



جامعة بجاية
Tasdawit n Bgayet
Université de Béjaïa

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES
SCIENCES DE GESTION

Département des Sciences de Gestion

Mémoire de fin de cycle

En vue l'obtention du diplôme de Master en Sciences de Gestion
Option : Management

COORDINATION D'UNE EQUIPE DE PROJET

Organisme d'accueil : SONEGAS, DD Bejaia

Réalisé par :

OUALI SEDDIK

KACI ARSLAN

Encadré par :

Dr. BENKHIDER Naima

Membres du jury

Président : -----

Rapporteur ----- Dr. BENKHIDER Naima

Examineur -----

2021- 2022

REMERCIEMENTS

Nous remercions le Tout puissant pour nous avoir donné le courage et la volonté de Mener à bien ce projet.

Nous tenons également à remercier notre encadrante, Madame BENKHIDHER Naima, qui nous a confié ce travail et nous a assisté minutieusement avec compétence, amabilité et patience. Sa modestie et ses qualités humaines n'ont d'égal que ses compétences.

De même, nos remerciements s'étendent au personnel de SONEGAS, qui par sa bienveillance et sa prise en charge, nous a accueilli et assisté avec un professionnalisme sans faille au sein de l'établissement.

Nos remerciements vont aussi à tous nos enseignants, ainsi qu'à chaque personne ayant apporté sa pierre à l'édifice de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

Liste des abréviations

AFNOR : lorsque des organismes structurent leur organisation et adoptent leurs règles de fonctionnement à partir et autour des projets à réaliser.

BAOSEM : Bulletin des appels d'offres du secteur de l'Energie

CD : Concession de distribution

DD : Direction de distribution

IPMA : International Project Management Association

ISO : International Organization for Standardization

MTE : Maintenance technique électricité

NCPT: Novelty, Complexity, Technology and Pace

PERT : Program Evaluation and Research Task

PMI : Project Management Institute

SCADA: Supervision Control And Data Acquisition

SDA : Société de distribution centre Alger

SDC : Société de distribution est Constantine

SDO : Société de distribution ouest Oran

SONELGAZ : Société National de l'Electricité et du Gaz

WBS : Work Breakdown Structure

Sommaire

Introduction générale.....	1
CHAPITRE I : EXPLICATIONS RELATIVES A LA GESTION DE PROJET	3
Introduction de Chapitre :.....	3
Section 1 : De la notion de projet à la notion de gestion :.....	3
Section 2 : L’approche théorique de la gestion de projet :	10
Section 3 : L’approche technique de la gestion de projet :.....	13
Conclusion de chapitre :.....	17
CHAPITRE II : ARTICULATIONS CONCEPTUELLES ENTRE GESTION DE PROJET ET COORDINATION D’UNE ÉQUIPE DE PROJET	19
Introduction de Chapitre :.....	19
Section 1 : La notion de coordination :	19
Section 2 : De la gestion de projet à la coordination des équipes :	28
Conclusion de Chapitre :	35
CHAPITRE III : PRESTATION DE FORMATIONS, DES TRAVAUX D’INSTALLATION, ESSAIS ET MISE EN SERVICE DES MODULES HTA DE TYPE EXTÉRIEUR SUR SKID : CAS PRATIQUE SONELGAZ DISTRIBUTION BEJAIA.....	37
Introduction de chapitre :	37
Section 1 : Présentation de l’organisme d'accueil.	37
Section 2 : La méthodologie de recherche appliquée :	48
Section 3 : Résultats de la recherche faite au sein de Sonelgaz DD Béjaia :	49
Section 4 : Critiques et recommandations :	54
CONCLUSION GENERALE	57
Références bibliographiques.....	59
<i>Liste des tableaux et des figure</i>	<i>60</i>
Liste des tableaux	61
Table des matières	62

Introduction générale

Introduction générale

La notion de projet existe depuis la nuit des temps, et ce, à travers les nombreuses réalisations du genre humain tout au long de l'Histoire. Ainsi, si nous pouvons associer les premiers projets à ceux de la construction des plus grands édifices de notre histoire, nous pouvons aussi noter que les révolutions techniques et matérielles, connues durant les dernières décennies, n'ont fait qu'accentuer et centrer les connaissances sur le projet comme étant un domaine à part entière.

En effet, dans un monde en constante modernité, nous assistons à l'émergence d'une société de projets, représentant des buts à atteindre, et dont sa gestion est une transformation pure des méthodes managériales.

Par ailleurs, afin d'atteindre ces buts et gérer d'une façon optimale la procédure de création de projets, la mise en place d'une équipe de projets représente un élément capital et essentiel au sein du processus. Cependant, une équipe de projets prouve son efficacité que lorsqu'elle est coordonnée, car une bonne coordination engendre un gain de temps conséquent, une sécurité assurée dans la mise en œuvre du projet et une atmosphère sereine pour les membres de l'équipe.

En sachant que l'Homme est au centre de toutes les réalisations, le confronter à un projet nous pousse à nous questionner sur ses comportements dans la réalisation de celui-ci, de par cette problématique découle un certain nombre de questions : *Qu'est-ce que l'on entend par projet ? Quels sont ses paramètres ? En quoi l'équipe de projet occupe une place centrale dans la gestion de projet ? De quelle façon les équipes de projets sont coordonnées au sein des entreprises ?*

L'intégralité de ces questionnements constitue l'objectif même de notre mémoire. Dans un premier temps, nous reviendrons sur les notions qui entourent celles de projet et de gestion de projet. Dans un second temps, nous expliquerons la façon dont la coordination d'équipes est un facteur clé de succès des projets au sein des organisations. Enfin, dans un troisième temps, nous confronterons les recherches avec des résultats obtenus sur un cas pratique : celui de la coordination d'équipe au sein de SONELGAZ Distribution Béjaïa.

**CHAPITRE I : EXPLICATIONS
RELATIVES A LA GESTION DE
PROJET**

CHAPITRE I : EXPLICATIONS RELATIVES A LA GESTION DE PROJET

Introduction de Chapitre :

La notion de projet est devenue une telle évidence aujourd'hui qu'elle caractérise l'optimisme et le goût de l'action organisée des organismes concernés. Son exécution est néanmoins complexe, mais représente surtout un ensemble de paramètres à prendre en considération.

Notre premier chapitre a comme but de poser des définitions et des explications sur les notions entourant celles du projet. En définissant sa nature, ses caractéristiques, nous allons mettre en évidence les méthodes utilisées dans sa concrétisation.

Section 1 : De la notion de projet à la notion de gestion :

1. Définitions et caractéristiques d'un projet :

Selon l'IPMA (International Project Management Association), le projet est défini comme étant *“ un ensemble d'actions à réaliser pour satisfaire un objectif défini, dans le cadre d'une mission précise, et pour la réalisation desquels on a identifié non seulement un début, mais aussi une fin.”* La norme ISO 10006, quant à elle, introduit cette notion est introduite comme étant *“ un processus unique qui consiste en un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées comportant des dates de début et de fin, entrepris dans le but d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques, incluant les contraintes de délais, de coûts et de ressources.”* Nous pouvons également citer la définition de projet selon la norme ISO 21500 : *“ Un projet est un ensemble unique de processus, constitué d'activités coordonnées et maîtrisées, ayant des dates de début et de fin et entreprises pour atteindre les objectifs du projet. La réalisation des objectifs du projet requiert des livrables conformes à des exigences spécifiques. Un projet peut être soumis à des contraintes multiples.”*

Ces définitions, tant bien professionnelles que pratiques, mettent-elles en avant une approche mécanique et procédurale. Néanmoins, nous pouvons également nous référer aux approches théoriques, comme celle de Yves CHAIGNEAU, qui définit le projet comme étant *“ la volonté de réaliser une œuvre commune entre tous les partenaires (entreprise, clients, utilisateurs, collectivités), par la traduction des besoins en termes quantifiés, ce qui implique :*

des objectifs, des possibilités de faire (humaines, techniques, financières, une compétence de l'Entreprise, des méthodes de pilotage, des actions précises et coordonnées; l'évaluation des résultats.”

Ces deux approches expliquent qu'un projet est dans un premier temps limité dans le temps et dans l'espace, mais présente également par nature des contraintes, une complexité, un caractère collectif et tend à l'obtention d'un résultat précis et unique. Si nous nous basons sur nos interprétations, nous aurions tendance à conjecturer que toute initiative au sein d'une Entreprise peut être considérée comme projet : ce n'est pas réellement le cas. En effet, afin qu'un projet soit considéré comme tel, il est nécessaire que celui-ci présente un ensemble de caractéristiques, que nous citerons ci-dessous :

- **Des objectifs précis** : Ceux-ci doivent être clairement exposés et définis afin de parvenir à des résultats concrets. Le but est de résoudre une problématique, d'où le besoin d'analyser préalablement les besoins, afin de proposer une ou plusieurs solutions durables.
- **Une limite dans le temps et l'espace** : Les projets se cadencent obligatoirement dans le temps : possédant une date de début et de fin, ils se déroulent également dans un lieu et un contexte spécifiques.
- **Une nature complexe** : Qui permet de distinguer entre la notion de tâche et celle de projet : si l'on arrive à apporter facilement une solution à une problématique identifiée, cela serait traitée comme n'importe quelle tâche. Le projet quant à lui, de par son périmètre, son incertitude, mais aussi ses multiples ressources nécessaires, est forcément complexe.
- **Un attribut innovant** : S'exprimant par le fait qu'il est nécessaire de sortir d'un cadre limité afin de trouver les solutions les plus adaptées au besoin exprimé.
- **Un caractère unique** : Un projet ne peut en aucun cas être la reproduction unique de quelque chose qui existe déjà. Les réponses qui y sont apportées sont spécifiques, dans un contexte également spécifique. Néanmoins, des projets peuvent se ressembler : ceux qui visent à atteindre les mêmes objectifs stratégiques sont regroupés dans des programmes ou portefeuilles de projets.

- **Une capacité d'évaluation** : Les projets sont planifiés et exécutés selon des objectifs mesurables, pouvant être évalués de manière objective, par des indicateurs de performances mais aussi des indicateurs de réussite. Ceux-ci doivent permettre de suivre l'état d'avancement global du projet, mais également de valider la conformité des livrables à l'attendu.

2. Acteurs et paramètres d'un projet :

De part les éclaircissements que nous avons fournis lors de la partie précédente, nous pouvons déjà tirer comme principales caractéristiques celles de limite temporelle et de complexité. Néanmoins, avant de les étaler, il semble important de revenir sur un élément central : les individus. En effet, ceux-ci gravitent autour d'un projet, et sont nommés acteurs de projet.

Parmi eux, on retrouve le pilote de projet, accompagné d'équipes de pilotage, dont l'activité centrale consiste à la conceptualisation et la mise en œuvre du projet. Il est à noter que ces acteurs auront tendance à osciller entre leurs conceptions individuelles et communes, aspect que nous aurons l'occasion d'aborder dans notre deuxième chapitre, portant sur l'équipe de projet.

Si ces acteurs s'appropriant un projet semble essentiel à la mise en place de celui-ci, ce paramètre n'est pas suffisant afin d'évaluer les résultats et atteindre les objectifs de l'organisation. Jean-Pierre BOUTINET, dans son ouvrage *Psychologie des conduites à projet*, rappelle les nombreux paramètres au sein d'un projet. Il en découle un ensemble d'interactions, qu'il synthétise sur un tableau que nous présenterons ci-dessous :

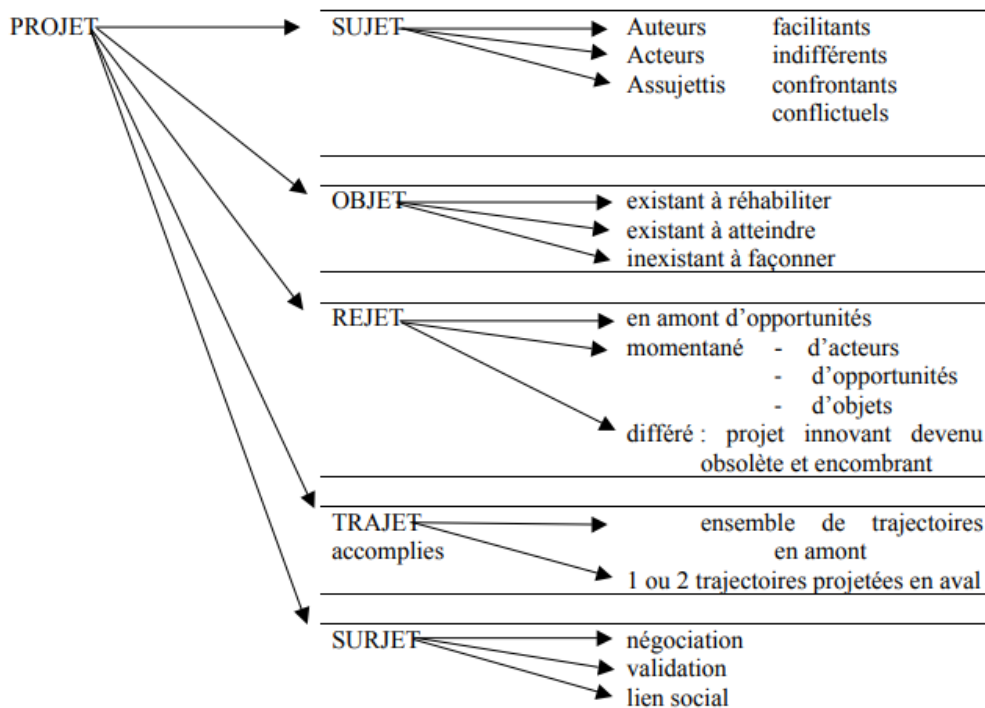


Figure 1 : Représentation des paramètres environnant un projet, selon JP Boutinet

Comme nous pouvons le remarquer, cette représentation illustre une méthodologie à adopter lors d'une conduite de projet, ainsi que de nombreux paramètres que nous tenterons d'expliquer.

Premièrement, le paramètre "sujet" correspond à l'ensemble des personnes ayant exprimé l'intention de rejoindre un projet. Le paramètre "objet", quant à lui, représente la vision que se représente l'auteur du projet. Le troisième paramètre traite du rejet, c'est-à-dire l'ensemble des parasites pouvant obstruer son projet. Le "trajet" est la raison qui justifie la temporalité du projet : il s'agit d'insérer celui-ci dans une trame temporelle, avec un ensemble de trajectoires envisageables. Dans un dernier temps, le paramètre "surjet" exprime les relations qui se nouent entre les différents acteurs du projet, Un processus de négociation se met en place afin d'insérer le projet dans une dimension sociale et catalyser l'ensemble des initiatives qui seront prises au cours de son déroulement.

Pour résumer, un projet présente des acteurs, des paramètres et une méthodologie précise. Cela peut-il dire que ceux-ci constituent l'intégralité des projets ? Pas nécessairement. Un certain nombre de paramètres supplémentaires sont à prendre en considération pour identifier la nature du projet mais également les méthodes de gestion adaptées.

