

**République démocratique populaire d'Algérie**  
**L'Université de Abdelhamid ibn badis**  
**Faculté de science économiques commerciales et de sciences de gestion**  
**Département de science de gestion**  
**Filière de management**



**Mémoire présenté en vue de l'obtention du diplôme de master en science de gestion**  
**spécialité management des affaires, intitulé :**

**L'impact de la gestion de projet sur les délais**  
**Et les couts**  
**Etude de cas : Sonatrach aval Oran.**

**Réalisé par l'étudiante :**

**Djebbar Kamilia Bouchra.**

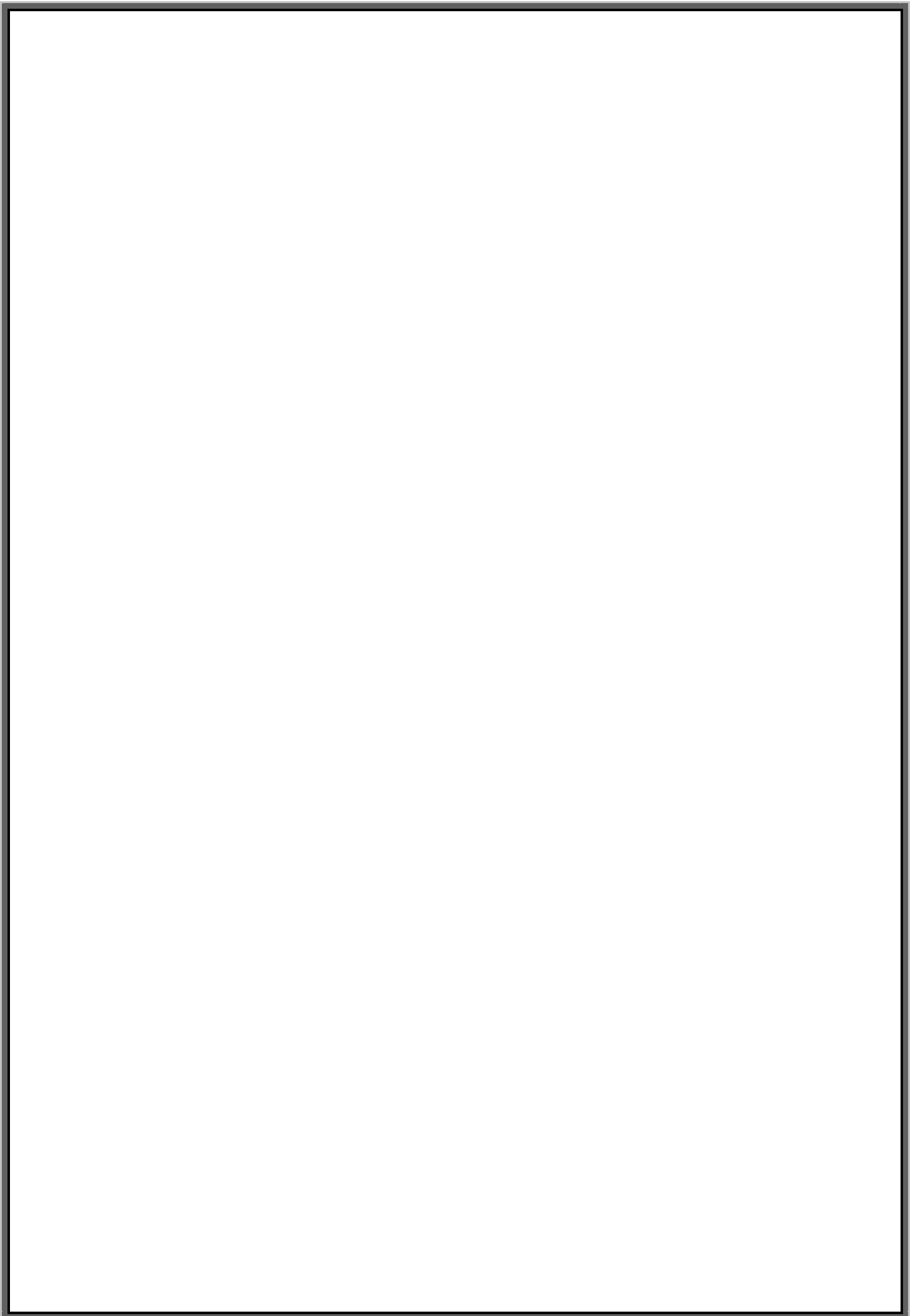
**encadrée par :**

**Chamlal Nadjet**

**Membre de jury**

<b>Genre</b>	<b>Nom et prénom</b>	<b>Le grade</b>	<b>Université</b>
<b>Président de jury</b>	<b>Temmar khadidja</b>	<b>Mca</b>	<b>Abdelhamid ibn badis</b>
<b>Examineur</b>	<b>Yagoub Maroua</b>	<b>Mca</b>	<b>Abdelhamid ibn badis</b>
<b>Encadrant</b>	<b>Chamlal nadjet</b>	<b>Mca</b>	<b>Abdelhamid ibn badis</b>

**Année universitaire : 2024-2025**



## **Remerciements et reconnaissances :**

Je tiens à exprimer mes plus sincères remerciements à toutes les personnes qui ont contribué, de près ou de loin, à la réalisation de ce mémoire.

Mes remerciements les plus profonds vont à Madame [Chemlel nadjet], mon encadrant, pour sa disponibilité, son accompagnement, ses conseils précieux et son soutien tout au long de ce travail. Sa rigueur scientifique et sa bienveillance ont été d'une grande importance dans la réussite de ce projet.

Je remercie également l'ensemble des enseignants de la Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion pour les connaissances qu'ils m'ont transmises au cours de ces années universitaires.

Ma gratitude s'étend aussi aux membres du jury pour l'honneur qu'ils m'ont fait en acceptant d'évaluer ce travail et pour leurs remarques enrichissantes.

Enfin, je tiens à remercier ma famille, mon entourage et mes copines et cousines en particulier ma maman (Karima) et mes sœurs (Amira et Hadil) , ma copine (Baya) pour leur soutien moral constant, leurs encouragements et leur patience durant toute ma formation.

**À toutes et à tous, merci du fond du cœur.**

## DEDICACES

Allah le Très-Haut dit :

« Dis : œuvrez, Allah verra votre œuvre, ainsi que Son messager et les croyants. »

À ma mère, puis à mère , puis à ma mère ...

Luttant contre les épreuves de la vie...

Aucune parole ne peut exprimer cela.

Tu étais avec moi depuis le début de ce parcours,

Ton amour est plus grand que tout.

Que Dieu t'accorde Sa miséricorde et Sa lumière.

Et à ceux...

Qui continuent de pardonner malgré les blessures,

Qui prient contre l'injustice malgré sa brutalité,

Qui diffusent le bien sans en attendre de retour,

Qui ne se découragent jamais malgré l'indifférence des gens,

Et qui croient fermement que la vérité triomphera,

Peu importe combien de temps le mensonge durera.

Qu'Allah vous bénisse.

## **Résumé de l'étude :**

Le sujet de mon étude porte sur l'impact de la gestion de projet sur les délais et les coûts au sein de l'entreprise Sonatrach aval -Oran.

J'ai tenté de répondre à la problématique posée, qui consiste à examiner est ce que la gestion de projet influencent -elle la maitrise de délais et couts Pour ce faire, l'étude a été structurée en trois chapitres : deux chapitres théoriques et un chapitre pratique.

Le premier chapitre théorique traite de tout ce qui concerne la gestion, le projet, et la gestion de projet, et comprend trois sections principales.

Le deuxième chapitre théorique est consacré à la gestion des délais et des coûts, ainsi qu'à leur interrelation, également développée à travers trois sections.

Quant au chapitre pratique, il repose sur des entretiens menés au sein de l'entreprise avec les responsables, qui m'ont fourni des informations précieuses pour enrichir cette recherche et répondre à la problématique de l'étude.

**Les mots clés : le projet, la gestion de projet, la gestion du délai et la gestion des couts.**

## ملخص الدراسة

يتمحور موضوع دراستي عن تأثير إدارة المشروع على وقت وتكلفة المشروع في مؤسسة سوناطراك افال وهران حيث حاولت الإجابة عن الإشكالية المطروحة والمتمثلة في هل إدارة المشاريع تؤثر على وقت وتكلفة المشروع؟ وذلك من خلال ثلاث فصول، فصلين نظريين وفصل تطبيقي.

حيث أن الفصل النظري الأول يتمثل في كل ما يتعلق بالإدارة والمشروع وإدارة المشروع. وذلك باحتواء هذا الأخير على ثلاث مباحث.

أما الفصل النظري الثاني يخص وقت المشروع وتكلفته والعلاقة بينهما في ثلاث مباحث. أما الفصل التطبيقي فمن خلاله قمت بإجراء مقابلات في المؤسسة مع المرؤوسين حيث زودوني بمعلومات من شأنها خدمة دراستي والإجابة عن الإشكالية بحثي.

**الكلمات المفتاحية:** المشروع - إدارة المشروع - وقت المشروع - تكلفة المشروع .

## Sommaire :

Remerciements et reconnaissances	I
Dédicaces	II
Sommaire	V
Listes des figures	VIII
Introduction général	1
<b>Chapitre 01 la gestion de projet</b>	11
Introduction de chapitre	12
<b>Section 01 la gestion</b>	13
L'historique de la gestion	13
La définition de la gestion	16
Les fonctions de la gestion	18
Les styles de la gestion	19
<b>Section 02 le projet</b>	22
La définition de projet	22
Les types de projet	23
Les caractéristiques de projet	26
Le cycle de vie de projet	27
Les objectifs de projet	29
<b>Section 03 la gestion de projet</b>	31

La définition de la gestion de projet	31
Les étapes de la gestion de projet	32
Le rôle de la gestion de projet	34
Les outils de la gestion de projet	37
Résumé de chapitre	39
<b>Chapitre 02 les délais et les couts en gestion</b>	40
<b>Section 01 la gestion de délai</b>	42
La compréhension de la gestion du délai	42
Processus de gestion du délai	45
Le rôle de la gestion du projet	47
Les outils de la gestion du délai	48
<b>Section 02 gestion de cout</b>	53
Définition la gestion de cout	53
Les étapes de la gestion de couts	56
Outils de gestion de cout	57
Le but de la gestion de cout	66
<b>Section 03 : l'impact de la gestion de projet sur les délais et les couts</b>	68
L'impact de la gestion de projet sur les délais	68
Les conséquences de la gestion de projet sur les couts	68
L'interaction entre l'effet de la gestion de projet sur les délais et sur les couts .	71
Résumé de chapitre	74

<b>Chapitre 03 : le cadre pratique</b>	76
<b>Section 01 : présentation de Sonatrach</b>	76
Définition de la société Sonatrach	76
Les activités de Sonatrach	76
L'organigramme de Sonatrach	78
La direction rif	
<b>Section 02 : la méthodologie de l'étude</b>	80
Les limites de l'étude	80
La Méthode de l'étude	80
L'outil de l'étude dans le thème	80
Les questions posées lors de l'interview sur la gestion de projet	81
<b>Section 03 : analyse des résultats</b>	82
Analyses des réponses de l'interview sur l'impact de la gestion de projet sur les délais et les couts.	82
La Réponses de la problématique de l'etude	83
Analyse des hypothèses	88
Les résultats générales	90
Les recommandations	
La conclusion	92
Liste de sources et références	94
Les annexes	

**Tableau des figures :**

Numéro de figure	Titre de figure	Page
01	Schéma détaillé montrant la méthode des sections homogènes.	58
02	Tableau des différences fondamentales entre le système basé sur les couts par activités et les systèmes traditionnels des couts :	65
03	Schéma de l'impact de la gestion de projet sur les délais et les couts	73
04	Organigramme de société Sonatrach	79

# **Introduction**

# Introduction

---

## Introduction

Dans un environnement économique de plus en plus compétitif, la réussite d'un projet ne repose plus uniquement sur la qualité du produit ou du service final, mais également sur le respect des contraintes de temps et de budget. Aujourd'hui, les entreprises, toutes tailles confondues, sont confrontées à une nécessité d'efficacité et de rentabilité, ce qui confère à la gestion de projet un rôle central dans le pilotage des ressources et des objectifs. Les projets mal planifiés ou mal exécutés peuvent entraîner des dépassements de coûts importants, des retards considérables, voire des échecs complets, avec des répercussions parfois lourdes sur la viabilité économique de l'organisation. Dès lors, la question du lien entre la gestion de projet et la performance temporelle et financière se pose avec acuité.

La gestion de projet regroupe un ensemble de méthodes, d'outils et de compétences visant à organiser et encadrer les différentes phases d'un projet, depuis sa conception jusqu'à sa réalisation finale. Elle repose sur une planification rigoureuse, une évaluation constante des risques, ainsi qu'une répartition optimale des ressources humaines et matérielles. Ces pratiques visent notamment à anticiper les imprévus, à ajuster les charges de travail et à suivre l'avancement du projet en temps réel. Toutefois, malgré la mise en œuvre de méthodologies formelles – comme le cycle en V, l'approche Agile ou le management par objectifs – certains projets continuent à dépasser les délais fixés ou à consommer plus de budget que prévu.

De nombreux facteurs viennent en effet interférer avec la bonne gestion d'un projet : changements de priorités, imprécisions dans la définition des besoins, manque de communication, ou encore instabilité des équipes. De plus, la diversité des projets (projets techniques, informatiques, industriels, sociaux, etc.) rend difficile une approche universelle. Certains projets bénéficient d'une grande flexibilité, tandis que d'autres sont extrêmement contraints, ce qui complique l'application des outils de gestion de manière uniforme. Ainsi, si la gestion de projet propose des cadres théoriques solides, leur impact réel dépend étroitement des conditions de mise en œuvre et de l'environnement dans lequel le projet évolue. Cela questionne l'efficacité directe et systématique de la gestion de projet sur les performances temporelles et budgétaires.

Dès lors, il devient pertinent de se demander : **Est-ce que la gestion de projet influence-t-elle la maîtrise des délais et des coûts ?**

À partir de cette problématique, plusieurs questions secondaires peuvent être formulées comme suit :

# Introduction

---

- Qu'est-ce que la gestion de projet ?
- Que veut dire le délai de projet ?
- Qu'est-ce que la gestion des coûts ?
- Est-ce que la gestion de projet est importante dans la société Sonatrach ?

## Les hypothèses de la problématique :

Pour donner à cette étude une dimension scientifique et académique j'ai tenté de formuler les hypothèses suivantes :

- Une gestion de projet structurée améliore l'organisation et la performance globale des projets.
- Le respect des délais et des couts ne dépend pas de la qualité de la planification et du suivi.
- L'expérience pratique chez Sonatrach confirme l'impact positif d'une gestion rigoureuse sur les délais et les couts.

## . L'importance de l'étude :

- La rareté des connaissances scientifiques sur ce sujet.
- L'intérêt croissant pour la gestion de projets et l'importance d'une bonne application de celle-ci, ainsi que son impact sur les autres domaines de gestion.
- L'analyse détaillée de l'impact de la gestion de projet sur la gestion du temps et sur la gestion des coûts.

## Objectifs de l'étude

- À travers cette étude que nous avons réalisée, nous cherchons à atteindre un ensemble d'objectifs, notamment la vérification de la validité de l'hypothèse formulée et la mise en évidence des éléments suivants :
- Une connaissance approfondie de la gestion de projet.

# Introduction

---

- La mise en lumière de l'importance de son impact sur les autres services de l'entreprise.
- La valorisation du rôle central que joue la gestion de projet.
- L'identification des étapes clés d'une gestion de projet réussie, ainsi que les conditions nécessaires à une planification efficace et à la réussite des projets.

## . Méthodologie de l'étude :

La méthodologie que j'ai adoptée pour la réalisation de cette étude est une méthode de l'étude de cas analytique cette étude est un type de recherche approfondie portant sur une unité sociale individuelle.

Des outils de mesure objectifs sont utilisés pour collecter, analyser et interpréter les données, afin d'éviter de tomber dans des jugements subjectifs. Il est essentiel que le cas étudié soit représentatif de la société sur laquelle on souhaite généraliser les conclusions. La méthode de l'étude de cas repose sur une analyse approfondie d'une étape particulière de l'histoire de l'unité faisant l'objet de l'étude, ou bien sur l'analyse de toutes les étapes qu'elle a traversées.

Concernant le plan de travail, il se compose de trois chapitres, deux chapitres théoriques et un chapitre pratique et chaque chapitre est divisée en trois sections

Le premier chapitre sous le titre de la gestion de projet (gestion – projet – et gestion de projet).

Le deuxième chapitre intitulé comme la gestion des délais et des couts, première section la gestion des délais, la deuxième section la gestion des couts, et la troisième l'impact de la gestion de projet sur les délais et les couts.

Le dernier qui est chapitre le cadre pratique cela contient une section sur la présentation de la société Sonatrach, la deuxième sur la méthodologie et l'analyse d'outil de recherche et la troisième sur l'analyse des résultats générales.

# **Introduction**

---

## **L'outil de l'étude :**

J'ai opté l'interview et la remarque au tant qu'outil d'étude avec la catégorie spécifique à travers laquelle j'ai partagé ma problématique afin d'obtenir des informations détaillées et des réponses précises

## **Limites de l'étude :**

- Limites thématiques : L'étude se limite à la société nationale pour la recherche, le transport, la transformation, et la commercialisation des hydrocarbures.
- Limites temporelles : L'étude a été réalisée pendant une période approximative d'un mois, de 22 décembre 2024 au 21 janvier 2025.
- Limites spatiales : Cette étude a été réalisée dans la wilaya d'Oran Sonatrach Aval

## **Les études précédentes :**

**1.L'impact de l'analyse réseau dans l'arbitrage entre le temps, le cout et la qualité de réalisation du projet, étude de cas d'un échantillon de projets réalisés par la direction du logement et des équipement public, préparée par Bourehla menjia, université Mohamed Kheider de Biskra, faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion.**

## **Présentation de recherche :**

L'importance de la recherche réside dans la mise en évidence de l'importance du chargement réseau dans la gestion de projets et le rôle actif qu'elle joue dans l'application des méthodes de planification, de programmation et de contrôle de toutes les activités et opérations du projet, et dans la recherche de la réduction de Son temps et son coût, et l'allocation des ressources nécessaires à sa réalisation selon un plan efficace afin de garantir le succès de sa réalisation qui est devenu Dépendant de la réalisation de ses objectifs principaux, à savoir l'achèvement dans les délais impartis et le respect du budget prévu.

## **Les résultats de la recherche :**

# Introduction

---

À travers l'étude théorique et appliquée, un ensemble de résultats a été atteint, qui sera abordé. Dans ce qui suit :

- Le projet est un ensemble intégré d'activités avec des caractéristiques spécifiques qui le distinguent des autres processus.
- Avec des objectifs clairs basés sur un système efficace, et il passe par une série d'étapes différentes au cours de son cycle de vie.
- La gestion de projet se compose d'un ensemble de fonctions administratives telles que la planification, l'organisation, la direction et le contrôle.
- L'achèvement des objectifs pour lesquels le projet a été créé Pour parvenir à une gestion de projets efficace.
- Le succès du projet est lié à plusieurs facteurs, notamment le respect des trois contraintes et le travail pour atteindre l'équilibre entre eux.
- Les projets en cours rencontrent de nombreux défis, notamment le dépassement des délais, les retards dans la mise en œuvre, et l'augmentation des coûts prévus, ainsi que le non-fournissement des ressources dans les délais impartis et leur non-attribution régulière
- De manière régulière et l'absence de la qualité requise.

**2.L'importance de l'analyse réseau dans la prise de décision entre le temps, le coût et la qualité de la réalisation du projet, Étude de cas : Échantillon de projets réalisés par la Direction du logement et des équipements publics de l'Université Mohamed Kheider Biskra université des sciences économiques, commerciales et de gestion préparée par l'étudiante Bourehla Manjya.**

## **Présentation de la recherche :**

Cette recherche réside la mise en évidence de l'importance de l'analyse technique dans la gestion de projet et de son rôle actif, qui se manifeste par l'application de méthodes de planification, de programmation des activités et de surveillance des opérations du projet. Elle vise ainsi à réduire le temps et les coûts, et à allouer efficacement les ressources nécessaires pour garantir la réussite du projet, dont l'achèvement est devenu tributaire de l'élaboration d'un plan efficace assurant la réalisation des objectifs fondamentaux fixés dans les délais impartis, tout en respectant le budget prévu et en assurant la qualité requise.

# Introduction

---

Le non-respect du temps, des coûts et de la qualité a un impact majeur sur la réussite ou l'échec du projet, surtout dans le contexte de l'augmentation du volume et de la complexité des projets. Cela a renforcé le besoin urgent d'appliquer ces méthodes quantitatives et de travailler à équilibrer les trois contraintes essentielles du projet, afin de réduire les effets négatifs et de déterminer la cause principale de l'échec des projets, tout en assurant l'atteinte de leurs objectifs tracés.

## Résultats de la recherche :

À travers l'étude théorique et appliquée, un ensemble de résultats a été atteint, parmi lesquels :

- Un projet est un ensemble intégré d'activités avec des caractéristiques spécifiques qui le distinguent des autres opérations. Il possède des objectifs clairs et définis, et passe par plusieurs phases au cours de son cycle de vie.
- La gestion de projet comprend un ensemble de fonctions administratives telles que la planification, l'organisation, la direction et le contrôle, en vue de gérer efficacement les projets et d'atteindre les objectifs pour lesquels le projet a été lancé.
- La réussite d'un projet dépend de plusieurs facteurs liés aux trois contraintes (temps, coût et qualité) et de la capacité à les équilibrer.
- Les projets actuels font face à de nombreux défis, notamment les dépassements des délais, les retards dans la livraison, la hausse des coûts, l'affectation inappropriée des ressources et l'absence de qualité prévue.
- La gestion des ressources contribue à la détermination et à l'allocation des ressources nécessaires à l'exécution des activités, y compris l'adaptation des livrables du projet aux spécifications requises, ainsi que la résolution du problème de la répartition imprévue des ressources.
- L'analyse en réseau est une méthode scientifique utilisée pour la planification et le suivi des projets, fondée sur une série d'étapes successives. Elle utilise un ensemble de techniques traditionnelles et modernes.
- L'application des méthodes d'analyse en réseau garantit l'exécution réussie du projet et l'atteinte de ses objectifs dans le cadre des trois contraintes : le temps, le coût et la qualité.
- L'utilisation de logiciels spécialisés dans la gestion de projets permet d'accroître les chances de succès en assurant une bonne gestion du temps, du coût et des ressources.

# **Introduction**

---

➤ Le cahier des charges du projet étudié reflète un ensemble de conditions administratives générales et spécifiques, permettant de mieux encadrer le projet à travers des exigences bien définies dans chaque partie.

