

République Algérienne Démocratique et Populaire  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique



**Ecole Nationale Polytechnique**  
**Département de Génie Industriel**

**Mémoire de Projet de Fin d'Etudes d'Ingénieur**

Thème

Proposition d'une démarche d'implémentation d'un  
bureau de gestion de projets au sein d'Algérie Télécom.

Présenté par :

M. Nassim ROUABAH

M. Abd Errachid SAOUCHA

Dirigé par :

Mme Fatima NIBOUCHE (ENP)

M<sup>lle</sup>. Wahiba MELLAOUI (AT)

M<sup>lle</sup>. Meriem SLIMANI (AT)

Promotion : juin 2011

*Je dédie ce travail :*

*A mes parents*

*A ma grand-mère*

*A mes sœurs et mon frère*

*A toute ma famille*

*A mes amis*

*A tous ceux qui m'ont toujours soutenu et croient en moi*

*Nassim*

*A mes chers parents qui m'ont toujours aimé et soutenu*

*A mon frère et mes sœurs*

*A toute ma famille et à tous mes amis*

*A tous ceux qui me sont chers*

*A mon grand père*

*Je dédie ce travail*

*Rachid*

*Nos remerciements s'adressent tout d'abord à M<sup>lle</sup> Mellaoui, notre promotrice d'Algérie Télécom, à M<sup>lle</sup> Slimani notre co-promotrice du Ministère de la poste et des technologies d'information et de communication, qui sans elles notre travail n'aurait jamais abouti, elles ont su nous apporter tout au long de notre stage un soutien continu, une écoute attentive et des conseils précieux.*

*Ils s'adressent aussi à M<sup>me</sup> Nibouche notre promotrice de l'Ecole Nationale Polytechnique, qui a également encadré ce travail. Ses connaissances, ses conseils, ses critiques et sa disponibilité nous ont été très précieux.*

*Nous remercions aussi tous nos enseignants de l'Ecole Nationale Polytechnique qui ont été à notre disposition, toujours prêts à nous transmettre leur savoir.*

*Enfin notre reconnaissance et notre sympathie s'adresse à tous ceux qui ont contribué, de près ou de loin, à l'aboutissement de ce travail.*

*Nassim & Rachid*

## ملخص:

الهدف من هذا العمل هو توفير إطار تنظيمي مشترك لإدارة مشاريع مؤسسة اتصالات الجزائر. إن مكتب إدارة المشاريع يعتبر بمثابة الهيكل الذي ينسق تسيير المشاريع بين مختلف الأطراف المشاركة في أي المشروع .

تتطور نطاقات عمل المكتب من الدعم البسيط لمديري المشروع إلى التسيير الكامل للمشروع. المفاهيم المستخدمة في علاج هذه الإشكالية هي: التسيير مشروع بمشروع، تسيير حافظة المشاريع، تسيير النظم المعلوماتية، إدارة المشاريع ومكتب إدارة المشاريع. خطة العمل المفصلة التي نعرضها على مديري مؤسسة اتصالات الجزائر لتكوين مكتب إدارة المشاريع هو ثمرة هذا العمل. كلمات مفتاحية : التسيير مشروع بمشروع، مكتب إدارة المشاريع و حافظة المشاريع.

## Résumé :

L'objectif de ce travail consiste à proposer un cadre organisationnel commun de gestion de projets au sein d'Algérie Télécom.

Le Bureau de Gestion de Projets « BGP » se présente comme une structure qui coordonne l'action de gestion de projets des différents acteurs de projets. Son action va du simple support au gestionnaires de projets jusqu'à la prise en charge totale du projet.

Les concepts utilisés pour traiter la problématique sont : Le management par projet, la gestion du portefeuille de projets, la gestion des systèmes d'information, la gestion de projets, le Project management office.

Un plan d'action détaillé que nous proposons aux gestionnaires d'AT pour l'implémentation du BGP est le fruit de ce travail.

Mots Clés : management par projet, Bureau de Gestion de Projets, Portefeuille de projets.

## Abstract:

The objective of this work is to provide a common organizational framework of project management within Algérie Télécom.

The Project Management Office "PMO" presents itself as a structure that coordinates the project management of project stakeholders. Its work ranges from simple support to project managers to the full support of the project.

The concepts used to treat the problem are: project-based management, project portfolio management, management information systems, project management, Project Management Office.

A detailed action plan that we offer to managers of AT for the implementation of BGP is the result of this work.

Tags: project-based management, Project Office, Project Office, Project Portfolio.

## Table des matières

<b>Introduction générale</b> .....	1
<b>Chapitre I : Le management de projets</b> .....	3
1 Introduction.....	4
2 Généralités .....	4
2.1 Le projet:.....	4
2.2 Acteurs d'un projet .....	5
2.3 Etapes d'un projet .....	6
2.4 Cycle de vie de projet .....	9
2.5 Le management de projet.....	9
3 Démarches de gestion de projets.....	11
3.1 Démarche de jalonnement .....	11
3.2 Démarche de cycle en V .....	12
3.3 Démarche de découpage en tâches .....	13
3.4 Démarche de découpage en activités WBS .....	14
4 Le Management par Projet.....	14
4.1 Le concept de Management par projet.....	14
4.2 L'approche stratégique du projet .....	17
4.3 La mise en place de la stratégie de l'entreprise à travers les projets. ....	17
5 Les systèmes d'information .....	19
5.1 Définition d'un système d'information .....	19
5.2 Objectifs des projets systèmes d'information :.....	19
6 Conclusion .....	22
<b>Chapitre II : Le Bureau de Gestion de Projets</b> .....	23
1 Introduction.....	24
2 Le Bureau de Gestion de projets .....	24

---

2.1	Définition d'un bureau de gestion de projets.....	24
2.2	Fonctions du BGP.....	25
2.3	Rôle et responsabilités du Bureau de Gestion de Projets.....	26
2.4	Organisation du Bureau de Gestion de Projets .....	28
2.4.1	Place du BGP dans l'organigramme.....	28
2.4.2	Personnel du Bureau de Gestion de Projets.....	29
2.5	L'implémentation du Bureau de Gestion de Projets.....	30
2.6	Avantages d'une implémentation d'un BGP .....	33
2.7	Démarche de mise en œuvre progressive des fonctions du BGP .....	34
2.8	Facteurs clé de réussite et causes d'échec de l'implémentation du BGP .....	39
2.8.1	Les facteurs clé de réussite .....	39
2.8.2	Les causes d'échec.....	41
3	Le Portefeuille de Projets.....	42
3.1	Définition d'un portefeuille de projets .....	42
3.2	Raisons d'être du portefeuille de projets .....	44
3.3	Les cinq niveaux de maturité du portefeuille de projets.....	44
4	Conclusion .....	47
	<b>Chapitre III : Etude de l'existant.....</b>	<b>48</b>
1	Introduction.....	49
2	Etude du marché algérien des TIC .....	49
2.1	Les plans stratégiques algériens dans le domaine des TIC.....	50
2.2	Les perspectives de développement : .....	51
2.3	Evolution des TIC en Algérie .....	51
2.3.1	La téléphonie mobile .....	51
2.3.2	La téléphonie fixe .....	52
2.3.3	L'internet .....	53
2.4	Les investissements divers dans les TIC : .....	55

---

3	Présentation du groupe Algérie Télécom.....	56
3.1	Création d'Algérie Télécom .....	56
3.2	Description de la situation actuelle d'Algérie Télécom .....	58
3.3	Missions et objectifs d'Algérie Télécom .....	59
3.3.1	Mission d'Algérie Télécom .....	60
3.3.2	Objectifs d'Algérie Télécom .....	60
3.4	Le schéma organisationnel d'Algérie Télécom .....	61
4	Diagnostic d'Algérie télécom : .....	62
4.1	Domaines d'activités d'Algérie Télécom .....	63
4.1.1	Gamme de produits.....	63
4.1.2	Projet stratégique et portefeuille d'activité.....	63
4.2	Potentiel du group AT : .....	64
4.2.1	Potentiel humain : .....	64
4.2.2	Potentiel réseaux : .....	64
4.3	Projets d'Algérie Télécom : .....	65
4.3.1	Projets pour l'investissement durable : .....	65
4.4	Forces et faiblesses d'Algérie Télécom: .....	66
4.4.1	Points forts .....	66
4.4.2	Points faibles.....	67
5	Conclusion .....	68
	<b>Chapitre IV : Démarche d'Implémentation du BGP au sein d'AT.....</b>	<b>70</b>
1	Introduction.....	71
2	Constitution et organisation du BGP .....	71
2.1	Organigramme prenant en charge le BGP .....	71
2.2	Le Haut Conseil de gestion (High Management) .....	74
2.3	Le directeur du BGP .....	74
2.4	Le pool des chefs de projets : .....	75

---

2.5	Division du portefeuille de projets : .....	75
2.6	Division des pré-opportunités : .....	75
3	Procédures de gestion de projets .....	76
3.1	Procédure de gestion d'appels d'offres.....	76
3.2	Procédure de gestion de demandes clients.....	78
3.3	Procédure de gestion de projets internes et offres au grand public .....	80
4	Démarche de gestion de projet.....	81
4.1	Projets Time to Market .....	82
4.1.1	Evaluation de la pré-opportunité (T-1).....	83
4.1.2	Evaluation de l'opportunité (T0) .....	84
4.1.3	Evaluation de la conception(T1).....	85
4.1.4	Evaluation de développement(T2).....	86
4.1.5	Evaluation de déploiement (T3) .....	87
4.1.6	Evaluation après commercialisation et clôture du projet(T4).....	88
4.2	Projets Fast Track .....	89
4.2.1	Evaluation de la pré-opportunité (T-1).....	90
4.2.2	Evaluation de l'opportunité (T0) .....	90
4.2.3	Evaluation avant le lancement sur le marché(T3) .....	90
4.2.4	Evaluation après lancement sur le marché(T4) .....	90
4.3	Procédure de gestion de cycle de vie du produit ou service .....	91
5	Standardiser la collecte des données projet (Portefeuille projet).....	92
5.1	Le Choix du logiciel : .....	92
6	Plan de développement du BGP d'AT .....	93
6.1	Phase de planification : .....	94
6.1.1	Créer l'énoncé de la mission et les objectifs visés .....	95
6.1.2	Définir le champ d'application et les échéances ciblées .....	96
6.1.3	Identifier les services de bases nécessaires pour atteindre les objectifs .....	98

---

6.1.4	Définir les paramètres des services de base.....	99
6.1.5	Définir les procédures d'affaires .....	100
6.1.6	Définir la gouvernance, les parties prenantes et l'équipe du BGP .....	101
6.1.7	Créer une ligne de temps et identifier les jalons clés.....	101
6.1.8	La publication de la charte :.....	102
6.2	La phase d'implémentation : .....	103
6.2.1	Définition des rôles clés et description des emplois :.....	103
6.2.2	Rassembler et analyser l'inventaire de projet.....	104
6.2.3	Définir des méthodologies et des normes clés.....	105
6.2.4	Évaluer les compétences et le plan de développement.....	105
6.2.5	Établir un plan du système de gestion du portefeuille de projets .....	105
6.3	La phase de gestion.....	106
6.3.1	Effectuer l'examen des projets .....	106
6.3.2	Mettre en place un suivi du projet et un modèle de gestion .....	107
6.3.3	Travailler avec la gouvernance .....	107
6.3.4	Revalider avec le HCG .....	108
7	Conclusion .....	109
	<b>Conclusion Générale</b> .....	110
	Bibliographie.....	112
	Annexes.....	113

---

## ***Liste des Figures***

Figure I- 1 : Le triangle Projet.....	5
Figure I- 2 : Cycle de vie d'un projet .....	9
Figure I- 3 : Le triangle Management de projet .....	10
Figure I- 4: Démarche de cycle en V .....	13
Figure I- 5: Gestion intégrative, gestion des projets et gestion des opérations.....	16
Figure I- 6: Mise en place du management stratégique par projet. ....	18
Figure I- 7: Système d'information et système informatique.....	20
Figure II- 1 Place du bureau de gestion de projets dans l'organigramme de l'entreprise.....	29
Figure II- 2 : Démarche préconisée de mise en œuvre d'un Bureau de Projets.....	35
Figure II- 3 : Matrice neuf blocs de McKinsey .....	43
Figure II- 4 : Grille pour évaluer la priorité d'un projet.....	46
Figure III- 1: Evolution du nombre d'abonnés aux réseaux GSM [Benyoub, 2009]. ....	52
Figure III- 2: Evolution de télé-densité globale [Benyoub, 2009]. ....	52
Figure III- 3: Evolution du nombre d'abonnés au téléphone fixe en Algérie [Benyoub, 2009]. .....	53
Figure III- 4: Evolution du nombre d'abonnés au réseau internet en Algérie [Benyoub, 2009]. .....	54
Figure III- 5: Evolution du nombre d'utilisateurs d'internet en Algérie [Benyoub, 2009]. ....	54
Figure III- 6: Evolution du nombre de sites web [Benyoub, 2009]. ....	54
Figure III- 7: Evolution du taux de pénétration d'internet dans les ménages [Benyoub, 2009].	55
Figure III- 8: nombre d'ordinateurs au niveau national [Benyoub, 2009]......	55
Figure III- 9: Evolution du chiffre d'affaires d'Algérie Télécom [Benyoub, 2009]......	59

---

Figure III- 10: Evolution du nombre des effectifs d'affaires d'Algérie Télécom[Benyoub, 2009].....	59
Figure III- 11 : Organigramme de la Direction Générale d'Algérie Télécom [AT].....	62

## *Liste des tableaux*

Tableau 1: Disciplines de formation envisageables pour les effectifs du BGP .....	26
Tableau 2 : Procédure d'escalade en cas de blocage.....	81
Tableau 3 : Questions clés de la phase de planification .....	95
Tableau 4 : Services potentiels et critères de succès .....	100
Tableau 5 : Services potentiels et mécanismes de prestation souhaités .....	101

---

## ***Liste des abréviations***

**ADSL:** Asymmetric Digital Subscriber Line.

**AFITEP:** l'Association Francophone de Management de Projet.

**AFNOR :** L'Association Française de Normalisation.

**ARPT :** Autorité de Régulation de la Poste et des Télécommunications.

**AT :** Algérie Télécom.

**ATM :** Algérie Télécom Mobile.

**ATS :** Algérie Télécom Satellite.

**BGP:** Bureau de Gestion des Projets.

**BU :** Business Unit.

**CAT :** Consortium Algérien des Télécommunications.

**CDMA:** Code Division Multiple Access.

**CDP :** Chef De Projet.

**CRM :** Customer Relationship Management.

**DCRH :** Direction Centrale des Ressources Humaines.

**DDRT :** Division du Développement Réseau et Technique.

**DFM:** Division Finances et Moyens.

**DID:** Direct Inward Dialing.

**DMAC:** Division Marketing et Actions Commerciales.

**DSI :** Division des Systèmes d'Information.

**DSS:** Decision Support Systems.

**EIS:** Executive Information Systems.

**ERP:** Entreprise Resource Planing.

**FTTH:** Fiber to the home.

**FTTX:** Fiber to the X.

**GCL :** Gestion de la chaîne logistique.

---

**GMPCS** : Global Mobil Personal Communication System.

**GP** : Gestion des Projets.

**GPS** : Guidage par satellite.

**GRC** : Gestion de la Relation Client.

**GRH** : Gestion des Ressources Humaines.

**GSM**: Global System for Mobile Communications.

**HCG** : Haut Conseil de Gestion.

**IDE**: Investissements Directes Etrangers.

**IP** : Internet Protocol.

**IPTV**: internet Protocol Television.

**ISO**: International Organization for Standardization. L'Organisation Internationale de Normalisation.

**KPI**: Key Performance Indicator.

**LT**: Lot de Travaux.

**MIS**: Management Information Systems.

**MOA**: Maitre d'Ouvrage.

**MOE**: Maitre d'Œuvre.

**MPP** : Management Par Projet.

**MPTIC** : Ministère de la Poste et des Technologies d'information et de Télécommunication.

**MPTT** : Ministère de la Poste et des Technologies de Télécommunication.

**NTIC** : Nouvelles Technologie de l'Information et de la Communication.

**OMC** : Organisation Mondiale du Commerce.

**OTA** : Orascom Télécom Algérie.

**PAQ**: Plan Assurance Qualité.

**PDG** : Président Directeur Général.

**PDM**: Product Data Management.

**PGI** : Progiciel de Gestion Intégré.

---

**PM:** Process Management.

**PMBOK:** Project Management Body of Knowledge.

**PME :** Petites et Moyennes Entreprises.

**PMI :** Petites et Moyennes Industries.

**PMI :** Project Management Institute.

**PMO:** Project Management Office.

**PMP :** Plan de Management du Projet.

**PSRE :** Programme de Soutien à la Relance Economique.

**PTT :** Poste et Technologies de Télécommunication.

**RDF:** Resource Description Framework.

**RIG :** Réseau Intranet Gouvernemental.

**RMS :** Réseau Multiservices.

**RTC :** Réseau Téléphonique Commuté.

**SGDT :** Système de Gestion de Données Techniques.

**SI :** Système d'Information.

**SPA:** Société Par Actions.

**SWOT:** Strengths Weaknesses Opportunities Threats.

**TIC :** Technologies de l'Information et de la Communication

**TPS:** Transaction processing systems.

**TTM:** Time to Market.

**WLL:** Wireless Local Loop.

**VoIP:** Voice over Internet Protocol.

**VSAT :** Very Small Aperture Terminal (terminal à très petite ouverture).

**WBS:** Work Breakdown Structure.

**XRM :** eXtended Relationship Management.

---

## ***Introduction générale***

Durant la dernière décennie l'Algérie s'est engagée dans une politique de libéralisation de son marché. Ceci a ouvert la porte aux grandes firmes internationales pour investir dans un marché vierge et très prometteur. Par conséquent, les entreprises implantées en Algérie ont entamé une course pour la conquête du marché, ce qui a généré une concurrence ardue entre elles.

Le marché des nouvelles technologies d'information et de télécommunication considéré, comme un des moteurs du développement économique et social, est un parfait exemple de cette ouverture du marché. En effet, les trois grands opérateurs activant dans le secteur se livrent une bataille sans merci pour imposer leur suprématie sur ce domaine d'activité.

Ce marché stratégique des TIC fait l'objet d'une réelle volonté politique du gouvernement algérien visant à le promouvoir et le développer, pour garantir une meilleure diffusion de l'information et une généralisation des moyens de télécommunication au citoyen algérien.

L'opérateur public, Algérie Télécom, se voit dans l'obligation de suivre la cadence concurrentielle infernale imposée par ses deux concurrents directs, en l'occurrence Orascom Télécom Algérie et Watanya Télécom pour préserver son statut de leader national des TIC.

Dans une optique de satisfaction maximale de sa clientèle, les entreprises activant dans les TIC adoptent de plus en plus des stratégies basées sur le mangement par projet qui constitue un moyen favorisant la concentration sur les exigences du client pour le satisfaire et lui concevoir un produit ou un service à la limite sur mesure dans les délais les plus courts.

C'est dans ce cadre que nous avons jugé utile de proposer une démarche d'implémentation d'un bureau de gestion de projets, qui se présente comme une structure ayant pour but d'améliorer la performance en gestion de projets et la compétitivité stratégique de l'entreprise par la création et la gestion d'un portefeuille de ses projets et l'instauration au sein de ses effectifs d'une culture de gestion efficace et normalisée des projets.

Nous avons structuré le mémoire de notre projet de fin d'études en quatre chapitres.

Dans le premier chapitre, nous avons fait le tour du management de projet, ses principales méthodes et les outils qu'il utilise, pour ensuite introduire le concept de management par projet.

Le deuxième chapitre contient l'état de l'art concernant les bureaux de gestion de projets, leur fonction, leur organisation, la démarche de leur mise en œuvre, et les principaux avantages qu'ils procurent à l'entreprise. Nous avons aussi consacré une partie de ce chapitre à la création et la gestion d'un portefeuille de projets.

Le troisième chapitre comporte, en premier lieu, une étude du marché des technologies d'information et de communication en Algérie, suivie d'une étude de l'existant concernant le groupe Algérie Télécom et finalement un diagnostic, à partir duquel nous avons fait ressortir le besoin d'implémenter un bureau de gestion de projets.

C'est dans le chapitre quatre que nous avons mis en pratique nos connaissances en gestion de projet acquises au cours de notre formation d'ingénieur en Génie Industriel, par l'élaboration d'une proposition allant de la standardisation des pratiques de gestion de projet, jusqu'à la conception d'un plan d'action détaillé pour l'implémentation d'un BGP spécifique à AT, en passant par la création et la gestion d'un portefeuille de projets de l'entreprise.

Enfin, une conclusion générale clôturera ce mémoire, résumant l'essentiel de notre travail et présentant les résultats auxquels nous sommes arrivés et les perspectives. Elle sera suivie des annexes du document.

*Chapitre I : Le  
management de projets*

## ***1 Introduction***

Dans ce premier chapitre, nous avons développé tous le support théorique concernant le management de projets et ses principaux outils.

Nous avons ensuite détaillé le concept de management par projet (MPP), qui est au cœur de l'organisation d'un bureau de gestion de projets.

## ***2 Généralités***

Quelques définitions de base s'imposent pour la bonne compréhension du sujet et son contexte.

### ***2.1 Le projet:***

Un projet est 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 les contraintes de délais, de coûts et de ressources » [ ISO10006,2003].

Le livre référence du Project Management Institute, le PMBOK (Project Management Body of Knowledge), donne d'un projet la définition suivante : « entreprise temporaire décidée pour obtenir un produit ou un service unique ». L'unicité du produit entraînera celle des activités à mettre en œuvre. [Project Management Body Of Knowledge, 2004]

Selon l'Association Francophone de Management de Projet, un projet est un « ensemble d'actions à réaliser pour satisfaire un objectif défini, dans le cadre d'une mission précise, et pour la réalisation desquelles on a identifié non seulement un début, mais aussi une fin » [AFITEP, 2000].

Une distinction est introduite entre les projets d'ingénierie qui visent l'obtention d'un résultat pour un client, et les projets de production débouchant sur un modèle qui fera ensuite l'objet d'une fabrication répétitive.

Chacune de ces trois définitions met l'accent sur des activités pour une finalité précise et soumises à contraintes, nous y retrouvons les trois éléments du triangle Projet : objectif, moyens, délai.

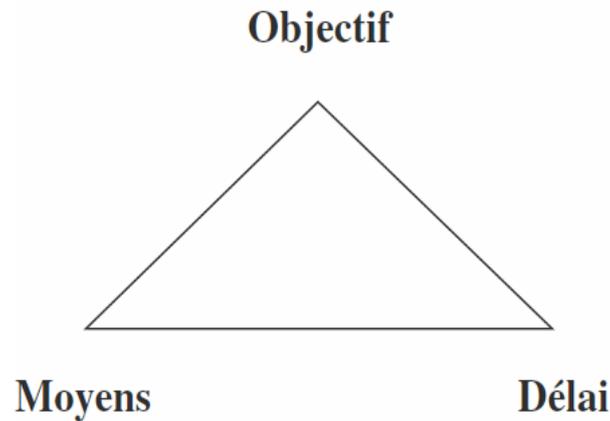


Figure I- 1 : Le triangle Projet.

## ***2.2 Acteurs d'un projet***

### Maîtrise d'ouvrage :

C'est la "Personne physique ou personne morale qui sera propriétaire de l'ouvrage. Elle assure le paiement des dépenses liées à la réalisation" (Association Française de normalisation)

La maîtrise d'ouvrage maîtrise l'idée de base du projet, et représente à ce titre les utilisateurs finaux à qui l'ouvrage est destiné. Ainsi, le maître d'ouvrage est responsable de l'expression fonctionnelle des besoins mais n'a pas forcément les compétences techniques liées à la réalisation de l'ouvrage.

Lorsque le maître d'ouvrage ne possède pas l'expérience métier nécessaire au pilotage du projet, il peut faire appel à une maîtrise d'ouvrage déléguée (dont la gestion de projet est le métier).

### Chef de projet :

En raison de l'ambiguïté évidente que constitue le terme de chef de projet, l'AFNOR préconise qu'un terme alternatif tel que " responsable de projet " soit utilisé de façon préférentielle pour

désigner le chef de projet de la « maîtrise d'ouvrage ». Les termes " chef de projet utilisateur " ou " directeur de projet " sont également employés.

#### Maîtrise d'œuvre :

C'est la "Personne physique ou morale qui a vocation, pour le compte du maître d'ouvrage de concevoir un ouvrage en assurant la responsabilité globale de la qualité technique, du délai et du coût, d'en coordonner la réalisation et d'en proposer la réception au maître d'ouvrage. " (AFNOR).

Le Maître d'œuvre est l'entité retenue par le maître d'ouvrage pour réaliser l'ouvrage, dans les conditions de délais, de qualité et de coût fixées par ce dernier conformément à un contrat. La maîtrise d'œuvre est donc responsable des choix techniques inhérents à la réalisation de l'ouvrage conformément aux exigences de la maîtrise d'ouvrage. Le maître d'œuvre a ainsi la responsabilité dans le cadre de sa mission de désigner une personne physique chargée du bon déroulement du projet. Il s'agit du chef de projet.

#### Sous-traitance :

Pour la réalisation de certaines tâches du projet, lorsqu'il ne possède pas en interne les ressources nécessaires, le maître d'œuvre peut faire appel à une ou plusieurs entreprises externes, on parle alors de sous-traitance (et chaque entreprise est appelée sous-traitant ou prestataire). Chaque sous-traitant réalise un sous-ensemble du projet directement avec le maître d'œuvre mais n'a aucune responsabilité directe avec la maîtrise d'ouvrage, même si celle-ci a un " droit de regard " sur sa façon de travailler.

### ***2.3 Etapes d'un projet [AFITEP, 2000]***

#### Étape d'étude de faisabilité :

À ce stade, le but est de déterminer le périmètre du projet et sa faisabilité, c'est-à-dire de définir ce qui sera inclus dans les objectifs du projet, ce qui ne le sera pas et si le projet doit bien être lancé.

L'objectif de la gestion de projet doit être précisé de façon claire, chiffrée et datée. Le résultat doit être conforme à des normes de qualité et de performances prédéfinies, pour le moindre coût et dans le meilleur délai possible.

Le projet n'est véritablement lancé que si cette première phase est concluante.

#### Étape de lancement :

Cette phase d'initiation est l'occasion de définir l'organisation du projet, c'est-à-dire :

- La composition de l'équipe de projet à mobiliser,
- Les différents experts à solliciter, le cas échéant la sous-traitance à laquelle faire appel,
- Le chef de projet ou directeur de projet à nommer, la lettre de mission à rédiger,
- Le comité de pilotage à constituer,
- Le planning des tâches à réaliser avec leur ordonnancement, leur durée, leur affectation de ressources et les moyens techniques nécessaires ainsi que les différents jalons (Diagramme de Gantt, PERT),
- L'environnement technique éventuel à préparer,
- Le budget du projet à engager,
- Les moyens de contrôler les résultats.

#### Étape d'étude générale et étude détaillée :

Le but de cette phase est de concevoir ou de spécifier ce qui doit être réalisé ou fabriqué pour atteindre l'objectif (on rédige éventuellement un cahier des charges). Ces études associent la maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'œuvre.

On parle parfois d'expression de besoins ou de spécifications générales lorsque ces livrables sont « fonctionnels » et exprimés par les utilisateurs, et on réserve alors le vocable de spécifications (ou spécifications détaillées) à des documents plus techniques.

#### Étape de recherche et détermination de solutions pour le gestionnaire de projet :

Cette phase consiste à étudier différentes solutions ou architectures techniques et fonctionnelles en fonction de contraintes de compétences, d'équipement, de délais ainsi que des aspects financiers et de commercialisation. Les choix doivent être ensuite validés par la réalisation de maquettes ou de prototypes et éventuellement la mise sur un marché test. Les écarts mesurés permettent de rectifier les choix.

Lors d'un choix de solution existante sur le marché, cette phase s'articule autour d'un appel d'offres.

Étape de réalisation et contrôle ou fabrication :

C'est lors de cette phase que le projet est réalisé ou fabriqué, c'est-à-dire que les tâches permettant de mettre en œuvre le nouveau produit, bien ou service, sont réalisées. Dans les projets informatiques, c'est cette phase qui permet la construction du logiciel. Pour contrôler l'avancement de ces tâches et le respect des délais on utilise des outils de gestion de projet notamment des logiciels qui permettent, en cas de retard ou dépassement des délais, de planifier à nouveau la suite du projet.

Dans cette phase sont également réalisés des tests comme test unitaire, test d'intégration et test de la performance pour la vérification de la conformité du produit du projet avec les exigences du maître d'ouvrage.

Étape d'analyse des recettes :

Dès la mise à disposition ou la réception du livrable, il est nécessaire de procéder à des vérifications de manière à contrôler la conformité du résultat fabriqué avec la commande qui avait été passée lors des spécifications. Les contrôles s'effectuent sous forme de tests rigoureux à partir des cahiers de tests qui ont été préparés.

À l'issue de la phase de recette est signé un procès-verbal de réception définitive.

Selon la complexité du projet, des séquences de vérification globale peuvent s'avérer nécessaires.

Étape de diffusion ou déploiement :

Le produit est mis à disposition du marché ou des utilisateurs, c'est ici qu'entre en action la politique de communication et d'une manière plus générale ce qu'on désigne par l'accompagnement du changement.

Étape de suivi des performances et de la qualité :

Les outils de suivi ont été établis dès la préparation du projet, en même temps qu'ont été définis les objectifs de performance et de qualité.

## 2.4 Cycle de vie de projet

Appelé aussi trajectoire de projet, le cycle de vie de projet est constitué par l'ensemble des phases par lesquelles passe le projet. Généralement on distingue quatre phases principales:

- Phase d'identification: Il s'agit à ce niveau de définir le problème principal auquel on veut s'attaquer et la population ciblée. Cette phase doit permettre de répondre aux questions : Pourquoi le projet et pour Qui ?
- Phase de préparation: Cette phase représente une réponse à la question quoi faire ? Il s'agit de définir les différentes composantes du projet: but, objectif(s) résultats, activités et moyens.
- Phase d'exécution et de suivi: C'est la phase de mise en œuvre du projet. Il s'agit de savoir qui va faire quoi ? Quand ? Combien et où ?
- Phase d'évaluation: L'évaluation consiste à déterminer dans quelle mesure et avec quel degré de succès (ou d'échec) les objectifs escomptés du projet ont été atteints. Elle est entreprise pour comparer les réalisations avec les prévisions et tirer les enseignements de l'expérience du passé pour améliorer la formulation et l'exécution de projets similaires dans le futur.

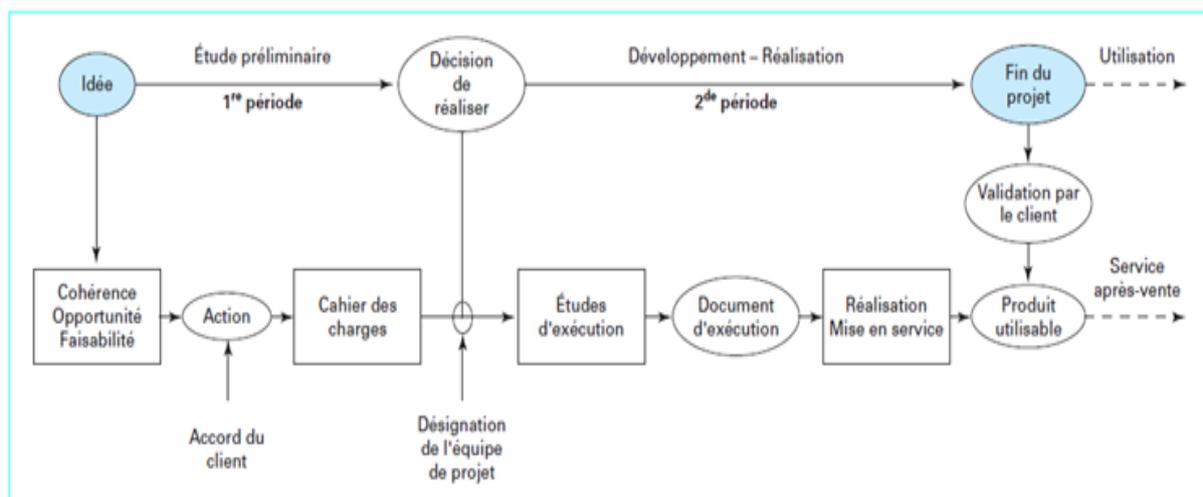


Figure I- 2 : Cycle de vie d'un projet [BOURGEOIS]

## 2.5 Le management de projet [Morley, 2007]

Le management de projet a pour but de mener un projet à son terme en organisant et en surveillant son déroulement.

Le champ du management de projet est calé sur les caractéristiques génériques d'un projet. Les trois aspects représentés par le triangle Projet doivent être mis sous contrôle. Chacun fait l'objet d'un management spécifique, qui prend en compte l'existence des deux autres ; chaque sommet du triangle Projet en génère un autre, le tout formant un nouveau triangle, celui du management de projet. Ainsi :

- Le délai donne lieu à un management du temps dont le rôle est de définir le parcours et de le jalonner, d'établir des calendriers et de maîtriser la consommation de l'enveloppe temps.
- Les moyens affectés constituent le budget du projet, qui est transformé en travail, locaux, matériel, temps machine, déplacement... Cette transformation nécessite un management des ressources portant sur les ressources humaines et les moyens matériels.
- L'objectif du projet doit à son terme être concrétisé par une ou plusieurs fournitures. Ce sommet donne naissance au management de la production, qui a pour but de suivre et diriger l'avancement vers l'objectif tout au long du projet. On parle parfois de « faire converger le projet » : cela signifie qu'il faut sans cesse s'assurer que l'on se rapproche du but et que l'on ne part pas dans des directions remettant en cause un avancement consolidé.

Ces trois aspects sont représentés par le triangle du management de projet à la figure suivante.

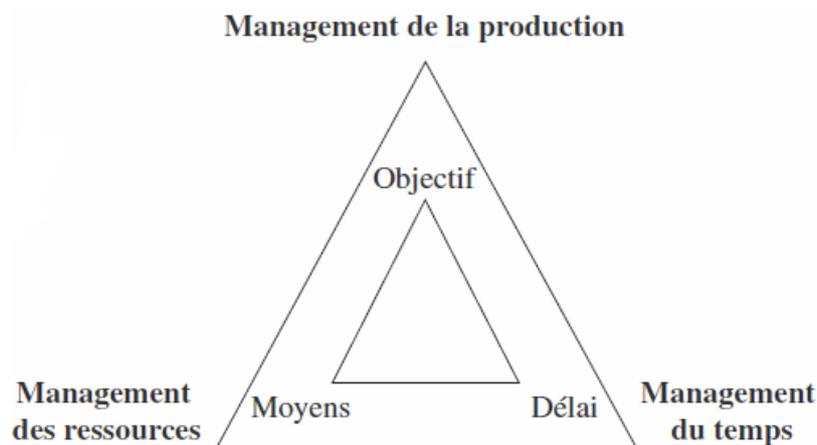


Figure I- 3 : Le triangle Management de projet [Morley, 2007].

Ces trois préoccupations sont toujours présentes dans les différentes tâches de management de projet.

