

**CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION**

**INSTITUT SUPERIEUR DE MANAGEMENT DES**

# **MEMOIRE DE FIN D'ETUDES**

Pour l'obtention du

Master Professionnel en Sciences de Gestion

Spécialisation Création d'Entreprises et Gestion de Projets



## **SUJET:**

**ANALYSE DE LA PERFORMANCE DES PROCESSUS DE  
MANAGEMENT DE PROJETS DANS UN SYSTEME  
D'ORGANISATION EN MODE PROJETS : CAS DU  
DEPARTEMENT MINING & PROJECTS DE BOLLORE AFRICA  
LOGISTICS SENEGAL**

**Elaboré par**

**Relwendé Clovis Arnaud TOUGMA**

**Directeur de mémoire**

**M. Ibrahima Mboulé FALL**

**Enseignant permanent au CESAG**

**Octobre 2014**

**DEDICACES**

*Je dédie cet ouvrage à ma famille, mes amis...*

## REMERCIEMENTS

### A

- M. BARRY, Chef du Département Mining & Project de BALS ;
- M. DIAGNE, exploitant à BALS ;
- Tout le personnel du Département Mining & Projects de BALS
- Mon encadreur, M. Ibrahima Mboulé FALL ;
- Mes amis ;
- Ma Famille ;
- Toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce document.

Trouvez ici, l'expression de ma profonde gratitude.

## SIGLES ET ABREVIATIONS

**AFITEP** : Association Francophone de Management de Projets

**Afnor** : Association Française de Normalisation

**BALS** : Bolloré Africa Logistics Sénégal

**ISO** : International Standard Organisation

**MIP** : Mémoire d'Identification de Projet

**MSP** : Microsoft Project

**PERT** : Program Evaluation Review Technic

**PMBOK** : Project Management Body Of Knowledge

**QHSE** : Qualité Hygiène Sécurité Environnement

**RH** : Ressources Humaines

**SFT** : Structure de Fractionnement du Travail

**WBS** : Work Breakdown Structure

## Liste des tableaux et schémas

Tableau n°1 : Images de l'organisation

Tableau n°2 : Composantes du management de projet

Tableau n°3 : Schéma de mise en place du management par projet

Tableau n°4 : Entité fusionnées du Groupe BALS

Tableau n°5 : Recommandations

Schéma n°1 : Les 03 Niveaux du management

Schéma n°2: Cycle de vie d'un projet

Schéma n°3 : Organisation par projet : la Structure matricielle

Schéma n°4 : Modèle d'analyse

Schéma n°5 : Variables

Schéma n°6 : Processus d'identification des projets

Schéma n° 7 : WBS

## SOMMAIRE

PRESENTATION GENERALE .....	1
PREMIERE PARTIE : FONDEMENTS THEORIQUES .....	5
INTRODUCTION DE LA PREMIERE PARTIE .....	6
CHAPITRE I : DEFINITION DE CONCEPTS .....	6
Section 1 : Notions d'organisation, de management et de projet .....	6
Section 2 : L'organisation et le management par projet .....	20
CHAPITRE II : CONTEXTE DE L'ETUDE .....	31
Section 1 : Présentation de Bolloré Africa Logistics Sénégal .....	31
Section 2 : Méthodologie de recherche .....	41
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE.....	47
INTRODUCTION DE LA DEUXIEME PARTIE .....	48
CHAPITRE I : PRESENTATION ET ANALYSE DE RESULTATS.....	48
Section 1 : Présentation des résultats .....	48
Section 2 : Analyse des résultats.....	60
CHAPITRE II : RECOMMANDATIONS ET PLAN DE MISE EN ŒUVRE .....	69
Section 1 : Recommandations.....	69
Section 2 : Plan de mise en œuvre .....	77
CONCLUSION GENERALE .....	80

## PRESENTATION GENERALE

### ➤ Introduction

L'environnement des entreprises, de plus en plus changeant, impose à ces dernières de nouveaux défis. Les facteurs de compétitivité d'antan tendent à être obsolètes face aux mutations actuelles des habitudes de consommation. Pour satisfaire le client, il n'est plus question seulement de lui offrir un produit adapté à un besoin ponctuel, car ce besoin en lui-même est changeant. Désormais, il s'agit d'innover de manière continue tout en maîtrisant d'un côté ses facteurs de production et en anticipant de l'autre les actions de la concurrence. Cette veille permanente impose aux entreprises de pouvoir faire et défaire leur mode d'organisation en fonction des besoins futurs sans en altérer pour autant le fonctionnement en cours. La flexibilité organisationnelle suggérée là est contraignante car elle nécessite une optimisation des ressources de l'entreprise qui peuvent être sollicitées à diverses fins. Le gain de temps, une bonne répartition des moyens, en somme, le système de management apparaît comme un élément clé dans une organisation.

Or, le vocable « performance », s'il peut être assimilé au résultat ou au produit final, tient aussi, et surtout de processus dont la maîtrise garantit peu ou prou l'atteinte des objectifs préalablement fixés. Il devient alors nécessaire, voire indispensable pour un dirigeant d'entreprise de, d'abord définir clairement ses objectifs et les indicateurs permettant de les mesurer, puis, dans une action collégiale avec l'ensemble de ses collaborateurs les poursuivre et les atteindre.

L'environnement africain ne déroge pas à ces règles de fonctionnement. Si la direction de nos entreprises a longtemps été fortement impactée par un mode de gestion « traditionnel », les bonnes pratiques organisationnelles tendent à s'épandre et à atteindre la quasi-totalité de nos organisations, du moins, celles qui se veulent pérennes et prospères. Néanmoins, bien que la mise en œuvre de certaines pratiques semble être reconnue comme indispensable, leur maîtrise n'est pas toujours garantie, surtout si l'on sort du cadre d'un système organisationnel typiquement fonctionnel pour les appliquer dans le domaine du projet où la rareté des ressources est plus prononcée, l'incertitude plus grande et l'environnement beaucoup moins stable.

## ➤ **Problématique**

La performance d'une entreprise est liée à tout élément qui favorise à rendre meilleure l'optimisation de la rentabilité et donc de la création de valeur nette. Ainsi, on peut grossièrement qualifier une entreprise performante comme celle qui :

- est rentable et le reste durablement ;
- a une capacité à répondre à la concurrence par la qualité de ses services ;
- s'adapte rapidement aux nouvelles réalités de son environnement.

Répondre à ces caractéristiques suppose qu'une entreprise ait mis en place des processus de management de ses ressources financières, matérielles et humaines. Ces processus tout de même, avec leurs indicateurs, viennent s'intégrer dans un système managérial qui change d'une organisation à une autre. Un système de management mérite quand même que l'on y prête une attention particulière. De fait, migrer d'un mode d'organisation « traditionnel » pour une structuration en fonction du produit ou service à livrer, faire travailler ensemble et simultanément des acteurs et des ressources qui d'ordinaire œuvraient de manière séquentielle les unes après les autres, fonctionner en mode projet est une option que beaucoup d'entreprise tendent à choisir en réponse à ces nouvelles exigences organisationnelles. Quels sont donc les enjeux de l'adoption de ce nouveau paradigme de management ? Quels sont les avantages et les inconvénients du management par projet ? Quels sont les risques qu'encourt une entreprise en quittant une organisation traditionnelle de type fonctionnelle orientée « métier » vers une structuration flexible et dynamique orientée « produit ou service » ?

Le secteur industriel est celui qui a vu en premier la mise en œuvre du management par projet. Ainsi, ayant été plébiscité par l'industrie pétrolière puis par l'industrie agroalimentaire et automobile, le mode projet se généralise et s'étend même au secteur tertiaire. L'engouement autour du management par projet en a fait une discipline à part entière qui se voit de plus en plus utilisée dans les entreprises privées comme publiques et sollicitée dans presque tous les secteurs d'activité.

Bolloré Africa Logistics est le premier réseau de logistique intégrée sur le continent africain et le premier opérateur de partenariats public-privé portuaires et ferroviaires. Il opère dans des métiers aussi nombreux que variés. Cette diversité de champs d'application de ses opérations implique de la souplesse dans le mode de gestion de ses ressources et dans la gestion de ses relations avec ses différents partenaires. C'est ainsi que le département Projets voit dans ses attributions, la formulation et la mise en œuvre de projets pour le compte d'organisations

diverses. Le système de management opéré au sein de l'entité est-il adapté ? Répond-il aux réalités actuelles ? Si oui, peut-il être amélioré pour le rendre plus performant ? La réponse à ces questions nous renvoie à l'analyse justement de ce système de management de projet, à sa comparaison avec ce qu'on peut qualifier de « bonnes pratiques » de management pour en déceler les atouts, les imperfections mais aussi envisager les possibilités d'améliorations.

### ➤ Objectifs

Cette étude de manière générale a pour objectif de relever l'efficacité du système de management de projets appliqué au sein du département Mining and Projects de BALS.

De manière spécifique et détaillée, il s'agit :

- de comprendre le système de management de l'entité ;
- de le rapprocher aux méthodes qui se sont montrées efficaces et ont donc été retenues comme bonnes pratiques;
- de relever les avantages, les inconvénients et les perspectives de perfectionnement du système étudié ;
- de formuler un plan de mise en application des propositions qui sont formulées.

### ➤ Intérêt de l'étude

Cette étude, de par sa structuration démontrera un intérêt certain.

- Pour Bolloré Africa Logistics, elle permettra de déceler les forces et les faiblesses du mode d'organisation des équipes dans la mise en œuvre des projets de l'organisation afin d'améliorer le processus à travers les recommandations qui sont formulées ;
- Pour le CESAG, cette étude constitue une ressource qui enrichit la base de connaissances de la bibliothèque et une source d'information pour l'ensemble des étudiants de l'établissement ;
- Pour le chercheur, elle permet de lever le voile sur le concept de management par projet et d'infirmer ou confirmer les *a priori* d'avant étude.

### ➤ Délimitation de l'étude

Bolloré Africa Logistics Sénégal est une vaste organisation évoluant dans plusieurs secteurs d'activité. Bien que pouvant être susceptible d'extension à l'ensemble de l'entreprise, cette

étude a été limitée au Département Mines et Projets (Mining and Projects Department) qui nous a accueilli et dont l'horizon a constitué le cadre d'analyse de nos postulats.

➤ **Annonce du plan**

Afin de rendre ce mémoire complet dans son contenu et pragmatique dans son analyse, il sera structuré en deux parties : une partie théorique et une partie pratique.

- La première partie, théorique, est consacrée à la révision des concepts de base nécessaires à la compréhension de la suite de l'étude. Il s'agit dans cette partie de définir les différentes théories énoncées sur les notions d'organisation, de projet, de management de projet, et enfin, de management par projet. Il sera également question de poser les prémices du cadre pratique en contextualisant l'étude. Ainsi, nous définirons le cadre et les horizons de nos analyses en présentant la structure hôte dans son organisation et ses domaines d'intervention. Nous déclinons également notre méthodologie de recherche et l'approche adoptée pour rendre notre étude la plus complète possible ;
- Dans la seconde partie, les théories énoncées sont confrontées aux pratiques de Bolloré Africa Logistics. Elle est le lieu d'énoncer et d'analyser les résultats de notre recherche. Par la suite et à la lumière de notre expérience, des recommandations afférentes aux éventuels manquements qui ont été décelés sont formulées et un plan de mise en œuvre proposé pour améliorer le processus de mise en œuvre des activités de la structure auditée.

**PREMIERE PARTIE :**  
**FONDEMENTS THEORIQUES**

## INTRODUCTION DE LA PREMIERE PARTIE

Il n'est pas rare, même pour les plus aguerris, de se perdre dans la profusion des théories et des terminologies évoquées et abordées lorsque l'on rentre dans la sphère organisationnelle. Au fil du temps et à la lumière de l'évolution de la vie des entreprises et de leur environnement, des concepts ont été énoncés. Si certains d'entre eux convergent vers un seul et unique point, d'autres par contre sont opposés, créant ainsi un conflit d'opinions, cause d'une certaine confusion chez les lecteurs et autres praticiens. Il devient alors indispensable de pouvoir, pour mieux voguer dans le flot de théories, maîtriser « sur le bout des doigts » les notions d'organisation de management et de projet. A l'ébauche de ce document, cette première partie intervient comme un éclaircissement, un rappel et/ou une explication de termes qui seront employés tout au long du document.

Dans un premier chapitre consacré aux définitions, seront évoqués des concepts qu'il est opportun de connaître lorsque l'on parle d'organisation. Par la suite, dans un deuxième chapitre, nous circonscrivons l'étude dans un contexte précis tout en déclinant la méthodologie qui sera adoptée pour la mise en œuvre de l'étude.

## CHAPITRE I : DEFINITION DE CONCEPTS

Le premier chapitre est sectionné en deux parties. Dans la première section, sont définis les concepts d'organisation, de management et de projet, puis dans la seconde, est abordée la notion de management par projet.

### Section 1 : Notions d'organisation, de management et de projet

#### 1.1. Notion d'organisation

##### 1.1.1. Généralités

Il est dans la nature de l'Homme de s'organiser. De tout temps, les humains se sont regroupés autour de structures en vue d'avoir un meilleur vécu. Qu'il s'agisse de familles, de tribus, de villages ou de pays, il a toujours paru nécessaire pour le bien être individuel, de mutualiser les efforts, les ressources et les moyens afin d'en faciliter la gestion et d'en optimiser les utilisations. Cette pluralité de caractéristiques (taille, but, mode de fonctionnement, etc.) a engendré une certaine complexité quant à une définition à donner à l'organisation.

Selon le **Larousse (2008)**, l'organisation est « la manière dont les différents organes ou parties d'un ensemble complexe, d'une société, d'un être vivant sont structurés, agencés ». Par extension, plus que la manière, la « structure et l'agencement eux-mêmes » constituent des organisations. Il ressort de cette première définition générique un élément fondamental : que l'organisation est « complexe ». Cette complexité est induite non seulement par le but recherché par l'organisation, mais aussi et surtout par le mode de gestion et de fonctionnement pour lesquels ses membres optent.

Dans le monde professionnel, bien que ne s'éloignant pas du cadre de la précédente définition, l'organisation intègre d'autres éléments caractéristiques. C'est ainsi que **Y. F. LIVIAN (2000)** dégage sept éléments constituant le cœur de ce que nous pouvons appeler le « phénomène organisationnel » :

- l'organisation est un espace où existe une certaine division du travail ;
- l'organisation est un espace de coordination collective ;
- une division du travail et une coordination sont nécessaires pour mener une certaine action ;
- cette action est volontaire et comporte des choix, des possibilités de décision, de négociation ou d'arrangements variés ;
- cette action suppose la création de règles et le contrôle de leur application ;
- les éléments ci-dessus existent pendant une certaine durée. La répartition des tâches et la coordination stabilisent l'action finalisée à un moment donné ;
- l'organisation, pour être un lieu d'action, est aussi porteuse d'un ensemble de représentations, de connaissances accumulées.

Nous disposons ainsi, sous la terminologie « organisation », d'un concept large, pouvant recouvrir des formes économiques et sociales concrètes et variées (une usine, un hôpital, une prison sont des organisations...). **H. MINTZBERG (1982)** synthétise bien ces éléments en donnant une définition relativement complète de ce qu'est une organisation. Il l'assimile à « la somme totale des moyens utilisés pour diviser le travail entre tâches distinctes et pour assurer la coordination nécessaire entre ces tâches ». Plus qu'au résultat final, on entrevoit dans cette définition de MINTZBERG une assimilation de l'organisation au processus d'agencement. **S. P. ROBBINS (1987)** au contraire, en parlant d'organisation se réfère au résultat du processus. Il la décrit comme étant « un ensemble de moyens structurés constituant une unité de coordination ayant des frontières identifiables, fonctionnant en continue en vue

d'atteindre un ensemble d'objectifs partagés par les membres participants ». Une organisation est donc essentiellement un cadre structuré pour une action.

La perspective qui se décline des précédents énoncés ne laisse aucun doute sur l'importance et le rôle fondamental de l'organisation. En effet, sans un minimum d'organisation toute entreprise humaine, aussi simple soit-elle serait vouée à l'échec. Trois facteurs sont la cause d'une telle contrainte :

- les tâches à exécuter sont nombreuses et relativement complexes, d'où elles doivent être réalisés dans un ordre bien déterminé ;
- les acteurs (individus ou entités) sont nombreux et doivent effectuer avec une certaines coordinations avec les autres leurs tâches ;
- les ressources sont rares et induisent une optimisation de leur utilisation pour une atteinte des objectifs.

Objectif, but, finalité. Oui, une organisation n'est pas érigée avec pour simple optique « d'être une organisation ». C'est d'un besoin que naît la nécessité de s'organiser. Ainsi, selon la norme internationale **ISO 9000 (2005)**, l'organisation se définit comme un « ensemble de responsabilités, pouvoirs et relations entre les personnes ». C'est l'un des outils du système de management d'une entreprise, lequel permet « d'établir une politique et des objectifs et d'atteindre ces objectifs ».

D'une façon générale, en se basant sur les définitions ci-haut, une classification de l'organisation permet d'en retenir trois approches. Elle peut être perçue selon la **Collection Sciences Humaines, DUNOD (2010)** comme :

- une activité : c'est le fait même d'organiser ;
- un objet : c'est le résultat de l'action d'organisation ;
- une entité sociale : c'est le « vivant ».

### **1.1.2. L'organisation comme activité**

L'organisation en tant qu'activité consiste à identifier les éléments, les agencer les uns par rapport aux autres en des systèmes cohérents dotés d'une certaine permanence de fonctionnement. L'organisateur doit organiser son travail en application de la théorie des systèmes, c'est-à-dire :

- mettre en place des systèmes élémentaires ;
- puis les intégrer dans des systèmes plus vastes.

Dans la pratique, le fait d'organiser un système est le plus souvent indissociable de celui de le mettre en place effectivement, ce qui suppose d'informer, de former et de motiver les hommes qui devront le faire fonctionner : l'activité « organiser » ne peut se faire en ignorant l'entité sociale.

### 1.1.3. L'organisation comme objet et comme entité sociale

En tant qu'objet, l'organisation est le résultat de l'activité. C'est la structure qui a été élaborée dans la phase d'organisation. Il s'agit essentiellement :

- des différents découpages effectués entre les activités, les fonctions, etc. ;
- des procédures retenues, telles qu'elles sont décrites dans des modes opératoires, pour exécuter les tâches et les coordonner.

Une des difficultés majeures pour faire évoluer les organisations est leur capacité de résistance aux changements, car l'organisation n'est pas un objet inerte, c'est une entité sociale qui a une existence propre. **ETZIONI (1971)** la définit comme une « unité sociale (un groupement humain) délibérément construite pour promouvoir des buts spécifiques et constamment réaménagée pour atteindre ces buts ».

La notion d'organisation d'aujourd'hui n'a pas toujours été bien évidemment celle d'il y a un ou deux siècles. Elle a évolué. **G. MORGAN (1989)** synthétise dans le tableau ci-dessous le concept et son évolution au fil du temps. Il y explique comment au fil de l'histoire, des auteurs ont appréhendé l'organisation et l'ont assimilé à tantôt une machine, un organisme vivant, puis un cerveau, un système politique, une prison mentale et, enfin, une culture.

**Tableau n° 1 : IMAGES DE L'ORGANISATION**

<b>L'organisation est une :</b>					
<b>Machine</b> 1910-40	<b>Organisme vivant</b> 1950	<b>Cerveau</b> 1950-70	<b>Système politique</b> 1960-70	<b>Prison mentale</b> 1950-70	<b>Culture</b> 1985
Un mécanisme dont les rouages doivent être huilés et où chacun doit être à sa place.	Un système qui s'adapte à son environnement	Un cerveau qui rassemble et traite de l'information et commande aux organes.	Un lieu de gouvernement, où les individus s'allient et s'opposent dans la défense de leurs intérêts.	Un lieu où le psychisme humain se manifeste, où les passions s'expriment, créateur de plaisir et d'angoisse.	Un groupe qui secrète des valeurs communes et qui crée des liens d'appartenance
Mécanique	Biologique	Biologique cybernétique	Politique (la cité)	Psychologique	Anthropologue
<ul style="list-style-type: none"> <li>• F.W. Taylor (1911)</li> <li>• H. Fayol (1916)</li> <li>• M. Weber (1947)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L. VON Bertalanffy (1951)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• H. Simon (1987)</li> <li>• S. Beer (1972)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• J. March et H. Simon (1958)</li> <li>• M. Crozier et E. Friedberg (1977)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• E. Jacques (1951)</li> <li>• M. Pages et E. Enriquez (1974)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• E. Schein (1987)</li> </ul>
<b>Source : G. Morgan, Images de l'organisation, 1989</b>					

Une chose est de mettre sur pied une organisation, il en est une toute autre que de l'amener à l'atteinte de ses objectifs. Cette dualité soulève alors la question du management.

## **1.2. Notion de management**

### **1.2.1. Principes généraux**

L'anglicisme « to manage » et le terme « management » viennent du français « ménager » qui traduit l'action de bien régler, de bien disposer : c'est l'art de conduire et de diriger. Le management peut être défini aujourd'hui, de manière très générale, comme l'ensemble des techniques d'organisation et de gestion de l'entreprise pour conduire, piloter l'action des individus. Il s'agit donc d'optimiser l'usage des ressources humaines d'une organisation dans le cadre des objectifs visés.

**P. DRUCKER**, un des fondateurs du management moderne a également une acception du management orienté ressources humaines. Il le considère comme « quelque chose qui se rapporte à des êtres humains. Son rôle est de permettre aux hommes de produire un résultat commun, de donner de l'efficacité à leurs capacités et de faire en sorte que leurs points faibles n'aient pas d'importance ».

**H. FAYOL (1916)**, lui, a une approche plus fonctionnelle du management. Il l'assujettit à une fonction transversale qu'il nomme « fonction administrative » et qui a pour finalité d'être le lien entre les cinq grandes fonctions spécifiques et verticales de l'organisation que sont :

- fonction technique : produire, transformer;
- fonction commerciale : acheter, vendre;
- fonction financière : rechercher et utiliser de façon optimale les capitaux;
- fonction de sécurité : protéger les personnes et les biens;
- fonction comptable : calculer la paie et les statistiques (recenser les actifs et le patrimoine).

Afin d'assumer au mieux ces fonction, FAYOL implique la nécessité de la part des « administrateurs » de pouvoir « Prévoir, Organiser, Commander, Coordonner, Contrôler ». Ces principes de gestion sont repris dans le management contemporain sous l'acronyme « PODC » (Planifier, Organiser, Diriger, Contrôler). La norme **ISO 9000 (2000)** tout en ne s'éloignant pas de la définition de FAYOL considère le management comme l'ensemble des « activités coordonnées pour orienter et contrôler un organisme ».

**T.T. PATERSON (1969)** fait l'union des approches « fonction » de FAYOL et « ressources humaines » de DRUCKER en définissant le management comme la « mise en œuvre et la coordination des fonctions et des personnes qui remplissent ces fonctions de façon à atteindre un but donné ». De cette définition de PATERSON, il ressort deux éléments fondamentaux du management :

- la notion de coordination ;
- la notion de but.