## **3. Planification des ressources du projet et méthodes de leur rééquilibrage à l'aide de l'analyse en réseau, Étude appliquée : Construction d'une école primaire dans le quartier participatif de 750 logements Tiaret, Préparé par les étudiants : Ben Seghir Yamina**

**Belajine Amine Université Ibn Khaldoun Tiaret, Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion**

### **Présentation de la recherche :**

Ils visent à travers cette recherche à mettre en évidence l'efficacité de l'analyse en réseau dans la planification et la programmation des projets, à travers ce qui a été planifié et ce qui a été réalisé sur le terrain, en suivant de près les différentes étapes de réalisation du projet.

### **Résultats de l'étude :**

- **Le projet est un ensemble de tâches visant à créer un produit ou un service. Il se distingue par des caractéristiques spécifiques et peut être exposé à des risques pouvant perturber son bon déroulement.**
- **Chaque projet a une durée déterminée, connue sous le nom de cycle de vie du projet.**
- **La gestion de projet se compose d'un ensemble de fonctions administratives : la planification, l'organisation, la programmation, la direction et le contrôle.**
- **Les méthodes d'analyse en réseau sont utilisées pour planifier et programmer les ressources humaines limitées et illimitées.**
- **Les diagrammes de Gantt, la méthode du chemin critique (CPM), la méthode d'évaluation et de révision des programmes (PERT) et la méthode des potentiels (MPM) font partie des outils les plus importants utilisés dans la planification et la programmation.**

### **Définition des concepts de l'étude :**

# **Introduction**

---

## **1. Définition de projet :**

### **1.1 Définition terminologique :**

Les définitions du concept de projet sont multiples, et cela varie selon le bagage de la personne concernée ainsi que l'objectif pour lequel le projet sera mis en œuvre. Parmi ces définitions, nous citons les suivantes :

L'Encyclopédie Britannique définit le projet comme un effort (quel qu'il soit) nécessitant au moins deux jours pour sa réalisation, visant un objectif spécifique et impliquant un ensemble d'activités administratives, techniques et économiques.

Quant à l'Encyclopédie Américaine du Génie Industriel, elle ne diffère de cette définition que par la durée requise pour l'exécution du projet, qu'elle fixe à cinq jours.

### **1.2 Définition opératoire:**

Un projet est un ensemble d'activités nécessitant un effort en vue d'atteindre un objectif précis.

## **2. Définition de La gestion de projet :**

### **2.1 Définition terminologique de la gestion de projet:**

La gestion de projet est un ensemble d'activités organisées et orientées vers une utilisation optimale et une exploitation efficace des ressources appropriées, visant à atteindre des objectifs de projet clairement définis. Cela se fait en s'appuyant sur diverses méthodes et techniques d'efficacité et d'efficience, dans le cadre d'un ensemble déterminé de conditions ou de contraintes.

### **2.2 Définition opératoire:**

La gestion de projet consiste à appliquer les activités administratives de planification, d'organisation, d'exécution, de contrôle et d'évaluation pour réaliser un travail répondant à un objectif ou à un intérêt, qu'il soit d'ordre public ou privé.

## **3. Définition de gestion du temps :**

# **Introduction**

---

## **3.1 Définition terminologique:**

La gestion du temps du projet est un processus qui consiste à planifier, organiser et contrôler le temps alloué à l'exécution des différentes activités du projet, dans le but d'achever ces dernières dans les délais fixés, tout en assurant une efficacité optimale.

## **3.2 Définition opératoire:**

La gestion du temps du projet consiste à déterminer la durée de chaque activité, à établir un calendrier global qui précise l'enchaînement logique des tâches, et à suivre régulièrement leur exécution pour s'assurer du respect des délais. En cas d'écarts, des actions correctives sont prises pour éviter tout retard.

## **4. Définition de la gestion de temps**

### **4.1 Définition terminologique:**

La gestion des coûts du projet est l'ensemble des processus qui permettent de planifier, estimer, budgétiser, financer, gérer et contrôler les coûts afin que le projet soit achevé dans le budget approuvé.

### **4.2 Définition opératoire:**

La gestion des coûts consiste à estimer les dépenses nécessaires à chaque phase du projet, à élaborer un budget prévisionnel, à suivre les coûts réels au fur et à mesure de l'avancement, et à corriger les écarts pour éviter tout dépassement financier.

**Chapitre 01 :**

**La gestion de projet**

### **Introduction de premier chapitre :**

La réussite des organisations repose aujourd'hui sur leur capacité à s'adapter, à innover et à atteindre des objectifs précis dans un environnement en constante évolution. Dans ce contexte, trois notions fondamentales se distinguent : la gestion, le projet, et la gestion de projet. Ce chapitre se propose d'explorer ces trois concepts de manière progressive et complémentaire. La première section est consacrée à la notion de gestion, en tant que processus d'organisation, de planification, de direction et de contrôle des ressources pour atteindre des buts déterminés. La deuxième section aborde le concept de projet, en précisant ses caractéristiques, ses objectifs, ses phases et ses particularités par rapport aux activités routinières. Enfin, la troisième section examine la gestion de projet, en tant que discipline intégrant les deux précédentes notions, avec ses méthodologies, ses outils et ses enjeux. Cette structure permettra de mieux comprendre comment ces trois dimensions s'articulent pour répondre aux besoins actuels des entreprises et institutions.

## Chapitre 01 : les piliers de la gestion : concepts, projets et outils.

### Première section : La gestion :

#### 1.L'historique de la gestion :

Les pratiques de gestion existent depuis longtemps, l'évolution du management en tant que discipline académique est très récente. Dans ce secteur, de nombreuses théories ont vu le jour à la suite de la révolution industrielle et de l'expansion massive des usines.

Depuis le début du vingtième siècle, une multitude de recherches et diverses méthodes de gestion ont facilité la compréhension et l'approfondissement du concept du management. Il s'agit d'un domaine de savoirs cumulés qui rassemble les idées élaborées par des théoriciens et des professionnels du management.

Effectivement, l'origine du management résulte des contributions des ingénieurs, industriels et écrivains qui ont introduit de nouvelles méthodes pour gérer les organisations et diriger les individus dans leur milieu professionnel.

Nous nous limitons notre analyse des fondements théorique du management a trois théories :

#### 1.1 Approche préclassique :

##### 1.1.1 Adam SMITH (1723-1790), pionnier du management :

Il a semé les théories des organisations. Dans son ouvrage « la nature et les causes de la richesse des nations » publié en 1776, a inclus un chapitre sur la division du travail. Cette dernière est la décomposition rationnelle du travail en tâche parcellaires et répétitives. A SMITH affirme que la division du travail augmente la productivité, car elle permet de développer le savoir-faire de chaque ouvrier et évite les pertes de temps liées aux changements de postes. S'appuyant sur l'exemple d'une manufacture d'épingles, A SMITH note que 10 ouvriers, spécialisés chacun dans une tâche précise, sont capable de produire plus de 48 000 épingles par jour. En revanche, s'ils travaillent séparément, indépendamment les uns des autres, ces mêmes 10 ouvriers pourront produire au moins de 200 épingles. Aujourd'hui,

beaucoup d'activités, telles que l'enseignement, la médecine, les chaînes de montage des usines d'automobiles, dépend des avantages économiques soulignés par A. Smith <sup>1</sup>

## 1.2 Approche traditionnelle :

Les bases du management contemporain proviennent des travaux d'un groupe d'auteurs et de professionnels qui s'efforcent d'énoncer des principes rationnels pouvant accroître l'efficacité des entreprises<sup>2</sup>

### 1.2.1. FREDERICK TAYLOR et le management scientifique (OST) :

La théorie du management contemporain a vu le jour suite à la publication des principes d'organisation scientifique des usines de F. TAYLOR en 1911. L'objectif de TAYLOR est de transformer la perception des travailleurs et des employeurs en instaurant des normes visant à accroître la productivité. Il expose les quatre principes fondamentaux de la gestion :

- **La division verticale du travail** : elle se réfère à la distinction entre le travail d'exécution effectué par les ouvriers et le travail intellectuel de conception réalisé par les ingénieurs.
- **La répartition horizontale des tâches** : il s'agit de la division des tâches entre les opérateurs. Une tâche de base est assignée à chaque opérateur.
- **Rémunération à la performance et gestion du temps** : selon TAYLOR, il est essentiel que le travail soit bien rémunéré et que les travailleurs aient la possibilité d'accéder à la société de consommation grâce à une répartition juste des bénéfices de productivité ainsi obtenus.
- **Le travail doit être coordonné** par l'intermédiaire de la hiérarchie fonctionnelle : comme le souligne TAYLOR, un ouvrier devrait avoir autant de supérieurs spécialisés que les différentes fonctions requises dans son activité, que ce soit pour le rythme de production, les outils, les affectations, et ainsi de suite.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> François Coulomb, management des entreprises, Ellipses Édition marketing, 2007 France, page 04- 05

<sup>2</sup> Douichi-hachemi, management fondement historique définitions et processus maison d'Édition soft Édition 01,2011 , page 03.

<sup>3</sup> doctor Baakil, management général cours de management université Hassan 2,2019 , page 05.

## 1.2.2 Henri FAYOL et Max WEBER :

Ces deux penseurs ont eu une influence significative dans l'élaboration de la théorie générale de l'administration.

Selon FAYOL, le management est un ensemble global de fonctions comprenant la planification, l'organisation, le commandement, la coordination et le contrôle. En tant que directeur d'une société charbonnière, il se distingue par sa vision pratique. Il voit le management comme une entité distincte des autres responsabilités. Il liste ensuite quatorze principes de gestion :

- **Répartition du travail** : identique à celle suggérée par A SMITH. La spécialisation augmente l'efficacité des travailleurs tout en optimisant leur productivité.
- **Autorité** : les superviseurs doivent suivre et faire respecter des directives, tout en assumant des responsabilités ;
- **Discipline** : les travailleurs sont tenus de se conformer aux règles qui régissent l'opération de l'entreprise ;
- **Unicité de commandement** : chaque collaborateur doit recevoir ses instructions d'un seul responsable ;
- **Unité de gouvernance** : il doit y avoir un unique responsable et un seul programme pour une série d'opérations en vue d'un objectif commun. <sup>1</sup>
- **Priorité de l'intérêt général sur les intérêts individuels** : Les intérêts d'un employé ou d'un ensemble d'employés ne doivent jamais primer sur les objectifs globaux de l'entreprise.
- **Rémunération** : il est essentiel que les employés soient dûment rémunérés pour leurs efforts.
- **Centralisation** : le concept de centralisation concerne le niveau d'engagement des subordonnés dans le processus de prise de décision ;
- **Hiérarchie** : le terme désignant la chaîne de commandement qui va de l'autorité supérieure aux agents subalternes est hiérarchie et elle constitue un canal de communication privilégié.
- **Organisation** : tout doit être à sa place, au bon endroit et au bon moment ;

---

<sup>1</sup> henri fayol, administration industrielle et générale, h-Dunod et e-pinat, France 1917, p 80.

- **Instruction** : Chaque élément et chaque individu doivent systématiquement être à l'emplacement et au moment appropriés.
- **Équité** : il est essentiel que les managers se comportent avec bonté et justice envers leurs collaborateurs.
- **Stabilité des employés** : un taux de rotation élevé du personnel et des facteurs d'inefficacité. Les responsables se doivent d'assurer une gestion systématique du personnel ;
- **Initiative** : les employés sont encouragés à proposer de nouvelles idées.
- **Union du personnel** : la promotion du travail d'équipe favorise l'unité du PERSONNEL.

Pour M. WEBER (sociologue Allemand), la gestion d'une entreprise et la sélection de son personnel se fait sur le critère des qualifications techniques. Il n'ya pas de lien personnel entre le chef et les membres. Il s'est intéressé à la bureaucratie qui est une forme particulière d'organisation reposant sur des principes de droit et les règlements. Il définit cinq caractéristiques d'une bureaucratie IDEALE. <sup>1</sup>

### 1.3 approche axée sur les ressources humaines :

-passent à L'approche axée sur les ressources humaines dans le développement de la gestion d'entreprise a évolué progressivement depuis les travaux de Frederick Taylor jusqu'aux modèles contemporains. TAYLOR, PAR la suite, des chercheurs comme Elton Mayo ont mis en lumière l'importance des facteurs sociaux et psychologiques, notamment à travers les expériences de Hawthorne, soulignant que la motivation et le bien-être des employés influencent fortement leur rendement. Cette évolution a conduit à des approches modernes centrées sur la participation active des salariés, la gestion par compétences, et le leadership transformationnel, où l'humain devient un acteur clé du développement stratégique. Aujourd'hui, la gestion des ressources humaines est perçue comme un levier incontournable de performance, d'innovation et de durabilité au sein des entreprises. <sup>2</sup>

### 2.La définition de la gestion :

La gestion peut être définie comme "un processus visant à atteindre les objectifs fixés par

---

<sup>1</sup> Francois S Beaucage, l'enseignement de l'histoire en gestion : le point de vue des ETUDIANTS, MONTREAL 2022 page 13-15 .

<sup>2</sup> M khodja, cours définition de l'entreprise université Mammeri de Tizi-Ouzou,2016, page 01-02.

L'institution en utilisant ses ressources disponibles. Cette définition classique ne correspond plus aux évolutions d'aujourd'hui, c'est pourquoi la signification actuelle de la gestion comprend deux dimensions :

- **La gestion stratégique** : qui suit l'activité de l'institution à long terme.
- **La gestion opérationnelle** : qui suit l'activité de l'institution à court terme.

Par conséquent, la gestion est une activité distincte qui nécessite un haut niveau de compétence et de connaissance. Les activités menées par le gestionnaire se caractérisent par leur diversité, leur rapidité et leur orientation.<sup>1</sup>

Le concept de gestion a beaucoup évolué, tout comme tous les aspects de la vie, et de nombreuses définitions ont été développées par des chercheurs et des auteurs en sciences de la gestion. La gestion à la lumière de multiples approches, et il a été difficile d'atteindre une définition complète et précise du concept de "gestion", car il varie L'interprétation du sens de la gestion varie en fonction du point de vue de la personne qui définit et des aspects sur lesquels elle se concentre en regardant la gestion, en plus du fait qu'il est difficile d'Arriver à une définition précise d'une science qui évolue et progresse constamment. <sup>2</sup>

- Pour Fayol, "la gestion signifie pour le manager de prévoir l'avenir, de planifier en conséquence, d'organiser, de donner des ordres, de coordonner et de contrôler".Et surveillance.
- Et Sheldon la définit ainsi : "la fonction qui concerne la définition des politiques du projet, la coordination entre le financement, la production et la distribution".et la préparation de la structure organisationnelle et le contrôle final des travaux réalisés.
- Quant à Taylor, il définit la gestion comme suit : "déterminer correctement ce que chaque travailleur doit faire, puis s'assurer qu'ils le font" Ce qui est exigé d'eux de la meilleure manière et au moindre coût.
- La gestion est un processus de coordination des individus et des ressources, qu'elles soient humaines, matérielles, financières ou informationnelles, pour atteindre les objectifs de L'institution <sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Safa Lahcheb, Système de contrôle de gestion et son lien avec la prise de décision, Mémoire de Master en Administration des Affaires, Université d'Alger, 2006, p. 1.

<sup>2</sup> Badrawi Chehinaz, Cours d'introduction à la gestion des affaires 2021, Université de Tlemcen, p. 03

<sup>3</sup> francois coulomb, management des entreprise, ellipses Edition marketing,2007 France, page 03.

- finalement on comprend de les précédentes définitions que La gestion est un processus intellectuel qui se reflète dans la réalité pratique des organisations sous forme de pratiques dans les domaines de la planification, de l'organisation et de la direction et le contrôle des ressources humaines, matérielles, financières et informationnelles, et conduit à transformer ces ressources en biens et services produits de manière efficace et efficiente Pour atteindre les objectifs préalablement définis.

### 3. Les fonctions de la gestion :

Les fonctions administratives représentent les activités principales qui se déroulent dans toutes les organisations, quel que soit leur domaine d'activité (industriel, commercial, de services), et sont effectuées par tous les directeurs de différents niveaux de gestion (haute direction, direction intermédiaire, direction de supervision ou de base), et se résument en bref Ce qui suit :

**3.1. La planification :** elle est considérée comme la première fonction dans le processus de gestion, car cette fonction consiste à envisager ce que sera la situation future dans le contexte des changements environnants, et déterminer les meilleures voies pour atteindre les objectifs de l'organisation.

**3.2. L'organisation :** cette étape vient après le processus de planification et est la fonction administrative qui travaille à combiner les ressources humaines et matérielles et à concevoir La structure de base des tâches, la définition des compétences et les relations organisationnelles au sein du travail nécessaires à la mise en œuvre des plans précédents, de sorte que Le gestionnaire ou l'administrateur définit les fonctions et répartit les responsabilités entre les personnes qui occupent ces fonctions, et l'organisation Faciliter le processus de coordination en établissant des relations entre les différentes autorités. <sup>1</sup>

**3.3. La direction :** Cette fonction concerne l'élément humain, elle traite de plusieurs aspects tels que l'éveil des motivations et la stimulation des individus à travailler, ainsi que leur direction et leur guidance. Et la communication, où l'orientation vise à mobiliser et à diriger tous les employés de l'organisation afin d'atteindre les objectifs principaux de l'organisation.

**3.4. Le contrôle :** Le contrôle représente la dernière étape du processus de gestion, où il est vérifié que l'organisation avance conformément aux politiques établies lors de la phase de planification, elle vise à

---

<sup>1</sup> Ben Hamoud Sakina, Introduction à la gestion et aux opérations administratives, Dar El Oumma pour l'impression, la publication et la distribution, Algérie, 2012 p 26.

suivre les progrès réalisés par l'organisation vers l'atteinte des objectifs. Elle implique également la comparaison entre les résultats réels obtenus sur le terrain et les objectifs théoriques annoncés dans le plan, ainsi que la recherche des erreurs et leur correction Et travailler à les éviter à l'avenir. <sup>1</sup>

## **4. Les styles de gestion ou de management :**

Le style de management désigne l'ensemble des attitudes et comportements qu'un responsable adopte pour exercer son autorité et influencer le travail de ses subordonnés. Il reflète la manière dont le manager interagit avec son équipe et prend des décisions. Différentes théories ont été développées pour classifier ces styles, chacune se basant sur des critères spécifiques tels que l'approche adoptée ou l'impact sur les individus au sein de l'entreprise.

### **4.1 La théorie du leadership de Kurt Lewin (1939) :**

Kurt Lewin a identifié trois styles de leadership principaux à partir d'une étude menée sur des enfants en milieu scolaire :

**4.1.1. Style autoritaire :** Le leader fournit des directives précises sur les tâches à accomplir, y compris les méthodes et les délais. Ce style est efficace lorsque des décisions rapides sont nécessaires ou lorsque le leader possède plus de compétences que les membres de l'équipe.

**4.1.2. Style démocratique :** Le leader encourage la participation active des membres de l'équipe dans le processus décisionnel. Les tâches sont partagées, et les décisions sont prises collectivement, favorisant l'engagement et la qualité du travail.

**4.1.3. Style délégatif (laisser-faire) :** Le leader adopte une approche détachée, permettant aux membres de l'équipe de définir leurs propres tâches et méthodes de travail. Ce style peut être efficace lorsque l'équipe est composée de membres hautement qualifiés et autonomes.

Ces styles varient en fonction du niveau d'implication des subordonnés et de la centralisation de l'autorité.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Beyan Hani Harb, Introduction à la gestion des affaires, Dar Al-Ilmiah International Publishing and Distribution, Jordanie, 2004, p 20

<sup>2</sup> Renis Likert, new patterns of management, McGraw Hill entreprise de livre, New-York 1961 p 88.

## 4.2 Les styles de management selon Rensis Likert

Rensis Likert a proposé quatre systèmes de management basés sur la relation entre dirigeants et subordonnés :

**4.2.1. Management autoritaire-exploiteur :** Le dirigeant prend toutes les décisions sans consulter les subordonnés, utilisant la crainte pour obtenir des résultats. Ce style peut entraîner une faible motivation et une communication unidirectionnelle.

**4.2.2. Management autoritaire-paternaliste :** Le dirigeant prend les décisions mais offre des récompenses et des avantages aux subordonnés. Bien que moins oppressant, ce style maintient une hiérarchie stricte et limite la participation des employés.

**4.2.3. Management consultatif :** Le dirigeant consulte les subordonnés pour la prise de décision, favorisant une communication bidirectionnelle et une certaine implication des employés.

**4.2.4. Management participatif par groupes :** Les décisions sont prises collectivement au sein de l'équipe, avec une implication maximale des subordonnés. Ce style favorise l'initiative et la coopération.<sup>1</sup>

**4.3 Le Management Par Objectif de Peter Drucker :** Présente le Management Par Objectifs comme un principe de direction qui donne libre cours à l'énergie et à la responsabilité individuelles, qui trace en même temps une voie commune de vues et d'efforts, qui établit le travail d'équipe et qui harmonise les intérêts personnels et le bien-être commun ». Selon certains auteurs actuels, Drucker a inventé le concept du management. Il considère que les managers ont notamment pour rôle de s'assurer de la convergence des objectifs de l'entreprise avec l'environnement dans laquelle elle opère. De toute façon, il est intéressant de noter que l'idée de motiver les individus revient, il s'agit en effet d'un concept récurrent qui a déjà été pris en compte par Lewin et Likert.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Sandra Charreire Petit, Les grands auteurs en management, Edition Ems, 2019 page 30.

<sup>2</sup> Peter Drucker, The Practice of Management, Harper et Brothers Edition, 1954, p 67.

## 4.3.1. Les théories X et Y de Douglas Mc Gregor :

- **La théorie X :** Les êtres humains détestent le travail et essayeront toujours de l'éviter, le management devra être dur et très dirigiste pour les contrôler. Les êtres humains moyens veulent être dirigés et les personnes en général n'aiment pas les responsabilités. Ce type de management s'applique bien aux fabrications de masse et aux ouvriers pour réaliser des économies d'échelle, il débouchera sur une gestion autoritaire et dure.
- **La théorie Y:** les personnes considèrent le travail comme quelque chose de naturel; la motivation fera en sorte que les personnes se dirigeront de façon autonome vers les objectifs de l'entreprise et la satisfaction des employés est un facteur clé pour assurer leur engagement les êtres humains, y compris les personnes moyennes, acceptent et recherchent des Responsabilités, ils sont imaginaires et créatifs Ce type de management s'applique bien aux travailleurs intellectuels, aux dirigeants et aux professionnels,

il débouchera sur une gestion participative et douce Bien que l'approche utilisée soit différente et sans considérer le lien de causalité, on observe que McGregor, tout comme Lewin et Likert, associe un travail manuel et répétitif à un style de management dur et autocratique et un travail créatif et de qualité à un style plus participatif .<sup>1</sup>

### ➤ **La théorie Z de William Ouchi :**

Cette théorie combine les procédures de gestion américaines et japonaises Selon l'auteur il est convenable d'accroître la loyauté de l'employé vers l'entreprise en proposant un travail à durée indéterminée et en prenant soin de son bien être De cette façon, il sera possible de promouvoir un emploi stable, une grande productivité et une grande satisfaction et engagement personnel de l'employé,

---

<sup>1</sup> Douglas mc gregor, the human side of the entreprise, McGraw Hill, 1960, page .60

## Deuxième section : Le projet :

Les évolutions survenues dans l'environnement des affaires ont entraîné à leur tour certaines transformations, reflétant la réalité du développement économique dans plusieurs pays prospères. Cette réussite est en grande partie due au succès qu'ont connu de nombreux projets, lesquels revêtent différentes dimensions en fonction de leur taille, leur nature et le contexte organisationnel dans lequel ils sont réalisés.

