

La gestion des projets au sein des entreprises marocaines, et l'impact du covid-19 sur cette gestion.

Project management within Moroccan companies, and the impact of covid-19 on this management.

AL MOUHANI Zouhair

Doctorant

Faculté Polydisciplinaire à Larache

Abdelmalek Essaâdi MAROC

Laboratoire de Gestion, Droit interculturelle et Mutation Sociale à la Faculté Polydisciplinaire
à LARACHE

Zouhair.almouhani@etu.uae.ac.ma

ESSABIRY Rachid

Administrateur pédagogique

Faculté Polydisciplinaire à Larache

Abdelmalek Essaâdi MAROC

rachidessabiry@gmail.com

ACHELHI Hicham

Enseignant chercheur

Faculté Polydisciplinaire à Larache

Abdelmalek Essaâdi MAROC

Laboratoire de Gestion, Droit interculturelle et Mutation Sociale à la Faculté Polydisciplinaire
à LARACHE

achelhi.hicham@uae.ac.ma

Date de soumission : 02/10/2020

Date d'acceptation : 16/11/2020

Pour citer cet article :

AL MOUHANI Z. & Al. (2020) «La gestion des projets au sein des entreprises marocaines, et l'impact du covid-19 sur cette gestion.», Revue Française d'Economie et de Gestion «Volume 1 : Numéro 5» pp :374 – 395.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons

Attribution License 4.0 International License



Résumé :

Notre article donne une vue historique de la gestion de projet en essayant de nommer et caractériser les grandes étapes et d'en comprendre les principaux leviers de développement et de diffusion.

Le management de projet a des possibilités de se développer au cours du temps dans la mesure où il s'adaptera avec les changements technologiques de l'environnement dans ce domaine. L'objet de cet article est d'étudier et analyser les différents styles de gestion de projet et son évolution dans le temps, selon la vision de MIDLER 1996, qui les regroupe en quatre modèles : Entrepreneur, Ingénierie, taylorien et concourant.

Pour ce faire, notre recherche se base sur un questionnaire visant les responsables des organisations marocaines de tailles différentes, ce travail nous a permis de mettre en œuvre le style de gestion des projets le plus adopté par les gestionnaires de projet et de définir les critères de choix des responsables de projet les plus nommés. En fin, notre article a étudié l'impact de la crise sanitaire sur l'activité économique de ces organisations et sur la façon de gérer les projets durant la période de la pandémie.

Mots clés : Management de projet ; Entrepreneur ; Ingénierie ; taylorien ; concourant.

Abstract:

Our article gives a historical view of project management by trying to name and characterize the main stages and to understand the main levers of development and dissemination.

Project management has opportunities to develop over time, as it will adapt with technological changes in the environment in this field. The purpose of this article is to study and analyse the different styles of project management and its evolution over time, according to the vision of MIDLER 1996, which groups them into four models: Entrepreneur, Engineering, Taylorian and concurrent.

To do this, our research is based on a survey aimed at managers of Moroccan organizations of different sizes, this work enabled us to implement the project management style most adopted by project managers and to define the criteria for choosing the most appointed project managers. Finally, our article investigated the impact of the health crisis on the economic activity of these organizations and on how to manage projects during the pandemic period.

Keywords: Project management; Entrepreneur; Engineering; Taylorian; concurrent.

Introduction

Pour son développement, toute organisation doit mettre en place une stratégie. En fonction de leurs stades de maturité et des ressources disponibles, les organisations mettent en œuvre des projets internes ou les externalisent (Brady & Davies, 2004) ; (Gopal & Gosain, 2010) ; (Jeang, 2015).

Un projet est une organisation temporaire, qui est structurée pour effectuer un ensemble d'activités pour créer un résultat unique avec des ressources limitées et un début et une fin prédéterminés (Gilbreath, 1986) ; (PMI, 2008).

Bien que le management de projet (PM), en tant que forme unique de leadership, soit considéré comme une réalisation des dernières décennies, cela ne signifie pas que l'humanité n'a jamais réalisé de projets auparavant. Le mode projet apparaît à la naissance de l'humanité. Les hommes en effet, dès la nuit des temps, se regroupent en clans pour réaliser ce qu'il est impossible de faire seul, comme la chasse ou la guerre, La construction des pyramides égyptiennes et les voyages de Colomb sont de grands et ambitieux projets. On sait maintenant que différents rôles étaient remplis dans ces groupes, que des outils et des tactiques étaient utilisés.

À présent, le management de projet est devenu une méthodologie reconnue pour les activités axées sur les projets. Au cours des 40 dernières années, le MP dans le monde est devenu une discipline indépendante et un domaine d'activité professionnel particulier dans une économie de marché.

L'objectif de notre article est de définir la MP, de comprendre si les entreprises marocaines dans leurs gestion du projet respectent et suivent un modèle de gestion prédéfinie et d'étudier l'impact de la crise sanitaire actuelle sur cette gestion. Pour ce faire, nous avons posé les questions de recherche suivantes :

Est ce que le pilotage des projets nécessite une maîtrise de la MP et ses outils par l'entrepreneur ?

Quel est le modèle de gestion le plus approuvé par les organisations marocaines ?

Quel est l'impact de la crise sanitaire actuelle (COVID-19) sur la gestion des projets marocains ?

Pour obtenir des réponses à ces questions de recherche, nous avons mené une enquête auprès des pratiquants du domaine de gestion dans des entreprises marocaines de différentes tailles et secteurs d'activité. Nous avons ciblés 325 entreprises. En utilisant un questionnaire bien. Nous avons reçu 131 réponses complètes.

Dans un premier temps, nous partons de la littérature sur la gestion du projet afin d'encadrer son évolution historique, et d'en tirer une définition du MP. Nous citerons après les quatre modèles de gestion évoquée par (Milder, 1996). Dans un second temps nous discuterons les résultats de notre cas pratique fait entre Mars et fin d'août 2020.