Le management s'insère donc dans le cadre d'une organisation. On ne peut parler de management que dès lors qu'une organisation est mise en place en vue d'atteindre un but. Et c'est la recherche de l'atteinte de ce but qui sous-tend la nécessité de « manager », coordonner donc de manière relativement logique, selon une structuration jugée efficace et efficiente les personnes et d'autres ressources de l'entreprise.

De façon synthétique, nous pouvons retenir du management trois (03) axes majeurs :

- la définition de la raison d'être, des buts et des objectifs de l'organisme ;
- la gestion des opérations à l'intérieur de l'organisme afin d'atteindre les objectifs définis ;
- les relations humaines à l'intérieur de l'entreprise.

Dans une organisation, le management peut se situer à trois niveaux : stratégique, tactique, opérationnel.

### **1.2.2. Le management stratégique ou « top management »**

Le management stratégique est l'ensemble des décisions qui relèvent de la direction de l'entreprise et qui ont pour ambition de définir la stratégie de l'entreprise. Ces décisions stratégiques ont un impact à long terme et ont pour objectif principal d'assurer le développement et la pérennité de l'entreprise.

Le management stratégique repose sur une double démarche :

- une analyse des ressources et compétences de l'entreprise permettant de dégager ses forces et faiblesses ;
- une analyse de l'environnement de l'entreprise pour mettre en lumière les opportunités à saisir et les menaces à éviter.

### 1.2.3. Le management tactique ou « middle management » et le management opérationnel

Le management tactique comprend essentiellement les cadres dirigeants responsables d'une fonction spécifique dans l'entreprise qui tiennent compte des orientations stratégiques. Il répond à la fois spontanément aux objectifs sur le court terme et sait affronter les décisions sur le long terme. Cependant il nécessite une polyvalence avancée des managers et autres responsables pour assurer la réactivité de l'entreprise.

Le management opérationnel correspond aux décisions prises par la hiérarchie intermédiaire (chefs de services, contremaîtres...) concernant la gestion courante de l'entreprise. Ces décisions concernent le court ou le moyen terme et ont pour objectif l'optimisation des ressources pour atteindre les objectifs fixés.

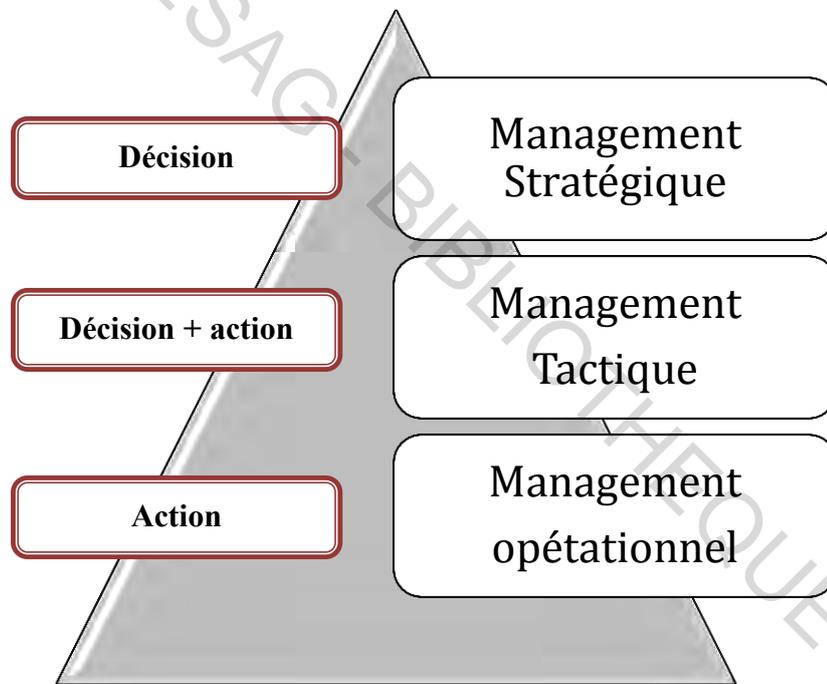


Schéma n°1 : Les 03 Niveaux du management : source BEREADER

## 1.3. Notion de projet

### 1.3.1. Généralités et caractéristiques du projet

Le terme « projet » est très « à la mode ». En effet, il est employé désormais à toutes les échelles, qu'il s'agisse du niveau personnel, des entreprises ou à l'échelle des Etats. Bien plus qu'une tendance, le projet semble être une nécessité, un mode d'organisation incontournable pour l'atteinte plus efficace des objectifs fixés aux différentes strates citées plus haut. Bien

qu'on utilise le terme assez couramment, il n'en demeure pas moins qu'il échappe souvent à notre contrôle, tant par ses caractéristiques que par sa similarité avec d'autres concepts traduisant approximativement la même réalité.

Dans son acception courante, et se basant sur l'étymologie latin du terme (*projectio*), un projet est une projection dans le futur. Il traduit presque toujours un désir d'accomplir un acte dans un dessein de réalisation d'un souhait plus ou moins clairement défini. Le **Petit Robert (1992)** définit partiellement le projet comme « une image d'une situation, d'un état que l'on pense atteindre ». Il l'assimile dans ce sens à un « dessein », une « intention », un « plan ». Dans la même approche, **Jules Renard (1910)** définit grossièrement le projet comme « un brouillon de l'avenir ». Une sorte d'ébauche d'une réalité dont on a jusqu'alors que les grandes orientations. Ces approches sont acceptables si l'on se limite à la « vie de tous les jours » où l'on parle de nos projets de vacances, de projet de carrière, etc. Mais dès lors que l'on s'engage dans une approche plus professionnelle, la terminologie s'orne de complexité.

L'Association Francophone de Management de Projet (**AFITEP**) fait du projet « un ensemble d'actions à réaliser pour satisfaire un objectif unique défini, dans le cadre d'une mission précise, et pour la réalisation desquelles on a identifié non seulement un début, mais aussi une fin ». Dans le même sens, l'Association française de normalisation (**Afnor X50-105 (2001)**) résume le projet en « une démarche spécifique qui permet de structurer progressivement et méthodiquement une réalité à venir et pour laquelle on n'a pas encore d'équivalent ». Cette traduction s'approche de la définition de la norme **ISO 10006 (2003)** qui fait du projet « un processus unique, qui consiste en un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées comportant des dates de début et de fin, entrepris dans le but d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques telles que des contraintes de délais, de coûts et de ressources ».

Une définition, plus synthétique et relativement plus admise du terme « projet » est celle proposée par le **Guide du corpus des connaissances en management de projet 3 (2004)**. Il définit le projet comme « une entreprise temporaire décidée dans le but de créer un produit, un service ou un résultat unique ». Qu'il s'agisse des définitions basiques du quotidien ou celles acceptées par les professionnels, l'on peut essayer une appréhension du terme « projet » sous l'angle de ses caractéristiques : temporaire, unique et progressif dans son élaboration.

- **Temporaire** : la première caractéristique d'un projet est son aspect temporaire. Tout projet est marqué par un début et une fin bien déterminés. Un projet est terminé lorsque ses objectifs sont atteints, lorsqu'il devient clair qu'ils ne sont plus

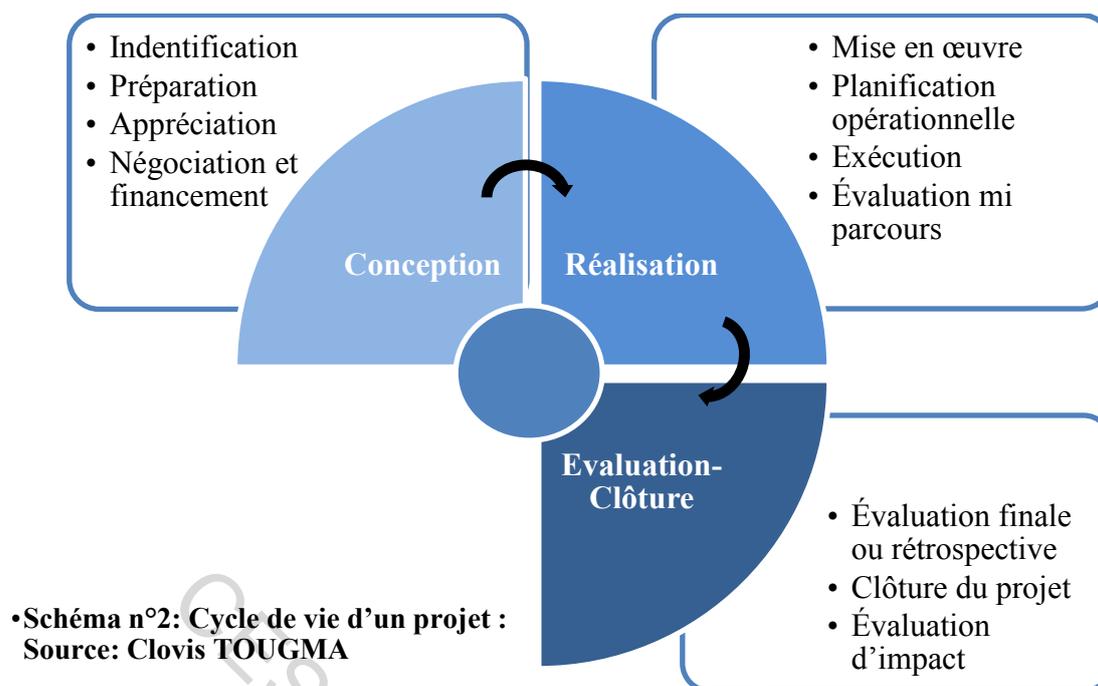
atteignables ou lorsqu'il n'est plus nécessaire de réaliser le projet. Le caractère temporaire ne veut pas dire qu'un projet est de courte durée, il traduit juste l'idée qu'il ne s'agit pas d'une démarche continue ;

- **Unique** : un projet est unique de par ses résultats ou livrables. Le projet est toujours entrepris pour satisfaire à un besoin particulier identifié et correspondant à un environnement donné. De ce fait, les livrables d'un projet précis ne peuvent prétendre satisfaire à d'autres besoins, d'autres populations.

Quand bien même des cibles non prévues peuvent voir leurs besoins satisfaits par un projet qui n'était pas initié à leur endroit, il n'en demeure pas moins que le caractère unique subsiste de ce que justement ces populations n'étaient pas celles prévues à l'initiative du projet ;

- **Elaboration progressive** : un projet ne sort pas d'une boîte, tout prêt à l'utilisation, il s'agit d'un processus itératif. L'on se rend bien compte de la pertinence de cette caractéristique lorsqu'on s'hasarde dans une comparaison entre les ébauches du projet et les perceptions que l'on s'en fait à un stade un peu plus avancé. Le projet s'est fourni, devient plus clair, est plus précis. Ces différentes étapes par lesquelles passe un projet ont d'ailleurs pu être homologuées et sont connues sous la terminologie de cycle de vie de projet.

Le cycle de vie d'un projet détermine donc l'ensemble des étapes de conception, de mise en œuvre et de clôture d'un projet. C'est, comme le disent Marine Cousin-Bernard et Elizabeth Gauthier (2010), « l'enchaînement dans le temps des étapes entre l'émergence du besoin et la livraison de la solution ». Ce cycle peut être schématisé comme suit :



Ce schéma met en exergue les différentes phases constituant le cycle de vie d'un projet. Ces phases sont au nombre de trois (03). La première phase, la conception est constituée des étapes d'identification, de préparation, d'appréciation et de négociation de financement. Une fois la faisabilité du projet établie et les ressources réunies, vient la phase de réalisation regroupant les étapes de mise en œuvre, de planification opérationnelle, d'exécution et d'évaluation mi-parcours. Le projet étant un « événement » ponctuel, après l'avoir réalisé, il convient donc de la clôturer. Cette dernière phase regroupe les étapes d'évaluation finale ou rétrospective, de clôture et d'évaluation d'impact.

En regardant d'un peu plus près les caractéristiques du projet, l'on se rend très vite compte de la proximité entre le terme « projet » et d'autres concepts. Définir le projet serait alors (aussi) établir les différences avec ces autres concepts.

### 1.3.2. Projet, opérations, plan, programme

- **Projet et opérations** : tout comme le projet, les opérations utilisent des ressources (humaines, matérielles et financières). Elles sont également soumises aux mêmes contraintes de limitation des ressources, sont planifiées, exécutées, et maîtrisées. La première grande différence néanmoins entre projet et opérations est que le projet est ponctuel et unique, alors que les opérations sont continues et répétitives. Le projet est souvent une réalité plus large qui nécessite la réalisation d'opérations en continu. La deuxième différence entre projet et opérations est liée aux résultats. Les objectifs des

projets et des opérations sont fondamentalement différents. Dans une entreprise par exemple, l'atteinte de l'objectif du projet marque la fin du projet. C'est dans l'essence même du projet que de s'arrêter une fois ses résultats atteints alors qu'une opération continue à pour dessein de soutenir une activité de l'entreprise, un bloc organisationnel et tant que l'activité se poursuit, l'opération subsiste ;

- **Projet et programme** : lorsque l'on prend assez de recul pour observer l'ensemble des objectifs de projets spécifiques, l'on se rend compte qu'ils concourent tous à la réalisation d'un objectif plus grand, une sorte de « super objectif » dont la réussite est conditionnée par l'atteinte des objectifs des projets. De manière simple, on peut dire qu'un programme est l'ensemble des projets qui concourent à l'atteinte des objectifs dudit programme.
- **Projet et plan** : de même que les projets s'articulent autour d'un programme, plusieurs programmes se regroupent autour d'un plan. Un plan est donc un ensemble de programmes.

### 1.3.3. Le management de projet

Il serait incomplet d'aborder le concept de projet, sans parler de la question du management de projet. Le projet étant mis en place pour répondre à un besoin, un système de management solide doit l'accompagner pour permettre à l'action d'atteindre ses objectifs. Ce processus regroupant plusieurs spécialités et connaissances est appelé management de projet. On peut ainsi définir le management de projet comme une démarche permettant d'organiser de bout en bout le bon déroulement d'un projet. Selon le **PMBOK 3 (2004)**, c'est « l'application de connaissances, de compétences, d'outils et de techniques aux activités du projet afin d'en respecter les exigences ». Dans le management de projet, certains points essentiels sont à relever et certaines données à définir avant toute entrée en matière. Il s'agit de :

- déterminer les exigences ;
- définir des objectifs clairs et réalisables ;
- équilibrer les exigences concurrentes de qualité, de contenu, de délai et de coût ;
- adapter les spécifications, les plans et l'approche aux différentes préoccupations et attentes des diverses parties prenantes.

Globalement, le management de projet regroupe le management des composantes suivantes :

- le management de l'intégration du projet ;
- le management du contenu du projet ;
- le management des délais du projet ;
- le management des coûts du projet ;
- le management de la qualité du projet ;
- le management des ressources humaines du projet ;
- le management des communications du projet ;
- le management des risques du projet ;
- le management des approvisionnements du projet.

Le tableau suivant permet d'observer les différentes composantes à travers leur contenu et les activités qui se déroulent au niveau de chaque composante :

**Tableau n°2 : Composantes du management de projet**

<b>Management de l'intégration</b>	<b>Management du contenu</b>	<b>Management des délais</b>
-Elaborer la charte -Elaborer l'énoncé préliminaire du contenu -Elaborer le plan de management	-Définition du contenu -Planification du contenu -Vérification et maîtrise du contenu	-Identification des activités -Séquencement des activités -Estimation des ressources nécessaires aux activités
<b>Management des coûts</b>	<b>Management de la qualité</b>	<b>Management des RH</b>
-Estimation des coûts -Budgétisation -Maîtrise des coûts	-Planification de la qualité -Mise en œuvre de l'assurance qualité -Mise en œuvre du contrôle qualité	-Planification des RH -Développement des RH -Direction des RH
<b>Management des com.</b>	<b>Management des risques</b>	<b>management des appro.</b>
-Planification de la com. -Diffusion de l'information -Management des parties prenantes	-Planification du management des risques -Identification des risques -Surveillance et maîtrise des risques	-Planification des appro. -Planification des contrats -Choix des fournisseurs et administration des contrats
<b>Source : extrait PMBOK3 (2004)</b>		

## **Section 2 : L'organisation et le management par projet**

Les entreprises contemporaines, qu'elles soient privées ou publiques se sont vues ces dernières années embarquées dans une mouvance organisationnelle les poussant à revisiter le mode de pilotage de leurs activités. Les nouvelles contraintes imposées par un nouvel environnement systématiquement polymorphe et versatile imposent une adaptabilité proactive en vue de ne se laisser surprendre par quelque mutation. Dès lors que les ressources nécessaires à la poursuite et à l'atteinte des objectifs de l'organisation sont réunies, la principale tâche restante est la définition claire de procédures organisationnelles solides pour leur utilisation efficace et efficiente. La prise de conscience de ces nouvelles exigences par les organisations a suscité l'introduction, au sein des organisations classiques, d'un mode d'organisation et de management par projet. Intégrer dans une organisation hiérarchique classique, des structures collectives formelles peut avoir plusieurs finalités :

- la recherche et le développement de nouveaux produits et services ;
- l'adaptation de l'organisation aux évolutions de l'environnement ;
- l'introduction de nouveaux systèmes d'information ;
- la conduite de grands projets et changements transversaux ;
- le décloisonnement des grandes fonctions ;
- la mise en dynamique et la synergie des acteurs ;
- la décentralisation des pouvoirs et des décisions...

Le « management par projet » est défini par **Faïssal CHAHROUR (2007)** comme « le choix fait dans certaines entreprises de manager sous la forme de projets un ensemble significatif d'activités innovantes qui doivent déboucher sur un produit spécifique, livré à un client identifié, dans un délai donné et à un coût objectif fixé ». Il est question dans ce mode de management organisationnel, tout en conservant la notion de ligne hiérarchique dans l'entreprise, de mettre en œuvre des pratiques différentes suivant les étapes suivantes:

- préparer le projet par le chef d'entreprise ou une équipe constituée à cet effet ;
- détecter dans l'entreprise le chef de projet au travers d'une évaluation solide des compétences requises quant à la nature du projet ;
- constituer d'une équipe de projet avec les ressources de l'entreprise et éventuellement des compétences externes ;
- mettre en œuvre le projet.

Selon l'**AFNOR (norme X50-115)**, il convient de parler de management par projets lorsque « des organismes structurent leur organisation et adaptent leurs règles de fonctionnement à partir et autour de projets à réaliser ».

L'**AFNOR (X50-105)** toujours, précise que « le management par projet recouvre deux niveaux de responsabilité, d'une part la direction de projet (l'organisation) et d'autre par la gestion de projet (les méthodes et outils ». Dans la même lancée, **Jean-Louis MULER** et **Michel JOLY (2002)** précisent qu'il est donc « indispensable d'avoir la possibilité d'organiser ses projets si l'on veut ensuite les gérer ».

Il apparaît en tout état de cause que le choix d'un tel mode de gestion des entreprises n'est pas fortuit. Il est sous tendu par un souci d'amélioration de performances. Le schéma suivant permet d'appréhender de façon plus précise comment se trouve un organigramme en mode projet. Il en ressort que pour chaque projet, un chef est désigné, et ce dernier puise dans les différentes spécialités les ressources qui lui seront nécessaires pour mettre en œuvre son intervention.

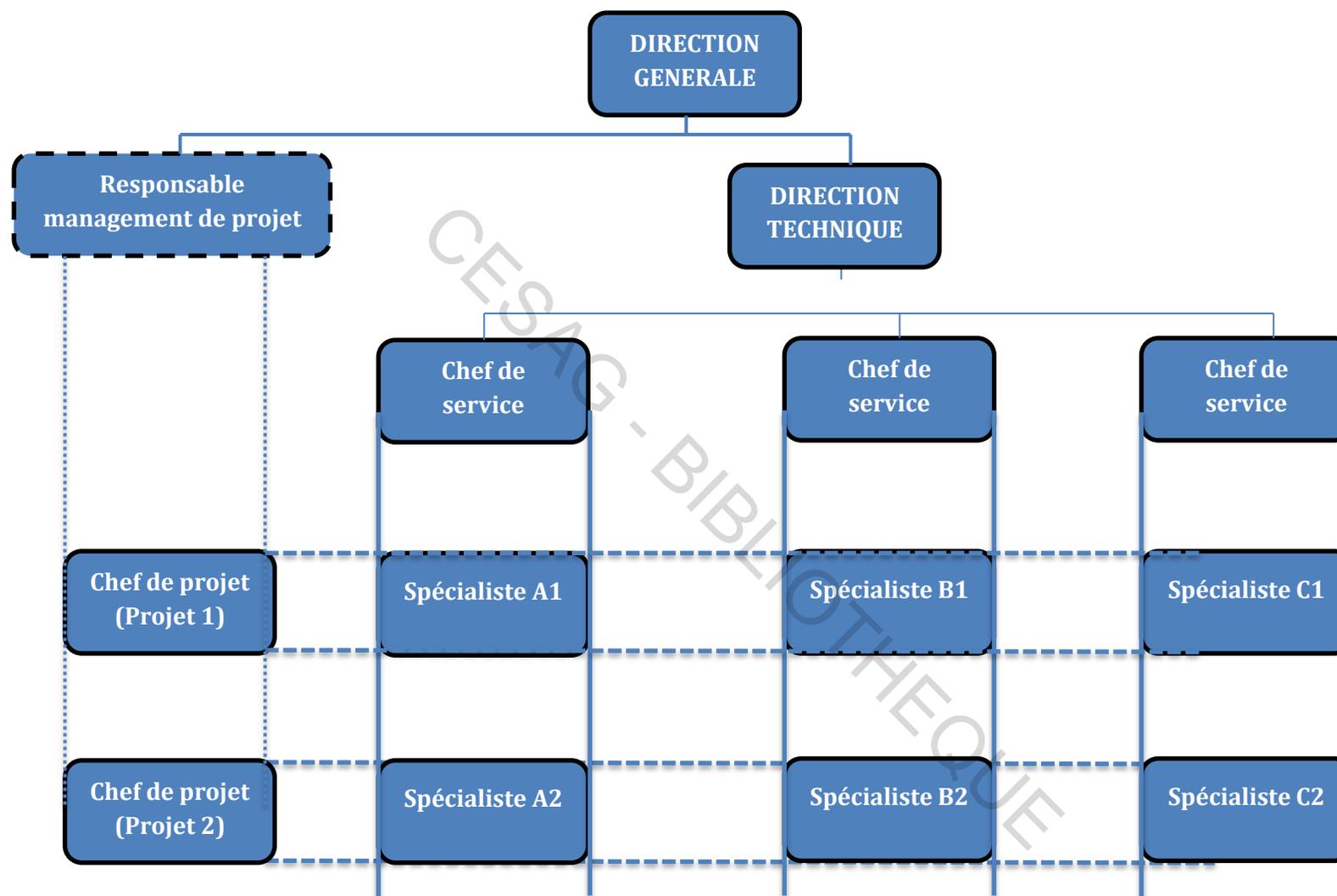


Schéma n°3 : Organisation par projet : la Structure matricielle (Source CEGOS)

## **2.1. Les enjeux d'une organisation et d'un management par projet**

Ayant fait ses preuves dans le domaine de l'ingénierie, le management en mode projet s'est étendu à presque toutes les formes d'organisation et domaines d'activités. Cette attirance a été suscitée par l'écho des nombreux avantages de ce mode de fonctionnement.