En effet, nous déduisons qu’il peut exister une multitude de projets sous des formes totalement différentes dans le monde de l’Entreprise, de l’organisation, de la recherche. Néanmoins, si de par nature chaque projet est unique, il est quand même possible de les clusteriser dans des catégories en fonction de leurs caractéristiques. On peut par exemple différencier facilement entre des projets à buts humanitaires et ceux à but lucratifs. Par contre, lorsqu’il s’agira de décortiquer leur fonctionnement en termes de contraintes financières ou de mode de gestion, il n’est pas certain que ceux-ci présentent des caractéristiques totalement différentes.

Plusieurs chercheurs se sont penchés sur des modèles permettant de classer les projets en fonction de leurs caractéristiques. Nous en présenterons deux principaux :

- **Le modèle NCPT :**

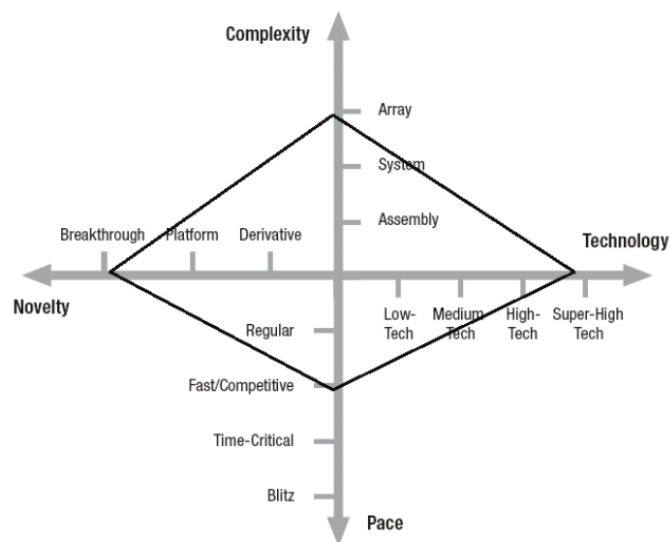


Figure 2 : Schéma représentatif des types de projets par le modèle NCPT

Mis en place par Shenhar et Dvir, le modèle NCPT (Novelty, Complexity, Technology and Pace), ce modèle propose une représentation en diamant destiné à fournir des analyses sur les avantages et les risques attendus d’un projet, ainsi que des propositions d’un ensemble de règles et de comportements à adopter pour chaque type. Il établit donc une classification en fonction de quatre dimensions :

1. La dimension de la nouveauté que cible l'apport d'un projet pour ses utilisateurs.
2. La dimension de l'incertitude, dépendant principalement du niveau technologique du projet, et donc impliquant le niveau de qualité pour définir et finaliser le produit, mais aussi le degré de détail et de précision de la planification ainsi que le niveau d'éventualité dans la disponibilité des ressources.
3. La dimension du rythme mesurant le temps critique afin d'atteindre les objectifs.
4. La dimension de la complexité dépendant du champ d'application du projet, mais aussi du nombre et de la variété des éléments et de leur interconnexion.

● **Le modèle de Turner :**

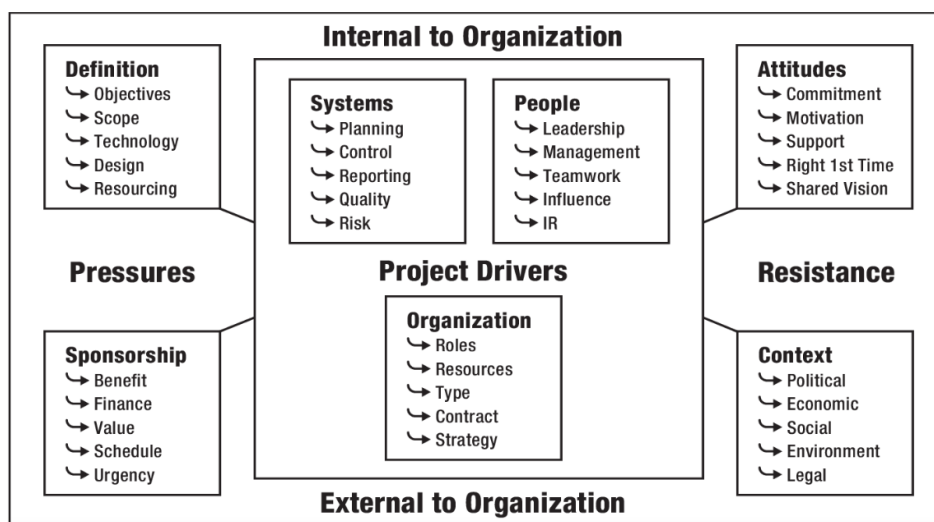


Figure 3 : Schéma représentatif du Modèle de Turner (1999)

Ce modèle, relatif aux champs d'application et aux facteurs clés de réussite d'un projet, propose d'observer sept catégories permettant de le définir :

- a) **La nature du projet en lui-même** : par la définition de ses objectifs, de sa portée, de la technologie nécessaire, de sa modélisation et des ressources à dispositions.
- b) **Son parrainage** : par l'évaluation du support externe et de ses intérêts pour la réalisation du projet.

- c) **Son contexte** : par l'identification de l'environnement PESTEL (Politique, Économique, Social, Technologique, Environnemental et Légal)
- d) **Son organisation** : par la mise au point des objectifs et des stratégies nécessaires à sa réalisation.
- e) **Ses systèmes** : de planification, de contrôle et de communication.
- f) **Ses collaborateurs** : par la définition des types de gestion humaine mis en place au sein d'une équipe de projet.
- g) **Ses attitudes** : De manière plus précise, la connexion existante entre le projet et ses parties prenantes (Quelle vision met-il en avant ? Comment entraîne-t-il une motivation et un engagement à le réaliser ?).

Nous pouvons ajouter à cela la proposition de Wysocki (2003), qui propose sept variables afin de classer un projet : ses risques, sa valeur commerciale, sa durée, sa complexité, l'utilisation de la technologie, le nombre de départements affectés et enfin son coût. Notons que le degré de complexité, le degré de technologie, mais également la durée sont des variables qui apparaissent dans les classifications que proposent Turner et le NCPT, et sont des caractéristiques que nous avons présenté lorsque nous avons défini le projet.

3. La méthodologie de projet :

De manière générale, un projet répond à une problématique, et son succès est fortement dépendant des actions menées durant sa réalisation. Dans le monde de l'entreprise par exemple, un projet particulier pourrait répondre au besoin d'un client, et sa méthodologie de conduite sera déterminée par l'ensemble des actions menées par les acteurs afin de le réaliser.

Afin de constituer une méthodologie, il est nécessaire, par étape, à un certain nombre de questions qui sortiront les objectifs principaux. Ceux-ci sont présentés ci-dessous :

- **L'émergence du projet (Pourquoi ?)** : Elle se traduit simplement par l'émergence d'une idée, dans l'optique d'améliorer une situation existante ou la volonté de satisfaire un besoin nouveau.

- **La faisabilité du projet (Quoi ?) :** Après avoir formulé l'idée, les objectifs émergent et se voient être plus précis au fur et à mesure. Répondre au "quoi" consiste donc à déterminer les solutions techniquement et économiquement viables pour atteindre ces objectifs. Elle repose sur une étude de l'impact du projet sur l'environnement et l'identification des avantages procurés, l'analyse des risques et des contraintes de projet, mais aussi l'analyse fonctionnelle, expliquant le besoin en termes de service attendu plutôt qu'en termes de solution.
- **La conception du projet (Comment ? Avec qui ?) :** Cette étape se caractérise par la concrétisation du projet. Elle va conduire à définir en détail les coûts, les délais, la définition du contenu technique, l'affectation des ressources matérielles, ainsi que les indicateurs relatifs à l'atteinte de l'objectif.
- **La réalisation du projet ;** Lors de cette étape, des outils de suivi sont mis en place, dans le but de suivre l'état d'avancement des tâches selon les critères définis, mais surtout d'évaluer la progression du projet.
- **La clôture du projet :** C'est ici que l'on évalue le déroulement du projet, les résultats obtenus et la capitalisation de l'expérience acquise. De cette façon, on mesure la réussite du projet, en comparant la situation de départ, appuyée par les objectifs fixés, et la situation réelle.

Par l'appréhension des types, caractéristiques et méthodologie de projet, il serait naturel de se demander quelles sont les méthodes et outils utilisés afin de conduire un projet vers ses objectifs : c'est ici que rentre la notion de gestion de projet, domaine ayant exponentiellement évolué au fil de l'histoire. Nous tenterons de retracer, lors de notre deuxième section, les questionnements principaux autour de la gestion de projet.

Section 2 : L'approche théorique de la gestion de projet :

1. Un rapport historique de la gestion de projet :

A l'origine de la notion de gestion de projet, nous pouvons citer les nombreux projets architecturaux réalisés depuis l'antiquité, mais nous allons nous appuyer sur celui de la construction du dôme de la cathédrale de Florence, réalisée par Filippo BRUNELLESCHI.

L'histoire va le présenter comme le premier à mettre en place une séparation entre la conception et l'exécution, mettant ainsi en place un mode de management, qui reste encore utilisé de nos jours.

Cette méthode de gestion sera accélérée par l'avènement de la révolution industrielle, mais plus particulièrement par la conception et fabrication des machines qui poussent les parties prenantes à mécaniser les opérations. Les Entreprises se parcelisent en ateliers, encadrés par un contremaître, dont le rôle principal est de coordonner les activités techniques et les tâches d'organisation du travail, mais est aussi responsable de la gestion du personnel. Ce type d'organisation va perdurer jusqu'au milieu du XVIIIe siècle, où apparaît une nouvelle catégorie de technicien supérieur : les ingénieurs, qui vont s'installer au cœur des processus industriels et qui auront une place dans la transformation organisationnelle des Entreprises.

Au XIXe siècle, la problématique principale résidant dans les limites de productivités, dues aux méthodes de travail principalement artisanales, et à la communication des nouvelles méthodes de production à une main d'œuvre à cette époque peu qualifiée, un mode d'organisation basé sur la maîtrise des temps opératoires et l'encadrement émerge grâce à Taylor, ingénieur à l'aciérie Midvale Steel Co. Ses idées sur l'organisation scientifique du travail se reposent sur trois points principaux : La planification et l'exécution des opérations de production, la sélection et formation des ouvriers aux tâches qui leur sont confiées, et enfin la division verticale des responsabilités entre la direction et la main d'œuvre. TAYLOR analyse les causes de faible productivité des Entreprises, qu'il explique par le fait que le contrôle des ateliers est dans les mains des ouvriers, mais également que ceux-ci font preuve de flânerie, éprouvent une crainte du chômage et possèdent des méthodes de travail empiriques. Il propose pour y remédier une organisation du travail bâtie sur la maîtrise des temps opératoires et des méthodes de travail. Au même moment, Henry FORD applique les travaux de TAYLOR, en mettant en place le travail à la chaîne à cadence élevée, mais aussi en standardisant les produits et en rétrocédant une partie de ses gains aux ouvriers. Cette méthode de travail changera considérablement la forme des entreprises.

Une nouvelle donne économique va entrer en jeu et va accentuer l'organisation des projets : l'état de guerre. Dans un environnement où il faut se montrer de plus en plus inventif, dans une guerre de plus en plus instrumentalisée, les premiers projets militaires vont naître comme le célèbre *Manhattan Project*, qui va aboutir à la création de la bombe atomique. Cette économie

de guerre imposera un regain de créativité dans les modes de production. Au niveau de l'innovation, on passe par la notion de projet.

Durant les années 1950, les Entreprises vont connaître deux grands changements, dûs à l'apparition de l'électronique et des ordinateurs d'une part, et à l'introduction des services dans l'organisation d'autre part. De plus, dans un environnement mondialisé, où l'offre se retrouve nettement supérieur à la demande, l'aspect qualitatif de la production va émerger au sein des organisations. On abandonne progressivement le modèle Taylorien en vue de le remplacer par un nouveau modèle sociotechnique, axé sur la motivation et l'enrichissement des tâches des ressources humaines, mais aussi l'apport technique des outils informatiques. Cette transformation deviendra une nécessité lorsque les entreprises seront touchées par le choc pétrolier de 1973, entraînant principalement un chômage de masse. Il est donc nécessaire, à cette époque, que le modèle industriel se réforme sous peine de faire perdurer un marasme économique. Les organisations vont donc formaliser et enrichir un nouveau concept d'organisation : c'est à ce moment que la notion de management de projet, concept confluent entre l'aspect sociotechnique et l'émergence des outils informatiques. Le rôle de l'ingénieur se transforme progressivement en celui d'ingénieur, dont le rôle n'est plus uniquement de rationaliser le travail, mais aussi de mettre en œuvre les structures d'innovation technologique, de gestion de l'information etc. Toutes ces manœuvres sont nécessaires à l'entreprise pour assurer sa compétitivité.

De nos jours, dans un monde où l'offre et la demande sont en constante évolution, et due principalement à la croissance démographique et de l'amélioration globale du niveau de vie, les méthodes de production agiles vont émerger. Ces méthodes sont basées sur la maîtrise des coûts, de la qualité et des délais, mais surtout une adaptation aux besoins du client. Nous pourrions citer brièvement les notions de Système de production Toyota, ou encore Lean Management, qui s'émancipent totalement de l'organisation pyramidale proposée par TAYLOR, au profit de l'intelligence collective dans la réalisation de projets.

2. Qu'est-ce que la gestion de projets ?

Face à l'historique que nous avons présenté, nous pouvons déjà qualifier la gestion de projet comme étant la fonction essentielle servant à diriger un projet. Constitué d'ensemble

d'informations à analyser afin d'assurer la pertinence de celui-ci, la gestion de projet renvoie à la dimension instrumentale qui décompose, planifie, contrôle, pilote et évalue le projet.

Gestion de projet et management de projet sont des termes proches, car dans les deux définitions, il s'agit de mobiliser des ressources et des moyens pour réaliser un projet. Afin de réussir, cela nécessite la mise en place d'une organisation spécifique, verticale et horizontale. Cette organisation devra s'unir ou se désunir en fonction de la situation.

D'après le PMI (*Project Management Institute*), la notion de gestion de projet est présentée comme étant '*la mise en œuvre de connaissances, d'outils et de méthodes dans des activités-projets, afin de satisfaire, voire de dépasser les besoins et les attentes des parties prenantes du projet.*' Cela veut dire que cette gestion devra prendre en considération les variables de performance telles que les délais, la qualité et les coûts, mais aussi les attentes identifiées ou non ainsi que les besoins différents.

Section 3 : L'approche technique de la gestion de projet :

1. Les techniques de la gestion de projet :

Se référant à l'histoire d'évolution de la gestion de projet, nous pouvons déjà conjecturer que les méthodes de gestion ont évolué au cours de l'histoire. Il en est tiré une multitude de méthodes, techniques permettant la réalisation de projet. Nous en tirerons deux aspects principaux, celui de l'organigramme technique, répondant aux tâches et à leur structuration, ainsi que le planning, répondant à la logique d'ordonnancement de ces tâches, en prenant en considération le paramètre temporel.

1.1. L'organigramme technique :

Développé par le département Américain de la Défense, et appelé également organigramme des tâches, ou encore WBS (*Work Breakdown Structure*), L'organigramme technique est l'outil de référence pour la gestion de projets. Il illustre un concept fondateur de la gestion de projet : la division du travail.