1. Définition : management de projet (MP).

Une analyse d'articles publiés de 1986 à 2004 dans l'International Journal of Project Management et le Project Management Journal a trouvé 30 articles sur la réussite d'un projet (Ika, 2009). Il a remarqué qu'il n'y'a pas de consensus sur la définition de la réussite des projets. L'échec fait souvent référence à « l'arrêt d'une initiative visant à créer de la valeur qui n'a pas atteint ses objectifs » (Hoang & Rothaermel, 2005) ; (McGrath, 1999) ; (Shepherd, et al., 2011).

Alors avant de définir le MP il faut en premier lieu mettre une petite vision sur la signification du mot projet.

1.1. Définition : du mot projet

Pour (Bernard & Nguyen, 1995). Un projet est un assortiment complexe de tâches et d'activités « ayant pour but la réalisation d'un extrant, un produit nouveau ; ce produit correspond à un objectif fixé au départ, dont l'atteinte est ainsi rendue objectivement vérifiable ». Pour (Andy & Langdon, 2001). Un projet « est un ensemble d'activités destinées à atteindre un objectif dans le cadre d'un budget et d'un délai donnés ». Pour (Wilson, 1992). Un projet est plutôt « un processus unique de transformation de ressources ayant pour but de réaliser d'une façon ponctuelle un extrant spécifique répondant à un ou des objectifs précis, à l'intérieur de contraintes budgétaires, matérielles, humaines et temporelles ». (Davidson, 1988) ; (Hazebroucq & Olivier, 1996), proposent aussi bien d'autres définitions des termes « projet » et « gestion de projet ». Aussi le mot projet est « Processus unique qui consiste en un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées, comportant des dates de début et de fin, entrepris dans le but d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques, incluant les contraintes de délai, de coûts et de ressources » (AFITEP, 2010 – Norme ISO 21500 – Lignes directrices sur le management de projet, octobre 2012). Le PMI (Project Management Institute) définit les contraintes d'un projet comme étant : le contenu, la qualité, l'échéancier, le budget, les ressources et les risques (Guide du corpus des connaissances en management de projet, Guide PMBoK®, 2017).

Un projet est unique. Il débute et prend fin. Il ne peut être une répétition ou une redite. Un projet est limité dans le temps (un début et une fin), il en va de même de son financement.

La qualité du projet, ou sa finalité, est aussi, généralement, prise en compte. Un projet qui n'apporte rien, ne peut en être un. Un projet serait donc : (Complexe, Multidisciplinaire, Nouveau, Unique, et Important). Déterminé (Michel & Muller, 1994).

Selon l'organisation dans laquelle se réalise le projet, un déterminant (de délais, de budget et de qualité) peut également influencer plus que d'autres le cours des travaux. De fait, comme le font valoir (Hazebroucq & Badot, 1996) dans la pratique, ce triangle (coûts, délais et qualité) est rarement équilatéral, on privilégie, aisément ou non, l'un des sommets au détriment des autres. Il est évident que dans le spatial ou le nucléaire, c'est la qualité qui prime.

1.1.1. Définition : management de projet (MP).

Alors après avoir expliqué la signification du mot projet, notre travail est de définir le management de projet : Selon (Cleland & Irelande, 2006) : le MP a été officiellement reconnu comme un domaine qu'à partir de 1950, et ce n'est que dans les années 1970 qu'il a été considéré comme un métier, même si plusieurs chercheurs mentionnent que l'origine du PM est les Pharaons avec la construction des pyramides. Il existe plusieurs définitions du MP dans la littérature, par exemple, d'après (AFITEP, 2010) le PM est « Planification, organisation, suivi, maîtrise et compte rendu de tous les aspects d'un projet et de la motivation des personnes impliquées pour atteindre les objectifs du projet ». (AFITEP, 2010). Le management de projet est l'art de diriger et de coordonner des ressources humaines et matérielles tout au long de la vie d'un projet, en utilisant des techniques de gestion pour atteindre des objectifs prédéfinis, de contenu, de coût, de délai, de qualité et de satisfaction des parties prenantes. (Hervé Courtot, et al., 2018). De son côté le référentiel du PMI (Project Management Institute) définit le management de projet comme « l'application de connaissances, de compétences, d'outils et de techniques aux activités d'un projet afin d'en satisfaire les exigences ». (Morley, 2016). le MP est défini aussi comme l'utilisation d'un savoir, d'habiletés, d'outils et de techniques dans le cadre des activités d'un projet, en vue de satisfaire ou de respecter les exigences et les attentes des parties prenantes à l'égard d'un projet. (Raouf & Chabaud, 2020). Dans ce sens on peut définir le MP comme une activité visant à réaliser ou planifier les tâches assignées, à mettre en œuvre certains plans, à utiliser les ressources disponibles (temps, capital, personnes et techniques), afin de satisfaire des exigences et atteindre des objectifs fixés.

1.2. L'histoire de la gestion de projet

Fort peu d'auteurs traitent de l'évolution de la gestion de projet. Certes, la littérature savante renvoie, ici et là, à certaines de ses composantes, mais très rarement au « processus » ou au « cycle de vie ». De nombreuses organisations utilisent les méthodes, les outils et les techniques, les principes de la gestion de projet pour administrer leurs opérations quotidiennes sans nécessairement se réclamer des « gestionnaires de projet ». En effet, les organisations, surtout celles du secteur privé, ont tenté d'accroître leur productivité et, inversement, de réduire leurs coûts d'opérations. L'aménagement dit « scientifique » du travail, proposé notamment par l'Américain Frederick Taylor (1856-1915) et le Français Henri Fayol (1841-1925), découle de cette volonté. Dans les années 1980, par exemple, les organisations, toujours désireuses d'accroître leur rendement, ont donné naissance à la « réingénierie » des processus d'affaires (reengineering) et la réduction du personnel (downsizing), lesquels ont entraîné de nombreuses mises à pied (Jeremy, R. 1996); (Hadj, B. 2000). Dans cette perspective, il apparaît essentiel de situer les outils, les méthodes, les techniques et les principes de la gestion de projet à travers les époques de manière à bien saisir les « contextes historiques » qui les ont façonnés.