### **2.1.1. La réduction des délais et des coûts et Un facteur de motivation pour les salariés**

Les exemples attestant l'effectivité de l'impact positif du mode « projet » sur deux des trois composantes essentielles d'un projet (délais et coûts) sont légions. Dans l'industrie du médicament, le temps de développement de nouvelles formules pharmaceutiques est passé de dix ans (voire quinze) pour les années quatre-vingt, à sept ans aujourd'hui.

Dans l'industrie de l'automobile, la constitution de groupes de projets a permis un gain de huit mois sur la conception de nouveaux véhicules. Toujours dans ce secteur et considérant le cas spécifique de la Renault Twingo, les investissements ont réduit de 25% et les coûts de revient de 15%. Il s'agit alors pour une entreprise de gains considérables quand on sait l'influence d'une légère variation de coût dans un environnement où le consommateur est très sensible au prix.

Par ailleurs, un projet est avant tout une aventure, une nouvelle construction dont on serait fier d'en revendiquer la paternité. En ce sens, faire partie d'un projet revêt, pour un employé, un signe d'appartenance qui donne naissance à une volonté de donner au mieux de sa personne pour l'aboutissement de l'œuvre à bâtir. Les rôles, missions et attributions que confère un projet, bien plus qu'une fonction identitaire ont une finalité intégrative dans ce sens où ils engagent l'acteur, qui se sent membre d'une équipe et voire même d'une famille. L'engagement personnel pour la cause et les objectifs du projet prend dès lors une toute autre portée. Faire partie d'un projet et surtout en être à la tête confère une certaine notoriété. C'est la marque d'un crédit et d'une confiance accordée car l'on a été choisi parmi plusieurs autres personnes.

### **2.1.2. Des possibilités d'apprentissage individuel et collectif**

Un projet est toujours un cadre d'apprentissage. De par sa structuration, le projet est pour ainsi dire une « école » eu égard à deux facteurs :

- Le projet est un processus continu et unique ; chaque étape apparaît comme une nouvelle découverte. Les différents obstacles qui apparaissent au cours du projet poussent les acteurs à développer des aptitudes et une adaptabilité qui feront désormais partie de leurs compétences intrinsèques ;
- Le projet regroupe un ensemble de compétences qui travaillent, non pas de manière cloisonnée, mais de façon interactive, les acteurs du projet apprennent de nouvelles spécialités et se découvrent des prédispositions pour d'autres. Ainsi, au terme d'un projet, chaque membre ressort avec un acquis varié, une identité presque nouvelle érigé par l'ensemble des interactions subies dans le cadre de l'initiative.

De même, la transversalité du projet en fait un levier d'apprentissage au niveau collectif. De ce qu'il fait appel à plusieurs spécialités, un projet implique une collaboration interactive entre ses différents acteurs qui ne se limitent plus à une « cohabitation passive » comme c'est très souvent le cas dans une structure hiérarchique conventionnelle. Ce processus interdisciplinaire favorise la confrontation des idées et des approches, l'échange de points de vue et la mutualisation des méthodes.

Cette proximité et ce travail collaboratif créent (souvent spontanément) une recombinaison de certains savoirs issus de domaines d'expertise différents pour en faire un nouveau cadre de connaissances accessibles et compréhensibles par tous les participants au projet.

### **2.1.3. Une opportunité de croissance interne et une reconnaissance mutuelle**

De nouvelles connaissances, de nouvelles compétences impliquent invariablement une nouvelle considération de la position qu'occupe un salarié dans l'entreprise. Le projet pouvant être considéré comme une « formation continue » dans laquelle on acquiert de nouvelles expériences, l'on peut se prévaloir à son terme d'un poste plus important que celui précédemment occupé dans l'entité. Au demeurant, ces nouvelles expériences peuvent s'avérer avantageuses pour un salarié désireux de quitter une entreprise pour se faire valoir dans une nouvelle.

De plus, dans les entreprises à base de regroupement par spécialités, il existe souvent des considérations a priori entre les différentes disciplines. Ces jugements stéréotypés et sans fondement objectif créent bien de fois des tensions. Des fonctions se considérant plus importantes que d'autres peuvent revendiquer par exemple plus de moyens lors d'un arbitrage budgétaire. Le projet entraîne un décloisonnement et crée un cadre de « co-working ». En phase désormais à une réalité qu'ils ne connaissaient jusqu'alors que de manière conceptuelle, les différents acteurs reconsidèrent leurs points de vue quant aux disciplines qu'ils « sous-évaluaient ». Cette valorisation mutuelle du métier l'un de l'autre est un facteur créant une synergie positive même après qu'un projet ne se soit achevé.

## **2.2. Les conditions et les difficultés de la mise en œuvre d'un mode d'organisation par projet**

S'il est vrai que le management par projet comporte moult avantages, il ne faut pas y voir la solution miracle à tous les problèmes de l'entreprise. Son intégration peut être entravée par des difficultés dont la prise de conscience et la maîtrise par les responsables de l'organisation sont des conditions nécessaires à la bonne mise en œuvre de ce mode de gestion.

### **2.2.1. Les conditions de mises en œuvre d'un management par projet**

L'implantation d'un management par projet nécessite une démarche rigoureuse pour en escompter des résultats probants et durables. A défaut de cette approche méthodologique s'inscrivant dans la rigueur et la discipline, l'initiative comporte de grands risques de n'être conduite à son terme après la mobilisation d'énormes ressources et la mise en œuvre de grands changements avec tous les désagréments que cela implique. Au titre des conditions principales de réussite, l'agence **ANTADIS** cite :

- **La volonté** : dans bon nombre d'organisations, des changements majeurs n'ont pas été opérés au regard des besoins de l'entité, mais par suivisme, voulant ressembler aux autres. Il est nécessaire, voire indispensable que l'instauration d'un management par projet naisse d'une volonté profonde de la Direction eu égard à un besoin réel ;
- **La démarche méthodologique** : Avoir la volonté de mettre en œuvre un management par projet ne suppose pas une implémentation systématique. Très vite, la question de la méthodologie se fait une équation qu'il s'agira de résoudre. L'importance de la démarche de mise en œuvre tient du fait de plusieurs facteurs. Premièrement, le

domaine d'activité spécifique à chaque entreprise fait qu'il n'existe point de processus « prêt-à-utiliser » et systématiquement applicable dès lors que l'on prend l'initiative de changer le mode de fonctionnement de l'entité. En outre, au-delà du secteur dans lequel l'entreprise évolue, la culture organisationnelle est un élément déterminant à prendre en compte. De fait, chaque entité organisationnelle a développé au fil du temps une identité culturelle qui n'est pas transformable du jour au lendemain. Il sera donc nécessaire de gérer le changement pour ainsi intégrer et faire accepter les nouveaux paradigmes de travail ;

- **L'apprentissage** : le management par projet, nous l'avons dit implique de nouveaux paradigmes, de nouvelles considérations et, au-delà de tout, une connaissance plus ou moins bonne de ce qu'est un projet et des différents contours du concept. Ainsi, avant toute mise en place d'un système de management par les projets, il est nécessaire de familiariser les responsables des futurs projets et même les membres des futures équipes au concept de projet.

Cet apprentissage consistera également à inculquer aux ressources humaines des valeurs telles le travail en équipe. Dans un projet, les différents acteurs (qui sont issus généralement de disciplines et de spécialités différentes) sont emmenés à travailler ensemble. Savoir travailler en équipe est donc crucial pour l'atteinte des objectifs du projet ;

- **Le suivi des projets** : les conditions citées plus haut sont celles préalables à la mise en œuvre du management par projet. Il est tout de même nécessaire, une fois le nouveau mode de fonctionnement établi, faire un suivi des projets qui seront réalisés. Déceler les failles qui auront causé l'échec de certains projets et relever les raisons de la réussite d'autres constituera une base de connaissance solide exploitable à long terme pour faire de l'entreprise un modèle de succès sur le plan du management.

Se basant sur ces conditions l'agence ANTADIS propose un schéma type d'intervention pour la mise en place du management par projet qu'il sera, au demeurant, nécessaire d'adapter à la réalité propre à chaque institution. Ce schéma se structure en six étapes :

- le diagnostic ;
- l'élaboration de la stratégie de mise en œuvre ;
- la réalisation des actions décidées ;
- la construction et la mise en œuvre de la stratégie de communication interne ;
- la formation des acteurs : chefs de projet et contributeurs ;
- le bilan et la capitalisation.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

<b>Etapes</b>	<b>But</b>	<b>Durée relative</b>
<b>Diagnostic</b>	Identification des atouts et des points difficiles pour la mise en œuvre du management par projet par des interviews auprès des personnels.	3 à 15 jours
<b>Elaboration de la stratégie de mise en œuvre</b>	Détermination des résultats visés et des étapes pour les atteindre.	2 à 8 jours
<b>Réalisation des actions décidées</b>	Mise au point d'une méthode, définition d'instance de décision, choix des projets à démarrer, création d'une cellule assistance à management de projet, procédures, choix d'organisation... Les actions réalisées dépendent des choix faits par la direction.	Durée très variable
<b>Construction et mise en œuvre de la stratégie de communication interne</b>	Détermination du plan de communication et son calendrier ;  Identification des meilleurs mécanismes d'appropriation de la démarche par le personnel.	2 à 6 jours
<b>Formation des acteurs : chefs de projet et contributeurs</b>	Former les personnes à la méthode et au pilotage des équipes projet.	2 jours par groupe de 10 personnes
<b>Bilan et capitalisation</b>	Analyser les résultats obtenus et capitaliser les nouveaux savoir-faire acquis.	1 jour à 4 jours
<b>Tableau 3 : Schéma de mise en place du management par projet – Source : ANTADIS synthétisé par Clovis TOUGMA</b>		

### 2.1.2. Les risques de mise en œuvre d'un management par projet

Opérer un mode d'organisation et de management par projet n'est bien évidemment pas sans risque. Ce processus comporte des incertitudes inhérentes à toute refonte organisationnelle, managériale et culturelle. Ces risques, afin qu'ils ne soient pas des freins majeurs, doivent être connus, évalués et maîtrisés dans une certaine mesure. Au titre de ceux-ci, l'ANACT, s'inspirant des travaux de Faïssal CHAHROUR, cite la longue émergence d'une nouvelle culture de travail, de nouveaux postulats ayant trait au travail, et un système hiérarchique nécessairement paradoxal.

- **La longue émergence d'une nouvelle culture de travail** : manager une organisation par projet requiert une responsabilisation des membres d'une même projet qui n'ont pas obligatoirement appris à travailler dans un tel contexte. De fait, il existe toujours des écueils rendant difficiles la communication et la coordination et ces difficultés ne sont pas liées qu'à la méconnaissance du métier des collaborateurs. L'expression et la convergence des savoirs techniques ne sont pas spontanées car elles s'éloignent des canons habituels. A titre d'exemple, on peut se retrouver dans une situation où des techniciens vont devoir donner leur avis sur des maquettes ou des business plans (des domaines qui ne sont pas, a priori, de leur spécialité). Il peut alors en résulter une situation d'incompréhension entre membres d'une même équipe.

L'organisation et le management par projet impliquent donc une sorte de maturité de la part des acteurs de l'entreprise face à une toute nouvelle situation basée sur l'apprentissage mutuel et une collaboration transversale. Cette maturation peut en général prendre des années et une si longue durée d'adaptation peut porter préjudice aux premiers projets qui risquent fort d'atteindre leurs objectifs avec difficultés ;

- **De nouveaux postulats ayant trait au travail** : réorganiser une entreprise et la piloter "par projet" constitue une remobilisation des acteurs de l'organisation et l'intégration de nouveaux paradigmes liés au travail.

La première grande rupture avec un mode de gestion "traditionnel" est liée aux contraintes majeures de ressources (temps, matériel, finance, humain...). Dans le cadre des projets, la limitation des ressources entraîne la "mise sous tension" des acteurs les obligeant à innover pour ainsi atteindre les résultats. A défaut d'une préparation

adéquate, cette atmosphère sous tension quasi-permanente peut conduire plusieurs collaborateurs à abandonner les projets toujours en cours d'exécution.

En outre, le degré d'incertitude est plus grand en « mode projet » dans la mesure où chaque projet est unique et toute nouvelle entreprise est relativement risquée. Cette incertitude s'étend d'ailleurs aux qualifications du personnel et à leur adéquation avec les nouvelles attributions qui seront les leurs dans le projet. Le mode « projet » également rompt avec la stabilité du personnel du point de vue du lieu et de la spécialité. Il favorise plutôt la mobilité et l'interdisciplinarité qui peuvent nécessiter un temps plus ou moins long d'adaptation ;

- **Un système hiérarchique nécessairement paradoxal** : l'organisation et le management par projet impliquent la cohabitation au sein de l'entreprise de deux systèmes hiérarchiques : un système « fonctionnel » et un système « par projet ». De ce fait, l'employé peut se retrouver (et se retrouve généralement) sous l'autorité et la supervision de deux personnes. Celles de son supérieur hiérarchique de la fonction dont il est issu et celles du chef de projet. Cette ambivalence génère une perte de repère chez le salarié qui ne sait par exemple plus très bien qui a autorité pour évaluer ses compétences.

Il n'est pas rare également qu'un membre du personnel ait des demandes simultanées de son supérieur fonctionnel et du chef de projet. Il se trouve alors à évaluer l'importance et l'urgence des demandes pour choisir laquelle exécuter en premier. Une compréhension au niveau des instances dirigeantes est nécessaire pour éviter de telles situations conflictuelles.

Enfin, l'existence dans un même projet d'acteurs aux statuts et donc aux rémunérations différentes crée un problème d'équité qu'il reviendra au chef de projet de gérer au mieux afin d'éviter les troubles internes.

## CHAPITRE II : CONTEXTE DE L'ETUDE

### Section 1 : Présentation de Bolloré Africa Logistics Sénégal

Bolloré Africa Logistics est le premier réseau de logistique intégrée en Afrique. Présent depuis plus de 50 ans dans 45 pays et fort de ses 250 agences, est un acteur majeur de l'activité portuaire, un spécialiste du transport terrestre et un expert des solutions logistiques.

Eu égard de sa situation géographique, le Sénégal est une plateforme tournante du commerce international, ce qui explique la présence de nombreuses entreprises développant leurs activités dans le même domaine que Bolloré Africa Logistics d'où la forte concurrence du secteur. En effet, les principaux concurrents du groupe Bolloré Africa Logistics Sénégal sont : Maersk Line grand groupe danois, leader mondial du commerce international, Dubaï Port World un groupe appartenant aux Emiratis et le groupe italien Grimaldi.

Cependant, dans un tel environnement concurrentiel, la force du Groupe Bolloré Africa Logistics Sénégal est non seulement son expérience du terrain vu son ancienneté, mais également sa capacité à s'être diversifié ; chose que très peu de ses concurrents ont réussi à faire. Toutes ces caractéristiques ont contribué à faire du Groupe Bolloré Africa Logistics Sénégal, le leader du marché.

Afin de rendre une image fidèle du groupe Bolloré Africa Logistics Sénégal, nous nous proposons, à travers le présent chapitre, de partir de l'historique et les valeurs du groupe jusqu'à sa structure actuelle, en passant par une description de ses activités.

#### 1.1.Historique, valeurs et structure du Groupe

##### 1.1.1. Historique et valeurs du Groupe

Le groupe Bolloré a été créé sur l'initiative de Monsieur Nicolas Lemarié, maire et entrepreneur, en 1822, date de la fondation des Papeteries Bolloré près de Quimper. Après quelques modifications en 1917 (Achat du Moulin de Cascadec et construction d'une usine) et en 1918 (Création de la marque OCB : Odet-Cascadec- Bolloré), le groupe s'installe en Afrique et notamment au Sénégal en 1927 sous le nom, à l'époque, de SCAC/SOCOPAO. En 1981, Vincent Bolloré reprend l'activité familiale et rachète en 1986 SCAC/SOCOPAO à Suez. L'entreprise voit ses profits augmenter et rachète en 1991 Delmas. En 1993, il décide

donc de fusionner les activités terrestres Afrique de Delmas et de SCAC/SOCOPAO pour donner naissance à SDV. Entre 1997 et 2000, l'entreprise s'est vue encore s'agrandir avec notamment les rachats de SAGA, Transintra et AMI, Otal et Antrak. En 2006, le groupe décide de vendre l'activité terrestre de Delmas et Otal à CMA CGM10.

En 2008, après toutes ces modifications, le groupe décide donc de créer une nouvelle marque en Afrique afin de regrouper « sous une même enseigne » toutes ses entités : c'est la naissance de Bolloré Africa Logistics. Cette entité « fédère l'ensemble de ses activités sur le continent africain et dans les pays qui entretiennent des relations commerciales avec l'Afrique. Bolloré Africa Logistics est le premier réseau de logistique intégrée sur le continent africain et le premier opérateur de partenariats public-privé portuaires et ferroviaires.»

Aujourd'hui le groupe est présent dans 45 pays africains environ et compte également des filiales en Chine, en Inde, en Australie, aux Philippines, à Dubaï, en Grande-Bretagne, aux États-Unis, en Espagne, au Portugal et en France. Il est considéré comme étant le premier employeur en Afrique et compte 25.000 collaborateurs à travers le monde.

Les chiffres clés suivants sont révélateurs de la performance du Groupe à l'échelle internationale :

- **1er** : le premier réseau logistique intégré en Afrique ;
- **1er** : premier employeur privé en Afrique ;
- **1er** : premier opérateur de partenariat public-privé en Afrique ;
- **45** : le nombre de pays africains où le groupe est implanté ;
- **50** : années de présence dans la plupart des pays africains ;
- **85** : années de présence au Sénégal ;
- **250** : le nombre de filiales en Afrique ;
- **250** : nombre de milliards investis en moyenne par an ;
- **6 000** : nombre d'engins de transport utilisés en Afrique ;
- **25 000** : nombre de collaborateurs que compte le groupe en Afrique ;
- **10 000 000** : en mètres carrés, la surface de bureaux, magasins, terre-pleins, ateliers.

Au Sénégal, Bolloré Africa Logistics est composé de différentes entités :

- Bolloré Africa Logistics (Transit –Transport –Logistique – Agence de Voyages...);
- Socopao (Consignation) ;
- Socofroid (Entreposage Frigorifique) ;
- Havas (Media – Communication) ;
- Sénégal-Tours (Voyages – Transport de particuliers) ;
- T.C.S. (Transports et Consignation).

Le tableau ci-dessous fait un résumé des entités fusionnées du Groupe BALS :

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Logo	Dénomination	Activités principales
	Bolloré Africa Logistics Sénégal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consignation</li> <li>• Manutention</li> <li>• Commission de transport</li> <li>• Transit maritime et aérien</li> <li>• Logistique</li> <li>• Transport</li> <li>• Entreposage</li> <li>• Courrier express</li> <li>• Agences de voyages</li> </ul>
	SOCOPAO Sénégal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consignation</li> </ul>
	SOCOFROID	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entreposage frigorifique</li> </ul>
	SDV EXPRESS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Courrier express</li> <li>• Commission de transport</li> </ul>
	SAGA EXPRESS SAGA TRANS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Courrier express</li> <li>• Commission de transport</li> </ul>
	TCS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transport international</li> </ul>
	SENEGAL TOURS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agence de voyages</li> <li>• Organisation d'excursions et de circuits touristiques</li> <li>• Transport touristique</li> </ul>
	HAVAS MEDIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Activités de conseil en communication</li> <li>• Achat d'espace média</li> </ul>

Tableau n° 4 : Entité fusionnées du Groupe BALS – Source : Manahen Andrey KOFFI

Bolloré Africa Logistics comme toute entreprise, véhicule des valeurs que sont : le sens de l'entrepreneuriat, la recherche de l'excellence, l'intégrité et la loyauté, l'humilité et la compréhension de l'environnement..

- **Le sens de l'Entrepreneuriat** : pour les dirigeants du groupe, « c'est avoir le courage, l'audace et l'énergie du développement, savoir pousser nos frontières pour exporter notre savoir-faire sur de nouveaux territoires, développer de nouvelles activités. »
- **La recherche de l'excellence** : « L'excellence, portée par chaque collaborateur de notre réseau, est requise par la nature même de notre métier, qui exige un professionnalisme sans faille... C'est notre meilleur viatique pour l'avenir. »
- **L'intégrité et la Loyauté** : « L'intégrité et la loyauté sont pour nous des valeurs éthiques essentielles, véritables filets de sécurité pour nos activités. »
- **L'Humilité et la Compréhension de l'environnement** : « L'humilité et la compréhension de notre environnement, c'est l'acceptation de l'autre dans sa différence, dans sa diversité, pour bâtir ensemble. »

Ces valeurs lui servent de culture d'entreprise afin de fédérer ses salariés, toutes entités confondues, autour d'un même objectif qu'est la performance du Groupe. Selon Dominique Lafont, Président de Bolloré Africa Logistics, « nos valeurs sont le reflet de notre identité. Elles représentent le terreau fondamental sur lequel grandit Bolloré Africa Logistics, notre dénominateur commun, le ciment qui nous fédère. Faire rayonner nos valeurs s'inscrit au cœur de nos engagements ; elles sont incarnées à travers des expériences réelles et vécues chaque jour par l'ensemble de nos équipes. »

### **1.1.2. Description des activités du groupe Bolloré Africa Logistics Sénégal**

Bolloré Africa Logistics Sénégal a pour cœur de métier, la logistique intégrée. Par ailleurs, la classification par activité permet de distinguer les métiers de commissionnaire de transport, de transit, de manutention, de transport et levage, d'entreposage, de consignation ou shipping, de courrier express, de tourisme et voyage, de la communication et des médias, domaine dans lequel le groupe s'est diversifié depuis quelques années.

- Le commissionnaire de transport est un intermédiaire professionnel qui organise en toute liberté une opération de transport de bout en bout en son nom, sous sa responsabilité et pour le compte d'un donneur d'ordre.
- La manutention portuaire en revanche, appelée plus communément l'acconage, consiste à réaliser des opérations de chargement et de déchargement des navires, d'arrimage et de mise à quai ou en magasin cale. On distingue la manutention bord de la manutention terre. L'acconier est donc responsable de toutes les opérations commerciales (déchargement et chargement de marchandises) d'un navire à quai et du séjour à quai de la cargaison.
- Côté transport, les opérations se font au moyen de camions et de semi-remorques pouvant transporter à la fois des conteneurs, du conventionnel (sacherie / vrac solide / vrac liquide / caisses ...) mais également des colis lourds jusqu'à 120 tonnes.
- Le service Transport et Levage est un support pour les services Transit et Manutention en interne mais intervient également sur l'ensemble du territoire national et à l'international. L'exploitation des grues d'une capacité de levage de 25 à 200 tonnes constitue l'opération de levage.
- On distingue généralement deux types de consignataires : le consignataire navire et le consignataire cargaison. Le consignataire navire est une personne morale représentant dans sa localité une compagnie de transport maritime. Dans cette fonction de représentation, il agit *es* qualités, c'est -à- dire pour le compte de son mandant dans la préparation, la gestion et la clôture d'une escale de navire. Le consignataire cargaison, quant à lui, représente le chargeur. A ce titre, il reçoit la marchandise, la garde, la remet à son mandant ou la livre au réceptionnaire en l'état.
- Le transit fait partie des activités des BALS. Le commissionnaire en douane ou agent agréé IATA (communément appelé transitaire) qui reçoit mandat d'un importateur ou exportateur en vue d'effectuer les formalités administratives et douanières auprès des administrations compétentes. Dans certains cas, le transitaire est amené à conclure le contrat de transport pour le compte de l'expéditeur et sur instruction de ce dernier.
- Le service transport express traite du transport international de courriers ou de petits colis effectués par les services SDV Express Services et CHRONOPOST. SDV Express Services et CHRONOPOST traitent environ 50 000 plis et colis par an à l'import et à l'export.