### ***3 Démarches de gestion de projets***

Le projet peut être décomposé en lots ou en sous-projets ou encore en tâches, afin d'obtenir des sous-ensembles dont la complexité est plus facilement maîtrisable. Le découpage d'un projet en sous-ensembles maîtrisables est essentiel à la conduite du projet et donc à son bon aboutissement et à sa réussite. Le découpage du projet permet également de procéder plus facilement à sa planification. La conduite du projet est, en règle générale, confiée à un directeur de projet ou un coordinateur de projet, ou encore à un chef de projet. Ce responsable du projet rend compte à un comité de pilotage.

#### ***3.1 Démarche de jalonnement [AFITEP, 2000]***

L'approche par étapes « jalons » est un acte de direction, qui permet de bien structurer le projet dans le temps, en y apportant de nombreuses garanties pour le maître d'œuvre : sa progression est dans le temps mieux suivie.

Les jalons permettent de faire le point sur le projet et de n'engager la phase suivante que si tout va bien. Les décisions actées lors de cette revue de changement de phase sont des éléments stables sur lesquelles peut être bâtie la suite du projet. Le jalonnement se préoccupe moins du contenu de chaque phase, que de l'appréciation de son résultat, où le client (ou maître d'ouvrage) est amené à se prononcer.

- Phase préliminaire : la réflexion sur l'intérêt du projet en lui-même, en termes d'opportunité stratégique, suivant la manière dont se présente l'avenir.
- Jalon de lancement du projet : on décide (au niveau « politique ») qu'il y a lieu de lancer un projet spécifique, et on y consacre un chef de projet, une équipe, des moyens, un responsable et un budget.
- Phase d'expression du besoin : la définition de ce que l'on attend (les fonctions attendues), le périmètre, ce sur quoi on va évaluer le projet, ce qui est important et ce qui l'est moins.

- Jalon de validation du besoin : le client valide l'expression de ses besoins (ainsi les évolutions dans l'approche des besoins pourront être tracées et justifieront d'éventuels ajustements du plan projet), ce sont les bases sur lesquelles le projet va être bâti.
- Phase de faisabilité : l'étude de ce qui est techniquement et économiquement faisable. Consultation des maîtres d'œuvres possibles, comparaison des propositions techniques et financières des réalisateurs possibles.
- Jalon du choix de la solution : signature du contrat qui précise ce qui sera fait et la manière de le faire.
- Phase de développement : le maître d'œuvre coordonne les travaux sur le "produit papier", pour préciser ce qui doit être fait jusqu'au dernier boulon.
- Jalon de lancement du chantier (éventuel) : quand le "produit papier" est suffisamment défini, on peut faire le point avant de lancer les travaux de réalisation.
- Phase de réalisation : le chantier est lancé, les travaux avancent pour transférer le "produit papier" dans le réel.
- Phase de vérification : sur le produit réel on vérifie (ou on calcule) que les caractéristiques attendues sont bien au rendez-vous (avec les écarts éventuels, qu'il faut alors gérer).
- Jalon de qualification : après vérification, la définition de référence du produit est la bonne et ne sera plus modifiée (du moins, pas aussi facilement).
- Jalon de livraison (et recette) : on remet le produit entre les mains du client, qui en devient propriétaire. C'est la fin du projet proprement dit.
- Phase d'exploitation : elle commence le plus souvent par la levée des réserves, et voit la fin de la relation contractuelle.

Les phases et jalon sont parfois entremêlés, à chaque fois il faut un peu préparer les travaux de la phase suivante, solder ce qui n'était pas terminé lors de la phase précédente, voire corriger ce qui a été jugé insatisfaisant.

### ***3.2 Démarche de cycle en V [Morley, 2007]***

Une méthode communément employée afin de conduire un projet à son terme en respectant les impératifs de qualité, coût et délai est le découpage du projet en phases. Chaque phase est accompagnée d'une fin d'étape destinée à formaliser la validation de la phase écoulée avant de passer à la phase suivante.

Ce découpage vise à réduire ce que l'on appelle l'« effet tunnel » : à partir d'un moment donné, les clients perdent la visibilité sur le projet. Quand ce dernier ressort du tunnel, on découvre des livrables qui ne sont pas toujours ceux que l'on attendait car les spécifications sont parfois impuissantes à décrire les attentes. La seule validation de documents est donc insuffisante.

Dans le modèle en V, on va donc s'attacher dans chacune des phases de la première branche du V à expliciter les critères d'appréciation et d'acceptation du système aux étapes correspondantes de la deuxième branche du V.

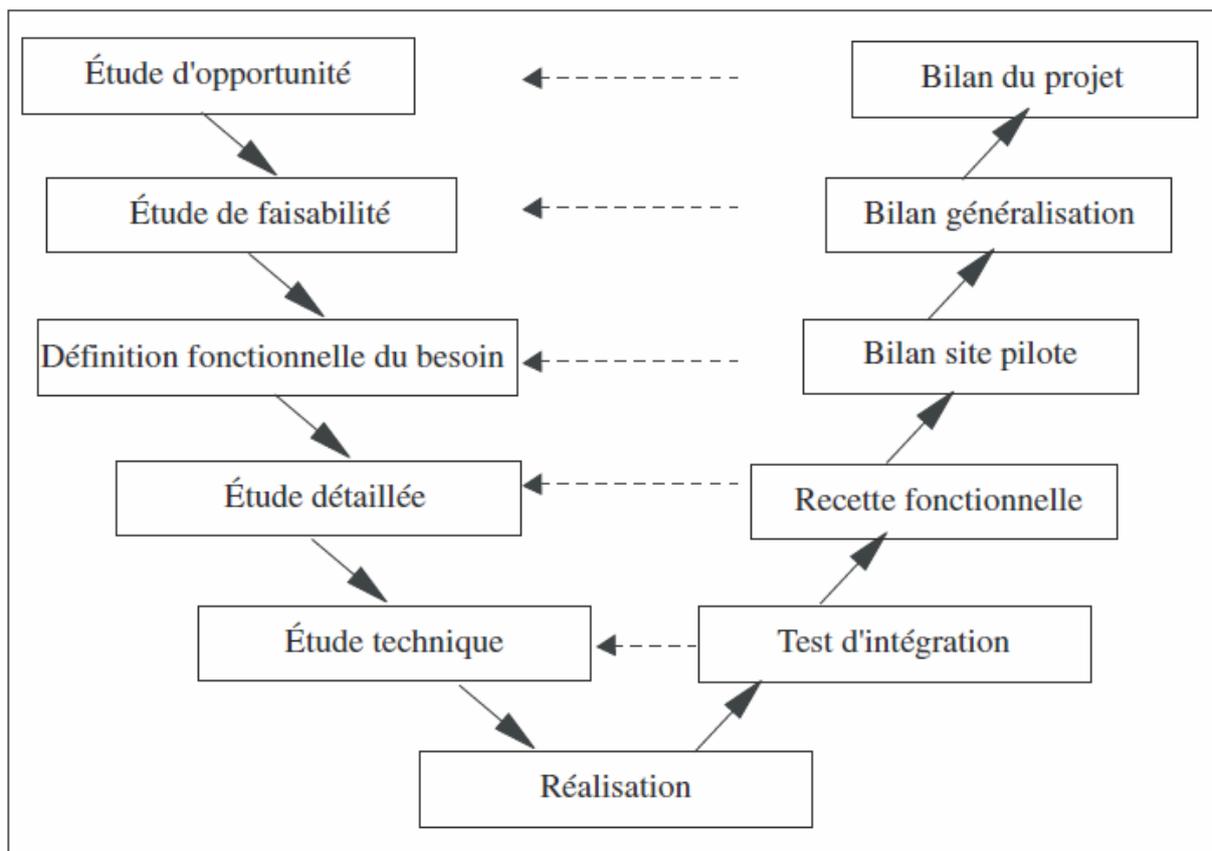


Figure I- 4: Démarche de cycle en V [Morley, 2007].

### 3.3 Démarche de découpage en tâches [AFITEP, 2000]

Une autre manière d'aborder le découpage d'un projet en sous-ensembles élémentaires consiste à découper le projet en sous-ensembles d'activité à fonction simple : les tâches.

Chaque tâche est caractérisée par des matières premières qui lui sont nécessaires : ce sont les objets entrants ou préalables (un document, une spécification, une machine mise à disposition,

une norme, un opérateur formé et opérationnel, un jeu d'essai, etc.) et elle fournit un ou plusieurs produits résultats, ce sont les objets sortants ou livrables (un logiciel, une plaquette publicitaire, un support de cours de formation, une fiche technique, etc.). Les objets entrants peuvent être déjà à disposition ou bien sont les objets sortants d'une autre tâche destinée à les produire. Les objets sortants peuvent être réemployés par une autre tâche.

Cette méthode permet de mettre en évidence les tâches préparatoires et de matérialiser les dépendances entre tâches.

### ***3.4 Démarche de découpage en activités WBS [AFITEP, 2000]***

L'approche connue sous le nom de méthode WBS (*Work Breakdown Structure*), procède à un découpage statique (analytique) en activités (on retrouve ici une notion voisine de celle de tâches) avec des entrées et des résultats identifiés ainsi qu'une responsabilité confiée à une personne nommée, et ceci jusqu'au niveau de décomposition optimal nécessaire pour :

- Maîtriser la durée d'une activité,
- Connaître les ressources requises,
- Connaître le coût d'une activité.

## ***4 Le Management par Projet***

Le fonctionnement par projet constitue un moyen favorisant la concentration sur les exigences du client pour le satisfaire et lui concevoir un produit ou un service à la limite « sur mesure », rapidement, grâce à des équipes projets. L'insertion de ces projets dans l'organisation est source de changements organisationnels importants au point de les insérer dans une discipline spécialisée : « le management par projet ». S'inscrivant dans le cadre du management stratégique de l'entreprise, le management par projet est une approche opérationnelle pour la mise en œuvre des choix stratégiques arrêtés. Cette approche est basée sur la reconfiguration de l'organisation en l'articulant sur les projets.

### ***4.1 Le concept de Management par projet***

Comme une discipline managériale formelle, le management par projet est relativement récent. Il a été formellement développé dans le milieu du vingtième siècle. De plus en plus d'organisations commencent à témoigner des bénéfices de l'organisation du travail autour des

---

projets. La création de l'institut du management par projet (PMI) en 1969 comme une première association professionnelle a été un important pas dans le développement de la discipline.

Le management par projet est défini comme un ensemble d'activités managériales utiles pour conduire à la réussite du projet [Shehar, Dvir ; 2007].

Il consiste à différencier l'entreprise en considérant les projets comme autant d'unités distinctes d'une part et à « intégrer » chacun des projets au sein de l'entreprise d'autre part [Leroy ; 1996]. Ces projets peuvent être gérés indépendamment ou combinés les uns par rapport aux autres selon les ressources allouées par l'entreprise (matérielles, financières et humaines), selon la technologie, le savoir-faire utilisé et selon l'output désiré.

On peut distinguer les projets de valorisation technologique et de développement des compétences, les projets d'amélioration et de repositionnement des produits et services existants, les projets de conception ou de développement de nouveaux produits ou de nouvelles activités et les projets d'organisation interne. [Fernex-Walch., Triomphe 2007].

Partant de ces définitions on peut déjà soulever la différence entre le management par projet et la gestion de projet. En effet, la gestion de projets est une discipline qui concerne un seul projet comportant des outils, techniques et approches organisationnelles pour gérer les relations et les comportements humains. Tandis que le management par projet concerne un ensemble de projets, voire un portefeuille de projets, qu'il cherche à réussir leur intégration au sein de l'entreprise dans les meilleures conditions : établissement des priorités entre les projets et le choix des règles et des structures d'organisation adéquates. Cette dernière fonction attribuée au management par projet fait appel au concept de « gestion intégrative » introduit par Declerck (1980) et repris par Lawrence et Lorch (2000) dans la théorie de « l'intégration et la différenciation ».

En effet, il y a lieu d'abord de rappeler, que les activités de l'entreprise peuvent être classées en projets qui requièrent une gestion de projet, et en opérations (processus récurrents) qui font appel à des techniques de management différentes de celle des projets : c'est le management des opérations. Le sommet stratégique qui est responsable de la définition de la stratégie et des objectifs de l'entreprise est appelé à assurer dans les meilleures conditions, une allocation

optimale des ressources entre les processus opérations et les processus projets pour la mise en place de la stratégie.

Declerck, Eymery et Crener (1980), considèrent que la gestion stratégique se caractérise dans les trois fonctions suivantes : la gestion opérationnelle chargée du rendement des opérations courantes, la gestion innovatrice ou entrepreneuriale et en particulier la gestion de projets ; la gestion intégrative.

La gestion intégrative consiste à faire cohabiter la gestion opérationnelle et la gestion de projets en associant les cultures propres au projet et aux opérations en assurant une allocation optimale des ressources aux deux systèmes, l'évaluation des opportunités de projets, mais aussi et surtout la répartition des compétences managériales de l'organisation aux fins des projets et des opérations. [Raviart et *al.*, 1999] et [Leroy, 1996].

En définitive, la gestion intégrative peut constituer le cadre théorique à travers lequel le management par projet est mis en place.

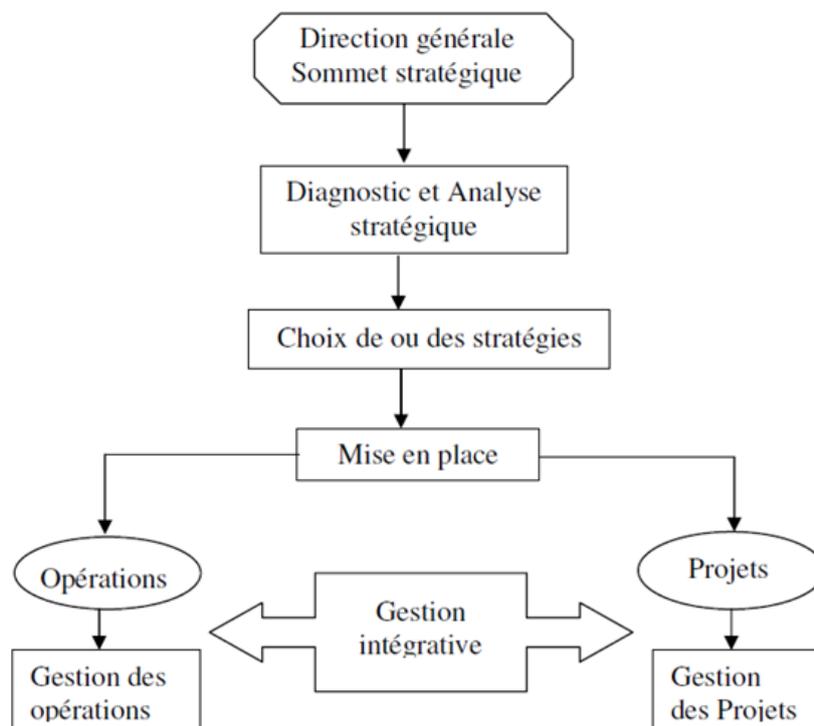


Figure I- 5: Gestion intégrative, gestion des projets et gestion des opérations [Ben Mlouka, Ouinniche ; 2009]

D'un autre côté, Tarondeau et Wright [1995] ajoutent que: « la coopération transversale, inter métiers ou inter services, agencée par processus ou par projet, est la traduction opérationnelle ou structurelle de stratégies visant à obtenir des avantages concurrentiels en termes de qualité et d'innovation dans des environnements complexes et turbulents ».

#### ***4.2 L'approche stratégique du projet***

Les projets d'une organisation traduisent le volontarisme managérial et le souci permanent de création d'un déséquilibre concurrentiel, éphémère par définition mais source potentielle d'un avantage stratégique [Aurégan, Joffre, 2002].

L'approche stratégique du projet consacre l'inextricable entre le délibéré (stratégie construite, planifiée au détail près) et l'émergent (stratégie conjoncturelle pour répondre à des événements ou à des conduites imprévus). Le projet constitue le lieu privilégié où se construit cette rencontre entre délibération et émergence et façonnent un cadre stratégique qui n'apparaît plus comme imposé et subi, mais au contraire comme support à la conduite d'actions de changement issues des acteurs eux mêmes.

#### ***4.3 La mise en place de la stratégie de l'entreprise à travers les projets.***

La perspective stratégique des projets s'est développée durant la dernière décennie au niveau d'un projet ou d'une multiplicité de projets ou au niveau de toute l'organisation [Naaranoja et al., 2007]. L'essence du MPP est de supporter l'exécution de la stratégie compétitive de l'organisation pour délivrer un output désiré (réponse rapide au marché, qualité supérieure, produits bas coût).

Le management par projet peut remédier aux problèmes de mise en œuvre d'une stratégie puisqu'il réunit les meilleures compétences dans l'entreprise pour, d'abord, transformer les habitudes de travail et introduire un changement dans l'organisation et ensuite se concentrer sur la mise en place rapide et efficace de la stratégie choisie.

Parler du MPP et son rôle dans le processus de choix et de mise en place de la stratégie revient à le placer par rapport aux différentes formes de la stratégie en l'occurrence la stratégie délibérée et la stratégie émergente. Formant la stratégie explicite choisie après un effort d'analyse stratégique et d'étude des priorités, la stratégie délibérée peut être ensuite mise en œuvre à travers des équipes projets.

La figure, ci-après permet de schématiser ce lien entre la stratégie et le management par projet.

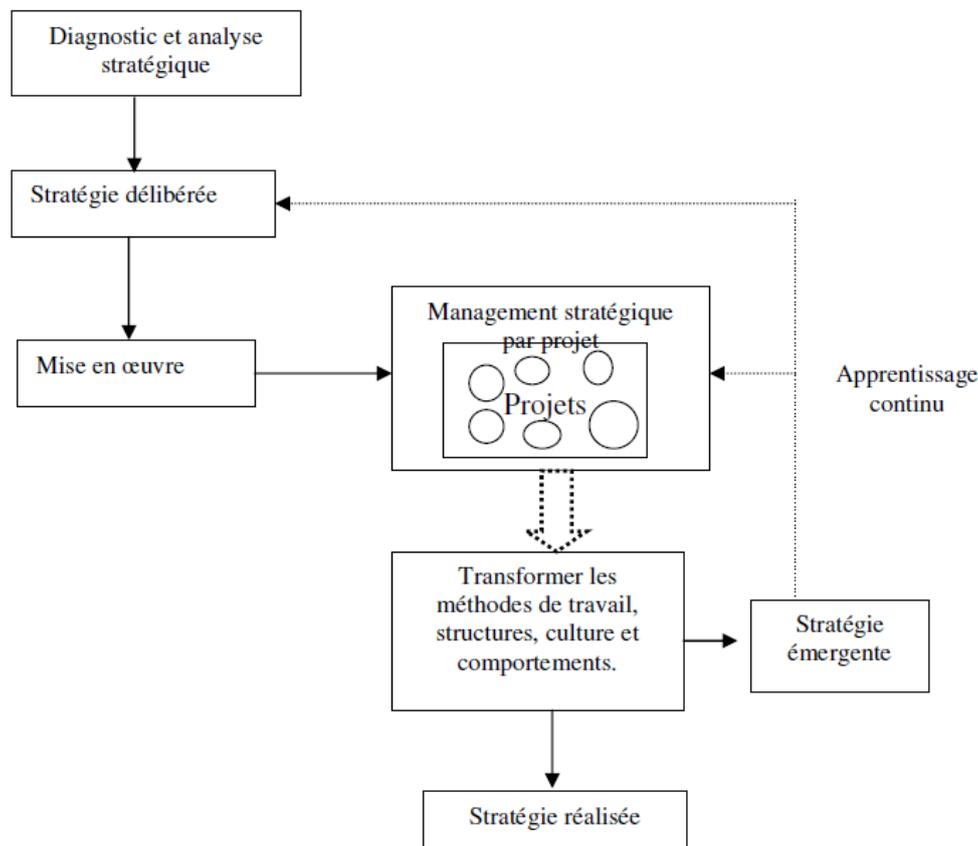


Figure I- 6: Mise en place du management stratégique par projet [Ben Mlouka, Ouinniche ; 2009].

Finally, s'inscrivant dans le cadre d'une stratégie, le projet a pour objet de réussir l'implantation d'une innovation au sein d'un ensemble organisationnel permettant de répondre aux exigences du client, en respectant des coûts et des échéances prédéterminés et en mettant l'emphase sur la communication entre les parties prenantes du projet. C'est la gestion de projet orientée vers le client (Customer-Driven Project Management).

Cette approche flexible permet l'atteinte de l'objectif du projet et une performance qui satisfait toutes les parties prenantes, dont les plus importantes sont les clients. A travers cette approche la gestion par les projets s'insère davantage au service de la stratégie.

## **5 Les systèmes d'information [Morley, 2007]**

### **5.1 Définition d'un système d'information**

Un système d'information est un « ensemble organisé de ressources : matériel, logiciel, personnel, données, procédures... permettant d'acquérir, de traiter, stocker, communiquer des informations (sous formes données, textes, images, sons...) dans des organisations. » [Reix, 2004]

Le triplet objectifs, moyens et délais présente, dans le domaine système d'information, trois caractéristiques spécifiques, à savoir :

- Il y a interaction entre l'objectif d'une part et les moyens/délais d'autre part. Une première identification de l'objectif conduit à évaluer la charge globale du projet. Cela permet de décider d'une échéance cible théorique et des moyens à affecter.
- L'objectif du projet n'est parfaitement défini qu'à l'achèvement du projet. Un système d'information n'est pas un objet matériel, dont on peut donner une représentation visuelle.
- Le développement d'un système d'information ne se déroule pas dans un vide organisationnel, mais dans une organisation, dont les particularités caractérisent le projet lui-même. Les comportements des acteurs sont influencés par le système d'organisation dans lequel ils agissent. Les relations personnelles sont régies par un ensemble de normes, fondées sur les valeurs dominantes de l'entreprise, qui contraignent, légitiment ou limitent l'action.

Si le pouvoir est un enjeu dans tout système d'organisation, c'est l'efficacité que l'on invoque le plus souvent lors des choix de conception (rapidité, coût...) d'un système d'information. La démarche d'élaboration est généralement guidée par une rationalité d'optimisation, faisant abstraction d'autres formes de rationalité. Le processus de développement d'un système d'information est certes un processus rationnel, mais qui se double souvent d'un processus politique et d'un processus psychologique. Leur prise en compte permet d'analyser ou d'éviter certaines réactions ou certains conflits.

### **5.2 Objectifs des projets systèmes d'information :**

Il est parfois utile de distinguer système d'information et système informatique :

- Le système d'information est la partie du réel constituée d'informations organisées, d'événements ayant un effet sur ces informations et d'acteurs qui agissent sur ces informations ou à partir de ces informations, selon des processus visant une finalité de gestion et utilisant les technologies de l'information.
- Un système informatique est un ensemble organisé d'objets techniques -matériels, logiciels, applications - dont la mise en œuvre réalise l'infrastructure d'un système d'information.

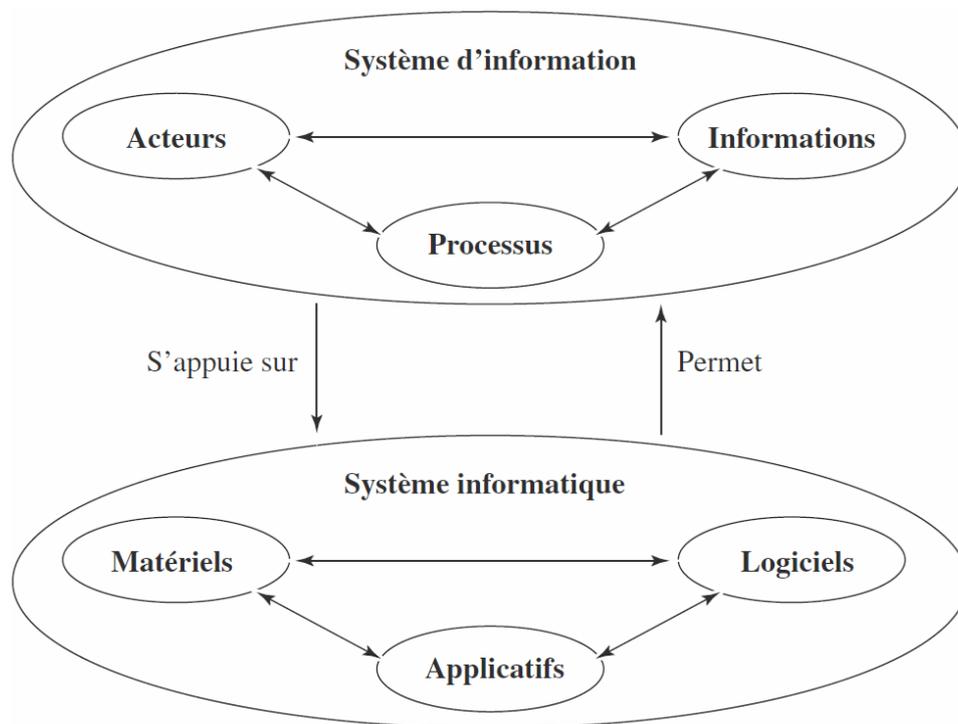


Figure I- 7: Système d'information et système informatique [Morley, 2007].

Dans cette perspective, même si un projet système d'information inclut un développement ou un paramétrage de logiciel, les objectifs du projet sont clairement ceux qui sont attachés au système d'information. En effet, c'est l'utilisation que l'on va faire du logiciel qui va apporter de la valeur à l'entreprise.

La réflexion sur les objectifs des projets s'inscrit donc aujourd'hui dans la perspective de l'alignement stratégique, selon laquelle la mission du système d'information est d'aider l'entreprise à atteindre ses objectifs.

Tout projet système d'information est donc toujours un projet de l'entreprise. Cela implique que les acteurs métiers, que l'on appelle « maîtrise d'ouvrage », décident des évolutions du système d'information et de la traduction des orientations stratégiques en objectifs du système d'information. Cela fait partie des premières étapes du projet.

L'objectif stratégique d'améliorer l'efficacité des promotions peut conduire à développer un système d'analyse d'effets ou bien un système de suivi des promotions des concurrents (intelligence économique). Augmenter les ventes peut passer par la mise en place d'un site de vente en ligne ou la conception d'une application d'aide à la vente pour les commerciaux.

Comprendre les objectifs du projet et faire émerger des réponses adéquates est de la responsabilité du chef de projet. On rencontre souvent les grandes catégories suivantes, qui auront des conséquences sur le management du projet. Nous allons les esquisser :

- Productivité administrative :

La rentabilité du capital investi est recherchée dans la diminution de main d'œuvre grâce à l'automatisation d'une partie des tâches. Le climat social sera tendu et la gestion du changement difficile à mener. La participation des utilisateurs peut conduire à un blocage du projet.

- Aide au management :

L'objectif majeur du projet est l'amélioration des prises de décision au moyen d'un observatoire au service du management. On va bâtir une mémoire de l'organisation et de ce qui l'entoure, à partir de laquelle on pourra construire des tableaux de bord, faire des analyses et assurer une veille concurrentielle. La conception du système doit être très proche des gestionnaires, faute de quoi le système ne sera guère utilisé.

- Efficacité opérationnelle :

On attend un meilleur fonctionnement opérationnel par un usage créatif des technologies de l'information et de la communication. L'analyse et la reconstruction des processus sont déterminantes, mais la gestion du changement est un enjeu essentiel.

- Évolutivité :

On cherche à obtenir un système flexible pouvant être modifié rapidement en cas d'évolution des contraintes et/ou de la stratégie et sachant prendre en compte des adaptations ou des personnalisations non encore identifiées au moment du projet. Cet

objectif s'inscrit dans une meilleure maîtrise des investissements informatiques. La compréhension du domaine et de son évolution est importante.

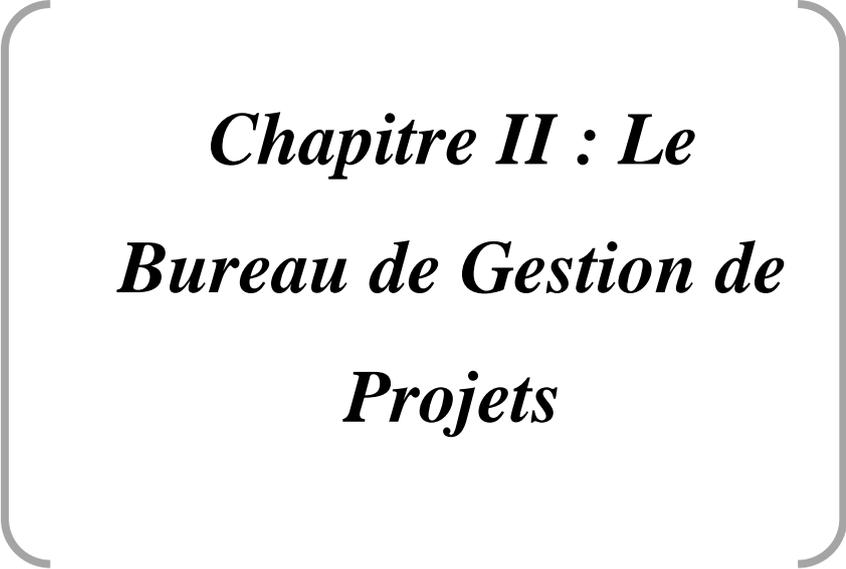
- Utilisation d'une nouvelle technologie :

Le but principal du projet est d'expérimenter une nouvelle technologie, pour voir ce que l'on peut en tirer ou pour obtenir un « effet vitrine » vis-à-vis de l'extérieur. Un délai court est un élément essentiel de la réussite du projet.

## **6 Conclusion**

Le management par projet est une nouvelle démarche plus appropriée aux entreprises voulant se tourner vers ses clients pour la satisfaction maximale de leurs exigences.

Une entreprise orientée projets est une entreprise qui produit du sur mesure pour gagner la bataille de la concurrence sur le marché.



***Chapitre II : Le  
Bureau de Gestion de  
Projets***

## ***1 Introduction***

Comme réponse aux défis concurrentiels, les organisations ont répondu en développant de nouvelles formes d'organisation plus souples dans lesquelles les projets sont plus nombreux et stratégiquement plus importants.

Dans ce cadre et dans le cadre du mouvement pour augmenter le nombre de projets stratégiques, plusieurs entreprises mettent en place une nouvelle entité organisationnelle dont le nom le plus commun est le Bureau de Gestion de Projets qui va être le sujet de ce chapitre, ainsi que la définition et la gestion du portefeuille de projets.

## ***2 Le Bureau de Gestion de projets [TM]***

Appelé aussi Project Management Office « PMO » ou encore Project Office, le BGP est un concept nouveau pour les entreprises. Il tire son essence de la méthodologie du management par projet.

### ***2.1 Définition d'un bureau de gestion de projets***

Selon le PMBOK GUIDE du Project Management Institute le bureau de gestion de projets est : « Un organe de l'organisation ou entité occupant différentes fonctions liées à la centralisation et la gestion des coordonnées des projets dans le cadre de son domaine. Les responsabilités du BGP peuvent aller de l'appui à la gestion des fonctions du projet. » [Project Management Body of Knowledge, 2004].

Pour Whitten « Un Bureau de projets, est un groupe de personnes qui inclut des gestionnaires de projet dont la mission est de supporter les gestionnaires de projet pour qu'ils réussissent le lancement, l'implantation et la clôture de leurs projets. » [Whitten, 2000].

Selon Kwak et Dai « Un Bureau de Projets est un service interne de consultation qui met l'accent sur le fait de fournir le support en gestion de projet aux projets d'une organisation. Les fonctions et les services varient en fonction de la taille et de l'objectif poursuivis par les gestionnaires de l'organisation. » [Kwak & Dai, 2000].

De son côté Barcaoui constate : « Il y a plusieurs définitions des bureaux de projets, mais le point principal est que de quelque manière que ce soit, ils sont mis en place pour servir les besoins d'une organisation en matière de gestion de projet. » [Barcaoui, 2001].

Harold Kerzner (2003) définit le bureau de projets comme étant le foyer de connaissance en gestion de projets dans la compagnie qui est dédié pour l'amélioration des processus en gestion de projets. [Kerzner, 2003]

Une définition plus générique est celle donnée par Crawford : «Au fond, un bureau de projets est un bureau – physique ou virtuel – ayant comme personnel des professionnels en gestion de projet et qui répondent aux besoins de l'organisation en gestion de projet.» [Crawford, 2002]

## 2.2 Fonctions du BGP

Le Bureau de gestion de projets assure le support administratif aux projets, se caractérisant par la prise en charge d'une partie ou de toutes les tâches administratives des projets et du contrôle et le suivi de la réalisation des tâches.

Le développement d'une démarche cohérente et normalisée de management de projets est une importante fonction du BGP. Cette fonction est segmentée en quatre tâches :

- Normalisation des procédures de mise en œuvre des projets.
- Normalisation de la documentation de projet pour une meilleure gestion des connaissances.
- Standardisation du logiciel de gestion de projet.
- Identification et mise en œuvre des meilleures pratiques managériales.

La formation des effectifs de l'organisation au management de projets doit faire partie des tâches du BGP, ainsi les responsables de projets, les équipes de projets, les vendeurs de projets et même les clients peuvent bénéficier d'une formation en management de projets.

Disciplines de formation	Contenu	Objectifs
Bases du management de projet	Cycle de vie du projet, acteurs, types de projet, contrôle et évaluation, gestion du temps et des coûts,	Comprendre ce qu'est le management de projet, ce qui

	management d'équipe	est réalisé et comment
Management de projet avancé	Planification avancée, gestion des coûts, des risques... par des études de cas, des exercices pratiques, des jeux de rôles	Se perfectionner dans les domaines essentiels du management de projet
Expertise	Expertise sur certains domaines de la gestion de projet	Disposer d'une expertise sur certains domaines de la gestion de projet
Certification	Certification dans des domaines comme : la gestion des coûts, du temps, d'équipe, du risque, de la qualité, de la communication, des achats	Garantir un très haut niveau de qualification valorisable vis-à-vis du reste de l'entreprise ou de l'externe
Outils de gestion de projet	Utilisation d'un outil informatique support à la gestion de projet	Être capable d'utiliser l'outil standard de gestion de projets de l'entreprise
Management général	Formation sur les métiers de l'entreprise : finances, marketing, système d'information, organisation	Être capable de comprendre les enjeux et les contraintes d'une large gamme de projets

Tableau 1: Disciplines de formation envisageables pour les effectifs du BGP [Techniques de management]

### ***2.3 Rôle et responsabilités du Bureau de Gestion de Projets***

Pour les entreprises qui conduisent de plus en plus leurs activités sous forme de projets, leur besoin en chefs de projet est vital. Le Bureau de Projets peut déléguer des chefs de projet, de son propre effectif, capables de :

- Gérer la création et le suivi des activités nécessaires à l'organisation.
- Mener à terme le développement d'une solution pour la production des biens et/ou services nécessaires à la survie de l'entreprise sur le marché.

Le Bureau de Projets a alors la responsabilité de gérer une véritable entreprise de services selon les quatre axes :

- Satisfaire les besoins des clients.
- Développer les compétences des chefs de projets.
- Allouer les bonnes ressources et compétences au bon moment.
- Déterminer et rentabiliser les investissements de l'entreprise.

La gestion du portefeuille de projets (tous les projets où seulement les stratégiques d'entre eux) est susceptible d'identifier, d'évaluer et de classer les projets. Ensuite, le Bureau de Projets consolide les avancées des projets, alerte sur les difficultés et éventuellement proposer des scénarios alternatifs.

