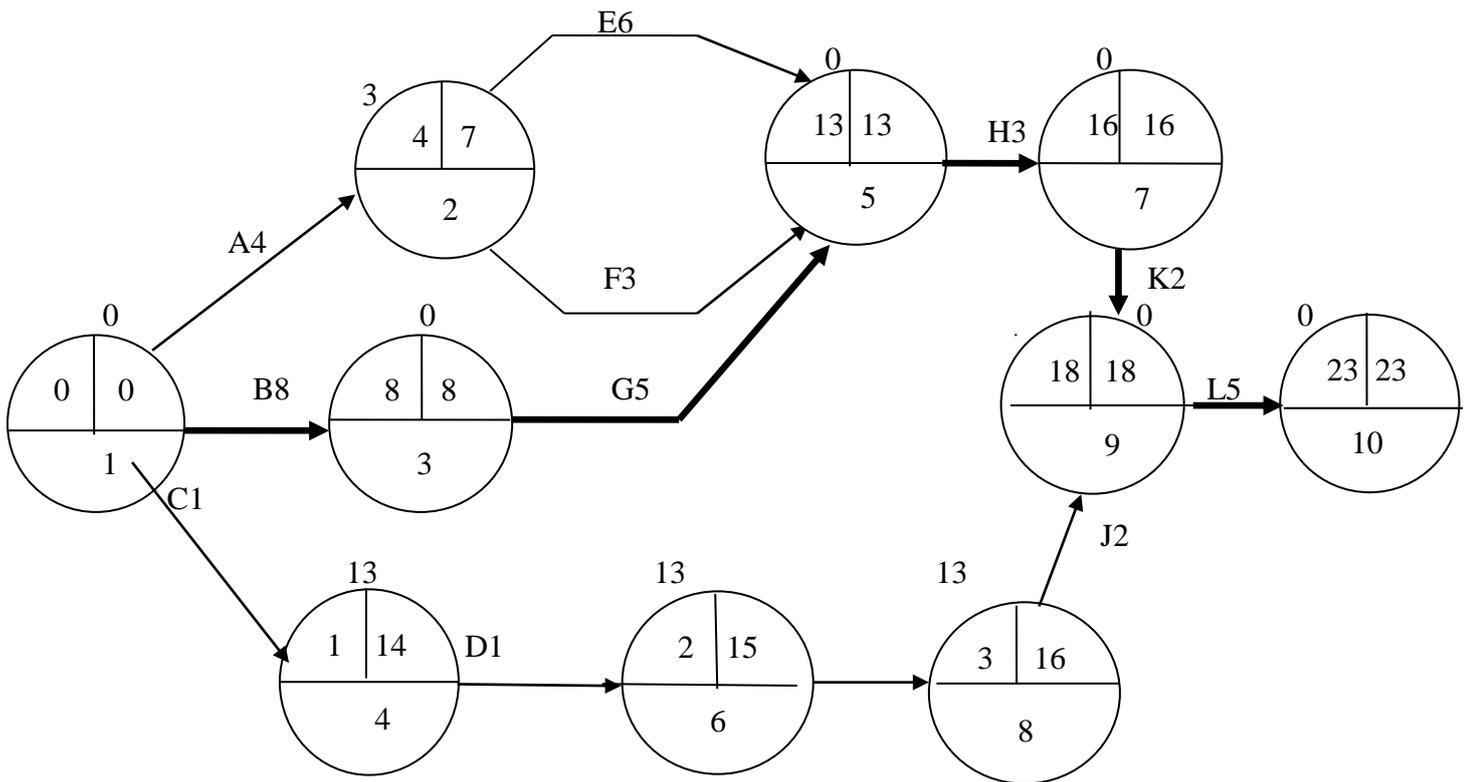
Le chemin critique : elle consiste des tâches qui ont une marge totale égale à zéro, voir négative. Cependant, le retard des taches du chemin critique impacte la date de fin du projet. Il est souvent le plus long du projet, c'est-à-dire le chemin qui définit la durée globale du projet.

C'est le chemin critique qui fait la durée du projet. C'est donc sur le chemin critique que se trouvent les solutions pour réduire la durée du projet si cela est nécessaire. Il n'est donc pas utile d'imposer à tous les responsables de taches de réduire leur durée, par exemple, de 10% pour gagner 10% au global sur le projet, puisque seules les taches du chemin critique font la durée du projet.

Le tableau ci-après récapitule l'ensemble des tâches relatives à cette révision avec pour chacune d'elles leur repère, leur durée en heures pour une exécution par un seul agent de maintenance, et leur antériorité.

Figure 6 : Réseau Pert avec les dates au plus tôt et au plus tard

Repère	Tâches	Durée	Antériorités
1	Préparation moteur	4	
2	Démontage et nettoyage du turbocompresseur	8	
3	Nettoyage de l'armoire électrique	1	
4	Vérification des contacteurs et du serrage des bornes	1	C
5	Révision de la pompe a injection	6	A
6	Changer les injecteurs	3	A
7	Remontage et contrôle du turbocompresseur	5	B
8	Contrôle de l'injection	3	E, F, G
9	Vérification de différentiels et des thermiques	1	D
10	Contrôle de l'alternateur	2	I
11	Contrôle de l'avance	2	H
12	Contrôle du groupe électrogène	5	J, K



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir de (Tpmattitude.gov/ exoport.html.)

Conclusion

Pour assurer la complexité croissante des projets, on doit accorder aux pratiques managériales de projet qui fixant les objectifs de l'entreprise, le projet passe d'un état stable à un autre espéré meilleur.

Pour bien terminé un projet il faudrait bien le comprendre et le débiter, néanmoins il ne suffit pas de se contente des protagonistes pour la réussite un projet il faut négligeant le processus de management de projet qui mène vers l'atteindre de ses objectifs.

Les actions engagées par l'entreprise au cours d'un processus affectent généralement les processus qui lui sont reliés. La réussite en management de projet comprend la gestion active de ces interactions afin de satisfaire aux exigences du commanditaire, du client et des autres parties prenantes.

A decorative graphic consisting of a thick, wavy blue ribbon that flows from the top left towards the bottom right, curving and looping. The ribbon has a slight gradient and a soft shadow effect, giving it a three-dimensional appearance.

*Chapitre 02 : Management des
projets collaboratif.*

Introduction

La gestion de projet collaborative a pour objectif de structurer votre organisation et de lui apporter une réelle flexibilité tout a long du processus de projets, tout en prenant en compte toutes les contraintes. Les projets collaboratifs représentent un véritable investissement et assurent une rentabilité à moyen et long terme. Ils constituent une garantie pour amélioration de la structure de chaque entreprise ou organisation. Il est essentiel de développer de bonnes pratiques de gestion de ces projets collaboratifs. L'objectif est à la fois louable et ambitieux : améliorer la collaboration et le partage entre tous les collaborateurs, fonctions et structures opérationnelles.

Dans ce chapitre, on présente la notion du management des projets collaboratifs. Nous commencerons par la définir et on indique les outils collaboratifs ont pour but d'aider à choisir les outils pour que tous les moyens contribuent à la performance de l'entreprise, puis nous intéresserons a la nécessité de la cartographiés des risque ont représentent l'ensemble des risques en terme d'impact et de probabilité d'établir un plan d'action cohérent.

Pour cela, le management des projets collaboratifs consiste à mettre en œuvre une décomposition fonctionnelle, qui se décompose en un modèle applicable à tous les projets collaboratifs, dans le but de séparer et d'unifier les fonctions logiques entre ces niveaux. Nous mettrons l'accent sur le cycle de vie, qui comprend des activités qui maitrisent les conditions qui déterminent le succès. Le plan de communication et le plan d'action doivent être les éléments de base. Le plus important est de s'intégrer dans le réseau de communication de chaque projet collaboratif. L'objectif du participant est de traiter de la gestion des compétences et du développement des participants, ainsi que de considérer la matrice des compétences. L'efficacité et l'importance de la communication dépendent de l'organisation. Il est important de comprendre ce qu'est la culture organisationnelle.

1. Le management des projets collaboratifs

1.1. Définition du management des projets collaboratifs

Le management des projets collaboratif selon (Carlier, 2016)« les projets collaboratifs transforment les relations et les modes de travail dans les organisations »

Le management collaboratif fait partie des nouvelles pratiques managériales. Il offre la possibilité à tout un chacun de s'exprimer et de valoriser ses capacités. C'est une forme de gestion qui est à la fois bénéfique à l'entreprise et aux salariés. Le management collaboratif entraine donc un système de hiérarchie horizontale.

Le travail collaboratif vise à gommer les hiérarchies et selon (Tichkiewitch, 2000, pp. 75-78) ont inclure tout le monde dans le « mieux travailler ensemble ». Selon (Boujut, 2001), (Tichkiewitch S. , 1997, pp. 8-12), Dans un environnement de travail de plus en plus concurrentiel, il est plus que primordial de mobiliser et d'amener son équipe à aller dans la même direction afin d'activité les principaux leviers de performance d'une entreprise. C'est ici que le travail collaboratif prend tout son sens puisqu'il permet s'impliquer davantage les collaborateurs et de redonner du sens au travail quotidien des collaborateurs.

Le management collaboratif invite aux échanges et limite l'intervention des dirigeants au mieux. Le but du management collaboratif est de simplifier les niveaux hiérarchiques, afin de donner plus de latitude aux collaborateurs. Chaque entreprise a la possibilité de développer le management collaboratif dans son entreprise. Pour ce faire, il suffit de trouver des outils adaptés, de se donner les moyens d'échanger et de collaborer.

1.2. Les risques et les menace des projets collaboratifs

En fonction de la catégorie des projets, chaque projet comporte des risques qui sont de natures différentes : aspect physique et logiques. Selon (Mulle, 2005) Dans un environnement de plus en plus incertain, de plus en plus concurrentiel, les entreprises ont une mauvaise appréciation des risques (pertes / dépôt de bilan, troubles sociaux, malversation...).

Pour diminuer leur effet et embellir cette mauvaise appréciation, elle doit s'organisent pour maitrise les menaces potentielles pour atteindre les objectifs fixés. Des études préalables permettent d'identifier et d'évaluer les risques liés au projet.

Chaque projet doit gérer ces risques et ces menaces, à la fois internes et externes. La sécurité est très importante et même indispensable quels que soient les environnements de travail. Le traitement des risques et des menaces est essentiel pour rester opérationnel ainsi que compétitif dans la mise en œuvre opérationnelle de chaque projet collaboratif.

Parmi les événements pouvant impacter le déroulement de projet, la norme distingue :

- **Evènement**, les évènements se situent dans les projets collaboratifs, toutes les activités et les processus de travail sont liés à des évènements que l'on classe en deux catégories : interne et externe. Un évènement il analyse avec des techniques, il identifié des causes et les effets dans le but de limiter les gravités de l'évènement sur le système en cours d'examen.
- **Aléas**, dans certains environnants d'exploitation, quelles que soient les difficultés rencontrées, savoir s'adapter est crucial. Cela signifie que l'entreprise n'a pas vraiment étudié ce cas, ni envisagé son évaluation pour maintenir la continuité du projet. Dans un projet collaboratif, vous devez avoir deux réactions : les réactivités et la flexibilité. Dans

tous les cas, il est préférable de ne pas attendre le risque de dégradation des fonctionnalités du projet, mais d'intervenir dans certaines applications dès que possible pour vérifier les problèmes et les résoudre. Pour les problèmes plus importants, s'ils ne peuvent être résolus, il est nécessaire de renforcer l'équipe ou de faire appel à des intervenants externes.

- **Menaces**, les menaces est de nature variable. Elle indique des possibilités d'attaques, dans ce cas-là il faut prendre la mesure des causes et des effets potentiels. Il faut réagir et être attentif, car dès que les risques commencent à surgir ou les menaces deviennent importantes, elles peuvent avoir une probabilité d'apparition élevée.
- **Risque**, dans la phase d'évaluations des risques, ils doivent considérer leur impact sur diverses activités commerciales et de support. Les risques doivent être identifiés en permanence tout au long du projet. Certains risques n'apparaissent que dans des conditions d'exploitation spécifiques ou lorsque des changements surviennent, ils apporteront donc des risques. Dans d'autres cas, des changements externes peuvent créer des risques.

La maîtrise des risques de projets est un processus qui se déroule tout au long du projet en quatre étapes :

1. **Identifier des risques** : déterminer les risques qui pourraient avoir un effet sur les projets et documenter leurs caractéristiques.
2. **Exécution de l'analyse qualitative et quantitative du risque** : classer les risques en fonction de leur probabilité et de leur effet.
3. **Développement des plans de réponse aux risques** : examine des actions et options pour améliorer les opportunités favorables et diminuer les menaces.
4. **Suivre et contrôle des risques** : surveiller les risques résiduels, identifier les risques nouveaux, exécuter les plans de réponse et évaluer leur efficacité au long du cycle de vie du projet.

Le management des risques doit être conduit au début du projet, chaque risque doit être évalué, une stratégie pour le traiter convenue par toutes les parties appropriées et suivie jusqu'à sa clôture. Les objectifs de management des risques et d'accroître la probabilité et l'effet des événements positifs et en particulier faire diminuer les effets défavorables aux objectifs du projet.

La typologie des risques basée sur la cartographie représente l'ensemble des risques en termes d'impact, de probabilités pour construire des plans d'actions cohérents. La cartographie des risques permet de recenser les risques majeurs d'une organisation et les présenter de façon synthétique sous une forme hiérarchisée, ça mission et d'identifier et hiérarchiser les facteurs de risques, et dresser un état des lieux complet des vulnérabilités.

Chapitre 02. Management des projets collaboratif.

La cartographie consiste un outil d'aide à la décision pour les responsables de l'entreprise ou de l'organisation c'est un puissant outilde pilotage, à ce titre, elle s'inscrit dans le dispositif de gouvernance des risques. Les principaux éléments à prendre en compte leur de démarche globale de la construction :

❖ **La première étape : identifier les évènements et les risques**

- La constitution d'un référentiel d'évènement propre à l'entreprise :
- **Externe** : économique, politique et sociétal, technologique, réglementaire, naturel, industriel...
- **Internes** : infrastructure, sanitaire, ressources humaines, produits, clients, fournisseurs, systèmes d'information, organisation, management, gouvernance et politique, ...
- Recensement des risques : A partir de :

Questionnaires, interviews, base d'incidents.