1.2.1. De 1900 à 1960

La production industrielle n'en est qu'à ses premiers balbutiements. Frederick Taylor aux États-Unis et Henri Fayol en France exposent leurs réflexions sur l'organisation « dite » scientifique du travail et son administration, et le constructeur automobile, Henri Ford (1863-1947). Les années 1940, 1950 et 1960 créent, en Occident, des masses importantes de consommateurs, toujours désireuses de se procurer les dernières nouveautés. Ces consommateurs commandent l'organisation structurée de la production. La gestion de projet, ou certaines de ses composantes, débute ainsi avec les toutes premières tentatives d'organiser « scientifiquement » le travail. Comme le note (Bloch, 2000). « Les premières tentatives de formalisation des principes du management de projet s'inscrivent dans une logique similaire ». La gestion de projet débute entre autres avec les travaux de Henry Gantt (1861-1919), lequel conçoit, pour contrôler davantage la production, le diagramme dit de Gantt.

1.2.2. De 1960 à 1980

Les années 1960 à 1980 sont marquées, pour leur part, par le contrôle des coûts. Par ailleurs, pour les consommateurs, « l'accès à la consommation était le générateur de la qualité de la vie la possession d'un large éventail de produits de consommation, le passeport pour entrer dans la société moderne » (Hazebroucq & Badot, 1996). Aux États-Unis, la course à l'exploitation

lunaire est un événement marquant l'évolution de la gestion de projet. En fait, rappelle (Bloch, 2000) « Sous l'impulsion conjointe des travaux et recherches conduits par la NASA et le Département de la Défense américaine d'une part, et le Project Management Institute d'autre part, s'élaborent progressivement les principes d'une démarche projet, extrêmement formalisés ».

1.2.3. De 1980 à 2000

La « qualité » du bien produit ou du service offert caractérise les années 1980-2000. La diversité est également de mise, les consommateurs exigent plus de variété et d'options. C'est aussi, notent (Hazebroucq & Badot, 1996) l'époque des produits-code (du « look »), consommés plus pour leurs surfaces et leurs valeurs de référents culturels que pour leurs réalités techniques ; produits consommés selon une logique de mode, c'est-à-dire selon une logique du changement et de la vitesse. Cette période est également celle de la qualité totale et du développement des normes ou critères de qualité. Les organisations améliorent leurs opérations, leurs produits ou leurs services, leur service à la clientèle, etc. C'est l'époque « ISO »

1.2.4. De 2000 à aujourd'hui

Les années 2000 annoncent la mondialisation des marchés et la restructuration des économies. Le consommateur a dorénavant accès à un nombre considérable de produits, et cela, de par le monde, grâce à l'utilisation, notamment, de réseaux informatiques. Offrir des produits ou des services nouveaux, uniques, de qualité, en des temps records et à des prix raisonnables, caractérise les organisations des sociétés occidentales au début de l'an 2000 : « Dans cet environnement turbulent, la firme a donc été confrontée au management d'activités moins stables, moins répétitives et moins connues que ses opérations traditionnelles : le management des projets. » (Hazebroucq & Badot, 1996).

Aujourd'hui, la gestion de projet pourrait se définir en recourant, tout simplement, au sens des termes « efficacité » et « efficience ». Pour (Hazebroucq & Badot, 1996), « l'efficacité se mesure par l'écart entre les résultats obtenus et les objectifs alors que l'efficience concerne le rendement des ressources engagées : outputs/ inputs. ». Les principes de la gestion de projet s'imposent aujourd'hui dans divers champs d'activités. Les organisations estiment qu'un nouvel employé doit avoir une certaine connaissance de la gestion de projet pour s'acquitter de ses responsabilités. La gestion de projet s'applique aujourd'hui à un ensemble d'activités, de manière variée et à différents niveaux. Il existe ainsi de grands projets (quelques années),

de petits projets (quelques mois) et même des projets « poussières » (quelques semaines) voir (Bloch, 2000). On peut résumer ces quatre étapes selon le tableau suivant :

Tableau 1 : Histoire du management de projet

La phase	La période	caractéristiques
le cadre d'organisations dites "fonctionnelles"	De 1950 à 1960	Le projet passe successivement dans des services spécialisés sur chaque étape du cycle de vie du produit. Il n'y a pas de démarche ni d'acteurs projets formalisés.
La formalisation du "modèle standard" pour les grands projets d'ingénierie	De 1960 à 1980	Développement de la notion de gestion de projet dans les industries de grande série. La gestion de projet va se formaliser en corps de doctrine autonome à l'occasion des grands programmes militaires ou spatiaux, et des grands travaux de développement. Project Management Institute. A la fin des années 1980, une nouvelle rupture. De nouvelles démarches de gestion des projets émergent, qui donnent un poids plus important au chef de projet, maintenant dénommé "directeur de projet"
Développement des normes ou critères de qualité.	De 1980 à 2000	L'époque des produits-code (du « look »). Les organisations améliorent leurs opérations, leurs produits ou leurs services, leur service à la clientèle, etc. C'est l'époque « ISO »

la mondialisation des marchés et la restructuration des économies.	De 2000 à ...	Accès à un nombre considérable de produits, et cela, de par le monde, grâce à l'utilisation, notamment, de réseaux informatiques. Des termes « efficacité » et « efficience ». La gestion de projet s'applique aujourd'hui à un ensemble d'activités, de manière variée et à différents niveaux.
--	---------------	---

Source : Élaboration propre

1.3. Les modèles de gestion de projets selon MIDLER

Pour définir ces grandes étapes d'évolution, on trouve plusieurs auteurs dans la littérature qu'ont citée ces étapes, par exemple (Navarre, 1989. 1993). Qui à de son côté, a gradué l'histoire moderne de la gestion de projet en deux degrés : le « degré zéro » qui, au début du XXe siècle, autonomise la gestion de projet et le « degré un » qui, dans la seconde moitié du XXe, la rationalise et définit un modèle standard (GAREL, 2003).