Le classement des projets par le Bureau de Projets doit prendre en compte les paramètres suivants:

- La cohérence entre les objectifs de projets et la stratégie de l'entreprise.
- La capacité d'intégration de la solution dans l'organisation de l'entreprise.
- La capacité de l'entreprise à en tirer des bénéfices.

Le Bureau doit en parallèle émettre des fiches spécifiques à l'entreprise selon son domaine d'activité permettant d'évaluer le niveau de risque des projets et leur viabilité financière.

Le Bureau de gestion de projets doit disposer d'experts chevronnés en management de projet pour un large spectre d'activités incluant la planification, les prévisions budgétaires, la rédaction de propositions, l'évaluation, la gestion des risques, la conduite du changement en qualité de consultants internes.

Ces experts doivent être associés au pool de chefs de projets de l'entreprise pour les aider à résoudre les problèmes qu'ils rencontrent dans la mise en œuvre des projets qu'ils prennent en charge.

Le positionnement du bureau de gestion de projets va de la prestation de services à un organisme de formation centralisé au sein de l'entreprise à la prise complète du leadership sur les formations avec, à l'inverse, le support du service de formation. C'est ainsi qu'il peut avoir pour rôle :

- Travailler au service de formation interne de l'entreprise pour développer le cursus et le contenu des formations proposés au personnel.
- Prise en charge, élaboration et dispense des prestations de formation.
- Identification, sélection et pilotage des prestations d'intervenants externes qui vont dispenser les cours.

Dans tous les cas, il joue un rôle de leader sur le programme de cours, dans la dispense et dans la coordination des interventions. C'est l'organe le mieux placé pour identifier les besoins de formation en management de projet de l'organisation.

## ***2.4 Organisation du Bureau de Gestion de Projets***

### ***2.4.1 Place du BGP dans l'organigramme***

Le bureau de gestion de projets englobe la quasi-totalité des entités fonctionnelles de l'organisation, il se situe au deuxième niveau dans l'échelle organisationnelle transversale de l'entreprise (se situe directement sous la direction générale de l'entreprise et son conseil de High Management), d'où sa fonction de collecte d'information et son parrainage à toutes les activités, orientées projet, développées dans ces départements.

Dans les cas spécifiques où l'entreprise ne dispose pas de divisions de systèmes d'information et de portefeuille projets, c'est le BGP qui prend en charge ces deux fonctions essentielles au bon déroulement des projets. S'ils existent, le BGP travaille étroitement avec ces divisions.

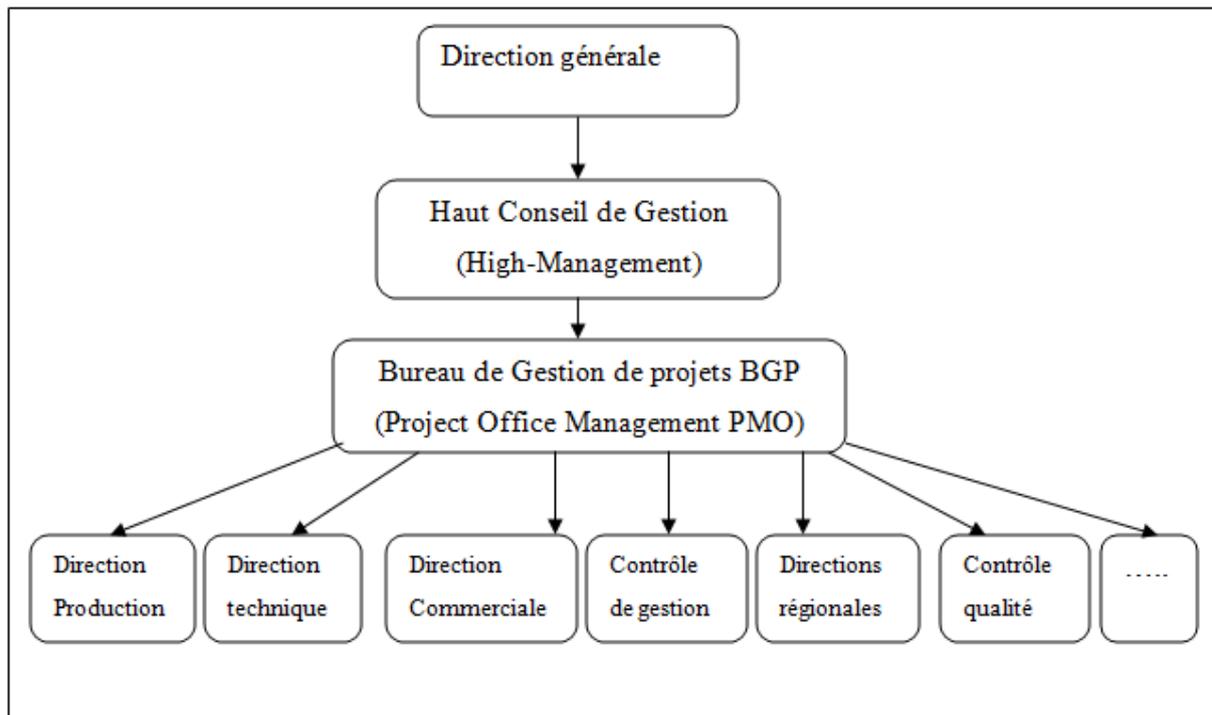


Figure II- 1 Place du bureau de gestion de projets dans l'organigramme de l'entreprise[TM].

#### 2.4.2 *Personnel du Bureau de Gestion de Projets*

Les profils à recruter pour un fonctionnement efficace et productif du Project Management Office sur le plan administratif et sur le terrain sont :

- Des profils assurant le bon fonctionnement administratifs pour le support aux chefs de projet et le suivi des programmes de formation. Ils doivent avoir de solides compétences et maîtrisent les outils informatiques (tableurs, éditeurs de texte). Certaines devront être formées aux outils de planification de projet et aux bases de la gestion de projet.
- Des profils chefs de projet disposant d'expérience dans la gestion de projet, compétents dans les domaines de la planification, des prévisions budgétaires et de la gestion des ressources. Ils doivent faire des prestations de conseil et de coaching et superviser le travail des acteurs administratifs, développer des standards et animer les formations.
- Un ou plusieurs managers complets qui seront chefs de projets dotés d'une bonne expérience capables de prendre en charge la gestion, le recrutement et les finances

d'un véritable centre de profit ainsi que la prise en main des projets stratégiques qu'entreprend de faire l'entreprise.

### ***2.5 L'implémentation du Bureau de Gestion de Projets***

L'articulation de la mise en place d'un Bureau de Projets peut être segmentée en deux phases principales, la première se charge de la préparation de l'entreprise et ses acteurs et toutes les parties prenantes du nouveau bureau de gestion de projet au nouveau concept, et la deuxième est le lancement du projet d'implémentation.

Ces étapes peuvent être explicitées de la manière suivante

#### Vendre l'idée pour amoindrir le scepticisme et les résistances :

- Identifier les résistances :

Tout le monde dans l'entreprise n'est pas porteur de l'idée du Bureau de Gestion de Projets ni de son utilité. Certains pensent et disent que c'est une dépense qui n'est pas nécessaire, que l'entreprise ne peut pas se l'offrir. D'autres y voient une composante bureaucratique qui ralentit l'entreprise dans la conduite de son activité. D'autres encore pensent que c'est une tentative de leur retirer du pouvoir pour le donner à une organisation centrale.

Parmi ces résistances, il y a celles liées au fait que les directeurs de projet, chefs de projet et membres des équipes projets ont, dans la plupart des cas, des contraintes complémentaires :

- Suivre les plannings directeurs provenant du Bureau de Gestion de Projets.
- Fournir des rapports (reportings).
- Appliquer les règles et méthodes préconisées par le Bureau de Gestion de Projets.

Les personnes qui veulent mettre en place un Bureau de Gestion de Projets doivent réaliser qu'elles vont être confrontées au scepticisme et à des résistances. Il est donc important que les responsables du Bureau expliquent la nécessité de disposer d'une telle entité et qu'ils décrivent comment elle fonctionnera concrètement. Pour trouver des appuis au sein de l'organisation, ils devront vendre l'idée, relayés par un sponsor placé au sein de la direction.

- Fournir des réponses claires :

Un bon moyen pour commencer est d'identifier les questions que soulève en interne le Bureau de Gestion de Projets. Disposer de réponses claires à ces questions, avant qu'elles ne soient posées, aidera à convaincre les sceptiques. Voici une liste de questions communément posées :

- Quelle sera la valeur ajoutée du Bureau de Gestion de Projets pour nos projets ?
- Combien coûtera la mise en place et le fonctionnement d'un Bureau de Gestion de Projets ?
- Le Bureau de Gestion de Projets ne va-t-il pas, par l'établissement de standards, tuer la flexibilité et la créativité des chefs de projet sur le terrain ?

A ces questions une réponse sur les bénéfices d'une implémentation d'un Bureau de Projets qui permet de :

- Disposer sur-le-champ de conseils de chefs de projet expérimentés.
- Disposer d'outils supports au management de projet performants.
- Rassurer les clients par l'image de qualité.
- Réduire les coûts par le respect des coûts, délais et spécifications.
- Mettre en œuvre des normes pragmatiques établies par des chefs de projet expérimentés sur le terrain, etc.

#### Élaborer un plan de communication et de lobbying :

Ce plan de communication et de lobbying utilise les canaux groupaux : réunion de présentation, réunion de cadres, etc. ; et les canaux interpersonnels (relation d'individu à individu en face-à-face) : entretien individuel, quadrillage du terrain, etc. Il permettra au personnel de l'organisation de se familiariser avec le concept du Bureau de Gestion de Projet et même de l'adopter.

#### Etablir une charte spécifique au BGP à mettre en œuvre :

Etablir une charte signée par la direction de l'entreprise donnera plus d'éclaircissements et permet de :

- Définir le périmètre et les enjeux majeurs du projet d'implémentation.
- Les traduire en objectifs.

- Leur affecter une priorité.
- Figurer les rôles et les responsabilités de chacun.
- Dédire les besoins fonctionnels et techniques.

A tout cela il faut ajouter que les catégories de ressources aussi doivent être répertoriées.

Constituer une équipe qui va mettre en œuvre le BGP :

Si le Bureau de Gestion de Projets a l'ambition de jouer un rôle central en vue de guider l'organisation dans ses efforts sur ses projets, la constitution de l'équipe devient plus complexe. Le directeur nommera un chef d'équipe qui doit avoir une autorité naturelle qui lui permet de dialoguer et de défendre les intérêts du projet auprès de la direction et de gérer une équipe de chefs de projet expérimentés, autonomes et ambitieux. L'équipe est constituée par des professionnels aux expériences et aux compétences variées : du novice (qui fournit une assistance technique basique sur les prévisions financières, la planification, l'allocation des ressources et les outils informatiques) aux experts (qui sont capables d'intervenir sur n'importe quel projet). Il est également entouré de personnels administratifs capables d'assurer les fonctions de support.

Cette équipe devra suivre le projet d'implémentation du Bureau de Gestion de Projets dès le début et jusqu'à la fin du projet. Si nécessaire une partie de cette équipe fera partie de l'effectif du BGP après sa mise en fonction.

La suite se conduit comme pour tout projet d'organisation, par le chef d'équipé désigné et se fait de la manière suivante :

- Etablir un plan du projet.
- Former l'équipe projet et les instances de décision.
- Etablir le planning et le budget.
- Lancer le projet.
- Effectuer le suivi du projet.
- Clore le projet.
- Effectuer le retour d'expérience.

## ***2.6 Avantages d'une implémentation d'un BGP***

Les plus importants bénéfices attendus par l'entreprise dans la mise en place du Bureau de Gestion de Projets sont les suivants :

### Disposer d'une meilleure visibilité sur les projets en cours :

Grâce à une vue synoptique de l'existant, les directions sont tout d'abord en mesure de supprimer les éventuelles redondances dans l'allocation de leurs ressources. Elles effectuent ainsi un meilleur arbitrage et optimisent leur planification.

Grâce à des tableaux de bord globaux, elles peuvent ensuite décider de la poursuite, de l'arrêt ou de la réorientation de certains projets.

Une gestion globale des portefeuilles de projets permet :

- D'optimiser la totalité des projets.
- De contrôler la cohérence entre les projets en portefeuille et les objectifs stratégiques de l'entreprise.
- De réaliser une gestion prévisionnelle des ressources humaines, financières et techniques.

### Diminuer le coût global des projets :

Les sceptiques pensent que le BGP représente un coût supplémentaire pour l'entreprise sans générer les économies attendues. Le coût de la mise en œuvre d'un Bureau de Gestion de Projets n'est pas négligeable si toutes les fonctions sont mises en œuvre. C'est pour cette raison, d'ailleurs, que la mise en œuvre sera le plus souvent progressive.

La mise en œuvre du Bureau de Gestion de Projets ressemble à la mise en œuvre des programmes qualité dans les années 1970 et 1980. Ces derniers ont maintenant leur place dans les entreprises.

La contribution d'expertise, la transmission et la capitalisation d'expérience, la libération des tâches administratives et la garantie de normes de communication et processus homogènes opérés grâce à l'action du Bureau de Gestion de Projets permettent de :

- Limiter les dépassements de budgets qui sont courants.
- Respecter les délais (qui peuvent donner lieu à des pénalités financières en cas de non-respect).

- Maximiser la conformité avec les spécifications initiales (coûts cachés indirects, souvent les plus importants).

#### Améliorer la compétitivité stratégique :

Plus les projets sont accomplis rapidement plus l'entreprise peut être en avance sur ses concurrents et être à l'écoute du marché pour anticiper.

Plus les chefs de projet ou dirigeants peuvent se concentrer sur les projets et non sur l'administratif, plus ils peuvent trouver des solutions performantes, voire innovantes.

### ***2.7 Démarche de mise en œuvre progressive des fonctions du BGP***

Le Bureau de Gestion de Projets inculque de nouvelles capacités et de nouvelles compétences en management de projet à l'organisation en s'appuyant sur la transmission de nouvelles idées, méthodes et outils. Une fois acquises, elles vont à plus long terme modifier les perceptions et les sensibilités puis les attitudes et les croyances des hommes qui composent la structure. Le processus est de longue haleine.

Avant d'atteindre ses objectifs à long terme, le Bureau de Gestion de Projets doit se montrer réactif et apporter immédiatement une aide opérationnelle avec des résultats rapides qui lui permettront d'assurer les bases de sa crédibilité. Pour autant, il ne doit pas oublier d'inscrire ses résultats dans la vision à long terme.

L'articulation de la mise en œuvre suivante est à conseiller et qui recommande les étapes suivantes:

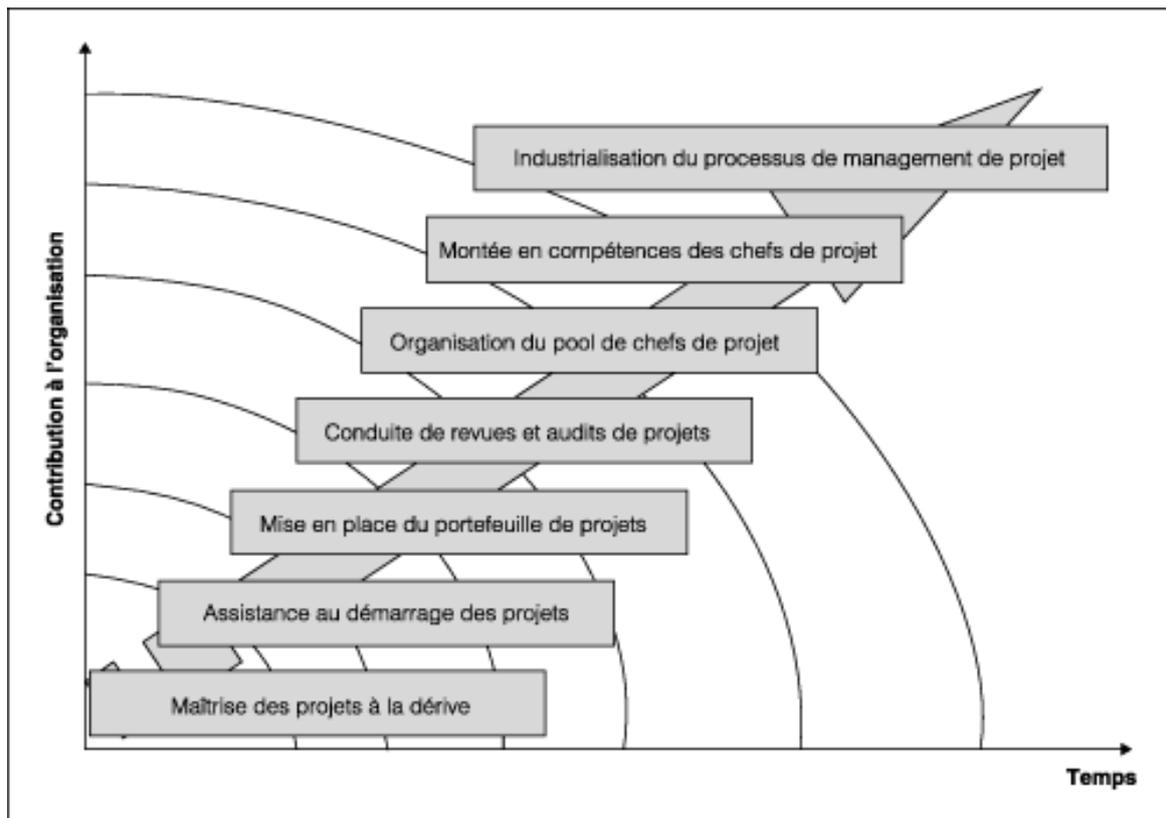


Figure II- 2 : Démarche préconisée de mise en œuvre d'un Bureau de Projets[TM].

### Maîtriser les projets à la dérive :

Toute organisation a des projets à la dérive. Pour obtenir des résultats immédiats, une des priorités du Bureau de Projets est d'intervenir pour maîtriser ces projets, les plus prioritaires pour l'entreprise. Si l'entreprise ou les chefs de projet dénie l'existence de tels projets, il s'agit dans un premier temps de déceler les projets et d'émettre les alertes nécessaires.

Le Bureau de Gestion de Projets peut alors intervenir de deux manières :

- En conduisant un audit dont les résultats sont transmis au directeur du projet pour action.
- En déléguant un consultant ou un coach qui travaille en concertation avec l'équipe projet pour établir un plan de redressement et pour l'assister dans sa mise en œuvre.

La première solution a peu de chances d'aboutir. En effet, l'équipe projet est souvent trop débordée pour être capable de mettre en œuvre les solutions proposées par le BGP après l'audit.

La deuxième solution est à privilégier. Elle facilitera le travail de l'équipe projet. Par contre, elle entraîne la plupart du temps un rééchelonnement des délais et des tâches. Le risque est de provoquer un trop fort mécontentement des clients et des différents acteurs qui peuvent décider d'arrêter le projet.

La proposition d'arrêt du projet peut également être proposée par le BGP.

#### Aider au démarrage des projets :

Les projets respectant le triptyque coûts, qualité, délais font figure d'exception. Et pourtant, il est souvent facile quand on est un manager de projet expérimenté de déceler les projets qui vont dérapier. Le BGP non impliqué dans la réussite du projet est capable de prendre de la distance, à l'image d'un consultant. Il peut, s'il est impliqué dans la phase amont, contribuer à faire démarrer un projet sur de bonnes bases.

Le BGP étend progressivement son aide à l'ensemble des projets en participant à l'estimation et à l'analyse des risques du projet. Il fournit aux chefs de projet les outils et techniques minimaux et essentiels pour maîtriser leur projet et identifier très tôt les difficultés. Ce ne sont pas uniquement les risques techniques que des chefs de projet un peu expérimentés décèlent facilement.

#### Organiser ou reprendre la mise en place du portefeuille de projets :

Le BGP doit pouvoir jouer rapidement un rôle majeur dans la gestion du portefeuille de projets, de la décision de lancer ces derniers jusqu'à leur fin. Il intervient dans les deux étapes majeures suivantes : la sélection des projets et la révision du portefeuille.

Le BGP identifie combien de projets existent et les caractérise. Il détermine également comment ceux-ci sont initiés. Un moyen prudent d'avancer est d'évaluer et de formaliser le processus de sélection des projets et notamment celui de l'évaluation de leur priorité respective. Le BGP peut alors recommander des améliorations et proposer un l'instauration d'un comité de revue composé de membres appartenant aux Business Unit en contact permanent avec la clientèle assistés par les responsables de la mise en œuvre des projets.

La plupart des organisations insistent sur la phase de sélection des projets, mais peu ont un processus de revue régulier du portefeuille.

Le Bureau de Projets peut alors fournir un support opérationnel dans la préparation, l'organisation et la mise en œuvre de cette étape, et une aide dans la tenue régulière de réunions révisant le portefeuille de projets.

Pour préparer ces réunions, le BGP collecte et synthétise les informations sur les projets.

La revue du portefeuille permet de réévaluer les priorités des projets, conduisant à l'accélération de l'avancement ou au décalage de projets. La réduction du nombre de projets menés en parallèle soit par décalage, soit par abandon peut être un bon moyen d'améliorer la qualité de service et de faire aboutir un maximum de projets.

Le BGP exerce son rôle de conseil sur le sujet en évaluant combien de projets l'organisation peut mener en parallèle, et en identifiant les solutions permettant, si nécessaire, d'accroître cette capacité.

#### Conduire des revues et des audits de projets :

Cela doit permettre d'aller plus loin en proposant des moyens pour améliorer la performance de mise en œuvre des projets. Les audits et revues canalisent l'escalade de consommation d'énergie opérationnelle à laquelle se livre de nombreuses équipes projet. Ils restaurent une intelligence collective de l'action qui a souvent été mise de côté du fait de la multiplication des projets et de l'aplanissement des hiérarchies.

Ils sont conduits lors des phases critiques des projets par des experts du management de projet non directement impliqués dans la réussite du projet.

Au fur et à mesure que la capacité de management de projet de l'organisation s'accroît, les évaluations pourront être plus espacées. Le BGP contribue à accroître la valeur ajoutée de ces évaluations en synthétisant les résultats obtenus pour les différents projets afin que dans le futur, certaines erreurs sur les projets soient évitées et que les chefs de projet passent moins de temps à réinventer la roue. Cette démarche fait partie de la vision long terme dans laquelle doit s'inscrire le BGP.

#### Organiser et manager le pool de chefs de projet :

Il est important et du ressort du BGP de convenablement répartir les ressources en fonction des priorités de l'entreprise. L'aboutissement de cet objectif peut s'articuler de la manière suivante :

- Inventorier les ressources disponibles.
- Identifier les liens : qui manage qui ?
- Déterminer quels sont les modes de management.
- Elaborer un processus simple de management des ressources.
- Diffuser et convaincre de l'utilité de ce processus.
- Acquérir, mettre en place et alimenter en informations recueillies auparavant les outils informatiques support à la collecte et à la gestion de l'information ;
- Allouer les ressources au projet en fonction des priorités ;
- Fournir un reporting sur l'allocation des ressources.

Cette connaissance de la répartition des ressources et de leur disponibilité facilite la sélection et l'approbation de nouveaux projets.

#### Améliorer les compétences des actuels et futurs chefs de projets :

Pour maintenir un niveau constant de qualité de management de projet, la prochaine étape consiste à participer au développement des actuels et des futurs chefs de projet. C'est une démarche à long terme. Le BGP met en œuvre les deux fonctions qui sont le coaching et la formation.

#### Améliorer le processus global de management de projet :

Il s'agit de définir puis d'améliorer l'ensemble du processus : sélection des projets, initialisation, planification, mise en œuvre et conclusion. Faire en sorte que tous les chefs de projet coordonnent leurs efforts avec le BGP et en lui reportant en accord avec le processus standardisé est une tâche de longue haleine.

Le BGP industrialise le processus pour obtenir des résultats homogènes. Accroître la rigueur dans la gestion des projets diminue la probabilité de voir des projets échouer. Il met en œuvre les outils et techniques simples contribuant à ce processus. La valeur ajoutée peut être forte dans le cadre de la gestion multi-projets plus complexes à manager.

## **2.8 Facteurs clé de réussite et causes d'échec de l'implémentation du BGP**

### **2.8.1 Les facteurs clé de réussite**

Les facteurs clé de réussite de la mise en œuvre d'un Bureau de Gestion de Projets sont les suivants :

- Adapter la mission à la maturité de l'entreprise et opérer des améliorations progressives.
- Améliorer d'abord, même de manière intermédiaire, ce qui apportera le plus de profit à l'entreprise.
- Bâtir une feuille de route des résultats à atteindre du court au long terme.
- Entretenir des liens forts avec ceux qui sont prêts à soutenir le projet.
- Convaincre et impliquer rapidement les personnes occupant des fonctions clés pour donner au BGP le pouvoir de peser sur l'entreprise.
- Promouvoir le plus souvent possible les améliorations concrètes que le BGP apporte aux chefs de projet.

A coté de tous ces points susmentionnés, il faut avoir les comportements suivants :

#### Faire simple :

Le plus important est d'être réaliste et pragmatique. Une fois les bases du management de projet établies, le BGP étale la mise en œuvre des autres fonctions. Il ne doit pas essayer d'optimiser toutes les fonctions du management de projet en même temps.

#### Se concentrer sur les fonctions apportant le plus de valeur :

Le BGP doit déterminer ce qui va apporter une plus-value immédiate à l'organisation et se concentrer sur la résolution des problèmes majeurs. Pour cela, il interroge régulièrement les responsables de l'organisation à tous les niveaux ; peut-être faut-il mettre en œuvre des solutions intermédiaires temporaires. Quoiqu'il soit décidé de mettre en place, les objectifs du BGP doivent être en phase avec ceux de l'organisation. Il doit se poser continuellement la question : « en quoi ces actions permettront-elles de faciliter l'atteinte de ces objectifs ? ».

#### Planifier :

Même si cela peut sembler improductif, il est nécessaire de prévoir du temps pour planifier. La planification permet d'atteindre les objectifs et facilite la communication. Elle met en avant l'atteinte progressive d'objectifs à court et long termes. Elle met en valeur les progrès et les résultats pour l'organisation. Elle prend en compte les phases pilotes et le délai de montée en compétences des équipes pour être opérationnelles.

#### Sécuriser la défense du projet :

Sans défenseur du projet, le BGP échouera compte tenu de la complexité de la tâche et des résistances potentielles. Il identifie et implique ceux qui ont intérêt à ce que le projet aboutisse, ceux qui seront impactés et ceux qui prennent les décisions.

Un défenseur doit être trouvé et encouragé à défendre au maximum le projet. Des points sur l'avancement doivent être faits régulièrement avec lui.

#### Obtenir des fonctions clés qui permettent d'agir sur les projets :

Certaines responsabilités donnent les moyens au BGP d'agir sur l'entreprise et non pas d'être une entité sans pouvoir que les chefs de projet vont s'empresse de court-circuiter. Deux fonctions sont essentielles à savoir la maîtrise de la gestion du portefeuille de projets, et la possibilité de conduire des audits de projets.

La maîtrise de la gestion du portefeuille de projets permet de refuser la présentation d'un projet à la direction. Un projet mal ficelé, sans étude d'opportunité, par exemple, n'est pas présenté. Ce rôle clé donnera au BGP les moyens d'agir sur la qualité de la phase amont des projets.

La conduite d'audit est également une fonction clé. Elle donne des moyens d'investigation et de pression.

#### Communiquer :

La meilleure des idées a peu de chances d'aboutir si on la garde pour soi, si on surprend tout le monde à la dernière minute ou si on s'attend à ce que cette nouvelle idée soit acceptée et mise en œuvre sans résistances. C'est pour cela qu'il est nécessaire d'expliquer ce qui est mis en œuvre, et plus encore pourquoi et comment cela va aider concrètement l'organisation et ses

chefs de projet. Ces informations devront être largement répandues, répétées, déclinées en fonction des niveaux hiérarchiques et des cibles.

### **2.8.2 Les causes d'échec**

Les causes d'échec dans la mise en œuvre d'un BGP sont les suivantes :

- Essayer de transformer tout en même temps : les hommes, les processus et les outils.
- Prolonger la phase d'implémentation du BGP, qui risque de ne plus être une priorité de la direction.
- Ne pas prendre en compte les besoins des acteurs clés motivés à la mise en œuvre du BGP.
- Solliciter les chefs de projet sans leur apporter de l'aide.
- Travailler en circuit fermé sans intégrer l'expérience des acteurs terrain prêts à apporter leur expérience au projet.

A coté de tous ces points il faut éviter de :

#### Tenter de tout lancer en même temps :

La mise en place d'un BGP intervient sur trois dimensions : les hommes, les processus, les outils. Il est déconseillé d'agir sur ces trois dimensions en même temps, mais plutôt les traiter une par une. Pour réussir, il est préférable de retenir une approche modulaire. Vouloir mener tout en parallèle peut faire tout échouer notamment parce que cela ne sera pas compris par les personnes concernées.

#### Prolonger la mise en place du Bureau de Projets :

Une fois la décision de mettre en place un BGP prise, les acteurs responsables doivent se mobiliser au maximum. Plus la mise en œuvre est longue, plus le soutien et la convergence des efforts seront affaiblis.

Il existe un risque de bouleversement de l'organisation touchant le défenseur et les acteurs influents du projet. Les priorités peuvent être changées, les efforts perdus et le projet enterré.

#### Oublier les acteurs clés :

Il est important de choyer le défenseur du projet. Mais, il y a d'autres acteurs importants à ne pas oublier : les chefs de projet, les équipes projet, les responsables business. Ils peuvent être également motivés à la réussite du projet et vouloir que leurs besoins, leurs attentes ou leurs objectifs personnels soient pris en compte. Il est nécessaire de les comprendre et de tenir compte de leurs avis.

#### Demander avant d'apporter :

Le BGP doit être perçu comme une entité apportant une aide au chef de projet. Il ne doit pas être dans la position de toujours demander de l'information sans apporter en retour aucun service.

#### Travailler en circuit clos :

Travailler en équipe est nécessaire à la réussite de la mise en œuvre de BGP. Il contribue à servir des interlocuteurs de métiers variés et de différents niveaux hiérarchiques. Ne pas intégrer des personnes avec différentes expériences et prêtes à partager leurs idées et savoirs risque d'éloigner le Bureau de Projets des réalités terrain. Bien entendu, les personnes choisies devront avoir un capital de crédibilité.

### ***3 Le Portefeuille de Projets [TM]***

#### ***3.1 Définition d'un portefeuille de projets***

Un portefeuille est un ensemble homogène de ressources ou d'actifs pouvant être de toutes sortes : produits financiers, matières premières, brevets, moyens de production, compétences, terrains et des projets comme c'est le cas dans notre étude. [CIGREF, 2006]

La notion de management de portefeuille est née avec l'idée de gérer un portefeuille d'activités. Ce portefeuille, inventé pour l'industrie dans les années 1960, repose sur deux concepts les Business Unit (BU) et les matrices de classification des activités.

#### La Business Unit :

L'entreprise segmente son portefeuille en BU ayant les caractéristiques suivantes :

- Chaque BU a une mission business unique.

- Chaque BU doit avoir une ligne produit/service indépendante (différente des autres BU en termes de prix, de qualité et d'application).
- Chaque BU doit être un acteur majeur sur son marché.
- Chaque BU doit être capable de formuler et de mettre en œuvre sa stratégie.

### Les matrices d'activité :

Les matrices de classification d'activités les plus connues sont l'œuvre de cabinets de conseil en stratégie américains comme le Boston Consulting Group, McKinsey, Arthur D. Little. À titre d'exemple, la figure présente la matrice neuf blocs de McKinsey.

		Valeur du secteur		
		Fort	Moyen	Faible
Position	Forte	Maintenir la position de leader coûte que coûte	Maintenir la position Suivre le développement	Rentabiliser (traire)
	Moyenne	Améliorer la position	Rentabiliser prudemment	Se retirer sélectivement (segmenter)
	Faible	Doubler la mise ou abandonner	Se retirer progressivement et sélectivement	Abandonner Désinvestir

Figure II- 3 : Matrice neuf blocs de McKinsey [Garrette et *al.*, 2009]

### La mise en œuvre :

La mise en œuvre de ces deux concepts s'articule de la manière suivante :

- segmenter l'organisation en BU.
- évaluer la valeur de secteur de chaque marché des BU.
- évaluer la position concurrentielle de chaque BU.
- bâtir le portefeuille d'activités.
- identifier les stratégies pour les différents blocs de la matrice.
- sélectionner une stratégie pour chaque BU au regard de la stratégie de l'entreprise.
- revoir les structures de management en vérifiant qu'elles soient compatibles avec la stratégie assignée à chaque BU.

- mettre en œuvre chaque stratégie.

### ***3.2 Raisons d'être du portefeuille de projets***

#### Faciliter la prise de décision :

Un des rôles de la direction générale est d'optimiser l'utilisation des ressources dont dispose l'entreprise pour acquérir une meilleure position concurrentielle globale. Le portefeuille de projets y contribue en facilitant la prise de décision des directions sur les projets menés au sein de l'entreprise. Les décisions concernent le lancement d'un nouveau projet, l'abandon d'un autre, l'octroi de ressources complémentaires à un projet devenu prioritaire, etc.

#### Orienter et optimiser l'effort projet de l'entreprise :

Dans un contexte de ressources humaines tendues ou de budget réduit et avec un nombre croissant de projets (imbriqués entre eux), il est difficile d'opérer les arbitrages permettant d'équilibrer et de maximiser l'emploi des ressources. Le portefeuille de projets permet d'avoir une cartographie qualifiée et quantifiée des projets dans l'entreprise.

La réduction du nombre de niveaux hiérarchiques a permis de libérer de l'initiative. Qui dit initiative dit également lancement de nouveaux projets : sont-ils alignés avec la stratégie de l'organisation? La gestion de portefeuille de projets rétablit une cohérence stratégique dans le lancement des projets sans rajouter un échelon hiérarchique. Il permet d'identifier, de sélectionner, de prioriser les projets en ligne avec la stratégie et ceux dont l'entreprise peut tirer profit.

Dans un processus de pilotage plus avancé, la direction peut, à partir des informations recueillies sur les projets, bâtir un portefeuille équilibré de projets en termes de taille, de risques et de rentabilité. Les projets trop risqués, redondants ou moins rentables pourront être éliminés.

### ***3.3 Les cinq niveaux de maturité du portefeuille de projets***

Il existe cinq niveaux de maturité dans la mise en œuvre du portefeuille de projets. Le cinquième niveau est le plus perfectionné. Dès le premier, l'entreprise obtient un gain substantiel. Les cinq niveaux sont les suivants :

Disposer d'une liste de l'ensemble des projets menés :

Le premier niveau consiste à disposer de la liste des projets avec : leur nom, une description, un coût estimé, les principaux jalons, les équipes du projet.

La direction dispose alors d'une vision globale sur l'ensemble des projets conduits dans son organisation. La liste permet déjà de déceler des redondances et de prendre des décisions d'arrêter ou de fusionner des projets pour faire des économies ou lancer de nouveaux projets. Plus l'entreprise mène de projets en parallèle, plus le gain sera important.

Ce premier niveau, bien qu'évident, n'est pas toujours mis en place dans des organisations qui ont vécu une importante croissance et dont la taille, auparavant, ne nécessitait pas la mise en place d'une telle fonction.