### 1. Définition du projet :

Un projet peut être la construction d'un stade, d'une usine, le développement d'un nouveau produit, ou encore l'implémentation d'un nouveau système (administratif ou technologique) au sein d'une organisation. Toutefois, cela ne suffit pas à cerner pleinement le concept de projet, car sa caractéristique principale est qu'il s'agit d'une initiative non familière, composée d'activités diverses devant être réalisées dans un laps de temps déterminé.<sup>1</sup>

➤ L'Institut Américain de Management de Projet (PMI) définit le projet comme :

“Une initiative ou entreprise visant à produire et fournir un nouveau produit, un service, ou à aboutir à un résultat distinctif.”

➤ “Un ensemble d'activités interconnectées, non routinières, ayant des débuts et des fins définis dans le temps, mises en œuvre par une personne ou une organisation afin d'atteindre des objectifs et des performances précises, selon des critères de coût, de temps et de qualité.”

Ressort de ces définitions les éléments suivants :<sup>2</sup>

- Le projet est une initiative, c'est-à-dire une idée nouvelle pouvant être mise en œuvre.
- Le projet vise des objectifs bien définis.
- Il ne peut être reproduit à l'identique dans un autre contexte (notamment les projets innovants).
- Il est limité dans le temps, avec une durée définie.
- Il existe des contraintes à respecter dans le cadre du projet, telles que : le coût, le délai et la qualité

Remarque :

---

<sup>1</sup> .Frame, Davidson, La gestion de projets dans les organisations, traduit par Abdallah Kamel Abdallah, Librairie Al-Obaikan, Al-Moatamen pour la distribution, Riyad, 1997, p. 8.

<sup>2</sup> Redding, John Massey, L'approche managériale de la gestion de projet, traduit par Ayman Al-Arkhnazi, Librairie Al-Obaikan, Riyad, 2003, p. 12.

Si l'on considère qu'un projet est réalisé une seule fois (c'est-à-dire qu'il n'est pas reproductible), il devient nécessaire de distinguer entre un projet nouveau et un projet unique :

Le projet nouveau : il peut être considéré comme nouveau pour l'entreprise, car elle le met en œuvre pour la première fois, avec une conception préexistante.

Le projet unique : il se caractérise par son aspect innovant, sans modèle préalable.

A mon avis Un projet est un ensemble d'activités temporaires, coordonnées et interdépendantes, visant à atteindre un objectif précis dans un délai, un budget et des contraintes définis.

## **2. Les types de projet :**

Les projets peuvent varier selon leur nature, leur finalité et leur domaine d'application.

Ils sont généralement classés en catégories comme les projets industriels, sociaux, scientifiques, économiques, de services ou de construction.

Cette classification permet une meilleure organisation, gestion et planification selon les spécificités de chaque type.

### **2.1 Projets de construction (Construction Project)**

Ce sont les projets les plus courants dans la pratique. Certains les relient aux besoins fondamentaux de l'individu selon la pyramide des besoins de Maslow,

En effet, l'individu cherche généralement un toit pour se protéger du froid de l'hiver, de la chaleur de l'été, et pour mettre à l'abri ses biens et sa famille. C'est ainsi qu'est apparue l'importance initiale des projets de construction dans la réalité. <sup>1</sup>

D'une manière générale, les projets de construction comprennent :

---

<sup>1</sup> .Moayad Al-Fadl, Mahmoud Al-Obaidi, Gestion de projets : une approche quantitative, référence citée précédemment, 2022, p. 41.

- La construction d'immeubles résidentiels et des bâtiments annexes pour l'administration, les services, etc.
- La construction de routes, ponts, et barrages liés à l'agriculture ou à la production d'électricité.
- La construction de stades, hôpitaux, universités et écoles.
- L'établissement des bases et infrastructures fondamentales pour tous les autres types de projets, qu'ils soient industriels, de services ou scientifiques.

Certains spécialistes considèrent ces projets comme le dénominateur commun de tous les autres types de projets, car aucun projet ne peut réellement voir le jour sans une base de construction préalable. <sup>1</sup>

## **2.2 Projets industriels (Industrial Project)**

Il s'agit de projets à caractère ingénierie et technologique, visant à créer des usines, des lignes de production, des chantiers navals, des avions, etc. <sup>1</sup>

## **2.3 Projets de services (Service Project)**

Ce sont les projets dont les résultats peuvent être tangibles ou intangibles, et qui sont présentés sous différentes formes, comme :

La commercialisation d'un nouveau produit.

La production d'un film cinématographique.

La conception d'une campagne publicitaire en vue de lancer un nouveau produit.

## **2.4 Projets scientifiques (Scientific Project) :**

Ces projets englobent toutes les initiatives de recherche scientifique, comme par exemple :

Le traitement d'un problème économique (ex. : récession ou baisse de production).

---

<sup>1</sup> management de projet de construction, université annajah faculté des études supérieures, hidaya najmi, 2011, p 15.

La conception de systèmes d'information ou de logiciels.

Le développement de nouveaux produits (médicaments, ordinateurs de nouvelle génération, etc.).

Les recherches spatiales et maritimes.

Les fouilles archéologiques pour découvrir des civilisations anciennes.

## 2.5. Projets sociaux (Social Project) :

Les projets sociaux sont liés à l'orientation de l'État vers le développement social, afin de suivre l'évolution des différents aspects de la vie. Parmi ces projets, on trouve :

- Les campagnes de lutte contre la criminalité et la corruption.
- Les campagnes de sensibilisation à la santé, contre le sida et le tabagisme.
- Les campagnes de renforcement de la solidarité sociale.

## 2.6 Projets économiques (Economic Project)

Ces projets concernent l'économie du pays dans son ensemble, et visent à générer des modèles de développement économique. Parmi eux

Les programmes de lutte contre la récession et le chômage.

Les programmes pour faire face à l'inflation et à la cherté de la vie.

Les projets de transition vers la privatisation ou la mondialisation.

Les projets de remplacement ou de renforcement de la monnaie nationale. <sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Moayad Al-Fadl, Mahmoud Al-Obaidi, Gestion de projets : une approche quantitative, référence citée précédemment, 2022, p. 45.

## 3. Les Caractéristiques du projet :

Il existe deux genres de caractéristiques du projet des caractéristique spécifiques et générales.

### 3.1 Caractéristiques spécifiques du projet :

Un projet est considéré comme une série d'activités interconnectées et intégrées, ayant un début et une fin, et représentant un mélange unique de ressources rarement reproduit.

Selon le Project Management Institute (PMI), deux caractéristiques fondamentales définissent un projet :

**3.1.1 Le caractère temporaire :** Le projet est limité dans le temps avec des échéances précises. C'est un critère essentiel pour juger de la qualité du projet ainsi que de la réputation de l'entreprise qui le réalise.

**3.1.2 Le caractère unique :** Le projet est réalisé une seule fois et ne se reproduit généralement pas de la même manière. <sup>1</sup>

### 3.2 Caractéristiques générales :

Un projet est considéré comme une série d'activités interconnectées et intégrées, ayant un début et une fin, et représentant un mélange unique de ressources rarement reproduit.

Selon le Project Management Institute (PMI), deux caractéristiques fondamentales définissent un projet :

**3.2.1 Le caractère temporaire :** Le projet est limité dans le temps avec des échéances précises. C'est un critère essentiel pour juger de la qualité du projet ainsi que de la réputation de l'entreprise qui le réalise.

**3.2.2 Le caractère unique :** Le projet est réalisé une seule fois et ne se reproduit généralement pas de la même manière.

Un projet se distingue des activités routinières de l'entreprise par un ensemble de caractéristiques spécifiques, dont les plus importantes sont :

**Le but :** Un projet est réalisé une seule fois pour atteindre des résultats précis. Sa complexité implique souvent sa décomposition en tâches partielles et en une série d'activités secondaires.

**Le cycle de vie :** Le projet démarre lentement, puis les activités s'accroissent jusqu'à atteindre un pic, pour ensuite décroître jusqu'à l'achèvement.

**L'unicité :** Chaque projet possède des caractéristiques uniques qui le différencient des autres. Aucun projet de construction ou de recherche et développement ne se ressemble totalement. Même si certains éléments sont similaires, ils diffèrent en termes de risque, de gestion, etc. <sup>1</sup>

**Les conflits :** Le chef de projet fait face à différents types de conflits organisationnels, notamment la compétition avec d'autres départements pour les ressources humaines et matérielles. Les conflits peuvent aussi provenir des relations entre les différentes parties prenantes (équipe projet, maison mère, fournisseurs, clients, etc.) dont les intérêts peuvent parfois diverger de ceux de la gestion de projet.

**Les interférences (complexité) :** Les entreprises qui gèrent plusieurs projets à l'échelle internationale font face à des interférences entre leurs départements fonctionnels (finances, production, etc.). Le chef de projet doit avoir une vision claire de ces interactions à chaque étape du projet. <sup>2</sup>

#### 4. Le cycle de vie du projet :

Le cycle de vie du projet est défini comme la période qui s'étend de la conception initiale du projet jusqu'à son achèvement et sa clôture.

Selon Alexandre Marius, c'est un modèle qui représente la manière de planifier, contrôler et auditer le projet, de sa conception initiale jusqu'à sa finalisation.

Il peut être divisé en cinq phases :

---

<sup>1</sup> Amal Abdo, Le rôle de la gestion des risques du projet dans la garantie de sa réussite : Étude de cas de l'entreprise des travaux routiers et du transport de marchandises, mémoire présenté pour l'obtention du master en sciences de gestion, spécialité : gestion et management de projets, Tébessa, 2012-2013, p. 22.

<sup>2</sup> .Haïtham Ali Hejazi, Principes de gestion de projets et analyse de faisabilité, Dar Al-Safaa pour l'édition et la distribution, Amman, 2013 p66.

**4.1 Phase d'initialisation :** On y définit les membres de l'équipe projet ayant les compétences et l'expérience nécessaires. On y établit la charte du projet, le plan de travail, et on revoit les variables fondamentales du projet. <sup>1</sup>

**4.2 Phase de planification :** Cette phase comprend la planification détaillée de chaque étape du projet, de son début à sa fin. Elle inclut l'analyse des risques, la définition des critères de réussite du projet, ainsi que les outils et méthodes utilisés.<sup>2</sup>

**4.3 Phase d'exécution :** C'est la phase la plus difficile, consommant plus de 90 % du coût total du projet. Le rôle du chef de projet est crucial pour respecter les délais, les coûts et la qualité. Dans les projets de développement de produits, c'est ici que le design initial conforme aux tests préliminaires est mis en œuvre.

**4.4 Phase de contrôle :** Cette phase consiste à comparer chaque activité réelle avec ce qui était prévu, et à appliquer les corrections nécessaires en temps voulu.

Phase de clôture et de livraison : Le chef de projet assure ici la livraison finale du projet, accompagnée d'un rapport de clôture officiel, qui est inclus <sup>3</sup>

L'acceptation officielle du projet.

Les récompenses pour l'équipe.

La liste des leçons apprises.

La libération et la réaffectation des ressources.

- Dans les projets performants, la livraison ne signifie pas la fin du projet. L'équipe continue à suivre le fonctionnement du projet livré, ainsi que les services associés (maintenance, garantie, etc.), sans oublier les démarches d'amélioration continue.

---

<sup>1</sup> Maan Thabet, Dawood Baht et Firas Qadri, « La référence complète en gestion de projet », Shuaa Publishing and Science House, Alep, p. 71.

<sup>2</sup> management de projet de construction, université nationale annajah faculté des études supérieures 2011, page 16

<sup>3</sup> Guedoum Lazhar, Conférence sur la gestion de projet, Université des 8 Mi, Guelma, 2019, p.07

## 5. Objectifs du projet :

Les objectifs principaux d'un projet, selon le guide PMBOK (Guide du corpus des connaissances en management de projet), consistent à réaliser le projet dans les délais fixés, avec les coûts prévus, et en atteignant le niveau de performance et de technologie requis, et ce, à travers une utilisation optimale et efficace des ressources.

Cependant, atteindre ces objectifs sur le terrain représente un défi majeur, notamment à cause des contraintes humaines et organisationnelles. Dans ce contexte, on insiste sur des critères bien définis pour les objectifs du projet :

Des objectifs clairs, réalistes, mesurables, acceptés par les parties concernées, et délimités dans le temps et sont classés en deux catégories :

1. Objectifs spécifiques
2. Objectifs généraux <sup>1</sup>

### 5.1 Objectifs spécifiques :

La théorie économique des projets considère que la maximisation du profit est l'un des objectifs principaux de tout projet. Le profit recherché est la différence entre les recettes de ventes et les coûts de production, comprenant toutes les dépenses supportées par le projet.

Cependant, bien que le profit soit essentiel à la continuité et à la croissance du projet, il n'est pas le seul objectif. D'autres objectifs peuvent exister, notamment : <sup>2</sup>

-Maximiser les ventes afin d'acquérir une large renommée et une forte confiance sur le marché.

- Investir dans la protection de l'activité principale, en assurant la continuité de la production contre les risques de rupture.

---

<sup>1</sup> Abdelkarim Yaqoub, Études de faisabilité de projet, Dar Oussama pour l'édition et la distribution, Amman – Jordanie, 2009, p. 10

<sup>2</sup> Ahmed Abdel Ismail Al-Saffar & Majda Abdel Latif Al-Tamimi, Recherche opérationnelle : Applications sur ordinateur, 1ère édition, Dar Al-Manahij pour l'édition et la distribution, Amman Jordanie, 2012, p 200

## 5.2 Objectifs généraux :

Dans le cadre des projets publics, l'intérêt général est l'objectif principal, que le projet soit rentable ou non. Cet intérêt peut se traduire par :

-La vente d'un produit ou la fourniture d'un service à son coût réel ou même à un prix inférieur au coût, pour répondre à un besoin social.

Cela ne signifie pas pour autant que les projets publics ignorent la rentabilité ; simplement, le profit ne doit pas être recherché au détriment des objectifs fondamentaux pour lesquels le projet a été mis en place.

Ces objectifs sont :

- Fournir un service
- Réaliser un profit
- Atteindre des objectifs sociaux

Ces objectifs doivent être quantifiés et limités dans le temps pour pouvoir être atteints. Il est à noter que ces objectifs sont complémentaires :

-La réalisation des objectifs de service est une condition préalable pour atteindre la rentabilité. <sup>1</sup>

-La rentabilité est nécessaire pour réaliser les objectifs sociaux.

-Enfin, la croissance dépend du succès dans l'atteinte des objectifs de service et de rentabilité.

---

<sup>1</sup> Trevor L. Young, La gestion efficace de projets, traduction par Hiba Ajina, Groupe arabe pour la formation et l'édition, 2014. page 80.

## Troisième section : La gestion de projets :

### 1. Définition de la gestion de projets :

**1.1. D 01 :** La gestion de projet est : « l'application des connaissances, des compétences, des outils et des techniques pour atteindre les exigences et les objectifs de tout projet ».

La méthodologie de gestion de projet (PM) que nous sommes en train de détailler, selon le guide PMBOK®, repose sur 47 processus répartis en 10 domaines de connaissance, eux-mêmes répartis sur les cinq phases du projet, qui sont :

- La phase d'initialisation
- La phase de planification
- La phase d'exécution
- La phase de surveillance et de contrôle
- La phase de clôture ou de fin du projet.<sup>1</sup>

**1.2 .D 02 :** La gestion de projet, dans son concept général, consiste à traiter des choses nouvelles pour la première fois, en dehors du cadre habituel. Ainsi, les projets représentent un moyen important pour les entreprises pionnières d'introduire tous les facteurs de changement et de développement, que ce soit au niveau de l'organisation, des méthodes de travail ou des comportements des membres de l'équipe projet<sup>2</sup>

**1.3.D 03 :** Il faut souligner que la gestion de projets a considérablement évolué en raison de la diversité et de la multiplicité des projets : qu'ils soient de nature construction, production, services, scientifiques, etc. Cela a conduit à un développement significatif de la discipline qui s'occupe de la conduite de projets, accompagné par l'émergence d'un large éventail de concepts et de méthodes de gestion. En raison de

---

<sup>1</sup> Nasser Ibrahim Al-Muhaimid, Gestion de projet professionnelle selon la méthodologie PMI Première édition 2016 p. 14

<sup>2</sup> Experts du Groupe Arabe pour la Formation et l'Édition Gestion de Projet Groupe Arabe pour la Formation et l'Édition Première Édition 2013 p. 14

cette évolution, les spécialistes ne se sont pas mis d'accord sur une seule définition, bien qu'il existe des éléments communs dans cette forme de gestion. <sup>1</sup>

**1.4.D 04 :** Il faut souligner que la gestion de projets a considérablement évolué en raison de la diversité et de la multiplicité des projets ; qu'ils soient de nature construction, production, services, scientifiques, etc. Cela a conduit à un développement significatif de la discipline qui s'occupe de la conduite de projets, accompagné par l'émergence d'un large éventail de concepts et de méthodes de gestion. En raison de cette évolution, les spécialistes ne se sont pas mis d'accord sur une seule définition, bien qu'il existe des éléments communs dans cette forme de gestion.<sup>2</sup>

D'après les précédentes définitions la gestion de projets est un ensemble des activités qui consiste à gérer un projet de la planification à l'exécution et le contrôle afin de respecter et bien maîtriser les dimensions du projet.

## **2.Les étapes de la gestion de projet :**

Un projet traverse différentes phases de développement tout au long de son existence. Étant donné la durée généralement longue de l'exécution des projets, il est conseillé de diviser cette période en étapes. Les activités ou tâches à réaliser sont alors réparties par phase. Ces phases de développement sont appelées le cycle de vie du projet. Il n'existe pas un seul cycle de vie standard qui convienne à tous les projets : celui-ci varie selon la nature du projet et les circonstances qui l'entourent. Il convient de noter ici qu'il existe deux classifications du cycle de vie d'un projet, qui, bien qu'elles diffèrent dans la forme, aboutissent toutes à un même objectif final. Appelée 4D selon le chercheur Harvey (2003), elle comprend les phases suivantes :

---

<sup>1</sup> Eid Muhammad Atif, Introduction aux projets, Université d'Alexandrie, première édition, Le Caire, 1955, p. 55.

<sup>2</sup> Ghaleb Abbasi, « Principes fondamentaux de la gestion de projet intégrée », Central Press, Amav, 1995.page 08 .

## 2.1 Première classification

### 2.1.1 Phase de définition du projet :

Cette phase consiste à analyser et définir l'objectif du projet et son lien avec les objectifs et les stratégies de l'organisation. Elle répond aux questions suivantes :

- Que devons-nous faire ?
- Quelle est la nature du projet ?
- Pourquoi ce projet sera-t-il réalisé ?
- Quel est son objectif ? <sup>1</sup>

### 2.1.2 Phase de conception des opérations du projet :

Cette phase repose sur la préparation des conceptions et des modèles permettant de traduire les besoins et les attentes du client, tout en étant alignés avec les objectifs de l'organisation réalisant le projet.

1. Estimation et analyse des ressources nécessaires pour exécuter les plans.
2. Traitement des écarts entre les besoins du client et les ressources disponibles.Elle répond aux questions suivantes :
3. Comment allons-nous réaliser le projet ?
4. Quelle est la durée de chaque phase du projet (début et fin) ? <sup>2</sup>

Phase d'exécution du projet :

Cette phase comprend les mesures quotidiennes prises pour mener à bien le projet dans les domaines suivants :

---

<sup>1</sup> Ghaleb Abbassi, Mohamed Nour Burhan, Référence déjà citée,2014, p. 27.

<sup>2</sup> Alaa Sharif, Mohamed Farid Al-Sahan, Économie de la gestion, approche décisionnelle, Éditions Universitaires, Beyrouth, 1998, p. 209.

- Conduite du projet vers les objectifs planifiés.
- Systèmes de communication avec les employés et leur motivation.
- Systèmes de contrôle des employés et suivi de l'exécution.
- Prise de décisions pour résoudre les problèmes et gérer les conflits.

Elle répond à la question suivante :

- Comment le projet sera-t-il mis en œuvre (jour après jour, ou semaine après semaine) ? <sup>1</sup>

### 2.1.3. Phase de développement du projet :

Elle se concentre sur l'évaluation des processus de mise en œuvre du projet et de ses résultats finaux, ainsi que sur l'identification des points pouvant servir à des améliorations continues. Elle répond aux questions :

Quels sont les axes d'amélioration continue des processus d'exécution du projet ?

Comment peut-on en tirer profit pour les projets futurs ? <sup>2</sup>

### 2.2 Deuxième classification :

Adoptée par la majorité des chercheurs et des entreprises à succès dans le monde dans le domaine de la création de projets, notamment dans le cadre des études de faisabilité, cette classification appelé le cycle de vie de projet qu'on a déjà parler dans le deuxième axe.

### 3.Le rôle de la gestion de projets :

Le rôle de la gestion de projet consiste à planifier, organiser, diriger et contrôler toutes les ressources nécessaires (humaines, matérielles, financières, techniques) afin d'atteindre les objectifs spécifiques d'un projet dans un cadre défini de temps, de budget et de qualité.

---

<sup>1</sup> Jamil Jreissat, La faisabilité administrative et les projets de développement, Institut de l'Administration Publique, Jordanie, 1986, p. 89.

<sup>2</sup> Abdel Salam Zobdan, Programme de licence en économie, matière : gestion de projets, Université Virtuelle Syrienne, Syrie, 2017, p. 16

Plus précisément, la gestion de projet joue les rôles suivants :

## 3.1 Définition des objectifs et de la portée

La gestion de projet commence par la définition claire du but du projet : ce qu'il vise à accomplir, pour qui, et pourquoi. Cela inclut :

L'identification des besoins du client ou des parties prenantes.

La traduction de ces besoins en objectifs concrets, mesurables et réalisables.

La définition de la portée du projet, c'est-à-dire les limites et les livrables attendus .<sup>1</sup>

## 3.2. Planification du projet

La planification est l'un des piliers de la gestion de projet. Elle permet d'organiser les activités pour atteindre les objectifs. Elle comprend :

L'élaboration du calendrier (planning) avec les tâches à réaliser, les durées et les dépendances.

La planification budgétaire, incluant les estimations des coûts.

La planification des ressources (humaines, matérielles, financières).

L'identification des risques potentiels et l'élaboration de plans de réponse.

## 3.3 Organisation et mobilisation des ressources

Le chef de projet doit Déterminer les rôles et responsabilités des membres de l'équipe.

Veiller à ce que les ressources nécessaires soient disponibles au bon moment.