- L'entreposage sec est plus connu sous le nom de stockage de marchandises en entrepôts ou sur terre-plein et suivant leur régime douanier (entrepôt libre, entrepôt fictif, entrepôt sous-douane). Via SOCOFROID (département de SOCOPA), le groupe offre à ses clients un entreposage frigorifique de produits halieutiques congelés en carton ou en vrac destinés à l'exportation.
- L'activité tourisme et voyage est opérée par SENEGAL TOURS, qui, en plus d'être une agence de billetterie, travaille pour le compte de tour-opérateurs en s'occupant du transfert des touristes entre l'aéroport et les différents hôtels et en organisant des excursions à l'intérieur du Sénégal grâce à son service Logistique. SDV Voyages quant à lui est une agence de billetterie qui travaille avec toutes les compagnies aériennes.
- En termes de médias et de communication, Havas Média est un groupe mondial de conseil en communication parmi les leaders du secteur, multiculturel et décentralisé. Le groupe est spécialisé dans l'élaboration de stratégies média optimisées, campagnes digitales, pige, monitoring et veille concurrentielle. La filiale sénégalaise du groupe est partie intégrante du Groupe Bolloré Africa Logistics Sénégal.

### **1.1.3. Structure du Groupe**

Le Groupe Bolloré Africa Logistics Sénégal compte un Top Management composé du Président du Conseil d'Administration et du Directeur Général. Quant au Comité de direction, il est composé de sept directeurs nommés à la tête des directions que sont :

- la Direction Juridique et de Contentieux ;
- la Direction des Ressources Humaines ;
- la Direction Administrative et Financière ;
- la Direction d'Exploitation ;
- la Direction Commerciale ;
- la Direction Informatique ;
- la Direction Voyages et Tourisme.

Havas Média Sénégal bénéficie d'une plus grande autonomie de gestion. Cependant, cette entité demeure rattachée au groupe, et son personnel est toujours géré par la Direction des ressources humaines du groupe.

Le Directeur Général de la « région » Sénégal est Monsieur Mohamed Abdoulaye DIOP. Il impulse la vision globale du groupe et dépend du Président du Conseil d'Administration qu'est Monsieur Mamadou Racine SY. Il est aidé dans sa tâche par Monsieur Sidy TOURE, le sous-directeur conseiller.

- **Les Directions Juridique et Contentieux, Ressources Humaines et Administrative et Financière**

La Direction Juridique et Contentieux a pour mission de régler à l'amiable ou devant les tribunaux les litiges avec les clients, les fournisseurs ou les créanciers. En outre, elle est en charge de la gestion des contrats avec les partenaires du groupe. Notamment les sociétés d'assurance. Le Directeur supervise une équipe de 4 salariés.

La Direction des Ressources Humaines de son côté est chargée de déployer la politique RH du Groupe. Cette Direction comporte un Chef du Service Gestion du Personnel et des Affaires Sociales (G.P.A.S.), un chargé de la Rémunération et de la Paie, une chargée de la formation et du recrutement, une assistante RH, et une secrétaire chargée des questions administratives du service GPAS. A cette équipe, s'ajoute celle du service médical qui est placée sous la tutelle de la Direction des Ressources Humaines. Cette équipe est composée d'un médecin du travail assisté par deux infirmières et une assistante sociale.

La Direction Administrative et Financière est organisée comme suit :

- une sous-direction comptabilité ;
- un service d'audit interne ;
- un service Contrôle de Gestion et
- un Département des Services Généraux

Elle est en charge de la politique financière du Groupe, et veille à la gestion optimale de ses ressources financières et matérielles.

- **Les Directions Exploitation, Commerciale, Systèmes d'Information et Tourisme et Voyage**

La Direction d'Exploitation constitue le cœur du Groupe. En effet, elle est en charge de l'activité principale de Bolloré Africa Logistics Sénégal. Elle est supervisée par un Directeur, un coordinateur d'exploitation, qui sont les responsables des Sous-directions Shipping et Transit.

Sont également partie intégrante de cette direction, les Départements suivants :

- Le département dégroupage est en charge de toutes les opérations de déchargement et d'allotissement de marchandises, y compris toutes les formalités douanières d'usage ;
- Le département Pêche est en charge de toutes les opérations de transit et de gestion des formalités douanières intervenant sur les sites portuaires ;
- Le département Logistique est en charge de la gestion des opérations de logistique interne et externe ;
- Le département Manutention est en charge de la gestion des opérations de manutention à l'aide d'engins ;
- Le département Entreposage est en charge de l'entreposage de marchandises de tout genre ;
- Le département Entreposage frigorifique ou encore SOCOFROID est en charge de l'entreposage de marchandises nécessitant un conditionnement frigorifique ;
- Le département Technique est chargé de toutes les opérations de maintenance interne et externe ;
- Le département Mining and projects est en charge des opérations liées aux activités de type minier. Il s'occupe également de la gestion des projets du Groupe.

La Direction Commerciale est chargée de réaliser toutes les opérations ayant trait à l'entretien de la relation clientèle. En outre, elle est chargée d'établir les cotations des prestations de la direction d'exploitation dont elle est l'intermédiaire auprès des clients. Fort de son personnel composé en majorité de jeunes, elle déploie un réseau qui assure au Groupe une place de choix dans la fidélisation de la clientèle et dans le développement du portefeuille clients grands comptes.

La Direction des Systèmes d'Information est la cadette de toutes. Elle était jusque récemment une sous-direction rattachée à la Direction Administrative et Financière. Cette Direction compte un directeur, un chef de service ainsi que sept collaborateurs. Elle est en charge de la gestion des bases de données et du réseau de télécommunication en interne et du déploiement de la politique de sécurité informatique. La tendance actuelle dans le domaine du transit maritime et aérien étant à la dématérialisation des opérations, cette Direction prendra de plus en plus de place dans la gestion future du Groupe.

La Direction Tourisme et Voyage regroupe les activités de Sénégal-Tours et l'agence de voyages. Comme son nom l'indique, ses activités consistent principalement en la vente de titres de voyage, et en la réalisation d'expéditions touristiques, activité très porteuse au Sénégal.

Enfin, notons qu'en plus de ces directions, certaines composantes et postes n'ayant pas la qualité de Direction sont directement rattachés à la Direction Générale. Il s'agit du département Qualité Hygiène Sécurité Environnement (QHSE) et du Délégué chargé de l'Ethique Région :

- Département QHSE est chargé de vérifier la conformité des processus mis en place au sein du groupe aux exigences des normes de certification. Notamment dans le cadre du transport de produits dangereux nécessitant une certification particulière et d'autres activités soumises à autorisation ;
- Délégué chargé de l'Ethique Région (RSE) qui est le garant de la politique RSE du groupe. Elle est en charge de la préservation d'assurer la cohérence d'ensemble entre les activités du groupe et le triptyque social, économie, et environnement.

En définitive, le groupe Bolloré Africa Logistics Sénégal est un des plus grands groupes multinationaux installés au Sénégal. Son historique, ses activités et son organisation sont révélateurs d'une organisation puissante, qui présente une forte attractivité par rapport à son environnement.

## **Section 2 : Méthodologie de recherche**

Après avoir présenté les notions d'organisation, de management, de management par projet et les enjeux et risques de ce mode de fonctionnement des entreprises, il serait opportun de présenter la démarche méthodologique qui nous permettra de confronter notre analyse théorique aux réalités de la structure hôte. Il est question là de l'ensemble de la démarche utilisée pour appréhender les pratiques de management de projets telles qu'appliquées à Bolloré Africa Logistics Sénégal. Pour ce faire, nous avons opté dans le cadre de notre étude d'une approche méthodologique à visée pratique. Concrètement, il s'agit d'analyser les faits tels qu'observés sur le terrain, de les comparer aux bonnes pratiques telles qu'énoncées par le PMI BOK afin d'en déceler les points forts et les manquements pour, *in fine*, formuler des recommandations visant l'amélioration des pratiques observées.

### **2.1. La présentation du modèle d'analyse**

Le schéma d'analyse dégagé met au centre de notre étude les groupes de processus de management de projets tels que formulés par le guide PM BOK. Il nous faudra alors :

- collecter les informations sur les processus appliqués par BAL ;
- comparer les « bonnes pratiques » conseillées par le PM BOK et les pratiques opérées à BAL ;
- déceler les forces et les faiblesses du mode opératoire appliqué à BAL ;
- formuler des recommandations et un plan de mise en œuvre visant à l'amélioration du processus.

#### **2.1.1. La collecte d'information quant aux processus appliqués par BAL**

Avant que toute analyse ne puisse se faire, il nous faudra disposer dans un premier temps de « matières premières » sur lesquelles formuler ces analyses. Ainsi, il nous faut préalablement « aller à la chasse » à l'information. Ceci se fera au travers de différents outils pour ne négliger aucune source.

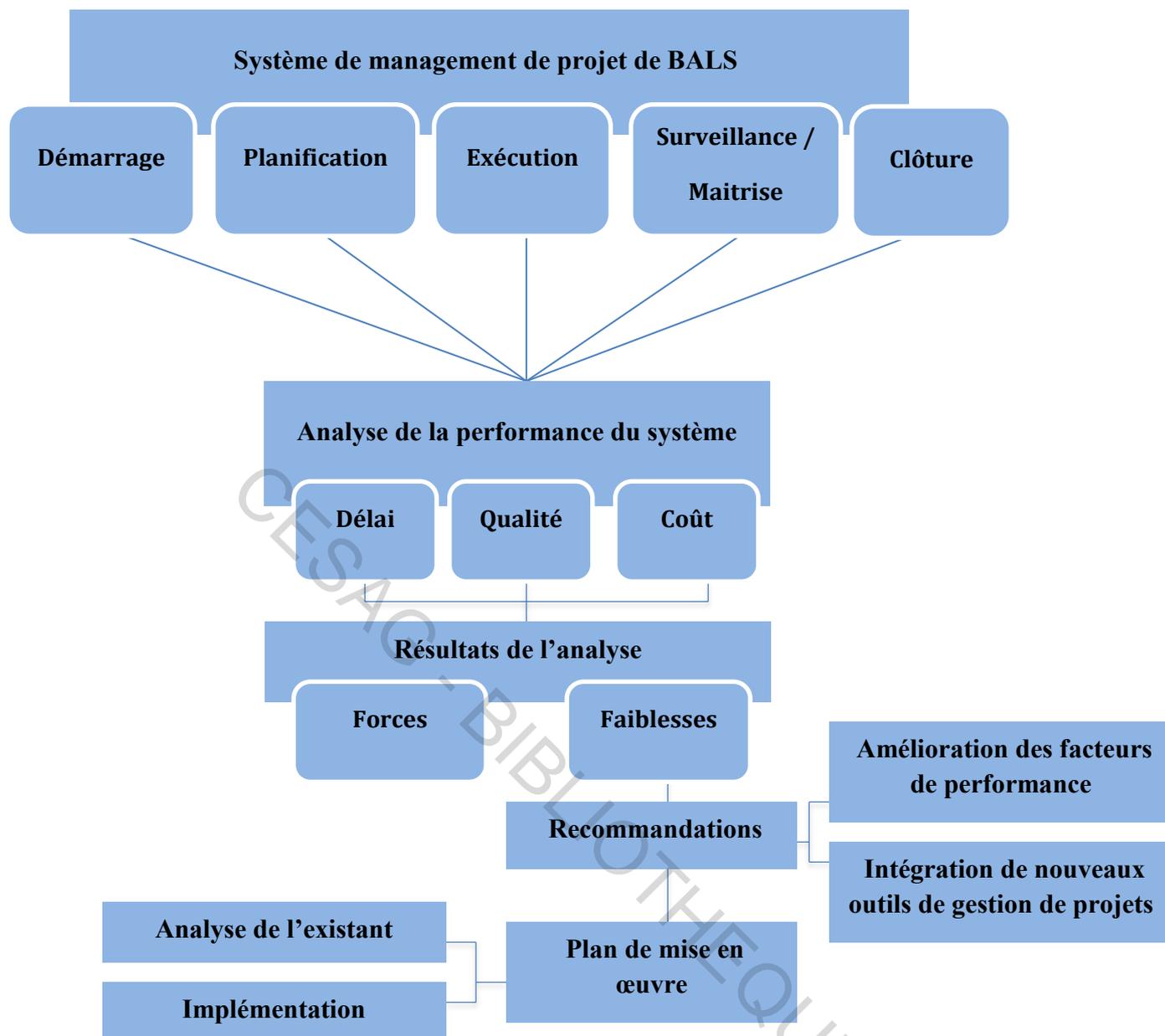
### **2.1.2. L'étude comparative, résultats de l'analyse, recommandations et plan de mise en œuvre**

Une fois les informations recueillies et ayant toujours pour référence le PM BOK, nous rapprocherons la réalité observée sur le terrain et les « bonnes pratiques » telles que formulées par les experts en projets.

A l'issue de l'étude comparative, nous aurons de la matière pour déceler les forces et les faiblesses de la méthodologie de notre structure hôte quant au management de leurs projets.

Notre étude serait incomplète si elle se limitait à la présentation simple des écueils et atouts. Ainsi, la formulation de recommandations et d'un plan de mise en œuvre nous paraît opportune pour permettre aux acteurs de l'entreprise d'améliorer leurs processus dans le but ultime d'améliorer les performances de l'entité.

Ce modèle d'analyse ainsi décliné peut être résumé comme suit :



**Schéma n°4 : Modèle d'analyse**  
 Source : Clovis TOUGMA

## 2.2. Spécification des variables, et méthodes de collecte de données

Opérationnaliser un concept, c'est lui associer un ou plusieurs indicateurs qui permettront de distinguer avec exactitude les variables observées dans la réalité par rapport au concept. Afin de trouver des réponses à nos différentes questions, nous avons détaillé les variables de recherche en définissant un ensemble d'indicateurs susceptibles de mesurer ces variables. Dans le cadre de ce travail, nous avons comme variables explicatives (variables indépendantes), "les groupes de processus de management de projet" et comme variable expliquée (variable dépendante), "la performance".

### 2.2.1. Spécification des variables

Nous avons retenu comme variables explicatives dans le cadre de notre recherche les cinq groupes de processus à considérer quand on parle de management de projet. Il s'agit du:

- groupe de processus de démarrage ;
- groupe de processus de planification ;
- groupe de processus d'exécution ;
- groupe de processus de surveillance et de maîtrise ;
- groupe de processus de clôture.

La variable expliquée ou variable dépendante retenue est la "performance" que nous envisageons sous ses trois aspects majeurs: coût, délai et qualité.

- Coût: le coût d'un projet doit être estimé avant son lancement, pour plusieurs raisons. La première, la plus évidente, réside dans ce fait que la maîtrise d'ouvrage qui gère son enveloppe budgétaire, puisse évaluer s'il a les moyens de le payer. La seconde, tout aussi importante, c'est de pouvoir, avant le lancement du projet, estimer si le retour sur investissement est positif, c'est à dire si les coûts de mise en réalisation, mise en œuvre et maintenance sont inférieurs aux gains financiers apportés par le projet. Le troisième point, c'est de maîtriser les dépenses. Chiffrer le projet avant son lancement permet de se fixer une ligne directrice en dépenses de moyens. Respecter cette ligne tracée au démarrage du projet permet d'éviter les "sorties de route", et permet de cadrer également le périmètre fonctionnel du projet qui pourrait avoir tendance à enfler au fil du temps ;
- Délai: chiffrage et planning vont de paire. On ne peut réaliser un planning réaliste si on ne connaît pas par avance la charge, c'est à dire le nombre de jours nécessaires pour faire toutes les actions pour mener le projet à bien. Avant le lancement de la réalisation, un planning précis sera donc élaboré. Et tout au long du projet, un contrôle minutieux du respect de ce planning sera réalisé par le chef de projet. La réussite du projet en dépend : un projet livré en retard peut être une catastrophe dans certains cas et ruiner tous les efforts dépensés pour sa réalisation ;
- Qualité: imaginer un projet réalisé dans les temps, et dans le budget alloué initialement, mais qui serait quasi inutilisable et ne satisfasse les besoins identifiés au départ. Ce serait assurément un échec. La maîtrise de la qualité consiste donc à

s'assurer que le produit livré correspond à sa définition préliminaire, avant le début des opérations.

En résumé, un projet réussi c'est un projet dont on respecte les coûts définis avant son lancement lors du chiffrage initial. C'est également un projet qui est livré dans les temps, selon le planning défini à l'avance. C'est aussi un projet qui respecte la qualité promise. Le schéma suivant permet de résumer les différentes variables énoncées plus haut:

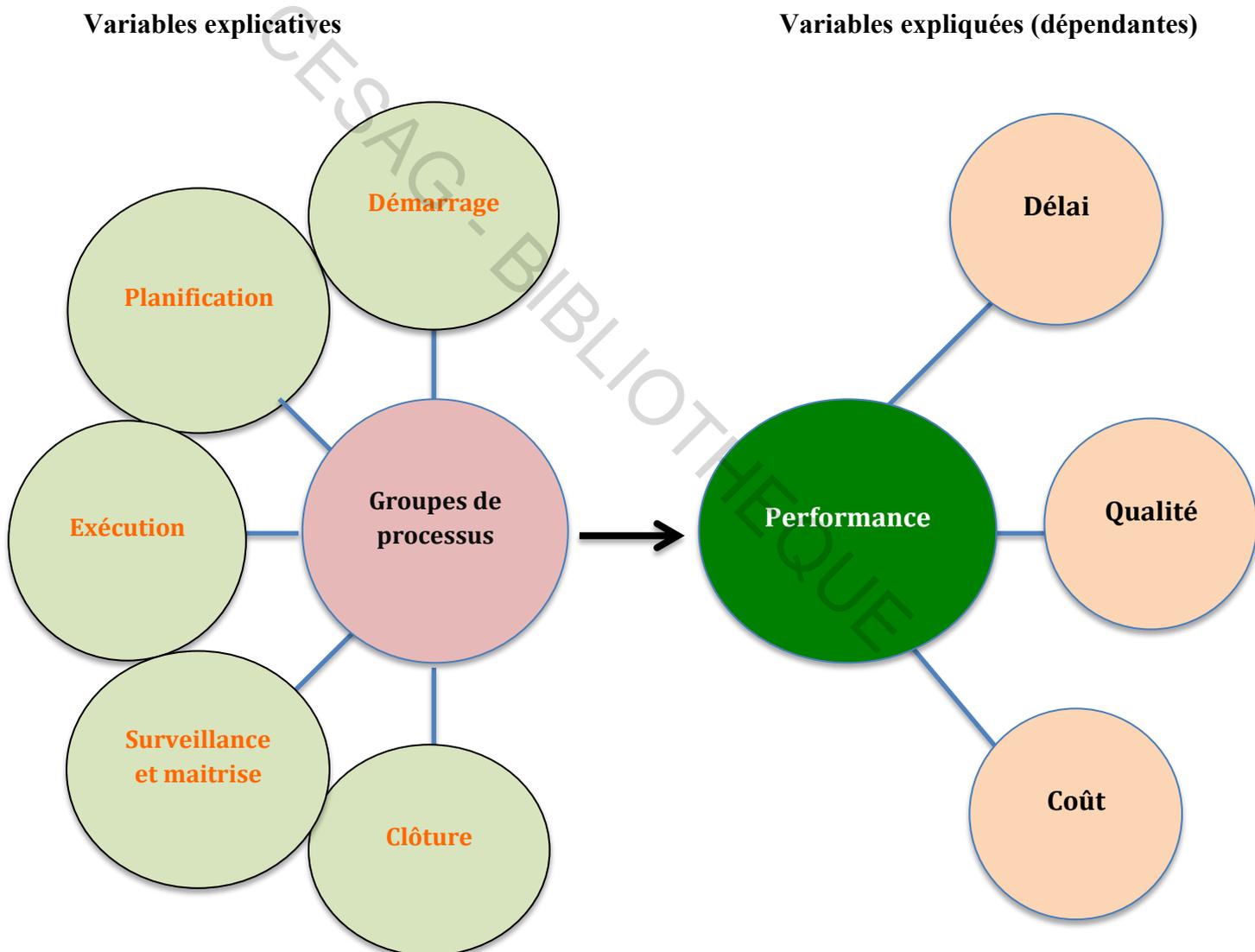


Schéma n°5 : Variables  
Source : Clovis

### 2.2.2. Méthodes de collecte de données

La collecte, le regroupement et l'analyse de données sont essentiels à tout type d'évaluation. Ainsi, à ce niveau, il s'agit de vous présenter les outils utilisés pour mener de manière pragmatique notre étude. Les données recherchées étant essentiellement qualitatives, les outils qui seront utilisés sont les suivants : l'observation participante, l'analyse documentaire, les entretiens, le questionnaire.

- **L'observation participante** : l'observation participante est une méthode de recherche consistant à étudier une situation ou un concept par sa pratique. Ainsi, afin de comprendre les réalités du terrain, il nous a été assigné certaines tâches dans le cadre des projets menés par le Département Mining and Projects. Ces tâches se sont étendues à des activités de déclarations douanières à celles de relation avec les partenaires et autres parties prenantes des projets opérés ;
- **L'analyse documentaire** : l'exploitation documentaire consiste en une revue des documents nécessaires pour l'atteinte de nos objectifs. Elle a consisté à consulter les documents susceptibles de nous aider à mieux comprendre le fonctionnement du département (document de projet, dossier d'appel d'offre, etc.) ;
- **Les entretiens (individuels et focus group)** : «C'est une technique de recueil d'informations qui permet l'explication et le commentaire, et donc apporte une plus value importante à la collecte des informations factuelles et des éléments d'analyse», (Lemant, 1998). Nous avons ainsi effectué des entretiens avec le Chef de département, le Chef de Service, les Exploitants, les déclarants, les responsables qualité, etc.

**DEUXIEME PARTIE :**  
**CADRE PRATIQUE**

## **INTRODUCTION DE LA DEUXIEME PARTIE**

La première partie nous a permis de nous familiariser avec les concepts d'organisation, de projet, de management de projet et de management par projet. Nous avons pu ainsi voir les enjeux et l'importance de ce mode de gestion des organisations. La deuxième partie, elle, plus pratique, se consacre à notre étude de terrain en en présentant les résultats et leur analyse. Cette phase de présentation et d'analyse s'effectuera dans le premier chapitre. Dans un deuxième chapitre nous formulerons des recommandations nous référant aux différents problèmes distingués et un plan de mise en œuvre visant l'implémentation des recommandation formulées.