❖ **La seconde étape : évaluation des risques**

- Estimer la probabilité de survenance : à partir :

De données statistiques internes, de la perception des responsables et des collaborateurs, d'informations externes (experts, observatoires, ...).

- Evaluation et hiérarchisation : l'évaluation se base sur deux paramètres :
- **La probabilité** ou **fréquence** : représente la possibilité qu'un événement donné survienne ;
- **L'impact** ou **gravité** représente les conséquences de cet évènement.

Ces deux paramètres combinés déterminent la **criticité** du risque.

- ❖ **La troisième étape** : définir un plan d'action accompagné des mesures immédiates de traitement de certains risques identifiés, déterminés et formalisés.

La cartographie des risques composer un outil indispensable pour les différents acteurs de l'organisation

- La direction générale pour formaliser sa vision des risques
- Le risk manager
- La direction financière sécurisé la communication de l'entreprise vis-à-vis des marchés financiers afin de maitrise des risques.
- Le responsable du contrôle interne, qui utilise des actions et des outils afin de suivre des risques dans le temps.

1.3. Les outils de management des projets collaboratifs

Choisir un outil entre gestion de projet collaboratif propriétaire ou open source nécessite la prise en compte de plusieurs critères : exigences, fonctionnalités, technologie, ergonomie, support, coûts, d'exploitation et risques. On adapte selon (Carlier, 2016).

➤ Solutions open source

Premièrement, il est recommandé de résoudre les problèmes traditionnellement utilisés pour juger de la fiabilité et de la pérennité de toute solution open source. Le problème est :

- Quelle est la vitalité de sa contribution à la communauté ?
- Le projet est-il soutenu par l'écosystème des sociétés de services informatique, notamment des prestataires IT français, qu'elles soient ou non expertes en open source ?

Ces deux questions permettent non seulement de valuer la durabilité du produit, mais aussi d'évaluer les ressources investies pour assurer son support technique, sa maintenance et son développement.

La capacité d'intégration avec des outils externes est également un point clé. Un outil collaboratif de gestion de projet informatique doit vraiment pouvoir interagir avec toutes les applications impliquées dans le cycle de vie du développement : gestionnaires de tâches d'environnement de développement, outils de BUILD, projets de BUILD, ensemble de programmes, outils de test et d'intégration continue, etc. par conséquent, la mise en œuvre de l'API standard de type REST (interface de programmation d'applications) est obligatoire.

La gestion de projet, notamment en informatique ou en communication, risque de devenir incontrôlable si elle n'est pas gérée par des méthodes d'accompagnement efficace. Citons REDMINE, TULEAP, GANTTER, Project-open...chaque solution collaborative dédiée à la gestion de projet informatique a ses avantages et ses inconvénients.

➤ Solution propriétaires

Avec une solution propriétaire simple et des fonctionnalités limitées, cela convient aux petits groupes de travail. C'est le cas de PLANZONE, BRSECAMP, COLLABTIVE, HUDDLE, MICROSOFT Project et trac. Pour des solutions plus complexes et intégrées, il existe : ATTASK, BRIGHTWORK, JOURNYX.

Les facteurs limitatifs les plus importants à considérer sont les facteurs de temps et de budget. Mais les contraintes humaines sont tout aussi importantes pour ses compétences et son expérience. Et choisir le bon logiciel de projet devient crucial.

2. La construction des projets collaboratifs

2.1. Découpage fonctionnel des projets collaboratifs

Un plan fonctionnel, est une approche identique aux découpages des systèmes d'information en trois niveaux indépendants : management, tactique, opérationnel. Elle est indépendante des outils comme des infrastructures techniques. De plus, elle est applicable sur tous les projets collaboratifs en tant que modèle fonctionnel. Le but de ces trois niveaux est de séparer et réunir les fonctions logiques entre elles.

- **Niveau management** : il consiste à adapter les projets aux besoins de l'entreprise et des attentes des clients. Il est le plus élevé du dispositif organisationnel mis en place dans l'entreprise.
- **Niveau tactique** : il est divisé en quatre fonctions constituant des sous-niveaux distincts, dont les éléments principaux sont :
 - **Les métiers** : elle prend en compte les métiers propres aux activités de l'entreprise. Les métiers permettent de définir des règles adaptables et de simplifier l'accès aux données grâce au référentiel.
 - **Coordination** : la coordination et la collaboration, c'est revoir les modes de gestion traditionnels et proposer de nouveaux paradigmes. Le pouvoir du manager ne dépend plus des informations dont il dispose, mais de sa capacité à participer à la coordination et à diffuser ces informations auprès des professionnels, des réseaux actifs, et à utiliser les compétences personnelles qui composent l'entreprise. Afin de considérer et de mesurer les facteurs de coordination, un nouvel indicateur doit être inclus. Ces activités nécessitent une formation des salariés de l'entreprise pour leur permettre de coordonner les projets d'amélioration liés à la logistique de production, aux systèmes d'information et de distribution. Parce que la formation des acteurs du projet et des responsables de la mise en œuvre des changements.
 - **Organisation** : son objectif est d'acquérir des connaissances, des compétences, ou l'amélioration d'une productivité, elle est bâtie sur la notion de communauté constituant une organisation apprenante
 - **Le référentiel d'information** : des référentiels et Framework généraux suivent et restaurent des pools de données, des informations partagées entre les participants, et des sujets métiers : professionnel, loisirs, formation, déplacements, culture, plusieurs référentiels peuvent être définis :
 - Référentiels de compétences collaboratives
 - Référentiels des connaissances commerciales (métiers)
 - Référentiel des participants

- Référentiels de données de communication...

L'explication des raisonnements de connaissances et d'information requiert un cadre théorique d'une part, et des étapes et des méthodes de construction d'autre part. Chaque référentiel crée de plus en plus de valeur pour ses utilisateurs.

- **Niveau opérationnel** : on y trouve tous les documents, les informations, les échanges, avec les clients et les utilisateurs. Elle est capitale car c'est la partie visible, des projets collaboratifs.

2.2. Cycle de vie des projets collaboratifs

Le projet comporte des phases répétées à l'issue desquelles des points de contrôle doivent être déterminés, le cycle de vie correspond à l'enchaînement dans le temps des étapes et des validations entre l'émergence des exigences.

Le cycle de vie va encadrer par ces étapes de validation, constituant une des tâches de la gestion de projet. Les éléments retenus caractérisent les points de passage concernant :

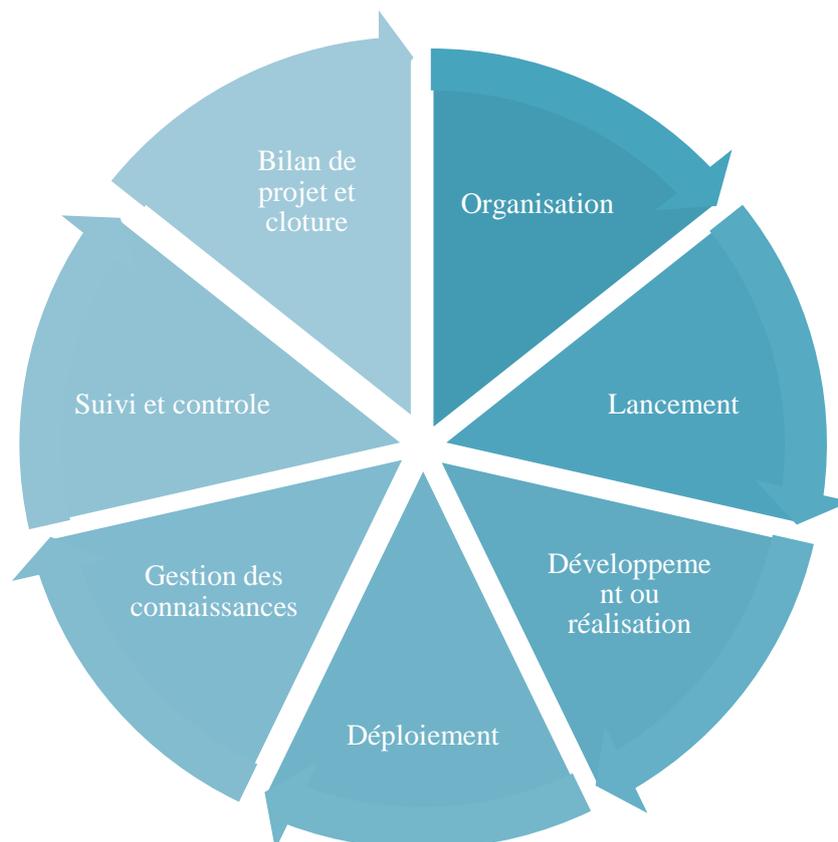
- ❖ **Organisation** : c'est une étape de préparation et de définition des qualifications requises pour l'organisation future. Pour lancer le projet des rôles et responsabilités sont déterminés et les fonctions minimales attribuées.
 - ❖ **Lancement** : afin de garantir ses fonctions et comprendre les étapes et les activités qui doivent être réalisées. Le lancement établit et équipe le projet de mécanismes. Les collaborateurs sont choisis et informés des conditions d'exécution du projet : calendriers, délais, finalités, objectifs, dates clés, outils et moyens de contrôle et de suivi, organisation et responsabilités des participants.
 - ❖ **Développement ou réalisation** : elle comprend des activités continues, à savoir l'analyse et la conception des exigences contenues dans le cahier des charges, y compris les formules fonctionnelles ou la validation définies avec les clients. Une fois la formule complétée, le projet entre dans l'étape d'exploitation pour les opérations sur une partie support.
- L'analyse, conception et développement comporte :
 - Des actions et coordination de planification.
 - Des réalisations des activités relatives au développement des applications administratives (institutionnelles et départementales)
 - Élaborer et proposer, afin de pouvoir exécuter un plan de travail triennal ou annuel et en faire de suivi en collaborant avec le service propriétaire.

- Collaborer avec les services propriétaire permet la réaliser des activités relatives au développement ainsi qu'a l'acquisition des applications administratives :
 - Analyse préliminaire et/ou d'opportunité.
 - Analyse et/ou devis fonctionnel.
 - Intégration des interfaces.
 - Analyse générale et détaillée.
 - Codage.
 - Production de document et des fichiers spécialisés.
 - Élaboration des tests.
 - Évaluation des appels d'offres des fournisseurs.
 - Documentation et support....
- Afin d'assurer la réalisation du travail, les transferts technologiques et les formations sont nécessaires aux personnes des autres services du système d'information.
- **Déploiement** : cette étape est importante car elle est préparée par les responsables, les clients ainsi que les utilisateurs. Elle est établie par la création d'un plan de déploiement ou à partir d'un dialogue entre les partis pour déterminer les clauses sous forme de lots ou de versions successives. Il s'assure que l'ouvrage est conforme aux attentes du consommateur.
- **Gestion des connaissances** : elle est nécessaire à la mise en place d'une base de connaissances partagée ainsi que d'outils de management des connaissances entre les participants pour une exploitation optimale a partir de processus définis :
 - L'organisation des connaissances
 - Les outils d'accès : accèdes et enrichir
 - Les interfaces en modes connectent entre les sites et des serveurs de connaissances.
 - Les définitions des profils d'accès pour le paramétrage et la gestion des droits de confidentialité
 - La diffusion des nouvelles connaissances et des compétences acquises.
- ❖ **Suivi, contrôle** : le but est de veiller à l'exécution d'un plan de travail qui contient des travaux, des livrables ou des actions passées, en cours et futures. Elle permet de mettre en évidence des écarts, avec perspectives la prise de décision. Tous les acteurs sont impactés :
 - Le comité de pilotage
 - Le responsable de projet

- Les chefs de projet
- Les intervenants qualité
- Les gestionnaires des projets
- Les participants au projet.....

❖ **Bilan de projet et clôture** : d'après (Conduite-projet/Phasededevveloppement/gestion-de-projet/guide-bilan-projet.pdf)le pendant le projet, je recommande un petit rapport ou une analyse de son avancement, surtout lorsque des changements surviennent. Ils permettent des comparaisons entre des situations réelles et des objectifs prévus. Ils sont liés aux estimations du projet en termes d'évaluation, de moyens, de types d'écarts, de solutions utilisées, etc. mais également liés à la capitalisation et aux expertises acquises et aux compétences déployées. Chaque membre de l'équipe assume la responsabilité personnelle du travail qu'il fournit.

Figure 7 : Cycle de vie des projets collaboratifs



Source : Carlier, janvier 2016, p. 96.

- **La comparaison entre le cycle de vie d'un projet et le cycle de vie d'un projet collaboratif** : le cycle de vie d'un projet consiste à établir la nécessité d'un contrôle plus efficace de certains livrables. Son but est de bénéficier de la décomposition formelle des

phases. D'autre part, le cycle de vie d'un projet collaboratif vise à atteindre des objectifs basés sur des exigences de performance est encadré par ces phases de vérification.

2.3. La construction d'un projet collaboratif

2.3.1. Organisation

L'efficacité et l'importance de la communication dépendent de l'organisation. Il est important de comprendre la culture de l'organisation, ses opinions éthiques et son comportement personnel... tout dans son cycle de vie. A partir de la culture existante, l'entreprise peut déterminer les changements nécessaires et s'engager à les mettre en œuvre. Certains outils décrivent les bonnes pratiques qui peuvent être utilisées. Elles sont :

- Mise en place du plan de communication.
- Gérer la technologie, les ressources et les outils d'analyse du participant.
- Les meilleures pratiques pour créer, encourager et maintenir le comportement souhaité.

❖ **Facteurs influençant** : la communication doit être organisée dans la perspective de projets collaboratifs, et les adaptations comportementales doivent être codées pour réaliser, notamment :

- Partager la valeur entre les participants au projet.
- Affaiblir le comportement attendu et le renforcer à travers des exemples de signaux envoyés par la direction ou la direction pour modifier ou dans certains cas s'adapter aux schémas comportementaux de l'entreprise.
- Encourager et encourager le suivi, c'est renforcer le comportement attendu.

Adhérer aux contraintes spécifiques et aux principales raisons du projet de coopération, et ses principales caractéristiques couvrent toutes les étapes de la gestion à la communication.