Prioriser les projets :

Le deuxième niveau consiste à mettre en œuvre un système priorisant de manière objective les projets. Ce système sera basé sur l'accomplissement de deux actions : bâtir une cartographie des projets en indiquant les liens de dépendance entre les projets et disposer de renseignements avancés et quantifiés sur les projets comme les risques, le pourcentage d'échec du projet, les avantages escomptés, etc.

La première action optimise et régule l'effort fourni. Elle permet une planification des projets à l'image du chef de projet qui planifie les tâches de son projet.

La deuxième action facilite la prise de décision de lancement. En fonction de la santé de l'entreprise (santé financière, climat social...), de l'environnement externe (conjoncture, positionnement par rapport aux concurrents...), la direction détermine le lancement potentiel d'un projet au regard du risque et de l'opportunité.

La figure suivante présente un exemple de grille permettant d'évaluer la priorité d'un projet. Chaque projet a une note dans les cinq critères. Ensuite, est appliqué un facteur pondérateur pour chaque critère pour chaque facteur (dans ce cas : profitabilité, part de marché, infrastructure, réduction des coûts et réglementation).

<b>Profitabilité</b>		<b>Part de marché</b>		<b>Infrastructure</b>	
Le projet apportera un profit financier		Le projet contribuera à accroître la part de marché d'un produit ou d'un service		Le projet améliorera l'infrastructure	
Aucun profit	0	N'accroît pas la part de marché	0	Aucune amélioration	0
Moins d'1 million dès la première année	1	Accroît la part de marché sous deux ans	1	Réduit un peu les coûts de l'infrastructure actuelle	1
Entre 2 et 5 millions dès la première année	2	Accroît la part de marché dès la première année	2	Réduit les coûts de manière modérée	2
Plus de 5 millions dès la première année	3	Nouveau produit sur le marché	3	Réduit les coûts de manière significative	3
Nouveau produit	4	Forte croissance de part de marché	4	Fournira un avantage compétitif à l'entreprise	4
Produit leader	5	Leader sur le marché	5	Leader de l'industrie	5

<b>Réduction des coûts</b>		<b>Réglementaire</b>	
Le projet accroît la compétitivité de l'entreprise		Le projet est requis	
N'améliore pas la compétitivité de l'entreprise	0	Le projet n'est pas réglementaire	0
Améliore la compétitivité d'ici trois ans	1	Réglementaire au niveau national	1
Améliore la compétitivité d'ici deux ans	2	Réglementaire au niveau international	2
Améliore la compétitivité d'ici un an	3	Haut risque de pénalité au niveau national	3
Améliore fortement la compétitivité à long terme	4	Haut risque de pénalité au niveau international	4
Améliore fortement la compétitivité à court terme	5	Importantes pénalités s'il n'est pas implémenté	5

Figure II- 4 : Grille pour évaluer la priorité d'un projet [TM].

Maximiser la part des projets consacrée à l'investissement :

Il s'agit de maximiser la part des projets consacrée au véritable investissement, celui qui permet d'atteindre les objectifs stratégiques. L'objectif est d'isoler le budget d'investissement

des deux autres types de budgets (budget de maintenance et budget de mise à jour ou mise à niveau).

L'intérêt pour l'organisation est de diminuer la part consacrée aux deux derniers types de budget.

#### Automatiser la collecte de l'information :

Maintenant que l'organisation dispose d'une cartographie complète tant qualitative que quantitative de ses projets, il s'agit d'en faire un outil dynamique qui évolue dans le temps. La collecte de l'information : mise à jour des projets, intégration de nouveaux projets, est automatisée. À l'extrême, il est possible de réallouer les budgets en fonction de la priorité des projets : l'intégration d'un projet prioritaire diminue automatiquement le budget de projets moins prioritaires.

Cette étape nécessite la mise en œuvre d'outils informatiques sophistiqués.

Le BGP peut ainsi consacrer la majeure partie de son temps à la prise de décision plutôt qu'à la mise à jour du portefeuille.

#### Appliquer la théorie moderne des portefeuilles :

Cette théorie repose sur les travaux d'Harry M. Markowitz et de Sharpe en l'an 2000. Elle se fonde sur l'analyse du compromis optimal rentabilité-risque. (Voir Annexe I)

## ***4 Conclusion***

A la fin de ce chapitre, nous avons pu comprendre qu'est ce qu'un bureau de gestion de projets, ses fonctions, tous ses collaborateurs au sein de l'entreprise et le changement qu'il amène à cette dernière après sa mise en place.

Le BGP, comme une structure de coordination de la gestion des différents projets d'une entreprise, est un parfait outil à mettre en place pour orienter sa politique vers les projets la satisfaction de sa clientèle.

***Chapitre III :***  
***Etude de l'existant***

## ***1 Introduction***

L'Algérie de 2011 s'inscrit dans un vaste programme de réformes et de modernisation porté par une volonté politique donnant la priorité absolue au développement et à la généralisation de l'utilisation des technologies d'information et de télécommunication pour contribuer au bien-être du citoyen algérien.

Les choix stratégiques de cette politique, soutenue par des mesures initiatives en termes de libéralisation et d'ouverture à la concurrence de tous les segments de marchés de télécommunications, offrent aux investisseurs nationaux et étrangers de grandes opportunités d'investissements et une diversité de sources d'information et de communication aux citoyens algériens et les entreprises activant dans le marché algérien.

Nous allons dans ce chapitre présenter les résultats d'une étude du marché des télécommunications, suivie par la présentation de l'un de ses acteurs, à savoir Algérie Télécom, qui nous a accueillis durant notre stage de fin d'études.

Nous exposerons ensuite les points forts et les points faibles de l'entreprise, en ce qui concerne sa politique de gestion de ses projets.

## ***2 Etude du marché algérien des TIC [Annuaire économique de l'Algérie, 2009]***

L'Algérie compte six millions d'internautes en 2011 et le nombre d'accès à la large bande ADSL a atteint 770.000. Le réseau de fibre optique du pays a quadruplé en dix ans depuis 2000, passant de 700 à 66.000 km. Le nombre d'abonnés aux réseaux fixe et mobile a atteint, respectivement 6.000.000 et 33.000.000 contre 1.800.000 et 54.000 en 2000. La densité téléphonique mobile est passée à 75% contre 0.26% durant la même période. La densité globale (fixe et mobile) a ainsi fait un bond de 5.28% en 2000 à près de 91% en 2011.

La libéralisation des marchés de la poste et des technologies de l'information et de la communication a notamment permis la création de 120.000 poste contre 45.000 en 2000.

Dans le secteur ce secteur, le volume globale des investissements a atteint près de 5 milliards de dollars US, dont près de 4 milliards en investissements étrangers directs (IDE).

## ***2.1 Les plans stratégiques algériens dans le domaine des TIC***

### Au plan de l'innovation technologique :

Dans ce plan figure la réalisation, sur une superficie de 100 hectares, d'un cyberspace dédié aux technologies de l'information et de la communication (TIC) situé dans la nouvelle ville de Sidi Abdallah, qui a bénéficié d'une enveloppe de 10 milliards de dinars dans le cadre du programme de soutien à la relance économique (PSRE). Ce qui traduit la volonté d'évoluer vers une économie de la connaissance et des savoirs par la formation, la recherche et développement de l'industrie des technologies de l'information et de la communication et des contenus.

### Au plan de l'édification de la société de l'information :

De nombreuses initiatives, ont été prises dans le cadre de la Commission présidé par le Premier Ministre, se traduisant par des actions allant vers l'instauration d'un gouvernement et d'une administration électronique. Un réseau intranet gouvernementale (RIG), reliant les administrations et les institutions publiques, est en voie de concrétisation et permettra d'interconnecter les institutions de l'Etat. De nombreuses applications électroniques entrant dans le cadre du commerce, Learning, justice, santé, services, culture... ont été développées.

L'Algérie a bénéficié de quatre projets pilotes dans le cadre du programme de coopération de l'Union Européenne MEDA II ; ces projets portent sur : l'école, la commune, le centre de recherche documentaire et l'observatoire de la société de l'information.

L'opération Ousratic, dont l'objectif est de doter chaque foyer d'un ordinateur personnel et d'un accès à l'Internet à haut débit à l'horizon 2010, s'est soldée par la vente de plus de 1.000.000 ordinateurs. Cette opération est organisée en partenariat avec les banque, les assembleurs des PC, les fournisseurs d'accès ADSL et les opérateurs de télécommunications. Le choix stratégique adopté par le gouvernement pour le développement du secteur des TIC vise à hisser l'Algérie comme acteur actif dans la bataille des enjeux technologiques qui caractérisent l'économie mondiale pour lui permettre ainsi de relever les défis du 21<sup>ème</sup> siècle.

La démarche programmée, suivie pour promouvoir les activités du secteur, ne se limite pas à une diffusion passive des technologies de l'information et de la communication au sein de la population, de l'entreprise et de l'administration qui se traduirait simplement par une

importation massive d'équipements, il s'agit plutôt d'une stratégie cohérente et globale favorisant l'intégration et l'approbation de ces technologies par toute la société, ainsi que l'émergence d'un pôle de production, de recherche et d'innovation.

## ***2.2 Les perspectives de développement :***

La libération du secteur promulguée par la loi 2003-03, vise à :

- Rattraper le retard important en matière de télécommunication.
- Accroître l'offre des services et faciliter l'accès aux services de télécommunication au plus grand nombre d'utilisateurs.
- Améliorer la qualité de service, assurer l'accès aux services des zones défavorisées.
- Promouvoir les télécommunications comme secteur économique essentiel.

Les principaux indicateurs sont encourageants, la télécommunication globale est passée de 5,28% en 2000 à 91% en 2011.

Les prévisions de la Banque mondiale estimaient que, pour l'année 2007, le marché des TIC en Algérie devait atteindre 2,5 milliards de dollars US, et l'impact de la diffusion et de l'utilisation des TIC sur la croissance devait représenter 4,1% du PIB.

## ***2.3 Evolution des TIC en Algérie***

### ***2.3.1 La téléphonie mobile***

Le secteur de la téléphonie mobile a généré plus de poste et emplois, trois opérateurs se partagent le marché : Algérie Télécom, Orascom Télécom Algérie et Watania Télécom. Mobilis filiale, d'Algérie Télécom, une entité au mieux de sa forme aujourd'hui (8.4 millions d'abonnés). Djezzy, filiale du groupe Egyptien Orascom Télécom, elle s'est imposée comme le leader incontesté dans le secteur de la téléphonie mobile. Watanya Télécom est le troisième opérateur à avoir investi le marché et compte déjà près de 5 millions d'abonnés. Ambitieuse, Nedjma a mis en place des produits et services multimédia innovants.

Le Nombre d'abonnés au réseau GSM :

Orascom Télécom Algérie (OTA) 17.935.500 millions (54,34%)

Mobilis (Algérie Télécom) 8.880.300 (26,91%)

Nedjma (Watanya) 6.184.200 (18,74%)

Le nombre total d'abonnés au GSM à la fin 2010: 33.000.000 abonnés, soit 96% abonnés prépayé et 4% abonnés post-payé. Grâce aux trois opérateurs activant dans la téléphonie mobile, la télé densité est passée de 0,26% en 2000, avec 54.000 abonnés au GSM à 91%, 33.000.000 abonnée en 2011. Le mobile a ainsi franchi un cap très appréciable. Il favorise considérablement le désenclavement des populations du monde rural et contribue au changement culturel en faveur de la généralisation de l'usage des TIC et à un impact positif sur d'autres secteurs économiques.

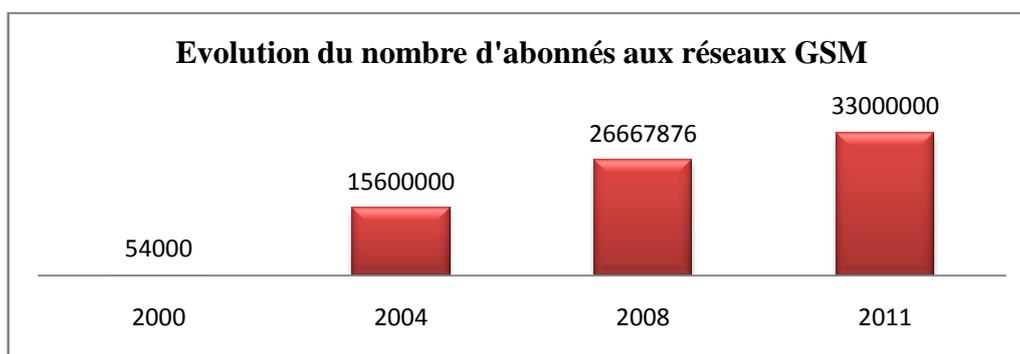


Figure III- 1: Evolution du nombre d'abonnés aux réseaux GSM [Benyoub, 2009].

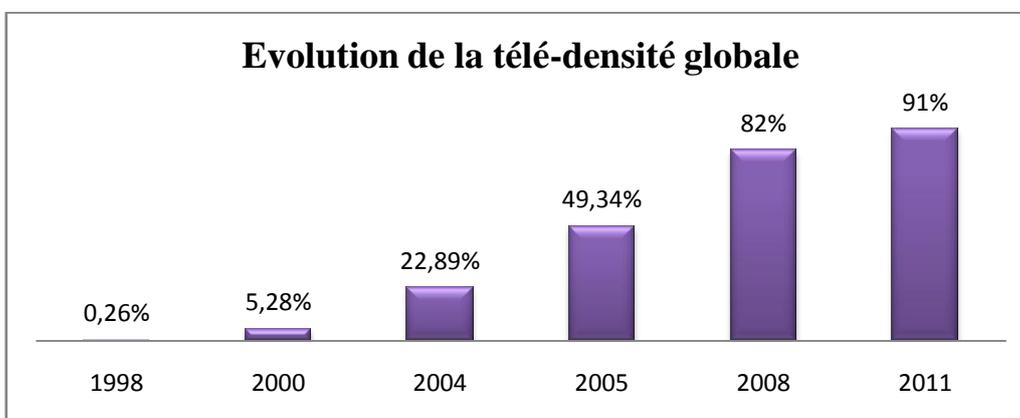


Figure III- 2: Evolution de télé-densité globale [Benyoub, 2009].

### 2.3.2 La téléphonie fixe

Même si un nouvel opérateur de téléphonie fixe Orascom Télécom Holding a requis en 2004, une licence de téléphonie fixe, l'opérateur historique reste dominant, de même pour les liaisons internationales.

Algérie Télécom assure le service auprès de 11 millions de client en Algérie, tous segments de services confondus. Le groupe Algérie Télécom possède un portefeuille complet d'activités (fixe, mobile, Internet et satellite) tourné vers tous les segments de clientèle (grand public, grandes entreprises, institutions d'Etat et opérateurs) et tous types d'usages (personnels, domestiques et professionnels) dans la plupart des contextes (domicile, bureau, déplacement et mobilité).

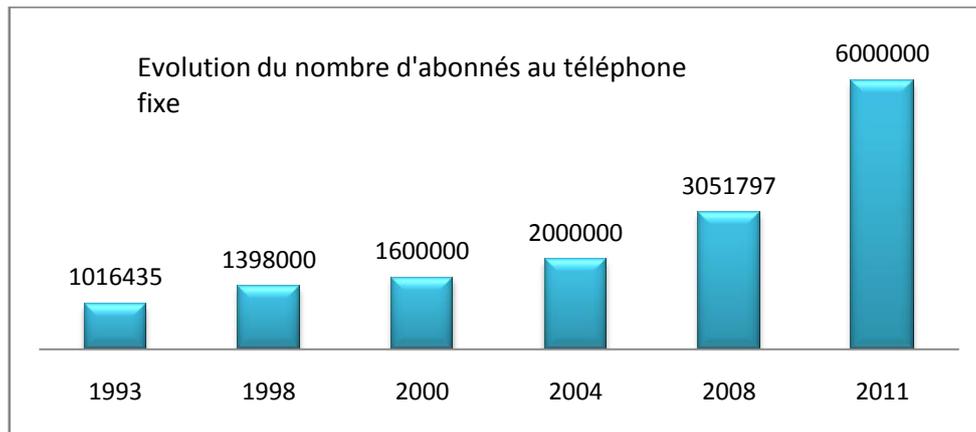


Figure III- 3: Evolution du nombre d'abonnés au téléphone fixe en Algérie [Benyoub, 2009].

### 2.3.3 L'internet

L'Algérie a connu un développement important en termes d'utilisation de l'internet, d'un cybercafé, en 1998 à 5000 en 2007 et près de 35 providers opérationnels. Le nombre d'abonnés au réseau Internet est estimé à 770.000 et celui des utilisateurs à 6 millions de clients ainsi que 7000 sites web.

Le potentiel d'abonnées au réseau est de 6 millions d'abonnés dans les prochaines années et le taux de connectivité oscillera entre 15 et 20% d'ici 2012.

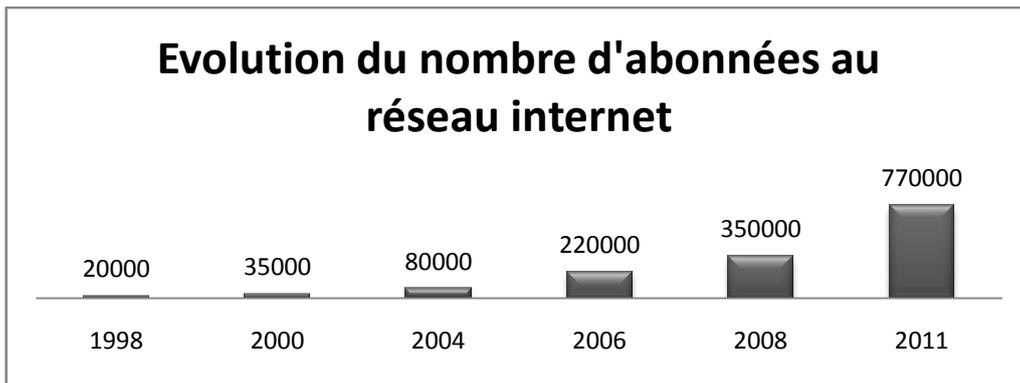


Figure III- 4: Evolution du nombre d'abonnés au réseau internet en Algérie [Benyoub, 2009].

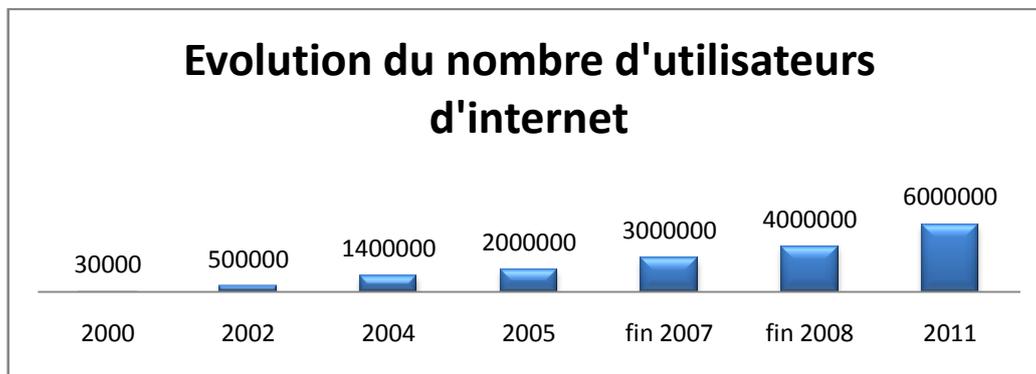


Figure III- 5: Evolution du nombre d'utilisateurs d'internet en Algérie [Benyoub, 2009].

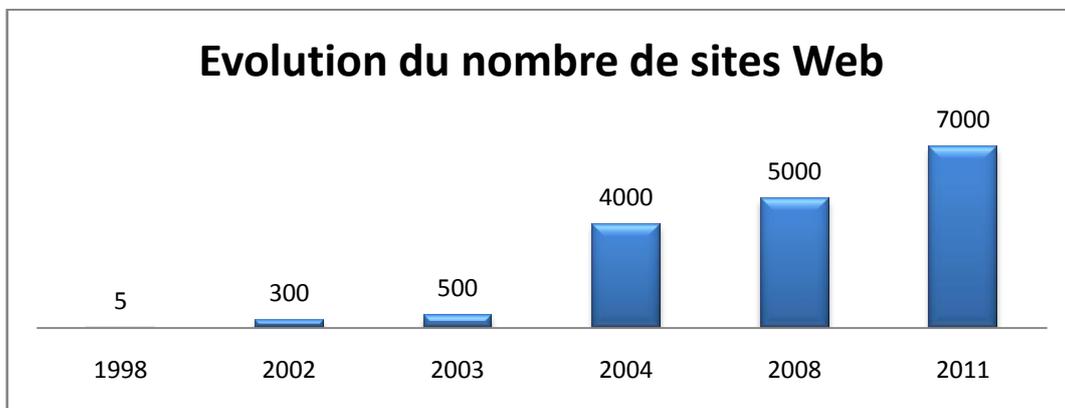


Figure III- 6: Evolution du nombre de sites web [Benyoub, 2009].

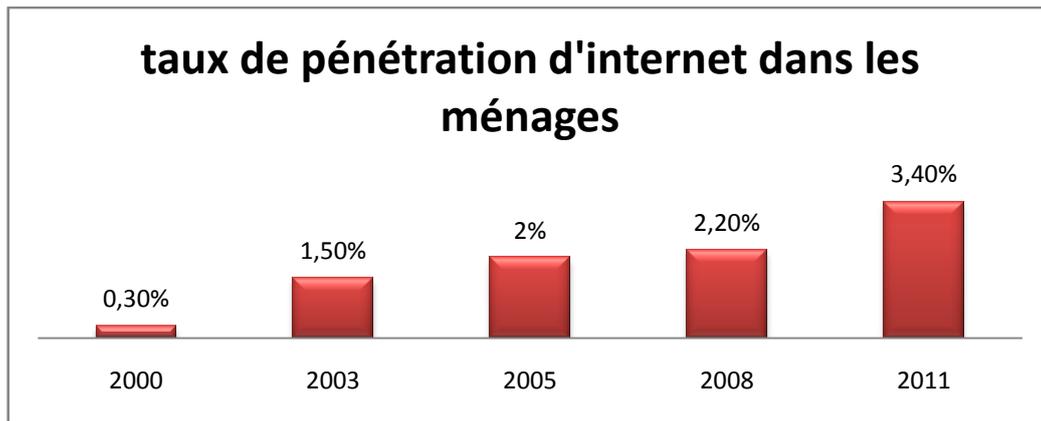


Figure III- 7: Evolution du taux de pénétration d'internet dans les ménages [Benyoub, 2009].

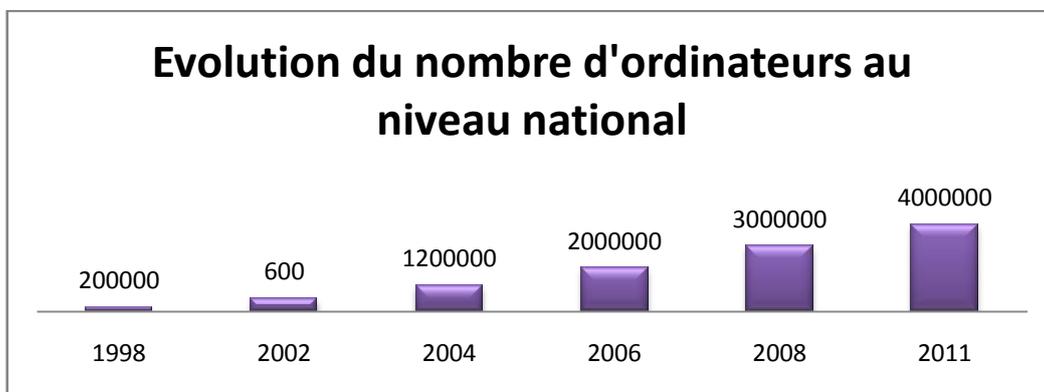


Figure III- 8: nombre d'ordinateurs au niveau national [Benyoub, 2009].

#### **2.4 Les investissements divers dans les TIC :**

Le volume des investissements directs réalisés dans le secteur durant la période 2001-2007 est estimé à 5 milliards de dollars US dont un peu plus de 4 milliards de dollars US d'investissements directs étrangers (IDE). Le chiffre d'affaires généré par les activités du secteur a atteint près de 290 milliard de dinars à la fin 2010.

### ***3 Présentation du groupe Algérie Télécom***

#### ***3.1 Création d'Algérie Télécom***

Algérie Télécom, qui opère sur le marché des réseaux et services de communications électroniques, est une société de statut de droit public. Elle est érigée en une société par actions à capitaux publics dont le capital social actuel s'élève à plus de 50.000.000.000 DA.

Sa création, en même temps qu'Algérie Poste a été consacrée par la loi 2000/03 du 5 août 2000, relative à la restructuration du secteur des Postes et Technologies de Télécommunication (PTT), qui instaure notamment la séparation entre les activités postales de celles des télécommunications. Algérie Télécom est donc régie par cette loi qui lui confère le statut d'une entreprise publique économique sous la forme juridique d'une société par actions SPA.

Entrée officiellement en activité à partir du 1er janvier 2003, Algérie Télécom s'est engagée dans le monde des Technologies de l'Information et de la Communication avec trois objectifs : rentabilité, efficacité et qualité de service.

L'ambition affichée d'AT depuis sa création, est d'avoir un niveau élevé de performances techniques, économiques, et sociales pour se maintenir durablement leader dans son domaine, dans un environnement devenu ouvert à la concurrence.

Par ailleurs, son souci consiste, aussi, à préserver et développer sa dimension internationale et participer à la promotion de la société de l'information en Algérie.

Depuis sa création à ce jour, la société Algérie Télécom a connu cinq grandes étapes :

##### Première étape :

La transition du statut d'administration « Ministère des Postes et des Télécommunications » en société par action SPA « Algérie Télécom » représente l'étape la plus difficile dans la vie de la société dans la mesure où il n'y avait aucune vision ou stratégie d'entreprise.

Par ailleurs, il fallait instaurer une vraie culture d'entreprise pour un personnel dont la majorité se considérait toujours comme fonctionnaire. Dans ce cas, ce qui importait pour le personnel c'est le respect des procédures sans se préoccuper du client.

Deuxième étape :

Cette étape fut celle de la réorganisation de la société pour se doter d'une organisation lui permettant de répondre aux attentes de sa clientèle. C'est ainsi que furent créées, dans un premier temps, de nouvelles structures au sein d'Algérie Télécom :

- La Division Marketing et Gestion de la Qualité ;
- La Division des Réseaux Techniques.

Chacune de ces divisions est composée de différentes directions et sous directions centrales.

La création de ces deux divisions traduit le souci de la Direction Générale de tendre vers une double maîtrise celle de la mise en place de nouveaux produits et services, à travers la division des réseaux technique, et celle de la vente, à travers la division marketing et gestion qualité.

Troisième étape :

Cette étape consacre la poursuite de l'effort d'organisation de la société. C'est ainsi que furent créées de nouvelles filiales (Algérie Télécom Internet – DJAWEB, Algérie Télécom Mobile – MOBILIS, Algérie Télécom Satellite – ATS).

Par ailleurs, L'Entreprise a procédé à l'activation de grands chantiers et services à valeur ajoutée tels que le Réseau Multiservice (RMS), l'ADSL (FAWRI, EASY, puis Anis à travers DJAWEB), WIMAX, EVDO et le FTTx.

Avec la diversification de ses produits et services et de ses cibles, Algérie Télécom a mis en place un centre d'appels au service de ses clients et des consommateurs en général.

Quatrième étape :

Ayant constaté la mévente de certains produits et services pour cause de défaillances techniques (dans la majorité des cas), le conseil d'administration qui du temps du ministère accordait plus d'importance à la fonction technique a progressivement compris qu'une seconde réorganisation s'imposait, et ce afin de s'adapter aux changements et de confectionner des produits et services adaptés à la demande du marché et non selon la disponibilité et les propositions du service technique.

Cette nouvelle réorganisation est composée des structures principales ci-après :

- La Division Marketing et Action Commerciale ;
- La Division des Réseaux Techniques ;
- La Division des Systèmes Informatiques ;
- La Division des Finances et des Moyens ;
- La Division d'Audit.

Cinquième étape :

Algérie Télécom se composait jusqu'à Septembre 2008 des trois filiales citées précédemment, mais a dû dé-filialiser DJAWEB qui n'a pas pu assumer les charges relatives à la décision gouvernementale relative à la baisse des tarifs de l'ADSL (- 50% en avril 2008). Les autres filiales, en l'occurrence ATS et ATM, sont restées autonomes.

### ***3.2 Description de la situation actuelle d'Algérie Télécom***

Le réseau de téléphonie de l'opérateur historique connaît depuis juillet 2004 un important développement. Aujourd'hui, Mobilis compte environ 9 millions d'abonnés. Les investissements financiers sont réalisés en priorité à la boucle locale radio pour la téléphonie fixe et au développement de la couverture GSM de sa filiale Mobilis ainsi qu'au service permettant l'utilisation de nouvelles technologies comme le GPRS (opérationnel depuis le début de l'année 2005). Le chiffre d'affaires du Groupe est passé de 21 milliards de dinars en 2000 à 111 milliards de dinars en 2010. Algérie Télécom projette d'investir 80 milliards de dinars pour le développement d'Internet.

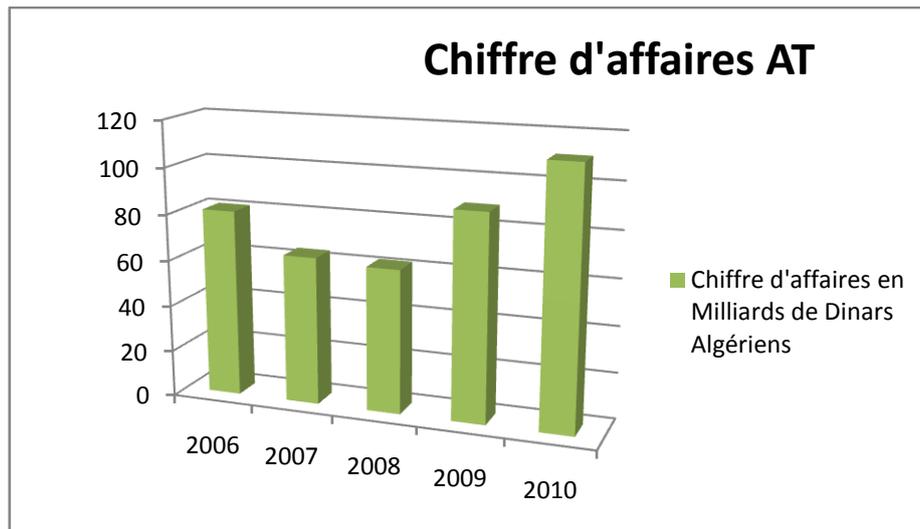


Figure III- 9: Evolution du chiffre d'affaires d'Algérie Télécom [Benyoub, 2009].

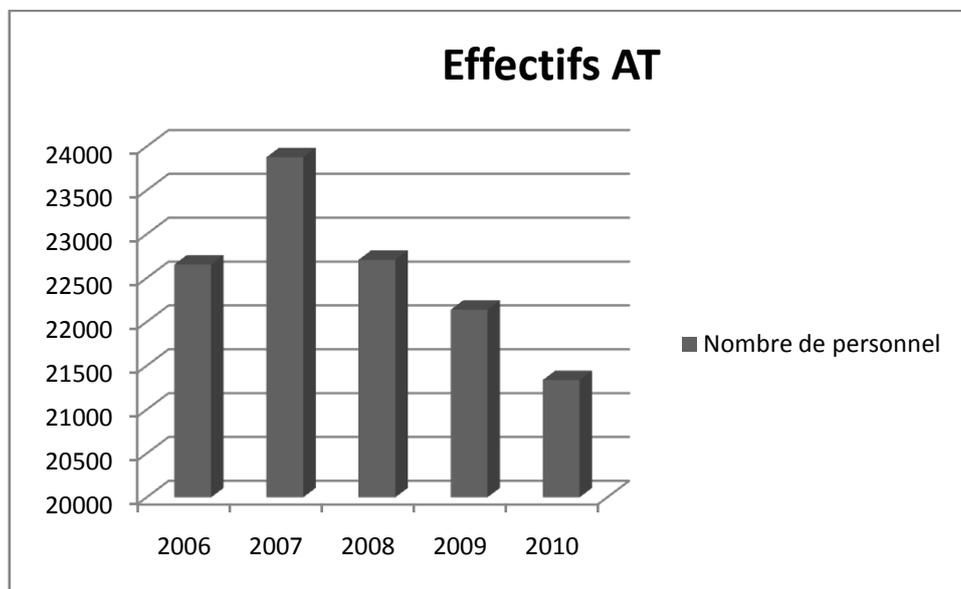


Figure III- 10: Evolution du nombre des effectifs d'affaires d'Algérie Télécom [Benyoub, 2009].

### 3.3 Missions et objectifs d'Algérie Télécom

Algérie Télécom, en sa qualité de prestataires de service en matière de télécommunication, doit au préalable définir une vision pour construire son avenir.

La nouvelle vision d'Algérie Télécom est d'être le premier opérateur incontournable dans le domaine des prestations de service de télécommunication en Algérie. Son souci consiste,

aussi, à préserver et développer sa dimension internationale, et participer à la promotion des TIC en Algérie.

### ***3.3.1 Mission d'Algérie Télécom***

La mission de la société Algérie Télécom consiste à redynamiser l'entreprise et la hisser vers un rang qui correspond à sa taille dans l'économie nationale avec une place confortable de leader dans son domaine d'activité en Algérie, en relançant tous les grands chantiers porteurs de richesse.

Pour accomplir sa mission, Algérie Télécom exerce un métier qui représente un ensemble de connaissance et de compétences dans tous les domaines des nouvelles technologies de l'information, se qui lui permet d'être toujours présente dans tous les segments stratégiques.

### ***3.3.2 Objectifs d'Algérie Télécom***

Algérie Télécom vise les objectifs multiformes suivants :

- Fournir des services de télécommunication permettant le transport et l'échange de la voix, de messages écrits, de données numériques, d'informations audiovisuelles.
- Développer, exploiter et gérer les réseaux publics et privés de télécommunications.
- Etablir, exploiter et gérer les interconnexions avec tous les opérateurs des réseaux.

Par ailleurs, Algérie Télécom s'est engagée dans le monde des technologies de l'information et de la communication avec les objectifs suivants :

- Accroître l'offre de services téléphoniques et faciliter l'accès aux services de télécommunications au plus grand nombre d'utilisateurs, en particulier dans les zones rurales.
- Accroître la qualité de services offerts et la gamme de prestations rendues et rendre plus compétitifs les services de télécommunications.
- Développer un réseau national de télécommunication fiable et connecté aux autoroutes de l'information.

### ***3.4 Le schéma organisationnel d'Algérie Télécom***

La société Algérie Télécom est organisée en divisions centrales, directions centrales, régionales et directions opérationnelles au niveau des Wilayas. A cette structure s'ajoutent une filiale mobile et une autre filiale chargée des télécommunications spatiales et satellitaires.

Algérie Télécom est passée par différentes étapes pour arriver à imposer un changement d'une organisation administrative vers une organisation technique pour enfin parvenir à mettre en place une organisation technico-commerciale.