Le principe de cet organigramme est de réaliser une arborescence technique, décomposant analytiquement le projet en sous-ensembles, eux-mêmes décomposés en produits, en même

composé en lots de travaux, constitués de tâches. Nous pouvons montrer cette représentation ci-dessous :

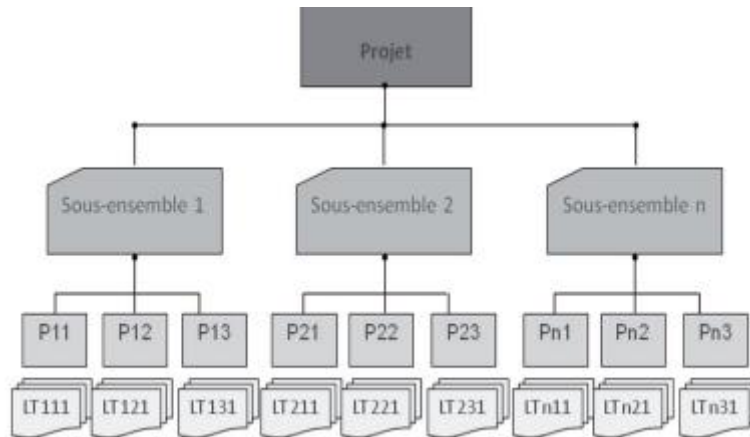


Figure 4 : Représentation de l'organigramme technique d'un projet.

Par la responsabilisation que cet organigramme induit, celui-ci permet de tendre vers une gestion de type délégitif, en attribuant les lots de travaux engageant des responsables sur une prestation technique, un objectif de coûts et des délais de livraison.

1.2. Le planning :

Existant dans le but d'avoir une prévision dans le temps, celui-ci permet, dans un premier temps, d'identifier l'ensemble des tâches nécessaires à la réalisation d'un projet, et dans un deuxième temps définir les jalons, livrables, les ressources et l'ensemble des approvisionnements nécessaires. Nous pouvons diviser le planning en trois types, correspondant à des objectifs différents :

- a. **Le planning d'ensemble** : Destiné à représenter les grandes phases du projet, l'outil principal utilisé est le diagramme de GANTT, pour sa représentation graphique claire, favorisant l'échange et la communication. En déterminant la liste des activités dans une échelle de temps, ce diagramme permet de définir les durées à la réalisation des activités, mais surtout de définir la logique d'enchaînement des tâches (hiérarchie, regroupement, lien entre les tâches..). Ce diagramme est représenté ci-dessous :

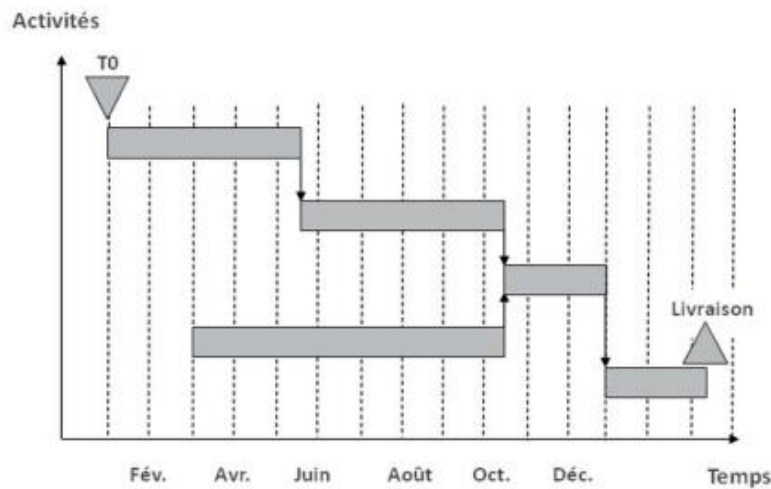


Figure 5 : Représentation du diagramme de GANTT

b. Le planning détaillé : Dans ce cas-là, nous avons recours à des instruments plus sophistiqués, tels que la méthode PERT (Program Evaluation and Research Task). Celui-ci est la méthode de référence des projets complexes, car il prend en compte les contraintes extérieures et organisationnelles, et présente l'avantage de communiquer aux participants du projet sur l'enchaînement logique des tâches planifiées. La notion de "chemin critique" est à retenir, car l'amélioration du planning dépend fortement de l'amélioration des marges. Nous pouvons montrer une représentation ci-dessous:

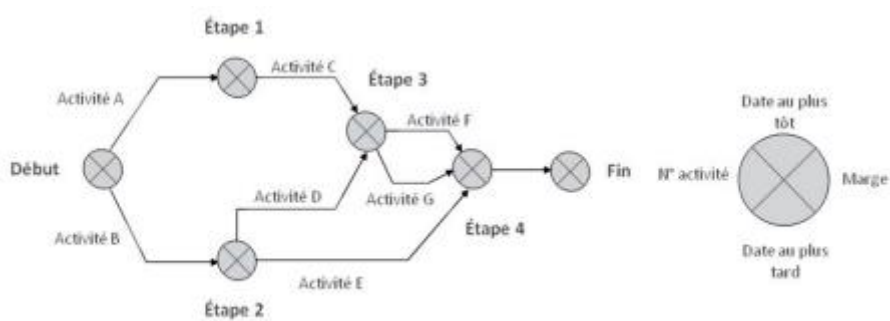


Figure 6 : Représentation de la méthode PERT

c. Le planning de tendance : Comme son nom l'indique, il permet de suivre la tendance d'un événement au sein d'un projet. Son analyse repose sur trois informations principales : Les dates de mise à jour, les dates relatives à la

satisfaction des besoins, ainsi que les dates de réalisations. Voici une représentation ci-dessous :

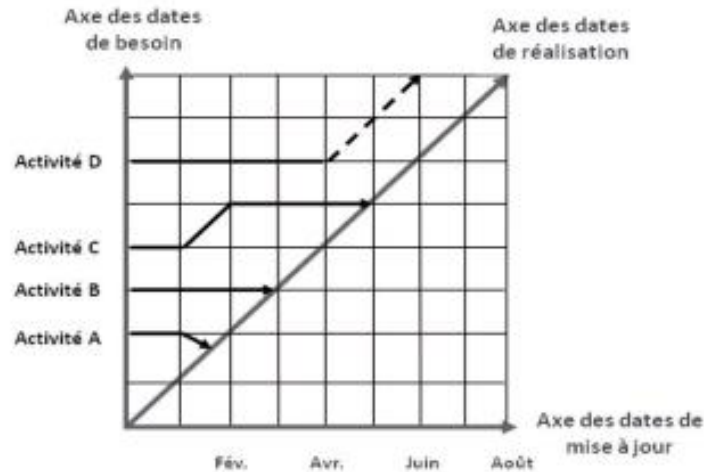


Figure 7 : Représentation graphique d'un planning de tendance

2. Limites de la gestion de projet :

Dans un monde en dynamisme constant, où les entreprises évoluent dans un environnement concurrentiel, la concrétisation des projets provoque généralement chez ses acteurs la volonté de modifier les pratiques et l'organisation. Des obstacles peuvent obstruer le dynamisme de ces acteurs et freiner cette mutation. Nous savons que les contraintes principales dont fait face un projet sont le temps, les spécifications techniques et les ressources, mais nous pouvons également dès fois constater un manque d'implication des acteurs. Le chef de projet joue un rôle prépondérant dans ce cas, puisqu'il est responsable de la responsabilisation de son équipe. En plus de la dimension temporelle, technique, ou humaine, il est nécessaire de rappeler que la volonté de changement organisationnel et d'innovation peuvent déboucher sur des échecs, faute de cohérence, pouvant apparaître lorsque la communication au sein de l'équipe ne s'effectue pas correctement.

Dans son ouvrage *Le Management par projets* de Serge RAYNAL, celui-ci explique qu'il existe trois conditions pour la réussite d'un projet : la volonté de réussir, la clarté du dessin et son pilotage. Si l'une des modalités n'est pas suffisamment respectée, les limites du projet seront d'autant plus évidentes qu'elles conduiront à son avortement.

2.1. La gestion par projets :

Malgré les limites énoncées précédemment, l'esprit de gestion de projet a des apports positifs. Si bien que les organisations de nos jours multiplient les projets, non dans le but d'atteindre des objectifs opérationnels, mais pour tirer parti des connaissances et des effets indirects que procure leur gestion. C'est ici que rentre la notion de "gestion par projet", définie par l'AFNOR comme étant "lorsque des organismes structurent leur organisation et adoptent leurs règles de fonctionnement à partir et autour des projets à réaliser". Le fait de remplacer la préposition "de", en utilisant la préposition "par", suggère que l'esprit de projet est le centre névralgique du fonctionnement d'une organisation. Néanmoins, ces deux notions ont des points communs, notamment lorsqu'il s'agit du fait que la direction reste la première entité concernée. Afin de concrétiser ce management par projet, celle-ci doit s'impliquer directement dans l'établissement d'une culture, d'un climat et de règles. Les chefs de projets, définis par procuration, jouent un rôle également en disposant des ressources nécessaires à l'aboutissement d'un projet.

Conclusion de chapitre :

En conclusion, nous avons mis en avant le fait qu'il existe plusieurs projets, correspondant à différents types de management, et selon les finalités souhaitées. Son historique, mais plus précisément la prise en considération grandissante. Bien que de nos jours, il s'agit d'une tendance, la gestion de projet peut s'avérer être la cause principale du désintéressement des opérateurs vis-à-vis des projets d'Entreprise. Le gestionnaire de projet, en plus de porter une réflexion sur l'approche, doit savoir s'entourer d'une bonne équipe, et doit en assurer sa cohésion afin de l'amener vers la réalisation des objectifs. La dimension humaine du projet, non annoncée lors de notre premier chapitre, sera le cheval de course de notre deuxième, où nous aurons l'occasion de développer les notions d'équipe de projet et de coordination d'équipe.

**CHAPITRE II : ARTICULATIONS CONCEPTUELLES
ENTRE GESTION DE PROJET ET COORDINATION
D'UNE ÉQUIPE DE PROJET**

CHAPITRE II : ARTICULATIONS CONCEPTUELLES ENTRE GESTION DE PROJET ET COORDINATION D'UNE ÉQUIPE DE PROJET

Introduction de Chapitre :

Nous avons mis en lumière, lors du premier chapitre, les notions qui entourent le projet et sa gestion. De par ses caractéristiques et sa complexité, cela nous pousse davantage à nous poser des questions sur les acteurs principaux lors de la réalisation d'un projet. De plus, nous souhaitons articuler harmonieusement entre la notion de gestion de projet et celle de coordination.

Afin de répondre à cette problématique, nous aborderons dans un premier temps, la notion de coordination et son approche sémantique et conceptuelle apportés par les travaux de FAYOL, GULICK et MINTZBERG. Dans un deuxième temps, nous nous concentrerons sur l'acteur principal d'un projet : le chef de projet, en délimitant ses fonctions, compétences et caractéristiques que celui-ci doit présenter. Enfin, nous aborderons la notion d'équipe comme étant un centre névralgique s'articulant autour d'un projet, et en mettant en avant l'importance de son implication dans la réalisation de celui-ci.

Section 1 : La notion de coordination :

1. Définition de la coordination :

La notion de coordination peut présenter des significations diverses, en fonction du contexte dans lequel elle est appliquée. Dans notre partie, nous allons mentionner celles qui s'insèrent dans le champ lexical du projet et de sa gestion.

Les définitions n'en restent pas moins nombreuses ; nous allons en énumérer les principales et les présenter dans le tableau ci-dessous :

Chapitre II : Articulations conceptuelles entre gestion de projet et coordination d'une équipe de projet

Définition de Larousse :	<i>“Action de coordonner ; harmonisation d'activités diverses dans un souci d'efficacité : Coordination des transports.”</i>
Henri Fayol (1916) :	<i>“ Coordonner dans une Entreprise, c'est relier, unir, harmoniser tous les actes et tous les efforts”</i>
Luther Gulick (1937) :	Définit la coordination comme étant <i>“ la tâche consistant à inter-relier les différentes parties du travail”</i> .
Andrew Van den Ven (1976) :	<i>“ Coordonner signifie intégrer ou relier ensemble différentes parties d'une organisation, pour accomplir un ensemble collectif de tâches.</i>

Tableau 1 : Définitions et approches théoriques de la notion de coordination

D'autres auteurs peuvent être cités : Eric ALSENE ou François PICHAULT pensent que la coordination peut s'observer de deux façons : comme *l'intégration d'activités séparées*, ou encore comme *la facilitation d'activités inter-reliées*. Toutes ces définitions démontrent la volonté de ces auteurs à articuler les bons termes autour de la notion de coordination. Tous introduisent les notions de lien et d'ensemble. Les premiers modèles de coordination, tels que le POCCC proposé par Henri FAYOL, et confirmé plus tard par Luther GULICK et son POSDCORB, que nous jugeons nécessaires de développer, afin de mettre en lumière les différents modes de pensées relatifs à la coordination.

2. La coordination, approchée par différents théoriciens :

2.1. La coordination selon H. Fayol :

Appuyée par la définition que Henri FAYOL présente sur la coordination, celui-ci ajoute que *“coordonner consiste à mettre de l'harmonie entre tous les acteurs de l'organisation”*. Fayol est convaincu de l'utilité de l'accumulation de connaissances nouvelles, mais surtout de la bonne administration de celles-ci afin de les transformer en opportunités pour viser un développement organisationnel. Il est à noter que la notion d'administration, entre autres signifiant le fait d'*assurer en tant que responsable, le fonctionnement d'un service, dont on assume la direction, l'impulsion, le contrôle* (Source : Centre National des Ressources Textuelles et Lexicales), se rapproche fortement de la notion d'harmonisation mise en avant pour définir la coordination.

En effet, nous retrouvons dans son ouvrage, s'intitulant *“ Administration Industrielle et Générale “* les principes d'administration (administration qui représente une des fonctions de l'organisation et qui se démarque de la fonction commerciale ou comptable), débouchant sur une décomposition administrative en 5 éléments : le POCCC.

Acronyme de Prévoir, Organiser, Commander, Coordonner, Contrôler, le POCCC représente les cinq (05) activités administratives de base nécessaires dans une organisation. Celles-ci sont expliquées ci-dessous :

- **Prévoir :** Par la planification, et plus précisément par le processus de réflexion. Il s'agit de mettre en place une vision basée sur des expériences et des faits, et qui sont donc nécessaires afin d'avoir des actions efficaces. Selon FAYOL, la planification se trouve être la plus cruciale des cinq fonctions, et demande une participation active de l'ensemble de l'organisation.
- **Organiser :** C'est-à-dire mettre en place un système dans lequel l'intégralité de ses parties travaillent ensemble. Ces parties comprennent les ressources physiques et humaines. L'organisation est un processus d'établissement de relations d'autorité entre les personnes, l'interaction et l'environnement afin que ceux-ci puissent travailler efficacement.