Mettre en place une structure organisationnelle efficace.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> . Akamel Ali Metwally Omran, Planification et contrôle, Centre de développement, d'études supérieures et de recherche, Le Caire, 2007, p. 4

<sup>2</sup> Fouad Zemmit, Mémoire de magistère, Techniques de gestion de projet utilisant l'analyse par réseau ,Étude de cas d'un projet d'aménagement de bâtiments administratifs de la commune de Hasnaoua, Université de Bordj Bou Arréridj, avril 2012, pp. 25-26.

## 3.4 Pilotage et coordination :

La gestion de projet implique une supervision continue de l'avancement. Cela comprend :

La coordination entre les différentes équipes ou intervenants.

Le suivi de l'exécution des tâches en respectant le planning.

La communication fluide avec les parties prenantes.

La résolution rapide des conflits ou blocages. <sup>1</sup>

## 3.5 Contrôle et évaluation :

Le chef de projet doit :

Suivre les indicateurs de performance (délai, coût, qualité, satisfaction).

Mettre en place des mécanismes de contrôle et d'audit.

Prendre des mesures correctives en cas de dérive.

Rendre compte de l'avancement aux commanditaires du projet.

## 3.6 Clôture et capitalisation :

À la fin du projet Le chef de projet veille à la livraison des livrables finaux.

Il organise une revue post-projet pour évaluer ce qui a bien fonctionné et ce qui peut être amélioré.

Il formalise un retour d'expérience (REX), utile pour les projets futurs. <sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Gestion de projet pour les associations et les institutions communautaires, première édition, Fonds social pour le développement, Yémen ,février 2011 p. 17.

<sup>2</sup> .Mohamed Hassan Shaaban, La gestion moderne des projets par la méthode de la valeur acquise (concept et application), Institut d'administration publique, Riyad, 2012, pp. 46-47.

## 3.7 Dimension humaine et leadership

Un bon gestionnaire de projet doit également :

Motiver et inspirer son équipe.

Favoriser un climat de travail positif.

Gérer les compétences, la dynamique de groupe et les conflits.

Être un leader autant qu'un gestionnaire. <sup>1</sup>

## 4. Les outils de la gestion de projets :

Les outils de la gestion de projet sont des moyens (logiciels, méthodes ou documents) permettant d'organiser, planifier, suivre et finaliser un projet efficacement. Voici les principaux outils utilisés

### 4.1 Outils de planification

- Diagramme de Gantt : visualise les tâches dans le temps, avec les dépendances et les délais. ----PERT (Program Evaluation Review Technique) : pour analyser les durées et les dépendances entre tâches.
- WBS (Work Breakdown Structure) : décomposition du projet en sous-tâches pour une meilleure organisation.

### 4.2 Outils de suivi et de contrôle

- Tableaux de bord : donnent une vue d'ensemble de l'avancement (temps, budget, ressources). - Indicateurs de performance (KPI) : pour mesurer les écarts et la performance.
- Rapports d'avancement : synthèse régulière pour les parties prenantes. <sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Kim Heldman, William Heldman, Microsoft Office Excel 2007 for Project Managers, Wiley Publishing, Canada, 2007, p 09

<sup>2</sup> Abu Qasim Massoud Al-Sheikh, Operations Research, deuxième édition, Groupe arabe pour la formation et l'édition, Le Caire, Égypte, 2009, pp. 20-21

## 4.3 Outils de gestion des ressources :

- Matrice RACI : définit les rôles et responsabilités (Responsable, Approbateur, Consulté, Informé).
- Logiciels de gestion des ressources (ex : MS Project, Monday.com) : pour répartir la charge de travail.

## 4.4 Outils de collaboration et de communication :

- Trello, Asana, Notion : gestion des tâches en équipe.
- Slack, Microsoft Teams : messagerie instantanée, réunions, partages de fichiers.
- Réunions régulières (daily meetings, points hebdo) : pour assurer la coordination. <sup>1</sup>

## 4.5 Outils de gestion des risques Registre des risques :

- liste des risques identifiés avec évaluation et plans de réponse.
- Matrices d'impact/probabilité : pour hiérarchiser les risques

## 4.6 Outils de documentation Charte de projet :

- document fondateur du projet (objectifs, budget, acteurs, etc.).
- Cahier des charges : définit les besoins et attentes du client.
- Compte-rendu de réunions : assure le suivi des décisions <sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Abdessalam Zaidan, Programme de licence en économie, matière : gestion de projet, Université Virtuelle Syrienne, Syrie 2013, page 10

<sup>2</sup> Méthodes de planification et d'ordonnement des ressources du projet et de règlement par analyse de réseau, Université Ibn Khaldoun, Tiaret, Belajine Amin ben Saghir Yamina ,2022 , p. 48,

## Résumé de chapitre 01 :

En conclusion la gestion de projet est un ensemble des méthodes, techniques et outils permettant de planifier , organiser , diriger et contrôler les ressources afin d'atteindre des objectifs précis dans un délai et un budget déterminés qui vise a garantir la réalisation d'un livrable ou d'un résultat unique en respectant les exigences de qualité , de cout et de temps .

**Chapitre 02 :**  
**gestion Délais Et Couts**

### Introduction de deuxième chapitre :

Dans le cadre de la gestion de projet, le respect des délais et la maîtrise des coûts constituent deux piliers essentiels à la réussite de toute initiative. Ces deux dimensions, bien que distinctes, sont étroitement liées et influencent directement la performance globale d'un projet. Ce chapitre se divise en trois sections principales. La première section s'intéresse à la gestion des délais, en explorant les outils, les méthodes et les bonnes pratiques pour planifier et contrôler le temps d'exécution des activités. La deuxième section est consacrée à la gestion des coûts, en mettant en lumière les techniques de budgétisation, de suivi financier et d'optimisation des ressources. Enfin, la troisième section analyse l'impact de la gestion de projet sur les délais et les coûts, en mettant en évidence les interactions, les risques et les effets croisés qui peuvent influencer le succès ou l'échec d'un projet. L'objectif de ce chapitre est de fournir une vision intégrée et opérationnelle de ces trois dimensions essentielles à travers une approche méthodique et illustrée.

### Deuxième chapitre :

#### Première section : La gestion du temps dans le projet (gestion de délais) :

Les trois mesures de l'efficacité de tout projet sont le temps, le coût et la qualité. L'objectif général du projet est souvent de l'exécuter dans les plus brefs délais, à moindre coût et avec la meilleure qualité possible. Le temps est l'une des ressources les plus importantes, car il s'agit d'une ressource rare, non renouvelable et irremplaçable. De plus, il n'y a pas de coût pour l'obtenir, car il s'agit du temps nécessaire pour accomplir le travail. Une planification et une organisation efficaces du temps permettent de libérer du temps pour d'autres tâches et de générer des rendements.

#### 1. Définition :

##### 1.1 Définition du temps :

D 01 : Le dictionnaire Safi de la langue arabe définit le temps comme une période de temps, donc tout a un temps déterminé pour cela C'est temporaire (limité), et le timing ou le timing signifie que vous donnez à quelque chose un temps spécifique, qui est la durée qui indique la durée. <sup>1</sup>

D 02 : Comme l'indique Ibn Manzur dans Lisan al-Arab : « Le temps est une quantité de temps connue.

Majd al-Din Fayruzabadi a dit : Le temps est une mesure du temps, et tout ce qui a un temps qui lui est attribué est temporaire. <sup>2</sup>

D 03 : Il est difficile de définir un concept spécifique du temps. En général, le concept de temps est déterminé par la relation logique entre une activité ou un événement particulier et une autre activité ou un autre événement, et est exprimé au passé, au présent ou au futur. Le temps est donc considéré comme une unité de mesure.

---

<sup>1</sup> Saleh Al-Ali Al-Saleh et Amina Sheikh Suleyman Al-Ahmad, Al-Mu'jam Al-Safi en langue arabe, sans mentionner la maison d'édition, Riyad, Royaume d'Arabie saoudite, 1401 AH, p. 756.

<sup>2</sup> 12. Suhail Fahd Salama, Gestion du temps : une approche avancée du succès, Organisation arabe pour les sciences administratives, Amman, Jordanie, 1988page 16.

Benjamin Franklin l'a défini comme : « La matière dont la vie est faite, et l'activité individuelle la reflète véritablement. »<sup>1</sup>

D'après mes observations précédentes je conclus que le concept du temps est une dimension continue dans laquelle les événements se succèdent du passé, au présent vers le future.

### 1.2. Définition de la gestion de temps :

Les spécialistes ont divergé dans la définition du concept de gestion du temps en fonction de leurs motivations, de leurs besoins, de la nature de leurs tâches et de leurs valeurs. L'élément temps est équitablement réparti entre tous les individus, mais la différence réside dans la manière de l'exploiter. L'environnement social joue un rôle important dans l'orientation du comportement humain, y compris son attitude envers le temps.

En plus du rôle que jouent les circonstances environnantes dans la formation des valeurs individuelles envers le temps. Ainsi, il est impossible de fournir une définition précise de la gestion de délai, car les définitions varient d'une personne à l'autre en fonction des motivations, des besoins et des cultures auxquels elles appartiennent. Voici quelques-unes de ces définitions.<sup>2</sup>

Et "Al-Qu'id" estime que "la gestion de délai est le processus d'utilisation du temps disponible et des talents personnels dont nous disposons pour atteindre les objectifs importants que nous poursuivons dans notre vie, tout en maintenant un équilibre entre les exigences du travail et de la vie personnelle, ainsi qu'entre les besoins du corps, de l'esprit et de l'âme."<sup>3</sup>

Al-Khudairi estime que la gestion de délai est "une science et un art de l'utilisation judicieuse du temps, et de l'investissement du temps de manière efficace. C'est un processus basé sur la planification,

---

<sup>1</sup> Jihad bin Mohammed Al-Rasheed, Time Management and its Relationship to Work Pressure, Mémoire de maîtrise non publié, Département des sciences administratives, Collège des études supérieures, Académie arabe Naif des sciences de la sécurité, Royaume d'Arabie saoudite, 2003, p. 16.

<sup>2</sup> . Saleh Al-Ali Al-Saleh et Amina Al-Sheikh Sulaiman Al-Ahmad, Al-Mu'jam Al-Safi en langue arabe, sans mention de l'éditeur, Riyad, Arabie Saoudite, 1401H, p. 756.

<sup>3</sup> Muhammad Khalil Al-Kaswani, Time Management, Dar Al-Ibtikar for Publishing and Distribution, référence précédemment citée, 2018 p 32 p 139.

l'organisation, le suivi, la coordination, la motivation et la communication. C'est l'élément le plus rare disponible pour le projet, et si nous ne le gérons pas bien, nous ne pourrions rien gérer correctement." <sup>1</sup>

Drucker a résumé ce que Al-Jarisi a clarifié en définissant la gestion de délai en disant : "La gestion de délai signifie la gestion de soi, et le manager efficace est celui qui commence par examiner son temps avant de se lancer dans ses tâches et activités, et que le temps est l'une des ressources les plus importantes, car si elle n'est pas gérée, rien d'autre ne pourra être géré."

Mackenzie a défini le terme gestion du temps comme "gestion de soi", considérant que la discipline personnelle est la clé de la gestion du temps. L'Association britannique des relations publiques définit la gestion du temps comme "une méthode scientifique raffinée pour contenir le temps dans le but de l'utiliser ou de l'investir pour atteindre des objectifs spécifiques".<sup>2</sup>

À partir des définitions précédentes, nous pouvons définir la gestion de délai comme un processus de planification, d'organisation, de direction, de coordination et de contrôle du temps, ainsi que d'optimisation des ressources disponibles, ce qui nous permet d'atteindre les objectifs fixés dans les plus brefs délais.

### 1.3. La gestion de temps dans le projet :

La gestion du temps est interprétée par une planification sous forme d'un tableau qui relie chaque tâche aux temps prescrits.

La planification du temps du projet :

D01 : est une des étapes importantes qui font partie du processus de suivi de la mise en œuvre du projet. Elle met l'accent sur la faisabilité de cette étape, en raison de son importance pour mener à bien les

---

<sup>1</sup> Bashir Al-Alaq, Principes fondamentaux de la gestion du temps, Al-Yazouri Scientific Publishing and Distribution House, Amman, Jordanie, 2009, page 54-55.

<sup>2</sup> Hanan Shukri Shaker Shabir, La réalité de la gestion du temps chez les employés des chaînes publiques par satellite dans la bande de Gaza, « Mémoire de maîtrise non publié », 2010 page 18

projets, les mettre en œuvre et les achever dans les plus brefs délais. Au fil du temps, au moindre coût et peut-être avec le risque le plus faible possible. <sup>1</sup>

D02 : Il s'agit du « processus de conversion du plan de projet en calendriers opérationnels ». <sup>2</sup>

D 03 : La gestion du temps du projet est un critère qui contribue à l'atteinte de la qualité du projet car elle contribue à Atteindre les objectifs suivants :

- Précision dans l'estimation des temps d'activité.
- Réponse efficace aux retards dans chaque activité.
- Capacité à gérer des activités incertaines et inattendues.
- Activer le processus d'amélioration continue. <sup>3</sup>

D'après les définitions précédentes la planification temporelle d'un projet consiste à organiser les tâches dans le temps pour atteindre les objectifs fixés. Elle détermine quand chaque activité doit commencer et se terminer.

### **2. Le processus de gestion des délais :**

Le processus de gestion des délais correspond à l'ensemble des étapes, des outils et des techniques permettant de planifier, estimer, suivre et maîtriser le temps nécessaire à la réalisation des activités d'un projet. Selon le référentiel du Project Management Institute (PMI), ce processus se décline en six étapes principales :

#### **2.1. Planification de la gestion des délais :**

Cette étape consiste à définir les méthodes, les outils et les politiques qui seront utilisés pour gérer le calendrier du projet. Elle aboutit à l'élaboration du plan de gestion du calendrier.

---

<sup>1</sup> .Hassan Ibrahim Ballout, Gestion de projet et étude de faisabilité économique, première édition, Dar Al Nahda Al Arabiya, Beyrouth, 200, page 175-174

<sup>2</sup> Abdul Sattar Muhammad Alami, Public Project Management, première édition, Dar Al-Masirah, Amman, 2009 page 282.

<sup>3</sup> .. Mahmoud Al-Abidi, Mu'ayyad Al-Fadl, "Gestion de projet", Approche quantitative, Al-Warraq Publishing and Distribution, Deuxièmement, Amman. 2010 page 1

### 2.2. Définition des activités :

Elle vise à identifier et documenter l'ensemble des tâches nécessaires à l'exécution du projet. Cette étape permet d'obtenir une liste détaillée des activités.

### 2.3. Ordonnement des activités :

Il s'agit de déterminer les relations logiques entre les différentes tâches (dépendances). Cela conduit à la création d'un réseau d'activités, souvent représenté sous forme de diagramme (comme le diagramme de Gantt ou PERT).<sup>1</sup>

### 2.4. Estimation de la durée des activités :

Cette étape permet d'évaluer le temps requis pour achever chaque activité. Plusieurs méthodes peuvent être utilisées : estimation experte, analogique, PERT ou encore estimation paramétrique.

### 2.5. Élaboration du calendrier :

Elle consiste à intégrer les durées estimées, les dépendances et les ressources disponibles pour créer un calendrier global du projet. Des ajustements peuvent être faits en fonction des contraintes et des marges de manœuvre.

### 2.6. Contrôle du calendrier :

Cette dernière étape a pour but de suivre l'avancement réel du projet par rapport au calendrier prévisionnel, d'identifier les écarts et de mettre en œuvre les actions correctives nécessaires pour respecter les délais.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Michel Joly, le management de projet, Edition d'organisation, 2004, page 68.

<sup>2</sup> Michel Gervais, la gestion de projet : méthodes et outils pour bien démarrer, bien suivre, bien terminer, presses de l'université du Québec, 2018, page 74.

### 3. Le rôle de la gestion du temps de projets :

- **Contrôler l'activité du projet après avoir déterminé les étapes nécessaires à sa mise en œuvre :**  
Le premier rôle de la gestion du temps de projets réside dans le fait qu'elle est un outil clé pour la gestion de projet en contrôlant et en organisant les différentes activités du projet, selon les modalités de leur occurrence et conformément à une séquence logique et chronologique après avoir identifié et convenu des principales phases du projet.
- **Suivi et contrôle des ressources du projet pendant sa période de mise en œuvre :** son deuxième rôle est d'être un outil de la Suivre de l'avancement du projet selon le plan établi, ce qui permet de connaître la répartition des ressources qui est décidée par la direction de projets pour ses différentes activités et parties.
- Le calendrier du projet montre les dépendances et les chevauchements de toutes les activités, unités de travail, lots de travaux et les tâches du projet. <sup>1</sup>
- Elle permet de fournir des lignes de communication plus claires et plus courtes entre les services, les fonctions et les équipes de travail.
- Permet de déterminer la date d'achèvement prévue du projet. <sup>2</sup>
- La planification permet d'identifier les activités critiques qui, si elles sont retardées, retarderont le délai d'achèvement du projet. Cela permet de réduire les conflits autour des ressources car les horaires sont prédéfinis. Ainsi, le moment du besoin de ces ressources est connu et les différentes parties peuvent se coordonner. Parmi eux, les différences ou les conflits sont minimales pour sécuriser ces ressources. <sup>3</sup>

La gestion du temps de projets permet d'identifier les activités critiques qui, si elles sont retardées, retarderont le délai d'achèvement du projet. <sup>4</sup>

Offrir des opportunités pour des projets de développement : étant donné que la gestion du temps réduit la charge de travail du gestionnaire et des employés en raison de la rationalisation de l'utilisation du temps

---

<sup>1</sup> Gestion du temps et performance Université du 8 mai 1945 Guelma Hussein Habibou, 2019, p. 27.

<sup>2</sup> Gestion du temps et avantage concurrentiel, Faculté d'économie et de gestion, 2006, Sage Asia, p. 51

<sup>3</sup> Qasim Nayef Alwan, Gestion du temps (concepts, opérations et applications), première édition, Dar Al Thaqafa Publishing House, Jordanie, 2009, p. 170.

<sup>4</sup> - La gestion du temps et son rôle dans l'obtention d'un travail de qualité, Université Mohamed Kheider, Biskra, Mishri Taher Abdel Said, p. 38.

et de la correction de certaines de ses lacunes, ce surplus peut être investi dans le développement des systèmes de travail et des systèmes d'information dans l'établissement, ainsi que dans le développement des capacités des travailleurs et leur formation et donc développement de projets.<sup>1</sup>

On conclusion La gestion du temps dans les projets joue un rôle essentiel dans la réussite de toute entreprise. Elle permet de planifier les tâches, d'organiser les ressources et de respecter les délais fixés. En maîtrisant le temps, on évite les retards, on améliore la productivité de l'équipe et on garantit la satisfaction des clients et des parties prenantes. Une bonne gestion du temps contribue ainsi à atteindre les objectifs du projet de manière.

### 4. Les outils de la gestion du temps de projets :

La gestion du temps est l'un des piliers fondamentaux de la réussite des projets, car elle garantit l'exécution des tâches dans les délais prévus, contribuant ainsi à atteindre les objectifs avec efficacité. Pour assurer cet équilibre temporel, les chefs de projet s'appuient sur un ensemble d'outils et de techniques qui les aident à planifier, programmer et suivre les différentes activités du projet. Ces outils ne servent pas uniquement à organiser le temps, mais permettent aussi une meilleure utilisation des ressources et la réduction des risques liés aux retards on cite parmi ces outils ce qui suit :

#### 4.1. la méthode du chemin critique (CPM) :

C'est un outil des outils de gestion du temps de projets défini comme le chemin qui comprend un groupe d'activités et prend plus de temps que tous les chemins du réseau, et ce chemin est considéré comme le plus dangereux du réseau du projet.<sup>2</sup>

D 02 : Il est défini comme un groupe d'activités avec des relations successives entre elles qui forment la chaîne critique de fonctions qui constituent ensemble de projet global dans le but de déterminer le temps nécessaire (le plus court) pour terminer cette tâche, l'application de la méthode du chemin critique nécessite les éléments suivants :

---

<sup>1</sup> .Bashir Al-Alaq, Les bases de la gestion du temps, Al-Yazouri Publishing House, 2022, pp. 65-67.

<sup>2</sup> Muhammad Ahmad Tarawneh, Suleiman Khaled Obaidat, Introduction à la recherche opérationnelle, référence précédente, p. 302.

- Dessinez le réseau de travail.
- Déterminer le chemin critique
- Calcul du début et de la fin anticipés.
- Déterminer le temps excédentaire. <sup>1</sup>

D 03 : Le chemin critique d'un projet est une série d'activités pour lesquelles la période de grâce totale pour chacune est égale à (zéro). On l'appelle critique car il ne dispose pas d'une flexibilité temporelle suffisante, car il doit être mis en œuvre aux moments spécifiés, sinon la date d'achèvement du projet sera retardée. Le chemin critique est également le plus long du (diagramme de réseau) ou le chemin qui contient le plus grand nombre d'activités. <sup>2</sup>

En conclusion le chemin critique est une activité dont le moindre retard dans son temps de mise en œuvre entraînera un retard dans le temps de mise en œuvre de l'ensemble du projet. Le chemin critique est un ensemble d'activités critiques qui se succèdent du début du projet jusqu'à sa fin.

### 4.2. La méthode PERT (program evaluation and review technique) :

La méthode PERT repose sur le même principe que la méthode du chemin critique (CPM). En effet, dans la méthode CPM, le chemin critique est déterminé sur la base d'une durée fixe et précise pour chaque activité. Cela suppose que les projets disposent d'informations préalables complètes et exactes concernant les délais nécessaires à l'exécution des activités spécifiques du projet. Cependant, cette hypothèse ne s'applique pas à tous les projets, car certains sont caractérisés par une incertitude et un manque de stabilité. Pour planifier, programmer et suivre ce type de projets, marqués par l'incertitude et la variabilité, nous utilisons la méthode PERT. <sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Muhammad Abd al-Aal al-Naimi, Rafah Shihab al-Hamdani, Ahmad Shihab al-Hamdani, Operations Research, deuxième édition, Wael Publishing and Distribution House, Amman, Jordanie, 2011, p. 292.

<sup>2</sup> Ghaleb Jalil Suwais, Rateb Jalil Suwais, Ghaleb Yousef Abbasi, Fondamentaux de la gestion de projet, première édition, Ithraa Publishing and Distribution, Amman, Jordanie, 2010, p. 145.

<sup>3</sup> Planification et ordonnancement des ressources du projet et leurs modes d'équilibrage à l'aide de l'analyse par réseau, Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion – Tiaret, 2022, par Ben Seghir Yamina et Belâajine Amine, page 67.

### 4.2.1 Définition de la méthode PERT :

D 01 : La méthode PERT est une technique utilisée pour planifier et contrôler les projets et programmes complexes, en appliquant des réseaux de travail. Elle passe par trois étapes principales, à savoir :

- La phase de planification.
- La phase de programmation.
- La phase de révision ou de contrôle.<sup>1</sup>

Toutes ces étapes prennent en compte l'aspect probabiliste du temps, ce qui constitue l'une des principales caractéristiques de la méthode PERT.