L'analyse historique a montré que la gestion de projet s'est forgée dans des contextes professionnels variés (les grands projets unitaires, les entreprises de produits manufacturés notamment). Le bouillonnement actuel en matière de gestion de projet s'articule autour de quatre tendances, où l'on voit opérer des transferts entre des traditions professionnelles différentes ; le développement de la fonction projet ; la mise en œuvre de méthodologies d'ingénierie concourante ; le développement de nouveaux outils télématiques de communication et de coopération ; l'élaboration de formes originales de contractualisation. (Giard & Midler, 1996). C'est la raison pour laquelle, dans notre article on va se baser sur l'identification de (Midler, 1996) qui a indiqué quatre modèles de gestion, qui se sont, grosso modo, succédés dans le temps : (Le modèle de l'entrepreneur, le modèle standard du Project ou d'ingénierie, le modèle Taylorien ou séquentiel de gestion de projet, et le modèle de l'ingénierie concourante (IC).

1.3.1. Le modèle de l'entrepreneur

Fondé par (Schumpeter, 1934), c'est la forme dominante de l'évolution industrielle des 19ème et 20ème siècles. Dans ce modèle le choix du projet et les décisions importantes sont prises par le fondateur (l'entrepreneur) et basées sur son charisme et ces relations interpersonnelles. L'entrepreneur est le principal centre de décision de l'entreprise, au sens où il gère l'ensemble du processus productif, non pas en raison d'une prééminence anhistorique de la propriété du

capital, mais bien parce qu'il est l'agent qui détient le facteur le plus rare (Baudry & Chirat, 2018). « Le projet s'identifie à la naissance et au développement d'une entreprise portée par la figure de son fondateur. La coopération repose moins ici sur des processus instrumentés que sur la confiance, le charisme et les réseaux interpersonnels » (Garel, 2011). D'après (Akrich, et al., 1988) « La figure clé du modèle est l'entrepreneur, créateur du produit, fondateur de l'entreprise, qui rassemble dans sa personne la compétence technique, la compétence sociale de l'animation de la coopération innovatrice et assume personnellement le risque économique ». Le mécanisme économique fondamental de ce modèle c'est que l'entrepreneur possède les droits d'exploitation des produits ou services futur.

1.3.2. Le modèle de l'ingénierie

Ce modèle a été formalisé en Etats Unis à la fin des années 60. L'acteur principal dans la formalisation de ce modèle est l'association professionnelle Project Management Institute (PMI), avec l'apparition des grands programmes : militaire, et les grands travaux d'aide au développement. Suite à la création des organismes tels que le PMI, l'AFITEP et l'AFNOR, qui ont fourni au management de projet des outils jugés réussis à l'époque tels que : LE PERT pour ordonnancement des projets, LE GANTT pour planification des tâches d'un projet (Hanaa & AMEZIANE, 2019). Gérer des projets d'ingénierie mène à la standardisation des instruments, des procédures et acteurs et s'érige en un modèle conforme. « La conduite du projet est formalisée et contractualisée à travers des outils que le PMI a lui même contribué à standardiser et à diffuser par une normalisation des processus et une certification des chefs de projet : décomposition du projet en tâches, méthodes de planification, analyse fonctionnelle, outils de contrôle des coûts et des risques » (Garel, 2011). Selon (Midler 1996), « Le modèle de l'ingénierie introduit, sur le plan du mécanisme économique, une rupture par rapport au modèle de l'entrepreneur capitaliste. Son point de départ est en effet la dissociation entre le maître d'ouvrage, qui assume le risque d'exploitation de l'ouvrage, et le maître d'œuvre, qui assume le risque de sa réalisation du projet ». Mais pour le premier modèle, l'entrepreneur prendre à son compte les deux risques d'exploitation et réalisation du projet.

1.3.3. Le modèle Taylorien ou séquentiel de gestion de projet

Un grand nombre de produits nouveaux précisément de biens manufacturés, ont été apparu au sein de grandes entreprises, suivant la raison de modernisation de gammes de produits existants. Leurs processus de conception a été échappé du raisonnement des deux modèles précédents. Selon (Midler, 1996), L'organisation de ce modèle repose sur trois caractéristiques :

« Une intégration dans l'entreprise de la plupart des expertises nécessaires à la conception. Ces concepteurs sont rémunérés par le salaire, contrairement au modèle de l'entrepreneur et de l'ingénierie ».

« Une logique de spécialisation des expertises métiers (avec, en particulier, la séparation taylorienne entre conception et exécution des activités) ».

« La conception est coordonnée par des procédures. Les interventions des différents métiers sont séquentielles selon un jalonnement linéaire type. Les problèmes d'interface entre fonctions différentes sont gérés par arbitrage hiérarchique ». Selon, (Garel, 2011) cette coordination de l'activité qui est séquentielle, chaque métier intervenant successivement dans la réalisation du projet.

Le pilotage de projet mobilise des outils et méthodes pour garantir à l'entreprise une performance en termes de coût, de délai et de qualité (Hanaa & AMEZIANE, 2019). Face à une exigence de vitesse de développement et de renouvellement régulier des projets, ce modèle est inopérant.