Chapitre II : Articulations conceptuelles entre gestion de projet et coordination d'une équipe de projet

- **Commander** : De telle manière à ce que les collaborateurs sauront ce que l'on attend d'eux lorsque les instructions de travail, ainsi que les ordres, seront clairs. Ces collaborateurs seront en mesure d'optimiser les retours lorsque des instructions correctes sont données, concernant les activités qu'ils réalisent. Les bons commandeurs font preuve d'intégrité, communiquent clairement et prennent des décisions en se fondant sur des vérifications régulières. Ils ont également le potentiel d'encourager les collaborateurs à prendre des initiatives et à les motiver.
- **Coordonner** : En s'assurant que tout fonctionne bien et que toutes les ressources soient disponibles au bon moment. Il s'agit de coordonner les actions et les procédures d'une équipe afin que les objectifs soient atteints de manière efficace et efficiente. Les gestionnaires se retrouvent à coordonner en interne et en externe : en coordination interne, les fonctions de gestion telles que la planification, l'organisation, le commandement et le contrôle sont coordonnés. Dans la coordination externe, les gestionnaires coordonnent avec le public, les gouvernements, les institutions et d'autres entreprises. De manière générale, il est crucial, pour une entreprise de grande taille, de synchroniser le travail et les ressources à tous les niveaux et dans son ensemble.
- **Contrôler** : Comme son nom l'indique, le contrôle consiste à examiner les progrès réalisés par rapport aux plans de gestion, en vue d'assurer des résultats adéquats, conformes aux règles et aux processus de l'organisation. Plus précisément, il s'agit de consigner l'expérience acquise par l'organisation en vue de les exécuter comme guide pour d'éventuelles expériences futures, et prendre donc des mesures correctives pour remédier à une éventuelle sous-performance.

Néanmoins, ces 5 fonctions ne représentent pas entièrement les complexités dont font face les gestionnaires. De plus, cette proposition normative est trop rigide pour illustrer entièrement les fonctions de ceux-ci. Toutefois, elles présentent une vue d'ensemble structurelle des priorités qui doivent s'accorder. Il est à noter que même si la coordination représente de manière isolée une seule fonction, sa mise en place a un impact significatif sur la réalisation d'actions de contrôle, de planification et d'organisation.

Chapitre II : Articulations conceptuelles entre gestion de projet et coordination d'une équipe de projet

2.2.La coordination selon L.Gulick :

S'appuyant des travaux sur l'administration de Henri FAYOL, Gulick développe le concept afin de parvenir à définir sept fonctions et activités principales dont un dirigeant fait face. Il parvient, accompagné de Lyndall URWICK, à ajouter d'autres éléments essentiels dans le quotidien d'un gestionnaire. L'acronyme POCCC devient alors POSDCORB, et présente les éléments ci-dessous :

- **Planning** : Également exposée dans le POCCC, il s'agit d'élaborer les tâches et les méthodes à mettre en place afin de réaliser les objectifs fixés par l'entreprise.
- **Organizing** : Par l'établissement de la structure officielle d'autorité par laquelle les subdivisions de travail sont organisées, définies et coordonnées pour l'objectif défini de l'organisation.
- **Staffing** : L'ensemble de la fonction "personnel" est d'incorporer et former le personnel, mais aussi maintenir les conditions de travail favorables, en s'appuyant sur l'aspect qualitatif et quantitatif.
- **Directing** : Explique entre autres la tâche continue de prise de décision, incarnée dans les directives et les instructions spécifiques et générales que le gestionnaire effectue.
- **Coordinating** : Par la mise en place d'une interaction des diverses entités et processus de travail.
- **Reporting** : En tenant informés les différentes parties prenantes à l'aide de dossiers, de recherches et d'inspections.
- **Budgeting** : Par la planification financière et comptable, afin d'étaler les ressources financières nécessaires à la réalisation des objectifs.

Le POSDCORB peut s'avérer être un outil intéressant afin d'analyser continuellement les modes de gestion d'une Entreprise, dans le détail et de manière organisée. Pour le gestionnaire, il est toutefois important de considérer le côté systémique de sa fonction (connaissance de l'environnement, prise en considération des contextes et des acteurs...etc.) Un élément doit s'ajouter à la fonction de gestionnaire. Cet élément, considéré comme soft-skill, n'est rien

Chapitre II : Articulations conceptuelles entre gestion de projet et coordination d'une équipe de projet

d'autre que le leadership. Nous aurons l'occasion de l'aborder de manière plus détaillée dans notre troisième section.

Un exemple d'application peut être mis en avant en considérant n'importe quelle entreprise possédant un grand nombre d'employés, et en début d'exercice. Selon le POSDCORB, l'étape de planification consisterait à effectuer les recherches nécessaires et approfondies sur les ressources humaines nécessaires, les tailles d'équipes, le type de tâches...etc. Les étapes d'organisation et de dotation, quant à elles, consistent à ce qu'un service RH dresse comme liste d'individus (en l'occurrence des employés), et plus précisément l'ensemble des superviseurs et subordonnés qui pourraient potentiellement assumer le rôle. Une fois ces étapes effectuées, et conformément aux directives du POSDCORB, il est nécessaire de donner les instructions et assurer la mise en œuvre du plan, conformément aux exigences. Pour assurer la partie communication, la coordination joue un rôle central dans la responsabilisation et la responsabilité de l'équipe.

2.3.La coordination selon H.Mintzberg :

Henry MINTZBERG, quant à lui, va procéder, par une approche différente, d'expliquer la notion de coordination dans ses travaux sur la structure organisationnelle. De manière générale, il montre qu'une organisation est constituée de plusieurs éléments (ou services), interagissant entre eux. Cette illustration est présentée dans la figure ci-dessous :

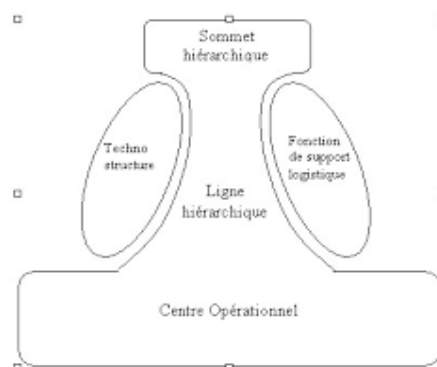


Figure 8 : Les configurations des organisations selon H.Mintzberg

Cette illustration montre que la structure d'une organisation est constituée de plusieurs composantes, dont chacune à un rôle :

Chapitre II : Articulations conceptuelles entre gestion de projet et coordination d'une équipe de projet

- Le **centre opérationnel** regroupe les individus qui effectuent les tâches collectives et distinctes.
- Le **sommet hiérarchique**, composé des acteurs liés à la stratégie et la directive.
- La **ligne hiérarchique**, dont le rôle est d'encadrer et de transmettre les directives au centre opérationnel.
- La **technostructure**, composée d'analystes et d'experts, n'exerçant aucune autorité et dans le rôle est d'apporter des conseils et un soutien.
- Le **support logistique**, service n'exerçant pas une action directe sur l'activité mais restent nécessaire pour la gestion organisationnelle (Ex : le service comptable et le service ressources humaines).

Ces configurations, heurtés aux observations de l'environnement organisationnel, vont permettre de décrire 6 types d'organisations, présentées dans le tableau ci-dessous :

L'organisation entrepreneuriale	Dédiée aux petites entreprises, il s'agit d'une organisation où le dirigeant (sommet stratégique) supervise directement ses employés (centre opérationnel). Elle ne possède pas de technostructure et de support logistique. Celles-ci ont souvent le rôle d'externaliser les activités des entreprises en ayant plusieurs. (Exemple : l'externalisation des emballages des produits par une Entreprise).
L'organisation mécaniste	Dans ce type d'organisation, on retrouve une standardisation des procédures. Il s'agit d'organisations de taille importante, avec une forte autorité et une faible autonomie. Le sommet stratégique et la ligne hiérarchique sont au cœur de l'organisation, tandis que la technostructure va avoir comme rôle de mettre en place cette standardisation.
L'organisation professionnelle	Celles-ci reposent sur le savoir-faire de ses collaborateurs, formant le centre opérationnel. Plus celui-ci est autonome, plus les interactions avec

Chapitre II : Articulations conceptuelles entre gestion de projet et coordination d'une équipe de projet

	le support logistique seront importantes. Le sommet hiérarchique et la ligne hiérarchique ont un rôle participatif, en coordonnant l'ensemble des activités autonomes.
L'organisation divisionnelle	Il s'agit d'une organisation divisée en plusieurs unités, dont le sommet stratégique fixe les objectifs et décentralise le pouvoir au sein de ces unités. Le support logistique et la technostucture seront également sollicités dans le processus de croissance de celle-ci.
L'organisation Innovatrice	Les individus, fortement qualifiés, sont coordonnés par des ajustements mutuels, avec une très forte interaction avec le support logistique.
L'organisation missionnaire	Nous ne trouvons pas de hiérarchie dans ce type d'organisation. Les individus la constituant partagent une vision commune, mais aussi l'idéologie et les buts de l'organisation. Il s'agit ici d'un accord de principe avec les buts de l'organisation, accord qui permet de coordonner les individus. Chaque composante y est donc sollicitée.

Tableau 2 : Présentation des types d'organisations en fonction de leurs composantes

En fonction de la structure de l'organisation, différents modes de coordinations sont mis en place afin d'articuler les tâches et activités divisées et répartis Ils sont présentés ci-dessous :

- **La supervision directe** : Présente dans les organisations à structures simples, telle que l'organisation entrepreneuriale, elle implique l'intervention d'un responsable sur un ensemble d'opérateurs. En effet, il s'agit pour un supérieur hiérarchique de confier, donner des instructions directes et contrôler directement le travail d'un opérateur. On parle de supervision directe car l'intervention de ce responsable relève d'une interaction face à face, et se transmet généralement par une communication orale.
- **L'ajustement mutuel** : A l'opposé de la supervision directe, l'ajustement mutuel présente des caractéristiques moins hiérarchiques. En effet, elle se définit par la coordination via une communication informelle, et la contribution des opérateurs à une

Chapitre II : Articulations conceptuelles entre gestion de projet et coordination d'une équipe de projet

tâche commune, avec une contribution sollicitée par un contact direct plutôt que de compter sur une division hiérarchique. Ce mode de coordination vaut plus particulièrement lorsqu'il s'agit d'intégrer des tâches indépendantes, dans des situations caractérisées à la fois par leur complexité, mais aussi l'incertitude de leur environnement, ce qui correspond parfaitement aux organisations innovatrices.

- **Une standardisation des procédures :** Mode adapté aux organisations présentant des tâches répétitives, Il s'agit de formaliser ces tâches par une présence bureaucratique forte, dont le but est de mettre en place une description précise des postes ou fonctions, des manuels de procédure, et de tout élément qui décrit la manière dont les tâches doivent être exécutées. En contrepartie, l'autonomie sera très faible et il est très difficile d'innover. Cette standardisation s'adresse évidemment aux entreprises mécanistes.
- **Une standardisation des résultats :** Dans ce mode, il n'y a pas de procédures formalisées, et les instructions comptent moins que le résultat final. Le sommet hiérarchique fixe les objectifs, tandis que le centre opérationnel est libre dans l'utilisation de méthodes adaptées à la réalisation des objectifs. Nous retrouvons ce modèle dans les organisations divisionnelles, où les structures, découpées en plusieurs unités, activent et réalisent les objectifs par un support de la technostructure, du sommet hiérarchique et du support logistique.
- **Une standardisation des qualifications :** Cette coordination résulte du fait que chaque opérateur possède des compétences répertoriées et détient l'information quant aux compétences attendues des autres intervenants. Il s'agit de sélectionner ces opérateurs en fonction de formations bien précises, réalisées hors de l'organisation considérée. Nous pouvons prendre comme exemple celui du bloc opératoire, où différents intervenants (chirurgiens, anesthésistes, infirmiers), ayant acquis des compétences respectives nécessaires à l'intervention et ont les éléments afin d'interagir sans la nécessité d'avoir besoin de longues délibérations. Cette standardisation est présente dans des structures avec une bureaucratie professionnelle, dont les collaborateurs disposent de fortes responsabilités.

Section 2 : De la gestion de projet à la coordination des équipes :

1. Fonctions et compétences autour de la gestion de projet :

Si nous reprenons les fonctions de FAYOL ou de GULICK dont lesquelles le manager fait face, ou encore les travaux de MINTZBERG sur les actions mises en place par le cadre en fonction de la structure organisationnelles, nous pouvons donc ressortir trois compétences, qui expriment les moyens dont le manager dispose, mais aussi des objectifs qu'il doit atteindre en fonction des situations qu'il rencontre.

La première compétence relève du côté informationnel, dans le sens où le gestionnaire s'appuie sur une communication verbale et non verbale des ses collaborateurs, et tend à les analyser. Par l'observation active, la diffusion de l'information et la représentation de l'équipe à l'institution, cette première compétence inscrit la communication comme étant une orientation clé dans la gestion en général, mais notamment dans la gestion de projet.

La deuxième compétence est d'ordre interpersonnel. Les actions mises en place par le gestionnaire sont signe d'exemplarité qu'il doit représenter au sein de son équipe. Celui-ci doit incarner le rôle de leader et d'agent de liaison dans la construction du réseau d'informations. Cette compétence peut susciter l'intégration au sein des équipes, que nous développerons dans notre troisième section.

La troisième compétence, décisionnelle, relève quant à elle du fait d'entreprendre tout simplement le ou les projets. Par la régulation des acteurs, la répartition des moyens et des ressources mis à disposition, par la négociation des objectifs et des décisions autour du projet, le gestionnaire sera en mesure d'avoir une vision anticipative de tout obstacle.

Notons que les caractéristiques présentées lors de cette partie relèvent des compétences du chef de projet, considéré alors comme leader au sein de son équipe lors de la réalisation d'un projet. Cela nous pousse à nous poser une question sur les styles de leadership que le chef de projet peut éventuellement appliquer en fonction de la situation.

Chapitre II : Articulations conceptuelles entre gestion de projet et coordination d'une équipe de projet

1.1. Notion de leadership dans un projet :

Afin de définir le leadership et d'étaler ses typologiques, nous pouvons revenir sur les travaux de Max WEBER, qui explique qu'il existe trois types de leaders qui s'appuient sur le principe d'autorité. La première catégorie comporte les leaders faisant partie de la dénomination traditionnelle, avec des fonctionnements qui reposent sur des valeurs culturelles de l'organisation. La deuxième, quant à elle, relève du cadre légal et relationnel, où chaque professionnel exerce dans un cadre légal en connaissant les droits, devoirs et missions de chacun. Enfin, la dénomination charismatique positionne le cadre grâce à sa personnalité, comme moteur entraînant une équipe dans un projet. Dans ces trois catégories, l'enjeu est le leadership, mais plus précisément la notion de pouvoir. Ce qui nous pousse à réfléchir sur sa place dans un projet.

Dans ce cadre-là, nous retrouvons une définition de Michel CROZIER et de Erhard FRIEDBERG, expliquant la notion de pouvoir comme étant *“la possibilité pour certains individus à agir sur d'autres individus”*. Entre autres, on pourra constater d'une part, la multitude des pouvoirs et de leur décentralisation, et d'autre part, l'influence que certains acteurs d'une équipe peuvent avoir sur le reste d'entre eux, de manière positive ou négative. Le gestionnaire doit donc avoir conscience des mesures dans lesquelles la quête de pouvoir doit être acquise autour de ce projet.

Pour ce faire, il existe différentes sources de pouvoir générées par un projet. Nous pouvons les regrouper en trois catégories : celle de position, d'aura personnelle, et de configuration de projet, s'appuyant sur les configurations présentées sur WEBER concernant le pouvoir et l'autorité :

- **La position :** On aura tendance à associer la position de l'individu au pouvoir qui lui est conféré par une autorité supérieure. Cette notion de hiérarchie donne à chacun une place particulière dans la classification des acteurs de l'organisation, grâce à des attributs de pouvoir, impliquant des rapports de subordination entre eux. Dans cette situation, le pouvoir est lié à la reconnaissance d'un diplôme ou à des connaissances spécifiques.