### **CHAPITRE I : PRESENTATION ET ANALYSE DE RESULTATS**

L'objectif de cette partie du mémoire est de présenter le système de management des projets à BALS selon les cinq (05) groupes de processus mentionnés plus haut, d'analyser la performance de ce système en fonction des critères de délai, qualité et coût, et enfin de formuler des recommandations pour renforcer les forces observées et pallier aux faiblesses ressorties. Concrètement, il y sera abordé les points suivants :

- la première section sera consacrée à la présentation du système de management de projets du BALS;
- dans la deuxième section sera opérée l'analyse de ce système pour en ressortir les points forts et les insuffisances.

#### **Section 1 : Présentation des résultats**

##### **1.1. Présentation des groupes de processus de management de projet appliqués par BALS**

###### **1.1.1. Le groupe de processus de démarrage**

Le démarrage d'un projet est, sans hyperbole, l'une des étapes les plus importantes du projet. Mal commencer un projet peut être assimilable à prendre un mauvais départ lors d'une course. C'est lors de cette phase qu'un ensemble d'éléments convergents doivent être considérés afin d'orienter de façon optimale les activités à venir.

Le département chargé de la mise en place des projets à BALS a parfaitement intégré cette réalité et s'assure que toutes les étapes préliminaires en termes d'autorisation, d'analyse de capacités du point de vue des ressources, et d'établissement des documents soient opérées. BALS étant une entreprise de services, les projets réalisés se font pour le compte de tiers avec qui un contrat est signé. La signature du contrat n'intervient que lorsque (dans la majeure partie des cas) BALS a soumis son dossier à un appel d'offres et que sa proposition a été retenue. Cette offre déclinée sous forme de proposition technique et de proposition financière décrit comment la structure entend mettre en œuvre les activités afin de conduire à bien le projet ainsi qu'il atteigne ses objectifs.

En tout état de cause, l'ensemble de la documentation est réunie. A ce niveau, il s'agit d'établir la charte de projet qui définit les rôles et les obligations des parties.

Par ailleurs, un recueil de spécimens de signatures est fait pour identifier les personnes habilitées à donner par exemple les ordres de décaissement. Ensuite, une convention est établie entre BALS (qui agit pour le compte de tiers) et les autorités douanières, la COTECNA et d'autres instances étatiques en vue d'obtenir les différentes autorisations.

En ce qui concerne les capacités du Groupe, une revue de l'équipement et des ressources humaines est faite pour évaluer les disponibilités par rapport au nouveau projet gardant en tête que d'autres projets sont en cours d'exécution.

A côté de ses différentes interactions avec les tiers, une préparation minutieuse est faite au niveau interne. En effet, chacun des projets mis en œuvre par BALS fait appel à plusieurs métiers du Groupe (Transport, Manutention, Aérien, etc.). Une coordination est alors nécessaire afin que ces différents intervenants aient la même compréhension du projet et de ses objectifs. Lorsqu'enfin, l'ensemble des facteurs peut être considéré comme réuni, la phase de planification peut être entamée.

### **1.1.2. Le groupe de processus de planification**

A l'instar de la phase de démarrage, la planification a un rôle d'importance majeur dans le cycle de vie d'un projet. Planifier, c'est se projeter dans le temps. Cette planification fait l'objet d'une subdivision dans le cadre des projets mis en œuvre par BALS.

La première planification est celle faite bien avant que le projet ne commence à être implémenté. Cette planification couvre l'intégralité de la durée de vie du projet. Elle prend en compte dans un premier temps le contenu du projet. Ce contenu est lié à l'ensemble des

activités qui seront mises en œuvre ainsi que le séquençage de ces activités. Une fois que l'ensemble du contenu est établi, les activités et leur ordonnancement permettent de planifier les délais. Le respect des délais, faisant partie des critères de performance quant à la réalisation d'un projet est un élément sur lequel les agents de BALS ne lésinent pas tant il appartient à la culture du Groupe.

Après la planification des délais, une autre planification, très importante est opérée par l'équipe de projet. Il s'agit de celle afférente aux ressources tant humaines que matérielles. Le management par projet impose aux ressources de pouvoir être utilisées sur plus d'un projet à la fois. Néanmoins, il convient de déterminer les occasions et les dates durant lesquelles un projet particulier bénéficiera de la ressource en question. Les ressources humaines sont également qualifiées et quantifiées, puis leur déploiement planifié en fonction de la spécialité de chaque acteur. Par la suite, l'ensemble des outils qui seront utilisés pour mettre en contact les ressources humaines du projet est planifié. L'équipe de projet fait ainsi la planification de la communication qui permettra à toutes les parties prenantes du projet, tant internes qu'externes, d'être au même niveau d'information.

Qui dit planification des ressources aborde par la même la question du coût. Les ressources, qu'elles soient matérielles ou humaines, génèrent des coûts. La planification de ces coûts permet à BALS dans un premier d'estimer la rentabilité du projet mis en œuvre, mais aussi d'établir une cotation au commanditaire du projet sur lequel il intervient. Une fois que le projet est visualisable dans son intégralité sur papier, la phase d'exécution peut enfin démarrer.

### **1.1.3. Le groupe de processus d'exécution**

Dans le cycle de vie d'un projet, l'exécution est la phase proprement dite de la mise en œuvre des activités prévues, évaluées et budgétisées. C'est l'étape qui voit la succession des tâches et l'atteinte progressive des résultats. A BALS, cette mise en œuvre des activités est faite en totale coordination avec d'une part le commanditaire du projet, et d'autre part, les autres parties prenantes tel que l'Etat. Prenant le cas spécifique d'une importation, les activités suivantes sont celles qui constituent presque toujours le processus. Une fois que le commanditaire procède à l'acquisition d'une ressource, une pré alerte est envoyée soit directement par le fournisseur, soit par le commanditaire qui a été préalablement averti. La pré alerte est une notification, par mail généralement, de l'envoi d'une expédition. Cette pré

alerte contient la majeure partie du temps les documents suivants, qui sont nécessaire au dédouanement :

- le *Bill of Lading* (BL) ou connaissance ;
- la facture commercial ou *commercial invoice* ;
- la facture fret ou *freight invoice* ;
- le certificat d'origine généralement établi par la chambre de commerce du pays d'origine du produit importé.

La pré alerte, dès sa réception indique à l'équipe de projet que l'expédition est entamée. La première chose ainsi faite par les équipes des BALS est d'abord l'ouverture de dossier concernant l'expédition. Cette ouverture se fait à deux niveaux : l'ouverture électronique et l'ouverture physique.

- l'ouverture électronique consiste en la saisie dans SPOT (logiciel intégré de traitement des opérations) qui génère automatiquement un numéro qui sera affecté au dossier et qui permettra de l'identifier durant tout le projet et même après. La saisie électronique renseigne les éléments concernant la taille et le type des containers (20'' ou 40'', Dry, Flat ou Open top), leur numéro, les poids brut et net des containers et le nombre de colis qui s'y trouve ;
- l'ouverture physique consiste en la création d'un dossier qui se présente sous forme de chemise, dans lequel les copies documents relatifs à l'expédition sont classées (en attendant les originaux) ainsi que les informations y relatives (taille, poids, nombre de colis).

Après l'ouverture du dossier, la procédure d'établissement des différents documents nécessaires au dédouanement est entamée. Le Code des Douanes stipule que « toutes les marchandises importées, y compris celles faisant l'objet d'une exemption des droits et taxes à l'entrée, doivent faire l'objet d'une déclaration en détail leur assignant un régime douanier. » La déclaration en détail est un imprimé comportant toutes les indications afférentes à l'importation (la nature des marchandises, le poids, le nombre, la valeur, les droits et taxes exigibles, entre autres éléments).

Il s'agit là pour l'équipe de projet de BALS d'avoir par devers elle le nécessaire concernant la déclaration en détail bien avant l'arrivée de l'expédition pour éviter toute surprise qui pourrait entraîner des coûts supplémentaires. En principe, la déclaration est déposée après l'arrivée des marchandises, mais l'Administration des douanes, dans un souci de facilitation et de soutien

aux opérateurs économiques, a mis en place des procédures simplifiées et tout un système de facilitations. C'est ainsi, par exemple, qu'elle a admis le principe d'un dépôt anticipé des déclarations permettant l'enlèvement des marchandises dès leur arrivée.

Les énonciations et mentions qui sont portées sur la déclaration doivent être attestées par des documents qui y sont joints, à savoir :

- la facture commerciale ;
- le document de transport (connaissance, lettre de transport aérien etc.) ;
- le certificat d'origine ;
- l'attestation d'assurance ;
- le certificat sanitaire ou phytosanitaire (selon qu'il s'agisse respectivement de produits d'origine animale ou végétale) ;
- la déclaration préalable d'importation ;
- l'attestation de vérification ;
- la déclaration d'importation de produits alimentaires (DIPA) ;
- la déclaration des éléments de la valeur ;
- certains autres documents ayant trait à l'importation.

Parallèlement à cette procédure pour le dédouanement, un pistage continu de la progression de l'expédition est fait par l'équipe de projet. Ce pistage est possible grâce à un système de traçage en ligne offert par les différentes lignes maritimes. En effet, en insérant les informations relatives à l'expédition sur le portail de pistage, BALS est à mesure de connaître avec précision la position de ses containers à un moment précis. Hors mis le portail web, le pistage peut être effectué en appelant directement la compagnie chargée du transport des produits.

Il est à noter que périodiquement, les services douaniers font parvenir à BALS le planning des départs et arrivées sur ces différents quais. Ainsi dès l'arrivée de l'expédition et ayant déjà en sa possession le BAD (Bon à Délivrer) que délivre la ligne maritime et le BAE (Bon à Enlever) délivrés par les services des douanes, les équipes de BALS procèdent à l'enlèvement.

L'enlèvement consiste à charger les différents produits (généralement en container) sur des camions et les livrer au client. La communication opérée à ce niveau est la mention par BALS à son commanditaire de l'arrivée imminente des produits sur le site afin que ce dernier prenne

des mesures pour l'accueil desdits produits. Cette notification se fait par un « *Forecast* » envoyé au client avec ses éléments concernant les produits ainsi que les chauffeurs conduisant les camions. Enfin, une fois la livraison faite, le client accuse réception des produits jusqu'à l'entame d'une nouvelle procédure.

Il est à noter qu'il arrive des situations, où le plan prévu ne soit plus opérable. Il peut s'agir d'un retard de chargement d'un port d'escale ou de conditions météorologiques mauvaises qui ne favorisent pas un voyage sécurisé. Dans ces cas de figure, un réajustement est opéré par l'équipe de projet avec de nouvelles dates et éventuellement de nouveaux coûts.

Il a été mentionné plus haut que BALS s'assure que l'exécution de ses projets est faite dans le respect de certaines normes de qualité. Cette qualité transparait en premier lieu dans la « charte qualité » élaborée avant même le début de la mise en œuvre. Ainsi, toutes les opérations sont soumises à une surveillance stricte des agents HSE (Hygiène, Sécurité, Environnement). C'est ainsi que toutes les livraisons font l'objet d'une escorte des services de sécurité, généralement, la gendarmerie. Dans le cas spécifique des transports, les véhicules sont systématiquement équipés de gyrophare. Une « check-list » permet un contrôle de l'état du véhicule.

Pour certaines opérations comme celle de levage, un JSA (Job Safety Analyst) est établi. Il permet de prévoir les différents risques à même de se produire et de les classer par gravité. Les risques ainsi connus sont plus facilement contrôlables.

La question sécuritaire est permanemment prise en compte par BALS dans ses activités. Ainsi, ses agents sont formés à certaines normes de sécurité tels que le port des équipements individuels de sécurité.

Dans le cadre de certaines opérations de transport de produits sensible ou de produits hors gabarit, des précautions plus grandes sont prises. Lors du transport de produits radioactifs ou à très grande toxicité, des véhicules spécialisés sont utilisés et escortés par des agents sanitaires en plus des agents de la gendarmerie.

Les produits hors gabarit ne peuvent être acheminés par les voies habituelles. Ceux-ci nécessitent au préalable un « Road Survey » qui permet à BALS d'évaluer le meilleur itinéraire à emprunter pour ne causer aucun dommage aux infrastructures publiques ou ne pas risquer la sécurité des populations. Les transporteurs sont également toujours accompagnés de

deux équipes de la SENELEC et de la SONATEL pour décrocher et raccrocher par la suite le cas échéant des câbles électriques ou électroniques.

Le dernier point, tout aussi important que les précédant, qu'il est nécessaire d'aborder parlant de l'exécution des projets par BALS, c'est la communication. Cette communication se fait à deux niveaux : interne et externe. En interne, les communications ont essentiellement pour objet de, soit mettre au même niveau d'information l'équipe de projet, soit interagir sur l'exécution d'une tâche. Ces communications se font au travers d'outils tels que les mails, les appels téléphoniques, et aussi les réunions d'information qui sont tenues en moyenne trois fois par semaine. Le travail en réseau grâce au parc informatique facilite également les communications entre les différentes équipes déployées sur les projets. Le logiciel SPOT utilisé par l'intégralité du Groupe est un élément indispensable à la communication interne. Il permet à chaque agent disposant d'un identifiant, d'avoir accès à toutes les informations afférentes à un dossier. Il permet l'ouverture de dossiers, le suivi et l'archivage une fois le projet terminé. Ainsi, ces informations sont accessibles à l'ensemble du Groupe indépendamment de la position géographique et sur une longue durée dans le temps.

La communication externe est celle qui s'opère entre BALS et le commanditaire du projet et d'autres parties prenantes. Les outils classiques tels que les mails et appels téléphoniques sont communs. Mais BALS offre en plus à ces clients un système de suivi de l'opérationnalisation de leurs activités à travers deux portails web : Ari@ne et WAY. Ces deux systèmes permettent à tout individu disposant d'un accès, de voir en temps réel la position par exemple d'un container transporté par les agents de BALS.

BALS communique également avec les autorités douanières grâce à un système qui a automatisé presque entièrement les opérations de dédouanement. Il s'agit du système qui regroupe le Gaïndé 2000 qui est le système informatique de la douane et de ORBUS 2000. Le Système ORBUS 2000 est conçu pour faciliter les procédures du commerce extérieur par des échanges électroniques entre les différents intervenants du commerce extérieur. Le système repose à la fois sur une infrastructure technologique et un dispositif de services.

ORBUS permet la réduction significative du délais des formalités de pré-dédouanement, la réduction des coûts liés aux formalités, l'amélioration de la qualité du service rendu à la clientèle ainsi que la quasi suppression de l'utilisation du papier.

Le système interconnecté, dans un réseau, les principaux acteurs du commerce extérieur pour le traitement automatisé des demandes d'autorisation et demandes de certificats exigés dans l'accomplissement d'une opération d'importation ou d'exportation. Ces automatisations ont permis de rendre relativement plus fluides les communications entre BALS et les autorités douanières. BALS pour la bonne marche de ses projets afin que ceux-ci atteignent leurs objectifs opère un ensemble d'actions pour maîtriser et contrôler ses projets.

#### **1.1.4. Le groupe de processus de maîtrise et contrôle**

Mener des activités est certes, bien, mais les maîtriser et en contrôler toutes les composantes est mieux. BALS dans un dessein de maîtrise et de contrôle des différentes activités de ses projets effectue certaines actions.

La première action concernant la surveillance du travail est la descente des responsables de projet sur le terrain. Il est bien connu que la réalité est presque toujours différente des prévisions. Ainsi, les sorties sur le terrain permettent au responsable de projet de prendre en compte certaines réalités pratiques et d'effectuer des ajustements. Cette ouverture permet de mieux gérer les équipes et les ressources. Au delà du responsable de projet, les « agents de bureaux » sont souvent amenés sur le terrain pour se familiariser avec les activités qu'ils pilotent la majeure partie du temps derrière leur ordinateur. Ils sont dès lors plus en phase non seulement avec leurs collègues de terrain, mais aussi avec le projet.

En plus des sorties, les réunions hebdomadaires organisées par la cellule de projet permettent de faire des clarifications concernant les différents niveaux d'avancement des activités. Par rapport à la planification qui a été au départ établie, l'équipe fait une revue des objectifs qui étaient assignés et leur degré d'atteinte. Les résolutions issues de ces réunions permettent de réaménager au besoin le projet si l'équipe se rend compte qu'elle s'éloigne de ce qui est prévu.

Les différents *reporting* périodiques permettent également à BALS d'être au même niveau que ses clients. Il est courant de voir BALS et le commanditaire d'un projet échanger leur fiche de suivi relatif une question précise. Cet échange permet d'avoir une symétrie de données et de faire des réajustements le cas échéant.

Le suivi continu de la planification par le chef de projet lui permet d'avoir toujours un œil « sur sa montre » afin de respecter les délais. Le dépassement de délai entraîne forcément de nouveaux coûts. L'anticipation fait partie des techniques employées par BALS pour éviter les

surplus de coûts. Préparer par exemple à l'avance les documents nécessaires à un dédouanement bien avant l'arrivée de l'expédition évite de dépasser le délai accordé par la douane pour l'enlèvement des produits.

Aussi, le plan de motivation des ressources humaines qui consiste à verser une prime de projet et à payer les heures supplémentaires permet de maintenir la ferveur au sein des équipes. Enfin, tous les livrables intermédiaires sont soumis à l'appréciation des agents HSE qui en garantissent la conformité, non seulement avec les exigences du client ou des autorités sénégalaises, mais aussi avec les standards du Groupe. Cette quête permanente de qualité est ce qui vaut, aujourd'hui à BALS une reconnaissance internationale. Et bien évidemment, un projet à une fin, une phase de clôture.

#### **1.1.5. Le groupe de processus de clôture**

Le projet a une durée limitée dans le temps et comporte une date de début et une date de fin. Il est néanmoins nécessaire de noter que le projet ne s'achève pas par la seule fin des activités de terrain. Un ensemble de formalités est requis pour, officiellement clore l'intervention. Dans le cadre des projets mis en œuvre par BALS, le contrat signé au départ spécifie clairement la durée du projet et, à moins de réaménagement, le projet prend fin à la date mentionnée. Une réunion est entretenue entre l'équipe de projet et le commanditaire pour évaluer les activités mises en œuvre et ainsi clore, de façon officielle l'intervention.

Il arrive que cette clôture soit notifiée à BALS par un mail du client qui précise qu'aucune expédition ne sera plus envoyée. Enfin, la rédaction et la délivrance du rapport de clôture mettent fin au projet avec le paiement par le client de toutes les factures.

### **1.2. Gestion de portefeuille de projets**

La gestion de portefeuille est devenue une priorité pour plusieurs entreprises, spécialement celles fonctionnant en « mode projet » et ayant grandement amélioré leur pratique de gestion. Pour avoir du succès, une entreprise doit non seulement bien gérer ses projets pris individuellement, mais aussi il lui faut bien choisir les projets sur lesquels opérer et intégrer ce choix dans un champ très vaste d'autres multiples interventions. BALS étant par excellence un prestataire de service, mettant œuvre des projets pour le compte de tiers, il lui faut un système de gestion bien organisé en fonction des ressources de l'entreprise et de la rentabilité qu'elle peut tirer de ses prestations. La structure a parfaitement compris cet état de fait et cela s'entrevoyait tant dans l'identification des projets que dans leur gestion quotidienne.

### **1.2.1. Identification des projets**

L'identification de projet, le procédé par lequel BALS choisit les projets qu'elle opérationnalise. L'acquisition des projets par BALS se fait la majeure partie du temps par appel d'offres. En effet, la législation sénégalaise prévoit un montant maximal au delà duquel tout contrat de prestation ne peut être conclu que par appel d'offres. Le Groupe, au travers de son département en charge des projets soumet à l'appréciation du demandeur une offre contenant une proposition technique et une proposition financière. A l'issue d'une évaluation, la structure retient une entreprise pour la mise en œuvre du projet.

Par ailleurs, il arrive d'autres fois où les contrats sont signés de gré à gré. Dans ces cas, plutôt qu'un appel adressé à l'ensemble des entreprises qui pourraient être intéressées de prendre part à la totalité ou une fraction du projet, la société consulte directement BALS qui propose une offre (technique et financière).

Néanmoins, le choix des projets pour lesquels BALS soumet des offres est assujéti à certains critères. Le premier critère que BALS fait intervenir, c'est d'abord sa qualification à intervenir dans un projet précis. En effet, c'est en fonction de ses domaines de compétence et de son expérience que la décision d'intervenir sur tel ou projet est prise.

Il est également intéressant de noter que la force de du Groupe Bolloré Africa Logistics tient justement au fait que c'est un groupe. Un groupe puissant avec des filiales qui ont développé au fil des années des expériences plus ou moins poussées dans des domaines d'activités relativement différents. C'est ainsi que sur certains projets où BALS manque d'expérience, un transfert de compétence est fait d'une des filiales du Groupe où la ressource (généralement humaine) est puisée pour renforcer les équipes locales.

Par ailleurs, il est à noter que l'enveloppe financière est un critère qui entre en ligne de compte dans le choix d'un projet. En effet, face à deux projets, celui retenu est forcément celui qui offre la plus grande rentabilité à l'entreprise.