1.3.4. Le modèle de l'ingénierie concourante (IC)

L'apparition des nouveaux produits et services vers la fin des années 1980 a mis en œuvre l'IC. Le passage vers l'IC exige une méthodologie de changement parfaitement définie et structurée qui guide l'entreprise tout au long du processus de changement (Burns 1997). À son tour, la complexité du système d'entreprise, dans lequel les décisions doivent être prises par des groupes interdisciplinaires avec des méthodes et des besoins différents, nécessite l'utilisation de modèles (Ostrosi, et al., 2001). Un modèle décrit ce que fait le système, ce qui contrôle son fonctionnement, les choses sur lesquelles il agit, les moyens qu'il utilise et ce qu'il produit. Ainsi, la première tâche qu'une entreprise doit considérer lors de la mise en œuvre de l'IC est d'obtenir un modèle de son processus actuel de conception et de fabrication, déterminer où les différents départements de l'entreprise entrent en jeu et comment ils sont liés (Prasad 1996). Pour illustrer ce modèle dans lequel chaque membre de l'équipe progresse en même temps que les autres, plusieurs auteurs utilisent la métaphore « la descente de rugby », sachant que beaucoup de combinaisons restent possibles (Oikaoui & El Oualidi, 2020). Une étude exhaustive des différentes informations qui arrivent et sont diffusées dans l'entreprise, lors de la création d'un nouveau produit, sera vitale dans la transformation et l'adaptation ultérieure à la nouvelle philosophie IC.

Ensuite, vous devez déterminer l'état auquel vous souhaitez accéder : de nouvelles pratiques de concurrence en utilisant, principalement, des outils de conception et de fabrication assistés

par ordinateur et en incorporant un système de gestion des données produit (Contero, et al., 2002).

Enfin, la stratégie et les tactiques doivent être développées pour apporter le changement souhaité. Pour cela, il faut garder à l'esprit que la mise en œuvre de l'Ingénierie Concurrentielle doit être réalisée étape par étape, en mettant l'accent sur le changement de culture d'entreprise à travers une connaissance approfondie du processus de développement produit (Sadiq, et al., 2000).

On peut résumer ces quatre modèles de gestion évoqué par Midler selon le tableau suivant :

Tableau 2 : Les modèles de la gestion de projet (MGP) selon Midler 1996

MGP	Description	Auteurs
Le modèle de l'entrepreneur	(le choix du projet et les décisions importantes sont prises par le fondateur et basées sur son charisme et ces relations interpersonnelles : "la propriété des droits d'exploitation")	(Schumpeter, 1934). (Akrich, et al., 1988). (GAREL, 2003. 2011). (Baudry & Chirat, 2018). (JAZIRI & Chabaud, 2020).
Le modèle standard du Project Management Institute (PMI). (ingénierie)	décomposition du projet en tâches, méthodes de planification, analyse fonctionnelle, outils de contrôle des coûts et des risques	(GAREL, 2003. 2011). (F Marle, LA Vidal, 2016). (OIKAOUI & OUALIDI, 2020). (Yvon, 2020).
Le modèle Taylorien ou séquentiel de gestion de projet	(vous divisez le projet en sous tâche élémentaire en définissant des critères bien déterminés de chaque tâche à suivre)	(GAREL, 2003. 2011). (Marle & LA Vidal, 2016). (Hanaa, & AMEZIANE, 2019). (OIKAOUI & OUALIDI, 2020).
Le modèle de l'ingénierie concourante (IC)	(les diverses tâches du projet sont conduites de manière parallèle et simultanée, au cours de laquelle chaque étape démarre lorsque la précédente est complètement achevée)	(GAREL, 2003. 2011). (Marle & LA Vidal, 2016). (OIKAOUI & OUALIDI, 2020). (Yvon, 2020).

Source : Élaboration propre

2. Cadre méthodologique et modèle d'analyse

2.1. Approche méthodologique de l'étude

Dans cette partie il paraît nécessaire de faire un rappel de la problématique ainsi que les questions de recherche. En se basant sur les travaux de MILDOR et son classement des modèles de gestion de projet, et dans le but de faire sortir la recherche pour l'appliquer aux conditions concrètes du terrain et dans le souci de décrire un profilage des modèles de gestion des projets au Maroc, nous allons concentrer les efforts au niveau des gestionnaires de projet plutôt qu'au niveau de l'entreprise entière. Car comme signal le PMI dans son rapport annuel 2016, la performance du projet est en relation forte avec le profit du pilote de projet.

Nos questions de recherche comme déjà dit se concentrent autour de l'impact de la crise sanitaire actuelle sur la gestion des entreprises marocaines, l'importance des outils de la MP pour le pilotage de projet et le profilage du modèle de gestion de projet le plus adopté au Maroc, ce qui aide les entrepreneurs et les décideurs de l'organisation à mettre le doigt sur les vrais axes de la performance des projets. Ce qui nous a poussé de mettre l'hypothèse suivante : Le modèle de gestion dépend de la taille de l'entreprise.

Notre recherche s'inscrit dans une démarche exploratoire quantitative et descriptive. Pour répondre à nos questions de recherche, le questionnaire est l'outil choisi de collecte des données. A travers une méthode d'administration directe et online auprès d'un échantillon de 325 entreprises ces questionnaires ont été adressés à des pratiquants de gestion de projet. Nous avons pu récupérer 131 réponses des entreprises de différentes tailles.

L'objectif est de comprendre les différents modèles de la gestion de projet adopté par l'échantillon des entreprises participant à la réponse de notre questionnaire.