Outils majeurs : la communication du projet corporatif doit être coordonnée avec sa stratégie d'entreprise. A cet effet, d'une part, la rédaction d'un plan de communication sera un outil de haut niveau, qui rédige une stratégie basée sur des objectifs et des résultats attendus, d'autre part, elle doit déterminer les contraintes qui en découlent, qu'il s'agisse de priorités ou de perspectives, ou plus de structure ou des raisons économiques. Il est important d'identifier tous les éléments qui peuvent affecter le plan de communication. Car le plan doit servir de base aux directeurs généraux pour définir de communication interne et externe.

❖ **Les modes de communication** : le besoin de communication interne est évident, il faut organiser la communication entre les participants de l'entreprise, participante dans la structure relais du projet collaboratif.

Chapitre 02. Management des projets collaboratif.

- **Interne :** la communication interne peut être un moteur de motivation, d'encouragement et d'engagement des salariés dans sa structure pour gagner en cohésion sociale. Il s'agit de créer une culture d'entreprise forte qui existe dans ou découle de projet collaboratif pour améliorer et renforcer la cohésion sociale.

- **Externe :** plus généralement, la communication externe s'adresse aux clients, fournisseurs, actionnaires potentiels, investisseurs et décideurs. Celle-ci se divise en deux autres catégories : la communication dite à objet social ou institutionnel, qui vise à valoriser l'image de l'entreprise, et la communication marketing ou commerciale pour des offres spécifiques, qui vise à vendre des produits ou des services de l'entreprise et à retenir des objectifs.

❖ **Coordination des communautés et des réseaux :** à cette fin, rechercher et vérifier des mécanismes de coordination pour améliorer la communication des projets collaboratifs et établir des réseaux intercommunautaires et interpersonnels, qu'ils soient à grande ou à petite échelle. Cependant, le principe est que les coûts et les conversions ne sont pas proportionnels aux problèmes de collaboration et au résultat final.

Au sein de l'entreprise, des mécanismes (atteints, actions, réciprocité) qui s'appuient sur les forces du moment, les contextes et les enjeux individuels entre les participants sont développés sur la base de la collaboration, du partage et de la communication. Le moteur recherché pour la mise en place d'un réseau collaboratif liée aux actions de communication est :

- Partager l'information
- Transfert de connaissances et de compétences
- Contrôler les flux de communications et d'échanges
- Synchroniser les activités à distance ou éloignées
- Réduire les différentes charges structurelles
- Améliorer le niveau des échanges culturels
- Inclure des participants internes et/ou externes
- Augmenter la vitesse de diffusion de l'information
- Enregistrer les informations de transaction
- Réduire les compétences
- Améliorer la vitesse de communication

Les effets de coordination sont multiples, et les stratégies des participants au système peuvent être très bénéfiques, ce qui produira une réelle efficacité dans l'ensemble du système collaboratif.

- ❖ **Communication vers les acteurs** : selon (Borjn, 2009), la nécessité pour ce sujet est de fédérer les participants, les conférenciers et les dirigeants, et de s'articuler autour de méthodes et d'outils pour promouvoir le travail en réseau. Les normes sont aussi un outil de communication et d'information. Il définit les exigences fonctionnelles centrées sur l'axe, les niveaux et les moyens de communication. Par conséquent, il décrit la manière exacte dont l'entreprise demande et le service attendu par le fournisseur. Il s'agit d'un document contractuel enregistré par les deux parties et réalisé entre les partenaires, notamment en cas de conflit. Selon la jurisprudence, les responsabilités des parties ne peuvent être déterminées sans ce document.

2.3.2. Plan de communication

Le plan de communication doit correspondre au contexte de l'entreprise et aux enjeux qu'elle se fixe en termes de positionnement.

- ❖ **Management du plan d'information** : l'objectif est de gérer l'ensemble des informations en intégrant la réflexion tout en identifiant les flux d'informations et déversements. Le management de la communication doit intégrer la communication entre les personnes, les institutions et toutes les parties prenantes. D'une manière générale, une matrice de communication sera dessinée pour caractériser le degré de dépendance entre les différents acteurs.

La chaîne de communication commence par la définition stratégique des participants et se prolonge par des contenus diffusés sous forme de documents, de plans, d'instructions de communication et de plans spécifiques.

- ❖ **Définir les cibles du plan de communication** : il s'agit de démontrer aux managers, directeurs d'organisation, et participants que l'intégration de la plateforme de collaboration fait partie du projet global de poursuite de l'organisation de l'événement. Cela doit conduire à une gestion de la participation à l'adhésion, formalisée en incluant des critères de participation au projet dans les éléments d'évaluation de ses membres.

2.3.3. Organiser le projet collaboratif

Un projet collaboratif est essentiellement un ensemble de méthodes et d'outils qui peuvent améliorer, corriger ou augmenter la capacité de l'organisation à contrôler ses frontières

d'information. Ceux-ci permettront d'améliorer l'efficacité de l'organisation et de répondre aux nouveaux défis. Plusieurs étapes contiennent des points détaillés.

❖ **Étape de préparation :**

Dans cette partie, il est essentiel de poser les bonnes questions, d'approfondir la stratégie, d'expliquer les objectifs, d'organiser et de planifier toutes les étapes.

- **Caractéristique de chaque objectif :** Pour un projet défini, nous devons définir l'objectif du projet, qui doit être clair et significatif pour les participants. Tous les participants doivent obtenir des acquis ou des avantages. Les caractéristiques correspondant aux objectifs pertinents doivent être : spécifiques, mesurables, atteignables, réalisables et temporels.

Un objectif doit pouvoir s'exprimer par des trois éléments : le temps, le coût, ressources.

- **Plan d'action de communication :** afin de rendre pertinent le plan d'action de communication, il est établi, et chaque action confirmera et amplifiera les actions précédentes pour obtenir un meilleur impact et une plus grande efficacité. Plusieurs étapes sont définies :

1. Énumérez toutes l'opération possible
2. Calculez différentes actions
3. Faites un choix
4. Vérifier la cohérence du contenu et de la forme avec les objectifs fixes
5. Production : établir un calendrier, un budget d'investissement et des revenus futurs, sélectionner les prestataires et contrôler la production
6. Testez les objectifs prédéfinis
7. Faites des ajustements en fonction des retours des utilisateurs et des parties prenantes, ajustez vos messages, vos outils internes ou externes, vos ressources, puis collectez des informations ou des données pour diffuser la fiche projet collaboratifs aux participants.

❖ **Étape de consolidation :**

Dans cette partie complémentaire, il s'agit des phases du projet de construction et de la définition du périmètre du projet. A cette fin, nous déterminons d'abord l'inclusion et l'exécution

- **Les inclusions :** à ce stade nous déterminons d'abord les livrables (résultats tangibles), les données nécessaires pour démarrer, et les documents entre les participants.
- **Les exclusions :** la répartition du projet est définie entre les parties prenantes (expression du besoin) et le chef de projet (compréhension du besoin). Cela permet d'établir une charte de projet collaboratif, qui comprend : le but de projet, descriptions, priorités,

objectifs et normes, rôles et responsabilités, mode d'organisation des relations entre les participants, budget estimé, résultat et indicateurs de performance.

❖ **Communiquer autour des projets collaboratifs :**

Il s'agit de rédiger les définitions des attentes et des risques et de maintenir le processus initial tout au long du projet.

D'un point de vue fonctionnel, il n'est pas de votre responsabilité d'intégrer les avantages de cette demande, d'un point de vue technique, la solution est bien votre ressource.

❖ **Découper le projet :**

Cette partie comprend l'identification des sous-composantes quasi-autonomes en définissant un résultat de conformité et de mesure pour chaque sous-composante du projet. De ce point de vue, chaque charge spécifique peut être évaluée pour déterminer les contraintes de connexion entre les sous-composantes. Nous considérerons deux critères pour réduire les projets de coopération :

- Temporel : travailler dans le temps.
- Structure : projet, étapes, phase, tâches.

2.3.4. Les différents acteurs externes

Ce qui suit est une liste exhaustive des participants pertinents importants qui interviennent dans le système collaboratif.

- ❖ **Client :** les clients joueront un rôle important dans l'exploitation et le développement de futur projet de collaboratif. Les clients définissent les exigences, les contraintes et les influences attendues en fonction de leur poids économique et politique dans l'industrie. Le plus important est de décider et d'approuver les exigences correspondant à la satisfaction. Parmi les principaux points, il faut mentionner la nécessité de rédiger un premier cahier des charges puis de le soumettre à l'équipe de maîtrise d'œuvre.
- ❖ **Utilisateurs :** ils sont concernés par le projet, leur avis et leur participation au projet sont donc cruciaux. Ils cherchent à assurer leurs méthodes de travail, tout en augmentant leur rémunération et leur pouvoir, et en coordonnant leurs méthodes de travail. A cet égard, ils espèrent de sens.
- ❖ **Parties prenantes :** les projets de l'entreprise sont dans un réseau d'acteurs qui s'appuient sur le modèle d'organisation de la gouvernance. L'analyse du pouvoir entre les différentes parties prenantes est un outil pour comprendre comment les gens influencent les politiques et les institutions et comment celles-ci influencent les participants. C'est un

outil particulièrement utile qui peut être utilisé pour identifier les gagnants et les perdants et mettre en évidence les défis qui doivent être relevés afin de changer les comportements, de renforcer les capacités et de lutter contre les inégalités.

Les parties prenantes actives, qu'elles soient internes ou apparentées, doivent partager les éléments du projet. Nous pensons qu'il est nécessaire de développer des stratégies efficaces pour gérer le processus de communication entre les parties prenantes. Afin d'identifier les parties prenantes ou les parties prenantes, nous créons d'abord une liste :

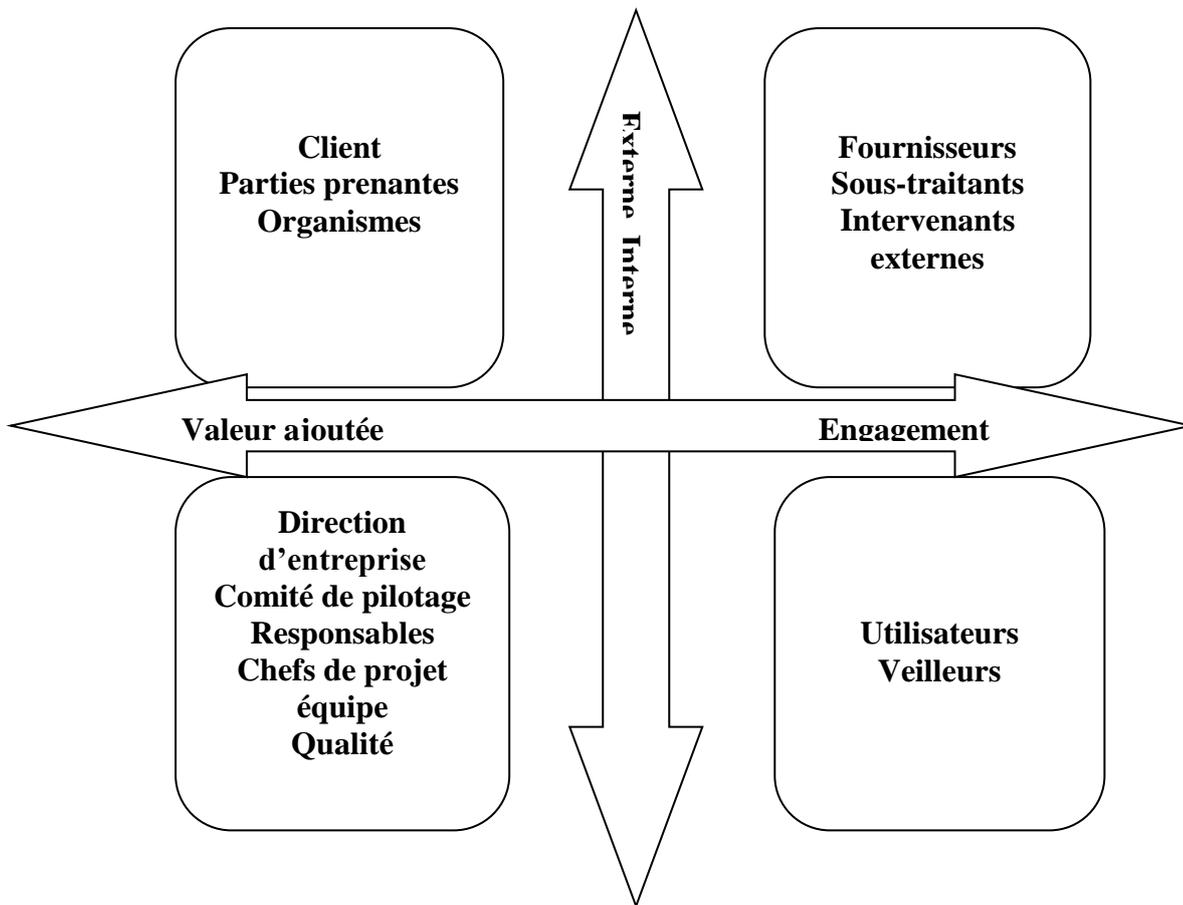
- Leurs finalités dans le projet collaboratif ;
 - Leurs tailles (importance), ainsi leurs influences (faible/importante)
 - Leurs comportements possibles ;
 - Et les comportements des acteurs liés à leur positionnement dans le projet permettront par la suite d'analyser l'état du système collaboratif en fonction des attentes ;
- **Les parties prenantes externes** : les parties prenantes externes appartiennent à l'une des trois catégories suivantes en fonction de leur relation avec l'organisation :
- Ceux qui fournissent des informations aux membres de l'organisation ou aux patients, aux tiers payants et aux fournisseurs de matériel et d'équipement : fournisseurs, sous-traitants, intervenants et prestataires.
 - Il peut s'agir de ceux qui ont des différends avec ses membres et ses ressources ainsi ces participants en raison de projets ou de plans en concurrence avec l'organisation.
 - Ou des personnes particulièrement intéressées par le fonctionnement de l'organisation : consultants ou spécialistes.
- **Les parties prenantes internes** : les parties prenantes internes sont un groupe de personnes qui travaillent entièrement au sein de l'organisation. Cela implique des experts des secteurs connexes, y compris l'entreprise et/ou ses filiales. Ils peuvent :
- Utilisateurs, administratifs, chefs de service, supports techniques ou fonctionnels.