Aujourd'hui encore, AT tente d'affiner son organisation. Hormis le fait d'avoir hérité d'un personnel ayant des pratiques administratives lourdes, le conseil d'administration a longtemps privilégié le service technique au détriment du service commercial. Attitude également héritée du temps du MPTT. Ceci n'a pas été sans conséquence, puisque les objectifs énoncés en 2004 n'ont pas été atteints à ce jour. Le service technique a toujours élaboré des solutions en aparté pour les imposer sur le marché algérien par le biais du service commercial. Celui-ci ayant constaté certains échecs a du retirer des produits du marché et a tiré la sonnette d'alarme pour élaborer des offres en fonction du besoin des clients.

De ce fait, la direction générale d'aujourd'hui a entamé un travail de réflexion et a commencé à mettre en place et de manière progressive la structure schématisée ci-dessous :

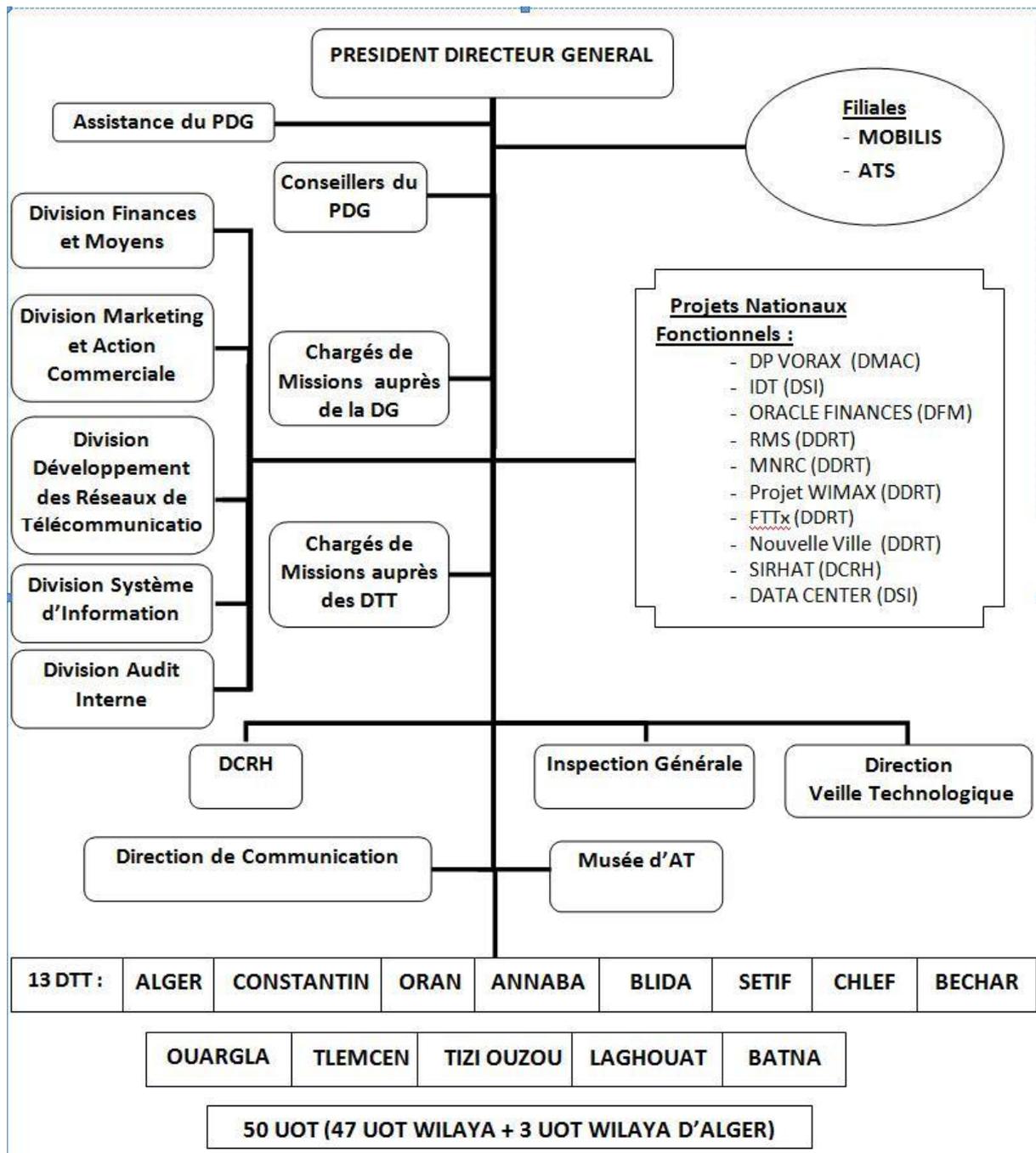


Figure III- 11 : Organigramme de la Direction Générale d'Algérie Télécom [AT].

#### 4 Diagnostic d'Algérie télécom :

Notre stage au sein d'Algérie télécom nous a permis de prendre connaissance des activités du groupe, son mode de fonctionnement ainsi que les différents services qu'il offre aux clients.

Nous avons fait un inventaire détaillé de la gamme des produits très variée, des projets stratégiques et du portefeuille d'activité du group AT.

Nous avons également pris connaissance du potentiel, humain et logistique, du groupe et les atouts qui font de lui le leader Algérien des technologies de l'information et de la communication.

Algérie télécom s'intéresse aussi au développement durable de ses activités nationales et à des partenariats stratégiques avec des entreprises internationales ayant acquis une expérience dans le domaine des NTIC.

Notre tâche en tant que futur ingénieur se résume dans l'analyse de l'activité de l'entreprise pour établir un diagnostic qui aboutit sur les points forts et points faibles afin de détecter d'éventuels problèmes et essayer de proposer une solution applicable et réalisable pour optimiser l'utilisations des ressources et mener à bien la gestion des projets de l'entreprise.

#### ***4.1 Domaines d'activités d'Algérie Télécom***

##### ***4.1.1 Gamme de produits***

Le Groupe Algérie Télécom, avec notamment ses principales filiales de téléphonie mobile, Internet et télécommunication par satellite, offre à ses clients (particuliers, entreprises et aux autres opérateurs de télécommunication) une gamme étendue de services couvrant la téléphonie fixe, mobile et satellitaire, la transmission de données, l'Internet ainsi que d'autres services à valeur ajoutée.

Algérie Télécom assure aujourd'hui le service auprès de 11 millions de clients en Algérie, tous segments de services confondus.

##### ***4.1.2 Projet stratégique et portefeuille d'activité***

Dans ce cadre et dans un contexte d'intensification de la concurrence, le Groupe Algérie Télécom poursuit, depuis 2004, une stratégie de développement et de modernisation de ses infrastructures, visant :

- l'accroissement de la qualité et la diversification des offres de services par le lancement successifs du réseau multiservices RMS, des services Internet haut débits WIFI, xDSL et EVDO.

- l'expérimentation du FTTH et cela dans l'objectif de rattraper les retards technologiques, d'une part et de maintenir sa croissance par l'innovation, d'autre part.

Le Groupe Algérie Télécom possède un portefeuille complet d'activités (Fixe, mobil, Internet Satellite) tourné vers tous les segments de clientèle (Grand public, PME/PMI, Grandes entreprises, Institutions d'Etat et Opérateurs) et tous types d'usages (Personnels, domestiques et professionnels).

## **4.2 Potentiel du group AT :**

Le Groupe Algérie Télécom, premier opérateur algérien des télécommunications, dispose d'un potentiel de croissance très important, aussi bien, du point de vue potentiel humain que ressources réseau.

### **4.2.1 Potentiel humain :**

AT emploie plus de 26 000 travailleurs parmi lesquels des ingénieurs et des techniciens aux compétences avérées dans les technologies les plus récentes en matière de mise en œuvre et d'exploitation de réseaux.

De plus, ses activités génèrent plus de 200 000 emplois indirects dans différents secteurs, l'installation, les services (KMS, Cybers café, Centres d'appels,...), la distribution, etc.

### **4.2.2 Potentiel réseaux :**

Le potentiel «Réseaux» du groupe AT, couvre la totalité du territoire avec un réseau dense, hétérogène et multi-technologies, aussi bien en faisceaux hertziens numériques, câbles et fibre optique qu'en stations GSM et satellites. Le réseau terrestre totalise plus de 40 000 km en faisceaux hertziens numériques (FHN) et 30 000 Km de fibre optique en technologies (SDH et DWDM).

En ce qui concerne les réseaux GSM et satellitaire, le premier couvre 96,7% du territoire national avec 19 MSC et plus de 4000 BTS et le second, connecté à plusieurs satellites tels que Intelsat, PANAMSAT, ARABSAT, EUTALSAT et bientôt à RASCOM (Satellite régional africain), assure une couverture globale du pays et peut honorer le raccordement d'environ 2500 stations VSAT pour les services de téléphonie et d'Internet.

Pour les ressources Internet, la plate-forme exploitée par DJAWEB, division internet du groupe Algérie télécom, permet la couverture de tout le territoire national avec une capacité globale de 130.000 accès et supporte les technologies Internet haut débit xDSL les plus récentes avec des débits allant de 2 à 52MBITS.

Cette plate-forme a été dimensionnée pour fournir une gamme de services à valeur ajoutée tel que la VoIP, VoD (vidéo on commande) et IPTV.

Outre l'accès, la plate-forme DJAWEB offre également les services de messageries électroniques, l'hébergement de sites, le transit de trafic IP à l'international avec une bande passante d'une capacité totale de 3.2Gbits et 205 liaisons d'accès et le service de cartes prépayées pour l'accès et le e-Learning.

### ***4.3 Projets d'Algérie Télécom :***

#### ***4.3.1 Projets pour l'investissement durable :***

Algérie télécom dispose également d'importantes capacités d'interconnexion à l'international, en câble sous-marins avec l'Europe et en câble terrestre vers les pays limitrophes maghrébins et africains ainsi que vers d'autres pays dans le cadre de son adhésion aux consortiums et alliances internationaux tels que SEA-MeWe4, NEPAD.

Les potentialités du groupe Algérie Télécom, la position stratégique de l'Algérie ainsi que l'essor du développement économique et social que connaît le pays aujourd'hui constituent des atouts majeurs pour le développement durable.

Afin d'atteindre ses principaux objectifs, AT a misé sur une politique de développement qui s'appuie sur l'innovation et les partenariats stratégiques avec des opérateurs étrangers et/ou nationaux et des équipementiers ayant capitalisé des compétences et des expériences dans des domaines clés, à savoir : les technologies de pointe, les relations commerciales, le conseil et la formation.

Dans ce même cadre Algérie Télécom :

- accompagne les projets de modernisation en cours (e-Gouvernement, modernisation des systèmes de paiement,...).
- fournit les infrastructures de bases nécessaires à l'exploitation des ses services.
- exploite et maintient les réseaux Intranet des Institutions et Ministères, tous secteur confondus (santé, éducation, économie).
- développe et commercialise également des solutions intégrées en partenariat avec des fournisseurs de logiciels.

Par ailleurs, AT accentue ses efforts pour :

- déployer et vulgariser l'accès à l'internet haut débit, à travers tout le territoire national.
- améliorer sa couverture géographique et sa qualité de services tant du point de vue des réseaux mobiles que fixes.

D'autre part, Algérie Télécom :

- active dans un marché ouvert à la concurrence dans les domaines du fixe, du mobile, de la VoIP et des télécommunications par satellite.
- prospecte d'autres segments du marché tels que la promotion des services de centre d'appels, des solutions intégrées pour réseaux d'entreprises, de service 2G des réseaux mobiles, en attendant l'attribution des licences 3G et 4G.

Le groupe Algérie télécom à opté pour le partenariat stratégique dans des projets de coopération qui s'inscrivent dans sa politique de développement locale, voir régionale.

#### ***4.4 Forces et faiblesses d'Algérie Télécom:***

D'après notre inspection sur le terrain et consultation du personnel d'AT, sur la base de documents internes AT et enquêtes réalisées sur l'état du marché algérien des TIC nous avons pu déceler les points suivants :

##### ***4.4.1 Points forts***

- Un marché très prometteur et dans lequel AT a pris une longueur d'avance en ce qui concerne l'internet et la téléphonie fixe.
- Algérie Télécom assure le service auprès de 11 millions de clients en Algérie.
- Les évolutions spectaculaires du marché algérien des télécommunications.

- Une stratégie de développement et de modernisation des infrastructures.
- Un portefeuille complet et varié d'activités tournées vers tous les segments de clientèle et pour tous les usages.
- Un potentiel humain très important de plus de 26 000 travailleurs parmi lesquels des ingénieurs et des techniciens aux compétences avérées.
- Un potentiel «Réseaux» qui couvre la totalité du territoire avec un réseau dense, hétérogène et multi technologies.
- Les importantes capacités d'interconnexion à l'international.
- Une politique de développement qui s'appuie sur l'innovation et les partenariats stratégiques avec des partenaires ayant acquis de l'expérience dans le domaine des TIC.

#### **4.4.2 Points faibles**

Pour suivre sa politique de développement et de partenariats stratégiques et pour s'affirmer leader dans son domaine en Algérie, le groupe Algérie télécom se voit dans l'obligation de faire face à la concurrence féroce des autres opérateurs et d'être très performant dans le cadre de la gestion de ses projets pour atteindre les objectifs tracés et les performances visées dans le respect des délais et de la qualité des produits.

C'est dans cette optique et après consultation du personnel et la visite de l'ensemble des départements que nous avons décelé les principaux problèmes auxquels est confronté Algérie Télécom, que nous avons résumé ci-dessous en plusieurs points:

- Nombre croissant de projets toujours plus complexes.
- La déviance sur les priorités stratégiques.
- La direction a un portrait insuffisant de l'utilisation de ses ressources et de la performance des projets.
- Les demandes de projet sont acceptées sans savoir si la capacité (ressources) pour les réaliser est disponible.
- L'absence d'un référentiel centralisé et robuste identifiant tous les projets.
- L'absence d'un outil fiable de gestion des dépendances des projets et des programmes.
- L'absence d'une vue d'ensemble des demandes en RH.

- L'absence d'un outil de gestion des propositions et demandes de projets fiable, efficace et incluant toutes les parties prenantes du projet.
- La difficulté d'alignement des projets et des programmes avec la stratégie de l'entreprise en l'absence d'un outil de contrôle avec des critères explicités de classement et de priorisation.
- Une centralisation et hiérarchisation excessive qui constitue un handicap et une barrière entre les différents niveaux hiérarchique.
- Le poids de l'organisation bureaucratique défavorise l'avènement d'une gestion rationnelle.
- L'absence d'un management participatif motivant et responsabilisant à la place du management centralisé qui pousse à la démotivation et la démobilisation des meilleurs acteurs de l'entreprise.
- L'hétérogénéité dans les pratiques de gestion de projet classiques, de reporting, de planification, de contrôle, de budgétisation...
- Une gestion hasardeuse des projets transversaux.
- Un Reporting insuffisant et l'absence de visibilité.
- La gamme étendue et très variée des services crée des flux chaotique de demandes utilisateurs difficiles à gérer.
- La perturbation de la disponibilité des ressources sur les projets.
- Le flux d'information descendant-ascendant est mal géré.
- La difficulté de déceler les responsabilités et de détecter les erreurs de gestions à cause de la centralisation de l'ensemble des fonctions de gestion.
- L'absence d'une reconversion professionnelle ajustée aux priorités de l'entreprise.
- L'absence d'un système de gestion normalisée pour répondre aux appels d'offres.

## ***5 Conclusion***

Dans le but de faire face à ces problèmes et de limiter leurs impacts sur le déroulement des projets et la stratégie de l'entreprise, Algérie Télécom doit se tourner vers un outil de gestion à la hauteur de ses objectifs et ses activités. Cet outil doit mener à bien la gestion de projets et permettre une visibilité permanente de leur état d'avancement tout en assistant l'entreprise dans le déploiement de ses ressources et en proposant un cercle vertueux d'amélioration

continue de la méthodologie et de la performance des acteurs par l'audit, l'accompagnement, la formation et la documentation.

Algérie Télécom doit définir une méthodologie standardisée de lancement des nouveaux services et produits et des appels d'offres dans lesquels elle s'engage en prenant en compte l'ensemble des acteurs parties prenantes internes ou externes à l'entreprise.

Enfin l'entreprise doit mettre en œuvre une stratégie d'organisation transversale pour un meilleur management de ses projets et créer un portefeuille de ses projets.

C'est dans cette optique, et après recherches et consultations de nos promoteurs, que nous avons conclu que la solution adéquate et opérationnelle à ces problèmes en gestion de projets est l'implémentation d'un Bureau de Gestion de Projets, appelé aussi Project Management Office « PMO » au sein de l'entreprise Algérie Télécom.

***Chapitre IV : Démarche  
d'Implémentation du  
BGP au sein d'AT***

## ***1 Introduction***

Dans ce chapitre nous allons appliquer le concept de management par projet, par la mise en œuvre d'un Bureau de Gestion de Projets adapté à la structure d'Algérie télécom.

Nous commencerons par expliciter la place du BGP dans l'organigramme de l'entreprise et ses différentes composantes, puis nous allons proposer des procédures de gestion des différents types de projets qui peuvent avoir lieu sous l'égide d'AT. Nous Allons ensuite proposer un modèle standard de gestion du portefeuille de projets avec à la clé une proposition d'informatisation du processus par un logiciel.

Nous finirons par exposer un plan d'action complet pour la mise à pied d'œuvre d'un BGP performant au sein de l'entreprise.

## ***2 Constitution et organisation du BGP***

L'implémentation d'un BGP au sein d'Algérie Télécom nécessite en premier lieu une volonté de la haute direction d'inculquer une culture de management par projet orientée vers le client. L'organisation transversale de l'entreprise déjà existante doit être renforcée par une structure horizontale, donnant lieu à la structuration matricielle en périodes de projets, qui débouche sur un pool de chefs de projets jouissant d'une autorité sur des équipes de projet qui vont devoir les constituer parmi le personnel fonctionnel aux différents départements d'Algérie Télécom.

Un conseil de High management s'impose comme interlocuteur privilégié du BGP avec la Direction Générale représentée par le Président Directeur Général.

Les sources de potentiels projets étant diverses, un pool des pré-opportunités est à mettre en place pour une meilleure évaluation des appels d'offres sur le marché national et international et les besoins des clients.

### ***2.1 Organigramme prenant en charge le BGP***

Nous proposons la mise en place d'un nouvel organigramme d'Algérie Télécom, qui prend en charge le Bureau de Gestion de Projets comme suit mentionné sur la figure IV- 1 :

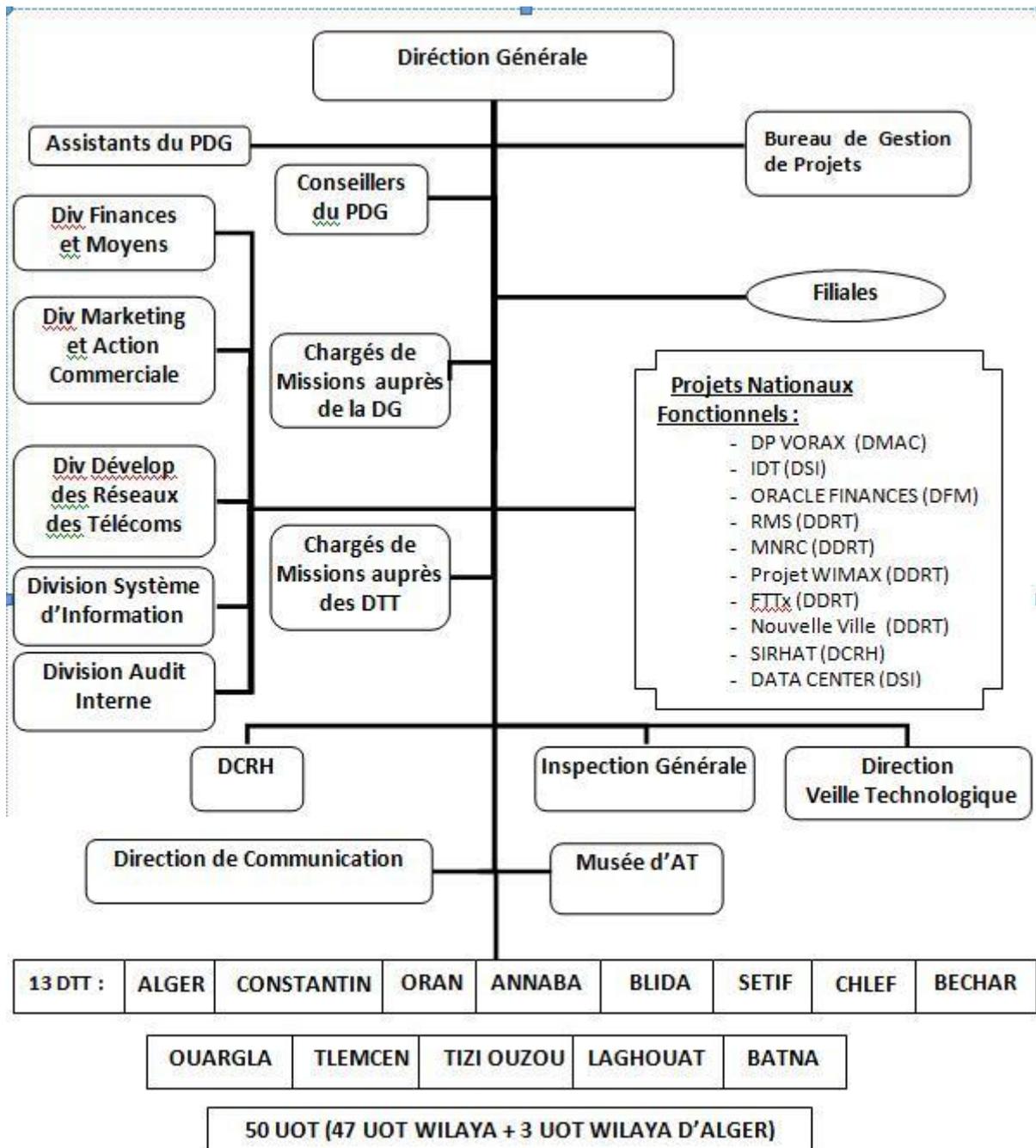


Figure IV- 1 : nouvel Organigramme (BGP inclus)

Nous avons préféré introduire le Haut Conseil de Gestion juste en dessous du PDG dans l'organigramme général d'AT, le tout inclus dans la Direction Générale dont l'organigramme est le suivant (Voir figure IV-2)

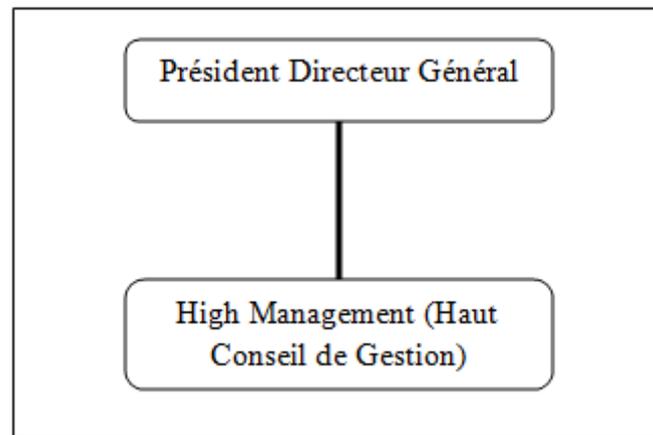


Figure IV- 2: nouvelle structure de la Direction Générale

Nous proposons que le Bureau de Gestion de Projets ait une structure qui met en valeur le pool de chefs de projets, le pool de pré-opportunités et le pool de gestion du portefeuille de projets. Tout ceci est explicité dans la figure IV- 3:

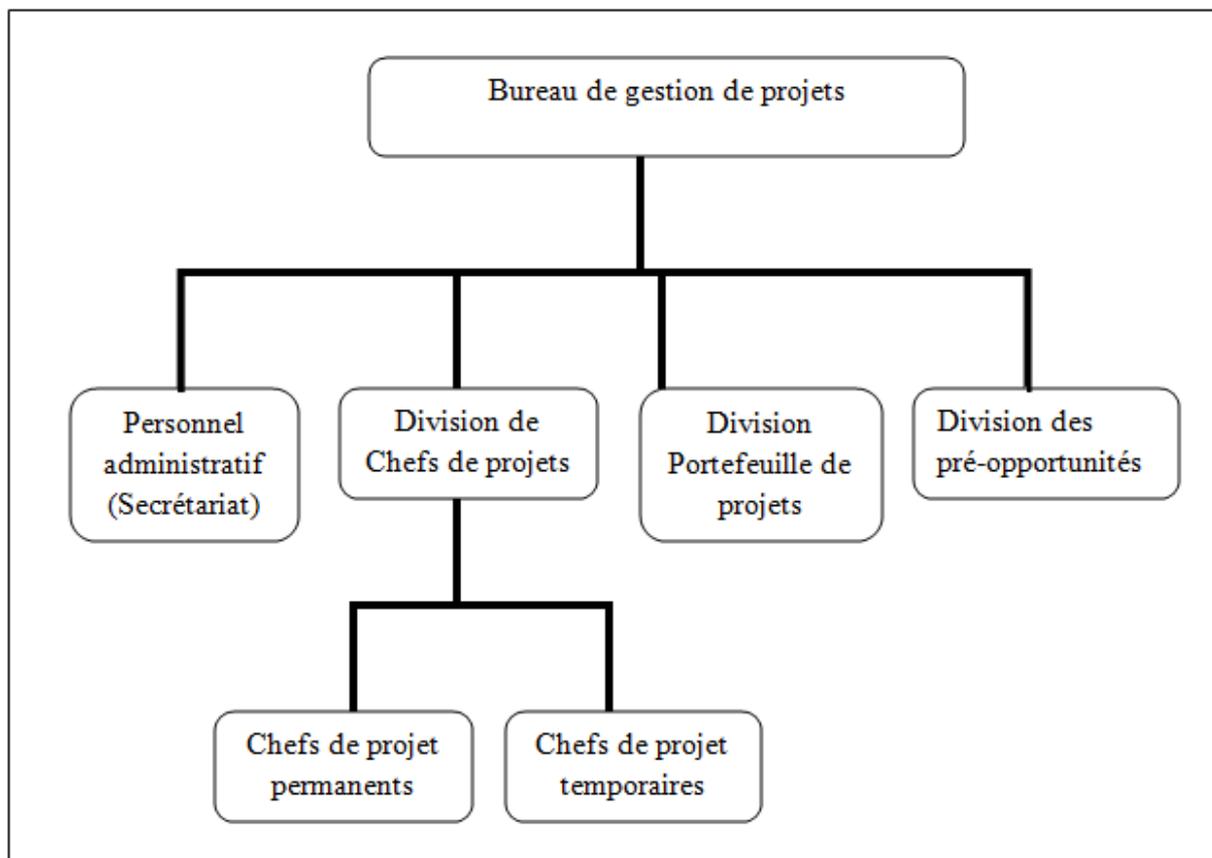


Figure IV- 3: Organisation du Bureau de Gestion de Projets

## ***2.2 Le Haut Conseil de gestion (High Management)***

Tous les directeurs et divisionnaires des différentes directions et divisions de la structure centrale d'Algérie Télécom constitueront le Haut Conseil de Gestion.

Ils auront pour mission de se réunir une fois par mois, sous la tutelle du PDG, avec le directeur du BGP pour analyser et approuver les nouvelles opportunités qui se présentent sur le marché, les propositions techniques et financières des projets qu'on prévoit de lancer, ainsi que le suivi de l'avancement des projets en cours.

Le rôle du HCG est :

- Donner une décision (Go / No Go) pour chaque pré-opportunité qui se présente.
- Approuver ou désapprouver (Go / No Go) les propositions technique et financière de chaque opportunité retenue.
- Proposer parmi les effectifs de chaque membre du HCG, les plus compétentes pour intégrer une structure du BGP ou une équipe de projet.

## ***2.3 Le directeur du BGP***

Le directeur du BGP doit avoir une autorité naturelle qui lui permet de dialoguer et de défendre les intérêts du Bureau de Projets et les projets qu'il croit stratégiques et rapporteurs de valeur ajoutée auprès du HCG et de manager une équipe de chefs de projet expérimentés, autonomes.

Il doit avoir une expérience conséquente dans le mangement de projets, le leadership des effectifs et une connaissance de tous les rouages et les centres de décision d'AT.

Son rôle se résume à :

- Établir l'orientation stratégique de l'entreprise.
- Définir, gérer les indicateurs clés de la performance (KPI) et les publie.
- Créer et maintient des outils, des modèles, des meilleures pratiques de méthodologie et de documentation.
- Transmettre les pré-opportunités et les présente au HCG.
- Rapporter les avancées des projets au HCG.

#### ***2.4 Le pool des chefs de projets :***

Nous proposons pour le BGP spécifique à AT deux types des chefs de projets :

- Des chefs de projets permanents affiliés directement à la structure du BGP qui seront sélectionnés par le directeur du BGP parmi le personnel d'AT ou recrutés spécialement pour cette fonction. Ils devront être issus d'une formation de gestion de projet et avoir de l'expérience dans le domaine. Ils auront à gérer les plus importants projets lancés et, en même temps, jouer le rôle de tuteurs et conseillers aux chefs de projets temporaires.
- Des chefs de projets temporaires, choisis parmi les effectifs d'une structure autre que le BGP. Ils auront à gérer des projets d'une envergure plus ou moins grande que les chefs de projets permanents. Ces derniers auront la tâche de les orienter et les conseiller. Ces chefs de projets sont promus temporairement à ce grade pour l'une des spécificités : une bonne connaissance du contexte et contenu du projet ou pour manque de chefs de projets permanents.

#### ***2.5 Division du portefeuille de projets :***

La division de portefeuille de projets que nous avons proposé comme partie intégrante du BGP doit avoir en son sein du personnel administratif avec une connaissance minimale en gestion de projets. Elle aura pour tâche de recueillir toutes les informations concernant tous les projets sur des fiches descriptives des opportunités qui se présentent. (Voir Annexe IV)

#### ***2.6 Division des pré-opportunités :***

La division des pré-opportunités devient une source des projets potentiels que peut réaliser AT pour rapporter du bénéfice ou aider à atteindre un but stratégique.

Cette division enrôle, en son sein, des ingénieurs avant-ventes et des ingénieurs d'affaires rattachés directement ou indirectement à la structure du BGP.

Pour les appels d'offres l'ingénieur d'affaires consulte les journaux et les sites web d'appels d'offre officiels du marché algérien. Il énumère tous les détails concernant les appels d'offres intéressants pour les envoyer à un ingénieur d'affaires. Ce dernier analyse les détails de cet appel d'offres. Après la récupération du cahier des charges, il examine le document et extrait

les informations nécessaires pour préparer un dossier complet à présenter au directeur du BGP qui lui, s'il juge l'offre intéressante, la présentera au HCG.

Pour les nouvelles demandes de clients, les ingénieurs avant-ventes devront anticiper les nouvelles demandes des clients, ou les recueillir carrément au contact de ces mêmes clients. Ils préparent alors des documents décrivant les besoins du client en se basant sur la vision de ce dernier en matière de budget et dates de livraison (si c'est possible). Ce document doit être présenté au président du BGP qui lui transmettra la proposition au HCG.

### ***3 Procédures de gestion de projets***

Pour Algérie Télécom trois types de projets peuvent être dénombrés :

- Projets de prestation (Appels d'offres entrants).
- Projets de service (Demandes clients).
- Projets d'entreprise (Projets de mise à niveau interne et offres au grand public).

Nous proposons des démarches spécifiques pour chacune des catégories citées ci-dessus :

#### ***3.1 Procédure de gestion d'appels d'offres***

Les ingénieurs d'affaires et les ingénieurs avant-ventes joueront un rôle prépondérant dans cette procédure dans l'optique où ils auront à rechercher les opportunités qui se présentent sur le marché national, en premier lieu, et international parmi les plus rapporteuses de valeur ajoutée sans qu'elles soient en contradiction avec la stratégie mise en œuvre par la corporation.

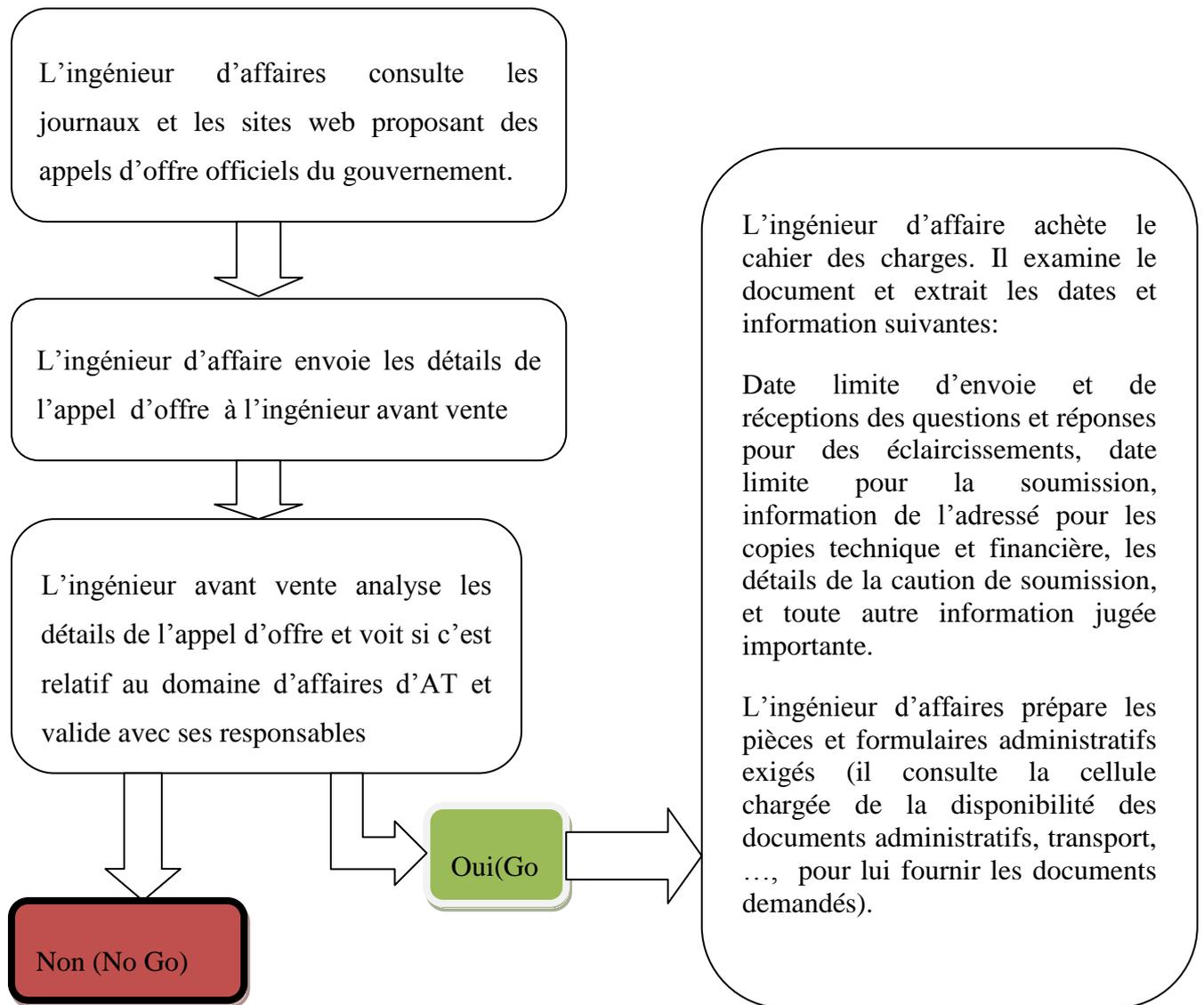


Figure IV- 4 Collecte des informations sur les appels d'offres sur le marché.