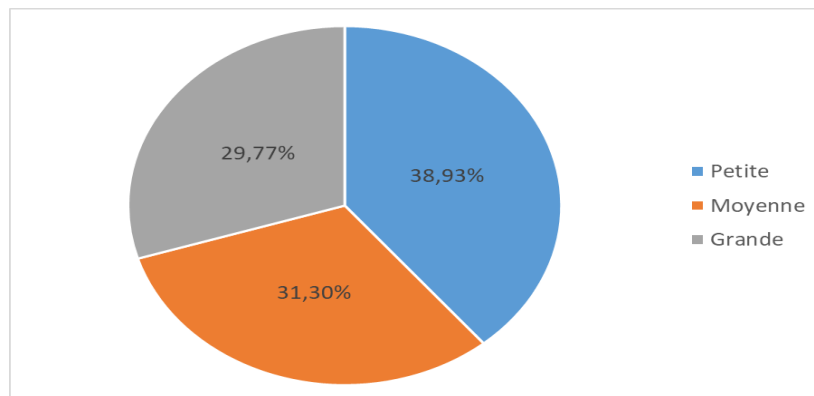
2.2. Résultats et discussion

2.2.1. Taille d'entreprise

Cette partie est réservée à la présentation des résultats de l'enquête du à la confrontation des données théorique et celle du terrain. Elle consiste à répondre à nos questions de recherche.

D'après le (graphe 1). 38,93% de petite taille, 31,30% de taille moyenne et 29,77% de taille grande.

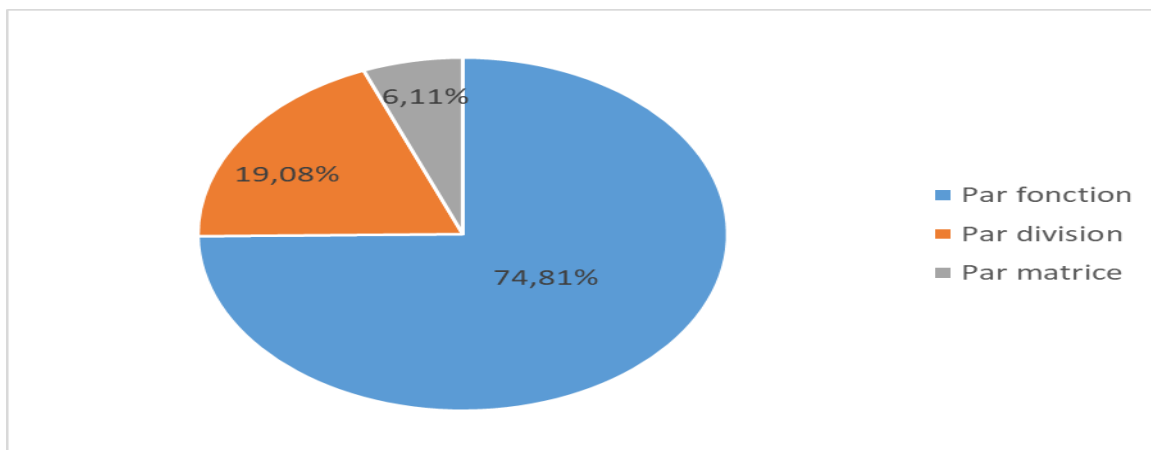
Graphe 1 : les tailles des entreprises participant à notre travail



2.2.2. Structure d'entreprise

Les entreprises questionnées optent pour une structure par fonction 74,81%, pour organiser son organigramme, suivi par une structure par division qui représente 19,08%, des entreprises questionnées, en dernière position on trouve la structure matricielle 6,11%, (graphe 2). La structure par fonction donne à chaque chef de service une autorité sur ces subordonnés dans la limite de sa fonction propre. Cette structure permet une meilleure qualité d'exécution des tâches ce qui facilite par la suite le rôle de responsable de projet.

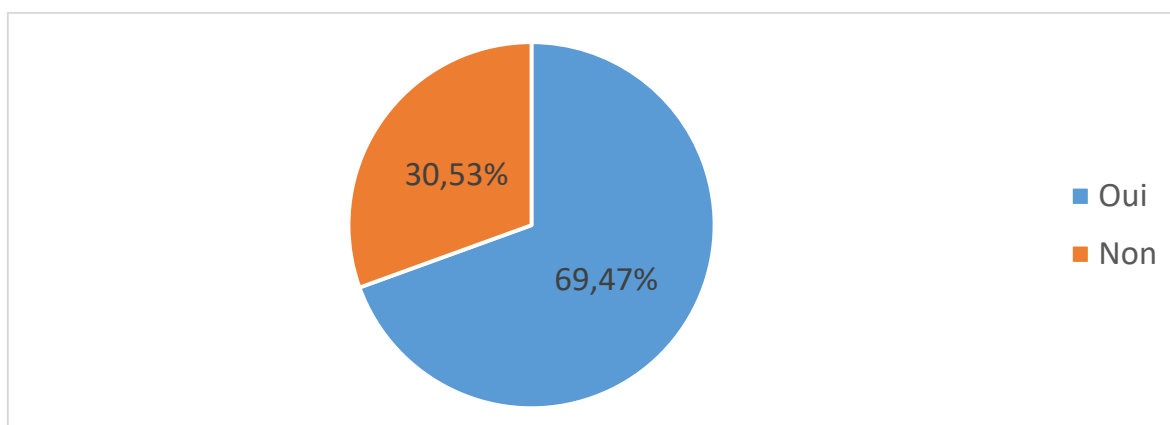
Graphe 2 : Structure des entreprises



2.2.3. Présence ou non d'un responsable de projet

Le graphe 3 montre que 69,47% des entreprises, (surtout de taille grande et moyenne), ont un responsable de projet se qui va avec l'analyse du graphe 1. Par contre 30,53% des entreprises questionnées (sur tout de petites tailles) n'ont pas un poste de responsable de projet. Cela nous donne une idée sur l'importance du gestionnaire de projet.