Les parties prenantes sont des organisations ou des personnes impliquées dans des projets collaboratifs.

2.3.5. Critères de classement

Plusieurs critères de classement permettent de déterminer le poids et l'engagement des parties prenantes de l'entreprise.

Figure 8 : Répartition des intervenants et des acteurs impliqués dans la communication



2.3.6. Responsable de programmes, de projets

Il s'agit notamment de s'assurer de l'homogénéité de la solution, de maintenir l'état de fonctionnement de l'infrastructure existante et d'assurer l'équilibre entre les bénéfices du projet et les budgets informatiques.

- ❖ **Coordination :** L'objectif est de s'assurer que la gouvernance du système d'information est cohérente avec les objectifs de gestion de l'entreprise et de ses actionnaires en gérant de nouveaux projets dans les aspects suivantes : utilisateurs, métiers, clients, et développement, tout en tenant compte des contraintes imposées. Les nouveaux services sont aussi des services opérationnels.
- ❖ **Outils et technologies :** le chef de projet planification et collaboration conduisent à des solutions outillées (gestion de projet, suivi des coûts, gestion documentaire). Les outils techniques et les solutions de collaboration sont indispensables pour agréger et partager les compétences dans une structure ouverte et flexible.

- ❖ **Gestion des projets** : les chefs de projet mettent l'accent sur la collaboration en utilisant la technologie pour la gestion de projet et le partage des ressources ; il est nécessaire de déployer des outils de support pour tirer le meilleur parti de chaque étape du projet. Il peut améliorer la qualité et la cohérence tout en réduisant les délais d'exécution. Également à travers la création de ressources, de données, d'informations et de partage des connaissances au sein d'une organisation apprenante.
- ❖ **Coordination qualité** : la prise en compte des contraintes et des objectifs métiers est le point de départ de la démarche qualité, qui permet de mettre immédiatement le projet et les clients prévus au centre des préoccupations de l'entreprise.

2.3.7. Équipes

Le management d'équipe doit créer les conditions de coopération et d'unité au sein de l'équipe, et adopter une attitude managériale pour obtenir des outils de management collaboratif qui accompagnent le programme.

- ❖ **Structuration mode de fonctionnement** : le réseau de communication vise à libérer et valoriser la sagesse collective afin d'optimiser la performance et l'innovation de l'organisation en fonction du niveau initial et de la maturité attendue. Il va construire un réseau autour de l'équipe, et est-il possible de mobiliser son équipe autour du bon sens et des valeurs partagées dans la communauté, favoriser et gérer également les comportements collaboratifs : partage d'information pour réduire les risques de conflit et d'incompréhensions culturelles.
- ❖ **Conflit** : le fonctionnement des projets collaboratifs et des réseaux provoquera des conflits dus aux relations interpersonnelles. Parfois, la rationalité est imperceptible, et la cause du conflit est multiforme, qu'il s'agisse de faits internes ou externes, ou de question de principes.
- ❖ **Culture de l'entreprise** : dans certains projets, les différences culturelles doivent être adaptées : méthodes de travail, horaires, motivations pour définir des valeurs culturelles à travers la définition de standards comme la qualité, implication, maîtrise des parties prenantes, approche vers les clients, gestion des connaissances...etc. Le processus de management doit maîtriser les difficultés culturelles de l'entreprise et du personnel en créant les nouvelles. Promoteur de l'justement mutuel et de la coordination. La capacité à établir des liens durables pour un ensemble de projets coopératifs est un enjeu majeur de la gestion de projet coopératif. La division des cultures dans le projet était intéressante et instructive dès le début. Dès le début, le responsable a été impliqué, ce qui est également

perçu comme un véritable défi auquel chaque projet est confronté au quotidien. Différentes solutions peuvent être vérifiées, comme l'ajout de réunion d'échanges et de réunions informelles au sein du projet pour augmenter le type de collaboration en adoptant des pratiques de gestion et d'organisation.

2.3.8. Gestion des compétences

Il permet d'évaluer les compétences et de mieux planifier l'évolution de carrière d'une entreprise qui répond aux besoins. Par conséquent, il comprend non seulement une analyse, mais également une prévision des besoins et des évolutions futures afin de s'y préparer en valorisant votre capital humain. La construction de projets collaboratifs nécessite la construction, la sélection, l'utilisation et la mise en œuvre de différentes compétences individuelles ou collaboratives pour maximiser le travail collaboratif en recherchant la meilleure adéquation entre les compétences requises par le projet de l'entreprise et les compétences ressources humaines disponibles.

❖ **Promouvoir les compétences** : la valeur des projets collaboratifs dans une organisation repose sur son capital humain et ses compétences, elle est donc pérenne et rentable. Ce capital humain doit donc être développé et optimisé en attirant, motivant, fidélisant, développant et améliorant les compétences de chacun dans le groupe.

La gestion des compétences permet de comprendre précisément le profil, les caractéristiques et les compétences de chaque participant. Cela permet de définir un référentiel global des compétences qui existent dans le projet à travers la connaissance des profils, et de définir stratégiquement les tâches et les postes de chacun en fonction de leur potentiel.

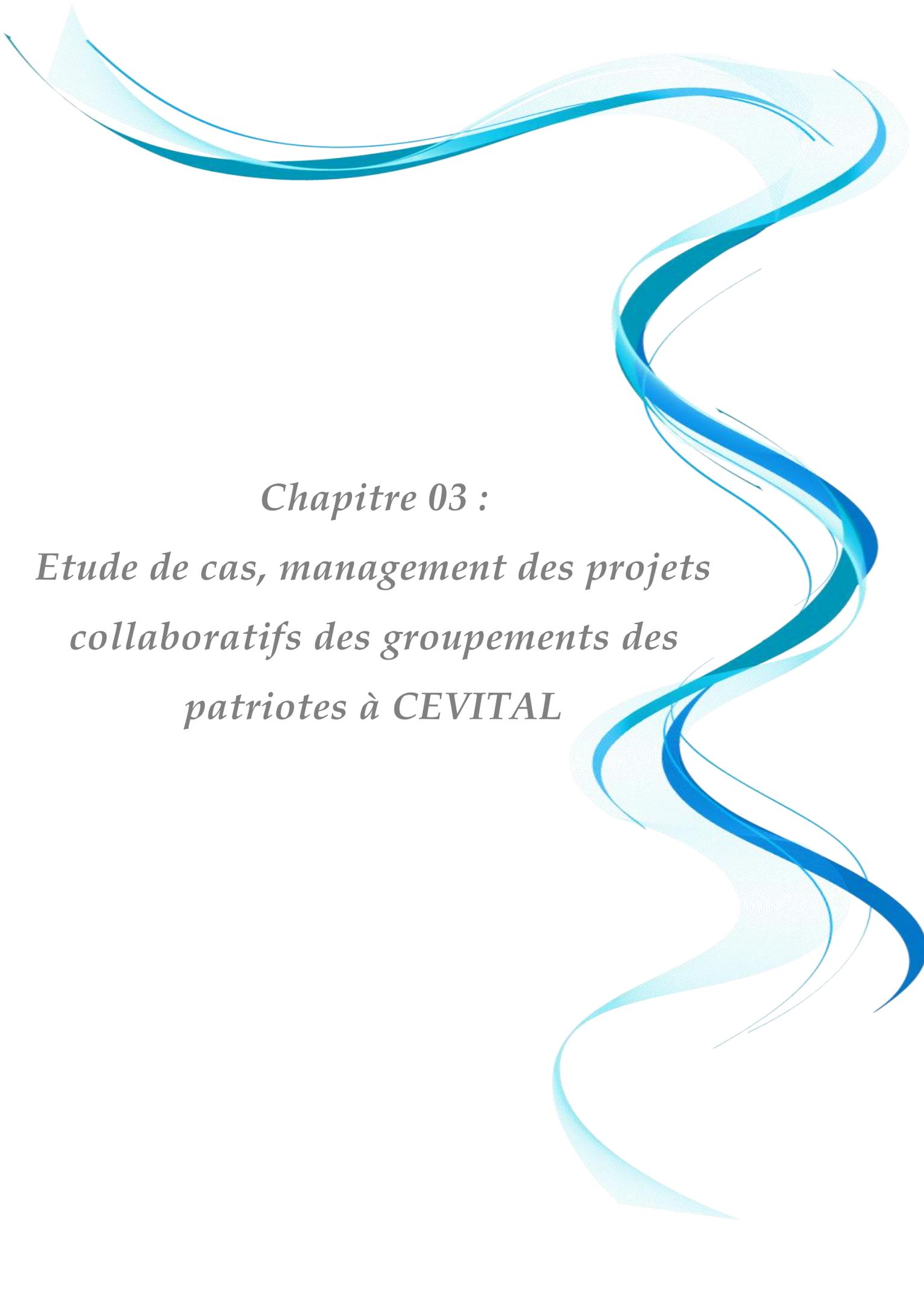
❖ **Anticipation des besoins futurs** : la bonne gestion des compétences et de la carrière se conjugue dans le présent, surtout dans l'avenir. Les compétences clés ou actuelles doivent correspondre aux objectifs du projet collaboratif qui intègre les salariés. L'important est de pouvoir prévoir les besoins de demain pour que votre capital humain s'adapte à vos besoins futurs, c'est un avantage concurrentiel important. Des nouveaux outils ressources humains internes permettent d'augmenter la flexibilité et de définir les tâches, les compétences, l'expertise et le poste de chacun, tout en minimisant les risques d'erreurs.

Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons présenté tous les objectifs principaux, en particulier la nécessité d'organisation de futurs projets collaboratifs et de soutenir chaque projet de la collaboration et la mise en œuvre. Par conséquent, nous pensons qu'une approche globale est nécessaire. Mais le plus important est de répondre aux besoins de l'industrie et des professionnels, tout en répondant aux enjeux des organisations, des clients et des utilisateurs sur la base de frontières définies.

Depuis plus de dix ans, la technologie est prête à faire avancer de nouveaux projets collaboratifs. Les organisations doivent encore s'adapter aux futurs changements du modèle organisationnel. Ces changements doivent être plus pertinents, adaptables et efficaces pour faire face aux défis futurs.

Dans de nombreux secteurs, des initiatives sont formulées et organisées à partir d'actions associatives individuelles ou sous forme de projets professionnels collaboratifs, notamment dans les domaines de l'insertion, de la formation et du développement durable.



Chapitre 03 :

*Etude de cas, management des projets
collaboratifs des groupements des
patriotes à CEVITAL*

Introduction

L'entreprise CEVITAL est parmi les grandes entreprises algériennes qui réalisent des projets d'une façon unique, et qui exige de suivre une démarche rigoureuse et consciente.

Dans la première partie de ce chapitre, nous évoquons en premier lieu l'évolution historique du groupe CEVITAL, sa situation puis nous allons vous présenter CEVITAL agroalimentaire, ses différentes activités industrielles, et l'organigramme décrivant ses différentes directions.

Dans la deuxième partie de ce chapitre nous allons présenter la méthode dont l'entreprise que nous avons effectué un stage pratique CEVITAL conditionnement l'huile ainsi que la présentation de notre projet.

1. Présentation CEVITAL Présentation de l'organisme d'accueil « CEVITAL »

1.1. Présentation du complexe de CEVITAL

CEVITAL, Fondées par M. ISAAD REBRAB, le groupe, CEVITAL est un groupe familial bâti sur une histoire, un parcours et des valeurs qui en ont fait sa réussite et sa renommée.

Créée avec des fonds privés, elle est la première société privée algérienne à avoir investi dans plusieurs secteurs d'activités, elle englobe 26 filiales aux activités diversifiées agroalimentaire, grand distribution, automobile, industrie, services et immobilier.

Ce qui est permet de réaliser un chiffre d'affaires de quatre milliards de dollar par an.

CEVITAL contribue largement au développement de l'industrie agroalimentaire national, elle vise à satisfaire le marché national et exporter le surplus, en offrant une large gamme de produits de qualité.

En effet les besoins du marché national à permet de faire passer l'Algérie du stade d'importateur à celui d'exportateur pour : les huiles, les margarines et le sucre. Ses produits sont commercialisés dans plusieurs pays, notamment en Europe, au Maghreb, au Moyen Orient et en Afrique de l'ouest.

Le succès émérite du groupe CEVITAL repose sur 7 points forts

1. Le réinvestissement systématique des grains dans des secteurs porteurs à forte valeur ajoutée.
2. La recherche et la mise en, œuvre des savoir-faire technologiques les plus évoluées.

Chapitre 03 : Etude de cas, management des projets collaboratifs des groupements des patriotes à CEVITAL

3. L'esprit d'entreprise.
4. Le sens de l'innovation.
5. La recherche de l'excellence.
6. La fierté et la passion de servir l'économie nationale.
7. L'attention accordée au choix des employés, à leur formation et au transfert des compétences.

1.2. Historique du groupe

Le groupe de CEVITAL a traversé d'importantes étapes historiques pour atteindre la taille et la notoriété dont il jouit aujourd'hui et ce tout en continuant à œuvrer dans la création d'emplois et de richesses en Algérie.

- 1971 Lancement dans la construction métallique
 - Participation dans la société SOCOMEG
- 1975 Création de PROFILOR
- 1979 Acquisition de la société SOTECOM
- 1984 Acquisition de SACM
- 1985 Création ENALUX
- 1986 Création NORDMETAL
 - Création de METALOR
- 1988 Création de METAL SIDER (sidérurgie)
- 1991 Création du quotidien d'information liberté
- 1997 Création de HYUNDAI MOTORSALGERIE
- 1998 Création de CEVITAL SPA Industries Agroalimentaires
- 2006 Création de NUMIDIS-UNO (GSA)
- 2007 Création du groupe CEVITAL.
 - SAMHA-production & distribution électroménager
 - SAMSUNG
 - Création MFG (verre plat)
- 2008 NOLIS-transport maritime
 - Commercialisation du verre plat en Europe
 - Création de NUMILOG
- 2009 Augmentation de la production de sucre d'1 M T/an
- 2010 Démarrage de l'activité Sucre export
- 2013 Reprise ALAS (Espagne) et OXXO (France)
- 2014 Rachat FAGOR-BRANDT
 - Rachat d'AFERPI (Italie) ex LUCCHINI PIOMBINO
- 2017 Lancement du projet L'usine De Trituration De Graines Oléagineuses
 - Janvier 2018 blocage du projet par les autorités
 - Décembre 2019 Déblocage du projet (Après 700 jours de blocage)
- 2017 CEVITAL lance son méga projet touristique et immobilier
- 2018 Création unité de production Sauces & conditionnements
 - Création unité de conditionnement légumes sec et riz

Chapitre 03 : Etude de cas, management des projets collaboratifs des groupements des patriotes à CEVITAL

- Création EVCON Industries

1.3. Les activités de CEVITAL

En février 1999, les travaux de génie civil de la raffinerie ont débutés, cette dernière est devenue fonctionnelle en aout 1999.