Il peut arriver qu'en dépit de sa bonne expérience dans un domaine particulier, BALS n'intervienne pas. Dans ces cas de figure, la raison toute simple est que les ressources ont déjà été mobilisées sur d'autres interventions. La mise en œuvre d'un projet nécessite un investissement préalable colossal. De fait, si sur un horizon temporel assez court plusieurs investissements ont été effectués, l'entreprise se concentre sur les projets déjà en cours pour

en assurer aux clients une qualité irréprochable. Ce processus d'identification peut être synthétisé par le schéma suivant :

1.2.2.G

e  
s  
t  
i  
o  
n  
c  
o  
n  
t  
i  
n  
u  
e  
d  
u  
p  
o  
r  
t  
e  
f  
e  
u  
i

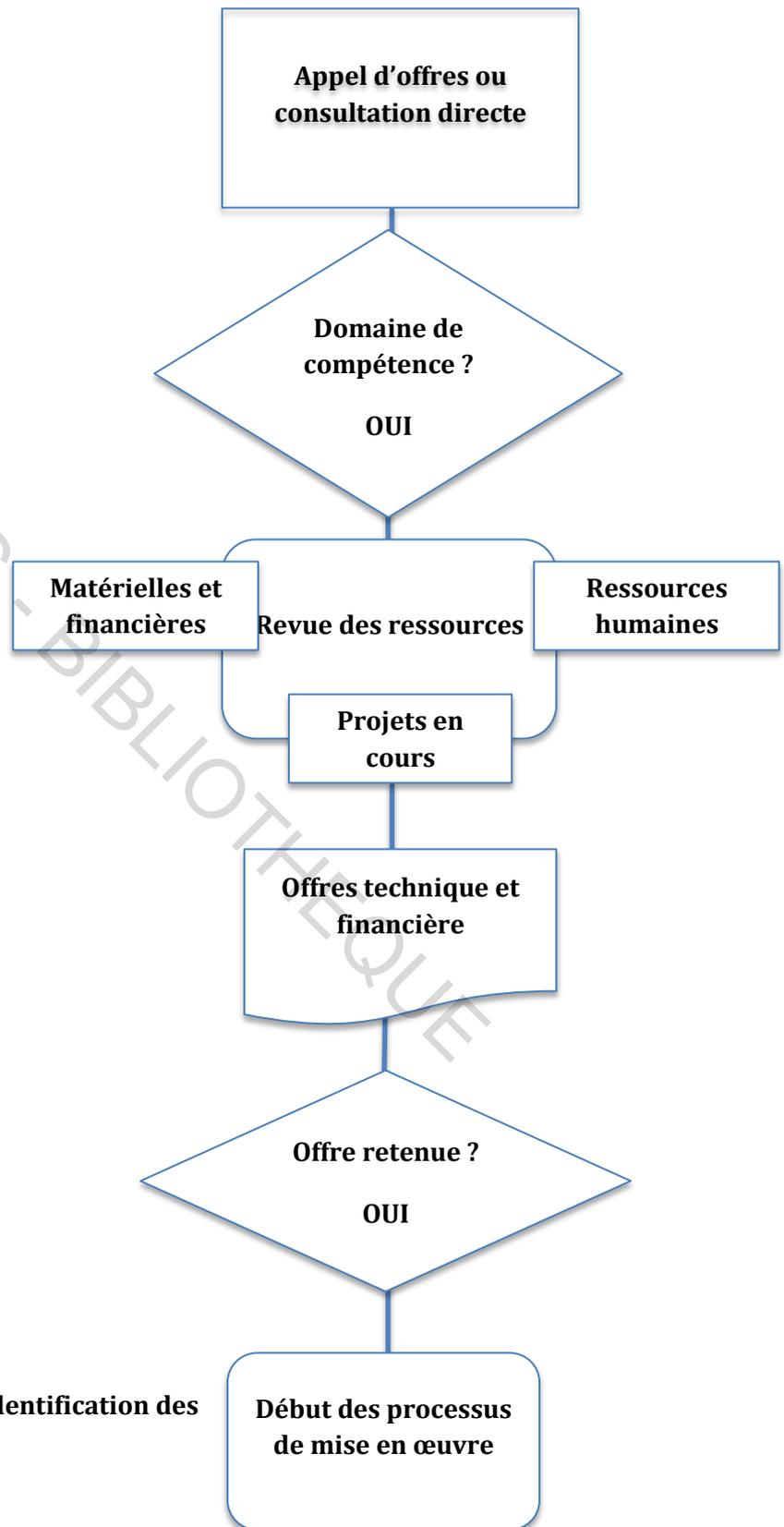


Schéma n°6 : Processus d'identification des projets

SOURCE : Clovis TOUGMA

Il existe certes, pour chaque projet un tableau de bord qui permet de voir l'avancement du projet dans ces différentes étapes. La tâche de suivi est relativement simple lorsque l'on est en face d'un projet unique. Mais lorsque plusieurs projets ont cours simultanément, il est important de ne pas se perdre dans le flot d'informations divergentes. Un tableau de bord pour l'ensemble des projets est donc utile.

Ce tableau de bord à BALS agit sur trois (03) pôles majeur : la catégorisation, la priorisation, l'évaluation.

- La catégorisation des projets consiste pour BALS à regrouper les projets par grande famille en fonction de ses différents secteurs d'activité. Ce regroupement permet de distinguer non seulement les ressources matérielles qui interviennent, mais également les compétences humaines en fonction des spécialités des agents.  
La catégorisation prend également souvent la forme d'urgence et d'importance plutôt que de domaine d'activité. Il est question là, en fonction de l'agenda des différents projets, de ressortir ceux pour lesquels il est nécessaire d'accélérer le processus et ceux qui ne requièrent pas d'intervention particulière ;
- La priorisation des projets prend tout son sens quand on sait que les ressources sont presque toujours limitées. Donner la priorité à un projet, c'est lui accorder soit une importance particulière en terme d'attention, soit une allocation de ressources particulière plutôt de les des accorder à un autre projet. A BALS les projets revêtent presque toujours une relative commune importance. En effet, les projets sont mis en œuvre par rapport à un contrat qui en stipule le déroulement. La spécification des modalités facilite plus ou moins dès l'avance la gestion du portefeuille car l'équipe de projet connaît les délais et les futures allocations en ressources nécessaires ;
- L'évaluation des projets à BALS vise à documenter les projets afin de pouvoir les comparer. L'évaluation consiste ultimement à bâtir un dossier d'affaires qui établit les coûts et échéances du projet, les bénéfices, les avantages/inconvénients, les risques, etc. L'évaluation à pour principal objectif de réorganiser au besoin, non seulement le projet, mais l'ensemble du portefeuille pour le seoir à la stratégie globale du Groupe.

## **Section 2 : Analyse des résultats**

### **2.1. Analyse de la performance du système de management de projet de Bolloré Africa Logistics Sénégal**

L'analyse du système de management de BALS consiste pour nous à apprécier la performance dudit système en termes de délai, qualité et coût. Cette analyse est faite à la lumière d'expérience personnelle et de comparaison avec les « bonnes pratiques » spécifiée dans le PM BOK.

#### **2.1.1. Système de management des délais**

« Le système de management des délais du projet comprend les processus nécessaires pour s'assurer que le projet contient tout le travail requis, et uniquement celui-ci, pour assurer la bonne fin du projet » mentionne le PM BOK. Un système de management performant est donc celui qui permet tout d'abord une bonne identification des activités, un bon séquençement de celles-ci et une bonne mise en œuvre afin qu'elles soient réalisées avant l'échéance du délai imparti. A BALS, le management des délais est pris en compte dès le groupe de processus de démarrage des projets. En effet, c'est durant cette phase, qu'avec le client, les différentes activités à mettre en œuvre en fonction de la spécificité du projet sont établies. Le client approche BALS avec en tête de objectifs par rapport à une intervention et une représentation plus ou moins claire des activités qu'il faut mener pour atteindre ces objectifs. Avec l'équipe de projet, un ajustement tenant compte de la faisabilité des activités est fait pour ne retenir que les activités nécessaires et ajouter d'autres qui n'étaient pas spécifiées au départ. Il est question là d'avoir une vue claire de ce qu'il faut faire pour gagner en temps une fois les l'implémentation entamée.

Par la suite, après l'identification des activités, c'est dans la phase de planification que le système de management des délais est le plus mis en exergue. C'est dans cette phase que l'équipe de projet les différentes interdépendances entre les activités. Il est des activités qui peuvent être déroulées ensembles, et d'autre par contre qui nécessitent que certaines taches soient achevées avant d'être démarrées. L'équipe de projet en coordination avec le commanditaire établissent clairement l'échéancier avec pour chaque activité une durée bien précise. Cette planification permet, sauf en cas d'un bouleversement important, d'avoir pour l'équipe de projet de BALS une vue d'ensemble des activités, de leurs liens de subordination et de leur durée. Cet aperçu global permet un gain de temps considérable à l'équipe qui ne s'adonnera pas à une exécution hasardeuse qui peut être source de temps morts et même de

reprises de certaines tâches. C'est également dans cette phase de planification que l'équipe de projet pose des jalons, représentant des étapes importantes sur lesquelles une attention particulière est accordée. En plus de leur rôle « d'alerte », les jalons permettent de fixer les responsabilités des participants autour des projets. C'est un seuil permettant la mise sous tension des responsables favorisant ainsi la motivation, que l'on sait, renforce la productivité des équipes et permet donc un gain considérable de temps.

Egalement, il fut constaté que la prise en charge des délais est au cœur de la préoccupation de l'équipe de projet de BALS dans la phase d'exécution. On le voit clairement lorsque par anticipation, l'ensemble des procédures permettant une déclaration douanière est exécuté bien avant l'arrivée même des expéditions. Ainsi, plutôt que d'attendre de manière passive, les équipes s'activent afin de conserver la précieuse ressource qu'est le temps.

Les différents outils de communication internes de BALS, de part leur grande flexibilité permettent de raccourcir les délais de transmission des informations. En effet, il est possible à tout agent disposant d'un accès, de recevoir en un temps record juste en se connectant sur le logiciel SPOT ou les interfaces web Ari@ne et WAY. L'intégration du système de communication permet une très grande facilité de circulation de l'information même entre les différents départements et service qui ne sont pas toujours sur un même site. Ainsi, les blocages dus à l'information sont réduits, voire totalement annihilés et le gain de temps qui en découle est considérable. Manager ses délais, c'est d'autre part réfléchir à comment minimiser ses coûts.

### **2.1.2. Le système de management des coûts**

Le management des coûts d'un projet regroupe les activités de planification, de budgétisation et de contrôle (maîtrise) des coûts indispensables pour s'assurer que l'action mise en œuvre se réalise dans le respect du budget approuvé.

Il a été spécifié plus haut le processus par lequel BALS en vient à intervenir pour le compte d'un tiers dans un projet particulier. Ce processus comprend la soumission d'une proposition financière consultée et validée par le client. Dans cette proposition, BALS fait ressortir les différents coûts que généreront les activités identifiées et planifiées. En clair, le management des coûts s'opère dès la phase de management de délai qui, on peut le dire, est une donnée d'entrée de la prévision des coûts. « Le temps étant de l'argent », bien planifier son temps est un gain considérable d'argent. Dans l'identification des activités d'une intervention, BALS

estime par la même les ressources qui seront allouées à ces activités et en détermine les différents coûts.

La budgétisation est en effet le point clé de gestion des coûts de BALS. C'est lors de cette activité qu'il faut planifier les ressources matérielles et humaines qui interviendront relativement à une étape du projet et convertir ces informations en volume financier. Mal budgétiser ses activités reviendrait pour BALS à soumettre à un client une proposition financière qui, une fois validée, ne pourra plus être réajustée. Le risque serait de mettre en œuvre un projet et de se rendre compte à la fin de l'intervention que l'entreprise n'en tire aucun profit juste à cause d'une mauvaise budgétisation.

De même qu'il a été dit dans le management des délais, l'anticipation par les équipes de BALS sur certaines opérations permet également d'éviter les facteurs d'écart des coûts. En effet, pour les opérations d'importation, les services de douanes accordent aux entreprises un délai au delà duquel l'entreprise paye des surestaries. C'est surestaries se quantifient en nombre de jours supplémentaire qu'a fait un matériel avant que BALS ne procède à son enlèvement. Il arrive néanmoins que l'équipe de projet de BALS soit contrainte s'assumer ces coûts supplémentaires mais pour des raisons externe à l'entreprise. Il s'agit des fois où les formalités pour avoir les autorisations d'enlèvement tardent à être délivrées.

L'un des points du système de management des coûts de BALS qu'il est important de relever, c'est l'intégration des différents métiers du Groupe. En effet, certaines entreprises concurrentes, opérant sur le même secteur d'activité de BALS recourent très souvent à des prestataires externes à leur entreprise pour certaines opérations dont elles ne sont pas spécialistes. Cela n'est pas le cas de BALS qui regroupe une batterie de métiers spécialisés et complémentaires. Ainsi, le Groupe fait intervenir l'un ou l'autre de ses métiers en renfort à un autre qui intervient sur un projet. Dans le cadre de la manutention par exemple, lorsqu'il est question de transporter des containers du port au site du client, l'équipe de projet fait intervenir le département en charge de la logistique qui non seulement offre une facturation relativement plus abordable, mais garantit une qualité de prestation irréprochable.

Bolloré Africa Logistics Sénégal et plus globalement le Groupe Bolloré Africa Logistics regroupent non seulement des ressources humaines d'une qualité aux standards internationaux, mais dispose d'un parc logistique comptant parmi les plus performants d'Afrique. Ces atouts sont sans conteste des facteurs de minimisation des coûts tant les activités sont menées avec précisions. Les hommes, en minimisant les erreurs dans

l'accomplissement des tâches évitent des reprises qui sont coûteuses à l'entreprise. De même, le parc logistique à la pointe de la technologie est presque rarement handicapé par des pannes que l'on sait constituent des blocages dans l'avancement des projets et nécessitent le plupart du temps d'énormes coûts de remise en service.

De manière globale, la prise en compte des facteurs environnementaux (souvent exigés par les clients eux-mêmes), la revue des actifs organisationnels du Groupe et la qualité du système de management des délais favorisent une bonne estimation des coûts par l'équipe de projet de BALS. Cette estimation relativement claire permet une agrégation simple et juste pour délivrer un budget réaliste que l'entreprise parvient à contrôler par son processus de maîtrise et de contrôle. Les différents rapports d'avancement et les mises à jours des données quant à la progression des activités permettent de se rendre compte du degré de concordance avec la planification pour, le cas échéant, apporter des mesures correctives.

En plus des deux points précédents, un troisième est pris en compte dans le cadre de la mise en œuvre des projets de BALS : le management de la qualité.

### **2.1.3. Le système de management de la qualité**

Le management de la qualité d'un projet comprend les processus et les activités que BALS entreprend pour déterminer la politique qualité, les objectifs et les responsabilités en matière de qualité, afin que le projet réponde aux besoins pour lesquels il a été entrepris. Il met en œuvre le système de management de la qualité par le biais de la politique qualité, des procédures et, en fonction des besoins, la mise en œuvre d'activités d'amélioration continue des processus tout au long du projet.

Pour le département projet de BALS, l'exigence qualité s'opère à trois (03) niveaux. La première est liée à la législation sénégalaise. En effet, l'Etat, au travers de ses différents démembrements impose aux entreprises des normes de qualité à respecter. A ce niveau, il s'agit spécifiquement du respect de l'environnement et le ministère de tutelle est l'interlocuteur direct. C'est ainsi que pour le transport de certains produits par exemple, une escorte est toujours requise pour sécuriser non seulement le produit et les agents qui le transportent, mais également pour préserver l'environnement et les populations d'incidents.

La deuxième exigence en terme de respect de norme vient des commanditaires. En effet, la plupart des entreprises pour le compte desquelles BALS travaille soumettent à cette dernière une charte « qualité » qui spécifie clairement les exigences. Le non respect de ces obligations

est un facteur qui peut conduire systématiquement à la rupture du contrat qui lie les deux structures.

Enfin, le Groupe Bolloré Africa Logistics a construit au fil des années une renommée liée à la qualité de ses prestations. Cette renommée impose aux différentes filiales pays du Groupe de s'astreindre à ses normes afin d'être toujours compétitif sur un marché de plus en plus tumultueux. En effet le client est toujours très exigeant par rapport à ses attentes. Pour lui garantir, le niveau de service qu'il attend, les équipes de projet de BALS respectent toujours leurs engagements en commençant par les délais, tout en assurant une excellente qualité de service. Pour ce faire, elles mesurent les enjeux de la démarche qualité imposées par le client et les siens propres dans les projets pour en maîtriser les outils et les normes. Les différentes expériences du Groupe sont par la suite capitalisées pour servir de base solide dans les futurs projets.

C'est ainsi que les équipes de projets de BALS intègrent des experts en Qualité, Sécurité, Hygiène et Environnement. Ces agents sont toujours associés aux projets dès leur phase de conception jusqu'à la clôture. Ils constituent une valeur ajoutée indéniable dans le livrable du projet, le respect de l'environnement et aussi la sécurité des agents internes. En effet, ils assurent tout d'abord que les éléments nécessaires aux escortes soient bien élaborés. Ces agents s'occupent également de la vérification des véhicules et s'assurent qu'ils sont équipés de gyrophares, de freins en état et de bons pneus. Ils veillent également à ce que les chauffeurs soient conscients des dangers liés à leurs activités non seulement pour eux-mêmes, mais aussi pour la population. Dans le cadre des opérations de levage par exemple, le risque est grand que des objets chutent d'en haut. Le port d'équipement individuel de sécurité est une condition non négociable avant toute opération pour laquelle un risque lié est distingué.

L'analyse de l'ensemble de ces processus nous permet de mettre en exergue des forces et des faiblesses dans le système de management de projet de BALS.

## **2.2. Forces et faiblesses du système de management de projet de Bolloré Africa Logistics Sénégal**

Après avoir analysé le système de management de projet de notre structure hôte, il sera abordé ici les points forts et les faiblesses qui, d'une part, renforcent la performance de BALS, et de l'autre, la plombent plus ou moins.

### **2.1.1. Les forces du système de management de projet de Bolloré Africa Logistics Sénégal**

Il est nécessaire de noter que chaque groupe de processus du système de management des projets de BALS contient des forces et aussi des faiblesses. La première force du système en question est la bonne connaissance par l'entité des projets sur lesquels elle intervient. En effet, la charte de projet rédigée lors de la phase de démarrage précise plus ou moins clairement l'intervention dans ses moindres modalités. La compréhension des termes de références par BALS lors de la soumission de ses propositions à un appel d'offre permet d'ôter tout doute quant à une partie du projet qui pourrait être méprise.

En outre, le contrat signé entre le commanditaire et la structure l'astreint dans un certain cadre d'intervention qui limite les « sorties de routes ». Les articles de ces contrats sont clairs et ne laissent aucune place à quelque incompréhension de la part de l'équipe de projet. Ce lien étroit tissé dès la phase de démarrage est entretenu au cours des phases subséquentes est un énorme atout car c'est uniquement dans une collaboration permanente que les préoccupations des deux parties sont prises en compte dans le cadre de la réalisation des projets.

Par ailleurs, la planification minutieuse dont fait l'objet l'ensemble des activités des différents projets, de la plus « petite » à la plus « importante » ne laisse place à aucune incertitude. S'il est bien vrai que des impondérables existent toujours dans un projet, des aléas dont on n'a pas le contrôle, la parfaite maîtrise des autres éléments réduit de manière considérable les risques d'un bouleversement en cours d'exécution. Cette grande précision est liée à la qualité des ressources de BALS. En effet, la première richesse de la structure est constituée par ses ressources humaines. Il s'agit d'un ensemble d'experts de divers domaines d'activités avec des expériences poussées dans les secteurs sur lesquels ils interviennent. Ces agents comprennent les responsabilités qui leur incombent et font preuve d'un travail collaboratif pour atteindre les tâches qui leur sont assignées. La culture de BALS est fondée sur l'esprit d'équipe, sur l'intégration des compétences et sur le travail en groupe. Depuis toujours, l'entreprise est consciente qu'à la base de sa consolidation et de son développement se trouve et doit se trouver la cohésion d'efforts de personnes responsables. Cette philosophie se retrouve dans tous les départements de la structure et le département projet ne déroge pas à la règle.

Un autre point fort de BALS repose sur la capitalisation des expériences de tout le Groupe à travers l'Afrique et au fil des années. C'est ainsi qu'il n'est pas rare de voir intervenir des agents de BAL Côte d'Ivoire sur des projets réalisés au Sénégal et inversement.

L'automatisation de son système de traitement des opérations est également un atout majeur de la structure. En effet, ce système presque entièrement automatisé réduit les marges d'erreur et réduit le temps de traitement. L'accès à l'information est instantané et permet des gains de temps.

Enfin, le système de management de la qualité dans ses projets est sans conteste une des grandes forces de BALS. Les normes en matière de qualité, de santé, de sécurité et d'environnement (Q-HSE) font partie intégrante du savoir-faire de l'entité. Depuis plus de dix ans, le Groupe et chacune de ses filiales déploient un système de management Q-HSE. Cette politique se fonde sur quatre engagements essentiels :

- mettre le client au centre des préoccupations de l'entreprise et lui fournir des prestations de service adaptées à ses besoins ;
- formaliser et maîtriser les processus de travail et optimiser nos coûts ;
- développer les compétences des collaborateurs tant internes qu'externes et améliorer leurs conditions de travail ;
- déployer et pérenniser la certification du Management de la Qualité de l'entreprise.

Le processus Q-HSE est un véritable outil de management participatif, impliquant et motivant les équipes. La relation établie entre BALS et ses clients relève d'une information permanente, dans le cadre de la réalisation d'un projet, quelque soit les activités : logistique, transit, transport ou portuaire.

Le système de management de projet de BALS comporte certes des forces, mais il regorge également de certains points faibles, qui souvent ne lui incombent pas, mais handicapent fortement la mise en œuvre de certaines opérations.

### **2.1.2. Les faiblesses du système de management de projet de Bolloré Africa Logistics Sénégal**

La première faiblesse que nous avons décelée dans le système de management de projets de BALS est la prise en charge de certaines différences, surtout celle liée à l'usage de la langue anglaise qui prédomine sur le français. En effet, dans le cadre de ses projets, BALS est amené

à interagir avec des fournisseurs qui sont la plupart du temps hors du Sénégal. La seule langue qui permette la communication est généralement l'anglais. S'il est vrai que bon nombre des agents du département Mining et Projects sont parfaitement bilingues, il n'en demeure pas moins que cette difficulté persiste à certains niveaux, entraînant parfois des blocages dans la mise en œuvre des projets.

En outre, le site qui abrite de département Mining et Projects est différent du site où se trouve la grande majorité des départements de BALS. Cette « délocalisation », qui quand bien même comporte des avantages, cause souvent de la difficulté d'interaction entre l'équipe de projet et d'autres services. L'envergure du groupe apparaît ainsi comme une faiblesse. Il n'est pas rare de voir des agents se déplacer pour des informations pour lesquelles les seuls biais du mail ou du téléphone ne suffisent pas. Aussi, les agents du service informatique sont sur le site principal. En cas de panne d'un ordinateur ou d'une photocopieuse au niveau du département projet, il faut impérativement attendre le déplacement des agents du site principal. Considérant les difficultés liées à la circulation, il peut s'écouler un temps relativement long entre le signalement du problème et l'arrivée des agents dépanneurs.

Une autre grande déficience du système de management de projet est que le département n'utilise pas de logiciel tel que Microsoft Project. Ceci faciliterait la planification des tâches, leurs séquencements et les différentes ressources qui leur sont allouées en rendant ces tâches automatiques. De même, quand bien même certaines opérations telles que le fractionnement des tâches ou le séquencement des activités sont réalisées, l'utilisation d'outils formel à l'instar du *Work Breakdown Structure* (WBS) ou structure de fractionnement du travail (SFT) ou le *Program Evaluation and Review Technic* (PERT) pourraient permettre d'avoir une meilleure vue de ces tâches.

Il fut également constaté que certaines données concernant les projets sont placés sur un serveur, pour en faciliter ainsi l'accès à l'ensemble des agents ayant une autorisation. C'est le cas par exemple des fiches de suivi des expéditions concernant un projet particulier. En fonction de l'identification, l'accès peut être accepté ou refusé. Si cette mise sur le serveur rend rapide l'accès à certaines informations, il n'en demeure pas moins qu'elle comporte de gros risques. En effet, une fois sur le serveur, les modifications des données ne sont pas contrôlables. En d'autres termes, de manière expresse ou totalement innocente, un agent peut modifier ou, pire, écraser un fichier ou une donnée sans qu'on ne puisse remonter jusqu'à l'auteur de la manœuvre.

La remarque a été également faite, que s'il est vrai que la qualité ne manque pas dans les ressources humaines de BALS, le nombre d'hommes déployé devient très vite insuffisant lorsque plusieurs projets sont implémentés simultanément. Cette insuffisance de ressource met une pression considérable sur les hommes qui cumulent souvent plusieurs dossiers avec des risques d'en oublier le traitement de certains.

L'archivage physique des dossiers demeure également un point sur lequel le département Mining and Projects doit se pencher. En effet les dossiers archivés sont classés chronologiquement dans des cartons sur lesquels sont mentionnés les numéros desdits dossiers. Il arrive malheureusement qu'après la recherche d'un dossier spécifique, l'agent ne le range plus dans le carton duquel il provient. Ceci entraîne une perte considérable de temps lorsque le même dossier est sollicité dans le futur.