Chapitre II : Articulations conceptuelles entre gestion de projet et coordination d'une équipe de projet

- **L'aura personnelle :** Nous pouvons énoncer par exemple la capacité de persuasion, qui est une source puisée dans les capacités individuelles développées par un chef de projet. Cette capacité confère la possibilité d'implication d'une équipe dans un projet. Ce pouvoir d'expertise et de visionnaire peut rendre le chef de projet incontournable dans l'éclaircissement des zones d'incertitudes autour du projet.

- **La configuration du projet :** Le chef de projet, de par son pouvoir, coordonnera les zones d'incertitude liées à la prise de pouvoir. En se positionnant au milieu d'un monde hiérarchique et d'un monde d'équipe, il transmettra les idées et fera office d'interface de communication où les acteurs auront conscience et seront impliqués dans les actions et les plans du projet.

Outre l'aspect du Leadership, le projet octroie aux collaborateurs un pouvoir d'intérêt mais aussi d'autonomie, qui aidera à marquer par leur empreinte, en recevant des responsabilités définies et négociées.

1.2.L'autonomie des collaborateurs :

D'après la définition du Petit Larousse, l'autonomie est citée comme étant *“ la possibilité de décider, pour un organisme ou un individu, sans se référer à un pouvoir central, une hiérarchie, une autorité.”* À ne pas confondre avec le terme de liberté, l'autonomie peut être définie comme étant la capacité de décider soi-même aux règles auxquelles on se soumet. Il va de soi que cela implique pour le décideur de s'adapter en permanence, en se situant dans son environnement. Professionnellement, cette autonomie se manifeste par une marge de manœuvre accordée à l'individu afin de réaliser des tâches ou prendre des décisions, en fonction des règles préalablement connus par celui-ci. Nous constaterons néanmoins, de nos lectures, que le besoin d'autonomie auprès des collaborateurs n'est pas toujours indispensable, raison pour laquelle différentes approches apparaissent lorsqu'il s'agit de parler d'autonomie. La schématisation présentée ci-dessous représente brièvement cet aspect :

Chapitre II : Articulations conceptuelles entre gestion de projet et coordination d'une équipe de projet

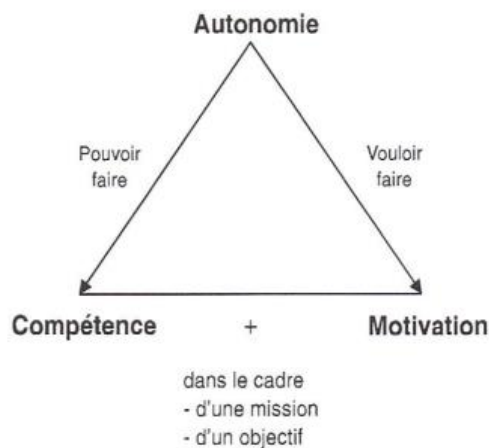


Figure 9: Représentation de l'autonomie professionnelle, selon D.TESSIER

Dans ce schéma, l'autonomie professionnelle est représentée par la somme de trois composantes que sont : l'objectif de cette autonomie, la capacité correspondant à un ensemble de connaissances (pouvoir faire), et la volonté en termes de motivations (vouloir faire). En conceptualisant l'autonomie, nous pouvons conclure qu'un individu peut présenter des niveaux d'autonomie, plus ou moins élevés, en fonction des situations. D'autre part, la fonction de compétence à elle seule n'est pas opérante, elle doit être à la volonté de l'acteur, possédant des connaissances, à s'intégrer dans la réalisation du projet et donc à faire preuve de motivation. L'aspect d'implication des équipes dans les projets sera un aspect que nous aurons l'occasion d'aborder lors de notre troisième section.

Enfin, le centre névralgique de réflexion d'un gestionnaire, autour de la notion de pouvoir, d'autonomie et de coordination, sera d'analyser et de se mettre en phase avec l'environnement, ajuster son leadership afin d'évoluer vers des styles plus participatifs et délégués au sein de son équipe de projet. De plus, une compréhension de l'équipe dans ses dynamiques et ses modalités d'intégration est une clé essentielle vers une coordination harmonieuse des projets ; ceci est l'objet de notre troisième section.

Section 3 : L'équipe : Vecteur central dans la coordination de projet :

1. Différenciations entre groupe et équipe :

D'après le Petit Larousse, un groupe est défini comme un “ *ensemble formé par des choses ou des êtres de même nature et, en particulier, ensemble défini par le nombre ou la quantité qui le constitue.* ” De manière générale, le groupe peut être défini comme étant un rapprochement d'un certain nombre de personnes, présentant des caractères communs, et formant un tout fonctionnel où des rôles peuvent se distribuer, et donc l'enjeu principal est le pouvoir. L'apparition d'objectifs communs peut être la principale opposition entre groupe et équipe, en prenant la définition d'équipe de la même source : “ Une équipe désigne *un groupe de personnes travaillant à une même tâche ou unissant leurs efforts dans le même but* ”. Ajoutons ensuite celle de Olivier DEVILLARD, qui définit l'équipe comme étant “ *un mode spécifique d'organisation, avec ses règles, ses rites, ses caractéristiques, qui rassemble des personnes tendues vers un objectif commun et qui opèrent de manière parfaitement établie. Elle se définit comme un groupe d'individus, organisés ensemble, conduit par un leader et oeuvrant pour un même objectif* ” Si nous nous basons sur ces deux sources, nous pouvons aisément conclure qu'une équipe est non seulement un groupe d'individus, mais que ces dernières avancent dans la même direction, de manière organisée avec un gestionnaire, un règlement et une direction commune. Nous pouvons également ajouter que pour un gestionnaire et dans la réalisation de projet, la notion d'équipe est un vecteur essentiel car elle offre l'environnement favorable à la recherche d'une cohérence dans un projet. Par le cadre de sa mise en œuvre, et avec la maîtrise de l'équipe en la fédérant autour d'objectifs communs, celui-ci est en mesure de remplir les conditions optimales au succès de projet.

2. Les composantes et dynamiques d'une équipe :

Si nous revenons aux définitions que nous avons énoncé précédemment, **l'équipe** est donc considérée comme étant un mode d'organisation spécifique, présentant des règles, des croyances et des caractéristiques. Cette équipe tend des individus vers un objectif commun, en les faisant opérer de manière organisée. Cette formulation met en lumière quatre composants internes :

Chapitre II : Articulations conceptuelles entre gestion de projet et coordination d'une équipe de projet

- Un groupe d'équipiers
- Un responsable (pilote, manager, responsable)
- Un objectif
- Des méthodes et processus de tâches

Une équipe est de par nature dynamique de par ses composantes et ses interactions. Les individus qui y sont réunis ne restent pas inertes et développent naturellement des activités : la situation fait que ceux-ci s'organisent par eux-mêmes ou suivent les membres qui se proposent de la conduire. Par un réseau interne d'affinités, une structure se compose naturellement en fonction du contexte et de l'objectif. Il est néanmoins facile d'observer que dans l'aspect pratique, certaines équipes parviennent à diriger leur dynamisme et motivation à la réalisation des objectifs, tandis que d'autres s'avèrent moins efficaces. Raison pour laquelle il est nécessaire de comprendre les facteurs socio-affectifs et socio-opératoires. Nous pouvons donc rejoindre la notion de dynamique par les résultats d'actions qui stimuleront l'équipe ou inversement, par un sentiment d'équipe qui encourage l'initiative et la concrétisation de projet. Ceci implique donc d'aborder la notion d'implication, en démontrant en quoi il s'agit d'une clé de performance dans le cadre d'une gestion et coordination au sein d'un projet.

3. L'implication des équipes par le projet :

Selon Maurice THÉVENET, *‘on ne peut pas impliquer les personnes : ce sont elles qui décident de s'impliquer en raison de facteurs qui leurs sont propres. L'organisation, elle, ne peut que créer les conditions pour favoriser son implication.*” Le gestionnaire, et l'organisation de manière générale, ont un rôle mineur dans l'implication directe de leurs collaborateurs. Néanmoins, ils doivent jouer le rôle d'interface entre les objectifs, les valeurs des collaborateurs et celles de l'organisation, afin d'animer un climat propice à l'engagement de ceux-ci et à la recherche de la performance.

Pour que l'implication d'une équipe au sein d'un projet soit réalisable, le gestionnaire doit instaurer trois conditions connues de l'école des relations humaines : la cohérence, la réciprocité et l'appropriation. La cohérence dans un projet apporte du sens en fonction des valeurs et des procédures qu'on associe. Si elle s'inscrit dans une communication bilatérale avec l'équipe de

Chapitre II : Articulations conceptuelles entre gestion de projet et coordination d'une équipe de projet

projet, cela évitera des confusions, des injonctions paradoxales et une potentielle résistance. L'appropriation, quant à elle, donne la possibilité à chaque acteur de construire son expérience autour du projet en ayant une utilité et une reconnaissance, et donc renforçant son implication dans une équipe où sont attribués des projets.

Afin de remplir ces trois conditions, nous avons vu tout au long de notre chapitre que le gestionnaire devait évaluer et mettre en place un leadership adapté aux situations, permettant un cadre réglementaire et une autonomie des collaborateurs. Nous pouvons ajouter à cela d'autres leviers importants d'implications dans l'animation de projets. Elles sont énumérées au nombre de trois et sont énoncées ci-dessous :

- **La communication** : Outil permettant de développer les interactions entre les individus d'une équipe, la communication. Le schéma ci-dessous, montre toute la complexité de ce mécanisme relationnel, donc le gestionnaire se doit de maîtriser :

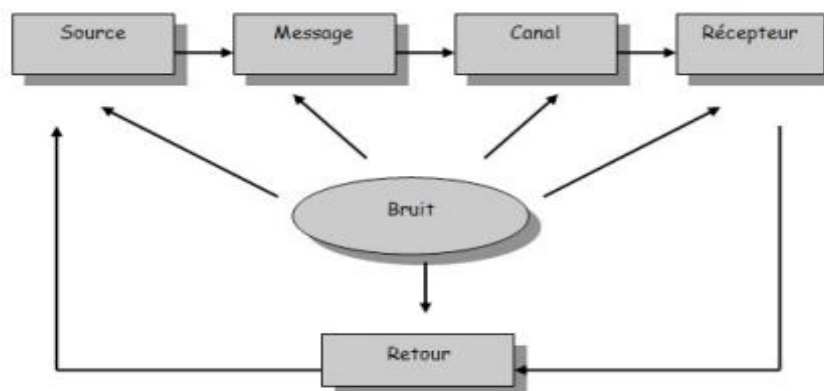


Figure 10 : Représentation cybernétique de la communication, selon N. Wiener.

Si l'on devait expliquer ce schéma, nous remarquons tout d'abord que le retour (Feedback) peut mesurer l'influence du message, par l'interaction commune des émetteurs et des récepteurs. Ces retours devront être pris en considération par le gestionnaire lors de tous les échanges, eux-mêmes considérés par les collaborateurs comme étant une opportunité de participer et de s'exprimer. Une stratégie de communication, mettant en avant la communication, mais aussi la créativité et la reconnaissance devra être mise en place par les responsables afin d'utiliser ce levier comme étant un élément supplémentaire de l'implication de l'équipe dans le projet.

Chapitre II : Articulations conceptuelles entre gestion de projet et coordination d'une équipe de projet

- **La créativité :** Le cadre d'implication dans un projet se doit de se doter d'un espace permettant la créativité et doit faire régner au sein de son équipe riche d'idées un climat de liberté d'expression, dans la limite du respect des règles. Si ces règles sont trop rigides, le rôle du gestionnaire sera de laisser aux collaborateurs une marge de manœuvre laissant place à la création et l'innovation. Afin de réguler cette créativité, nous avons cité précédemment la communication comme étant un levier complémentaire.
- **La reconnaissance :** Tout comme la créativité ou la communication, la reconnaissance joue un rôle primordial dans la construction de l'identité de chacun, et donc de l'implication de l'équipe par le projet. Cette reconnaissance s'exprime par le jugement posé sur la contribution d'un individu, tant sur le plan personnel que sur ses pratiques professionnelles.

Conclusion de Chapitre :

Nous avons mis en lumière, lors du Chapitre 2, l'importance d'une équipe de projet et de ses composants, mais aussi la coordination qui doit avoir lieu entre ses éléments, en mettant en avant les rapports d'interaction et d'autorité existant dans ce microenvironnement.

Nous avons néanmoins constaté que les approches citées, lors de cette partie, relèvent d'une gestion situationnelle et peut être considérée comme théoriquement utopique, et peuvent présenter un côté inefficace. Le responsable de projet, doit en effet non seulement prendre en considération les outils de coordination d'équipe de projet, mais doit être également en phase avec les outils de gestion présentes au sein de son organisation, ce qui implique une large diversité de cas d'Entreprise, avec des méthodes de gestion et de coordination totalement différentes, même si elles adhèrent à un environnement identique ou fortement similaire.

Notre troisième chapitre, étant un cas d'application, va nous permettre de confronter les articulations conceptuelles que nous avons établies lors de la partie théorique, afin de les confronter au terrain d'entreprise.

**CHAPITRE III : PRESTATION DE FORMATIONS, DES TRAVAUX
D'INSTALLATION, ESSAIS ET MISE EN SERVICE DES MODULES
HTA DE TYPE EXTÉRIEUR SUR SKID :
CAS PRATIQUE SONELGAZ DISTRIBUTION BEJAIA.**

CHAPITRE III : PRESTATION DE FORMATIONS, DES TRAVAUX D'INSTALLATION, ESSAIS ET MISE EN SERVICE DES MODULES HTA DE TYPE EXTÉRIEUR SUR SKID : CAS PRATIQUE SONELGAZ DISTRIBUTION BEJAIA.

Introduction de chapitre :

Dans le cadre de la présentation de notre projet de fin d'études, nous avons choisi d'effectuer un stage au sein de « **Sonelgaz, DD Béjaia**. Nous avons été motivés par le statut public de l'entreprise, en plus du fait qu'elle soit l'unique entreprise de distribution d'énergie qui jouit d'une organisation, sur le territoire national. De ce fait, nous nous sommes intéressés à la compréhension du mécanisme de coordination d'une équipe de projet en son sein.

Dans la première section, nous présenterons l'organisme d'accueil, les activités de son personnel, ses missions, ainsi que les objectifs que l'entreprise s'est fixée. Ensuite, dans la deuxième section, nous allons analyser son organisation dans la gestion d'une équipe de projet. Enfin, dans la troisième section, nous présenterons les résultats obtenus lors de la recherche et nous détaillerons les critiques et recommandations.

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil.

1. Présentation et situation géographique :

Pilier du développement national et opérateur historique dans la fourniture énergétique, Sonelgaz est aujourd'hui un Groupe industriel présent sur le territoire national, jusque dans les zones les plus éloignées. Assurant un taux de couverture d'électricité de plus de 99 % et un taux de pénétration de gaz de plus de 62 %, Sonelgaz a fortement contribué à améliorer la qualité de vie des familles algériennes leur permettant d'user résolument des avantages du monde moderne.