L'ensemble des activités de CEVITAL est concentré sur la production et la commercialisation des huiles végétales, de margarine et de sucre et se présente comme suit :

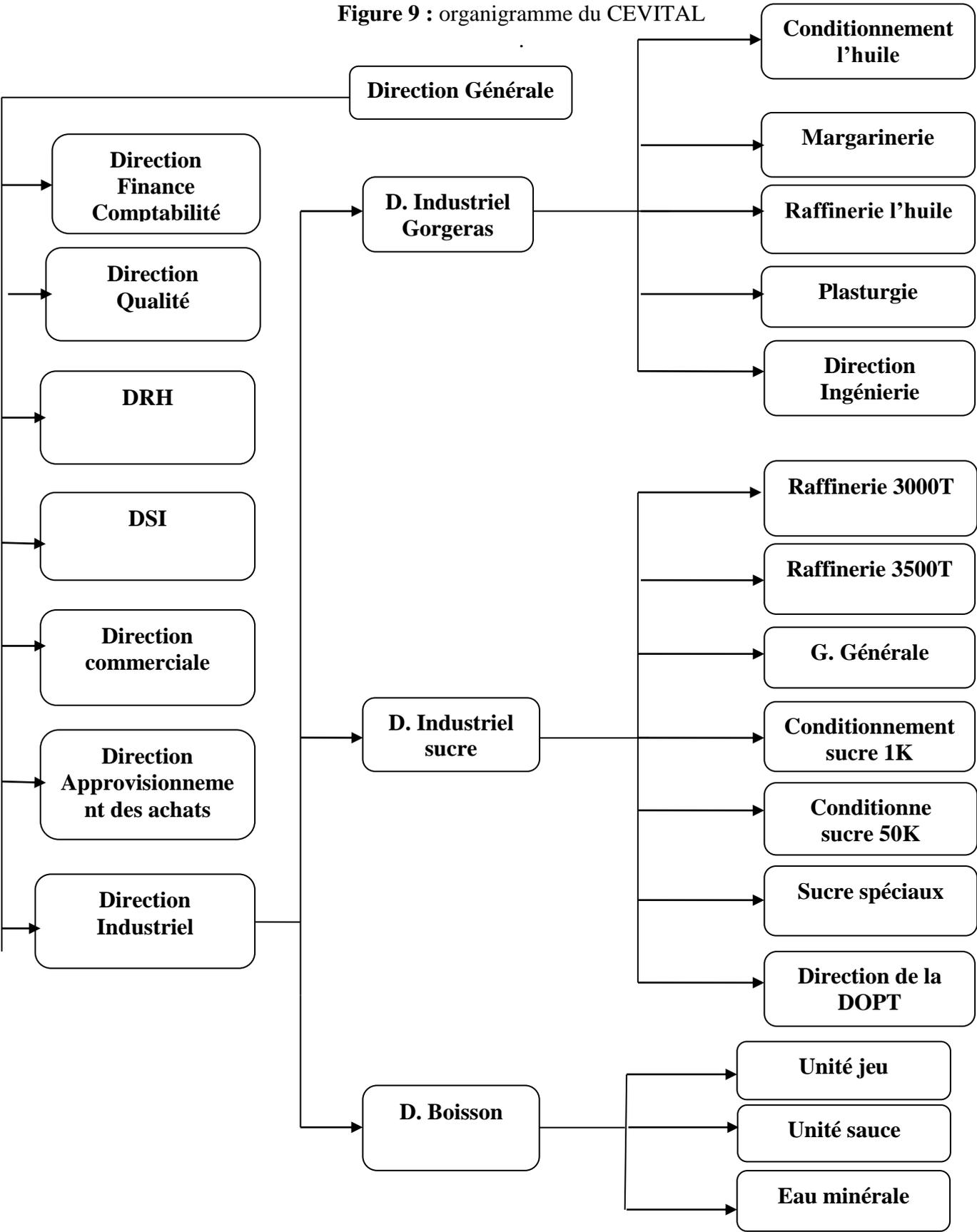
- Raffinerie d'huile
- Unité de conditionnement d'huile
- Raffinerie de sucre
- Unité de conditionnement de sucre blanc
- Margarinerie
- Unité de conditionnement d'eau minérale
- Unité de fabrication et de conditionnement de boissons, rafraichissantes
- Conserverie : tomate et confiture
- Silos

1.4. Missions et objectifs

L'entreprise a pour mission principale de développer la production et d'assurer la qualité et le conditionnement des huiles, des margarines, et du sucre à des prix nettement plus compétitifs et cela dans le but de satisfaire le client et le fidéliser, les objectifs visés par CEVITAL peuvent se présenter comme suit

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

Figure 9 : organigramme du CEVITAL



Source : Réaliser par nous-mêmes selon les données de (CEVITAL, 2021).

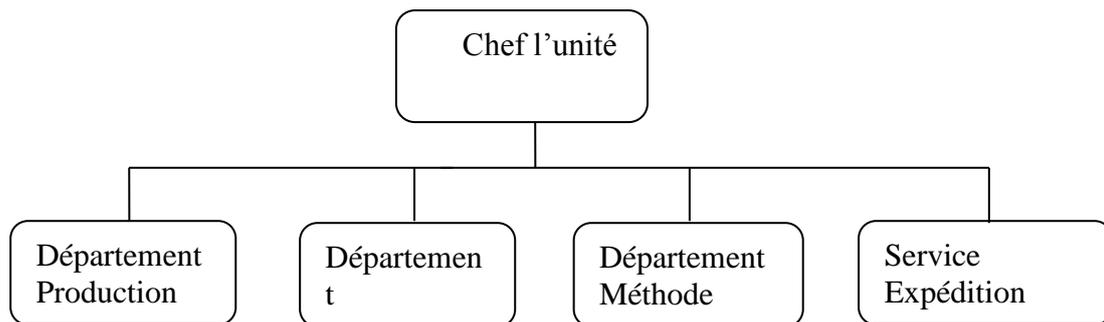
2. Présentation et la conduite à la mise en place du projet

2.1. Présentation de l'unité d'accueil : conditionnement d'huile

La description de l'unité de conditionnement d'huile a pour but de comprendre le parcours de la bouteille de la préforme jusqu'à la banderoleuse en passant par la remplisseuse.

2.1.1. Organigramme de l'unité de l'huile

Figure 10 : l'organigramme de l'unité de l'huile



Source : Réaliser par nous-mêmes selon les données de CEVITAL 2021

o Département de l'unité et leurs différentes fonctions :

Chaque unité de production peut être définie comme un département ou se déroule des actions de production. On consiste à vous présenter les différents départements de conditionnement l'huile :

a) Département production :

Il est composé des intervenants sur machine et lignes à savoir : chefs de ligne, opérateurs sur machine, conducteurs machines, agents de production, caristes et agents d'entretien repartis sur équipes (travaillant en 3×8).

b) Département maintenance :

Constitué des maintenances (ingénieurs et techniciens) qui interviennent sur les équipements de l'unité dans les différentes spécialités : automatique, instrumentation, électricité, mécanique et le froid.

c) Département méthode :

Constitué de méthodistes ingénieurs chargés d'apporter un support technique pour l'autre service (production et maintenance). Il travaille aussi sur la planification, l'ordonnancement,

Chapitre 03 : Etude de cas, management des projets collaboratifs des groupements des patriotes à CEVITAL

performances des lignes. Ainsi que le suivi des projets entrepris dans l'unité, la préconisation de la pièce de recharge des équipements

d) Service expédition :

Chargé de changement et déchargement de camions de produits finis pour la vente et le transfert aux différents dépôts.

Constitué de chef de quai, magasiniers caristes, agents de traçabilité et manutentionnaire.

2.1.2. Système de production :

L'unité de conditionnement d'huile a adopté le système de production **continue**.

Les machines travaillent 24h/24. Il Ya quatre équipe qui travaillent successivement huit heures par jour (système 3×8h), la quatrième équipe au repos. Les équipes sont composées d'éléments des départements production, maintenance, plastique et expédition.

2.1.3. Type de production, système de stockage et de manutention :

- 1) **Type de production :** l'unité de conditionnement est caractérisée par la production de masse, car elle couvre le besoin local et national.
- 2) **Système de stockage :** le type de stockage utilisé dans l'unité de conditionnement d'huile est le stockage statique.
- 3) **Système de manutention :** le système de manutention de l'unit est à base de chariots élévateurs pour changement et déchargement des palettes d'huile conditionnée.

2.2. Présentation du projet (5S)

2.2.1. Définition du projet 5S

C'est une approche simple et structurée qui implique tout un chacun. Elle permet de réaliser en permanence l'amélioration continue en identifiant et en éliminant les gaspillages au sein de l'entreprise CEVITAL.

5S est une méthode de management participatif permettant de responsabiliser le personnel dans l'amélioration de l'organisation du terrain, cette opération nécessite la participation de tous les niveaux hiérarchiques. La méthode vise à améliorer l'environnement de travail du collaborateur.

C'est une méthode basée sur le bon sens, applicable dans l'atelier et dans les bureaux et sur les PC et elle permettant d'organiser les postes de travail pour améliorer :

- La sécurité : c'est travailler en sécurité, avoir un environnement sous contrôle.

Chapitre 03 : Etude de cas, management des projets collaboratifs des groupements des patriotes à CEVITAL

- La qualité : diminuer les risque qualité, repérer rapidement les anomalies, travaillent efficacement dans tout domaine.
- L'efficacité : travailler dans un environnement, rester professionnel pour nos clients.

Par contre, les 5S ne sont pas

- Simplement débarrasser et nettoyer puis plus rien, seulement avoir un poste rangé, même si c'est un bon début.
- Du temps supplémentaire à passer au cours de la journée de travail... utilisés correctement les 5S ne sont pas une perte de temps mais permettent d'améliorer la façon de travailler sur le terrain au sein de CEVITAL.
- Ce n'est pas une perte du temps...80% du temps perdu l'est à chercher quelque chose.
- Ce n'est pas une technologie ou une nouvelle méthode... cela doit faire partie de notre quotidien, Ce n'est pas supprimer sans savoir si ça sert.

2.2.2. Ces intérêts du 5S sont

- **Diminuer le temps perdu** : à chercher ses outils ou équipements.
- **Améliorer la sécurité** : marquage au sol, les choses restent à leur place...
- **Améliorer l'efficacité** : identification et gestion des problèmes plus facile.
- **Diminuer et prévenir les pannes** : en détectant les sources
- **Libérer de l'espace** : inutilement exploiter
- **Avoir de meilleures conditions de travail** en maintenant un environnement de travail agréable.

2.3.Analyse du projet 5S

Le rôle de la méthode 5S de Bejaia, elle est applicable à tout espace de travail, constitue une forme de standardisation par gestion visuelle des postes de travail, et aussi permettant de travailler efficacement et de façon sécuritaire.

Règles de base de l'ordre de la discipline, sont les préliminaires incontournables pour tout projet d'amélioration. Partant du principe que les pertes sont des bénéfices potentiels, éliminer les pertes constitue un gain. Il n'y a pas d'amélioration réelle de productivité ou de qualité si par ailleurs subsistent des gaspillages.

Le rôle de la méthode de 5S au sein de l'entreprise CEVITAL, consiste à mobiliser tout le monde par des actions simples, et t'obtenir rapidement des résultats visibles par tous, et entrer

Chapitre 03 : Etude de cas, management des projets collaboratifs des groupements des patriotes à CEVITAL

dans une culture s'amélioration continue et un état d'esprit ainsi de s'approprier des gaspillages.

Pour lancer les 5S au CEVITAL on inclure la politique de l'entreprise, donc il est évident d'en parler très fréquemment lors de réunions entre les acteurs qui sont (ingénieur performance, responsable qualité opérationnel, méthodiste production, méthodiste maintenance, superviseur HSE, chef de ligne, opérateur machine, maintenance, agent desurface), et de déterminer le niveau, d'étendue de la démarche et intégrer d'emblée dans tout nouveau projet collaboratif et d'afficher la politique dans un lieu stratégique et accessible à tous. Ensuite d'informer l'ensemble d'équipe qu'une démarche 5S va être lancée ont expliquant les avantages et bénéfices que cela va apporter à CEVITAL et à eux, et faire une campagne d'information par tracts, noter internes et/ ou organiser une grand-messe d'information qui concerne le 5S, et de créer un comité de pilotage et un plan de communication comme nommer une équipe convaincue et constructive, et on déterminant les lieux et la méthode d'affichage et de créer des indicateurs d'avancement factuels et visuels (chiffres et graphiques simple, photo, témoignages, etc.) ,ainsi d'établir un plan de mise en place et de déploiement on commence par évaluer les besoin en ressources (homme- matériel- temps), et d'établir un planning qui nomme les responsables et qui est faite par l'ingénieur performance « garant de la méthode », (décrire clairement les objectifs et précise les délais) et afficher son avancement, ensuite il consiste a mettre en place un calendrier de meeting et s'y tenir.

Pour bien mesurer et analyser la pertinence des idées que on a estimé sur le terrain on met on place un système de suggestions qui se base à créer un système de prélèvement des idées et de communiquer sur les idées reçus et acceptées, et d'expliquer les raisons on cas de refus.