Le système de management de la qualité de BALS, s'il compte parmi l'un des plus performants comporte néanmoins certaines légères insuffisances. Il s'agit principalement de la négligence de certains agents quant aux normes de sécurité. Les chauffeurs, qui sont chargés de faire l'état de leur véhicule avant tout transport de matériel ne prennent pas toujours le temps de faire un contrôle minutieux. Le risque est qu'une panne ou un incident ne survienne pendant le transport. Sur les sites de certaines opérations, le port des équipements individuels de sécurité est négligé par certains membres du personnel.

La population, de part sa méconnaissance des risques comporte un problème majeur dont il convient de s'occuper. En effet, lors de certaines opérations de transport (hors gabarit ou de produits dangereux), les populations ne respectent pas toujours les consignes des agents de sécurité qui escortent les convois. Ceux-ci s'exposent à d'énormes dangers pouvant mettre en péril leur santé et leur sécurité et exposent par la même BALS à prendre en charge des victimes, si malheureusement le pire se produit.

Par ailleurs, d'autres sources de blocages qui peuvent être considérées comme des points faibles ne sont pas du ressort de BALS. Il s'agit des éléments externes de blocage. Au nombre de ceux-ci, nous pouvons citer les problèmes de connexion à l'interface Gaïnde ou ORBUS qui sont des plates-formes interactives pour la préparation des dossiers de déclaration douanière. Il arrive des jours où les agents chargés de la préparation des dossiers soient improductifs de ce qu'ils ne parviennent pas à se connecter aux systèmes intégrés de la douane pour la collecte et le renseignement des données relatives aux expéditions à venir. Ces

bloccages allongent le temps de traitement des dossiers qui peuvent conduire au paiement de surestaries si le délai avant l'enlèvement des produits à la douane est dépassé.

## **CHAPITRE II : RECOMMANDATIONS ET PLAN DE MISE EN ŒUVRE**

Après avoir présenté le système de management de projet de BALS à travers les cinq (05) groupes de processus, nous avons analysé dans la première partie les résultats de notre étude pour en sortir les principales forces et faiblesses de la structure auditée. L'objet du présent chapitre est de, à la lumière de notre analyse, formuler des recommandations et un plan de mise en œuvre qui permettraient aux responsables du département Mining and Projects d'améliorer un tant soit peu leurs processus pour les rendre plus performants et accroître de ce fait la compétitivité de la sous entité et de l'organisation toute entière. Le chapitre sera divisé en deux sections : recommandations et plan de mise en œuvre.

- Dans les recommandations, il sera formulé des pistes de réflexion pouvant amener à l'amélioration progressive du système de management de projet de BALS ;
- La deuxième section sera consacrée à la question de l'opérationnalisation des recommandations formulées.

### **Section 1 : Recommandations**

Dans cette section du mémoire, seront abordées les recommandations visant à améliorer le système étudié.

#### **1.1. L'amélioration des critères de performance**

##### **1.1.1. Les améliorations d'ordre général**

La barrière de la langue a été évoquée comme un frein à la communication à BALS. Pour résoudre ce problème, il convient de rehausser le niveau d'anglais des agents afin que ces derniers puissent entretenir des échanges clairs et précis avec les clients et autres parties prenantes.

En ce qui concerne les difficultés liées à l'envergure du Groupe, l'affectation d'une unité du service informatique qui sera localisée dans le Département Mining and Projects éviterait les pertes de temps.

Egalement, comme mentionné dans les faiblesses, les ressources humaines de BALS se trouvent limitées lorsque plusieurs projets se trouvent être exécutés en même temps. L'apport en ressources humaines occasionnelles peut permettre à BALS de régler ce problème qui impacte souvent sur les délais. En effet, les stagiaires peuvent être une source d'aide considérable pour une organisation. Accueillir des stagiaires au sein des équipes de projets permet à l'entreprise, non seulement d'avoir un surplus de main-d'œuvre qui peut résorber plus ou moins une partie du travail, mais l'entreprise forme par la même occasion des personnes qu'elle-même pourrait utiliser dans le futur.

Dans le sens des inconvénients causés par les Systèmes Gaïndé et ORBUS, BALS peut plaider (avec le soutien et la participation d'autres entreprises recourant au même service) auprès des autorités pour une amélioration du système de préparation des dossiers de déclaration en ligne. Aussi, le plaidoyer peut s'étendre à ce que, dans les cas de figure où les retards de soumission de dossiers de déclaration douanière incomberaient à une dysfonction de ces systèmes là, BALS ne soit pas passible de paiements de surestaries.

En ce qui concerne les risques de perte de dossier logés sur les serveurs, une amélioration de la sécurité est nécessaire. Il peut, par exemple, être intégrée une fonction de traçabilité des modifications ou suppression de document afin de connaître l'auteur de toute manœuvre sur un dossier.

Le système d'archivage nécessite également une amélioration. Pour ce faire, le Département, qui n'a toujours pas un service d'archives, peut s'en doter. Des agents spécialisés seront affectés à la fonction de classement et de recherche des dossiers. Les pertes de temps seront moindres et les risques que des dossiers soient égarés seront réduits.

### **1.1.2. Amélioration du système de management des délais**

Afin de parvenir à se développer et à conserver un avantage par rapport à la concurrence, BALS doit être efficace dans sa façon d'opérer ses projets afin d'en respecter les délais.

A ce titre, la présentation des projets joue un rôle majeur. Un projet bien présenté (à l'équipe interne de projet comme au client), est un projet bien compris. Les pertes de temps occasionnées par les différents éclaircissements alors que l'action est déjà entamée ne sont que des conséquences d'une mauvaise compréhension. Il faut alors dès le départ que les responsables de l'équipe de projet, avec la participation du commanditaire fasse des séances

de briefing afin d'informer l'ensemble des acteurs qui seront déployés sur, non seulement la spécificité du projet (chaque projet étant unique), mais également ses objectifs et les livrables qui sont attendus. Un outil performant de présentation de projet que BALS peut utiliser pour la présentation de ses projets est le Mémoire d'Identification de Projet (MIP) qui permet une compréhension claire du projet dans ces plus petites délicatesses.

Par ailleurs, nous préconisons à la structure de « penser autrement » son mode de planification des activités des projets. Nous sous-entendons par là que BALS doit formaliser son mode d'identification des activités des projets en utilisant un outil très performant dénommé Work Breakdown Structure (WBS) ou Structure de Fractionnement du Travail (SFT). Une identification claire permet une planification qui l'est également. Ainsi, le gain de temps qui en découle est considérable tant l'équipe de projet ne se perdra pas dans des approximations qui peuvent être source de perte de temps ou d'erreur lors de la mise en œuvre concrète du projet.

En outre, nous préconisons la fixation de marge pour l'exécution des tâches. Il est question là, pour chaque activité qui bien sûr a déjà un délai, spécifier une date antérieure à ce délai pour être sûr de ne pas être surpris en cas de survenance d'un blocage majeur. Ces marges ont une double fonction, de rappel et de motivation.

- Le rappel : hors mis les délais déjà fixés, les marges sont comme des alarmes qui alertent le responsable d'une activité qui a cours de l'imminence de l'écoulement du temps qui lui a été assigné pour la boucler totalement. Ainsi, ce dernier a le temps de se mettre à pied d'œuvre pour que, même si le travail n'est pas achevé dans la marge, il le soit avant la date « réelle » de fin de l'activité ;
- La motivation naît souvent de la pression. Mettre plusieurs sources de motivation donc permet d'accroître la productivité des agents qui, sans se laisser perturber par les délais, donneront le meilleur d'eux-mêmes pour les respecter.

Enfin, la culture d'anticipation sur certaines opérations est un facteur à préserver et à étendre éventuellement sur un plus grand éventail d'activités.

### **1.1.3. Amélioration du système de management des coûts**

Maitriser ses coûts constitue pour une entreprise la meilleure manière de générer du profit. La première clé de réduction des coûts pour une entreprise, c'est le respect des délais. Ainsi,

BALS doit s'assurer de respecter les délais fixés pour ses activités. Le temps étant de l'argent, économiser son temps, c'est gagner de l'argent.

Le défi qui s'impose à grand nombre d'organisation, c'est l'identification des facteurs de coûts. Il s'agit pour BALS, de pouvoir distinguer clairement les actions ou comportement qui génèrent des coûts, afin de pouvoir agir sur ceux-ci.

La motivation de ses ressources humaines est un élément qui peut permettre à BALS des économies. En effet, la productivité d'un agent dépend de sa capacité à se concentrer sur le travail à effectuer. Lorsque cet agent a des préoccupations d'autres ordres, celui-ci met beaucoup plus de temps à accomplir des tâches. Il est question là pour BALS, de régler certaines préoccupations élémentaires de ses agents afin que ceux-ci soient plus productifs. La position géographique des locaux qui abritent le Département Mining and Project rend difficile l'accès à des restaurants. La structure peut mettre en place un système de livraison de déjeuners à ses agents et le subventionner partiellement ou totalement. Ainsi, ceux-ci ne se déplaceront plus pour chercher des vivres qui non seulement leur coûtent cher, mais leur fait perdre du temps. Plus vite la question de la subsistance sera résolue, plus vite le travail reprendra avec en prime les gains de temps et donc d'argent que cela suppose.

Eviter les « sources évitables » de coûts est un éléments à prendre en compte pour l'amélioration de la maîtrise des coûts de BALS. Les frais supplémentaires qui sont parfois payés au service des douanes pour cause d'enlèvement tardifs de produits débarqués peuvent être évités. Si dans certains cas le paiement de frais supplémentaires n'incombe pas à BALS (problème de connexion à Gaïndé ou ORBUS), d'autres fois, le début tardif de traitement des dossiers conduit à des retards qui se soldent par des surestaries à payer. Ces coûts peuvent être évités par une bonne planification périodique des arrivées des expéditions.

Enfin, le renforcement de l'intégration des différents métiers du Groupe doit être un facteur conduisant à une économie des coûts.

#### **1.1.4. Amélioration du système de management de la qualité**

Les premiers garants de la qualité d'un projet sont les agents qui la mettent en œuvre. Il est donc indispensable que ceux-ci connaissent les moindres rouages des projets. Chaque projet est une nouvelle aventure et il est important pour de connaître ce dans quoi il vont évoluer. Ainsi, nous préconisons que chaque nouveau projet fasse l'objet d'une mise à niveau des agents. Il s'agit d'informer et de former les agents de BALS afin que ceux-ci comprennent

mieux le métier du commanditaire. Connaître l'entreprise pour le compte duquel on agit, ses valeurs et sa vision, ainsi que ses objectifs par rapport au projet à mettre en œuvre permet d'offrir une qualité de service le plus proche possible des attentes du client. Ces séances d'immersion permettront également aux agents des deux structures de tisser des liens qui faciliteront l'intégration dans le travail.

La formation des ressources humaines en général et à certaines technique de management de projet en particulier est un élément indispensable qui impactera sur la qualité des différents projets. Aussi, la formation à certains logiciels de gestion de projet tel que Microsoft Project peut constituer un atout considérable dans la gestion quotidienne des projets.

La qualité des projets de BALS dépend aussi, souvent, de la qualité de la prestation de ses sous-traitants. Etablir une charte qualité pour les entreprises qui effectuent des actions pour le compte de BALS est nécessaire pour que les livrables cadrent avec les standards du Groupe.

Par ailleurs, il est nécessaire d'inculquer à l'ensemble des agents et particulièrement aux opérationnels un certains « civisme professionnel ». En effet, pour leur propre sécurité et souvent pour celle de la population et du matériel de l'entreprise, les agents opérants doivent s'astreindre à certaines règles. Il est nécessaire de faire comprendre à ces agents que ces règles ne sont pas des mesures visant à compliquer les tâches qu'ils exécutent mais plutôt à en offrir une meilleure qualité tout en préservant leur intégrité physique. Une fois cela appréhendé, ils feront siennes ces règles et les mettrons en œuvre sans qu'on ait à le leur rappeler continuellement.

Enfin, pour une organisation de la trempe de BALS, la recherche et le développement doivent être une culture et des sources continues d'innovation. L'entreprise doit toujours orienter ses activités dans une quête d'amélioration continue, gage d'une compétitivité toujours plus accrue, et témoins d'une image mondialement reconnue.

L'ensemble des recommandations mentionnées plus haut peut être synthétisé dans le tableau suivant :

Facteurs de performance	Actions
<b>Général</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Renforce le niveau d'anglais par des formations</li> <li>• Affecter une unité informatique au Département Mining</li> <li>• Apports de RH occasionnelles (stagiaires)</li> <li>• Augmenter la sécurité des fichiers sur les serveurs</li> <li>• Mettre en place un service d'archives</li> </ul>
<b>Délai</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Améliorer la présentation des projets (MIP)</li> <li>• Formaliser la SFT</li> <li>• Planifier les activités (MSP)</li> <li>• Mettre des marges</li> <li>• Anticiper</li> </ul>
<b>Coût</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respecter les délais</li> <li>• Identifier les facteurs de coûts (MSP)</li> <li>• Eviter les « sources évitables » de coûts</li> <li>• Motiver les ressources humaines</li> <li>• Intégrer les différents métiers du Groupe</li> </ul>
<b>Qualité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informer et former les agents sur les clients</li> <li>• Former aux logiciels de gestion de projet</li> <li>• Elaborer une charte de qualité pour les sous-traitants</li> <li>• Investir dans la recherche</li> </ul>
<b>Tableau n° 5 : Recommandations – Source : Clovis TOUGMA</b>	

## 1.2. Quelques outils de à intégrer dans les processus

### 1.2.1. Les outils d'identification et de planification

Le premier outil à considérer est le Mémoire d'Identification de Projet (MIP). Le MIP est un document de présentation au client et d'approbation d'un projet, qui regroupe les analyses exposées ci-dessus:

- **l'origine du projet** : cette section fournit les informations sur situation actuelle, la situation désirée et les contraintes à respecter (règles et obligations à respecter : date de livraison, réglementation, normes de qualité) ;
- **la formulation préliminaire du projet**, qui comprend : l'analyse de l'environnement, l'analyse des parties prenantes, le cadre logique ;
- **la synthèse des études de pré faisabilité** ;
- **les stratégies de gestion retenues** ;
- **les conclusions et les recommandations** ;
- **Les annexes** qui comprennent toute l'information supplémentaire jugée nécessaire à la meilleure compréhension du projet par toutes les parties prenantes.

Il est tout de même important de noter, que les éléments mentionnés doivent être adaptés à la culture professionnelle de BALS et à l'environnement dans lequel il évolue.

Un autre outil de gestion de projet concerne l'identification et le découpage des activités. Il s'agit du *Work Breakdown Structure* ou WBS. Le Project Management Institute (PMI) définit le WBS comme une « décomposition hiérarchique, axée sur les tâches et activités, du travail que l'équipe de projet doit exécuter pour atteindre les objectifs du projet et produire les livrables voulus ». La WBS est constituée d'éléments ; chaque élément correspond à une tâche ou à un ensemble de tâches du projet. Le premier élément d'une WBS est le projet lui-même et donc, il reçoit le nom du projet. À partir de celui-ci, des autres éléments sont créés en dessous pour représenter chaque élément du projet. Ils sont donc sous-catégorisés en différentes parties comme :

- le commercial ;
- l'ergonomie ;
- l'informatique ;
- le graphique ;
- le pilotage.

La WBS a pour but d'aider à organiser le projet, à établir la planification de référence et le budget prévisionnel. Il permet également de déléguer et de contractualiser la mission confiée à chaque acteur. Le schéma suivant présente un exemple de WBS :

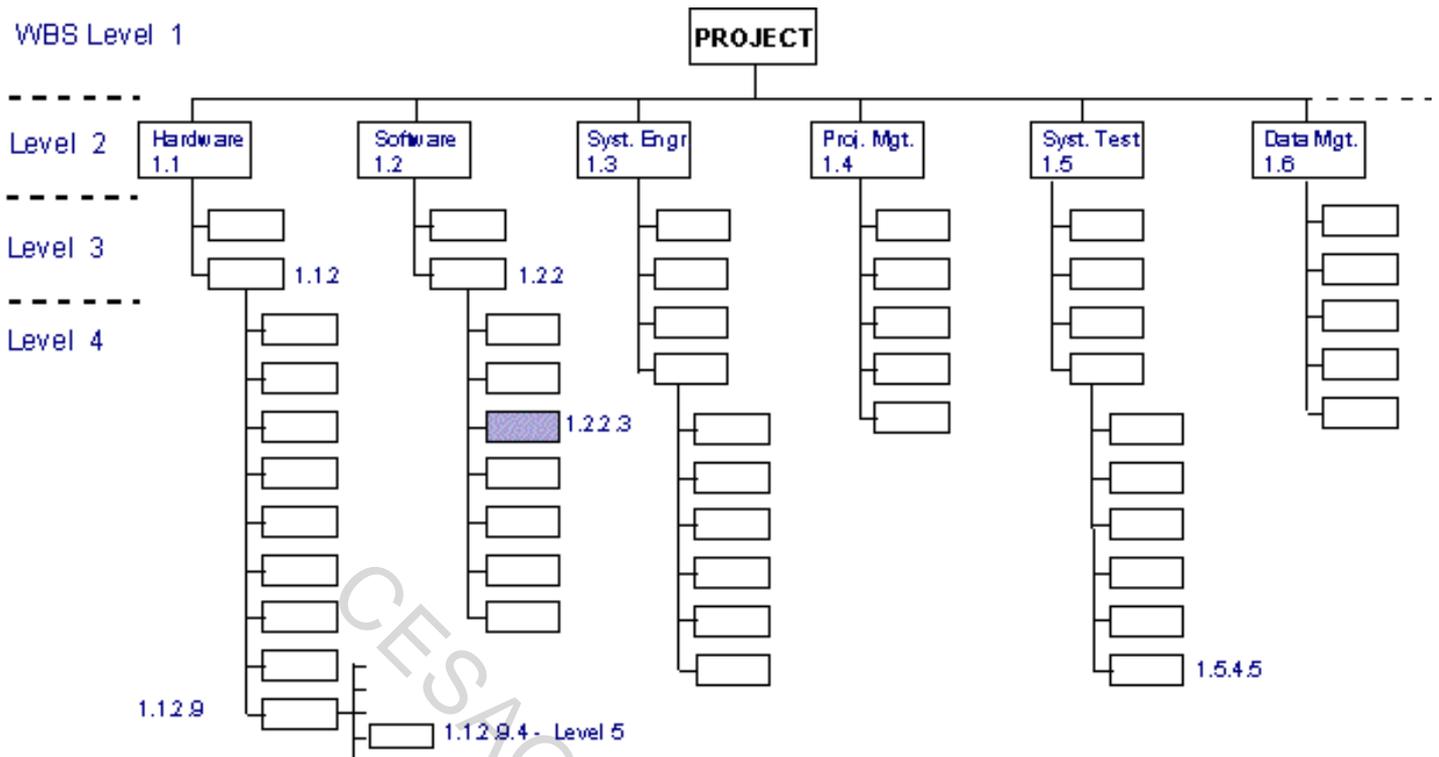


Schéma n° 7 : WBS - Source : hyperhot.com

### 1.2.2. Un logiciel de gestion de Projet : MS Project

Microsoft Project (ou MS Project ou MSP) est un logiciel de gestion de projets édité par Microsoft. Il permet aux chefs de projet et aux planificateurs de planifier et piloter les projets, de gérer les ressources et le budget, ainsi que d'analyser et communiquer les données des projets. Utilisé aujourd'hui, par plus de 20 millions de chefs de projet, Microsoft Project est le logiciel de gestion de projet le plus utilisé au monde.

Les différentes fonctionnalités de MSP regroupent entre autres :

- La planification et le pilotage des projets ;
- La gestion des ressources ;
- La gestion des coûts ;
- L'analyse et la communication des informations du projet.

Microsoft Project est un excellent outils qui facilite la gestion quotidienne des projets.

## **Section 2 : Plan de mise en œuvre**

Dans un objectif d'opérationnalisation des recommandations en considérant les différents points soulevés comme problème, il est nécessaire de proposer un plan pour mettre en œuvre ces différentes recommandations. Le processus d'amélioration que nous proposons passe par deux étapes : une première étape d'analyse, et une deuxième étape d'implémentation.

### **2.1.L'analyse de l'existant et détermination des objectifs**

#### **2.1.1. Analyse de l'existant**

La conduite d'un projet d'amélioration des pratiques de gestion de projets d'une entreprise requiert une démarche méthodique et rigoureuse. En effet, les processus existants ont été construits par l'entreprise au pris d'énormes sacrifices souvent durant plusieurs années. Par ailleurs, ces processus ont créé chez les agents de l'entreprise une certaine habitude, une familiarité dont l'éventuel changement peut susciter du scepticisme chez plus d'un. Alors, le changement doit être légitimé, justifié par un réel besoin de l'organisation. L'analyse des processus existant donc est une étape incontournable afin de déceler des failles et d'éventuels manquements du système de management de projet de BALS. L'analyse que nous avons menée dans le cadre de notre étude à BALS est une base, des prémisses d'une plus grande action afin de n'occulter aucun aspect. Dresser le portrait de la situation de BALS par rapport au référentiel actuel est une condition *sine qua non* du processus. Elle permet essentiellement d'assimiler et de documenter les processus en place avant la réalisation des améliorations. Ceci permet de bâtir un référentiel nouveau pour guider et évaluer la progression de la démarche d'amélioration. Différents questionnaires doivent être employés pour évaluer le niveau de mise en application des pratiques en gestion de projets.

#### **2.1.2. Détermination des objectifs**

Déterminer les objectifs d'amélioration des processus de management de projets de BALS constitue à partir de l'analyse du processus existant, les failles décelées, pour ensuite les améliorer. La détermination des objectifs n'est pas uniquement qualitative. Elle est également quantitative. Il s'agit de fixer des indicateurs qui permettront de mesurer les améliorations de manière concrète pour ainsi apprécier la l'efficacité du processus d'amélioration.

Une manière très efficace de fixer les objectifs est d'utiliser l'arbre des problèmes. L'arbre des problèmes est une technique employée pour identifier une situation négative (problème

central) qu'il faut résoudre en analysant les relations de type cause-à-effet. Aussi, doit-on formuler le problème central de manière à pouvoir trouver plusieurs types de solutions et non une seule. Après avoir défini le problème central, il est nécessaire d'en expliquer les causes et de comprendre les effets négatifs produits par le problème central. Pour finir, ces trois composantes (problème – causes – effets) sont liées à travers un graphique, et c'est ce dernier qui est appelé arbre des problèmes. Après la formulation des problèmes, les acteurs pilotant le processus de changement les traduisent de manière positive dans un autre graphique dénommé arbre des objectifs. L'arbre des objectifs permet, enfin, de construire le cadre logique qui est le document qui synthétise sous la forme d'une matrice toutes les informations clés du projet d'amélioration: objectifs, résultats, activités, risques, programmation, ressources. Ce n'est qu'après cette phase que la mise en œuvre proprement dite peut être entamée.