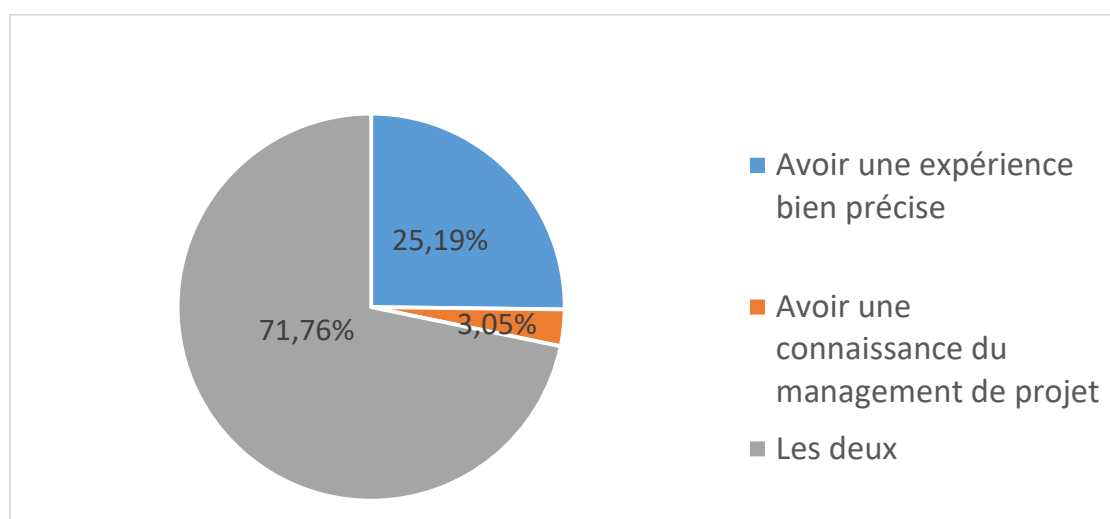
Graphe 3 : l'existence d'un responsable de gestion au sein des entreprises



2.2.4. Les critères de choix d'un responsable de projet

Notre travail nous a permis de souligner que le couple (connaissance, expérience) est un couple qui joue un rôle très important dans le choix du responsable de projet (graphe 4). Le graphe montre que plus de 71.76% considèrent que la connaissance et l'expérience bien précise dans le domaine sont deux critères essentiels pour le choix d'un responsable de gestion de projet. 25,19% des entreprises questionnées ont considèrent que l'expérience dans le domaine de gestion de projet est le critère principal pour le choix d'un responsable de projet.

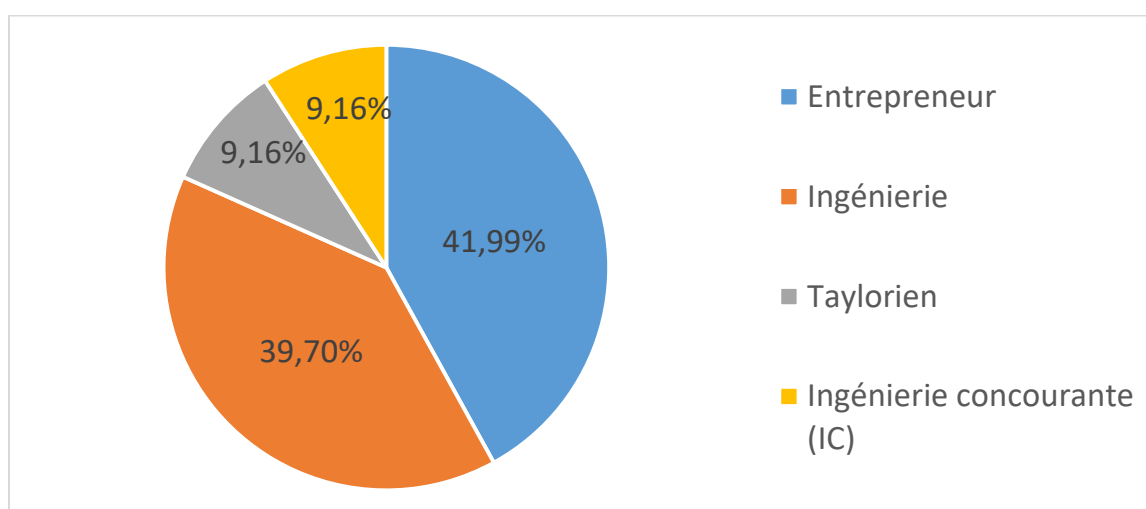
Graphe 4 : les critères de choix d'un responsable de projet.