On remarque on deuxième position un état des lieux qui consiste à réaliser un audit initial par le chef de ligne et un auditeur en second, pour l'utilisé au préalable (lieux, dates, personnes rencontrées, liste des point négatifs rencontrées, proposition des éléments a supprimé, proposition des modifications, etc.), est-il important de prendre des photos pour comparaison ultérieure et afficher le rapport d'audit après validation du comité de pilotage, au- delà faire un liste des plus gros problème ont décident les changements en précisant **QQOQCCP**(**Qui, Quoi, Ou, Quand, Comment, Combien, Pourquoi**). Et de prévoir la visualisation des étapes du changement par la prise de photos successives et d'afficher le plan d'actions et les photos de l'évolution de la zone. Et de collaborer à l'amélioration continue de sa ligne de production et coordonner entre les membres de l'équipe.

Chapitre 03 : Etude de cas, management des projets collaboratifs des groupements des patriotes à CEVITAL

Pour éviter les risques on applique la cartographie de l'entreprise CEVITAL qui est établie par le supérieur HSE, qui consiste à diviser l'entreprise en zones 5S (petites et par secteur, facilement gérables) et d'étudier l'effort à apporter à chaque zone par rapport au 5S.

En troisième position du 5S, elle nous permettra de trier et de garder uniquement ce qui est utile et nécessaire, pour cela, ils ont collaboré avec une équipe qui consiste à commencer par fixer des objectifs spécifiques et fait appel aux employés du service et autres personnels impactés par le chantier afin de collaborer et de la mise en place de la zone d'évacuation qui délimite une zone pour l'ensemble des éléments jugés inutiles. Et pour évaluer l'inutile, faire la liste des éléments (objets et documents), déterminer pour chaque élément les critères d'inutilité comme la nature de l'élément (matière première, machine, équipement, outils, document, décoration), l'état de l'élément (s'il est neuf, usage, améliorable ou bien cassé réparable ou irréparable, voir aussi la fréquence d'utilisation (quotidien, fréquent, occasionnel), la quantité d'utilisateur, et créer une zone d'attente pour les éléments. Et aussi faire mesurer l'utilité on détermine l'indice d'utilisation, ainsi de déterminer l'inutile par application des décisions/éliminations.

Pour être plus rigoureux dans l'étape de rangement du 5S. En identifiant les outils de travail sur le terrain, une place pour chaque chose et chaque chose à sa place. On commence par le classement qui consiste à l'alphabetique, par thématique et parfois par application, prise en compte des flux qui composent d'un assemblage qui est rangé par ordre d'utilisation, ensuite on passe à l'accessibilité qui facilite de retrouver et atteindre ce que l'on cherche et pouvoir facilement le reclasser, on a passé au retraceur des flux de personnes et de matériel qui identifie les zones de circulation, de stock, d'encours et de travail et d'analyser ces données qui permettent de définir la taille nécessaire de chaque emplacement. La zone de stockage doit avoir un accès facile et être proche de l'utilisateur, et elle doit être clairement identifiée (zonage couleur, étiquettes, etc.).

Figure 11 : Rangement de chaque chose à sa place.



MUDA de mouvement

Réduction de MUDA

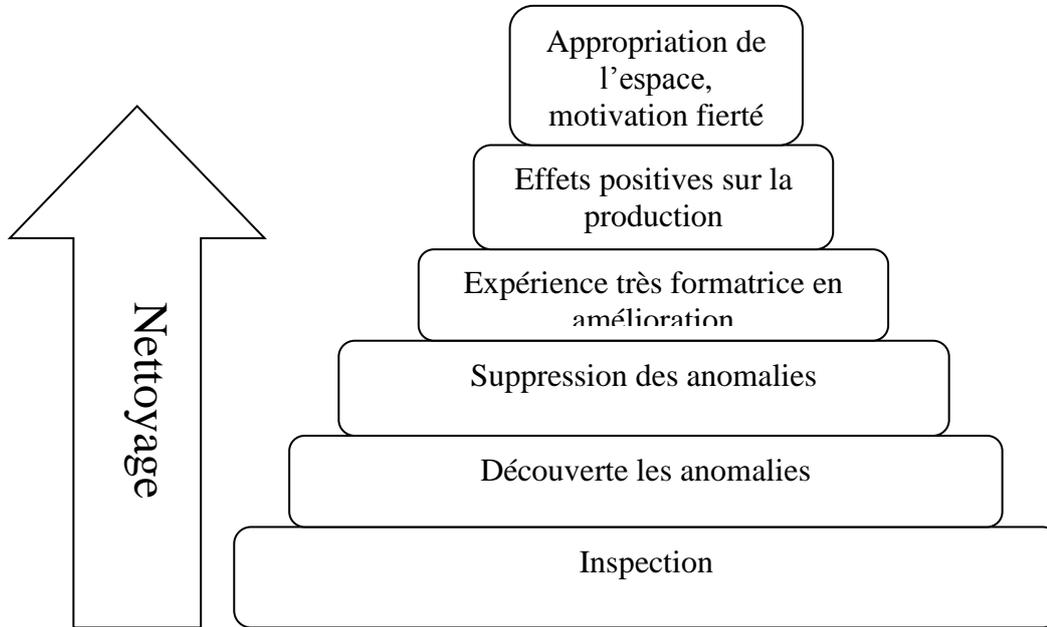
Source : Selon les données de CEVITAL 2021.

Puis le responsable qualité opérationnelle il consiste à mettre en place le processus de nettoyage afin de repérer facilement les anomalies. Ont définir la zone à maintenir propre comme la machine, sols, tables, allées..., ainsi les opérations de nettoyage, les produit est instruments, et les fréquences, qui fait, qui en est responsable (gammes de nettoyage). Cependant d'inclure les anomalies et les pannes et les autres dysfonctionnements doivent être résolus pendant cette étape (supprimer les fuites de fluides, les évacuations de fumées, etc.) CEVITAL consiste à créer un document d'enregistrement qui consiste à afficher de façon

Chapitre 03 : Etude de cas, management des projets collaboratifs des groupements des patriotes à CEVITAL

visible sur le poste et les informations sur les interventions (date, heure, qui, quoi, comment, responsable, amélioration, réparation)

Figure 12 : Mettre en place le processus du nettoyage.



Sols abimes



Zone propre

Source : Selon les données de CEVITAL 2021.

Cependant, le chef méthodiste maintenance il fixe les standards il s'intéresse de consolider les étapes précédentes par une écriture de la « loi » et de se mettre d'accord sur les meilleures pratiques de travail, ensuite de faire appliquer les méthodes par pédagogie (expliquer les

Chapitre 03 : Etude de cas, management des projets collaboratifs des groupements des patriotes à CEVITAL

tenants et les aboutissants), ainsi d'écrire les procédures et les introduire dans le système qualité si existant, et de former les personnes qui n'utilisait par ce standard.

SEIKETSU est la quatrième étape qui facilitera le maintien du niveau de performance avec l'accord de l'ingénieur performance et le méthodiste production du service des nouvelles règles de vie sur la zone de travail ont été définies et rendue visible par des photos, étiquetages et marquages au sol. Le standard s'est fait à partir des résultats obtenus après chaque phase. Pour standardiser les modes de travail le chef maintenance il nécessaire de mettre en place (couleurs des allées, emplacement des outils, fiches de poste, de maintenance...). Et de vérifier régulièrement que les normes établies sont maintenues

On utilise des codes couleur qui sont :

	Jaune pour les allées de circulation
	Rouge pour les installations de sécurité
	Bleu pour les équipements, outil...mobiles
	Vert pour les déchets récupérables
	Blanc pour la matière consommable
	Noir pour déchets non récupérable
	Orange pour le produit fini

Grace à ces codes de couleur on a pu organiser l'espace de travail à la convenance de chaque technicien.

Figure 14 : Standardiser les palettes intercalaires



Standards de rangement de palette pas de standard de rangement de palette de la ligne

Source : Selon les données de CEVITAL 2021.

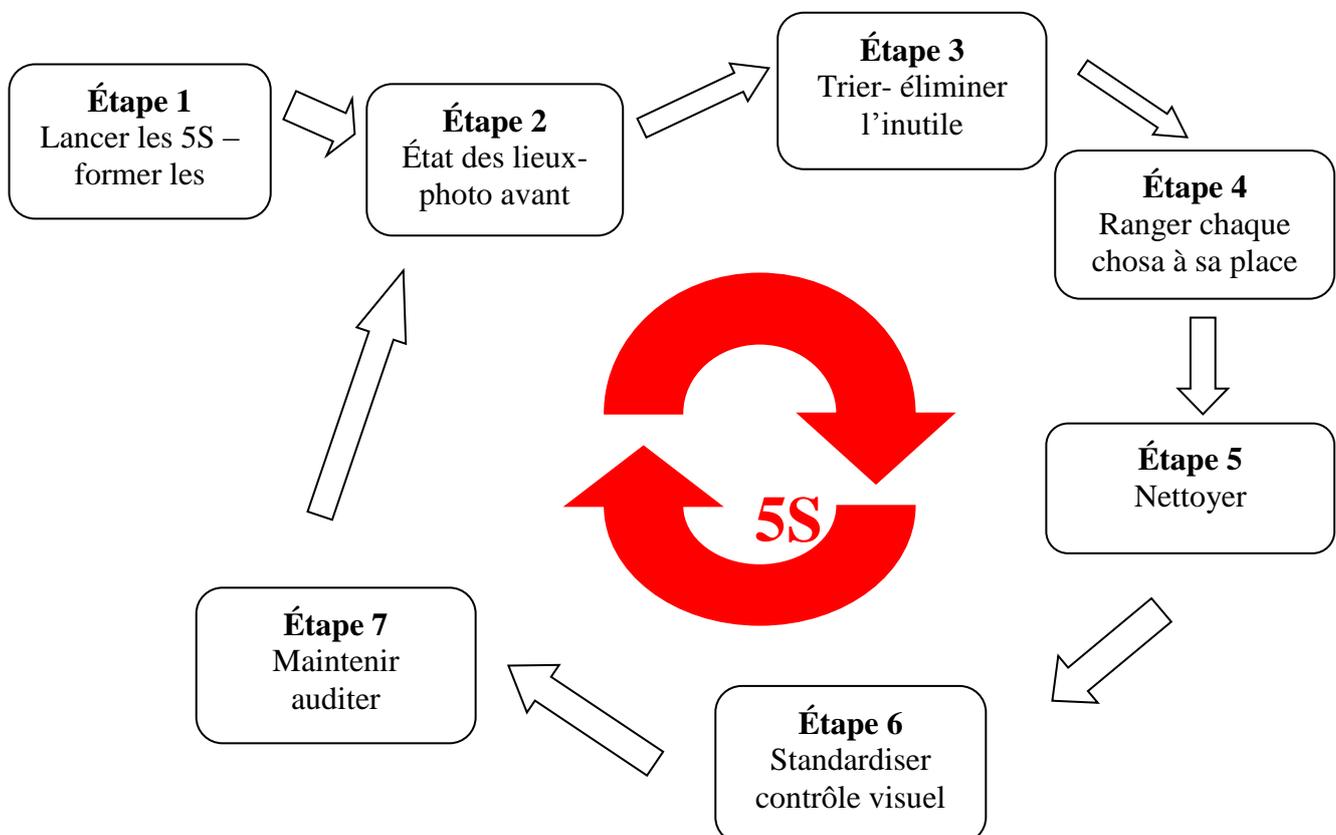
Et en fin ont respecté et en contrôle par l'application des règles, on commence quotidiennement par le travail des managers de terrain dont c'est le rôle premier que d'être

Chapitre 03 : Etude de cas, management des projets collaboratifs des groupements des patriotes à CEVITAL

vigilants sur le respect des standards établis en cas de non-respect : il est impératif d'agir immédiatement-toute situation anormale qui dure fragilise fatalement démarche. Et il est important de conseillé par des audits (écriture d'un planning d'audits dates, zones, responsables, etc.), le rôle d'audit est chargé d'assurer que les 5S est fait et qu'il est correctement fait (il assure l'amélioration des 5S). SHITSUKE, dernière étape du 5S, vise à impliquer tout le monde dans le processus du maintien et amélioration. Pendant cette étape il ne suffit pas de la propreté, il faut la maintenir, on associer couramment à ce dernier point la notion de mieux, la fameuse « amélioration continue » qui rythme le management par la qualité. Et par la même encourager le personnel à y adhérer il convient de toujours faire ce qu'il faut afin que les 5S deviennent une habituelle pour les employeurs de CEVITAL.

Pour consolider et pérenniser il est important de promouvoir les activités 5S par des actions « marketing » (visite d'usine, posters, flyers, articles dans la presse interne et tableau d'affichage, pensée de la semaine, personne du mois...etc.), éventuellement de mettre un système de récompenses (si la culture de CEVITAL le permet), et bien réfléchir aux conséquences d'un système qui serait permanent.

Figures 15 : Les étapes de réalisation d'un projet 5S



Source : Réaliser par nous-mêmes selon les données de CEVITAL 2021.

2.4. Les étapes de la construction du projet 5S

L'organisation est la première étape de la construction d'un projet collaboratif qui implique la compréhension de la culture, de l'éthique et du comportement personnel... qui sont tout dans son cycle de vie. A partir de cette culture, nous pouvons déterminer les changements nécessaires et nous engager à les mettre en œuvre, nous devons organiser la communication interne entre les participants au projet, et gérer la technologie, les ressources et l'analyse des participants à l'outil. Cependant, dans la première étape du 5S SEIRI (supprimé), nous devons organiser pour supprimer tout ce qui est inutile et éliminer les matériels, équipements, cartons, produits ou documents périmés, cassés, endommagés, ... mais il y a tous nos contrats. Nous cherchons pourquoi des choses inutiles apparaissent et pourquoi elles sont en mauvais état. Recherche également les causes de non-conformité. Enfin, nous décidons comment éliminer la récurrence dès l'anomalie... et nous le faisons. L'objectif du SEIRI est de conserver le contenu nécessaire pour réaliser le travail efficacement, libérer de l'espace, éliminer l'encombrement / les obstacles, ainsi de dissuader les gens d'en rajouter pour mettre fin à l'accumulation et d'améliorer la sécurité. Pour ce faire, vous devez effectuer un tri entre l'utile et l'inutile après avoir analysé la cause du problème, et supprimer tous les objets qui ne sont plus nécessaires de cette zone (par exemple, ils n'ont pas été utilisés depuis plus de 1 an). L'une consiste à identifier les outils et les équipements endommagés.