A la fin de la collecte de ces données concernant un quelconque appel d'offres intéressant par l'ingénieur d'affaires, il doit les transmettre à l'ingénieur avant vente qui les distribuera avec l'appel d'offre à tous les responsables et chefs de Directions concernés par la réalisation du projet, avec une date limite initiale pour une lecture quick-Proof afin de confirmer l'éligibilité basée sur les capacités de leurs équipes à mener à bien ce projet.

A la réception des réponses des différentes directions à propos de la disponibilité et capacité de leurs équipes respectives de mener à bien la tâche qui leur est attribuée pour le projet. Si toutes les réponses sont favorables l'ingénieur avant vente doit constituer une offre technique

et une offre financière, à joindre à l'appel d'offre pour la constitution d'un dossier complet, à transmettre au directeur du BGP.

Le directeur du BGP, à son tour, doit présenter le dossier de l'opportunité avec les propositions technique et financière au HCG. Si les délais de réponse à l'appel d'offre expirent avant la prochaine réunion du HCG, le directeur du BGP peut demander une réunion extraordinaire pour le traitement de cet appel d'offre afin d'avoir une décision de s'engager ou non dans ce marché dans les délais impartis.

Si le HCG approuve une pré-opportunité (dossier d'appel d'offres) et qu'Algérie Télécom obtient le marché, un chef de projet doit être désigné, par une décision officielle écrite et paraphée, puis organiser une première réunion avec toutes les parties prenantes du projet. L'ingénieur avant vente fait une passation du dossier et de consignes au chef de projet désigné.

Le chef de Projet définit les tâches et les livrables des différentes parties prenantes dans le plan de projet et précises les jalons pour les livrables. Il doit de même constituer son équipe de projet selon les besoins de ce dernier et les délais de livraison. Le travail de cette équipe de projet sous tutelle du BGP permet une meilleure coordination entre les acteurs du projet et les différents départements d'Algérie Télécom.

Pendant toute la durée du projet c'est le chef du projet qui est responsable du suivi du projet et de la livraison de chaque jalon dans les délais définis par lui-même au début du projet.

A la fin du projet, le chef de projet doit tester le résultat du projet avec le client. Si ce dernier est satisfait du résultat le chef de projet déclare la fin du projet et transmet la documentation du projet à la cellule du portefeuille de projet.

### ***3.2 Procédure de gestion de demandes clients***

Avant de rencontrer les clients les ingénieurs avant-ventes doivent se poser plusieurs questions pour anticiper les éventuels besoins des clients potentiels en matière de TIC et traduire ces besoins en propositions qui pourraient être développées pour offrir de nouveaux services aux acteurs agissant dans le marché national et éventuellement international.



Figure IV- 5: Détection des besoins des potentiels clients

Les ingénieurs avant vente qui ont pour mission d'assister les grands clients d'Algérie Télécom doivent eux aussi à leur contact les questionner sur leurs besoins dans le domaine des technologies d'information et de télécommunication et même dans des domaines connexes.

Après avoir recueilli ces informations, les ingénieurs avant vente établissent un document où est détaillé le besoin du client, ses attentes et ses capacités financières à s'engager. Ce document devra ensuite être acheminé à la division des pré-opportunités relevant du BGP. Si cette dernière considère qu'il est envisageable d'engager un projet pour satisfaire la demande du client, ses membres doivent constituer un dossier complet avec une description détaillée des différentes phases du projet et du résultat à obtenir.

L'étape suivante est la présentation de la proposition du projet par le directeur du BGP au HCG. Si ce dernier donne son approbation pour l'opportunité, une étude de faisabilité devra être engagée et le dossier doit être remis à toutes les directions d'AT pour savoir si elles ont suffisamment d'effectifs à détacher auprès de l'équipe de projet.

Si cette étape est franchie alors un deuxième dossier devra être constitué et consolidé par une proposition technique et une estimation des bénéfices escomptés. Ce dossier remontera au HCG pour approbation.

Si le HCG donne son feu vert pour le projet, il doit en même temps désigner un chef de projet qui lui aura la possibilité et l'autorité de désigner son équipe pour le projet. Le projet alors verra le jour et l'équipe de projet pourra commencer la réalisation.

Le chef de projet définira les principaux jalons du projet et les rôles assignés à chacun des membres de son équipe. Il supervisera le travail jusqu'au ce que le projet soit délivré au client. Il déposera ensuite la documentation à la divisions du portefeuille de projets.

### ***3.3 Procédure de gestion de projets internes et offres au grand public***

Pour ce qui est de la gestion de projets internes et nouveaux produits, services ou offres au grand public une nouvelle procédure s'impose.

En admettant que les propositions peuvent venir de n'importe qu'elle personne travaillant au sein de l'entreprise Algérie Télécom, l'initiateur de l'idée remplit les fiches descriptives de l'opportunité et les présente à son chef hiérarchique. Si les deux parties trouvent dans l'idée une opportunité à saisir pour le bien d'Algérie Télécom ils constitueront un dossier complet sur la préfaisabilité du projet et le présentent au directeur du BGP.

Le directeur du BGP présente l'opportunité au HCG pour l'examiner. Si ce dernier donne son approbation une étude de faisabilité doit être lancée. Selon le type du projet le directeur du BGP dépêche une équipe spéciale qui travaillera en étroitement avec l'initiateur de l'idée.

L'équipe constituée procède à l'envoi de la proposition à toutes les parties prenantes potentielles du projet pour approuver les délais de réalisation et la disponibilité des effectifs. Les différentes divisions d'Algérie Télécom doivent répondre, dans les délais imposés, favorablement ou défavorablement avec justification.

Si d'après les réponses des divisions, les ressources sont disponibles, l'équipe doit finaliser son étude de faisabilité et la remettre au directeur du BGP qui la présentera au HCG pour approbation.

Une fois approuvée, la proposition passe au statut de projet et le Haut Conseil de Gestion désignera un chef de projet en concertation avec le directeur du BGP par une décision écrite donnant au chef de projet l'autorité et les prérogatives pour mener à bien le projet.

Il doit par cet effet constituer une équipe de projet, incluant l'initiateur de l'idée et éventuellement son responsable hiérarchique, définir les jalons principaux de la réalisation et les livrables de chaque jalon.

#### 4 Démarche de gestion de projet

Nous proposons en premier lieu une démarche unifiée de gestion de projets se basant sur la démarche de jalonnement (voir Chapitre I)

Le Bureau de Gestion de Projets supervisera l'avancée de la réalisation du projet, et épaulera de ce fait le chef de projet. Avec ses prérogatives et l'information dont il dispose, le BGP peut détecter toute anomalie ou retard dans la réalisation d'une phase d'un projet. Il peut donc connaître la source du problème ou du retard et peut par conséquent les traiter.

Nous proposons de mettre en place un système d'escalade qui prévoit les responsables à contacter en cas de blocage ou la non-délivrance d'un livrable sur une phase d'un projet.

Temps écoulé sans réponse	Blocage	Erreur ou Livrable non conforme
Immédiatement	-----	L'interlocuteur Concerné
1 heure	L'interlocuteur concerné	-----
4 heures	1 <sup>ier</sup> Chef hiérarchique concerné	1 <sup>ier</sup> Chef hiérarchique concerné
8 heures	2 <sup>ième</sup> Chef hiérarchique concerné	2 <sup>ième</sup> Chef hiérarchique Concerné
24 heures	Directeur du BGP	Directeur du BGP

Tableau 2 : Procédure d'escalade en cas de blocage

Nous dénombrons deux démarches spécifiques à deux types de projets TIC:

- Une démarche propre aux projets avec une période de maturité (incluant des phases de conception et développement) avant le lancement sur le marché qu'on appelle projets Time To Market
- Une démarche spécifique aux projets ne nécessitant pas de conception et de développement qu'on appelle des projets Fast-Track.

A la clôture du projet qui donne naissance à un service ou un produit, un management en cours du cycle de vie du produit s'impose pour le bon suivi du produit sur le marché.

#### 4.1 Projets Time to Market

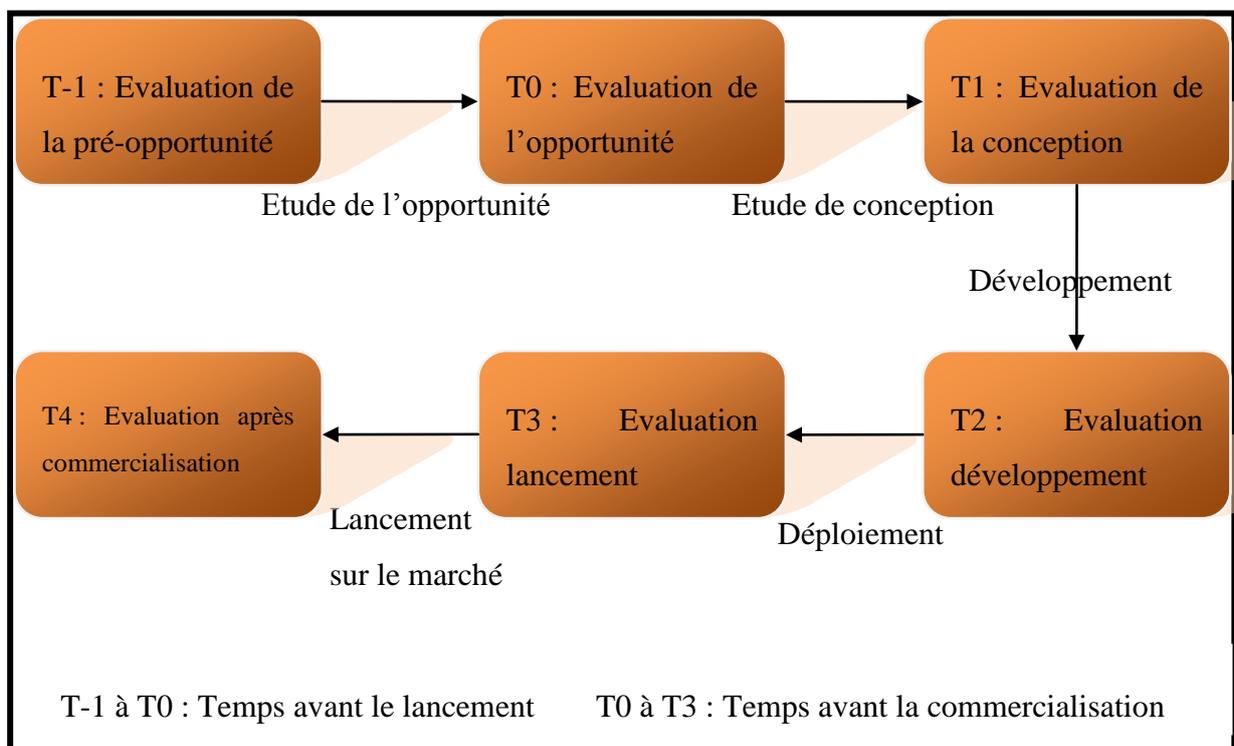


Figure IV- 6 Jalons et phases de la démarche d'un projet TTM

Pour ce type de projets, nous tenons à expliciter les livrables de chaque structure (division ou direction) et les objectifs suivants à atteindre à chaque jalon pour pouvoir passer à l'étape suivante.

#### ***4.1.1 Evaluation de la pré-opportunité (T-1)***

Les objectifs suivants doivent être atteints pour pouvoir passer à l'étape de l'étude de l'opportunité :

- Prendre la décision Go / No Go pour la phase de l'opportunité, sur la base de la disponibilité des ressources.
- Justifier et organiser l'étude d'opportunité.
- Définir le périmètre du projet, ses objectifs et le niveau de priorité par rapport à la stratégie.
- Relier le produit à un groupe de produits (un portefeuille de produits).
- Estimation du potentiel du marché.
- Désigner le chef de projet.
- Établir un calendrier jusqu'à l'évaluation de l'opportunité et identifier les responsables des livrables.
- Allouer des ressources et le budget pour l'étude d'opportunité.
- Définir les processus: projet standard Time To Market ou projet Fast Track (simplifié).

Pour atteindre ces objectifs cités ci-dessus, les livrables suivants doivent être formulés :

- Contexte du projet, vérifier sa conformité avec la stratégie de l'entreprise, son positionnement interne par rapport aux produits déjà existants et les projets connexes. (par DMAC)
- Les objectifs et les défis à relever. (par DMAC)
- Réponse aux besoins des clients par le produit de ce projet. (par DMAC)
- Revenu estimé. (par DMAC)
- L'analyse du marché: la taille du marché et les segments, les profils de clients, les concurrents, analyse SWOT. (par DMAC)
- description du produit ou de service. (par DMAC)
- Date de lancement prévue. (par DMAC)
- Première évaluation de faisabilité. (par DSI)
- Problèmes et risques de la mise en œuvre du projet. (par DFM)
- Identification des partenaires possibles. (par DFM)
- Identifier les parties prenantes. (par BGP)

- Estimer les ressources nécessaires pour mener à bien l'évaluation de l'opportunité. (par BGP)
- Définition de la planification, les livrables, les coûts, les responsabilités et les étapes à T0. (par BGP)
- Mettre à jour la feuille de route. (par BGP)
- Définir la priorité du projet. (par BGP)

#### **4.1.2 Evaluation de l'opportunité (T0)**

Les objectifs suivants doivent être atteints pour pouvoir passer à l'étape de conception :

- Prendre la décision Go / No Go pour le lancement de la conception et l'étude du marché.
- Valider les objectifs, le plan d'affaires, le plan de projet et les résultats escomptés jusqu'à T3.
- Valider les principaux réseaux de systèmes d'information, les différentes directions qui contribueront à l'avancement du projet et les orientations du parcours client.
- Allouer des ressources et le budget pour réaliser les objectifs du projet.
- Vérifier la conformité des exigences budgétaires avec les recettes et les coûts.
- Établir et engager tous les acteurs de projet jusqu'à l'objectif T3 (revue de lancement du marché).
- Confirmer la démarche (standard Time To Market ou Fast Track).

Tous ces objectifs nécessitent les livrables suivants :

- Mise à jour des livrables de marketing. (par DMAC)
- Elaboration du plan de trajet client. (par DMAC)
- Evaluation de la faisabilité technique. (par DDRT)
- Analyse du support d'information. (par DSI)
- Elaboration du plan d'affaires. (Par DFM)
- Grandes lignes du plan comptable. (par DFM)
- Définir les indicateurs clé de performances. (Par BGP)
- Projection des ventes et des coûts. (par DFM)
- Elaboration des contrats de partenariat avec des éventuelles tierces parties. (par DFM)

- Estimer les ressources nécessaires pour mener à bien la phase de conception. (par BGP)
- Définition de la planification, les livrables, les coûts, les responsabilités et les étapes à T1. (par BGP)
- Arrêter la date de l'évaluation de la conception. (par BGP)
- Mise à jour de la feuille de route. (par BGP)
- Engagement de toutes les parties prenantes à la phase de conception. (par BGP)
- Plan de gestion des risques. (par BGP)
- Mettre à jour la feuille de route. (par BGP)

#### **4.1.3 Evaluation de la conception(T1)**

Les objectifs suivants doivent être atteints pour pouvoir passer à l'étape de développement :

- Prendre la décision Go / No Go pour le lancement de la phase de développement.
- Valider les besoins finaux du client, les spécifications du produit ou service, la conception du parcours client, les procédures de gestion de projets, les systèmes d'information et les tests.
- Confirmer les ressources et le budget pour la réalisation des objectifs du projet jusqu'à ce T4.
- Vérifier que le produit répond encore à un besoin et est conforme à la stratégie d'entreprise.
- Vérifier l'optimisation des ressources de fonctionnement des procédures de gestion de projets et des systèmes d'information.

Tous ces objectifs nécessitent les livrables suivants :

- Description détaillée et finalisé du produit ou service. (par DMAC)
- Elaboration d'un formulaire de commande. (Par DMAC)
- La stratégie de communication. (Par DMAC)
- Procédure du nom du produit ou service. (Par DMAC)
- Validation du plan de trajet client. (Par DMAC)
- Document final de l'architecture technique du produit. (par DDRT)
- Document intégral de la conception technique du produit. (par DDRT)
- Plan opérationnel de gestion du cycle de vie de projet. (par DDRT)

- Protection de la propriété intellectuelle. (par DDRT)
- Finaliser le plan d'affaires, la structure des prix, Finaliser le plan comptable. (Par DFM)
- Prévision des profits et pertes. (par DFM)
- Estimer les ressources nécessaires pour mener à bien la phase de développement. (par BGP)
- Définition de la planification, les livrables, les coûts, les responsabilités et les étapes à T2. (par BGP)
- Engagement de toutes les parties prenantes à la phase de développement. (par BGP)
- Plan de gestion des risques à la phase de développement. (Par BGP)
- Mettre à jour la feuille de route. (par BGP)

#### ***4.1.4 Evaluation de développement(T2)***

Les objectifs suivants doivent être atteints pour pouvoir passer à l'étape de mise sur le marché:

- Prendre la décision Go / No Go pour la phase de déploiement sur la base de la présentation des résultats de la phase de développement.
- Confirmer les ressources et le budget pour la réalisation des objectifs du projet jusqu'à T4.
- Vérifier l'intégration des systèmes d'information et des procédures de gestion de projet dans l'optimisation des ressources utilisées.
- Valider le plan de déploiement.

Tous ces objectifs nécessitent les livrables suivants :

- Révision de l'analyse du marché. (par DMAC)
- Plans de communication interne et externe. (par DMAC)
- Définir les outils de marketing opérationnel pour le produit ou service. (par DMAC)
- Résultats du test du trajet client et les éventuelles corrections. (Par DMAC)
- Résultats des tests techniques et les tests opérationnels sur le produit ou service. (Par DDRT)
- Acceptation opérationnelle pour le déploiement. (DDRT)
- Mise à jour de la structure et la politique des prix. (par DFM)

- Mise à jour technique et l'analyse de reproductibilité économique. (Par DFM)
- Estimer les ressources nécessaires pour mener à bien la phase de déploiement. (par BGP)
- Définition de la planification, les livrables, les coûts, les responsabilités et les étapes à T3. (par BGP)
- Engagement de toutes les parties prenantes à la phase de déploiement. (par BGP)
- Plan de gestion des risques à la phase de déploiement. (Par BGP)
- Mettre à jour la feuille de route. (par BGP)

#### **4.1.5 Evaluation de déploiement (T3)**

Les objectifs suivants doivent être atteints pour pouvoir passer à l'étape de mise sur le marché:

- Examen des outils de marketing finaux.
- Confirmer le plan du lancement commercial et confirmer la date du lancement sur le marché.
- S'assurer que tous les processus sont opérationnels pour le plan du lancement sur le marché.
- Confirmer les ressources et le budget pour la réalisation des objectifs du projet jusqu'à T4.
- Evaluation et acceptante du plan d'action de minimisation des risques.

Tous ces objectifs nécessitent les livrables suivants :

- Analyse du marché révisée. (par DMAC)
- Distribution du dossier déploiement. (par DMAC)
- Acceptation des documents juridiques. (par DMAC)
- Inscription au catalogue des produits et services d'AT. (par DMAC)
- Rapport de déploiement des outils de marketing opérationnel. (par DMAC)
- Acceptation du trajet client. (par DMAC)
- Acceptation du déploiement technique et le plan de sécurité. (par DDRT)
- Supervision des opérations et contrats de maintenances. (par DDRT)
- Dossier finalisé de procédures opérationnelles de déploiement. (Par DFM)
- Mise à jour de l'analyse de reproductibilité technique et économique. (par DFM)

- Fiche finale de la décision du prix. (par DFM)
- L'évaluation des performances des fournisseurs. (DMAC)
- Fiche de mise sur le marché. (BGP)
- Confirmation de la date de lancement sur le marché. (BGP)
- Définition de la planification, les livrables, les coûts, les responsabilités et les étapes à T4. (par BGP)
- Engagement de toutes les parties prenantes à la phase de commercialisation. (par BGP)
- Plan de gestion des risques à la phase de commercialisation. (Par BGP)
- Mettre à jour la feuille de route. (par BGP)
- Organisation de l'enquête de satisfaction interne. (par BGP)

#### **4.1.6 *Evaluation après commercialisation et clôture du projet(T4)***

C'est la dernière phase avant la commercialisation et le premier jalon de la gestion du cycle de vie du produit ou service.

Les objectifs de cette phase sont :

- Examiner les résultats de la mise sur le marché, éventuellement prendre des mesures correctives et de préparer des commentaires pour le développement des versions ultérieures du produit ou service.
- Décider comment le produit ou service sera géré pendant sa durée de vie
- Clore le projet.

Pour réussir cette phase les livrables suivants sont indispensables :

- Sondages auprès des clients. (Par DMAC)
- Études marketing récentes du marché. (par DMAC)
- Évaluation des partenariats. (par DMAC)
- Suivi des indicateurs clé de performance. (par DMAC)
- Evaluation de la réglementation: Mise à jour de l'analyse de reproductibilité technique et économique. (Par DFM)
- Evaluation de tout le projet. (par DFM)
- un plan d'action corrective si nécessaire. (Par BGP)

- accord de clôture du projet de toutes les parties prenantes. (Par BGP)
- Décision de développer des produits ou services améliorés. (Par BGP)
- Plan de gestion du cycle de vie du produit. (Par BGP)
- Fixation de la prochaine date d'évaluation des performances. (Par BGP)

#### 4.2 Projets *Fast Track*

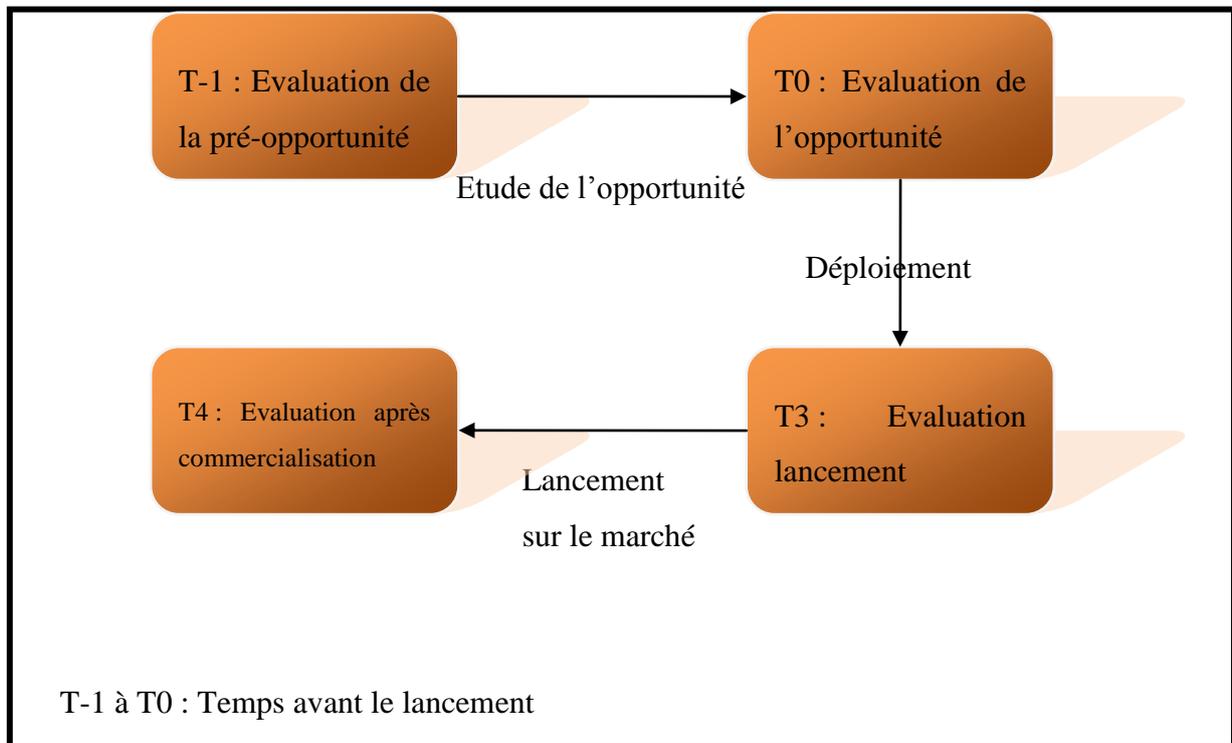


Figure IV- 7: Jalons et phases de la démarche d'un projet Fast Track

Un projet fast track est un projet de durée de réalisation de moins d'un mois et géré par le personnel d'une seule structure. Ce type de projet ne nécessite pas de phases de conception et de développement pour la simplicité de ses objectifs et sa courte durée dans le temps. Une réduction de tarifs des appels du fixe vers le fixe national pendant les nuits du Ramadhan est, par exemple, un projet Fast track d'Algérie Télécom.

Les objectifs à atteindre à chaque jalon du projet Fast track, en admettant que les livrables restent les mêmes que celles déjà explicités pour les projets TTM, sont :

**4.2.1 *Evaluation de la pré-opportunité (T-1)***

- Organiser et justifier l'étude d'opportunité.
- Définir le périmètre du projet et ses objectifs.
- Estimer le potentiel du marché.
- Justifier le traitement Fast Track du projet (avec une analyse d'impact) et confirmer le chef de projet.
- Planifier à l'étude de l'opportunité et identifier les responsables des livrables.

**4.2.2 *Evaluation de l'opportunité (T0)***

- Prendre la décision Go / No Go pour le déploiement et mise sur le marché du produit ou service.
- Valider les objectifs, le plan d'affaires, le plan de projet, les résultats escomptés jusqu'à ce T3.
- Allouer des ressources et le budget pour réaliser les objectifs du projet.
- Vérifier la conformité des exigences budgétaires avec les recettes et les coûts.
- Établir et impliquer tous les contributeurs du projet sur l'objectif T3.
- Confirmer la procédure Fast Track.

**4.2.3 *Evaluation avant le lancement sur le marché(T3)***

- Examen final des outils de marketing.
- Prendre la décision sur l'ouverture commerciale et confirmer la date de lancement du marché.
- S'assurer que tous les processus sont opérationnels dans les zones d'ouverture prévue.
- Examiner et approuver le plan de gestion des risques.

**4.2.4 *Evaluation après lancement sur le marché(T4)***

- Examiner les résultats du lancement sur le marché.
- Prendre des éventuelles mesures correctives.
- Préparer des commentaires pour le développement des versions ultérieures du produit ou service.

### 4.3 Procédure de gestion de cycle de vie du produit ou service

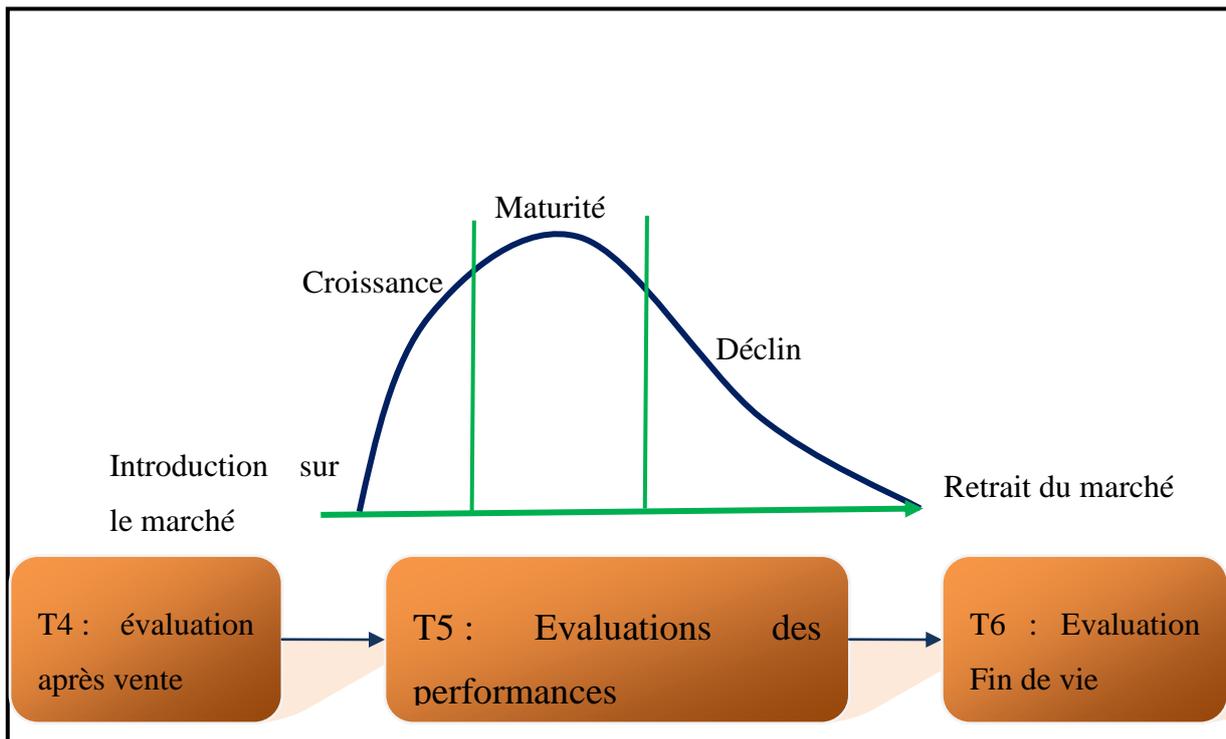


Figure IV- 8 : Gestion du cycle de vie du produit ou service

Dès la fin du projet et la mise sur le marché du produit ou service, le chef de projet passe une copie du dossier du projet à un chef de projet désigné par le Haut Conseil de Gestion qui aura pour mission de suivre l'évolution sur le marché du produit ou service.

Pendant toute la durée de vie du projet, le chef de produit doit exposer régulièrement l'état du produit au HCG. Ce dernier à la fin du cycle de vie du produit, ou si ce dernier ne réalise pas les objectifs tracés avant le lancement du projet, prononce le retrait du produit du marché.

Les phases d'évaluation des performances du produit ou service répétitives ont pour objectif de :

- Augmenter les revenus et la marge de gammes de produits, une fois lancés.
- Assurer la qualité des gammes de produits et la satisfaction du client.
- Optimiser le portefeuille de produits en arrêtant les produits qui ne réalisent pas leurs objectifs.

La phase d'évaluation de fin de vie du produit est nécessaire pour décider l'officialisation de la fin de la vie d'un produit existant et la remise d'un bilan global du produit.

## ***5 Standardiser la collecte des données projet (Portefeuille projet)***

La collecte de données sur les projets est primordiale, non seulement pour le bon fonctionnement du BGP, mais aussi pour la bonne tenue des projets développés au sein d'Algérie Télécom. Le portefeuille de projets aura pour fonction de dénombrer tous les projets en cours au sein d'Algérie Télécom, leur état d'avancement, leurs objectifs et l'équipe de projet qui le prend en charge. Des analyses sur les objectifs du projet, son impact sur le marché, la nouveauté que le produit apportera aux clients et même son analyse S.W.O.T sur ce dernier devraient être faites et jointes au dossier du projet.

Pour la sauvegarde des connaissances et l'expérience acquises en cours de chaque projet, nous avons élaboré des fiches spécifiques pour chaque projet et son produit que nous proposons à Algérie Télécom comme moyen de transmission de l'information entre les différentes parties prenantes du projet et la division chargée du recensement des projets (DPP).

### ***5.1 Le Choix du logiciel :***

Pour la gestion du portefeuille projet, il existe plusieurs logiciels sur le marché que l'entreprise peut sélectionner suivant son niveau de maîtrise des systèmes d'information la maturité de son BGP.

Pour notre cas précis, à savoir Algérie Télécom, la Division des Systèmes d'Information fait office de structure gérant les systèmes d'information, et un bureau de gestion de projets qui n'a pas encore vu le jour, nous avons choisi pour la gestion du portefeuille de projets d'AT le produit de Microsoft spécialisé dans le portefeuille de projets, en l'occurrence, Microsoft Office Project Portfolio Server.

Le logiciel Microsoft Office Project Portfolio Server est le meilleur moyen de gérer de la plus meilleure des manières le suivi de l'évolution des projets d'AT.

Nous allons apporter plus d'informations sur le logiciel et son fonctionnement dans l'annexe III.

## 6 Plan de développement du BGP d'AT

Pour le développement de son Bureau de Gestion des Projets Algérie Télécom doit avoir un document référence décrivant le plan de route de sa mise en œuvre, ce document que nous avons intitulé manuel du BGP devrait être remis à toutes les parties prenantes participant à son implémentation.

Nous avons élaboré ce manuel de BGP que l'entreprise Algérie Télécom devrait suivre en nous basant sur des références mondiales dans la création de bureaux de gestion de projets et leur adaptation pour chaque entreprise, tels que le Project Management Institute et Instantis.

Nous recommandons que le développement se compose de trois phases principales: planification, exécution et gestion. Chaque phase est divisée en un certain nombre d'étapes séquentielles.

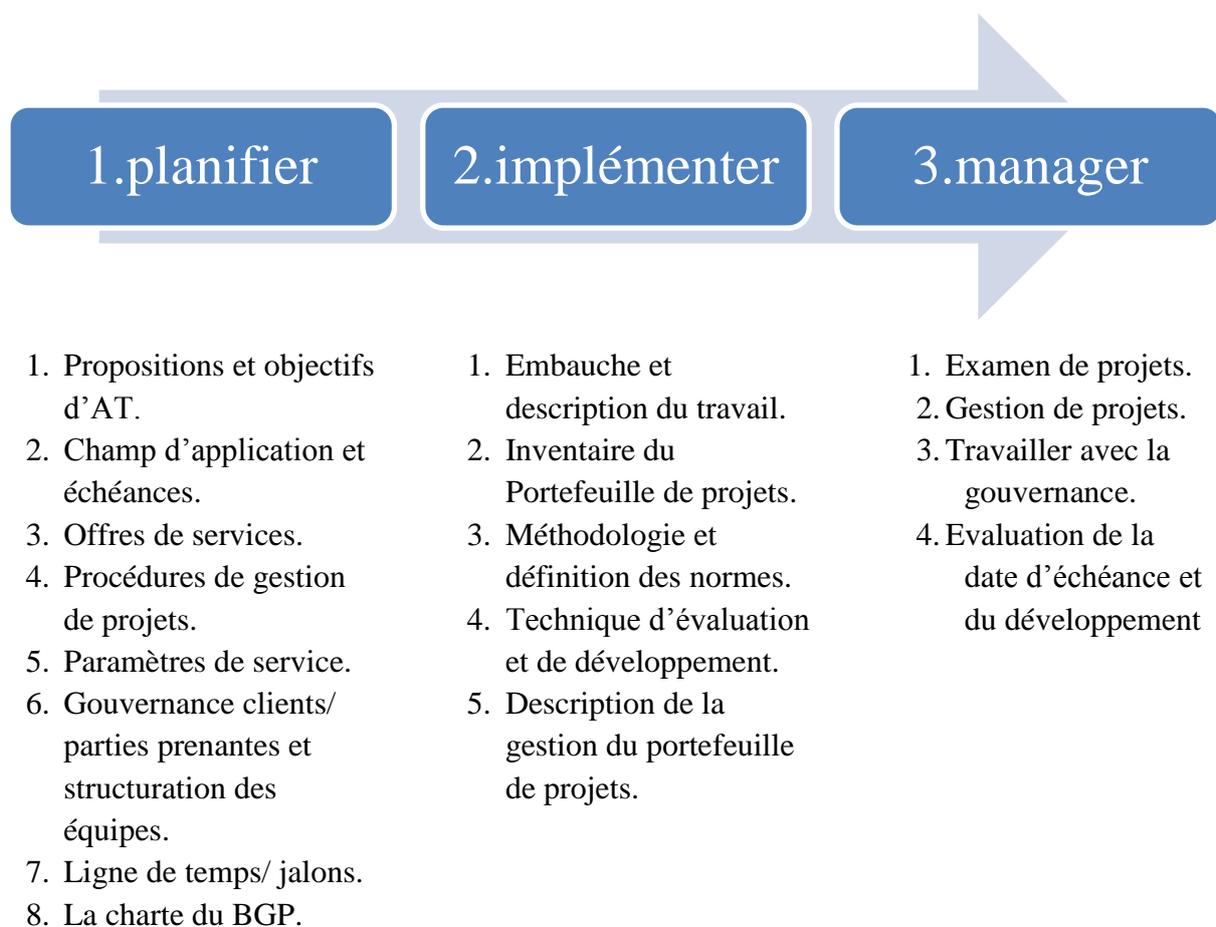


Figure IV- 9 : Plan de développement du BGP d'AT

### 6.1 Phase de planification :

La phase de planification est organisée autour de 5 questions et réponses : pourquoi, quoi, comment, qui et quand ?