La raison en est que le décideur dans la gestion de projet prend en considération deux types de facteurs influents dans l'exécution des activités :

- Les facteurs externes.
- Les facteurs internes.

La méthode PERT est une méthode quantitative qui repose sur la probabilité d'achèvement des activités dans le projet. Elle est basée sur la même structure que les réseaux de travail.<sup>2</sup>

La méthode PERT est utilisée pour planifier, programmer et réviser les délais liés aux projets. Elle vise à identifier le chemin critique à travers une méthode d'évaluation et de révision de programme (Program Evaluation Review Technique), abrégée PERT. Elle s'appuie sur la durée d'exécution des activités en prenant en compte la variable probabiliste pour estimer le temps nécessaire à la réalisation des activités du projet, surtout dans les projets où l'incertitude est élevée. On utilise une loi de distribution probabiliste appelée Beta ( $\beta$ ), car elle est bien adaptée à ce type de cas.

Cependant, dans certains cas, la distribution n'est ni normale ni stable. Ainsi, en ajoutant une marge d'erreur dans l'estimation du temps, la méthode PERT utilise trois types d'estimation

---

<sup>1</sup> Planification et ordonnancement des ressources du projet et leurs modes d'équilibrage à l'aide de l'analyse par réseau, Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion, Tiaret, par Ben Seghir Yamina et Belâajine Amine, 2022, page 67.

<sup>2</sup> Al-Fadl, Évaluation et gestion des projets de taille moyenne et grande, Référence précédente, page 440.

L'estimation optimiste du temps (optimistic time).

L'estimation la plus probable (most likely time).

L'estimation pessimiste du temps (pessimistic time).<sup>1</sup>

### 4.3. Le diagramme de gant :

Le diagramme de Gantt est considéré comme l'une des méthodes de planification et de chargement les plus anciennes et les plus simples utilisées dans la vie pratique. Il a été présenté par Henry Gantt, l'un des pionniers du mouvement scientifique du travail, et il est encore utilisé aujourd'hui dans l'industrie ainsi que dans les centres de services.

Le diagramme de Gantt est une représentation graphique qui permet de planifier et de programmer l'exécution de certaines opérations successives, que ce soit au niveau d'un seul centre de production ou de plusieurs centres différents. Il peut être utilisé comme un outil de suivi de la performance de chaque opération, en permettant de vérifier la concordance entre l'exécution réelle et les plannings établis. Les diagrammes de Gantt sont considérés comme une méthode descriptive de contrôle largement utilisée depuis 1910, principalement pour le suivi du temps.<sup>2</sup>

Le diagramme se compose de deux axes : un axe horizontal représentant le temps, et un axe vertical indiquant les types d'activités du projet. Il s'agit d'un outil de planification et de programmation adapté aux projets simples et non complexes, aidant les chefs de projet à établir une planification initiale des activités du projet et à surveiller l'avancement des étapes successives au fil du temps, en comparant les opérations prévues avec celles réellement réalisées.<sup>3</sup>

Parmi les avantages des diagrammes de Gantt, on trouve leur facilité d'utilisation. Ils aident le chef de projet à identifier les activités qui accélèrent le rythme d'avancement du projet, ainsi que celles qui entravent le processus de réalisation. Cependant, dans le cas des projets grands et complexes, ces

---

<sup>1</sup> .Mohammad Salem Al-Safadi, Qualité des opérations, applications et algorithmes, 1<sup>re</sup> édition, Dar Wael pour l'impression et l'édition, Amman, Jordanie, 1999, pages 351.

<sup>2</sup> Ahmed Youssef Doudan, Gestion de projet contemporaine, édition arabe, Dar Éditions Al-Yazouri, Amman, 1997, pp. 775

<sup>3</sup> Ahmed Youssef Doudan, « Gestion de projet contemporaine » ancienne référence page 116.

diagrammes ne sont utilisés que pour la planification initiale, car ils ouvrent ensuite la voie à l'utilisation de l'analyse par réseau propre aux méthodes PERT/CPM.

### 4.4. L'analyse à l'aide de la méthode des potentiels française (MPM) :

En 1961, l'ingénieur Bernard Roy a conçu une autre méthode d'évaluation et de contrôle de l'exécution des projets, appelée méthode des potentiels (Méthode des Potentiels - MPM), utilisée notamment lors de la réalisation d'une centrale nucléaire de production d'électricité. <sup>1</sup>

#### 4.4.1 Le concept de la méthode des potentiels (MPM)

La méthode française des potentiels (MPM) ressemble beaucoup à la méthode américaine PERT en ce qui concerne le mode de résolution, mais elle s'en distingue par l'inversion des rôles joués par les « tâches » et les « étapes ». Cette différence devient évidente lorsqu'on compare le diagramme réseau construit selon la méthode PERT à celui construit selon la méthode des potentiels (MPM).<sup>2</sup>

En somme, les outils de la gestion du temps jouent un rôle fondamental dans la réussite des projets. Qu'il s'agisse de planifier, de suivre ou de contrôler l'avancement des tâches, des méthodes comme le diagramme de Gantt, la méthode PERT, la méthode du chemin critique (CPM), ou encore la méthode des potentiels (MPM) permettent une meilleure visibilité sur les délais et les interdépendances entre activités. Grâce à ces outils, les chefs de projet peuvent anticiper les retards, optimiser l'utilisation des ressources et garantir l'atteinte des objectifs dans les délais fixés. Leur utilisation rationnelle contribue donc à une gestion plus efficace, structurée et fiable du temps dans tout type de projet.

---

<sup>1</sup> Mekid Ali, Recherche opérationnelle et ses applications économiques, Tome 3, Office des publications universitaires, Algérie, 2015, page 316.

<sup>2</sup> Mekid Ali, Recherche opérationnelle et ses applications économiques, référence déjà citée, 2016, page 317.

### Deuxième section : La gestion des coûts :

Les organisations ont manifesté leur intérêt pour la gestion des coûts en raison du rôle efficace qu'elle joue dans le contrôle des coûts.

#### 1. Définition de coûts :

- Cela fait référence à l'ensemble des fonds que le producteur engage pour la fabrication de biens ou de services, issus des rémunérations du travail et du coût des matériaux. Ressources de base, combustibles, déplacement, assurance, plus-values, revenus immobiliers et taxes. On exprime généralement le prix en espèces. Il est ardu d'évaluer les coûts en nature à cause de la diversité des services des facteurs de production. <sup>1</sup>
- Le coût peut être défini comme la valeur du sacrifice payé pour obtenir des biens ou des services. Ce dernier se mesure par la diminution des actifs ou l'augmentation des passifs en échange de l'obtention de biens ou de services.<sup>2</sup>
- Le coût est la quantité de ressources économiques sacrifiées pour obtenir un bien ou un service spécifique et est généralement mesuré en unités monétaires lors du processus d'achat ou d'utilisation.  
2

Et de là on comprend que le coût est la valeur de ce qu'on dépense (argent, temps, efforts.....) pour obtenir ou faire quelque chose .

#### 2. La gestion de coûts :

- Le coût figure parmi les éléments clés de la réussite d'une organisation, aux côtés de la qualité, du délai et de l'originalité. Ainsi, les entreprises commerciales s'efforcent de maîtriser les coûts de fabrication de leurs produits ou services en recourant à diverses méthodes et techniques qui leur permettent d'atteindre leurs objectifs de satisfaction client, découlant d'une valeur ajoutée du produit comparativement à ceux de la concurrence. On utilise le concept de gestion des coûts pour désigner les démarches et actions mises en œuvre afin de gérer la planification à court et long terme, ainsi que les décisions de maîtrise qui augmentent la valeur offerte au client tout en diminuant le coût des biens et services<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Le rôle du coût dans l'amélioration de la performance financière de l'institution. Une étude de cas d'Al-Shafaq Battery Manufacturing Company, Ain Kathmoud, Université arabe Ben M'hidi, Oum Bouaghi, 2022, p. 7, Ben Daykha, Buthaina et Faizî Khadija.

<sup>2</sup> Lianabel Olive, r Gestion des coûts ,Dar Al Farouk Investissements culturels ,2011 p. 23 .

<sup>3</sup> Haider Ali Massoud, Stratégie de gestion des coûts de qualité, Al-Yazouri Scientific Publishing and Distribution House, édition arabe, 2010, p. 114

- On définit la gestion des coûts comme : un système cohérent qui englobe divers outils et méthodes travaillant à maintenir l'avantage. Compétitivité et fournit les renseignements requis à la direction, qu'ils soient d'ordre financier ou non financier. <sup>1</sup>
- La gestion des coûts implique : l'utilisation d'instruments indispensables, dont les systèmes de coûts sont les plus cruciaux, pour surveiller la réalisation des opérations financières destinées à fabriquer le produit avec la qualité exigée et à assurer sa livraison en temps voulu. Outre la réduction des dépenses pour conférer à l'organisation un avantage sur le marché, la stratégie de gestion des coûts aspire à suivre les phases d'amélioration continue et d'évaluation comparative. Cela signifie qu'il faut mettre en parallèle ce qui a été accompli avec les objectifs fixés dans le plan, et donc délaissier l'administration basée sur les chiffres obtenus au cours du cycle distinct, comme le taux de coût et le bénéfice net réalisé. <sup>2</sup>

Les systèmes de gestion des coûts (SGC) déterminent comment les décisions de gestion affectent les coûts en :

- a. Évaluation des ressources mobilisées pour réaliser les activités de l'institution.
- b. Estimation de l'impact de ceci sur le coût de changement de ces activités.

D'après ses dernières définitions nous en concluons que La gestion des coûts (gestion de la coût) est un processus essentiel en management qui consiste à planifier, estimer, contrôler et maîtriser les dépenses d'un projet ou d'une organisation. Elle permet d'optimiser l'utilisation des ressources afin d'atteindre les objectifs fixés tout en respectant le budget. Cette gestion inclut l'analyse des coûts directs et indirects, ainsi que la prise de décisions pour réduire ou ajuster les dépenses. Elle s'appuie sur des outils comme le budget prévisionnel, le suivi des écarts, et le contrôle de gestion. Une bonne gestion des coûts contribue à la rentabilité, à la compétitivité et à la durabilité de l'entreprise.

---

<sup>1</sup> Rania Ghadab, « Systèmes d'information comptable basés sur l'activité », Osama Publishing and Distribution House, Amman, Jordanie, première édition 2017 page 46.

<sup>2</sup> Thanaa Ali Rabbani, « Une approche stratégique des études avancées en gestion des coûts et en analyse de rentabilité », University House, Alexandrie, Égypte, 2006 p10 p 11.

### 3. La gestion de coûts de projets :

- La gestion des coûts du projet comprend la planification, l'établissement du budget et le contrôle des coûts, afin de garantir que le projet soit achevé dans les limites du budget approuvé. Elle peut être présentée à travers un aperçu général des trois processus suivants <sup>1</sup>:

**Estimation des coûts :** préparation d'une estimation des coûts et des ressources nécessaires pour achever les activités du projet.

**Élaboration du budget :** agrégation des estimations de coûts des différentes activités ou lots de travaux pour établir une ligne de base des coûts.

**Contrôle des coûts :** action sur les facteurs qui entraînent des écarts de coûts et suivi des modifications apportées au budget du projet. Ces processus interagissent entre eux et avec d'autres processus appartenant à d'autres domaines de connaissances.

- Chaque processus peut impliquer les efforts d'une ou de plusieurs personnes, en fonction des besoins du projet. Il est important de noter que chaque processus est exécuté au moins une fois dans chaque projet, et peut être réalisé à une ou plusieurs phases du projet si celui-ci est divisé en étapes. Bien que les processus soient présentés ici comme des éléments distincts avec des interfaces bien définies, ils peuvent en réalité se chevaucher dans la pratique d'une manière qui n'est pas détaillée ici. Le chapitre trois fournit une explication détaillée de ces interactions. <sup>2</sup>
- La gestion des coûts du projet concerne essentiellement le coût des ressources nécessaires à l'achèvement des activités du calendrier. Cependant, il est également important de prendre en compte, dans le cadre de cette gestion, l'impact des décisions du projet sur les coûts d'utilisation, de maintenance et de soutien du produit, du service ou des résultats du projet. <sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Project Management Institute, « A Guide to the Project Management Body of Knowledge », troisième édition, Pennsylvanie, États-Unis, 2004, p. 156.

<sup>2</sup> Ahmed Youssef Doudin, Référence précédemment citée, p. 224.

<sup>3</sup> Aziz Al-Aseer, « Gestion de projet avec Microsoft Project 2000 », Shu'a Publishing and Distribution House, Alep, 2000, p. 201

Par exemple, la réduction du nombre de révisions de conception peut entraîner une baisse des coûts du projet, mais au prix d'une augmentation des coûts d'exploitation pour le client. Cette approche plus globale de la gestion des coûts du projet est appelée calcul du coût du cycle de vie du projet. <sup>1</sup>

- Nous pouvons donc affirmer que la gestion de coûts de projet est un processus qui consiste à planifier, estimer, budgétiser et contrôler les dépenses liées aux seules activités de projets.

### 4. Les étapes de la gestion des coûts :

La gestion des coûts dans un projet consiste à planifier, estimer, budgétiser, financer, gérer et contrôler les coûts afin de s'assurer que le projet peut être achevé dans les limites du budget approuvé. Selon les standards du Project Management Institute (PMI), ce processus se compose de quatre grandes étapes :

#### 4.1 Planification de la gestion des coûts :

Cette étape consiste à déterminer comment les coûts du projet seront estimés, budgétisés, gérés, surveillés et contrôlés. Elle aboutit à l'élaboration du plan de gestion des coûts, qui sert de référence tout au long du projet.

#### 4.2 Estimation des coûts :

Elle vise à évaluer les ressources financières nécessaires pour exécuter chaque activité du projet. Les méthodes utilisées peuvent inclure l'estimation analogique, paramétrique, ascendante ou encore par trois points (méthode PERT). Le résultat de cette étape est une estimation détaillée des coûts. <sup>2</sup>

#### 4.3 Détermination du budget :

À ce stade, les estimations de coûts sont consolidées pour établir le budget global du projet, en tenant compte des réserves pour aléas et des contraintes financières. Ce budget constitue la base de référence pour le suivi des coûts.

---

<sup>1</sup> Project Management Institute, Référence déjà citée, 2016, p. 157.

<sup>2</sup> Jean-Yves Moine, Le pilotage des coûts de projet, Afnor éditions, 2013, page 60

### 4.4 Contrôle des coûts :

Il s'agit de surveiller l'état des dépenses du projet afin d'identifier toute variation par rapport au budget prévu, de mesurer les performances et de prendre des mesures correctives si nécessaire. Des outils comme la valeur acquise (Earned Value Management) peuvent être utilisés pour cette surveillance.<sup>1</sup>

### 5.Outils classiques de gestion des coûts.

Dans l'organisation, le calcul des coûts s'effectue par différentes méthodes, notamment la méthode du coût total et la méthode du coût marginal et méthode du coût standard, chaque approche présente des différences distinctes en matière de coûts directs et indirects. Certains ont des objectifs différents, et dans cette partie, nous discuterons également de la méthode du coût total dans sa première exigence et Dans la seconde partie, nous aborderons la méthode du coût standard.

#### 5.1 Approche du coût total : (approche traditionnelle).

On considère cette approche comme étant l'une des techniques fondamentales de la comptabilité analytique apparu en France dans les années 1930 ; Ils furent par la suite désignés comme des centres d'analyse, et ont eu un vaste domaine d'application.<sup>2</sup>

##### 5.1.1 Premièrement : Définition de la méthode du coût de revient global :

Dadi Adoun Nasser dit que la méthode du coût de revient global permet d'allouer les coûts directs aux produits et de répartir les coûts indirects aux centres d'analyse avant leur distribution Selon la méthode du coût total, l'organisation est divisée en un ensemble spécifique de fonctions, dont certaines sont communes à plusieurs activités et d'autres sont liées à une activité spécifique.

La section homogène est aussi définie par le Guide national de comptabilité comme un système comptable où les éléments de coût sont assemblés.

---

<sup>1</sup> Michel L.pinet , management des couts et des délais des projets , presses internationales , 2009 , page 89

<sup>2</sup> Nasser Dadi Adoun, « Techniques de suivi et de gestion », Dar Al-Baath, Constantine, Algérie, 1988, p. 36.

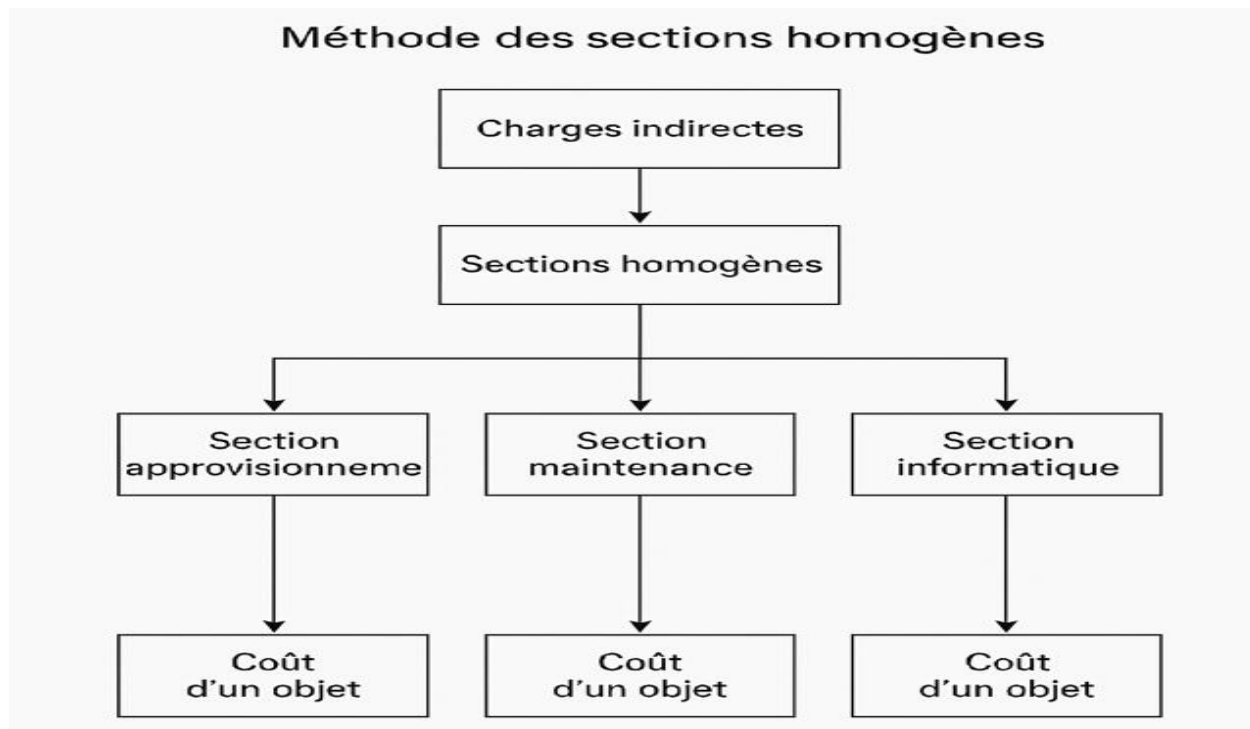
Les coûts sont fixés préalablement et ces éléments sont par la suite facturés aux divers départements en se servant d'unités de mesure spécifiques ou

Des taux sont attribués pour la distribution des composantes de ces coûts. <sup>1</sup>

On peut donc déduire que cette méthode repose sur le fractionnement de chaque section homogène, et cette distribution est mise en œuvre.

Chaque département assume ses propres coûts indirects, qui doivent être intégrés au tarif Huppé.

**La figure (1) : est un schéma détaillé montrant la méthode des sections homogènes.**



**Source : Rahal Ali, « Prix de revient et comptabilité analytique », Office des publications universitaires, Algérie, 1992, p. 51.**

<sup>1</sup> Yaqoub Abdel Karim, « Comptabilité analytique », Office des publications universitaires, Ben Aknoun, Algérie, 1988, p. 93.

### 5.1.2 Phases de la technique du coût global :

La méthode du coût total pour le calcul des coûts repose sur l'identification de différentes sections à travers plusieurs étapes. Par la suite, on procède à la distribution des frais indirects, on fixe l'unité de travail et on déduit le coût unitaire du travail. Ou bien les divers coûts sont évalués.<sup>1</sup>

**5.1.3 Définition des départements :** Le nombre de départements diffère d'une institution à l'autre, étant donné qu'il dépend de la nature de ses opérations, de sa dimension et de sa structure organisationnelle. Toutefois, indépendamment du nombre de départements, ils sont presque invariablement classés en deux catégories :

- **Points de fonctionnement :** Ce sont des sites où se situent les entités physiques de travail (heures de travail). Directement liés aux unités de production, aux heures d'utilisation des machines, etc., il inclut deux catégories de centres : ceux qui sont considérés comme principaux et ceux qui sont classés comme secondaires.
- **Centres structurés :** Il s'agit des centres où se trouvent les unités de travail monétaire et où l'activité est compliquée. La mesure est à l'image de la gestion générale, contrairement aux centres opérationnels qui ne faisaient aucune distinction entre ces entités.
- **Distribution des coûts indirects :** Voici la répartition des charges indirectes :<sup>2</sup>

- **Distribution initiale :** où les coûts indirects sont redistribués à partir des coûts directs en fonction de leur nature. On applique une méthode de répartition des coûts en utilisant des clés de distribution afin d'établir la valeur des charges pour chaque section (principale et auxiliaire).

- **Établissement des unités de travail :** Une fois l'attribution des frais indirects aux centres d'analyse effectuée, on passe à l'étape suivante. La troisième consiste à identifier les unités de travail, qui est un indicateur permettant d'évaluer la proportion des coûts indirects d'un centre spécifique attribuée à la Couronne.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Habi Ahmed, « Etude comparative entre les méthodes traditionnelles de calcul des coûts et les méthodes de calcul des coûts par activités et possibilité de leur application dans les institutions algériennes », Mémoire de Master, Université d'Alger, 2011, pp. 48-49

<sup>2</sup> Tawaibia Ahmed, « La comptabilité analytique comme outil de planification et de contrôle de la production », Mémoire de Master, Université d'Alger, 2003, pp. 100-101.