Situation Géographique : **Le site DG** abrite le siège du Holding SONELGAZ. Il est situé **sur les hauteurs d'Alger, au 2, Bd KRIM Belkacem (Ex Telemly), en plein centre-ville, mitoyen à la Bibliothèque Nationale, et à 300 m de l'Hôtel Aurassi.**

Chapitre III : Prestation de formations, des travaux d'installation, essais et mise en service des modules HTA de type extérieur sur SKID :

Cas pratique SONELGAZ distribution Bejaia

Situation géographique SADEG CD Béjaïa : L'adresse du service de la SDE à Béjaïa est Cité Tobal siège BP 315 06000 Béjaïa

2. Historique de l'entreprise :

- **1946 :Création d'EGA :** Au début du 20ème Siècle, le secteur de l'électricité, était constitué de concessions aux mains d'entreprises coloniales. L'adoption de la loi N° 46-628 du 8 avril 1946 en France métropolitaine, instaurant la nationalisation des activités électriques et gazières, fut étendue à l'Algérie par la nationalisation des entreprises privées d'électricité et du gaz existantes à l'époque, consacrant la création de EGA (Electricité et Gaz d'Algérie) par décret N° 47-1002 du 5 juin 1947.

L'Algérie disposait alors d'un réseau électrique de faible capacité relevant d'un modèle économique colonial, destiné aux domaines agricoles coloniaux, à de petites industries, à l'éclairage, aux besoins domestiques, à quelques industries alimentaires (moulins, confiseries, semouleries) et industries diverses comme les industries extractives, les chemins de fer et les transports électrifiés (tramways).

- **1969 : Dissolution d'EGA et création de SONELGAZ :**

A la nouvelle entreprise est confié le monopole de la Production, le Transport, la Distribution, l'importation et l'exportation de l'électricité, ainsi que celui de la distribution et de la vente de gaz naturel dans le pays.

De taille déjà respectable, Sonelgaz entamait une nouvelle ère avec un effectif de 6 000 agents pour desservir 700 000 clients Avec un taux d'électrification de 40%, elle disposait de 626 MW de puissance électrique installée, alimentant 665 000 clients BT, 3 180 clients MT et 08 clients HT, ainsi que d'un réseau de transport gaz de 575 km et d'un réseau de distribution gaz de 1 590 km alimentant 168 032 foyers.

L'essor économique et le développement industriel du pays, sa croissance démographique, l'élévation du niveau de vie de la population, allaient propulser Sonelgaz, durant ses 50 premières années et l'ancrer au statut de Groupe industriel de premier rang, d'envergure internationale.

Chapitre III : Prestation de formations, des travaux d'installation, essais et mise en service des modules HTA de type extérieur sur SKID :

Cas pratique SONELGAZ distribution Bejaia

Ainsi, elle compte aujourd'hui plus de 90 000 agents, dessert 9 184 962 clients électricité et 5 267 105 clients gaz ; dispose de 19 868 MW de puissance électrique installée, de 29 543 km de lignes HT/THT et de 149 742 km de lignes HTA, 179 292 km de ligne BT, ainsi qu'un réseau de transport Gaz HP de 21 329 km et un réseau de distribution gaz BP de 100 268 km.

- **1983 : Le tournant de la première restructuration :**

En 1983, quatorze ans après sa naissance, Sonelgaz opère une première restructuration. Elle donnera le jour à cinq filiales dédiées aux travaux spécialisés et à une entité de fabrication : KAHRIF (électrification rurale), KAHRAKIB (infrastructures et installations électriques), KANAGHAZ (réalisation des réseaux gaz), INERGA (Génie Civil), ETTERKIB (montage industriel), et AMC (fabrication des compteurs et appareils de mesure et de contrôle).

Le choix de ce modèle, (Maison-mère et Filiales), allait conférer à Sonelgaz de nouvelles capacités de déploiement et de gestion de ses projets.

Ce système d'organisation et de management a permis aux nouvelles sociétés de jouer un rôle prépondérant dans la réalisation des infrastructures électriques et gazières. Il devint alors le précurseur du mode actuel de fonctionnement : autonomie de gestion et réactivité dans un environnement dynamique constant

- **1995 : Sonelgaz devient EPIC :**

Par le décret exécutif N° 95-280 du 17 septembre 1995, la Sonelgaz devient Établissement Public à caractère Industriel et Commercial (EPIC), placée sous tutelle du Ministère chargé de l'Energie et des Mines. Dotée de la personnalité morale tout en jouissant de l'autonomie financière, elle est régie par les règles de droit public dans ses relations avec l'État et réputée commerçante dans ses rapports avec les tiers. Le même décret attribue à la Sonelgaz la mission de service public.

- **2002 : La commercialité au cœur de la nouvelle stratégie :**

Par le décret présidentiel n° 02-195 du 01 Juin 2002, Sonelgaz devient Société Algérienne de l'Electricité et du Gaz, une Société par Actions (SPA). Elle est régie par

Chapitre III : Prestation de formations, des travaux d'installation, essais et mise en service des modules HTA de type extérieur sur SKID :

Cas pratique SONELGAZ distribution Bejaia

les dispositions de la loi relative à l'électricité et à la distribution du gaz par canalisations et par les dispositions du code de commerce. Ce statut lui donne la possibilité d'élargir ses activités à d'autres domaines relevant du secteur de l'énergie et aussi d'intervenir à l'international.

- **2004 : Le groupe industriel Sonelgaz est né :**

En 2004, Sonelgaz se hisse en tête de liste des investisseurs nationaux et s'impose comme un acteur incontournable du développement national avec en perspective : devenir un catalyseur d'investissements nationaux et étrangers dans le secteur national de l'énergie. En conséquence, elle adopte une organisation de Groupe industriel par la transformation en filiales de ses entités en charge des métiers de base : - Production d'Electricité (SPE), Transport d'Electricité (GRTE), Conduite du Système Electrique (OS), Transport du Gaz (GRTG), - Distribution de l'Electricité et du Gaz d'Alger (SDA), du Centre (SDC), de l'Est (SDE) et enfin de l'Ouest (SDO).

- **2009 : Parachèvement de la restructuration, le nouveau :**

Entre 2007 et 2009, toujours dans un souci d'accentuer ses performances, Sonelgaz adopte une nouvelle organisation. Celle-ci aboutit à un Groupe comptant 33 filiales et 6 Sociétés en participation directe. Avec l'ouverture de l'Institut de Formation en Électricité et Gaz (IFEG) en 2007, ainsi que la création des sociétés d'engineering, des systèmes d'information et de la gestion immobilière (CEEG, ELIT & SOPIEG) et l'intégration de la Société Rouïba Eclairage en 2009, il parachève sa transformation en une Holding de sociétés déterminée à développer et renforcer ses infrastructures électriques et gazières. La dynamique d'investissement que le Groupe va connaître concerne sans exception tous les métiers et toutes les zones géographiques du territoire Nationale.

- **2011 : La Holding :**

Le 02 mai 2011, les statuts de Sonelgaz, adoptés en 2002, sont amendés par le Conseil des Ministres. Ils deviennent, de ce fait, conformes aux dispositions de la loi N°02 - 01 du 5 février 2002 relative à l'électricité et la distribution du gaz par canalisations. Désormais, Sonelgaz. Spa est organisée en « SOCIÉTÉ HOLDING », sans création

Chapitre III : Prestation de formations, des travaux d'installation, essais et mise en service des modules HTA de type extérieur sur SKID :

Cas pratique SONELGAZ distribution Bejaia

d'une personne morale nouvelle. La Holding Sonelgaz et ses sociétés filiales forment alors un ensemble dénommé « Groupe Sonelgaz ».

- **2012 : Nouvel essor, nouveau cap : les énergies renouvelables :**

Les énergies renouvelables, notamment l'énergie solaire photovoltaïque, ont commencé à se développer en Algérie depuis deux décennies. Sonelgaz pionnière en la matière a déjà électrifié 18 villages éloignés du Grand Sud, entre 1998 et 2001, en y introduisant la filière Solaire. Soucieuse de contribuer à la préservation de l'Environnement en diminuant l'impact de l'émission des gaz à effet de serre de ses centrales fonctionnant aux combustibles fossiles, Sonelgaz a déjà réalisé un programme de développement des énergies renouvelables en réalisant une capacité de 343 MW en photovoltaïque sur des sites du Grand Sud et des Hauts Plateaux. Une autre forme d'énergie renouvelable, l'énergie éolienne, a été également développée ; une centrale éolienne de 10 MW a été réalisée à Kaberten dans la wilaya d'Adrar. Elle a, pour ce faire, créé la Société SKTM, chargée de l'exploitation des réseaux d'énergie électrique isolés du Grand Sud et des énergies renouvelables pour l'ensemble du territoire national.

- **2014/2015 : le partenariat au cœur du développement... :**

En 2014, en partenariat avec Général Electric, création d'une société dénommée GEAT (General Electric Algeria Turbines), chargée de la réalisation et de l'exploitation d'un complexe industriel situé à Ain Yagout (wilaya de Batna) destinée à produire des TG et TV. Partenariat avec Hyundai et Daewoo et création de la société dénommée HYENCO chargée de réaliser des prestations d'EPC (Engineering, Procurement and Construction) d'ouvrages énergétiques industriels.

- **2017 : une nouvelle organisation de la distribution :**

2017 fut l'année d'une nouvelle organisation permettant d'améliorer davantage l'efficacité des sociétés du Groupe et de leur faire gagner en efficience à travers la mutualisation de leurs expériences propres et l'harmonisation de leur savoir-faire. Ainsi, le métier de la distribution relève, désormais, d'une seule entité dénommée Société algérienne de distribution de l'Electricité et du Gaz (SDC). La SDC est le résultat de la fusion-absorption par cette dernière des sociétés de distribution SDE, SDO et SDA.

Chapitre III : Prestation de formations, des travaux d'installation, essais et mise en service des modules HTA de type extérieur sur SKID :
Cas pratique SONELGAZ distribution Bejaia

● **2020-2021 : une nouvelle stratégie pour de nouveaux horizons :**

Le nouveau plan stratégique, dénommé Sonelgaz 2035, est porteur d'ambitions pour le Groupe. En effet, la stratégie recentre les missions de Sonelgaz sur son rôle d'énergéticien qui a pour principale raison d'être de fournir une énergie fiable et responsable, assurer un service public de qualité et contribuer au bien-être des clients et au développement durable.

Afin de permettre la mise en œuvre de ce plan stratégique, une nouvelle organisation a été mise en place sur deux niveaux. Porteuse des jalons du plan stratégique, elle est concrétisée par :

1. Niveau Groupe : La création, au sein du Groupe, de deux (02) holdings détenus à 100% par la holding mère Sonelgaz : Une holding Engineering et Construction qui exercera un rôle hiérarchique sur les sociétés travaux et engineering CEEG, HYENCO, KAHRIF, KAHRAKIB, KANAGHAZ, ETTERKIB, INERGA et TRANSMEX, ainsi qu'une holding Industries qui exerce un rôle hiérarchique sur les sociétés MEI, AMC, Rouiba Eclairage, VIJAI, BHI, SEDIVER et GEAT.

Le maintien d'une seule société de protection et de surveillance par une opération de fusion/absorption par la SWAT des trois (03) autres sociétés SAR, SAT et SAH.

2. Niveau Holding :

Transformation des pôles d'activités en directions exécutives auxquelles seront rattachées, fonctionnellement, les sociétés du Groupe Sonelgaz regroupées par métier et activité, comme suit :

1. Direction Exécutive Production Conventiennelle et Énergies Renouvelables ;
2. Direction Exécutive Transport et Distribution d'Énergies ;
3. Direction Exécutive des Activités de Services.

Création d'un Secrétariat Général (SG) qui aura sous sa responsabilité les structures chargées des activités de communication, patrimoine et prestations, affaires juridiques, sûreté interne, santé sécurité et environnement ;

Chapitre III : Prestation de formations, des travaux d'installation, essais et mise en service des modules HTA de type extérieur sur SKID : Cas pratique SONELGAZ distribution Bejaia

Création d'une Direction Centrale chargée du pilotage de la performance et du contrôle de gestion (DCG)

Création d'une Direction des Affaires Juridiques (DAJ),

Création d'une Direction Centrale du Développement à l'International (DDI),

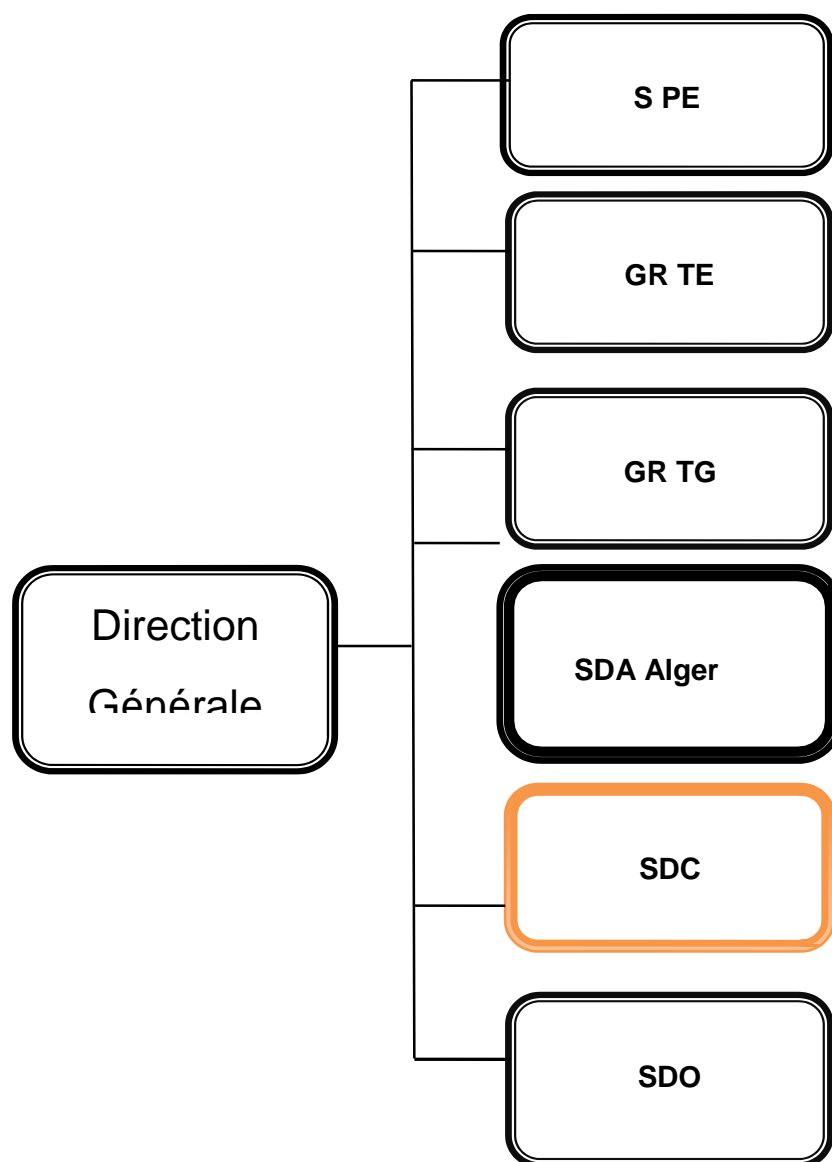
Transfert de la supervision et le contrôle de la société IFEG à la Direction Exécutive du Capital Humain et du Développement de l'Organisation (DCH).