## **2.2.L'implémentation du processus d'amélioration**

### **2.2.1. L'information et la formation des acteurs et la mise en œuvre des activités**

S'il est vrai que tout projet d'amélioration et donc de changement des processus de gestion de projet doit tenir compte des personnes qui utilisent ces différents processus, il doit intégrer ces personnes afin que les nouveaux processus soient acceptés par ces derniers. Il est important également d'avoir l'accord des agents pour ne pas voir les nouveaux processus ne pas être utilisés pas eux, parce qu'ils ne s'y identifient pas.

Par la suite, il est important de former les acteurs aux nouvelles tendances qui nécessiteront à coup sûr une certaine remise à niveau. Qu'il s'agisse de l'utilisation de nouveaux outils de management, d'observation de nouvelles règles ou de collaboration avec de nouveaux agents, une initiation est véritablement indispensable pour faciliter la mutation.

Après que toutes ces étapes aient été accomplies, la phase d'opérationnalisation des activités précisées dans le cadre logique peut ainsi démarrer. En fonction du plan d'action qui a été élaboré, des ressources qui ont été mobilisées et des acteurs qui ont été responsabilisés à la conduite du changement, les activités se succèdent progressivement jusqu'à la fin du processus.

### **2.2.2. Le suivi et l'évaluation des nouveaux processus**

La mise en œuvre des activités du projet d'amélioration ne garantit pas de facto la réussite du processus. Il est nécessaire de suivre les différentes étapes d'opérationnalisation et de les rapprocher aux objectifs à mi-parcours fixés pour éventuellement apporter des mesures correctives en cas d'écart. Nous conseillons de ce fait à BALS d'opérer une évaluation à mi-parcours et une évaluation finale. L'évaluation à mi-parcours permet d'apprécier la mise en œuvre jusqu'à un point précis et l'évaluation finale, le processus tout entier.

Il est également important de souligner, qu'à l'instar du système qui vient d'être amélioré, au fil du temps, des innovations et de la mutation de l'environnement, le nouveau système de management de projet doit être évalué en vue d'une éventuelle amélioration. L'entreprise n'est pas un organe inerte, elle est dynamique. Savoir s'adapter à son environnement est un facteur clé de performance pour une entreprise. BALS doit ainsi s'intégrer dans cette optique d'amélioration perpétuelle, pour toujours ainsi offrir à ces clients, des services qui ont jusque là fait sa reconnaissance au plan international.

## **CONCLUSION GENERALE**

L'organisation par projet est un système d'organisation de plus en plus utilisé surtout par les entreprises agissant pour le compte d'autres entreprises. Le mode projet, quand bien même faisant une grande unanimité doit être opéré avec discernement parce qu'il comporte des risques.

Durant notre séjour à BALS, il a été observé comment cette structure met en œuvre ses projets à travers les groupes de processus de démarrage, de planification, d'exécution, de maîtrise et contrôle, et enfin de clôture. De manière globale, la conclusion qui peut être faite et que le système de management de projet de BALS est relativement performant en considération des facteurs de délai, qualité et coûts. Les délais sont respectés, ce qui vaut à la structure d'être sollicitée par les mêmes clients pour des interventions ultérieures. BALS à travers son département en charge des projets a aussi cultivé la minimisation des coûts et l'optimisation des ressources matérielles et humaines dans la mise en œuvre quotidienne de ses activités. Cette politique permet d'être très compétitif et de tirer un meilleur profit des activités menées. Enfin, l'insistance mise sur la qualité de ses projets fortifie l'image de l'entreprise et, par extension, de tous le Groupe. Néanmoins, les groupes de processus ne se sont pas montrés infaillibles. Nous avons ressorti à la lumière de nos connaissances personnelles et des bonnes pratiques mentionnées dans le PM BOK les insuffisances. Si celles-ci peuvent être handicapantes pour la structure, elles ne sont pas inévitables. Les recommandations formulées permettront un tant soit peu de redynamiser le mode de gestion de projet de la structure. L'exécution du projet d'amélioration proposé permettra de développer et de déployer des processus et des outils de gestion de projets adaptés à l'entreprise et à la spécificité de son environnement. Ces processus seront également plus adaptés à la nature des projets exécutés par BALS. Ce projet d'amélioration des processus peut également permettre d'amorcer un changement de culture dans l'organisation. Une culture orientée vers la satisfaction du client, le développement des ressources internes pour une plus grande prospérité de l'entreprise.

## Bibliographie

### 1. Livres

- **Project Management Institute**  
Project Management, Body Of Knowledge ; PMI, 2004
- **Yves-Frédéric LIVIAN**  
ORGANISATION : Théories et Pratiques ; DUNOD, Septembre 2000
- **Henri Mintzberg**  
Structure et dynamique des organisations; Les Éditions d'Organisation, Paris, 1982
- **S. P. ROBBINS**  
Théorie des organisations; Prentice Hall, 1987
- **Etzioni Amitai**  
Les organisations modernes ; Duculot, 1971
- **Serge RAYNAL**  
LE MANAGEMENT PAR PROJETS : Approche stratégique du changement, Editions d'Organisation, 2003
- **G. MORGAN**  
Images de l'Organisation; Eska ; 1989
- **T. T. Paterson**  
Théorie du management ; Gauthier-Villars. Paris, 1969
- **Marine Cousin-Bernard et Elizabeth Gauthier**  
Manager par projet ; Nathan ; 2010
- **John Wiley & Sons**  
Strategic Planning for Project Management ; 2001
- **Kerzner**  
A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling ; 7th Edition
- **François Jolivet**  
Manager l'entreprise par projets : Les métarègles du management par projet. Editions EMS Management et société ;
- **Michel Berry et l'Ecole de Paris**  
Management de l'extrême. Tomes 1 & 2 ; Editions Autrement
- **Thierry Gaudin et François l'Yvonnet**  
Discours de la méthode créatrice ; Editions Ose savoir
- **CHARREAUX et al.**  
De nouvelles théories pour gérer l'entreprise; Economica ; 1987.
- **H. FAYOL**  
Administration industrielle et générale ; Paris. Dunod, 1962.
- **Gary DESSLER**  
La gestion des organisation : principes et tendances au XXIe siècle, 2<sup>e</sup> édition ; 2009

## **2. Revues**

- **DUNOD**  
De multiples formes d'Organisation, in Sciences Humaines ; n° 219, Octobre 2010
- **Frédéric Chevalier et Claude Y. Laporte**  
Amélioration des processus de gestion des petits et des moyens projets dans une société d'ingénierie canadienne, in GÉNIE LOGICIEL, N° 106 Septembre 2013
- **Gilles GAREL**  
Pour une histoire de la gestion de projet, in GÉRER ET COMPRENDRE, N°74 DÉCEMBRE 2003

## **2. Liens internet**

- [http://fr.wikipedia.org/wiki/Gestion\\_de\\_projet](http://fr.wikipedia.org/wiki/Gestion_de_projet)
- <http://www.anact.fr/portal/pls/portal/docs/1/298337.PDF>
- [http://www.interef.com/ateliers/grh\\_demain/fiches/management\\_par\\_projets.htm](http://www.interef.com/ateliers/grh_demain/fiches/management_par_projets.htm)
- <http://www.manager-go.com/organisation-entreprise/gestion-par-projet.htm>
- [http://www.anact.fr/web/dossiers/mutations-changements-organisationnels/transformer-organisation?p\\_thingIdToShow=232688](http://www.anact.fr/web/dossiers/mutations-changements-organisationnels/transformer-organisation?p_thingIdToShow=232688)

## ANNEXES

### Annexe 1 : Check-list inspection véhicule de traction remorque

SYSTEME DE MANAGEMENT HSE				
<b>DT.522</b>			 <small>EDITION TERRESTRE INTERNATIONALE</small>	
<b>CHECKLIST INSPECTION</b>				
<b>VEHICULE de TRACTION et REMORQUE</b>			Page 1 de 1	
Etat: Application	Version N°: 02 du 03/10/06			
<b>IDENTIFICATION</b>				
Immatriculations <b>Tracteur:</b>		<b>Remorque :</b>		Date :
Nom Chauffeur :		Service utilisateur :		Heure départ :
Retour:				
ITEMS A VERIFIER	Bon	Mauvais	N/A	Observations
<b>1. Fonctionnement</b>				
<b>Moteur</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Niveau (carburant, huile, eau)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
<b>Système de freinage (stationnement et service)</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
<b>Boîte de vitesse et embrayage</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
<b>Direction et Essieux</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
<b>Sellette (adaptée à la remorque)</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Position Rétroviseurs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
<b>2. Feux / Signaux</b>				
Gyrophare	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
<b>Feux stop</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Clignotants	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
<b>Feux de gabarit</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Feux de marche arrière	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Klaxon	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Pleins phares	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Feux de croisement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
<b>Avertisseur sonore de marche arrière</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
<b>3. Absence de fuites</b>				
<b>Huile</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Gasoil	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
<b>Air</b> (pensez à purger les réservoirs d'air le soir après arrêt)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
<b>4. Equipements de Sécurité</b>				
Extincteur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Triangle de signalisation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
<b>Ceinture de sécurité en bon état</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Numéro d'urgence	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Trousse de secours	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
<b>5. Outillage en place</b>				
Cales (4 minimums obligatoires)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
<b>6. Etat et Propreté</b>				
Châssis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Pare-brise	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Plancher cabine	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Rétroviseurs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
<b>7. Pneumatiques</b>				
<b>Pneus -crampon&gt;5mm</b> (tracteur et remorque)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
<b>Pression des pneumatiques</b> (tracteur et remorque)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
<b>Anomalies de fonctionnement constatées la veille par le chauffeur</b>				
Une sensibilisation est faite sur les exigences HSE au chauffeur et à son aide (respect du code de la route, respect de la distance entre les camions, port obligatoire des EPI (gilet, casque, gants, lunette, chaussure de sécurité), rouler à 40km/h sur l'axe Mekhédiogo, interdiction d'utiliser les kits téléphone, respect de l'environnement...)				
N/A : Non Applicable (Pour les points ne figurant pas sur les engins)				
<b>Non et signature du Chauffeur</b>			<b>Nom et signature du Superviseur Logistique</b>	

Annexe 2 : Attestation d'importation

REPUBLIQUE DU SENEGAL  
Un Peuple - Un but - Une foi

**ATTESTATION D'IMPORTATION**

Page 1 / 1

Nom et adresse du destinataire réel | SABODALA GOLD OPERATIONS 622  
RUE 26- NGOR

N° de compte contribuable

--

REGIME	ORIGINE	VIA PROVENANCE

N° tarif douanes:	Spécifications de la marchandise selon les termes du tarif	Quantités importées (poids en Kgs)	Valeur déclarée en douane (en francs)
8474900000	armature de support assembly	2,00	23 430 784,00

**REGLEMENT FINANCIER**

Eléments de la valeur en douane (en francs) CFA				
Valeur FOB	Frais accessoires		Ajustement	Valeur en douane
23 430 784,00	Transport		0,00	23 430 784,00
	0,00	0,00		
Montant des factures en (1) EUR			N° du titre d'importation (s'il y a lieu) (licence ou certificat d'import)	
F.O.B.	Coût et fret	C.A.F.		
35 720,00	0,00	0,00		

(1) préciser la monnaie de règlement

**BANQUE INTERMEDIAIRE AGREE**

Numéro du dossier de domiciliation  
DOI/07088573/14

Titulaire du dossier de domiciliation (s'il est différent du destinataire réel)

Titulaire

Banque

Adresse Banque

Date signature 29/04/2014

Signataire Moussa SECK

Cachet et Signature  
Banque domiciliaire

**DOUANES DU SENEGAL**

BUREAU N°

DECLARATION N°

ENREGISTREE LE

SIGNATAIRE

Annexe 3: Déclaration

MISE A LA CONSOMMATION EN SUITE IMPORTATION DIRECTE PNP

PAGE 1 ←

### DECLARATION DE :

<b>Expéditeur ou Destinataire réel</b>		N° Compte Contribuable		Régime		Possession		Date Enregistrement		N° Répétition		N° Manifeste	
SABODALA GOLD OPERATIONS ALBERT SARRAUT DAKAR				BOLLORE AFRICA									
Type Manifeste 2014 18N 5291		<b>Déclarant</b> AVE ALBERT SARRAUT DAKAR											
Transport: FICTIF		N° 00002		N° 600		N° 000		N° 000		N° 000		N° 000	
Nom navire GRANDE ANGOLA GRA0314		N° 0000000000		N° 0000000000		N° 0000000000		N° 0000000000		N° 0000000000		N° 0000000000	
Date d'arrivée : 29/04/2014		N° 0000000000		N° 0000000000		N° 0000000000		N° 0000000000		N° 0000000000		N° 0000000000	
Provenance		Destination		SIRN		Mode Règlement		Assurance		Fret		Autres Éléments	

ART	Régime Fiscal	N° Article Manifeste / Art. Précédent	Nombre Colis	Nomenclature	Poids Brut	Poids Net
1	31	2000		847490 00 00	3 190	2 005
CN: S308782077 / ANTWERPEN Date Embarquement: 28/04/2014 Date Enreg Art Manif : 29/04/2014 Description Commerciale : MINING EQUIPMENT Libelle du Tarif : - Parties Codes Pieces Jointes particulieres : DPI: 2014/666483				Quantité Complémentaire Quantité Mercuriale Ordre Soumission Valeur Fob Valeur Douane Circuit vert-Contrôle documents		
				23 430 534 25 772 979		

ART	Régime Fiscal	N° Article Manifeste / Art. Précédent	Nombre Colis	Nomenclature	Poids Brut	Poids Net
				Quantité Complémentaire Quantité Mercuriale Ordre Soumission Valeur Fob Valeur Douane		

Code	Article			Article	Déclaration
	Base Taxable	Taux	Montant		
03	25772979	1.00	257729		257729
30	25772979	1.00	257729		257729
31	25772979	0.50	128864		128864
					644,322



Annexe 5 : Titre d'exonération

RÉPUBLIQUE DU SENEGAL  
 MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE ET DES FINANCES  
 DIRECTION GÉNÉRALE DES DOUANES

Direction de la Facilitation et du Partenariat avec l'Entreprise  
 Arrivée n° **00 7558**  
 Du : **128 AVR 2014**

Chambre de Commerce d'Industrie et d'Agriculture de la Région de Dakar  
 Tel : 33 889 76 80  
 B.P. : 118 Dakar

**BAL**

## TITRE D'EXONÉRATION (T.E.)

Bénéficiaire (Nom, adresse, téléphone) SABODALA GOLD OPERATIONS RUE 26 NGOR DAKAR  Code PPM <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">2 8 4 5 7</span>	Année <input type="checkbox"/> Code BF <input checked="" type="checkbox"/> Numéro de Série <b>05207</b>  Date d'émission (A compléter par le BF)						
Importateur (Nom, Adresse) SABODALA GOLD OPERATIONS RUE 26 NGOR DAKAR	Texte de Référence LOI 24/11/2003 ENTRE ETAT DU SENEGAL ET LA SOCIETE SABODALA GOLD OPERATIONS  Date Signature 24/11/2014						
Facture Proforma 9075348 DU 19/03/2014 9075353 DU 20/03/2014	Valeur total H. T. (en CFA) 23 430 784 FCFA  <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 60%;">Quantité Totale</td> <td style="width: 40%;">Unités</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">02</td> <td style="text-align: center;">UN</td> </tr> </table>	Quantité Totale	Unités	02	UN		
Quantité Totale	Unités						
02	UN						
Nature et caractéristiques du Produit  ARMATURE DE SUPPORT ASS.....	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 40%;">Espèce Tarifaire</th> <th style="width: 20%;">Valeur H. T. (en CFA)</th> <th style="width: 40%;">Quantités / Unités</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">84.74.90.00.00</td> <td style="text-align: center;">23 430 784</td> <td style="text-align: center;">02</td> </tr> </tbody> </table>	Espèce Tarifaire	Valeur H. T. (en CFA)	Quantités / Unités	84.74.90.00.00	23 430 784	02
Espèce Tarifaire	Valeur H. T. (en CFA)	Quantités / Unités					
84.74.90.00.00	23 430 784	02					
Lieu d'utilisation SABODALA GOLD OPERATIONS  <div style="text-align: right; font-weight: bold; font-size: 1.2em;">29 OCT. 2014</div>							
Nous nous engageons à acquitter les droits et taxes exigibles et à payer les pénalités éventuelles, dans le cas où ces biens recevraient une destination autre que celle prévue par les textes sus-visés conformément aux dispositions du Code des Douanes.	Code Régime <input type="checkbox"/> Date d'expiration  Signature  Pour le Ministre délégué après du Ministre de l'Economie et des Finances chargé du Budget et par délégation, Le Directeur de la Facilitation et du Partenariat avec l'Entreprise <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block; font-weight: bold; margin-top: 10px;">LAFY MANE</div> (A compléter par le BF)						
Date Demande  Signature et Cachet du Bénéficiaire	Signature et Cachet de la Direction Générale des Douanes						

EXEMPLAIRE : BENEFICIAIRE POUR DEDOUANEMENT 30 AVR 2014

## Table des matières

<b>DEDICACES</b> .....	<b>II</b>
<b>REMERCIEMENTS</b> .....	<b>III</b>
<b>SIGLES ET ABREVIATIONS</b> .....	<b>IV</b>
<b>Liste des tableaux et schémas</b> .....	<b>V</b>
<b>SOMMAIRE</b> .....	<b>VI</b>
<b>PRESENTATION GENERALE</b> .....	<b>1</b>
<b>PREMIERE PARTIE :</b> .....	<b>5</b>
<b>FONDEMENTS THEORIQUES</b> .....	<b>5</b>
<b>INTRODUCTION DE LA PREMIERE PARTIE</b> .....	<b>6</b>
<b>CHAPITRE I : DEFINITION DE CONCEPTS</b> .....	<b>6</b>
<b>1.1. Notion d'organisation</b> .....	<b>6</b>
<b>1.1.1. Généralités</b> .....	<b>6</b>
<b>1.1.2. L'organisation comme activité</b> .....	<b>8</b>
<b>1.1.3. L'organisation comme objet et comme entité sociale</b> .....	<b>9</b>
<b>1.2. Notion de management</b> .....	<b>11</b>
<b>1.2.1. Principes généraux</b> .....	<b>11</b>
<b>1.2.2. Les managements stratégique ou « top management »</b> .....	<b>12</b>
<b>1.2.3. Le management tactique ou « middle management » et le management opérationnel</b> .....	<b>13</b>
<b>1.3. Notion de projet</b> .....	<b>13</b>
<b>1.3.1. Généralités et caractéristiques du projet</b> .....	<b>13</b>
<b>1.3.2. Projet, opérations, plan, programme</b> .....	<b>16</b>
<b>1.3.3. Le management de projet</b> .....	<b>17</b>
<b>2.1. Les enjeux d'une organisation et d'un management par projet</b> .....	<b>23</b>
<b>2.1.1. La réduction des délais et des coûts et Un facteur de motivation pour les salariés</b> .....	<b>23</b>
<b>2.1.2. Des possibilités d'apprentissage individuel et collectif</b> .....	<b>24</b>
<b>2.1.3. Une opportunité de croissance interne et une reconnaissance mutuelle</b> .....	<b>24</b>
<b>2.2. Les conditions et les difficultés de la mise en œuvre d'un mode d'organisation par projet</b> .....	<b>25</b>

2.2.1. Les conditions de mises en œuvre d'un management par projet .....	25
2.1.2. Les risques de mise en œuvre d'un management par projet .....	29
<b>CHAPITRE II : CONTEXTE DE L'ETUDE.....</b>	<b>31</b>
1.1. Historique, valeurs et structure du Groupe.....	31
1.1.1. Historique et valeurs du Groupe.....	31
1.1.2. Description des activités du groupe Bolloré Africa Logistics Sénégal.....	35
1.1.3. Structure du Groupe.....	37
2.1. La présentation du modèle d'analyse .....	41
2.1.1. La collecte d'information quant aux processus appliqués par BAL.....	41
2.1.2. L'étude comparative, résultats de l'analyse, recommandations et plan de mise en œuvre.....	42
2.2. Spécification des variables, et méthodes de collecte de données.....	43
2.2.1. Spécification des variables.....	44
2.2.2. Méthodes de collecte de données .....	46
<b>DEUXIEME PARTIE :.....</b>	<b>47</b>
<b>CADRE PRATIQUE .....</b>	<b>47</b>
<b>INTRODUCTION DE LA DEUXIEME PARTIE .....</b>	<b>48</b>
<b>CHAPITRE I : PRESENTATION ET ANALYSE DE RESULTATS .....</b>	<b>48</b>
1.1. Présentation des groupes de processus de management de projet appliqués par BALS.....	48
1.1.1. Le groupe de processus de démarrage .....	48
1.1.2. Le groupe de processus de planification.....	49
1.1.3. Le groupe de processus d'exécution.....	50
1.1.4. Le groupe de processus de maîtrise et contrôle.....	55
1.1.5. Le groupe de processus de clôture.....	56
1.2. Gestion de portefeuille de projets.....	56
1.2.1. Identification des projets .....	57
1.2.2. Gestion continue du portefeuille .....	58
2.1. Analyse de la performance du système de management de projet de Bolloré Africa Logistics Sénégal .....	60
2.1.1. Système de management des délais.....	60
2.1.2. Le système de management des coûts .....	61

<b>2.1.3. Le système de management de la qualité .....</b>	<b>63</b>
<b>2.2. Forces et faiblesses du système de management de projet de Bolloré Africa Logistics Sénégal .....</b>	<b>64</b>
<b>2.1.1. Les forces du système de management de projet de Bolloré Africa Logistics Sénégal .....</b>	<b>65</b>
<b>2.1.2. Les faiblesses du système de management de projet de Bolloré Africa Logistics Sénégal .....</b>	<b>66</b>
<b>CHAPITRE II : RECOMMANDATIONS ET PLAN DE MISE EN ŒUVRE .....</b>	<b>69</b>
<b>1.1. L'amélioration des critères de performance.....</b>	<b>69</b>
<b>1.1.1. Les améliorations d'ordre général .....</b>	<b>69</b>
<b>1.1.2. Amélioration du système de management des délais .....</b>	<b>70</b>
<b>1.1.3. Amélioration du système de management des coûts .....</b>	<b>71</b>
<b>1.1.4. Amélioration du système de management de la qualité .....</b>	<b>72</b>
<b>1.2. Quelques outils de à intégrer dans les processus.....</b>	<b>74</b>
<b>1.2.1. Les outils d'identification et de planification .....</b>	<b>74</b>
<b>1.2.2. Un logiciel de gestion de Projet : MS Project.....</b>	<b>76</b>
<b>2.1. L'analyse de l'existant et détermination des objectifs.....</b>	<b>77</b>
<b>2.1.1. Analyse de l'existant.....</b>	<b>77</b>
<b>2.1.2. Détermination des objectifs .....</b>	<b>77</b>
<b>2.2. L'implémentation du processus d'amélioration.....</b>	<b>78</b>
<b>2.2.1. L'information et la formation des acteurs et la mise en œuvre des activités</b> <b>78</b>	
<b>2.2.2. Le suivi et l'évaluation des nouveaux processus.....</b>	<b>79</b>
<b>CONCLUSION GENERALE .....</b>	<b>80</b>
<b>Bibliographie .....</b>	<b>VI</b>
<b>ANNEXES .....</b>	<b>VIII</b>
<b>Table des matières.....</b>	<b>XIII</b>