<sup>3</sup> Habi Ahmed, référence précédemment citée, p. 50 :

- **Détail du coût par unité de travail (unité de mesure) :** Le coût de l'unité de travail est fixé une fois le total établi. Chaque section principale subit une distribution secondaire en la fractionnant par le nombre de ses unités, suivi du calcul des coûts indirects associés aux produits à différentes étapes, multiplié par le coût unitaire de la main-d'œuvre. Ou ce qu'on désigne comme le taux de téléchargement, soit le nombre d'unités pour chaque article. <sup>1</sup>
- **Calculez les différents coûts et le résultat analytique net :** Les coûts, le prix de revient et le résultat net sont calculés selon les relations suivantes :

-Coût d'achat de la période = prix d'achat + frais d'achat directs et indirects ;

-Coût d'achat unitaire = Coût d'achat de la période / Nombre d'unités achetées ;

-Coût de production de la période = coût d'achat des matières premières utilisées + charges directes et indirectes de production ;

-Coût de production unitaire = Coût de production de la période / Nombre d'unités produites ;

Prix de revient = coût de production des produits vendus + frais de distribution directs et indirects ;

Résultat analytique = chiffre d'affaires net – prix de revient ;

Résultat analytique net = Résultat analytique brut - Charges non comptabilisées + Éléments supplémentaires  
- + Différence d'inventaire

Pour les matériaux - + équipes d'inventaire pour les produits - + équipes de service - + équipes de chargement<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Ben Mazouzia Ibrahim, « Adoption de la méthode des coûts par activités pour mesurer le coût des services publics », Mémoire de Master, Université Kasdi Merbah, Ouargla 2012, p. 12

<sup>2</sup> Yassin Salmi, « Méthodes modernes de calcul des coûts et de prise de décision dans l'organisation », mémoire de master, Université d'Alger, 2010, pp. 50-51.

### 6.2 Approche du coût marginal :

Le concept de coût a été initialement utilisé dans le cadre de la loi différentielle du quart de Robert, qui a été mis en œuvre par Les économistes, suivis des comptables, l'exploitent en leur faveur lors de prises de décisions concernant une production supplémentaire. Cependant, on peut envisager les coûts marginaux comme des coûts économiques puisqu'ils ne figurent pas dans les rapports financiers. Ils sont déterminés pour faciliter les décisions basées sur la notion marginale. Même si ce principe n'est pas une approche globale de calcul des coûts, son application offre une perspective pour analyser les résultats prévus de chaque modification d'activité de l'entreprise. <sup>1</sup>

#### 6.2.1 Définition de l'approche du coût marginal :

On évoque l'évolution du coût global qui découle de la modification de la quantité produite par unité d'unités de production : Cela concerne la hausse du coût total due à une augmentation de la production d'une unité, ou la réduction des coûts totaux suite à une diminution de la production. On calcule le coût marginal de la manière suivante :

Coût marginal = coût moyen multiplié par le nombre d'unités. <sup>2</sup>

### 7. Outils contemporains de gestion des coûts :

Du fait des contraintes inhérentes aux systèmes de gestion de coûts traditionnels, ceux-ci ont été largement critiqués pour leur incapacité à délivrer des informations pertinentes. Les choix stratégiques de l'organisation ont donné naissance à de nouveaux systèmes pour évaluer le coût des produits. Dans ce segment, nous exposerons une des ses techniques.

---

<sup>1</sup> Yassin Salmi, « Méthodes modernes de calcul des coûts et de prise de décision dans l'organisation », mémoire de master, Université d'Alger, 2010, pp. 50-51.

<sup>2</sup> Bounab Bilal, référence précédemment citée, p. 47.

### 7.1 Méthode de comptabilité basée sur les activités (ABC) :

L'un des outils les plus efficaces pour évaluer et distribuer les coûts est la comptabilité basée sur les activités. Pour comprendre cela, nous aborderons les points suivants : <sup>1</sup>

#### 7.1.1 Explication de la méthode basée sur le coût par activités : ABC

**D 01 :** Selon (Horngren) : Il s'agit d'une méthode ou d'une approche visant à améliorer les valeurs de coût qui se concentre sur les activités comme objectifs.

Coût primaire, le coût de ces activités est également utilisé comme base pour l'attribution des coûts à d'autres fins telles que (Biens, services, clients ) <sup>2</sup>

**D 02 :** On l'appelle aussi (Alcouffe) : le système qui repose sur la collecte des coûts indirects Dans l'organisation, les postes de coûts sont répartis sur le produit final par les inducteurs de coûts afin d'atteindre au coût réel du produit final, ce qui favorise une prise de décision de gestion judicieuse. On sait également que ce sont les activités qui consomment les ressources de l'institution, et que ce sont les produits qui consomment Ces activités, car ce système se concentre uniquement sur les activités importantes dont dépend la fabrication pour le Développer et améliorer, et abandonnez les activités qui n'apportent pas de valeur. <sup>3</sup>

**D 03 :** Le système basée sur les couts par activités repose sur le principe selon lequel les activités consomment des ressources et sont donc la cause des coûts, et non les produits, et que les produits consomment des activités. Par conséquent, différents coûts doivent être attribués à des activités spécifiques, puis imputés aux produits en fonction de la consommation de chaque produit issu de ces activités. Ce système facilite la gestion de l'organisation en matière de planification et d'analyse par activités, ce qui permet d'étudier chaque activité indépendamment afin d'identifier celles qui apportent une valeur ajoutée au produit, et qui doivent être développées et améliorées. <sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Rania Ghadab, « Systèmes d'information comptable basés sur les activités », Osama Publishing and 2. Distribution House, Amman, Jordanie, première édition, 2017, p.p. 16-17.

<sup>2</sup> Salmi Yassin, référence précédemment citée, p. 93.

<sup>3</sup> Bou Yaqoub Abdel Karim, « Comptabilité analytique », Office des publications universitaires, Algérie, 2005, p. 195.

<sup>4</sup> Salmi Yassin, référence précédemment citée, p. 93.

D'après ses définitions on comprend que la méthode ABC est une méthode de calcul des coûts qui attribue les charges indirectes aux produits ou services en fonction des activités réellement consommées. Elle a identifié les activités nécessaires à la production et évalue leur coût, ensuite elle répartit ces coûts selon l'utilisation réelle de chaque produit. Cela permet une meilleure précision dans l'analyse des coûts. Elle est surtout utilisée pour améliorer la gestion et la rentabilité.

### 7.1.2 Les principes de la méthode basée sur les coûts par activité :

Ce système repose sur plusieurs principes d'allocation des coûts indirects

Pour s'adapter à la nature des activités, qui sont les suivantes :

- Les processus de production modernes présentent une certaine instabilité en raison des évolutions technologiques et réglementaires et d'une concurrence plus intense que par le passé.
- Les processus d'évaluation des produits en amont (financement, conception, développement) et en aval (distribution, suivi, service après-vente) prennent une importance croissante et conduisent à une réduction des coûts.
- La comptabilité analytique repose sur deux principes fondamentaux : les activités consomment des ressources et les produits consomment l'activité.<sup>1</sup>
- Calculer le coût de chaque produit séparément est devenu inutile.
- L'intensification de la concurrence pour l'institution l'a obligée à calculer le retour sur investissement à d'autres niveaux, qui sont :

A- Selon les clients (vente au détail, est-ce que cela rapporte le même que si c'était une vente en gros).

B- Selon les actions (vendre des actions en petites quantités. Est-ce que cela rapporte le même prix que vendre en grandes quantités ?)

C- Selon les canaux de distribution (la vente par correspondance permet-elle d'obtenir la même rentabilité que la vente dans nos propres entrepôts) ?

D- Selon les zones géographiques (vendre à l'étranger rapporte-t-il le même rendement que vendre chez soi)?<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Zeinat Muhammad Muharram et al., Principes de comptabilité analytique, University House, Alexandrie, Égypte, 2005, p. 394.

<sup>2</sup> François POTTIER, Analyse des coûts, Economica, Paris, 2005, P87

### 7.1.3 Objectifs du système basée sur les coûts par activité :

Le système vise à atteindre les objectifs suivants :

- Parvenir à une répartition équitable des coûts indirects entre les différents produits.
- Fournir des informations utiles à la direction pour la prise de décisions et identifier les raisons de l'augmentation des coûts de certaines valeurs.
- Éliminer le caractère aléatoire de la répartition des coûts indirects entre les différents produits.
- Cela aide la direction de l'organisation à lui donner une image claire et précise des activités qui entraînent des coûts, puis Connaître la part du produit de chaque activité séparément.
- Aide la direction de l'organisation à réduire les coûts en identifiant les activités qui n'ajoutent pas de coûts Pour le produit et le travail visant à réduire ou minimiser les coûts de ces activités.
- Déterminez le coût du produit avec la précision requise.<sup>1</sup>
- Il permet un meilleur diagnostic de l'origine des coûts, avec une tendance réaliste de la consommation<sup>2</sup>, en ce qui concerne la définition du mot Le flux de ressources à travers les différentes activités et produits de l'organisation de la manière la plus proche de la réalité.<sup>4</sup>
- Intégrer les coûts associés au développement technologique dans les produits et étendre les systèmes de production automatisés.
- Relier les coûts, les activités et les centres de responsabilité dans une perspective de gestion des performances internes.<sup>3</sup>

### Les différences fondamentales entre le système basé sur les coûts par activités et les systèmes traditionnels des coûts :

En étudiant ces deux systèmes nous pouvons faire une comparaison Entre eux comme suit dans le tableau suivant :

---

<sup>1</sup> Ismail Yahya Al-Tikriti, Comptabilité analytique avancée (problèmes contemporains), Dar Al-Hamed pour l'édition et la distribution, Amman, Jordanie, 2007, p. 164.

<sup>2</sup> Emmanuelle Cargnello CHARLES et autre, Comptabilité de gestion, Presses universitaires de Grenoble, France, 2000, P38

<sup>3</sup> . Alain BOUTAT & Jean Marc, CAPRARO, référence déjà présenté , P 59.

**Titre de tableaux : Les différences fondamentales entre le système basé sur les coûts par activités et les systèmes traditionnels des coûts :**

Le système basé sur les coûts par activité	Les système traditionnelles
Fournit des informations détaillées sur chaque activité sein de n'importe quel département.	Fournit des informations complètes sur les coûts d'un travail complet et sont regroupées sur diverses activités pour différentes Sections que traverse la production et qui sont difficiles à analyser.
La Concentration sur les activités et les considérées comme l'objectif principal en matière de coûts.	La Concentration sur les produits et les considérés comme l'objectif de coût.
Un indicateur de coût est utilisé pour chaque activité sein de chaque Département de production, et il est mesuré en divisant le coût de l'activité par l'output de cette activité. Définies par l'échelle des outputs de cette activité, c'est-à-dire Le facteur causant le coût est cette activité.	Un taux de charge (unique) est utilisé pour les coûts industriels indirects à l'intérieur de l'atelier ou un taux de charge spécialisé est utilisé pour chaque département de production et est déterminé en divisant le total des coûts indirects prévus par la base de charge choisie.
Les centres de coûts dans un même département sont utilisés pour diverses utilisations, et chacun d'eux se spécialise dans une activité particulière pour faciliter le calcul du coût unitaire de l'activité.	Utilisation d'un seul centre de coûts pour les coûts industriels indirects et directes dans chaque département ou plusieurs centres pour l'entreprise.
Les bases utilisées pour la répartition des coûts indirects et pour l'imputation de ces coûts sont elles-mêmes le facteur causal (avec une probabilité élevée).	Les bases de la distribution ou du chargement peuvent être la même cause (faible probabilité).

En général, le facteur causal ne repose pas sur variables financières, mais sur d'autres variables telles que le temps, le nombre de pièces, la quantité production.	Les bases de la charge incluent des variables financières représentant le coût du travail direct ou le coût des matériaux directs.
Déterminer le coût du produit en regroupant les coûts activités qui l'ont construit.	Déterminer le coût du produit en divisant le total des coûts par la quantité de production.
Il fonctionne avec des calculs très avancés.	L'opération peut être manuelle ou par calculs.

**Source : Ismaïl Yahya Al-Tikriti, Comptabilité de gestion avancée (Questions contemporaines), Dar Al-Hamed pour la publication et la distribution, Amman, Jordanie, 2007, pp. 166-167.**

### 8. Le but de la gestion des coûts :

- La gestion des coûts se concentre sur le diagnostic, la mesure, la collecte, l'analyse et la communication des informations relatives aux facteurs de succès critiques (coût, qualité, temps, créativité) de manière fiable et appropriée, ce qui nécessite l'utilisation de certaines techniques pour accomplir ces tâches. L'ensemble des techniques de gestion des coûts qui travaillent ensemble pour soutenir les objectifs et les activités de l'organisation est appelé système de gestion.
- Le contexte de la gestion des coûts consiste à diagnostiquer, mesurer, collecter, analyser et rapporter de manière fiable et appropriée les informations relatives aux facteurs de succès critiques (coût, qualité, temps, créativité). Cela nécessite l'utilisation de certaines techniques pour accomplir ces tâches. L'ensemble des techniques de gestion des coûts qui travaillent ensemble pour soutenir les objectifs et les activités de l'organisation est appelé système de gestion de coûts.<sup>1</sup>
- Les systèmes de gestion de coûts aident à identifier l'opportunité pour la direction de réduire les coûts avec précision et clarté, en montrant les étapes et les processus que le produit traverse ainsi que les activités qui contribuent à sa formation de manière distincte. La réduction du coût de toute activité ou l'arrêt des activités superflues et l'annulation de leurs coûts conduira à une réduction du coût du produit fini. Cela

<sup>1</sup> Haider Ali Massoud, Stratégie de gestion des coûts de qualité, Al-Yazouri Scientific Publishing and Distribution House, édition arabe, 2010, p. 120.

constitue l'objectif et la raison d'être du système, en particulier dans les entreprises à forte concurrence.

1

- Ils participent dans l'identification de l'opportunité pour la direction de réduire les coûts avec précision et clarté, en montrant les étapes et les processus que le produit traverse ainsi que les activités qui contribuent à sa formation de manière distincte. La réduction du coût de toute activité ou l'arrêt des activités superflues et l'annulation de leurs coûts conduira à une réduction du coût du produit fini. Cela constitue l'objectif et la raison d'être du système, en particulier dans les entreprises à forte concurrence.<sup>2</sup>
- Le système de gestion des coûts fournit des informations qui identifient les différentes sources de l'avantage concurrentiel. Cet avantage provient de l'intérieur de l'organisation et dépend de sa capacité à comprendre et à exploiter ses forces, ainsi qu'à identifier et à réduire l'impact de ses faiblesses ou à les éliminer. L'avantage concurrentiel est réalisé lorsque l'organisation est plus efficace que ses concurrents.<sup>3</sup>
- La gestion de coûts fournit des informations qui identifient les différentes sources de l'avantage concurrentiel. Cet avantage provient de l'intérieur de l'organisation et dépend de sa capacité à comprendre ses forces et à les exploiter, ainsi qu'à identifier ses faiblesses et à en réduire l'impact ou à les éliminer. L'avantage concurrentiel est atteint lorsque l'organisation est plus efficace que ses concurrents.<sup>4</sup>

A travers les points mentionnés précédemment nous pouvons conclure que le but général de la gestion de coûts et ses systèmes est de planifier, maîtriser et optimiser les dépenses liées aux activités de projet afin de garantir la rentabilité et la viabilité elle permet d'assurer un équilibre entre les ressources utilisées et les résultats obtenus tout en respectant les budgets fixés.

---

<sup>1</sup> Ismaïl Yahya al-Tikriti, op. cit., pp. 166-165

<sup>2</sup> François POTTIER, Analyse des coûts, Économica, Paris, 2005, P87.

<sup>3</sup> Mahmoud Mahmoud Al-Sajai, Comptabilité de gestion dans les organisations de santé, Bibliothèque moderne, Égypte, 2005, pp. 46-48

<sup>4</sup> Les méthodes modernes de calcul des coûts et de prise de décision dans l'entreprise Étude de cas de l'entreprise Naftal Farah GPL la ville Université d'Alger 3 année 2009–2010, page numéro 84, Salmi Yassine.

**Troisième section : l'impact de la gestion de projet sur les délais et les coûts.**

### **Section 01 : L'impact de la gestion de projet sur les délais**

La gestion de projet a une influence déterminante sur le respect des délais. Elle peut produire des effets bénéfiques lorsqu'elle est bien exécutée, ou engendrer des conséquences négatives en cas de défaillances organisationnelles.

#### **1. Conséquences positives**

Une gestion de projet efficace permet :

- **Le respect des échéances prévues**, grâce à une planification détaillée et à un suivi rigoureux des activités.
- **L'optimisation de l'utilisation du temps**, en évitant les chevauchements inutiles et les périodes d'inactivité.<sup>1</sup>
- **La réduction des risques de retard**, par l'identification précoce des obstacles et la mise en place de plans de contingence.
- **Une meilleure réactivité face aux imprévus**, facilitée par des mécanismes de contrôle et d'ajustement efficaces.
- **Une amélioration de la performance globale**, avec des livraisons ponctuelles favorisant la satisfaction des parties prenantes.<sup>2</sup>

#### **2. Conséquences négatives**

En revanche, une gestion de projet déficiente peut entraîner :

- **Des retards importants**, dus à une mauvaise estimation de la durée des tâches ou à un manque de coordination entre les acteurs.

---

<sup>1</sup> Jean-Yves Moine, le grand livre de la gestion de projet, éditions d'organisation, 2021 page 101.

<sup>2</sup> Philippe Nasr et Charlene Poirier, la gestion de projet, 4ème Edition, Chenelière éducation, 2021, page 86.

- **Une désorganisation des activités**, lorsque les priorités ne sont pas clairement définies ou que les responsabilités sont floues.
- **Une surcharge des ressources**, provoquant une baisse de productivité ou des erreurs liées à la précipitation.
- **Des surcoûts**, souvent liés à des prolongations de délais ou à des interventions d'urgence.
- **Une atteinte à la qualité du projet**, causée par la nécessité de compresser les délais restants pour respecter une date limite. <sup>1</sup>
- **Défaut de suivi et de contrôle** Sans indicateurs clairs, les retards passent inaperçus jusqu'à ce qu'il soit trop tard.
- **Planification irréaliste ou trop optimiste** Cela crée des attentes inatteignables et mène inévitablement à des délais non respectés.
- **Conflits au sein de l'équipe projet** Les tensions ou désaccords ralentissent la prise de décision et la productivité.
- **Technologies ou outils mal adaptés** Un mauvais choix d'outils ou de méthodes peut ralentir la progression du travail. <sup>2</sup>

Et de là on déduit que la répercussion de la gestion de projet sur la gestion du temps ou délais de projet se traduit par un ensemble d'effets positifs et négatifs qui influencent directement toutes les activités liées à la gestion du délai, laquelle constitue l'une des fonctions les plus importantes à prendre en considération pour assurer le succès de projet et la pérennité de l'entreprise.

### Section 02 : les conséquences de la gestion de projet sur les coûts.

La gestion de projet influe de manière significative sur le contrôle des coûts. Une gestion efficace permet de maîtriser les dépenses, tandis qu'une mauvaise planification ou un suivi insuffisant peut entraîner des dérives budgétaires importantes. Ces conséquences peuvent être classées en positives et négatives.

#### 1. Les conséquences négatives :

- **Excès de budget prévu** : Erreur dans l'estimation ou la planification initiale.
- **Surconsommation des ressources** : Usage inefficace des ressources matérielles et humaines.

---

<sup>1</sup> Delphine Falcoz, 60 minutes pour maîtriser les délais de vos projets, Gereso Edition, 2022, page 37.

<sup>2</sup> Roger Aim, la gestion de projet, Gualino Edition, 2022, page 29.

- **Frais additionnels causés par les retards** : L'allongement du projet entraîne une augmentation des coûts fixes. <sup>1</sup>
- **Sanctions contractuelles** : Si les délais ou engagements ne sont pas respectés.
- **Révisions régulières de l'étendue du projet (scope creep)** : Ajouts non planifiés qui augmentent le coût budgétaire.
- **Coûts occultés ou imprévus** : Manque de planification pour les événements inattendus.
- **Investissements mal orientés en outils ou technologies inappropriés** : Dépenses superflues.
- **Frais associés à la médiocrité du produit livré** : Besoin de modifications ou de révisions onéreuses.
- **Hausse des coûts administratifs et de gestion** : Organisation inappropriée ou complexité superflue.
- **Déclin de la rentabilité du projet** : Le rapport coût/avantage devient défavorable. <sup>2</sup>

### 2. Les conséquences positives :

Conséquences positives de la gestion de projet sur les coûts (en cas de bonne gestion) :

**Respect du budget établi** : Grâce à une planification et un suivi rigoureux.

**Optimisation des ressources** : Utilisation efficiente du temps, des personnes et des outils.

**Réduction des gaspillages** : Moins de pertes en matériel, temps ou argent.

**Maîtrise des imprévus financiers** : Grâce à des réserves budgétaires bien gérées. <sup>3</sup>

**Amélioration de la rentabilité du projet** : Meilleure gestion = coûts maîtrisés = bénéfices plus élevés.

**Décisions éclairées grâce aux indicateurs de performance** : Suivi régulier via des KPI financiers.

**Meilleure négociation avec les fournisseurs** : Grâce à une gestion structurée et planifiée.

**Réduction des retouches ou des erreurs** : Qualité bien gérée dès la première exécution.

**Visibilité sur l'évolution des dépenses** : Favorise une réaction rapide en cas de dérive.

---

<sup>1</sup> serge bellut , maîtriser les coûts d'un projet -le management par la valeur , anfor Edition , 2023 4eme Edition , page 88.

<sup>2</sup> Philippe nasr et Charlène poirier , la gestion de projet 4 -ème Edition , 2021 , page 68 .

<sup>3</sup> Roger Aim , la gestion de projet , Gualino Edition , 7 -ème Edition , 2022 . Page 106 .

**Renforcement de la crédibilité auprès des investisseurs ou clients** Un projet livré dans les coûts inspire confiance. <sup>1</sup>

En conclusion, L'impact de la gestion de projet sur la gestion des coûts est à la fois stratégique et déterminant pour le succès d'un projet. Une gestion de projet efficace permet de planifier, suivre et maîtriser les dépenses tout au long du cycle de vie du projet. Elle contribue à optimiser l'utilisation des ressources, à anticiper les imprévus et à éviter les dépassements budgétaires. À l'inverse, une mauvaise gestion peut entraîner des surcoûts importants, une perte de rentabilité et même l'échec du projet. Ainsi, la maîtrise des coûts repose largement sur la rigueur et la qualité de la gestion de projet mise en œuvre.

### **Section 03 : L'interaction entre l'effet de la gestion de projet sur les délais et sur les coûts.**

La gestion de projet est un domaine stratégique qui vise à assurer la réussite des projets en respectant trois principales contraintes : le temps, le coût et la qualité. Parmi ces contraintes, les délais et les coûts sont étroitement liés. Toute variation de l'un peut avoir des répercussions significatives sur l'autre. L'interaction entre ces deux facteurs est au cœur de la réussite ou de l'échec d'un projet, et une gestion rigoureuse est nécessaire pour assurer leur équilibre. <sup>2</sup>

#### **1. Un lien étroit et dynamique**

Les délais et les coûts sont deux composantes interdépendantes dans la conduite d'un projet. Une mauvaise estimation des délais entraîne souvent des retards dans l'exécution des tâches, ce qui se traduit inévitablement par une augmentation des coûts. À l'inverse, un budget mal maîtrisé peut affecter le rythme de travail ou limiter les ressources disponibles, entraînant ainsi des retards dans les livrables.