3. Organisation Structurale de l'entreprise :



Figure 11 : Représentation de l'organigramme du groupe SONELGAZ

Chapitre III : Prestation de formations, des travaux d'installation, essais et mise en service des modules HTA de type extérieur sur SKID :
Cas pratique SONELGAZ distribution Bejaia



*Figure 12 : Représentation de l'organigramme du groupe
SONELGAZ*

Chapitre III : Prestation de formations, des travaux d'installation, essais et mise en service des modules HTA de type extérieur sur SKID :
Cas pratique SONELGAZ distribution Bejaia

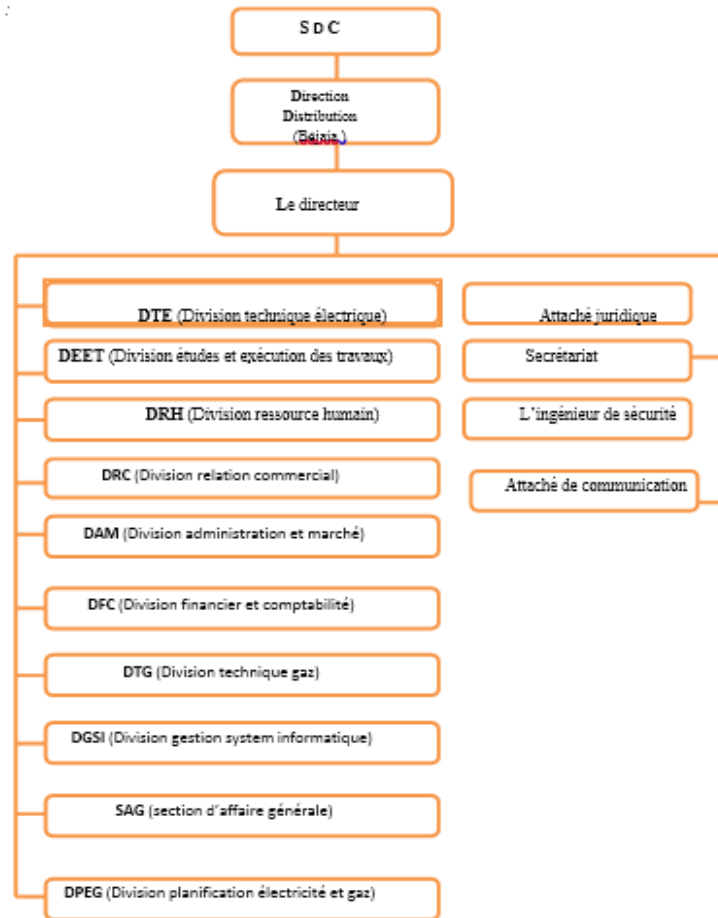


Figure 12 : Organigramme de la structure d'accueil

4. Activités du groupe Sonelgaz :

SONELGAZ est composée des trois branches d'activités suivantes :

4.1. ACTIVITÉ PRODUCTION :

La nature non stockable de l'électricité, impose à l'Entreprise une intégration complète de toutes les phases de son activité, depuis la production jusqu'à sa mise à disposition au consommateur final.

Processus de production :

- **La Production** : c'est l'activité consistant à transformer l'énergie calorifique ou hydraulique en énergie mécanique puis électrique. Le parc de production dont les ouvrages sont conçus et dimensionnés pour répondre à un niveau maximum de la demande.
- **L'interconnexion** : elle est réalisée à partir des lignes de très haute tension.

4.2. ACTIVITE TRANSPORT :

Transport Electricité :

Le transport est réalisé à partir des lignes haute tension (60 KV) et permet de se rapprocher des consommateurs finaux (gros clients industriels et postes de distribution).

Transport Gaz :

Le transport du gaz naturel se fait en haute pression par canalisation aux fins de mise à disposition des abonnés industriels et domestiques.

Pour desservir le marché, SONELGAZ prélève des gazoducs de SONATRACH les quantités de gaz nécessaires.

4.3.LES VENTES

Ventes d'électricité et de gaz.

5. Ressources du groupe Sonelgaz :

Chiffre d'affaires

« SONELGAZ.Spa » dispose d'un capital de cent cinquante milliards de dinars

(150.000.000.000 DA), réparti en cent cinquante mille actions d'un million de dinars chacune, entièrement et exclusivement souscrit et libéré par l'Etat.

6. Objet de sonelgaz :

Sonelgaz a pour objet :

- La production, le transport, la distribution et la commercialisation de l'électricité, tant en
- Algérie qu'à l'étranger.
- Le transport du gaz pour les besoins du marché national.
- La distribution et la commercialisation du gaz par canalisation, tant en Algérie qu'à l'étranger.
- Le développement et la fourniture de toutes prestations en matière de services énergétiques.
- L'étude, la promotion et la valorisation de toutes formes et sources d'énergie.
- Le développement par tout moyen de toute activité ayant un lien direct ou indirect avec les industries électriques et gazières et de toute activité pouvant engendrer un intérêt pour
- « SONELGAZ.Spa » et généralement toute opération de quelque nature qu'elle soit pouvant se rattacher directement ou indirectement à son objet social, notamment la recherche, l'exploitation, la production et la distribution d'hydrocarbures.

Chapitre III : Prestation de formations, des travaux d'installation, essais et mise en service des modules HTA de type extérieur sur SKID :

Cas pratique SONELGAZ distribution Bejaia

- Le développement de toute forme d'activités conjointes en Algérie et hors d'Algérie avec des sociétés algériennes ou étrangères.
- La création de filiales, les prises de participation et la détention de tous portefeuilles d'actions et autres valeurs mobilières dans toute société existante ou à créer en Algérie et à l'étranger.
- Par ailleurs, « SONELGAZ.Spa » assure une mission de service public conformément à la législation et à la réglementation en vigueur.

Section 2 : La méthodologie de recherche appliquée :

Nous avons effectué une recherche basée sur la coordination d'une équipe de projet au sein de la **DD** Béjaia, nous avons opté pour une démarche :

- **Qualitative** : une enquête sur la perception des collaborateurs de Sonelgaz sur les apports positifs et négatifs de la coordination de projet.

Pour cette recherche nous avons sélectionné une subdivision de la **DTE**, nommée subdivision de maintenance **SCADA**, cette subdivision constitue une équipe de projet de six personnes, un chef subdivision et ses subordonnés. Cette équipe de projet a souvent été confrontée aux multiples défis proposés par Sonelgaz groupe, c'est l'une des plus performantes et celle qui a pu nous fournir assez d'informations sur la coordination entre chef de projet, supérieur et subordonnés.

Nous avons donc choisi de mener notre étude en nous basant sur les apports de l'équipe de projet subdivision maintenance **SCADA**.

Comme nous l'avons énoncé durant le chapitre II, nous avons dans un premier temps conjecturé que le changement structurel qu'a opéré le groupe Sonelgaz visant à se rapprocher vers une standardisation et procédures, des qualifications et des normes dans un esprit de coordination de son organisation

Chapitre III : Prestation de formations, des travaux d'installation, essais et mise en service des modules HTA de type extérieur sur SKID :
Cas pratique SONELGAZ distribution Bejaia

1. Description des entretiens tenus avec multiples cadre de la DD Béjaia :

Les entretiens semi-directifs permettent d'accéder à des informations plus précises et mieux comprendre certaines ambiguïtés. Les opinions, les attitudes, les sentiments et les représentants des répondants permettent d'avoir une meilleure clarté en termes de résultats

2. Critique de la méthodologie :

Nous nous sommes permis d'ouvrir cette parenthèse afin de vous faire part des limites de notre étude que nous avons relevées. Effectivement, le problème majeur que nous avons rencontré relève du manque considérable de temps durant le stage pratique effectué à **Sonelgaz DD Béjaia**.

De plus, nous estimons que l'entreprise ne détient pas tous les documents nécessaires qui reflètent la réalité de ses activités.

Enfin, nous regrettons de ne pas avoir pu effectuer notre stage au sein d'une équipe de projet ayant une fibre managériale car leurs formations antérieures tendent vers l'aspect technique.

Section 3 : Résultats de la recherche faite au sein de Sonelgaz DD Béjaia :

D'après la prise d'informations directes avec les cadres de l'entreprise, nous avons constaté que la coordination de projet est répétée régulièrement au sein de leur équipe de projet

1. Démarche de la coordination d'une équipe de projet :

Il faut savoir que le projet porte sur l'alimentation en électricité du nouveau pôle Ighzer Ouzarif Oued-Ghir de la base D'el Kseur.

Les prestataires de projet sont : Cotraitance **KAHRAKIB – EKOSINERJI, DD Béjaia**

Maitre d'ouvrage : **Concession de distribution Béjaia**

Objet de ce projet :

- Contrôle et approbation de la base d'implantation du module SKID HTA
- Formation

Chapitre III : Prestation de formations, des travaux d'installation, essais et mise en service des modules HTA de type extérieur sur SKID : *Cas pratique SONELGAZ distribution Bejaia*

- Travaux d'installation, essais et mise en service des modules SKID HTA fourni dans le cadre du groupement KAHRAKIB, EKOSINERJI
- Raccordement des câbles arrivées - départs
- Raccordement du module SKID à la terre existante avec renforcement du réseau de mise à la terre au niveau de la surface d'implantation du module SKID HTA.

Afin d'alimenter le pôle urbain IghzeOuzarif provisoirement en électricité, Sonelgaz a projeté d'ajouter deux sorties électriques à El-kseur pour répondre à cette demande

Les prestataires de ce projet sont un groupement de **kahrakib, Ekosinerji** que nous allons présenter par la suite et la **CD béjaia**.

Créé en 1974, sous l'appellation de la Direction des Travaux Electriques, dénommée KR, l'entreprise **Kahrakib**, filiale du groupe Sonelgaz, a vu le jour dans un contexte s'inscrivant en droite ligne de la politique du pays qui consistait, à l'époque, à mettre en place, dans le cadre d'une économie orientée, un tissu industriel répondant à la stratégie de développement socio-économique post- indépendance. Elle répondait, également, au besoin de la réalisation du plan national d'électrification où le taux d'électrification national était de 32 %. Aujourd'hui, l'entreprise est devenue un acteur incontournable dans le marché algérien de l'énergie et le leader national dans la réalisation « clés en main » des infrastructures de transport d'électricité toutes tensions confondues. Ses activités englobent l'Etude, le Procurement et la Construction (EPC), ainsi que la mise en service des postes de transformation électrique haute et très haute tension (THT / HT / MT), les lignes de transport de l'énergie électrique (Lignes Aériennes) haute et très haute tension, les réseaux souterrains de transport de l'énergie électrique (Câbles souterrains), l'éclairage public, ainsi que la fabrication des équipements électriques basse tension et les postes shelters MT. Il faut dire que Kahrakib a réussi à s'imposer dans son segment d'activité, à travers l'ensemble du territoire national, grâce aux compétences de sa ressource humaine et les moyens matérielles dont elle dispose.

Sarl **EKOS ENERGIE** assume les activités de vente et de marketing dans la Zone Afrique du Nord. Son siège social se trouve en Algérie. Sarl EKOS ENERGIE, dans le cadre des programmes VAR (vendeur à valeur ajoutée) fournit des services de conception et d'intégration de système de la compagnie General Electric (GE Multilin et GE Energy NRP&S) qui sont des

Chapitre III : Prestation de formations, des travaux d'installation, essais et mise en service des modules HTA de type extérieur sur SKID : *Cas pratique SONELGAZ distribution Bejaia*

leaders mondiaux dans le domaine. Le champ d'activité d'EKOSinerji comprend la vente, l'exécution des projets et l'ingénierie dans les domaines des équipements de protection et de contrôle (relais), des systèmes de commande et d'automatisation, des produits SCADA et des systèmes de monitoring des transformateurs de puissance utilisés dans les installations électriques et les établissements industriels.

Le maître de projet qui est la concession de distribution Béjaia a assuré le bon déroulement de ce projet en accordant à la **MTE** et à la subdivision maintenance **SCADA** la supervision directe de ce projet

N.B : MTE, SCADA, sont deux subdivisions parmi tant d'autres qui appartiennent à la division **DTE.**

Il est à noter que la **DD Béjaia** travaille en sous-traitance avec des entreprises privées agréées par **Sonelgaz**

Le processus d'attribution de projet passe par plusieurs étapes :

- Achat de coupons qui permettront aux entreprises d'accéder au **BAOSEM** pour voir les appels d'offres
- Assister à une réunion avec plusieurs entreprises privées dans le domaine de l'énergie pour une éventuelle enchère sur l'appel d'offre lancée dans le **BAOSEM**
- Le projet est remis au moins offrant
- Annonce sur le **BAOSEM** sur l'entreprise qui a acquis le projet en laissant une possibilité aux entreprises concurrentes de faire un recours dans un délai de 15 jours.

N.B : La société **BAOSEM**, filiale des groupes **SONATRACH** et **SONELGAZ** a été fondée le 17 Novembre 2002 dans le cadre de la politique de passation des marchés du Secteur de l'Energie.

La société **BAOSEM** est spécialisée dans l'édition et la publication du bulletin des appels d'offres du secteur de l'Energie, incluant les publications d'appels à concurrence :

- Appels d'offres des sociétés du Groupe **SONATRACH ;**

Chapitre III : Prestation de formations, des travaux d'installation, essais et mise en service des modules HTA de type extérieur sur SKID :
Cas pratique SONELGAZ distribution Bejaia

- Appels d'offres des sociétés du Groupe **SONELGAZ** ;
- Appels d'offres d'autres Entités du **Secteur de l'Energie**.

2. La coordination :

Le projet a été supervisé par deux subdivisions, Qui sont l'**MTE** et la subdivisions maintenance **SCADA**

Les équipes respectives de ces subdivisions sont comme suit :

Subdivisions / collaborateur	Chef subdivision	Ingénieur d'étude	Technicien Principale d'étude
Maintenance SCADA	1	1	4
MTE	1	1	4

Après avoir reçu les directives de supervision du projet de l'alimentation du pole Ighzer Ouzarif en électricité et les entreprises ayant obtenues un avis favorable aux appels d'offres émis pour ce projet, le chef de service de l'**MTE** et le chef subdivision maintenance **SCADA** ont travaillé côte à côte pour le bon déroulement de ce projet en essayant de combiner et ordonner le travail entre équipes de projets, entreprise privée, cotraitance **KAHRAKIB-EKOS ENERGIE**.

Comme nous l'avons cité ci-dessus, les équipes de projets de la **MTE** et de la subdivision maintenance **SCADA** sont formées de deux chefs subdivisions, deux ingénieurs d'études, quatre techniciens principaux d'études.

Les délais d'exécution du projet ont été initialement fixés à 02 mois à compter du début des travaux, en revanche le projet a été finalisé après deux ans, et ce pour des raisons multiples que nous allant aborder ci-dessous.

Chapitre III : Prestation de formations, des travaux d'installation, essais et mise en service des modules HTA de type extérieur sur SKID : *Cas pratique SONELGAZ distribution Bejaia*

Premièrement, le directeur de **DD Béjaia** a estimé opportun de se préserver des pertes liées à des risques financiers pour **Sonelgaz**, en se permettant d'annuler un appel d'offre des deux proposés par **Sonelgaz** dont l'un était lié au génie civil et l'autre lié aux câblages. Effectivement, le directeur voulait se procurer des câbles au sein de la **SDC** Constantine, ces derniers ont rejeté la requête.