Les réponses à ces questions forment la base d'informations qui entrent dans la charte du BGP. La phase de planification initiale ne doit pas être abandonnée jusqu'à ce que la charte du BGP soit terminée et l'adhésion des principales parties prenantes et clients identifiés dans le processus soit confirmée.

	Composantes clés planification	Questions clés
<b>Pourquoi ?</b>	Propositions et objectifs	Quelles sont les propositions et les objectifs fondamentaux du BGP ?
<b>Quoi ?</b>	Champ d'application et échéances.  Service d'offres.	Quel est le champ d'application du BGP basé sur les besoins de l'organisation et quel est la date d'échéance ciblée ?  Quelles sont les services de bases que le BGP va fournir et comment mesurer la valeur ajoutée ?
<b>comment ?</b>	Procédure d'affaire.	Comment les services vont être gérés et délivrés ?

<b>Qui ?</b>	Gouvernance, clients/ parties prenantes et structure de l'équipe.	Qui fait le rapport du BGP ?  Qui sont les clients et les parties prenantes du BGP ?  Qui est compris dans l'équipe du BGP (rôles clés, organigramme) ?
<b>Quand ?</b>	Ligne de temps/ jalons	A quel moment le BGP entre en affaire et quand les services de bases deviennent opérationnels ?
<b>Sommaire</b>	La charte	Un simple document en une page qui répond à tout ce qui précède.

Tableau 3 : Questions clés de la phase de planification

### 6.1.1 Créer l'énoncé de la mission et les objectifs visés

Une simple déclaration d'intentions et d'objectifs du PDG d'AT doit servir de guide pour l'équipe du BGP et de plateforme de base de communication aux parties prenantes.

Les buts potentiels sont les suivants :

- Une meilleure harmonisation des activités du projet d'implémentation et des stratégies commerciales et des investissements d'AT.
- L'application systématique d'une procédure méthodologique gestion de projets (voir Chapitre IV section 3).
- L'amélioration de la collaboration et la gestion des connaissances et des meilleures pratiques.

- La Préparation des pools de ressources (en matière de formation) et les compétences pour répondre aux évolutions des TIC et les besoins managériaux de l'entreprise Algérie Télécom.
- La visibilité de la direction sur les projets, programmes et portefeuilles , enjeux, risques, coûts, etc.

### **6.1.2 Définir le champ d'application et les échéances ciblées**

Les objectifs du group (cités ci-dessus) doivent être mis dans le contexte du champ d'application et de l'échéance ciblée.

La dimension du champ d'application peut être définie à partir de trois niveaux :

- Projet :  
Algérie Télécom doit mettre l'accent sur la formation en gestion des projets, le mentorat, le coaching, les niveaux des budgets de projets, la planification, les ressources, la portée, les risques et les mesures de performance.
- Programme :  
concernant la coordination entre les activités et les projets TIC, planification des programmes, gestion des risques/changement, coordination entre l'exécution des projets et les résultats des mesures.
- Portefeuille :  
Le BGP se base essentiellement sur les avantages de gestion, la gestion des connaissances, l'investissement global et l'utilisation des ressources, l'évaluation des risques et la surveillance de la performance.

Il est primordial pour Algérie Télécom de connaître le niveau de maturité de son portefeuille de projets et ses systèmes d'informations pour mettre en place un système d'information à la hauteur de ses objectifs.

Nous proposons les modèles de maturité et de capacité d'intégration (CMMI) largement suivis et qui fournissent un cadre normalisé et largement utilisé pour décrire les niveaux de maturité des systèmes d'informations :

- Niveau1:réactif  
Les méthodes sont sans documents et sans livrables, les budgets et les horaires ne sont pas contrôlés. Le Niveau suivant est atteint lorsque les procédures de gestion des

différents projets sont définies : le temps de suivi, les affectations des ressources, la surveillance du projet.

- Niveau 2 : répétitif

Les procédures ne sont pas toujours utilisées et les projets dépassent régulièrement le budget et le calendrier.

Le Niveau suivant est atteint lorsqu'il y a une automatisation des procédures pour la budgétisation des projets et le suivi des risques.

- Niveau3:Proactive

Il y a un engagement à documenter, normaliser la gestion des projets et les livrables à l'échelle de l'entreprise.

Le Niveau suivant est atteint lorsqu'il y a une automatisation des fonctions supplémentaires Mises en place tels que la gestion financière et la modélisation des processus métiers.

- Niveau4: Mesuré

Les indicateurs clés de performance sont définis et vérifiés régulièrement et l'exécution des projets et des programmes est prévisible et contrôlée.

Le niveau suivant est atteint lorsqu'il est évident qu'un processus novateur fait partie de la culture de l'entreprise.

- Niveau 5: Amélioration continue

Les processus sont régulièrement étendus à des entités externes.

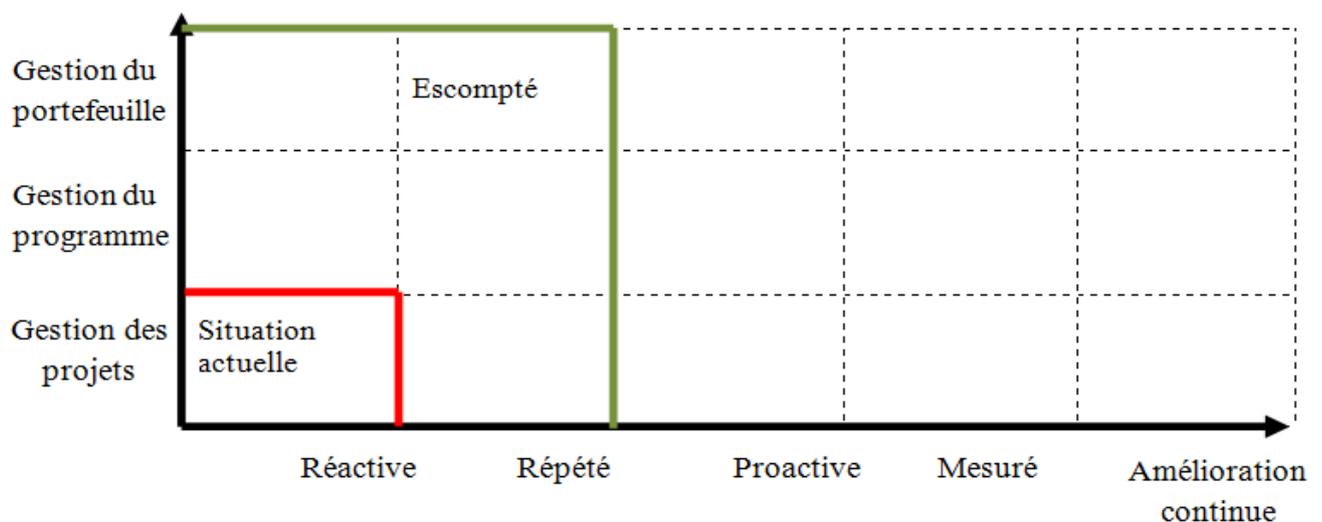


Figure IV- 10 : Niveau de maturité actuel et escompté du BGP d'AT

### 6.1.3 Identifier les services de bases nécessaires pour atteindre les objectifs

Maintenant que la mission de base du BGP, son but et son champ d'application sont définis, la prochaine étape est d'identifier les principaux services que le BGP offrira en support aux objectifs d'AT définis au préalable.

La figure IV-11 décrit les divers services potentiels que le BGP offre, allant du service de la stratégie de base des projets tels que la visibilité et la coordination jusqu'à l'alignement stratégique avec les objectifs d'AT.

Algérie télécom pourra se contenter de certains services fondamentaux comme la visibilité sur les projets, les programmes et le portefeuille et leur coordination en évaluant les coûts, les risques et la qualité, en élaborant un calendrier et en se focalisant sur le développement professionnel et organisationnel puis se projeter dans les autres services au fil du temps.

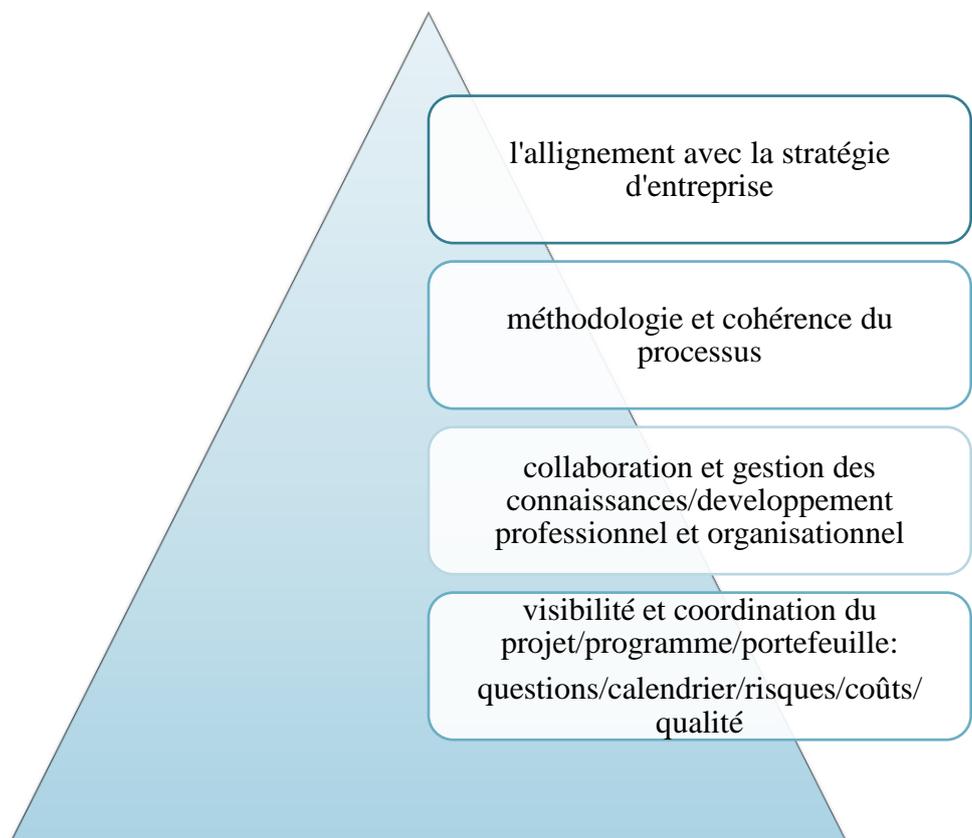


Figure IV- 11 : Les services à offrir par le BGP à AT.

### 6.1.4 Définir les paramètres des services de base

Algérie Télécom doit définir les paramètres pour la gestion de la performance de chaque offre de service.

Le tableau ci-dessous fournit des exemples qui sont fréquemment utilisés pour des diverses offres des services d'AT.

Services potentiels	Exemple de paramètres/ critères de succès
<b>Alignement de la stratégie de l'entreprise</b>	nombre de projets qui sont alignés avec la stratégie de l'entreprise.
<b>Méthodologie &amp; cohérence du processus</b>	% des projets qui suivent la méthodologie approuvée.  nombre de jalons ou de tâches terminés comme l'entreprise l'a planifié.  % de projets achevés dans les délais.
<b>Collaboration et gestion des connaissances</b>	Nombre de documents des meilleurs pratiques inclus dans les connaissances de bases.  % de problèmes réglés grâce aux leçons apprises.
<b>Développement professionnelle</b>	% du personnel certifié PMI au sein d'AT.  Cours de formation dispensés.
<b>Gestion des ressources</b>	% d'amélioration de l'utilisation des ressources.  % d'amélioration de la satisfaction des employés.
<b>problèmes &amp; Gestion des risques</b>	nombre de problèmes reportés.  % des problèmes reportés et résolus.

	Nombre de problème à grand impact.
--	------------------------------------

Tableau 4 : Services potentiels et critères de succès

### 6.1.5 Définir les procédures d'affaires

La prochaine étape consiste à comprendre comment les services du BGP seront gérés et livrés.

Le tableau ci-dessous fournit des descriptions des mécanismes de prestation déployés pour rendre opérationnel les services offerts par le BGP.

Services potentiels	Objectifs	Mécanisme de prestation souhaité
<b>Alignement avec la stratégie de l'entreprise</b>	Alignement avec la stratégie d'AT (développement).	La gestion du portefeuille projet livre les fonctionnalités d'alignement en utilisant les listes, les rapports et les tableaux de bords.
<b>Méthodologie &amp; cohérence du processus</b>	La focalisation sur la standardisation des méthodes d'exécutions des projets, l'identification des risques et la résolution des problèmes.	L'expertise de la méthodologie et le Transfer des connaissances sont acquis à travers les formations dispensées par AT.
<b>Collaboration et gestion des connaissances</b>	Les meilleures pratiques pour la gestion des projets, les outils à utiliser et les modèles à suivre.	Une base de données totalement accessible sur le site-web d'AT contenant des références sur la gestion du portefeuille de projets
<b>Développement professionnelle</b>	Formations et certifications.	Livrés par un logiciel d'apprentissage et une documentation (nous recommandons PMBOK)

<b>Gestion des ressources</b>	L'affectation des ressources et leur utilisation.	Fonction essentielle de la solution du logiciel de gestion du portefeuille de projets.
-------------------------------	---	--

Tableau 5 : Services potentiels et mécanismes de prestation souhaités

### **6.1.6 Définir la gouvernance, les parties prenantes et l'équipe du BGP**

Dans cette étape le BGP doit poser la question qui ?

- Qui va livrer les offres de services qui ont été identifiées ?
- Qui est le client de ces services et qui est le responsable BGP de leur livraison ?

Le plan de gouvernance doit être comme suit :

- Identifier les relations directes du reporting.
- Définir une structure organisationnelle du BGP, les rôles et les responsabilités.
- Pister et solliciter les accords des parties prenantes.

### **6.1.7 Créer une ligne de temps et identifier les jalons clés**

Chaque plan doit identifier clairement les phases et les jalons clés. (Voir démarche de gestion de projet). Ce manuel recommande trois phases fondamentales : la planification, l'implémentation et la gestion.

Quelques jalons majeurs sont représentés ci-dessous :

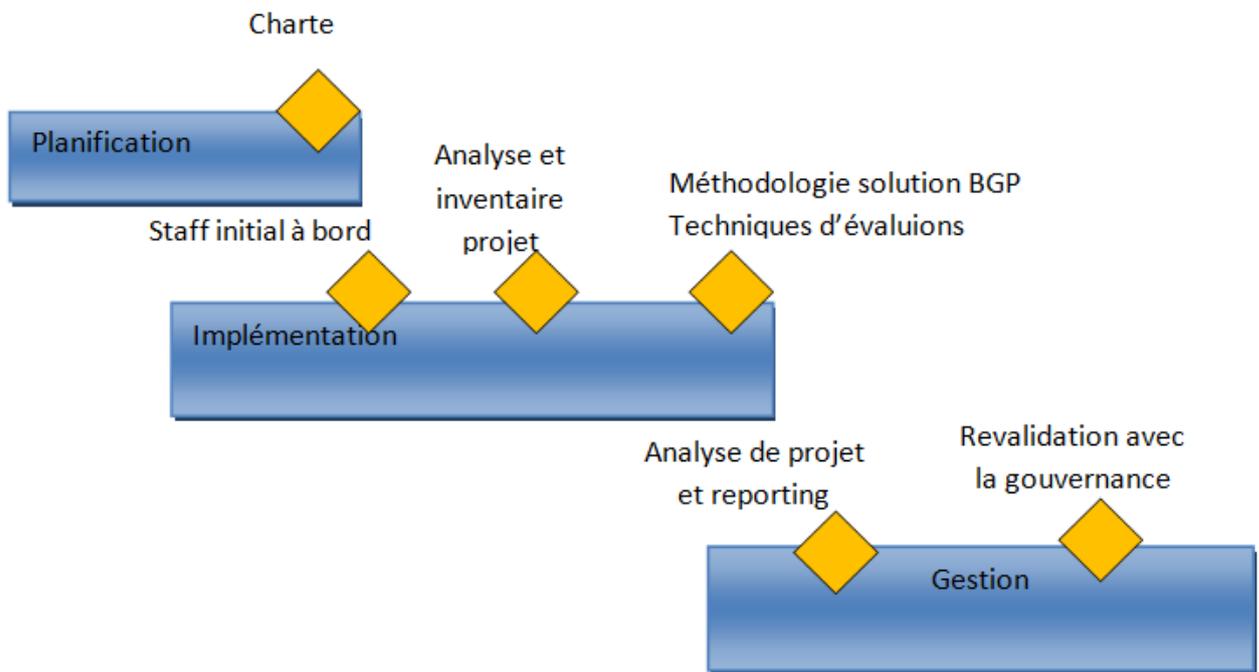


Figure IV- 12 : Jalons clés du développement du BGP

### 6.1.8 La publication de la charte :

Après avoir répondu à l'ensemble des 5 questions pourquoi, quoi, comment, qui et quand ? Algérie Télécom est prête à publier et à communiquer sa charte qui est essentiellement un résumé de ces informations.

L'usage du BGP et ses objectifs :

- Une déclaration abrégée de l'usage et des objectifs.

Champ d'application du BGP :

- Définition du champ d'application et du niveau de maturité

Offres de services et paramètres :

- Définition des services offerts (en cohérence avec le champ d'application du BGP).
- Les paramètres et les critères de succès des services.
- Une ligne de temps de haut niveau pour les livrables des jalons clés.

Les procédures du BGP :

- Comment le BGP vat-il être géré ?

L'organisation de la structure BGP :

- Définition de l'organisation de la structure et les flux de communications.
- La liste des sponsors clés inclus dans le BGP.

L'autorité du BGP

- Une déclaration de l'autorité du BGP.
- Une liste des sponsors clés et des parties prenantes qui ont approuvé et signé la charte.

Les offres des services doivent être mises en correspondance avec les objectifs du BGP et le niveau de maturité de l'organisation d'Algérie Télécom.

## ***6.2 La phase d'implémentation :***

### ***6.2.1 Définition des rôles clés et description des emplois :***

La première étape de la phase de mise en œuvre consiste à exécuter le plan d'embauche. Avec la définition de la structure de l'équipe de haut niveau qui comporte des chefs de départements d'Algérie Télécom et des directeurs des différentes divisions , il est maintenant temps d'affiner les définitions des rôles clés et les descriptions des postes et de commencer le processus de recrutement.

#### Rôle du directeur du BGP :

Établit l'orientation stratégique. Définit, gère et rapporte l'indice clé de performance. Crée et maintient l'outil, les modèles, les meilleures pratiques et la documentation de la démarche.

#### Rôle des gestionnaires du BGP :

Gérer les ressources BGP et assurer l'encadrement et le mentorat. Peut servir de ressource BGP pour les projets stratégiques.

#### Rôle des chargés de la Formation et du développement professionnel :

Évaluer les niveaux de compétences individuelles et organisationnelles pour déterminer les besoins. Concevoir et fournir des services offrant des programmes de formation et de certification.

#### Le rôle des analystes du BGP :

Maintenir le tableau de bord et les rapports du BGP. Aider les équipes de projet par le reporting et le suivi. Fournir des systèmes de soutien et d'administration (base de données d'inventaires du projet, référentiel de connaissances, plate-forme de collaboration, etc.)

#### **6.2.2 *Rassembler et analyser l'inventaire de projet***

Pour tous les projets actifs et à proposer, le BGP devrait recueillir des informations de base comme suit:

- Nom du projet, la description et la portée.
- Alignement (les unités d'affaires, le programme, l'initiative, le budget, le portefeuille).
- Type de projet.
- Le personnel du projet (chef de projet, promoteur du projet, l'équipe du projet).
- Demandes et priorité interne.
- Dates (plans, données réelles).
- Financières (budget, coûts)
- Les questions en suspens.

Une fois les données du projet ont été recueillies, elles doivent être analysées afin de comprendre l'enjeu et les possibilités qui existent à l'heure actuelle et générer des indicateurs de référence pour l'évolution future et l'analyse comparative.

Les conclusions qui peuvent déclencher une action à court terme sont:

- Les projets ne sont généralement pas conformes aux objectifs du groupe Algérie Télécom
- Il ya quelques problèmes des projets en communs tels que ...
- Les projets avec certains attributs tels que....ne sont généralement pas à temps
- Nous avons une estimation du coût du projet en question

### ***6.2.3 Définir des méthodologies et des normes clés***

Dans cette étape, les principales méthodes et les normes sont définies. Ce projet comprend des méthodes d'exécution que le BGP va soutenir en terme de formation dans le domaine du coaching, du mentorat, des outils et des modèles.

Cela comprend également des définitions standards pour les concepts liés aux projets et attributs tels que les problèmes, les risques, le changement et déclenchement des événements, ainsi que des processus normalisés pour les actions connexes telles que les missions, les qualifications, les escalades, les résolutions et les communications.

### ***6.2.4 Évaluer les compétences et le plan de développement***

Le bureau de gestion des projets d'AT a pour mission d'améliorer l'ensemble de l'organisation du projet de gestion des compétences.

Pour ce faire, une évaluation organisationnelle des compétences doit être menée pour établir une référence. Un plan de développement devrait être construit - au niveau organisationnel et individuel – afin de combler l'écart entre la référence et le niveau de compétence existant à AT.

Les plans d'assainissement qui résultent doivent être développés en coordination avec les fonctionnels et les ressources de gestion.

En option, un programme de certifications peut être mis en œuvre pour valider et reconnaître les compétences.

Les systèmes de formation devraient être mis à profit pour suivre les plans de développement, de formation, des certifications et de la rétroaction sur l'efficacité de la formation.

### ***6.2.5 Établir un plan du système de gestion du portefeuille de projets***

Le plan du système dépend évidemment du champ d'application initial et projeté, de l'échelle de l'organisation du BGP et des environnements des projets à forte intensité qu'elle dessert.

Une solution appropriée peut aller d'une feuille de calcul Excel à un système GPP à la demande de la classe de l'entreprise.

Le système doit fournir un moyen facile de faire le rapport sur les paramètres du projet, programme et portefeuille qui ont été identifiés pour chaque offre de service.

Cela inclut la possibilité de facilement composer, partager, imprimer et communiquer les tableaux de bord et les rapports.

Enfin, Algérie Télécom doit s'assurer qu'il y a un plan d'intégration bien pensé avec les systèmes existants tel que le décrit le besoin et que l'accent est suffisamment mis sur les systèmes de formation.

La formation devrait être offerte à toute personne impliquée dans le processus de gestion de projet du Groupe Algérie Télécom.

### ***6.3 La phase de gestion***

Après la phase de mise en œuvre du BGP celui-ci doit accompagner les projets et assurer leur gestion pour cela plusieurs pratiques existent pour répondre à tout type de besoin :

#### ***6.3.1 Effectuer l'examen des projets***

Procéder à des examens périodiques des projets et des programmes qui mettent l'accent sur :

##### Pour les projets :

- S'assurer que le Projet correspond à la planification, exécution et aux rapports.
- S'assurer que le projet est axé sur le cadre et les objectifs.
- L'Attribution des tâches, le processus de reporting et les résultats.
- Les problèmes et les changements.
- L'efficacité de la communication du projet.

##### Pour les programmes :

- Le schéma directeur et cumulatif des problèmes / coûts.
- Les dépenses du projet respectées et signalées.

##### Pour les deux:

- Évaluer les compétences de l'équipe et offrir les formations en fonction du besoin.

### 6.3.2 Mettre en place un suivi du projet et un modèle de gestion

Pour tous les projets d'Algérie Télécom en cours, il est important d'opérationnaliser un processus de suivi des changements de situation, des problèmes, des risques et des coûts.

Il s'agit d'un sous-processus de détection de ces changements, de qualification et / ou de quantification de l'impact potentiel, de la communication et de l'impact de l'escalade des acteurs concernés, et du déclenchement des plans d'action pour la résolution ou l'atténuation.



Figure IV- 13 processus de suivi et model de gestion

### 6.3.3 Travailler avec la gouvernance

Maintenir le soutien de la gouvernance au BGP sera essentiel à sa survie. Alors que la gouvernance s'intéresse à l'avancement du projet, ses membres sont plus concernés par le changement structurel et le processus stratégique et la direction.

À cet égard, ils peuvent se tourner vers le BGP qui va jouer un rôle consultatif. En conséquence, le BGP devrait être prêt à faire des recommandations de projets dans les domaines suivants:

Soutènement:

Le BGP devrait être en mesure de recommander et de justifier des projets qui devraient être maintenus en vie.

Mise-à-mort:

Le BGP devrait recommander des projets qui devraient cesser de fonctionner en se fondant sur les mesures des résultats (performance), la duplication des efforts, le manque d'alignement avec les initiatives de l'entreprise, les considérations des conflits de ressources.

Consolidation:

Le BGP doit déterminer les possibilités de consolider les efforts des projets qui devraient disparaître pour ne laisser place qu'à un seul projet ou programme afin de parvenir à une plus grande efficacité d'exécution du projet, la coordination des résultats ou le recentrage des efforts et des ressources.

Révision des priorités:

Le BGP devrait être en mesure de formuler des recommandations concernant les priorités du projet et les possibilités de transférer les ressources du projet.

#### **6.3.4 Revalider avec le HCG**

Le Bureau de Gestion de Projets devrait être prêt à répondre à tout moment aux questions, notamment:

- Apportons-nous une valeur?
- Des changements sont-ils nécessaires?
- Avons-nous le moteur de notre maturité des organisations au niveau suivant?
- Pouvons-nous répondre aux questions essentielles?
- Faisons-nous les bons projets?
- Connaissons-nous l'état actuel de tous les projets?

- Est-ce que la gestion, l'escalade et la résolution des problèmes sont liés au projet?
- Les gestionnaires des projets et programmes ont-ils une bonne formation?
- Quelle est notre utilisation globale des ressources ?

## ***7 Conclusion***

En conclusion de chapitre ou nous avons passé en revue tous les points importants concernant l'implémentation du BGP, nous avons proposé un plan opérationnel détaillé de la démarche à suivre pour sa mise en œuvre.

Nous avons essayé de choisir les meilleurs paramètres du BGP pour qu'il soit adapté à la configuration d'AT, ses besoins et ses objectifs stratégiques.

L'aboutissement de notre travail ne peut se faire sans l'engagement de l'entreprise AT dans la dynamique d'amélioration de ses outils de gestion de projets et adopter une stratégie à la hauteur de ses ambitions.

Algérie Télécom devrait aussi mettre l'accent sur le volet de la formation des ses effectifs à la gestion de projets.

### ***Conclusion Générale***

La nouvelle configuration de l'économie algérienne, les mesures prises par l'état pour encourager les investissements et la concurrence qui en découle, représentent le nouveau contexte contemporain dans lequel évoluent les entreprises algériennes.

En effet, l'ouverture du marché algérien aux investissements directs étrangers a une répercussion directe sur les entreprises algériennes non performantes, qui autrefois avaient le monopole dans leurs domaines respectifs et qui risquent de perdre leurs parts de marché voire même de disparaître.

La restructuration et la mise à niveau sont devenues des impératifs pour ces entreprises pour espérer pouvoir suivre la cadence imposée par les nouveaux acteurs économiques étrangers et garder leur pérennité auprès de leurs clients.

Dans une position très défavorable vis-à-vis de ses clients, et en accusant du retard dans le domaine managérial par rapport à ses principaux concurrents (OTA et WATANIA), qui disposent de moyens très élaborés de gestion de leurs projets, AT se voit dans l'obligation de mettre en place un moyen novateur et performant de gestion de ses projets, pour espérer garder sa place de leader du marché algérien des TIC.

C'est dans ce cadre que notre étude s'inscrit avec la proposition d'un moyen efficace et opérationnel pour mener à bien cette mission.

Tout d'abord, nous avons fait un tour d'horizon des structures et des activités du groupe, ce qui nous a permis de faire ressortir les principaux problèmes liés au management de ses projets dont nous avons retenu les plus pertinents et les plus récurrents.

Nous avons jugé bon de proposer une démarche d'implémentation d'un BGP, un remède parmi d'autres aux maux managériaux d'AT mais le plus approprié à nos yeux, de part son impact observé chez les entreprises l'ayant déjà adopté, et que nous avons adapté et personnalisé à la configuration actuelle d'AT et de ses besoins.

Le BGP sera, à sa mise en œuvre, un outil de gestion des propositions et demandes de projets fiable, efficace et incluant tous les acteurs de projets de l'entreprise. Il fera l'objet d'une reconversion professionnelle ajustée aux priorités de l'entreprise et assurera l'homogénéité

dans les pratiques de gestion de projets classiques, de reporting, de planification, de contrôle, de budgétisation et d'affectation des ressources humaines. Il fera aussi basculer les mentalités des effectifs et leurs pratiques vers une culture de partage de connaissance, de travail en équipes et de l'amélioration continue pour porter Algérie Télécom vers une suprématie dans son domaine d'activité.

Ce projet de fin d'études représente pour nous le fruit de nos trois années de spécialisation et conclut notre parcours éducatif de la meilleure des manières. Il nous a permis d'étaler nos connaissances et de les mettre en pratique dans le milieu professionnel.

***Bibliographie***

[AFITEP, 2000]: Association Francophone de Management de Projet, 2000.

[Aurégan et Joffre, 2002] : Aurégan P. et Joffre P., 2002, « *le projet au cœur de la stratégie* » L'Expansion Management Review, p.88-97.

[Barcaoui et André 2001]: Barcaoui, André, 2001, «*Project Office: A Better Life for the Organization (and for the Project Managers Too!)* », Editions PM.

[Ben Mlouka et Ouinniche, 2009] : Ben Mlouka1 S. et Ouinniche H., 2009, « *Du management des projets au management stratégique par projets* » : *Les projets au service de la stratégie*, URCSSP/FSEGT, Tunisie.

[Benyoub, 2009] : Benyoub R., 2009, « *Annuaire économique et social* », Algérie état des lieux édition 2009.

[BOURGEOIS] : BOURGEOIS, [www.Techniques de l'ingénieur.fr](http://www.Techniques de l'ingénieur.fr).

[CIGREF, 2006] : Club informatique des grandes entreprises françaises, 2006, « *La gestion du portefeuille de projets* ».

[Crawford, 2002]: Crawford K.J., 2002, « *The Strategic Project Office* », edn. New York, NY: Marcel Dekker, Inc.

[Declerck et al, 1980] : Declerck R. P., Eymery P. et Crener M. A., 1980, « *Le management stratégique des projets* », Editions Hommes et Techniques, Paris.

[Declerck et al, 1983] : Declerck R., Debourse J.-P. et Navarre C., 1983, « *Méthode de Direction générale: le management stratégique* », Edition Hommes et Techniques. Paris.

[Fernez-Walch et Triomphe, 2007] : Fernez-Walch S., Triomphe C., 2007, « *Le management multi-projets, définitions et enjeux* », Faire de la recherche en management de projet, éditions Vuibert 2007, p. 189-207.

[Garrette et al, 2009] : Garrette B., Durand R. et Dussauge P., 2009, « *STRATEGOR* », Editions Dunod, Paris, France.

[Harry et al, 2000]: Harry M., Markowitz et Sharpe, 2000.

[ISO10006, 2003]: international organisation for standardisation, 2003.

[Kerzner, 2001]: Kerzner H., 2001, « *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling by Hardcover Illustrated* ».

[Kerzner, 2003]: Kerzner H., 2003, « *Project Management: A System Approach to Planning, Scheduling, and Controlling* », Editions Hoboken, NJ: John Wiley & Sons. Notes: 8<sup>ème</sup> édition.

[Kwak et Dai, 2000]: Kwak Y.H. et Dai C.X.Y., 2000, « *Assessing the Value of Project Management Offices (PMO)* », PMI Research Conference, Newtown, Pennsylvania, PMI.

[Lawrence et Lorech, 2000] : Lawrence et Lorch, 2000, *la théorie de « l'intégration et la différenciation »*.

[Leroy, 1996] : Leroy D., 1996, « *Le management par projet : entre mythes et réalités* », Revue Française de Gestion, janvier - février, p. 110.

[Leroy, 1996] : Leroy D., 2006, « *Le recours à des structures temporaires de type projet est-il un vecteur de maturité managériale ? Une approche par les situations managériales* », XVIIème congrès de l'AGRH – Le travail au cœur de la GRH-, 16 et 17 novembre 2006, IAE Lille et Reims Management School.

[Morley, 2007] : MORLEY .C, 2007, « *Management d'un projet système d'information* », Editions DUNOD, France.

[Naaranoja et al, 2007]: Naaranoja M., Haapalainen P. et Lonka H., 2007, « *Strategic management tools in projects case construction project* », International journal of project management, n° 25, p. 659-665.

[PMI, 2004]: *Project Management Institute*, 2004, « *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (Pmbok Guide)* », Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, USA.

[Raviart et al, 1999] : Raviart D., Senechal O. et Tahon C., 1999, « *Méthodologie d'évaluation de projets dès la conception* », Travail et Méthodes, n° 554 .

[Reix, 2004] : Reix, 2004, « *Systèmes d'information et management des organisations* », Edition Vuibert, 5<sup>ème</sup> Edition, France.

[Shehar et Dvir, 2007]: Shehar A.J. et Dvir D, June 2007, «*The challenge and opportunity Project management research*», Project management journal, v.2, p.93-99.

[Tarondeau et Wright 1995] : Tarondeau J. C. et WRIGHT R. W., 1995, « *La transversalité dans les organisations ou le contrôle par les processus* », Revue Française de Gestion, n° 104, p.115.

[Whitten, 2000]: Whitten N., 2000, «*Is Your PMO Respected* », PM Network, n°14, p.21.