**Par exemple**, si une entreprise sous-estime la durée d'une phase critique, elle devra recourir à des ressources supplémentaires ou à des heures supplémentaires pour tenter de respecter les échéances, ce qui génère des coûts supplémentaires. De même, si un projet manque de financement à un moment donné, certaines activités peuvent être interrompues, causant un ralentissement et un allongement des délais. <sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Delphine falcoz , 60 minutes pour maîtriser les délais de votre projets , gereso édition , 2022 , page 116 .

<sup>2</sup> jean-yves moine, gestion de projets avancée : structuration 3d . Pilotage des délais et des coûts .management de projet par les écarts , Edition

<sup>3</sup> . chiraz mohammed khader , gestion de projets , maison academique pour l'impression , l'édition et la distribution , 2021 page 60 .

### 2. L'impact de la gestion de projet sur l'équilibre délai/coût

Une gestion de projet efficace agit comme un levier de contrôle sur les délais et les coûts. Grâce à une planification rigoureuse, les responsables peuvent établir un calendrier réaliste, évaluer précisément les ressources nécessaires et allouer les budgets de manière appropriée. Des outils comme le diagramme de Gantt, la méthode PERT, ou encore la méthode de la valeur acquise (EVM) permettent de suivre simultanément l'évolution des délais et des coûts et de réagir rapidement en cas de déviation.

La gestion des risques joue également un rôle important. Anticiper les aléas potentiels permet d'inclure des marges de sécurité dans le calendrier et le budget. Ainsi, une bonne gestion des risques contribue à éviter les retards et les surcoûts.<sup>1</sup>

En revanche, une gestion déficiente, caractérisée par une mauvaise communication, un manque de coordination ou l'absence de suivi, peut avoir un effet domino : un simple retard peut engendrer des coûts indirects (pénalités, perte d'opportunités, baisse de satisfaction client) et mettre en péril la viabilité du projet.

### 3. La recherche d'un équilibre stratégique

Il est essentiel de comprendre que réduire les délais n'est pas toujours la solution la plus rentable. Accélérer l'exécution d'un projet (par exemple en ajoutant des équipes ou en travaillant en parallèle sur plusieurs tâches) peut entraîner une explosion des coûts. À l'inverse, vouloir trop économiser sur les coûts peut ralentir le projet si les ressources deviennent insuffisantes.

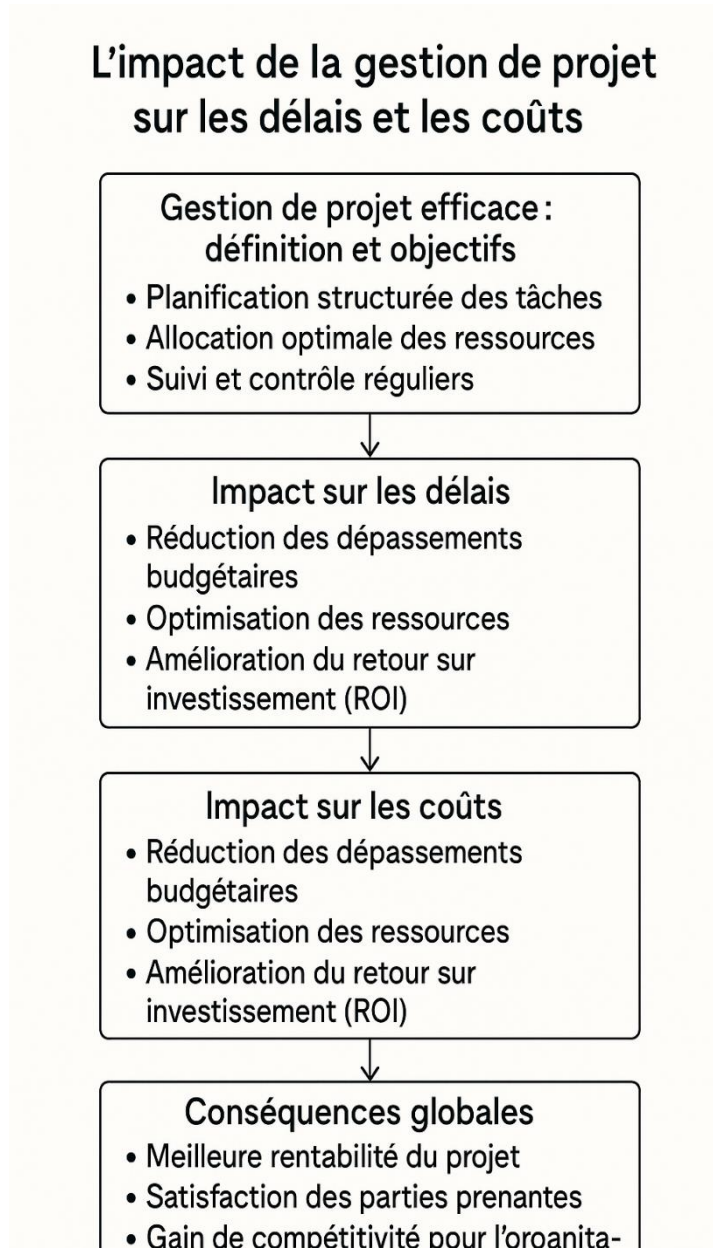
La gestion de projet consiste donc à trouver le juste équilibre : respecter les délais sans dépasser le budget, et maîtriser les dépenses sans compromettre l'échéancier. Cela nécessite une évaluation continue, des ajustements en cours de route, et surtout une vision globale du projet où chaque décision est analysée selon ses impacts à la fois sur le temps et sur l'argent.

Voici un schéma explique l'impact de la gestion de projet :

---

<sup>1</sup> chemrani, les principes de la gestion de projet, amazon kindle, 2023 page 66.

1.Q-kmn, les principales phases de la gestion de projet , scribd , 2021 , page 54 .



Source : harold kerzner , project management : a system approach to planning ; wiley eddition , 12eme eddition , 2017 .page 655

### Résumé de chapitre :

En résumé, la gestion des délais et des coûts représente un enjeu stratégique dans tout projet, quelle que soit sa nature ou son envergure. Une planification rigoureuse, un suivi constant et une adaptation continue sont indispensables pour respecter les échéances et maîtriser les dépenses. L'analyse de l'impact de la gestion de projet sur ces deux aspects a permis de mettre en lumière leur interdépendance : tout retard peut engendrer des surcoûts, et toute contrainte budgétaire peut affecter les délais. Ainsi, une gestion intégrée, proactive et fondée sur des outils adaptés est la clé pour atteindre les objectifs fixés, garantir la rentabilité du projet et satisfaire les parties prenantes. Ce chapitre pose donc les bases indispensables pour comprendre et piloter efficacement la dimension temporelle et financière des projets.

# **Chapitre 03 :**

## **Le cadre pratique**

**Chapitre 03 : l'impact de la gestion de projet sur les délais et les coûts étude de cas Sonatrach aval Oran.**

**Section 01 : introduction général Sonatrach :**

**1.présentation de Sonatrach :**

SONATRACH est une société fondée en 1963 qui œuvre principalement dans l'exploration, la production, le transport terrestre/maritime, le traitement des produits pétroliers, la commercialisation et la participation dans le domaine des hydrocarbures liquides et gazeux.

SONATRACH est la première entreprise du continent africain. Elle est classée 12<sup>ème</sup> parmi les compagnies pétrolières mondiales, 2<sup>ème</sup> exportateur de GNL et de GPL et 3<sup>ème</sup> exportateur de gaz naturel. Sa production globale (tous produits confondus) est d'environ 160 millions de Tep (tonnes équivalent pétrole) en 2012. Ses activités constituent environ 40% du PNB (produit nationale brut) de l'Algérie. Elle emploie 122 580 personnes dans l'ensemble du Groupe.

Le complexe industriel Sonatrach Aval – Sidi Djamel est organisé en plusieurs Directions qui gèrent les différentes fonctions techniques, industrielles, commerciales et administratives.

**2.Les 4 activités fondamentales de SONATRACH :**

**2.1 L'activité amont (AMT) :**

C'est par cette activité que commence la mission de SONATRACH, le premier anneau de la chaîne : qui consiste à développer des activités de prospection, exploration & de recherche des hydrocarbures ainsi que l'exploitation des gisements pour la valorisation optimale des ressources d'hydrocarbures (gaz et pétrole)

**2.2 L'activité Transport par Canalisation (TRC) :**

Au sein du groupe SONATRACH, l'activité transport par canalisation "TRC" est en charge de l'acheminement des hydrocarbures (pétrole brut, gaz, GPL et condensât), depuis les zones de production, jusqu'aux zones de stockage, aux complexes GNL, GPL, aux raffineries, aux ports pétroliers ainsi que vers les pays importateurs. L'activité Transport par Canalisation a pour missions essentielles la définition, la réalisation, l'exploitation,

l'assurance de la maintenance et l'évolution du réseau de canalisation ainsi que les différentes installations qui s'y rattachent.

Elle concerne notamment le stockage d'hydrocarbures liquides et gazeux en amont et en aval des canalisations ainsi que le chargement des navires pétroliers.

Elle veille également au respect des conditions de sécurité et de préservation de l'environnement.

### **2.3 L'activité LOS :**

Après que l'activité TRC ait transporté les hydrocarbures de l'AMONT, l'activité LQS s'occupera de la liquéfaction du gaz naturel, de la séparation des gaz de pétrole liquéfié (GPL) et de la transformation des hydrocarbures. Elle a aussi pour mission l'exploitation des complexes GNL et GPL, de

Pétrochimie et de gaz industriels (Hélium et azote).

### **2.4 L'activité Commercialisation (COM):**

Comme son nom l'indique, cette activité s'occupe de la commercialisation des hydrocarbures, le management des opérations de vente et de shipping dont les actions sont menées en coopération avec les filiales.

### **3.Direction de réalisation des infrastructures (RIF) :**

C'est une entité spécialisée dans la planification, la coordination et la supervision des projet d'infrastructure nécessaire au développement des activité en aval de Sonatrach. Elle joue un rôle crucial en assurant la mise en œuvre de ses dernières tels que la construction d'installations industrielles de pipelines, de terminaux portuaires et de complexes de traitement. Elle veille a ce que ces projets respectent les normes de qualité, de sécurité et de respect de l'environnement tout en respectant les délais et les budgets impartis.

Moi personnellement J'ai effectué mon stage au sein de cette direction

### 3.1 Cette dernière est organisée comme suit :

- Département travaux
- Département technique
- Département planification et contrôle des coûts.
- Bureau Architect

### 3.2 Les missions principales de la direction rif :

**3.2.1 Études et planification des projets d'infrastructure :** Elle assure la conception, la planification et la préparation technique des projets liés aux infrastructures pétrolières, gazières et industrielles.

**3.2.2 Suivi et réalisation des projets :** Elle pilote la mise en œuvre des projets, depuis la phase de construction jusqu'à la mise en service des installations.

**3.2.3 Gestion des contrats et coordination avec les entreprises partenaires :** Cela inclut la passation, le suivi et le contrôle des contrats avec les sous-traitants et fournisseurs.

**3.2.4 Contrôle qualité, sécurité et environnement (QHSE) :** Elle veille à ce que les travaux soient réalisés conformément aux normes internationales en matière de qualité, de sécurité et de respect de l'environnement.

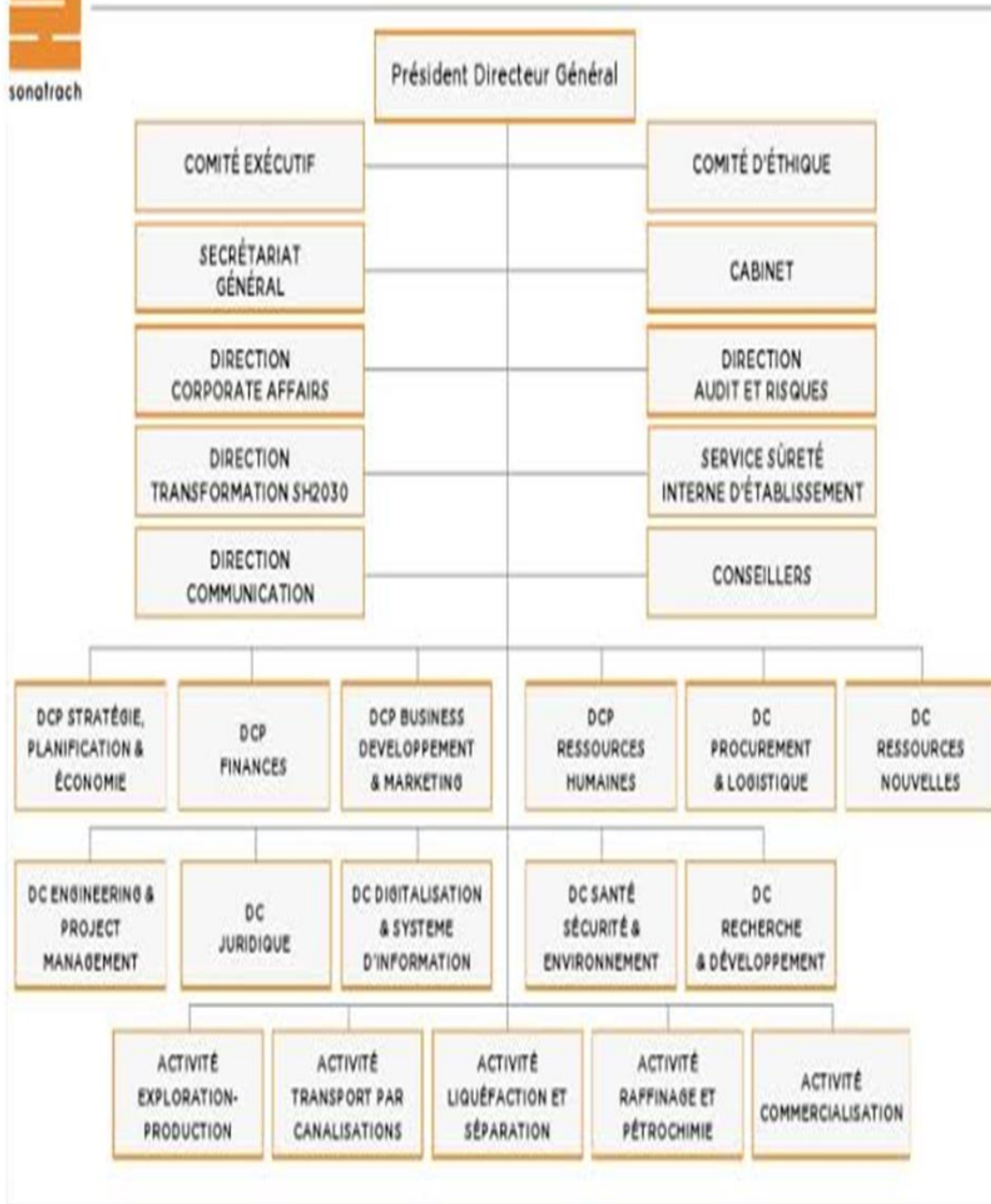
**3.2.5 Maîtrise des coûts et des délais :** Elle s'assure que les projets soient livrés dans les temps impartis et dans les limites budgétaires prévues.

**3.2.6 Maintenance et réhabilitation des infrastructures existantes :** En plus des nouveaux projets, elle peut intervenir dans l'entretien et la modernisation des infrastructures déjà en service.

### 4. L'organigramme fonctionnel de SONATRACH :



ORGANIGRAMME DE LA MACROSTRUCTURE DE SONATRACH



### Section 02 : la méthodologie de l'étude et analyses des résultats :

#### L'outil de l'étude :

La valeur scientifique de toute recherche repose sur les résultats obtenus, lesquels dépendent de la méthodologie adoptée ainsi que des outils utilisés pour la collecte des données.

C'est pourquoi nous avons eu recours à un ensemble d'outils pour étudier ce sujet.

#### L'interview :

Nous avons opté pour cette méthode lors de nos rencontres avec les employés, qui nous ont fourni certaines informations, notamment sur le nombre total du personnel.

#### L'observation :

Elle constitue un instrument dont le chercheur se sert dans son étude. C'est l'un des moyens les plus importants pour recueillir des faits et des informations, et mieux appréhender le terrain d'étude. Cette technique a été utilisée durant la période passée au sein de la société de Sonatrach.

#### 2.les questions posées lors de l'interview :

J'ai ouvert l'interview par une salutation cordiale et des remerciements adressés à monsieur Bendiaf Abdellah chef de service études au direction rif réalisation des infrastructures à Sonatrach aval Oran, pour m'avoir accueilli, accepté l'interview et répondu à mes questions en lien avec mon sujet proposé. Lors de l'interview une série de questions a été posée aux deux responsables principaux de la direction dans laquelle j'étais affectée. Ils n'ont pas pu libérer les autres employés pour leur poser les mêmes questions, c'est pourquoi je me suis basée uniquement sur leurs réponses.

Les questions posées sont :

- Question 01 : C'est quoi la gestion de projet selon vous ?
- Question 02 : Quelle méthodologie de gestion de projet est utilisée dans l'entreprise ?
- Question 03 : C'est quoi ces étapes ?
- Question 04 : Quel outil ou logiciel est utilisé pour planifier et suivre ?

- Question 05 : Y a-t-il un système de suivi pour anticiper les retards des projets ? si oui comment fonctionne-t-il ?
- Question 06 : Comment est élaboré le budget d'un projet dans votre entreprise ?
- Question 07 : Comment planifier le temps de projet ?
- Question 08 : C'est quoi les causes du retard de projets et le dépacement des budgets planifier ?
- Question 09 : Est-ce la gestion de projet influence-t-elle la maitrise des délais et couts ?
- Question 10 : Comment elle influence ?
- Question 11 : Selon vous la gestion de projet est importante pour les délais et les couts ?
- Question 12 : C'est quoi l'impact de la gestion de projets sur les délais et les couts ?

### Section 03 : analyses de résultats.

#### 01. Les réponses des questions posées lors de l'interview :

**Réponse question 01 :** la gestion de projet selon Sonatrach est une activité qui nécessite une connaissance dans un ou plusieurs domaines. Souvent le gestionnaire est confronté à des situations l'obligeant à donner un ordre de priorité à la réalisation des objectifs.

**Réponse question 02 :** la méthodologie adaptée par Sonatrach est la méthode lead car elle nous permettre d'optimiser les délais et maitriser les couts dans chaque opération (sachant que la qualité est un paramètre constat invariable).

**Réponse question 03 :** les étapes de la méthodologies lead est en 3 phases assavoir

-phase maturation

- phase étude

- phase de construction et le suivi.

L'adoption d'Une méthodologie structurée est essentielle pour coordonner d'une façon efficace les différentes parties prenantes et cela afin de respect des délais et des budgets planifier

**Réponse question 04 :** l'outil adopté par Sonatrach pour planifier et suivre est le MS Project (Microsoft Project) qui est un logiciel développé par Microsoft, il permet aux chefs de projet de planifier, organiser, suivre l'avancement des tâches, gérer les ressources, les délais et les coûts d'un projet.

**Réponse question 05 :** il n'y a pas un système de suivi pour anticiper les retards mais on utilise une pratique de renforcer les ressources humaines ainsi que l'augmentation de la durée de travail.

**Réponse question 06 :** l'élaboration de budget de notre projet est basée sur l'estimation de bureau d'études ou sur la réalité des prix dans le marché.

**Réponse question 07 :** la planification du temps de projet selon nous est estimée soit sur la base de l'appréciation de bureau d'étude ou sur la base de l'expérience vécue relatif aux projets similaires.

**Réponse question 08 :** les principales causes de retards sont la non-maitrise de la gestion des chantiers, la pénurie des matérielles, et parfois la sous-estimation de délai proposé initiale par le bureau d'études. Et les principales causes de déplacement des coûts sont la sous-estimation des coûts de l'objectif par le bureau d'études ou tout simplement l'inflation.

**Réponse question 09 :** oui selon nous la gestion de projet a une influence directe sur la maîtrise des délais et coûts.

**Réponse question 10 :** selon nous, la gestion de projet influence la maîtrise des délais et des coûts soit positivement ou négativement selon l'état de la gestion et ses résultats.

**Réponse question 11 :** oui, selon Sonatrach la gestion de projet est importante pour les délais et les coûts.

**Réponse question 12 :** pour nous, la gestion de projet nous permet de maîtriser efficacement les délais et les coûts grâce à une planification rigoureuse, un suivi structuré et des outils adaptés elle contribue à réduire les retards et à optimiser les dépenses. Cela renforce la performance et la rentabilité des projets.

### 1. Analyses des réponses :

**Analyse réponse 01 :**

À travers la question posée, je voulais comprendre la notion de gestion de projet et la manière dont elle est perçue au sein de l'entreprise Sonatrach. D'après la réponse obtenue, il ressort que, pour Sonatrach, la gestion de projet ne se limite pas à une suite de tâches techniques, mais exige plutôt une maîtrise pluridisciplinaire, une capacité à prendre des décisions stratégiques, ainsi qu'une aptitude à établir des priorités.

### **Analyse réponse 02 :**

L'objectif de la deuxième question était de connaître la méthodologie adoptée par la société Sonatrach. À travers la réponse obtenue, j'ai compris que Sonatrach accorde une grande importance à la réduction de la durée des projets et à la maîtrise de leurs coûts, ce qui l'a amenée à adopter la méthodologie LEAD. Cette dernière exige une étude précise des projets en termes de temps et de coûts, selon trois phases clairement mentionnées par les répondants auparavant.

### **Analyse réponse 03 :**

À travers la troisième question et sa réponse, il est apparu que la méthodologie de gestion de projet adoptée par Sonatrach se manifeste en trois phases globales. Lors de la première phase, l'entreprise procède à une définition précise des objectifs et à l'élaboration de plans stratégiques pour leur mise en œuvre. La deuxième phase est consacrée à l'étude du temps et du coût du projet. Quant à la troisième phase, elle concerne l'exécution, la mise en œuvre et le suivi du projet jusqu'à son achèvement.

### **Analyse réponse 04 :**

Ce que je vois dans cette réponse que L'utilisation de MS Project par Sonatrach montre une démarche professionnelle et structurée pour la gestion de projets. Ce logiciel est reconnu pour sa capacité à planifier, organiser et suivre les tâches, ce qui est un vrai plus pour maîtriser les ressources, les délais et les coûts. Cela reflète une volonté claire d'avoir un suivi rigoureux, même si l'outil reste technique et demande une bonne maîtrise.

### **Analyse réponse 05 :**

Selon la Réponse n ° 05 je vois que L'absence d'un système formel de suivi pour anticiper les retards est un point faible. Se reposer uniquement sur le renforcement des ressources humaines et l'allongement des

horaires peut être efficace à court terme, mais ne garantit pas une gestion proactive des risques. Cela pourrait conduire à des inefficacités ou à des coûts supplémentaires si les retards ne sont pas détectés à temps.