Deuxièmement, l'entreprise privée 1 a débuté ses travaux de génie civil en construisant une plateforme conforme à l'installation du module SKID tout en étant supervisé par les deux chefs subdivisions **MTE** et maintenance **SCADA**.

Troisièmement, la **DD béjaia** a lancé un autre appel d'offres pour l'achat et l'installation des câbles, en revanche il n'y a pas eu une entreprise privée 2, d'une manière formelle **Sonalgaz** devait passer par le **BAOSEM**, mais d'une manière informelle les entreprises agréées par **Sonelgaz** et la **DD Béjaia** se sont mis d'accord pour laisser l'entreprise 1 reprendre l'appel d'offres car cette dernière s'est occupée des constructions et elle serait plus à l'aise à installer les câbles dans son propre génie civil.

Enfin, une fois que tous les câbles sont mis en place sur un génie civil conforme à l'installation du module SKID, le rôle de la **DD Béjaia** est le branchement de ces câbles sur le module SKID. Ainsi, **KAHRAKIB-EKOS ENERGIE** rentre en jeu pour le paramétrage du module et la formation des collaborateurs de la **DD Béjaia**.

La durée du projet était effectivement de deux mois, en revanche durant ces deux mois **Sonelgaz** a connu plusieurs difficultés ainsi que toutes les autres entreprises du monde. Car principalement ce temps d'arrêt est lié à la pandémie qu'a connu le monde entre 2020- jusqu'à présent.

En parallèle, **Sonelgaz** travaille selon des priorités, ce qui veut dire, qu'en cas de problème majeur l'entreprise met en pause ses projets et met ses équipes à disposition afin de régler le problème majeur.

Comme nous l'avons cité précédemment, les temps d'attentes des réponses entre **SDC**, **SDA** pour que la **DD Béjaia** puisse recevoir les directives finales sont énormes, cette dernière émet des PVs d'arrêt de travaux en définissant le problème.

Chapitre III : Prestation de formations, des travaux d'installation, essais et mise en service des modules HTA de type extérieur sur SKID :

Cas pratique SONELGAZ distribution Bejaia

Communication au sein de Sonelgaz

Il faut savoir que **Sonelgaz** a installé récemment son propre réseau fibre optique qui sert à relier toutes les agences commerciales ainsi que les directions entre elles.

Les directives arrivent à travers une messagerie électronique nommée **TENSIK** qui en fait un réseau fibre optique extranet.

Sonelgaz jouissait des services d'**Algérie Telecom** avant d'installer son propre réseau de communication.

En se détachant partiellement des services d'**Algérie Telecom**, **Sonelgaz** a pris ses mesures de sécurité en restant connectée à **Algérie Telecom** d'une manière fiable afin de préserver la communication en cas de défaillance dans ses propres réseaux.

3. Communication entre équipes de projet

En premier lieu, mise à part les moyens de communication cités ci-dessus, la fréquence d'utilisation du téléphone est très élevée chez les groupes de projet.

En second lieu, il n'y a pas de réunions entre équipes de projet. En revanche, chaque matin ils se rassemblent pour faire un brainstorming qu'ils qualifient de briefing du matin. Durant ce briefing, les tâches sont attribuées selon la demande des chefs subdivisions et selon le besoin.

Enfin, la plateforme TENSIK détient un stockage de 500 Mo, ce qui est très minime pour une entreprise de cette ampleur, à un tel degré, que certaines directives n'atteignent pas les services concernés car la boîte est saturée.

Section 4 : Critiques et recommandations :

Au fil des observations que nous avons conduites, ajoutées aux données fournies au sein de la subdivision concernée, nous avons conjecturé le fait que les paramètres que nous devons décortiquer seraient autour de l'équipe.

De manière physique, ceux-ci réunissent chaque matin afin d'effectuer des brainstormings. Ceux-ci sont généralement dans le but de trouver des solutions, en équipe, aux problématiques

Chapitre III : Prestation de formations, des travaux d'installation, essais et mise en service des modules HTA de type extérieur sur SKID :

Cas pratique SONELGAZ distribution Bejaia

survenues antérieurement. Cet esprit se rapproche fortement des ateliers KAIZEN, dans le but est de favoriser le changement progressif au sein d'une Entreprise.

Nous avons également noté que les moyens mis à disposition par l'organisation tendent à développer la partie communication au sein des équipes. En effet, la plateforme TENSİK offre des opportunités supplémentaires de communication digitale et répond convenablement aux risques liés aux pannes. Nous avons néanmoins remarqué que proportionnellement à la taille de l'organisation, le stockage disponible de cette plateforme reste néanmoins faible, ce qui pourrait altérer, à long terme, une perte d'informations, et donc une perte de mémoire organisationnel. Ce risque s'opposerait aux initiatives que les équipes de projet prennent, car dans le but de viser un changement organisationnel, des informations continues doivent être mises en évidence et discutées au sein des équipes de projet afin d'y effectuer un brainstorming.

Enfin, il va sans dire que le phénomène de la digitalisation au sein des Entreprises est en pleine accentuation, et notamment lorsqu'il s'agit de systèmes d'informations. Les incorporer au sein des équipes de projets, serait un atout considérable pour allier performance et qualité. Il serait nécessaire, afin de parvenir à cette opportunité, de prendre en considération deux aspects : le premier serait relatif à la mise en place de ressources financières afin d'acquérir ces systèmes d'informations, et le deuxième est relatif à la formation, c'est-à-dire l'appréhension par les équipes de projets à leur utilisation. Il s'agit d'un projet interne, répondant aux problématiques de développement de la communication, possédant des acteurs et une limite dans le temps.

CONCLUSION GENERALE

CONCLUSION GENERALE

En conclusion, nous pouvons mettre en lumière le rapport entre gestion de projet et coordination des équipes. En mettant en avant les caractéristiques et les notions en orbite autour du projet et de sa gestion, la notion d'individus, exprimé par le terme d'acteur, est un vecteur central dans la réalisation des objectifs d'une organisation. Celle-ci peut même tendre vers une approche de « gestion par projets » afin d'en tirer les bénéfices dans sa croissance.

Réussir sa gestion de projets pour une organisation, passe par la maîtrise des modèles que nous avons cités lors de notre premier chapitre. Cela dit, il ne s'agit pas du seul paramètre à prendre en considération pour un gestionnaire. Nous avons démontré que l'appropriation par les acteurs et les différentes parties prenantes du projet est une condition à son bon déroulement.

Comprendre comment ceux-ci fonctionnent, comment l'équipe est constituée, les interactions et les rapports d'autorité existant, mais notamment comment effectuer une coordination au sein de cette même équipe, permet aux décideurs d'appliquer les méthodes de gestion adaptée.

Enfin, l'aspect pratique de notre mémoire a été réalisé au sein d'une organisation, qui d'une part possède une taille importante, et qui, dans un deuxième temps, a connu des restructurations organisationnelles au fil de son histoire. Il est évident que ces mesures sont prisées afin de permettre d'une part, de répondre aux défis majeurs de son espace-temps, et d'une autre part, afin de maintenir une certaine compétitivité et s'affirmer au sein de sa région. Cet aspect pose néanmoins d'autres interrogations, nous retiendrons celle de l'impact du développement organisationnel sur les entités qui souhaitent cliver vers une gestion par projets, afin de répondre à une exigence d'innovation continue. Nous avons durant notre mémoire, énoncé brièvement la notion de structure, et d'équipe de projet : ceux-ci sont un des paramètres répondant à un domaine plus large.

Références bibliographiques

Références bibliographiques

MULLER Jean Louis. *Les fondamentaux du management de projet.* Edition AFNOR. 11 Rue Francis de Pressensé - 93571 La Plaine Saint-Denis Cedex. Année 2016.201 pages.ISBN :978-2-12-465550-2

CORBEL Jean-Claude. *L'essentiel du management de projet,* Edition EYROLLES.61, bd Saint-Germain,75240 Paris Cedex 05.Année 2013. 131 pages.ISBN : 978-2-212-55648-3

Vincent DRECQ. *Pratiques de management de projet : 46 outils et techniques pour prendre la bonne décision.* Editions DUNOD. 11 Rue Paul Bert, 92240 Malakoff. Année 2017. ISBN :978-2-10-076279-8.

BOUTINET Jean-Pierre, *Psychologie des Conduites à projet.* Editions EYROLLES.61, bd Saint-Germain,75240 Paris Cedex 05.Année . 128 pages.Année 1993. ISBN : 978-2-13-062748-7

AÏM Roger. *Les fondamentaux de la gestion de projet.* Editions AFNOR, 11 Rue Francis de Pressensé - 93571 La Plaine Saint-Denis Cedex.Année 2011.

AUSSUDRE Cécyle : *La démarche projet, un enjeu pour le manager pédagogue,*

Edition Saint Avertin : IFCS / IFPS-CHRU Tours. Année 2017,

Liste des tableaux et des figure

Liste des tableaux

N°	Titre	Page
1	Définitions et approches théoriques de la notion de coordination	
2	Présentation des types d'organisations en fonction de leurs composantes	

Liste des figures

N°	Titre	Page
1	Représentation des paramètres environnants un projet, selon JP Boutinet	
2	Schéma représentatif des types de projets par la méthode NCPT	
3	Schéma représentatif du modèle de Turner (1999)	
4	Représentation de l'organisation technique d'un projet	
5	Représentation du diagramme de GANIT	
6	Représentation de la méthode PERT	
7	Représentation graphique d'un planning de tendance	
8	Les configurations des organisations selon H.Mintzberg	
9	Représentation de l'autonomie professionnelle, selon D.TESSIER	
10	Représentation cybernétique de la communication, selon N.Weiner	
11	Représentation de l'organigramme du groupe SONELGAZ	
12	Représentation de l'organigramme du groupe SONELGAZ	
13	Organigramme de la structure d'accueil	

Table des matières

Table des matières

Liste des abréviations

Introduction générale.....	1
CHAPITRE I : EXPLICATIONS RELATIVES A LA GESTION DE PROJET	3
Introduction de Chapitre :	3
Section 1 : De la notion de projet à la notion de gestion :	3
1. Définitions et caractéristiques d'un projet :.....	3
2. Acteurs et paramètres d'un projet :	5
3. La méthodologie de projet :	9
Section 2 : L'approche théorique de la gestion de projet :.....	10
1. Un rapport historique de la gestion de projet :.....	10
2. Qu'est-ce que la gestion de projets ?.....	12
Section 3 : L'approche technique de la gestion de projet :	13
1. Les techniques de la gestion de projet :.....	13
1.1. L'organigramme technique :	13
1.2. Le planning :.....	14
2. Limites de la gestion de projet :	16
2.1. La gestion par projets :	17
Conclusion de chapitre :	17
CHAPITRE II : ARTICULATIONS CONCEPTUELLES ENTRE GESTION DE PROJET ET COORDINATION D'UNE ÉQUIPE DE PROJET	19
Introduction de Chapitre :	19
Section 1 : La notion de coordination :	19
1. Définition de la coordination :.....	19
2. La coordination, approchée par différents théoriciens :.....	21
2.1. La coordination selon H.Fayol :.....	21
2.2. La coordination selon L.Gulick :.....	23
2.3. La coordination selon H.Mintzberg :.....	24
Section 2 : De la gestion de projet à la coordination des équipes :	28
1. Fonctions et compétences autour de la gestion de projet :	28
1.1. Notion de leadership dans un projet :.....	29
1.2. L'autonomie des collaborateurs :	30
2. Différenciations entre groupe et équipe :	32
3. Les composantes et dynamiques d'une équipe :.....	32
4. L'implication des équipes par le projet :	33
Conclusion de Chapitre :.....	35

CHAPITRE III : PRESTATION DE FORMATIONS, DES TRAVAUX D'INSTALLATION, ESSAIS ET MISE EN SERVICE DES MODULES HTA DE TYPE EXTÉRIEUR SUR SKID : CAS PRATIQUE SONELGAZ DISTRIBUTION BEJAIA.	37
Introduction de chapitre :	37
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil.	37
1. Présentation et situation géographique :	37
2. Historique de l'entreprise :	38
3. Organisation Structurale de l'entreprise :	43
4. Activités du groupe Sonelgaz :	46
4.1. ACTIVITÉ PRODUCTION :	46
4.2. ACTIVITE TRANSPORT :	46
4.3. LES VENTES	46
5. Ressources du groupe Sonelgaz :	47
Chiffre d'affaires	47
6. Objet de sonelgaz :	47
Section 2 : La méthodologie de recherche appliquée :	48
1. Description des entretiens tenus avec multiples cadre de la DD Béjaia :	49
2. Critique de la méthodologie :	49
Section 3 : Résultats de la recherche faite au sein de Sonelgaz DD Béjaia :	49
1. Démarche de la coordination d'une équipe de projet :	49
2. La coordination :	52
3. Communication entre équipes de projet.....	54
Section 4 : Critiques et recommandations :	54
CONCLUSION GENERALE.....	57
Références bibliographiques.....	59
<i>Liste des tableaux et des figure</i>	60
Liste des tableaux	61
Table des matières.....	62

Résumé

La présente étude a pour objet de traiter la problématique de coordination des équipes de projets dans une organisation. Cette problématique s'accroît, notamment par la dimension que prennent les individus dans la réalisation des projets dans une organisation.

Notre recherche s'est focalisée sur un opérateur public, « **Sonelgaz, DD Béjaia** », en analysant la coordination d'une équipe de projet pour le projet de l'installation du Module SKID.

L'étude nous a permis de conclure que la coordination d'une équipe de projet s'effectue d'une manière informelle dans cet organisme qui n'a toujours pas une ère de digitalisation. Et ce malgré les efforts fournis par les chefs de projets

Mots clés : Coordination, Gestion, Management de projet, Equipe de projet

Abstract

The purpose of this study is to address the problem of coordinating project teams in an organization. This problem is accentuated, in particular by the dimension that individuals take in the realization of projects in an organization.

Our research focused on a public operator, "**Sonelgaz, DD Béjaia**", by analyzing the coordination of a project team for the project of the installation of the SKID Module.

The study allowed us to conclude that the coordination of a project team is carried out in an informal way in this organization which still does not have a digitalization era. This is despite the efforts made by the project managers

Keywords: Coordination, Management, Project management, Project team

ملخص

الغرض من هذه الدراسة هو التعامل مع مشكلة تنسيق فرق المشروع في المنظمة. تتفاقم هذه المشكلة، ولا سيما من خلال البعد الذي يأخذه الأفراد في تحقيق المشاريع في المنظمة.

، من خلال تحليل تنسيق فريق المشروع لمشروع تركيب «Sonelgaz، DD Béjaia» ركز بحثنا على مشغل عمومي، وحدة SKID.

سمحت لنا الدراسة باستنتاج أن تنسيق فريق المشروع يتم بطريقة غير رسمية في هذه المنظمة التي ما زالت لا تملك حقبة الرقمنة. وذلك بالرغم من الجهود التي بذلها مديرو المشروع

الكلمات المفتاحية: التنسيق، الإدارة، إدارة المشروع، فريق المشروع