Les acteurs de l'équipe 5S collaborent afin de faire le choix entre les objets utilité (pas très important mais utile), importance (pas très utile mais important), fréquence (pas utilisé depuis un an). Pour décider de jeter, de ranger, réaffecter, conserver ou de mettre en quarantaine.

Le projet collaboratif se compose des méthodes et d'outils. Ces méthodes et outils incluent des améliorations et des corrections pour augmenter la capacité de l'organisation pour contrôler ses frontières d'informations. Ceci est accompli grâce aux caractéristiques de chaque objectif, tous les participants doivent obtenir des réalisations ou des avantages. Qui doivent être : spécifiques, mesurables, atteignables, réalisables et temporels. Ensuite, vous devez initier un plan d'action de communication pour confirmer et étendre les actions précédentes. Après cela nous devons lancer l'étape de consolidation pour définir les limites du projet par les inclusions et les exclusions. Dans CEVITAL, l'équipe du projet 5S collabore afin d'organiser soigneusement les éléments nécessaires dans la deuxième étape du 5S pour un accès facile, ce qui permet à toute personne sur le poste de travail de gagner du temps lors de l'exécution des tâches. En raison d'un stockage optimal, les tâches.

Chapitre 03 : Etude de cas, management des projets collaboratifs des groupements des patriotes à CEVITAL

Le management visuel permet des opérations simples pour organiser la zone de travail, gagner du temps et augmenter la productivité. La devise de l'appliquer est : « une place pour chaque chose et chaque chose à sa place ». Un bon rangement permet de rechercher et de gagner du temps. L'objectif de SEITON sur le terrain de CEVITAL est de retrouver rapidement les éléments requis et de disposer tous les éléments nécessaires pour réduire les déchets (mouvements inutiles, déplacements inutiles). L'équipe du projet 5S collaborant afin de désigner une place pour chaque chose, étiquetez-le, catégorisez-le et assurez-vous d'une bonne visibilité. A cette fin, nous répertorions les objets qui n'ont pas de localisation et définissons leur localisation en fonction de leur destination. Par conséquent, le stockage de la fonction s'effectue selon le principe des 6 questions : Quoi ? Qui ? Où ? Quand ? Comment ? Combien ? Pourquoi ? Ensuite, nous définissons le mode de rangement : par nature, par famille, par couleur, par utilisation, ensuite on range le poste de travail et l'équipement.

Le 5S de CEVITAL repose sur de nombreuses règles en phase de rangement, l'équipe coopère à l'aménagement des postes de travail de façon à supprimer le maximum de MUDA possible, et de placer les objets d'utilisation fréquente à portée de main, ranger en fonction de l'ergonomie l'objet dans l'ordre d'utilisation, afficher le contenu des rangements et les règles de rangement, ainsi de faire standardiser la terminologie et les postes identiques ...

En particulier, selon le chapitre précédent le responsable de programmes, de projets consiste à maintenir l'état opérationnel et l'infrastructure existante, et assurer l'équilibre entre les bénéfices du projet et les budgets informatiques. Elle s'exerce en coordination, et son fondement est de s'assurer que la gouvernance du système d'information est cohérente avec les objectifs de gestion de l'entreprise et de ses actionnaires. Par conséquent, les outils et les technologies de planification et collaboration ont formé des solutions. Ensuite, nous mettons en place une gestion de projet et un travail d'équipe pour déployer des outils d'accompagnement afin d'améliorer la qualité et la cohérence tout en réduisant les délais de livraison. En fait, SEISO est la troisième étape de la décomposition 5S pour prévenir les défauts et éliminer les situations récurrentes. Inspecter, nettoyer, régulièrement, et identifier les problèmes et leurs causes.

Cette étape consiste sur le terrain à nettoyer les postes de travail de CEVITAL sur le site. Par exemple, si la machine est propre, il sera plus facile de détecter les fuites d'huile sur la machine. Par conséquent, le nettoyage peut vérifier l'équipement régulièrement et également aider à assurer la sécurité du lieu de travail. SEISO vise à promouvoir la détection des défauts, à assurer une meilleure perception du client et à créer un meilleur environnement de travail

Chapitre 03 : Etude de cas, management des projets collaboratifs des groupements des patriotes à CEVITAL

pour CEVITAL, augmentant ainsi l'efficacité et réduire les accidents. Tout cela se fait, par identifier les zones à nettoyer, et étendant la et en travaillant dur pour atteindre ces normes. Cette méthode consiste à nettoyer et détecter les anomalies dans le domaine CEVITAL et recherche leurs causes, afin de repérer rapidement les anomalies rencontrées, ainsi de remédier rapidement à toutes les anomalies rencontrées, et l'équipe collabore pour créer une situation où l'on peut voir les défauts, par exemple : le nettoyer nécessite un environnement propre, un contrôle régulier de l'état du matériel et l'établissement d'une liste de contrôle.

Cependant, le management d'équipe dans du chapitre précédent, les conditions doivent être créés pour la collaboration et l'unité au sein de l'équipe afin d'obtenir des outils de management collaboratif qui accompagnent le programme. Adopter un modèle de fonctionnement structurel visant à libérer la sagesse collective, et optimiser la performance et l'innovation de l'organisation en fonction du niveau initial et de la maturité attendue. Selon SEIKETSU de CEVITAL 5S, nous avons constaté qu'une fois les actions précédentes sont mises en place, il est désormais nécessaire de maintenir l'espace de travail en ordre. Et grâce à l'utilisation de procédures, des calendriers, des règles à respecter, la cohérence de la mise en œuvre des trois premiers objectifs peut être assurée.

Avec chaque projet collaborateur de l'équipe CEVITAL 5S, ils travaillent au quotidien dans le respect des règles établies. Clarifier, standardiser et former les employés pour qu'ils respectent les normes. Il s'agit donc d'un enjeu normatif, qui fournit les méthodes de travail les plus connues, offrant ainsi une aide précieuse aux nouveaux employés de CEVITAL pour se familiariser avec le nouvel environnement de travail. Et maintenez des connaissances à jour qui aident à éviter les erreurs. Par souci de clartés, respectez : la quantité, des zones, les documents à remplir, des plans, des places de rangements...etc., de manière à faire apparaître les règles de fonctionnement, les points clés et de privilégier le visuel, les couleurs, les symboles... et la nécessité de standardiser les modes de travail et de former tous les employés à respecter les normes établies. Voilà deux exemples type de standards :

Figure 16: Coiffes Box préformes.



Source: réalisé par l'entreprise CEVITAL.

Figure 17: Préformes triées



Source : Réalisé par l'entreprise CEVITAL.

Enfin, les projet collaboratif doivent s'adapter à la culture de l'entreprise, telles que les méthode de travail, horaires et la motivation, et définir des valeurs culturelles en définissant des normes telles que la qualité, la participation, le contrôle des parties prenantes, et les approche vers les client...etc. appliquer la dernière étapes SHITSUKE (respecter) dans le CEVITAL 5S de l'entreprise suivez cette étape pour instaurer une ambiance propice au changement et aux bonne habitudes de travail. Bien entendu, les pratiques et les standards

Chapitre 03 : Etude de cas, management des projets collaboratifs des groupements des patriotes à CEVITAL

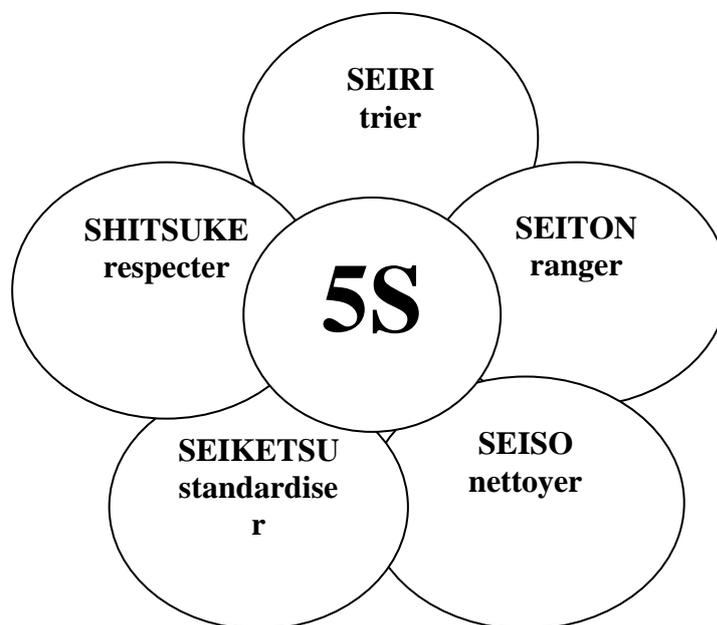
doivent s'améliorer continuellement. Les autos évaluation et les audits doivent être réalisés de façon régulière. De plus, les nouveaux collaborateurs doivent intégrer pleinement cette démarche en état acteur. L'objectif de cette méthode du sein CEVITAL est de s'assurer quelles employeurs poursuivis habituellement aux standards et les respecter, et l'équipe de projet de 5S collaborant pour assurer l'amélioration continue des conditions de base, ainsi d'assurer un haut niveau du personnel et des clients.

CEVITAL applique des conditions apprises du SHITSUKE, soutien total de la direction (soutien réel, constant, visible, exemple à donner très important). Elle s'accompagne d'entraînement et de persévérance. Afin e maintenir et être rigoureux, l'équipe du projet 5S a adopté la méthode KAISEN, qui comprend une former pour acquérir les bons réflexes et de développer l'autodiscipline et la rigueur, favorisant ainsi le plaisir et la fierté de bien faire.

La satisfaction des clients interne externe comme source de réalisation et de besoin d'amélioration jour après jour.

- **Les phases d'élaboration d'un projet 5S**

Figures 18 : Phase d'élaboration du projet 5S



Source : Réaliser par nous-mêmes selon les données de CEVITAL 2021.

2.5.L'audit 5S : Amélioration continue

Afin de favoriser la pérennisation des 5S dans l'entreprise CEVITAL et d'encourager l'amélioration continue des 5S dans ce domaine, il est nécessaire de mettre en place un système de suivi dit « d'audit » pour contrôler la bonne application des actions choisies.

Ces audits peuvent être réalisés sous différentes formes, soit par la direction, soit par le chef de projet 5S, soit par des binômes d'employés ou d'opérateurs eux-mêmes. Le but est d'examiner la gamba d'audit 5S pour voir : Si la situation est conforme à ce qu'elle doit être (standard), afin de mesurer en continu le niveau 5S du produit ou du secteur, trouver la racine causes de anomalies et établir un plan d'actions. Les questions évaluées à 0 passent à 1, l'action à eu lieu dans le domaine des 5S et est applicable entre différents employeurs de CEVITAL et Comparer différents secteurs pour générer des simulations interne propices à la recherche de nouvelle amélioration. Cette action permet un meilleur retour d'expérience de l'audit en cours afin d'améliorer le prochain

La notion est 0 si la réponse à la question est non, 1 si la réponse est oui.

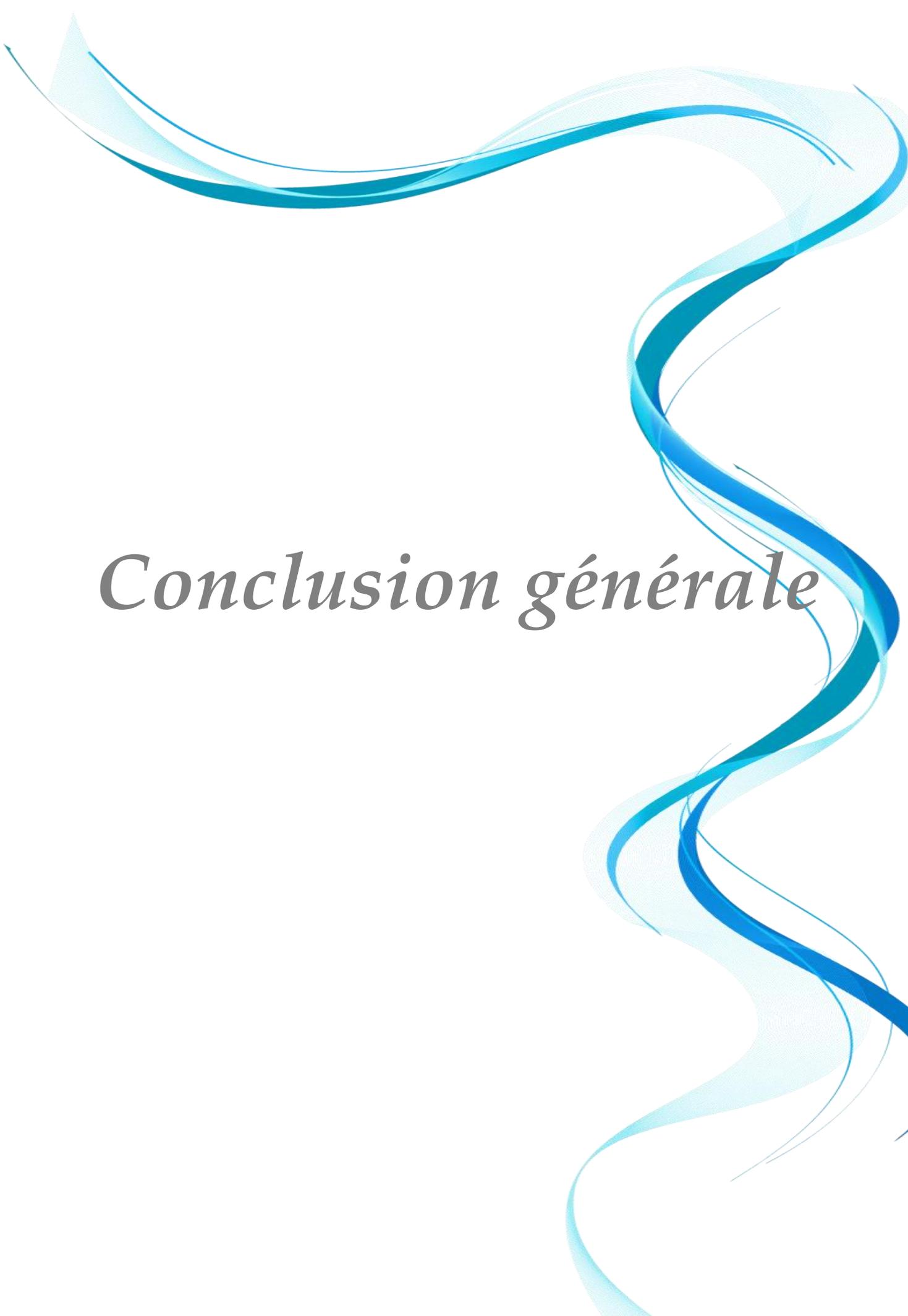
Les avantages que l'audit soit exécuté par l'équipe en place sont nombreuse, les points à l'intérieur de la feuille d'audit sont jugés importants par l'équipe du projet 5S, et il permet de personnaliser aux besoins du processus, afin d'augmente le niveau de responsabilité de l'équipe par rapport au processus de production.