### **Analyse réponse 06 :**

Selon la réponse 06 je vois que selon Sonatrach Le budget basé sur l'estimation des bureaux d'études ou les prix du marché indique une méthode classique et pragmatique. Cela montre une volonté de coller à la réalité économique, mais cela suppose aussi que les estimations sont précises. Il serait intéressant de voir si des marges de sécurité ou des ajustements sont prévus pour faire face aux imprévus.

### **Analyse Question 07 :**

Selon cette réponse la planification du temps dans Sonatrach repose principalement sur l'expertise des bureaux d'études ou l'expérience acquise sur des projets similaires. C'est une méthode courante qui permet d'avoir des estimations réalistes. Toutefois, elle peut parfois manquer de précision si les projets sont différents ou si des imprévus surviennent.

### **Analyse Réponse 08 :**

A travers cette réponse je vois que Sonatrach identifie les causes classiques de retard, comme la mauvaise gestion des chantiers, les pénuries matérielles et la sous-estimation des délais par le bureau d'études. Cela montre une bonne compréhension des risques liés à la planification. Pour le dépassement des coûts, elle cite aussi des raisons fréquentes : sous-estimation initiale et inflation, ce qui illustre bien les contraintes économiques extérieures au projet.

### **Analyse réponse 09 :**

Cette réponse montre clairement et directement que Sonatrach met en avant l'impact évident de la gestion de projet sur le contrôle des délais et des coûts. Cela reflète une bonne prise de conscience de l'importance de la gestion dans la réussite des projets.

### **Analyse réponse 10 :**

Ici on voit que Sonatrach nuances bien en précisant que la gestion peut avoir une influence positive ou négative selon sa qualité. C'est un point important, car cela montre que ce n'est pas seulement la présence d'une gestion qui compte, mais aussi son efficacité.

### **Analyse réponse 11 :**

Je vois à travers de cette réponse la position officielle de Sonatrach, ce qui montre qu'elle sait prendre en compte la perspective de l'entreprise. Cette réponse réaffirme l'importance stratégique de la gestion de projet pour respecter les délais et maîtriser les coûts.

### **Analyse réponse 12 :**

Cette réponse est complète et bien argumentée : le responsable explique comment une gestion rigoureuse, avec une planification et un suivi adapté, permet de réduire les retards et d'optimiser les coûts. Il souligne aussi l'impact positif sur la performance globale et la rentabilité, ce qui est un bon résumé des bénéfices concrets de la gestion de projet.

### **Conclusion des analyses :**

D'après les réponses des responsables et ma propre analyse je conclus ce qui suit :

#### **1. Compréhension approfondie de la gestion de projet chez Sonatrach :**

La gestion de projet chez Sonatrach va bien au-delà d'une simple planification technique. Elle repose sur une approche pluridisciplinaire, nécessitant des compétences en stratégie, en prise de décision, ainsi qu'en gestion des priorités. Cela reflète une culture organisationnelle structurée et orientée vers l'efficacité.

#### **2. Adoption d'une méthodologie spécifique :**

Sonatrach adopte la méthodologie LEAD, centrée sur la réduction des délais et la maîtrise des coûts. Cette approche démontre une volonté claire de rationaliser les processus de gestion de projet et d'optimiser les ressources. L'importance accordée à la planification rigoureuse en amont est un élément clé de cette stratégie.

#### **3. Structuration des projets en phases distinctes :**

La gestion de projet est structurée en trois phases :

- Une phase de définition des objectifs et de planification stratégique,
- Une phase d'étude des délais et des coûts,
- Et une phase d'exécution et de suivi.

Cette division montre une approche progressive et méthodique, garantissant un meilleur contrôle et un alignement constant sur les objectifs.

#### **4. Utilisation d'outils spécialisés pour un pilotage rigoureux :**

L'utilisation de MS Project chez Sonatrach reflète une volonté d'adopter des outils performants pour structurer, planifier et suivre les projets. Cela témoigne d'une approche professionnelle, mais également d'un certain niveau d'exigence technique, l'outil demandant une bonne maîtrise pour être pleinement efficace.

#### **5. Limites dans le suivi proactif des retards :**

L'absence de système formel pour anticiper les retards constitue un point faible. Le recours à des solutions comme l'augmentation des ressources humaines ou l'élargissement des horaires reste ponctuel et non durable. Cela souligne un besoin d'outils ou de méthodes prédictives pour renforcer la gestion des risques et éviter les surcoûts.

#### **6. Budget basé sur des estimations réalistes mais sensibles :**

Le recours aux estimations des bureaux d'études ou aux références du marché pour définir le budget montre une approche pragmatique et économiquement réaliste. Toutefois, cela suppose une grande précision dans les prévisions. L'absence d'informations sur des marges de sécurité laisse entrevoir une vulnérabilité en cas d'imprévus.

#### **7. Planification temporelle fondée sur l'expérience :**

La planification du temps repose essentiellement sur l'expertise interne ou sur des projets similaires antérieurs. Bien que cela permette d'avoir des estimations réalistes, cette approche peut manquer de précision

lorsque les projets sont complexes ou uniques. Cela montre l'importance d'intégrer des outils de modélisation du temps plus avancés pour améliorer la fiabilité.

### **8. Bonne identification des causes de retards et de dépassements budgétaires :**

Sonatrach montre une compréhension claire des facteurs de risque qui affectent les délais et les coûts. Les causes internes comme la mauvaise gestion des chantiers ou la sous-estimation des délais, ainsi que les causes externes comme l'inflation, sont bien identifiées. Cela indique une maturité dans l'analyse des risques, bien que cela n'implique pas forcément la mise en place de solutions systématiques pour y faire face.

### **9. Reconnaissance de l'importance de la gestion de projet :**

La réponse met en évidence une prise de conscience claire chez Sonatrach de l'impact de la gestion de projet sur la maîtrise des délais et des coûts. Cela souligne une culture d'entreprise qui reconnaît le rôle stratégique de la gestion de projet dans la réussite globale des opérations.

### **10. Importance de la qualité de la gestion :**

Sonatrach souligne que l'impact de la gestion de projet dépend directement de sa qualité. Ce n'est donc pas seulement la présence d'un système de gestion qui garantit le succès, mais la manière dont il est appliqué. Cette nuance traduit une compréhension fine du rôle qualitatif de la gestion.

### **11. Alignement avec la vision stratégique de l'entreprise :**

La réponse illustre la cohérence entre la gestion de projet et les objectifs stratégiques de Sonatrach. L'entreprise montre qu'elle intègre cette vision à un niveau officiel, ce qui renforce l'idée que la gestion de projet est perçue comme un levier de performance et de compétitivité.

### **12. Vision complète des bénéfices de la gestion rigoureuse :**

La réponse montre clairement qu'une gestion structurée incluant planification, suivi et rigueur permet non seulement de réduire les retards et de maîtriser les coûts, mais aussi d'améliorer la performance globale et la rentabilité des projets. C'est une synthèse claire et convaincante des avantages concrets d'une bonne gestion.

### La conclusion :

#### Les résultats obtenus théoriquement :

- La gestion de projet est un processus global qui mobilise des activités managériales pour assurer le bon déroulement du projet et l'atteinte des objectifs fixés.
- Elle joue un rôle essentiel dans la réussite des projets.
- Les outils de gestion de projet sont indispensables et occupent une place centrale dans la planification et le suivi.
- Les différentes phases de la gestion de projet (initiation, planification, exécution, suivi et clôture) sont toutes cruciales : chacune doit être menée avec rigueur pour assurer le succès du projet.
- La gestion de projet, lorsqu'elle est appliquée de manière rigoureuse et structurée, contribue efficacement à l'optimisation des délais et à la maîtrise des coûts.
- Elle permet une meilleure planification des étapes, des ressources et des risques, réduisant ainsi les imprévus et les retards.
- L'usage d'outils de planification (ex. : diagramme de Gantt, chemin critique) facilite le suivi de l'avancement et le respect des délais.

- Les techniques de budgétisation et de suivi financier assurent le maintien du projet dans les limites du budget tout en détectant rapidement les écarts.
- Une analyse proactive des risques limite les perturbations pouvant impacter le calendrier ou engendrer des coûts supplémentaires.
- Elle améliore la coordination et la communication entre les parties prenantes, réduisant les malentendus et les doublons.
- L'utilisation rationnelle des ressources humaines, matérielles et financières favorise l'efficacité et évite le gaspillage.

### **Résultats pratiques observés lors du stage chez Sonatrach :**

- La gestion de projet est effectivement appliquée à travers des procédures bien définies et une structure organisationnelle claire.
- Des outils de planification comme MS Project et le diagramme de Gantt sont régulièrement utilisés pour suivre l'avancement des projets.
- Une attention particulière est accordée au respect des délais, avec des réunions de suivi fréquentes pour évaluer l'état d'avancement et réajuster les plannings si nécessaire.
- Le contrôle des coûts est assuré par un service dédié à la budgétisation et au suivi financier, ce qui permet de limiter les dépassements.
- La gestion des risques est intégrée dès la phase de planification : des scénarios sont anticipés et des mesures préventives sont mises en place.
- La communication entre les départements (technique, logistique, financier, etc.) est facilitée par des canaux formels (rapports, plateformes internes), ce qui améliore la coordination et limite les erreurs.
- L'allocation des ressources humaines et matérielles est faite en fonction des priorités définies, assurant une utilisation optimale des moyens disponibles.

Toutefois, certaines limites ont été observées, notamment des retards dus à des imprévus externes (ex. : retards de fournisseurs, conditions climatiques) ou des lenteurs administratives

### Analyses des hypothèses :

1. Hypothèse 1 : Une gestion de projet structurée améliore l'organisation et la performance globale des projets.

→ Cette hypothèse est cohérente avec la problématique. Elle montre que la structuration et la rigueur dans la gestion ont un effet positif global, ce qui inclut indirectement les délais et les coûts. Cependant, elle reste assez générale.

2. Hypothèse 2 : Le respect des délais et des coûts ne dépend pas de la qualité de la planification et du suivi.

→ Cette hypothèse contredit les fondements mêmes de la gestion de projet. Elle est difficilement défendable, car la planification et le suivi sont justement les éléments clés qui permettent d'anticiper les écarts de temps et de budget. Elle peut éventuellement servir d'hypothèse de travail à invalider, mais elle n'est pas la bonne ici.

3. Hypothèse 3 : L'expérience pratique chez Sonatrach confirme l'impact positif d'une gestion rigoureuse sur les délais et les coûts.

→ Cette hypothèse est précise, directement liée à la problématique, et repose sur une observation concrète. Elle établit un lien clair entre la gestion rigoureuse et la maîtrise des délais et des coûts, en s'appuyant sur l'étude de cas (stage chez Sonatrach). Elle est donc la plus pertinente et la plus justifiée.

### Conclusion d'analyse des hypothèses :

L'hypothèse 3 est la plus appropriée, car elle répond directement à la problématique posée, tout en s'appuyant sur une observation réelle et vérifiable dans un contexte professionnel concret.

### Les recommandations :

1. Renforcer la planification dès le début du projet.
2. Mettre en place un bon système pour gérer les changements dans le projet.
3. Améliorer la communication entre tous les intervenants du projet.
4. Suivre les délais et les coûts en temps réel avec des outils adaptés.
5. Former les chefs de projet à mieux gérer les imprévus.
6. Identifier les risques dès le départ et prévoir des solutions.
7. Intégrer les impacts financiers des ajustements dès qu'ils apparaissent.
8. Garder une trace des projets précédents pour apprendre de leurs erreurs

### **La conclusion générale :**

Après avoir complété à la fois l'étude théorique et l'étude de terrain, menée au sein de la société

Sonatrach aval Oran sidi Djamel, ma recherche s'est articulée autour de l'impact de la gestion de projet sur les deux éléments que sont le délai et le couts, considérées comme des déterminants clés de la réussite des projets.

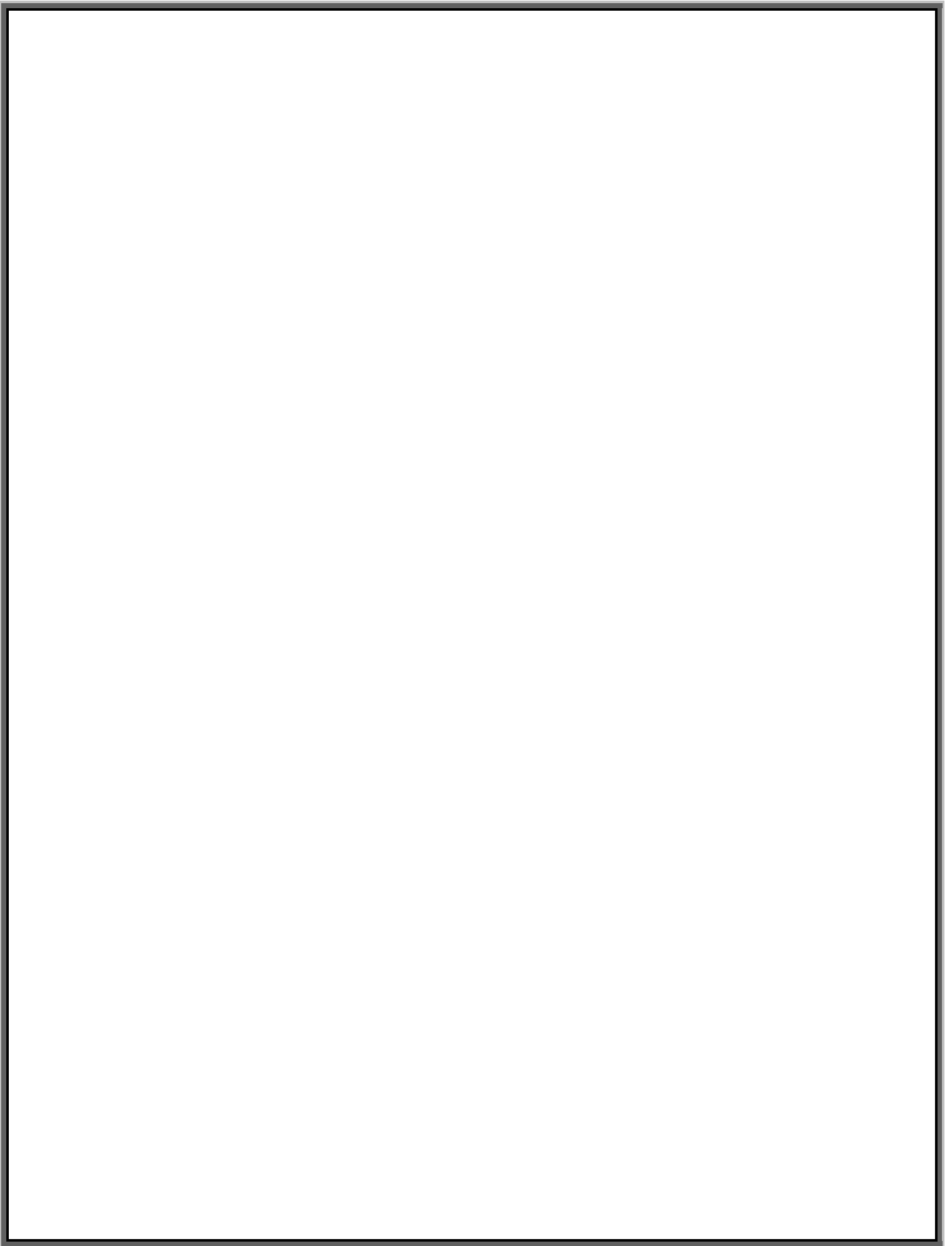
Au cours de mon stage dans les différents départements de l'entreprise, j'ai pu observer le déroulement du travail en gestion de projet, à travers l'observation des opérations sur le terrain et en posant mes

questions aux responsables principales. Cela m'a permis de comprendre les mécanismes adoptés pour la planification, l'exécution et le suivi des projets.

Pour la collecte des données, j'ai utilisé des outils méthodologiques tels que l'observation directe et les interviews personnelles avec certains cadre impliqués dans la gestion de projets. À partir de ces données, il m'est apparu clairement que l'application des principes de gestion de projet influence considérablement le respect des calendriers et l'estimation des couts, en plus des défis que l'entreprise doit relever pour atteindre ses objectifs au moindre cout et dans les délais impartis.

L'étude a également révélé que la société Sonatrach considère la gestion de projet un facteur déterminant Qui influence directement la maitrise des délais et les couts des projets.

# Référence



# Références

---

## Liste des références :

1. Abdeslam Zuitan, Programme de licence en économie, matière : gestion de projets, Université Virtuelle Syrienne, Syrie.2006.
2. Abdelkarim Yaqoub, Études de faisabilité de projet, Dar Dussama pour l'édition et la distribution, Amman Jordanie, 2009.
3. Ahmed Abdel Ismail Al-Saffar & Majda Abdel Latif Al-Tamimi, Recherche opérationnelle : Applications sur ordinateur, 3e éd., Dar Al Manah, Amman, Jordanie.
4. Ahmed Youssef Doudan, Gestion de projet contemporaine, Dar Editions Al-Yazouri, Amman, 2008 .
05. Akamel Ali Metally Omaran, Planification et contrôle, Centre de développement, Le Caire, 2007.
- 06 . Alain Boutat & Jean Marc Capraro .
- 07 . Alas Sharit Mehamed Farid Al-Sahar, Économie de la gestion, approche décisionnelle, Éditions Universitaires, Beyrouth, 1998 .
- 08 . Amal Abdo, Le rôle de la gestion des risques du projet dans la garantie de sa réussite, Mémoire de Master, Université de Tébessa, 2012-2013.
- 09 . Abu Gasim M230ue Al-Sheilon, Operations Research, 2e éd., Groupe Arabe, Le Caire, 2009 .
10. Baakil D., Management général : cours de management, Université Hassan II.
11. Bashir Al-Alag, Les bases de la gestion du temps, Al-Yazouri Publishing House 2021 .
12. Ben Daykha Suthaina & Faizi Khadija, Le rôle du coût dans l'amélioration de la performance financière de l'institution, Université Oum El Bouaghi, 2022 .
13. Ben Mazouzia Ibrahim, Adoption de la méthode des coûts par activités pour mesurer le coût des services publics, Mémoire de Master, Université Kasdi Merbah, Ouargla, 2012 .
14. Beyan Hani Harb, Introduction à la gestion des affaires, Dar Alilimiah International, Jordanie .

## Références

---

15. Bou Yaqoub Abdel Karim, Comptabilité analytique, Office des publications universitaires, Algérie, 2005 .
16. Cargnello Charles, Emmanuelle et autres, Comptabilité de gestion, Presses Universitaires de Grenoble, France, 2000.
17. Chemrani, Les principes de la gestion de projet, Amazon Kindle, 2023 .
18. Delphine Falcoz, 60 minutes pour maîtriser les délais de vos projets, Gereso Édition, 2022 .
19. Douglas McGregor, The Human Side of Enterprise, McGraw-Hill, 1960 .
- 20 . Douichi Hachemi, Management : fondements historiques, définitions et processus.
21. Een Hamoud Sakina, Introduction à la gestion et aux opérations administratives, Dar El Oumma, Algérie, 2012.
- 22.Eld Muhammad Atif, Introduction aux projets, Université d'Alexandrie, 1ère édition, Le Caire, 1935.
23. Fayol Henri, Administration industrielle et générale, H. Dunod & E. Pinat, France, 1917.
24. Frame Davidson, La gestion de projets dans les organisations, trad. Abdallah Kamel Abdallah, Librairie Al-Obaikan, Riyad, 1997.
- 25.François Pottier, Analyse des coûts, Économica, Paris, 2005.
- 26.Fronesis 5 Bezucage, L'en de l'histoire en gestion : le point de vue des étudiants, Montréal, 2022.
- 27.Ghaleb Abbasi, Principes fondamentaux de la gestion de projet intégrée, Central Press Dax, 1995.
- 28.Ghaleb Jalil Suwais, Rateb Jalil Suwais, Ghaleb Yousef Abbasi, Fondamentaux de la gestion de projet, 1ère éd., Ihrza Publishing, Amman, 2010.
- 29.Guedoum Lazhar, Conférence sur la gestion de projet, Université des 8 Mai 1945, Guelma, 2019.
- 30.Haider Muhammad Al-Ambet Tarabishi, 1999 .

## Références

---

31. Hanan Shukri Shaker Shabir, La réalité de la gestion du temps chez les employés des chaînes publiques par satellite dans la bande de Gaza, Mémoire non publié, 2010.
32. Hassan Ibrahim Ballout, Gestion de projet et étude de faisabilité économique, 1re éd., Dar Al Nahda Al Arabiyah, Beyrouth, 2000 .
33. Jean-Yves Moine, Le grand livre de la gestion de projet, Éditions d'Organisation, 2021 .
34. Jamil Jreissat, La faisabilité administrative et les projets de développement, Institut de l'Administration Publique, Jordanie, 1956 .
35. Kim Heldman, William Heldman, Microsoft Office Excel 2007 for Project Managers, Wiley Publishing Canada, 2007.
36. Khodjz M., Cours : définition de l'entreprise, Université Mamméri de Tizi-Ouzou .
37. Lahcheb Safa, Système de contrôle de gestion et son lien avec la prise de décision, Mémoire de Master, Université d'Alger, 2006.
38. Likert Rensis, New Patterns of Management, McGraw-Hill, New York, 1961 .
39. Michel Gervais, La gestion de projet : méthodes et outils, Presses de l'Université du Québec, 2019.
40. Michel Joly, Le management de projet, Édition d'Organisation, 2004 .
41. Moayed Al-Fadl, Mahmoud Al-Obaidi, Gestion de projets : une approche quantitative, Al-Warrag Publishing, Amman, 2019.
42. Moussa Ahmed Khair Eddine, Gestion contemporaine des projets, 2e éd., Dar Wael, Amman - Jordanie, 2014.
43. Muhammad Khal Al Kaowani, Time Management, Dar Al Fikr, 2018 .
44. Muhammad Ahmad Jamuneh, Introduction à la recherche opérationnelle, référence précédente.

## Références

---

45. Nasser Ibrahim Al-Muhaimid, Gestion de projet professionnelle selon la méthodologie PMI, 1re éd., 2016.
46. Ouchi William, Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge, Addison-Wesley, 1981 .
47. Peter Drucker, The Practice of Management, Harper & Brothers, 1954.
48. Philippe Nase & Charlene Poirier, La gestion de projet, 4e éd., Chenelière Éducation, 2021.
49. Project Management Institute, A Guide to the Project Management Body of Knowledge, 3e éd., Pennsylvanie, 2004.
50. Redding John Massey Z., L'approche managériale de la gestion de projet, trad. Ayman Al-Arkhnazi, Librairie Al-Obaikan, Riyad, 2003.
51. Roger Aim, La gestion de projet, Gualino Édition, 2022.
52. Serge Bellut, Maîtriser les coûts d'un projet par la valeur, Afnor Édition, 2023.
53. Trevor L. Young, La gestion efficace de projet, trad. Hiba Ajina, Groupe Arabe pour la Formation et l'Édition, 2014.
54. Yassin Salmi, Méthodes modernes de calcul des coûts et de prise de décision dans l'organisation, Mémoire de Master, Université d'Alger, 2010.