### **Sites web:**

[TM]:<http://www.techniques-ingenieur.fr/techniques-du-management/>

[TI]:<http://www.techniques-ingenieur.fr/>

<http://www. www.Algérietélécom.dz/>

<http://www.arpt.dz>

<http://www.mptic.dz>

<http://www.ons.dz/>

<http://www.wikipédia.org/>

### **Autres sources consultées :**

[Hobbs et al]: Hobbs B., Aubry M. et Thuillier D., « *The Project Management Office as an Organisational Innovation* », University of Quebec at Montreal, Business School, Department of Management and Technology, Montreal (Quebec) H3C 3P8 CANADA

[Aubry et Thuillier] : Aubry M. et Thuillier D., « *Le Bureau de projet : un inventaire des cadres conceptuels d'analyse de l'efficience* », ESG-UQAM

Annuaire économique et social (Algérie état des lieux édition 2009).

The report emerging Algeria 2008, (OXFORD BUSINESS GROUP).

Autorité de régulation de la poste et des télécommunications.

Rapports d'activité AT 2007, 2008, 2009.

Documents internes AT.

*Annexes*

### ***La théorie moderne du portefeuille (Harry Markowitz, 1952)***

La théorie moderne du portefeuille est une théorie financière développée en 1952 par Harry Markowitz. Elle expose comment des investisseurs rationnels utilisent la diversification afin d'optimiser leur portefeuille, et quel devrait être le prix d'un actif étant donné son risque par rapport au risque moyen du marché. Cette théorie fait appel aux concepts de frontière efficiente, coefficient bêta, droite de marché des capitaux et droite de marché des titres. Sa formalisation la plus accomplie est le modèle d'évaluation des actifs financiers ou MEDAF.

Dans ce modèle, le rendement d'un actif est une variable aléatoire et un portefeuille est une combinaison linéaire pondérée d'actifs. Par conséquent, le rendement d'un portefeuille est également une variable aléatoire et possède une espérance et une variance.

#### ***Concepts***

Le modèle de choix de portefeuille de Harry Markowitz prend la période contemporaine comme cadre de référence et donc d'analyse.

L'auteur considère que l'économie mondiale est représentée comme un ensemble d'actif principalement monétaire et financier. Les opérateurs ou agents économiques sont donc supposés échanger sur les marchés en respectant la règle de la maximisation de la rentabilité.

Ce calcul pourra s'effectuer mathématiquement par des méthodes simples, par exemple en effectuant des conditions de premiers ordres (dérivée) sur des fonctions d'utilités incorporant comme variables le budget, la monnaie, etc.

Cette relation une fois définie fait donc dépendre le taux de change, les offres et les demandes de monnaie. Dans ce modèle, la détermination du taux de change est expliquée par les évolutions relatives de la masse monétaire, du revenu réel et du taux d'intérêt réel ceteris paribus.

La répartition des portefeuilles entre risques et rendements sera ainsi la question systématique que devra se poser l'agent.

La question devra être posée dans trois secteurs principaux qui sont :

- La demande de monnaie;

- L'offre de monnaie;
- La détention nette d'actifs en devises étrangères.

### ***Conséquences***

Les conséquences explicatives du modèle sont à comparer avec le modèle monétaire simple qui est expliqué en partie par le modèle Mundell Fleming ISLM. En effet dans le cas du modèle monétaire une augmentation de l'offre de monnaie intérieure entraîne une dépréciation de la monnaie. Une hausse du taux d'intérêt domestique entraîne aussi une dépréciation de la monnaie. En revanche une hausse du revenu réel domestique provoquera une appréciation du taux de change en raison de l'augmentation d'encaisses réels.

À l'opposé le modèle de choix de portefeuille stipule qu'une hausse du taux d'intérêt domestique entraînera une appréciation de la monnaie en raison de la possibilité de diversifier son portefeuille. D'autre part la hausse de l'offre de monnaie entraînera aussi une dépréciation du taux de change. Enfin la hausse du portefeuille de titre étranger provoque une dépréciation du taux de change. Cependant la hausse du revenu réel domestique demeure inconnue.

### ***Controverses***

Dans la pratique pure, le modèle de Markowitz est à relativiser car des vérifications empiriques sont difficiles à démontrer. En effet il faudrait prendre en compte une substituabilité imparfaite entre les actifs financiers et mieux prendre en compte les interactions entre la sphère réelle et la sphère monétaire. Des pistes sont certainement envisageables du côté de John Maynard Keynes.

De plus pour accepter de détenir des placements dans une monnaie étrangère les investisseurs internationaux demande une compensation pour le risque de change. Cette compensation donne lieu à une prime de risque qui a pour conséquence de rendre caduque la loi de la parité non couverte des taux d'intérêt.

En effet les taux de rendement anticipés sur les placements en monnaie domestique et étrangère doivent être différents pour rémunérer le risque de change.

### ***Etude de cas d'implémentation d'un BGP au sein de LENOVO***

Ces dernières années, l'industrie des ordinateurs personnels (PC) se développe exponentiellement. Les ventes mondiales de PC ont atteint 230 millions d'unités en 2006, soit une augmentation de 9 pour cent par rapport à l'année précédente. Lenovo dispose d'une gamme de produits qui comprend tout, de serveurs, consommables pour imprimantes, projecteurs, les produits numériques, accessoires informatiques, les services informatiques et les téléphones mobiles, le tout en complément de son activité PC principale, qui représentaient 96 pour cent du chiffre d'affaires de la compagnie en 2007.

Depuis son acquisition de la division Informatique personnelle IBM en mai 2005, Lenovo a accéléré son expansion commerciale dans les marchés à l'étranger. La société a transféré son siège social de Beijing, en Chine à Raleigh, dans la Caroline du Nord, États-Unis. Aujourd'hui, le groupe possède des bureaux dans 66 pays autour du globe. Elle mène ses activités dans 166 pays et emploie plus de 25.000 personnes dans le monde. Lenovo est organisée en quatre unités géographiques: la Grande Chine, Amérique, Asie-Pacifique, en Europe et au Moyen-Orient et Afrique. Dans chaque unité il ya des départements fonctionnels qui comprennent la production, le transport, la gestion de chaîne d'approvisionnement, de marketing et ventes. Les ventes hors de la Grande Chine ont atteint 59 pour cent du chiffre d'affaires total de la société au deuxième trimestre de 2007.

#### ***Défis***

Avant 2004, les fabricants internationaux de PC comme Dell et HP avaient des difficultés de localiser leurs activités dans le marché chinois et n'ont donc pas constitué une menace sérieuse concurrentielle à Lenovo. Cependant, leur exploitation a commencé à avoir un impact majeur sur la part de marché chinois acquise à Lenovo en 2004, en particulier chez les grands clients chinois. Ce qui a obligé Lenovo à entreprendre une nouvelle stratégie basée sur une meilleure exécution et l'amélioration de sa compétitivité de base afin d'accroître la part de marché et améliorer ses performances.

#### ***Solutions***

Afin de relever ce défi, Lenovo a proposé des modifications substantielles à son business model et la stratégie en 2004, employant une approche projet ciblée pour développer sa stratégie d'entreprise. Des mesures spécifiques ont été prises:

Mettre en œuvre la gestion de projet comme outil pour l'exécution de la stratégie d'entreprise :

1. Après avoir confirmé la stratégie d'entreprise, Lenovo mise sur l'organisation des tâches prioritaires, qui nécessitent une coopération de plusieurs départements dans les projets, appelés projets stratégiques. Les projets stratégiques diffèrent de projets R & D dans le temps et le coût ne peut pas être utilisé comme étalon de la réussite. Ces projets peuvent porter sur l'expansion dans de nouveaux marchés, la résolution des problèmes sous-jacents, l'amélioration de l'efficacité organisationnelle, l'intégration des ressources stratégiques ou d'améliorer la satisfaction des employés ou des capacités. Dans le passé, une certaine planification stratégique n'avait pas été suivie suffisamment mais l'application de gestion de projets stratégiques a résolu ce problème. Les projets stratégiques ont commencé à être effectivement exécutés et a généré des résultats.
2. Lenovo a également mis en place un Project Management Office (PMO) pour coordonner les projets stratégiques. À partir de 2005, Lenovo a mis en place les processus et la structure organisationnelle pour son PMO. Il a également formalisé les relations entre les leaders stratégiques et les ressources et budgets du. Par la suite, tous les autres départements de Lenovo devaient se plier aux règlements du PMO. Toutefois, le PMO de Lenovo n'interférait pas avec les projets administrativement, mais plutôt offrait une formation et établissait des procédures standardisées. Les employés de Lenovo voient le PMO comme une sorte de ressource plutôt que d'une structure administrative. La désignation d'un PMO comme une structure administrative est l'une des plusieurs choses qui ont condamné ces bureaux dans le passé, mais le bureau de Lenovo a prospéré, remportant le prix de meilleure équipe de l'entreprise. La société estime que certaines conditions doivent exister afin d'utiliser avec succès la gestion de projet: d'abord, une entreprise doit faire face à un défi (par exemple un facteur externe qui exige de le faire), deuxièmement, le bureau doit être priorisée par le leadership de l'entreprise, en troisième , le bureau doit être dirigé par une équipe professionnelle afin de garantir que les systèmes de départements spécifiques sont développés et, enfin, il doit se conformer à la culture organisationnelle de l'entreprise et être apprécié. Sinon, il est difficile à l'exécuter.

3. Lenovo a également affecté des fonds pour la mise en œuvre stratégique. Auparavant, les plans stratégiques n'étaient pas soutenus financièrement. Mais avec le changement stratégique, le leadership a mis de côté des fonds additionnels pour exécuter des projets en dehors du budget initial et de fournir des bonus pour ceux qui sont impliqués, ouvrant ainsi la voie à l'exécution réussie des plans stratégiques.

#### Valoriser les professionnels de gestion de projet :

1. Lenovo a envoyé ses meilleurs talents en gestion de projet à l'examen de certification PMP. La Certification PMP est développée et gérée par le Project Management Institute (PMI) qui est le plus grand institut professionnel de gestion de projet dans le monde. La certification PMP est la plus autoritaire et influente de son genre et est la seule certification véritablement reconnue et acceptée partout dans la discipline de gestion de projets. Après l'acquisition par Lenovo d'IBM, les chefs de projet de Lenovo avaient besoin d'une plate-forme commune pour communiquer et gérer des équipes de différents pays. Les normes de gestion de projet du PMI ont aidé Lenovo à normaliser ses processus avec ceux d'IBM.
2. Une hiérarchie des postes de gestion de projet a été introduite au sein de l'entreprise. Différents niveaux d'ingénieurs incluant ingénieur assistant, ingénieur adjoint en charge, ingénieur en charge, etc. Ces ingénieurs sont évalués par des experts sur deux fronts: d'abord, en fonction de leur base de connaissances et sur leur performance. Il ya plus de 100 gestionnaires de projet à plein temps dans Lenovo, mais presque tous les employés de Lenovo ont participé à certains projets.

### ***Principales réalisations***

L'expérimentation de Lenovo en matière de gestion de projet a fait avancer les transformations dans sa stratégie et a amélioré son modèle économique. Son organisation axée sur les projets a promu le travail d'équipe et nivelé le terrain, la culture d'équipe et la culture d'entreprise, un esprit innovateur a été inculquée, et l'intégration internationale a été améliorée. En termes de résultats sur le marché, l'adoption de Lenovo d'un bureau de projets a amélioré la compétitivité de base de la société avec une meilleure prestation et la satisfaction du client. À son tour, la performance a été livrée distinctifs: En 2006, la société avait une part de marché de sept pour cent du marché mondial des PC. Son chiffre d'affaires total était de 14,6 milliards de dollars, une hausse de 10 pour cent par rapport à l'année précédente.

## ***Présentation de Microsoft Office Project Portfolio Server***

### ***1 Présentation du Logiciel***

La solution Microsoft Office Project Portfolio Server 2007 aide l'entreprise à valoriser ses activités, car elle permet d'identifier, de sélectionner et de gérer des portefeuilles en parfaite adéquation avec les priorités stratégiques d'Algérie Télécom.

Composant clé de la solution Microsoft Office EPM (Enterprise Project Management), Office Project Portfolio Server 2007 confère à l'entreprise la clairvoyance et la perspicacité nécessaires pour obtenir une vision globale et garder la maîtrise de ses portefeuilles d'applications, de programmes et de projets.

Office Project Portfolio Server 2007 s'intègre à Microsoft Office Project Server 2007 pour offrir aux entreprises une solution de gestion de portefeuilles de projets de bout en bout. La passerelle bidirectionnelle permet aux administrateurs de lier plusieurs serveurs Office Project à Office Project Portfolio Server 2007 en offrant ainsi aux responsables une vue globale et homogène de tous les projets de l'entreprise

### ***2 Fonctions clés de Microsoft office Project Portfolio server***

#### ***2.1 Automatiser les processus de gouvernance et les appliquer à la gestion des portefeuilles de projets :***

Un concepteur de flux de travail intuitif permet de définir et d'automatiser rapidement les processus de gouvernance de la gestion des portefeuilles de projets.

- Définir des flux de travail pour soumettre chaque projet aux contrôles de gouvernance appropriés tout au long de son cycle de vie.
- Utiliser des méthodes conseillées et des modèles prêts à l'emploi pour gérer efficacement tous les portefeuilles d'applications, de programmes et de projets.

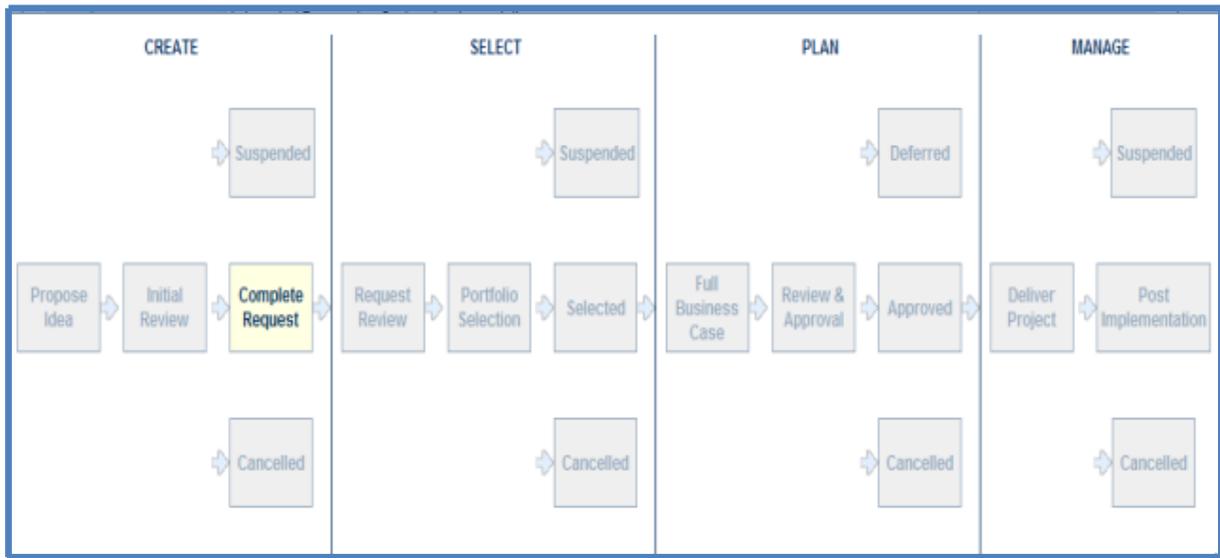


Figure 1: flux de travail traité par Microsoft portfolio 2007.

Exemple ci-dessous de demandes de projet capturées en fonction de chaque secteur d'activité dans Office Project Portfolio Server 2007.

The screenshot displays the 'Portfolio Selector' interface with a table of project requests. The table columns are Name, ID, Status, IT Budget 2007, and Manager. The projects are grouped by sector in a tree view on the left.

Name	ID	Status	IT Budget 2007	Manager
Corporate			94,472,450	
Finance			8,231,450	
Human Resources			7,356,070	
Information Technology			32,497,300	
Development			16,224,660	
Automated Processing System Implementation	DEV-17	Complete Request	578,120	Li, Yale
Bug Tracking Database Design	DEV-02	Complete Request	438,060	Sloth, Peter
Data Warehouse Upgrade	DEV-05	Complete Request	625,870	Steiner, Dominik
Feature Request Database Evaluation	DEV-01	Full Business Case	2,030,030	Raposo, Rui
Integrated Development Environment Training	DEV-016	Complete Request	365,130	Herp, Jesper
Internal Application Customization	DEV-014	Summary Business Case	1,110,350	Dumitrascu, Adrian
Internal Software Database Audit	DEV-015	Complete Request	1,575,490	Lembeck, Roman
Internal Web Page Design	DEV-009	Full Business Case	1,211,860	Dumitrascu, Adrian
IT Staff Training	DEV-011	Complete Request	872,360	Cencini, Andrew
Knowledge Management System Enhancement	DEV-010	Summary Business Case	717,240	Chudzik, Terri

Figure 2: Module Générateur de portefeuille.

## 2.2 Accorder des priorités aux investissements et les évaluer efficacement

Le logiciel nous permet d'adopter des techniques basées sur des méthodes conseillées pour générer automatiquement des indices de priorité et élaborer des graphiques intuitifs afin d'évaluer efficacement les investissements selon différentes perspectives.

- Définir objectivement la stratégie commerciale de l'entreprise et attribuer des priorités.
- Générer automatiquement des indices de priorité, tels que la valeur stratégique, la valeur financière, le risque, l'ajustement fonctionnel et les performances de production, pour évaluer objectivement les projets, les programmes et les applications.
- Utiliser les indices de priorité pour créer des graphiques intuitifs permettant d'évaluer efficacement les investissements en présence dans le portefeuille.

Exemple ci-dessous de graphique en bulles permettant d'évaluer les portefeuilles de projets, de programmes et d'applications dans Office Project Portfolio Server 2007.

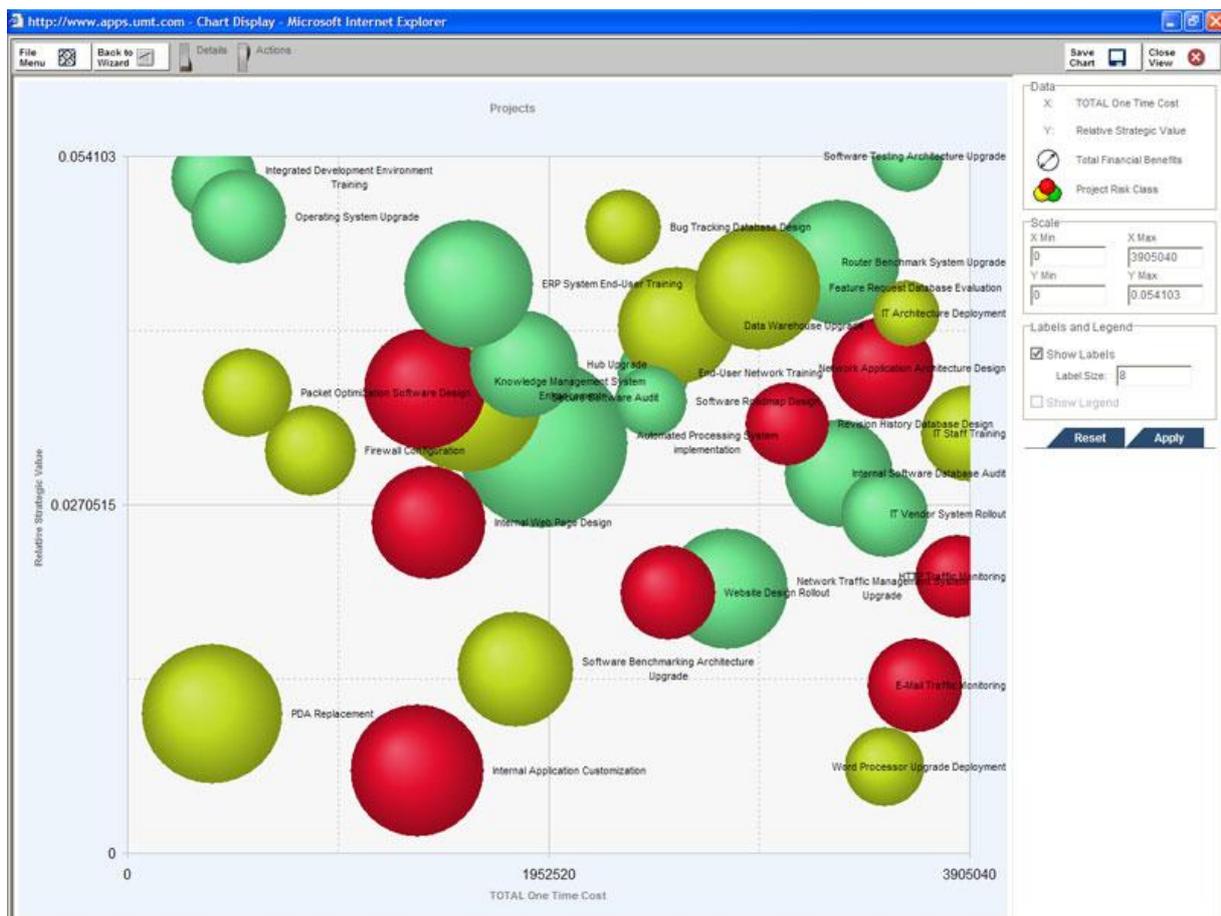


Figure 1: Module Optimiseur de portefeuille.

### ***Sélectionner les portefeuilles qui sont en parfaite adéquation avec la stratégie de l'entreprise***

Optimiser et sélectionner les portefeuilles qui correspondent le mieux aux priorités stratégiques de l'entreprise. L'interface est simple à utiliser, et grâce aux techniques d'analyse et aux méthodes basées sur des méthodes conseillées qui sont proposées, le personnel du BGP est en mesure de sélectionner les investissements qui se révèlent être un choix judicieux pour son activité.

- Utiliser des algorithmes d'optimisation élaborés pour sélectionner le portefeuille idéal en fonction de différentes contraintes budgétaires, telles que les coûts et les équivalents temps plein.
- Identifier et supprimer les contraintes qui empêchent le portefeuille d'atteindre la frontière d'efficience.
- Calculer automatiquement l'alignement du portefeuille par rapport à la stratégie commerciale de l'entreprise.
- Ne pas adopter une approche sentimentale mais une approche rationnelle lors de la sélection des portefeuilles.

Exemple de scénarios d'optimisation théoriques exécutés sous différentes contraintes budgétaires dans Office Project Portfolio Server 2007.

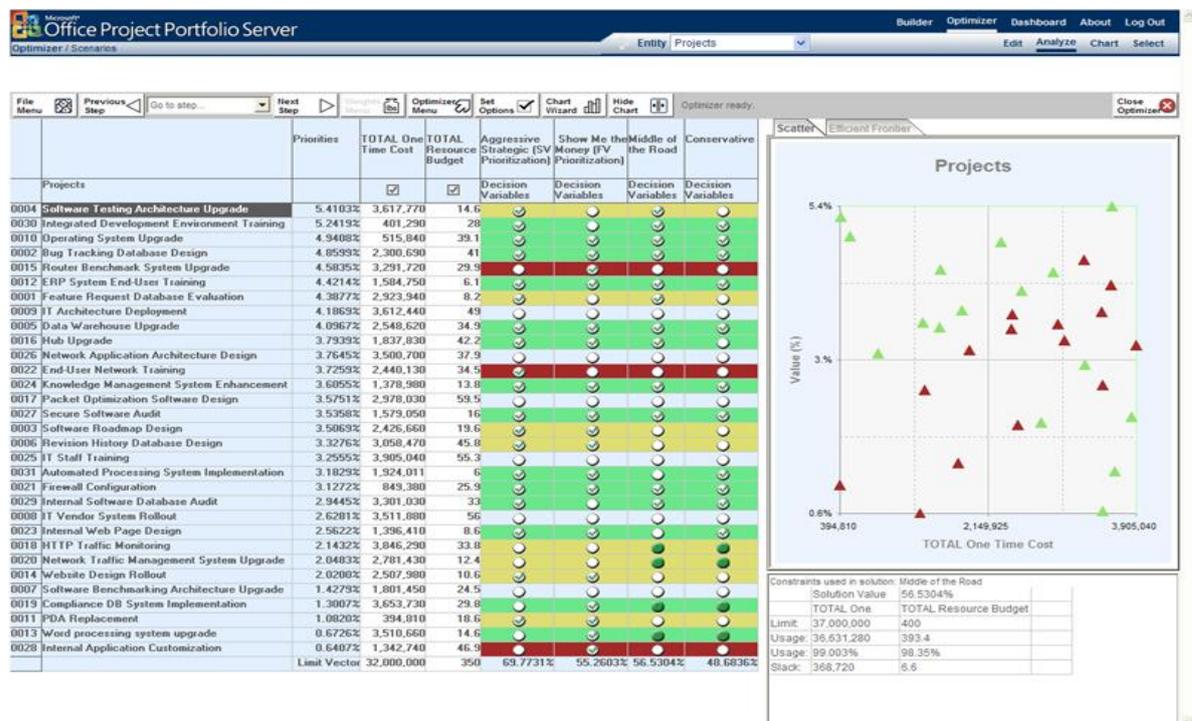


Figure 4: Module Optimiseur de portefeuille.

### 2.3 Gérer efficacement les performances des portefeuilles

Mesurer les performances de chacun des investissements de l'entreprise et les-analyser tout au long de leur cycle de vie pour s'assurer qu'ils génèrent les bénéfices prévus.

- Créer plusieurs tableaux de bord pour gérer les portefeuilles actifs et assurer leur suivi.
- Effectuer des analyses approfondies à partir du portefeuille pour afficher le rapport d'état le plus récent concernant chaque investissement.
- Générer régulièrement des rapports d'état pour mesurer l'évolution des performances d'un projet, d'un programme ou d'une application.
- Employer des générateurs de rapports simples à utiliser pour créer et publier des modèles permettant de standardiser et de simplifier la création de rapports dans l'ensemble de l'organisation.

Exemple de tableau de bord de suivi de portefeuilles dans Office Project Portfolio Server 2007.

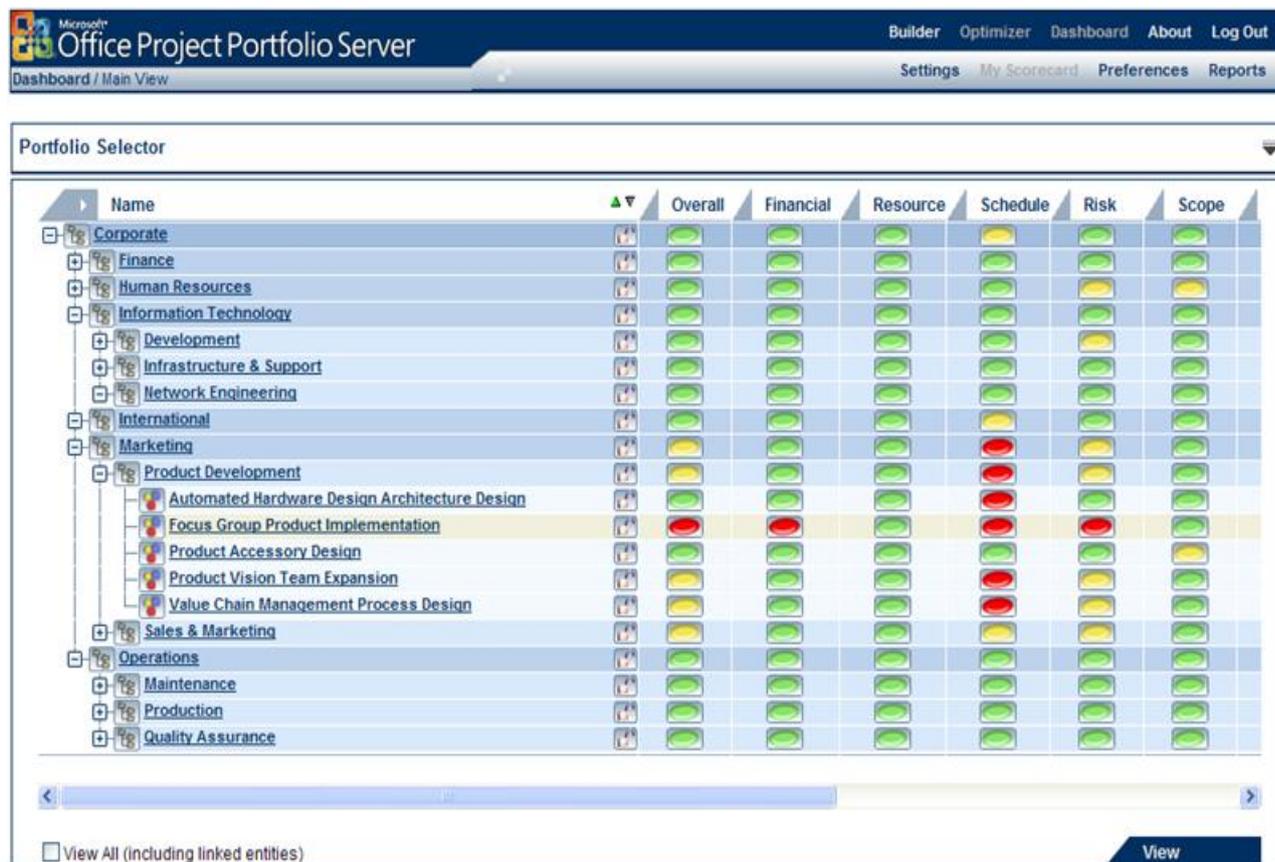


Figure 5: Module Tableau de bord de portefeuille.

### 3 Conclusion

Nous avons conclu que le logiciel Microsoft Office Project Portfolio Server 2007 répond à toutes les fonctionnalités nécessaires pour l'assistance au bon fonctionnement du Bureau de Gestion de projets d'Algérie Télécom.

Le logiciel est facile à utiliser et Microsoft propose des formations en ligne pour la maîtrise de cet outil.

IL existe aussi d'autres logiciels plus professionnels de gestion du portefeuille de projets tels que project.net ou encore Instantis qui s'impose comme leader mondial dans les logiciels de gestion des portefeuilles de projets et les bureaux de gestion des projets.

Algérie Télécom pourra mettre sur pied un programme de formation pour les effectifs du Bureau de Gestion de Projet pour maîtriser les logiciels professionnels et développer son niveau de maturité, afin de s'inscrire dans une dynamique d'évolution et d'instaurer la culture de l'innovation et de la progression continue.

***Fiches descriptives des opportunités***

<b>Initiateur du Concept (AT Structure)</b>	
<b>Department</b>	
<b>Nom du Produit / Service / Offre</b>	
<b>Produit / Service / Offre ID</b>	
<b>Description du Concept</b>	
<b>Nom &amp; Overview du Produit / Service / Offre</b>	
<b>Détails du Concept &amp; Objectifs</b>	
Qu'est ce qu'il y'a de rationnel derrière cette idée?	
Exemple : Améliorer la compétitivité d'Algérie télécom, augmenter le partage du marché, créer un nouveau marché, meilleur efficacité, rétention, la valeur Client, quelle sera l'expérience client attendu	
<b>L'impact désire sur le marché</b>	
<i>Quelle est la différence que le client va apercevoir</i>	
<b>Bénéfice désiré pour les Structures AT</b>	
<b>Comment le client va il utiliser/percevoir la valeur ajoutée du Produit / Service / Offre &amp; les insuffisance si applicable.</b>	
<b>Contenu</b>	
<b>Caractéristique majeure – Description Haut niveau</b>	
<i>Faire référence aux exemples existants si applicables</i>	
<b>Résultat du Sondage du Marché (Demande de Marché)</b>	
<i>Attaché un document si nécessaire</i>	
<b>Risques majeure et question (s'il y'en a)</b>	
<b>Facteurs critiques de succès</b>	

Figure : Fiche descriptive générale d'une pré-opportunité.

Responsable Commercial de l'Approbation		
Nom	Signature	Date

Plan d'Action (Estimation)	
Phase	Temps
Révision de la Pré-Opportunité	
Design Détaillé	
Development	
Test	
Pré-Lancement Préparations / Déploiement	
Lancement Marché	

Figure : Estimation du temps de réalisation.

<b>Perspective Commerciale</b> <i>Ceci doit être rempli par l'équipe Commerciale projet</i>				
Date lancement Visée				
Marché visé /Segment Client				
Finance (Coût estimé/ Bénéfice – si disponible)				
<b>Perspective Commerciale</b> <i>Ceci doit être rempli par l'équipe Commerciale projet</i>				
Date lancement Visée				
Marché visé /Segment Client				
<b>Marché Visé</b>				
<b>Nombre de famille et/ou (petite/moyenne/cié) entreprises en Algérie</b> <i>Selon les clients visés, remplir les cellules (famille, Entreprise, Ministères, Armée, Jeune ....)</i>				
Type / Catégorie	A1	A2	A3	A4
<b>Business Plan</b>				
<b>Taux de pénétration attendu du produit dans le marché/ type client</b> (famille, Entreprises , Ministères, Armé, Jeune....)				
Type / Catégorie	A1%	A2%	A3%	A4%
<b>Demande attendu /Objectifs Vente / Type client</b> (famille, Entreprises , Ministères, Armé, Jeune....)				
Type / Catégorie	A1	A2	A3	A4

Figure : Perspectives commerciales d'une opportunité.

<b>Analyse SWOT</b>
<b>Strengths</b>
<b>Weaknesses</b>
<b>Opportunities</b>
<b>Threats</b>

Figure : Analyse SWOT de l'opportunité.

<b>Faisabilité Technique de l'idée</b>
<i>Ceci doit être rempli par l'équipe Technique projet</i>
<p><b>Faisabilité technique de l'idée?</b></p> <p><i>Cette section est pour inclure les différentes options techniques disponibles pour l'exécution l'idée sur le Réseau AT et les ressources nécessaire, ceci doit inclure :</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Outils techniques, méthodes, Système, matériels nécessaire</i></li> <li>2. <i>Temps et coûts Développement estimé, ressources internes et externes</i></li> <li>3. <i>Définition initiale des limitations et risques prévisibles</i></li> </ol> <p><i>Il est important de déclarer que cette section doit être complétée du moment que des options plus détaillées peuvent être explorées dans la phase suivante</i></p>

Figure : Faisabilité technique de l'opportunité.

<b>Validation de l'étude de faisabilité EF de l'idée</b>				
Responsables EF	Titre	Nom	Signature	Date
Initiateur de l'idée (Future Directeur de Projet Proposé)				/ /
Représentant Technique AT				/ /
Représentant Technique Djaweb				/ /
Représentant Régulation AT				/ /
Représentant Finance				/ /
Représentant Support Client (Commercial)				/ /
Représentant Commercial				/ /
Représentant BGP				/ /
<b>Recommandations de l'initiateur de l'idée</b>			<b>Signature</b>	<b>Date</b>
				/ /

Figure : validation de la faisabilité technique de l'idée.

Validation Finale par le Haut Comité de Gestion de Projets (High Management)				
Oui	Non	Suspendre	Oui (avec Conditions)	
Conditions si applicable (l'initiateur de l'idée peut ajouter ses conditions)				
<b>Date du lancement</b>	/ /			
<b>Signer pour le démarrage</b>	<b>Titre</b>	<b>Nom</b>	<b>Signature</b>	<b>Date</b>
Responsable Structure AT (source de l'idée)				/ /
Initiateur de l'idée (Future Directeur de Projet Proposé)				/ /
Représentant Technique Djaweb				/ /
Représentant technique AT				/ /
Représentant Affaires Juridiques/régulation				/ /
Représentant Procédures d'Affaires				/ /
Représentant Support client (Commercial)				/ /
Représentant Commercial				/ /
Représentant Finance				/ /

Figure : Validation de l'opportunité par le HCG.