Des activités typiques de suivi il important de définir clairement les responsabilités de chacun et de donner la possibilité d'exercer concrètement ses responsabilités, recevoir de la formation et se donner les moyens de régler les problèmes, ainsi de mettre en place une bonne communication et de pratiquer des activités 5S en équipe et d'instituer des règles.

Conclusion

La capacité de conduire et de faire aboutir un projet devient désormais une compétence clé et une dimension stratégique pour les entreprises de construction. Dans le cas du projet de 5S, nous a permis d'apprécier l'importance d'organisation à l'entreprise CEVITAL, la méthode d'organisation 5S exige peu d'investissement comparativement à d'autres outils d'amélioration continue, alors que son effet est tout aussi considérable.

Dans cette étude nous concluons que les 5S deviennent indispensable dans l'application d'un processus d'amélioration continue.



Conclusion générale

Conclusion générale

Conclusion Générale

Nous avons tenté tout au long de ce travail de comprendre l'importance de management de projet collaboratif dans l'entreprise, et de comprendre comment gérer des projets collaboratifs au sein de l'entreprise CEVITAL. Nous avons choisi une méthode descriptive pour exécuter cette procédure.

Dans un premier temps, nous avons touché le cadre théorique du projet et management de projet. Nous avons commencé par la généralité, ensuite on a clarifié que le management de projet est outil incontournable dans le management de tout projet, du fait que le projet il a une importance sur les trois objectifs (qualité, coût, délais) qui sont les facteurs clefs de projet qui visent les opérations stratégiques a long terme, ainsi que les caractéristiques de projet qui se procurent comme une action qui se développe pour trancher une décision qui doit être organisée et adapter avec n'importe quel type de projet retenu afin de garantir son bon déroulement, les protagonistes du projet sont la pierre angulaire du succès de ce dernier.

A cet effet le management de projet est une méthode rigoureuse dans l'identification des acteurs qui gèrent ce projet afin d'accorder les instances qui visent les grandes fonctions de projet dans le but d'orienter, décider, réaliser pour maintenir le positionnement compétitif, et d'accompli par l'application et l'intégration des phases de management de projet groupes en Cinq phase, démarrage qui assure l'exécution formelle et relationnelles avant le lancement de projet, ainsi que la planification qui vise l'étude d'opportunité et la faisabilité du projet pour planifier la conception des idées qui pouvant être concrétisées durent le processus d'exécution ou réalisation, et veiller selon le la phase de surveillance (contrôler) au respect et maîtrise du planning de la consommation des ressources, afin de clôturer le projet et enregistrer les résultats réalisés, cependant le management de projet dans le son large contexte est d'organisée et développé d'une manière spectaculaire dans plusieurs domaines, qui exige les pratiques managériales dans l'exécution de projet (investissement, construction...), il existe des méthodes de management de projet dont le but est d'arriver à planifier rationnellement un projet, force est de constater que chaque projet à sa spécificité il en est de même pour les personnes qui doivent le mettre en œuvre, de ce fait, il convient donc d'arriver à s'approprier les différentes méthodes précédemment énumérées pour les adapter au cas particulier en question et des méthodes à parfaire selon la situation et les ressources disponibles

Dans un deuxième temps, tous les points principaux sont mis en avant, notamment la nécessité d'organiser de futurs projets de collaboration et d'accompagner la conception jusqu'à la mise en œuvre. Dans de nombre départements, des initiatives se développent et

Conclusion générale

s'organisent. Ces initiatives s'appuient sur des actions individuelles d'associations ou sous forme de projet professionnel collaboratif. Dun point de vue théorique, le management de projet collaboratif décrit l'organisation, les éléments, les principales étapes de construction et les méthodes réussies de mise en place de projet collaboratif pour réaliser des projets collaboratifs. Un projet collaboratif est aussi à l'origine de besoin de chaque partenaire de surmonter certaines difficultés avec ouverture d'esprit. Les chefs de projet et les membres de l'équipe doivent en tenir compte. Elle nécessite une prise de décision conjointe et impose certaines restrictions à ses contributeurs (respect des intérêts de ses entités et contribution à des projets globaux). Il est essentiel de constituer une équipe capable de coopérer (peut-être avant l'excellence technique du projet)

Nous avons constaté notre troisième étude de cas lors de la création du projet collaboratif au sien du CEVITAL, utilisait plusieurs items, notamment comme base d'un groupe de travail d'amélioration collaboratif. Les projets sélectionnés sont réalisés selon leurs méthodes d'encadrement et leur structure de travail en équipe. Il s'agit d'un projet « 5S » qui permet d'améliorer l'entreprise en identifiant et en éliminant les déchets. Mais mettez-le en œuvre en respectant les documents qui ont conduit à son lancement et son évaluation 5S afin d'organiser et d'améliorer l'entreprise. Nous avons déduit par notre étude que le projet 5S est un projet d'amélioration continue et collaboratif entre équipe qui mobilise le pouvoir de chacun à travers des actions simples pour obtenir des résultats visibles partout.

Ce travail nous permet d'illustrer les principales caractéristiques des projets collaboratifs, à savoir l'unicité et la complexité, de tester nos questions dans différents contextes, mais aussi de comprendre que le management des projets collaboratifs dépend non seulement du processus à suivre et d'un ensemble d'application. Techniques pour réussir votre projet. La conduite d'un projet, c'est aussi l'affaire d'une personne, la coopération, la création et le leadership.



Bibliographie

Bibliographie

(s.d.). Récupéré sur [Tpmattitude.gov/ exopert.html](http://Tpmattitude.gov/exopert.html).

(s.d.). Récupéré sur [Conduite-projet/Phasededveloppement/gestion-de-projet/guide-bilan-projet.pdf](#).

(2005). AFNOR.

Borjn, P. &. (2009). *Virtual team collaboration : building shared meaning, resolving breakdowns and creating translucence*. *Information Systeme Journal*.

Boujut, J.-F. (2001). *Des outils aux interfaces: pour le développement de processus de conception coopératifs*. *These de doctorat*. Institut National polutechnique de Grenoble-INPG.

Bourgeois, J.-P. (2008). *Gestion de Projet* (éd. Organisation).

Buttrick, R. (2010). *Gestion de projets* (éd. 4eme édition). France.

C, M. (1996). *lodèles gestionnaires et régulations économiques de la conception*. Toulouse.

Carlier, A. (2016). *Management des projets collaboratifs*. France: Afnor.

CEVITAL. (2021).

CPRBEL, J.-C. (Juillet 2012). *Management de Projet* (éd. 3 ème). Paris.

Garel, G. (2003). *Le Management de projet* (éd. La d'écouverte).

Gauthier, H.-P. e. (2000). *gy*. Guébec- Montréal: 2 eme.

J.W, L. P. (1967). *Organization and environment : managing differentiation and integration*.

Maders, H.-P. (2002). *d'organisation*.

Marchat, H. (2007). *La conduite de projet* (éd. D'organisa tion).

Minyem, H. G. (2007). *De l'ingenierie d'affaires au management de projet* (éd. D'organisation, Ayrolles).

Mulles, J. L. (2005). *Management de Projet perface de professeur vincent Griad*.

Néré, J. J. (2000). *comment manager un projet*. Demos.

Néré, J.-J. (2000). *comment manager un projet*.

Bibliographie

PMBOK. (s.d.). Niveau des couts et de ressources humaines type au cours du cycle de vie du projet. 13.

Quide du corpus des connaissance en management de projet. (2013). 3. 4 eme.

Tichkiewitch, S. &. (2000). *Co-Ordination between product and process définitions in a concurrent engineering environnement. CIRP Annals-Manufacturing Technology.*

Tichkiewitch, S. (1997). *La communication entre acteurs dans un processus de conception intégré l'entreprise communicantes tendances et enjeux, Université Pole productrique Rhone-Alpes.* (éd. 5eme session).

Mémoire et Thèse :

1.HERDOU Meriem, IKKEN Salima, « Management des Projets : Réalisation d'un réseau anti-incendie en fibre de verre au port pétrolier de Bejaia », Mémoire en Management, 2019.

2. KAHOUADJI Saliha, « Management du Projet Cas du Projet de viabilisation des groupements de patriotes, Cas de la SONATRACH (DRG Bejaia), Mémoire en Management 2016.

3. DAMIEN Fleche, « Pilotage de PROJETS EN Conception Collaborative », thèse spécialité : sciences pour l'ingénieur (Génie Mécanique), 2015.

4. ADJIRI Yasmine, AISSANOU Rima, « Management e Projet : Cas de Projets de Construction et de Création D'entreprise sous les dispositifs ANSEJ et CNAC », Mémoire en Management, 2018.



Annexes



Table des matières

Table des matières

Remerciement

Dédicace

Liste des figures

Liste des abréviations

Sommaire

Introduction générale..... 1

Problématique 2

La méthodologie de recherche :..... 3

Chapitre 01 : Généralités sur le management des projets

Introduction..... 5

1. *Notions des bases de projet*..... 5

1.1. Définition de projets 5

1.2. Les caractéristiques d'un projet 6

1.3. Typologie du projet 7

1.4. Les contraintes d'un projet 8

1.4.1. Les contraintes de délais 9

1.4.2. Les contraintes de coûts 10

1.4.3. Les contraintes de qualité 10

1.5. Les protagonistes du projet..... 10

1.5.2. Les protagonistes d'un projet constituent le spectre : 10

1.5.3. Chef de projets : 11

1.5.4. Le rôle du chef de projet : 12

2. *Le management de projet*..... 12

2.1. Définition management des projets 12

Table des matières

2.2. Le cycle de vie d'un projet	14
2.3. Les outils et les méthodes pour définir le problème :	16
2.4. Les méthodes du management des projets	18
<i>Conclusion</i>	23
Chapitre 02 : Management des projets collaboratif.	
<i>Introduction</i>	25
1. <i>Le management des projets collaboratifs</i>	25
1.1. Définition du management des projets collaboratifs	25
1.2. Les risques et les menace des projets collaboratifs	26
1.3. Les outils de management des projets collaboratifs	29
2. La construction des projets collaboratifs	30
2.1. Découpage fonctionnel des projets collaboratifs.....	30
2.2. Cycle de vie des projets collaboratifs	31
2.3. La construction d'un projet collaboratif	34
2.3.1. Organisation	34
2.3.2. Plan de communication	36
2.3.3. Organiser le projet collaboratif	36
2.3.4. Les différents acteurs externes	38
2.3.5. Critères de classement.....	39
2.3.6. Responsable de programmes, de projets	40
2.3.7. Équipes	41
2.3.8. Gestion des compétences	42
Conclusion.....	43
Chapitre 03 : Etude de cas, management des projets collaboratifs des groupements des patriotes à CEVITAL	
Introduction	45

Table des matières

1.	Présentation CEVITAL Présentation de l'organisme d'accueil « CEVITAL ».....	45
1.1.	Présentation du complexe de CEVITAL	45
1.2.	Historique du groupe	46
1.3.	Les activités de CEVITAL	47
1.4.	Missions et objectifs	47
2.	<i>Présentation et la conduite à la mise en place du projet</i>	49
2.1.	Présentation de l'unité d'accueil : conditionnement d'huile	49
2.1.1.	Organigramme de l'unité de l'huile	49
2.1.2.	Système de production :	50
2.1.3.	Type de production, système de stockage et de manutention :	50
2.2.	Présentation du projet (5S)	50
2.2.1.	Définition du projet 5S	50
2.2.2.	Ces intérêts du 5S sont	51
2.3.	Analyse du projet 5S.....	51
2.4.	Les étapes de la construction du projet 5S	58
2.5.	L'audit 5S : Amélioration continue	63
	<i>Conclusion</i>	63
	<i>Conclusion Générale</i>	65
	<i>Bibliographie</i>	68

Annexes

Table des matières

Résumé

Résumé :

L'objectif de ce travail est de montrer comment suivre et collaborer des projets dans le cadre de la théorie de management de projet collaboratif. Nous voulons d'acquérir nouvelles compétences et élaborer sur la façon de construire un projet collaboratif typique. Il propose et compile des méthodes de management agiles basées sur la gouvernance, la gestion des services, les bonnes pratiques liées aux grands standard, le partage d'informations, la communication et les méthodes d'évaluation pour favoriser la performance globale de l'entreprise. Pour concevoir un projet évident, il est nécessaire de faire travailler ensemble l'équipe pour favoriser l'étape de travail en commun. Une nouvelle stratégie de gestion collaborative est mise en place, ainsi, dans le cadre de nos travaux, au sein de la société CEVITAL de Bejaia, nous allons analyser un projet d'amélioration continue appeler le projet 5S, qui collabore entre les équipe pour organiser et améliorer l'entreprise.

Mots clés : collaborer, management de projet collaborative, construire un projet collaboratif, management, amélioration continue.

Abstract:

The objective of this work is to show how to monitor and collaborate projects within the framework of collaborative project management theory. We want to learn new skills and elaborate on how to build a typical collaborative project. It offers and compiles agile management; best based practices related to major standards, information sharing, communication and evaluation methods to promote the overall performance of the company. To design an obvious project, it is necessary to make the team work together to promote the stage of working together to promote the stage of working strategy has been put in place, so, as part of our work, within the CEVITAL company in Bejaia, we will analyze a continuous improvement project called the 5S project, which collaborates between the teams to organize and improve the business.

Key words: collaborate, collaborative project management, build a collaborative project, management, continuous improvement.