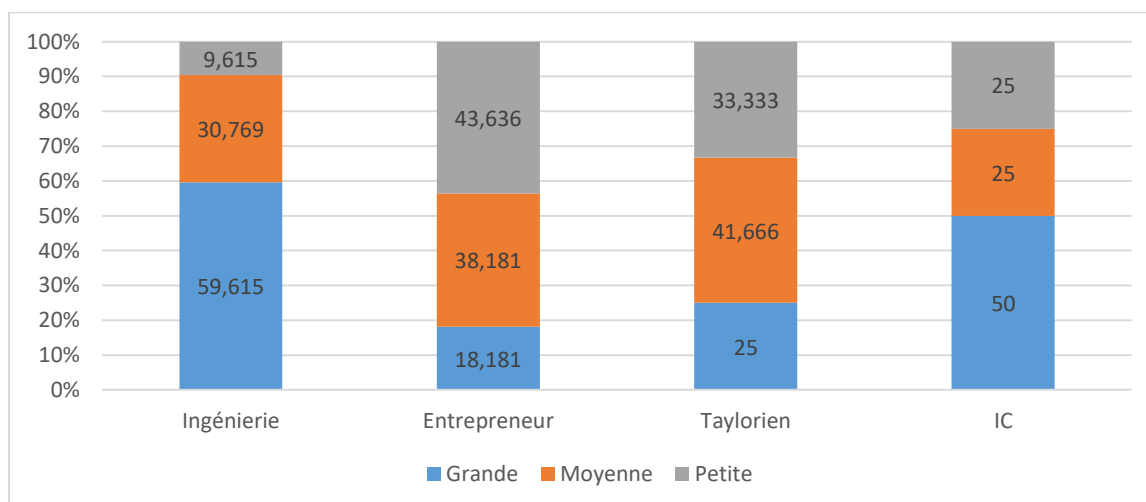
2.2.5. Les modèles de gestion

Nous pouvons déduire que les modèles de gestion qui dominent, du point de vue des managers marocains sont : Le modèle de l'entrepreneur, qui représente 41,99% (graphes 5) des entreprises questionnées. D'après (graphes 6), (10 de taille grande, 21 de taille moyenne et 24 de taille petite). Le deuxième modèle de gestion est le modèle standard de gestion (ingénierie) avec un pourcentage de 39,70% dont 31 entreprises de taille grande, 16 de taille moyenne et 5 de petite taille (graphes 5 et 6). Ce qui montre que les pratiquants de la gestion de projet dans les grandes entreprises préfèrent gérer leurs projets en faisant une étude globale d'un projet sous ces aspects, technique, économique et financier, qui permet de le décomposer en tâches pour faciliter le contrôle des coûts et des risques. Par contre les entreprises de taille moyenne et petite optent pour un modèle de gestion qui permet au fondateur à lui seule de prendre les grandes décisions.

Graphe 5 : les modèles de gestion.



Graphe 6 : La répartition des tailles selon le modèle choisi

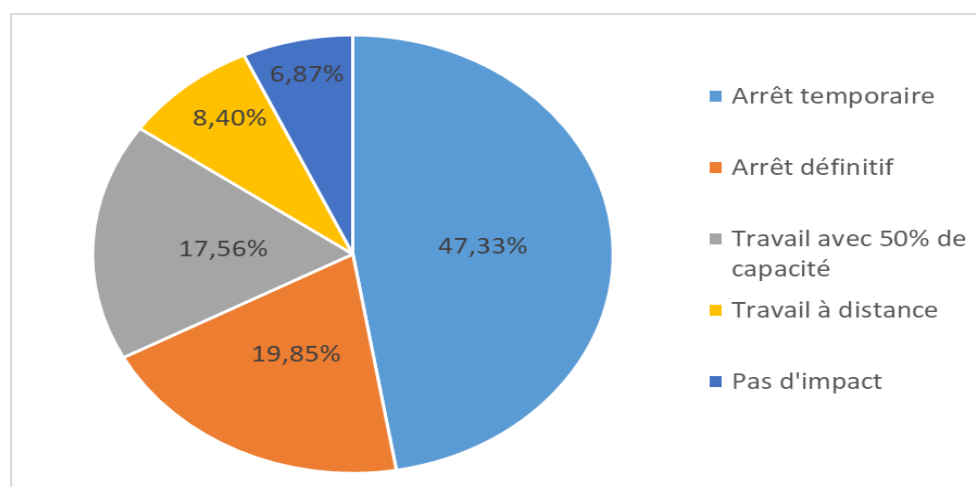


2.2.6. L'impact de la crise sanitaire

La crise sanitaire actuelle (COVID-19) a porté un coup trop dur sur la situation économique marocaine et aura des conséquences très fortes qui se feront ressentir pendant plusieurs années.

Des secteurs entiers ont été fortement touchés (93,121% des entreprises questionnées, graphe 7). Il s'agit principalement du secteur du tourisme, du textile, de l'industrie automobile, du transport et logistique, de l'artisanat, du commerce et des services. Selon notre recherche auprès des entreprises marocaines, 47,33%, 19,85% respectivement des projets en arrêt temporaire au définitif surtout pour les petites et moyennes entreprises. En revanche les entreprises opérant dans l'agroalimentaire, textile et l'industrie (25,96% graphe 7) auraient mieux résisté face au effet de la pandémie soit par la réduction de nombre des employés ou par le travail à distance (télétravail) Par contre les 6,87% des entreprises restantes n'ont pas eu un effet négatif sur leurs activités.

Graphe 7 : L'impact du COVID-19 sur la gestion des entreprises marocaines



Notre étude nous a montré l'importance d'avoir un responsable de projet : 69,47% des entreprises de tailles moyennes et grandes. Ce responsable est choisi sous deux critères essentiels :

- le savoir en relation avec la formation et le développement de connaissances des outils de la MP.
- le savoir-faire, en relation avec les expériences antérieures dans le domaine de MP.

Ce qui montre que les gérants des entreprises marocaines sont conscients de l'importance des outils de la MP pour une bonne gestion de projet afin de garantir une continuité de leur activité économique.

Sur la base des réponses des questionnés, on peut déclarer que pour notre deuxième question de recherche, les modèles de gestion de projet les plus adoptés par les pratiquants marocains, sont : L'entrepreneur (41,99%) et l'ingénierie (39,70%)

- Le premier modèle l'entrepreneur est avec 41,99% des entreprises. Il est pratiqué par 18,18% des grandes entreprises, 38,18% des moyennes et 43,63% des petites entreprises.
- Le deuxième modèle est le modèle l'ingénierie avec 39,70% des entreprises. Il est pratiqué par 59,61% de grandes entreprises et 40,37% des PME (petites et moyennes entreprises).
- Le troisième modèle est le taylorien avec 9,16% des entreprises. Il est pratiqué par 25% des grandes entreprises et 75% des PME.
- Le quatrième modèle est le modèle de l'ingénierie concourante (IC) avec 9,16% des entreprises. Il est pratiqué par 50% des grandes entreprises et 50% des PME.

D'une façon générale, les grandes entreprises appliquent le modèle de l'ingénierie et l'ingénierie concourante. Les PME appliquent les modèles de l'entrepreneur et le taylorien.

Conclusion

Le management de projet s'est structuré d'une manière progressive (évolution par étape dans le temps). Les activités individuelles sont devenues des modèles contingents. Même si le mode projet apparaît à la naissance de l'humanité, le MP n'a pas eu un statut spécifique, et ne devient un modèle de gestion que dans les années 1950 et 1960. Dans cette période, il a été devenu autonome et standardisé, particulièrement car les sujets de préoccupation communs en matière de management des projets d'ingénierie sont perçus comme plus importants que les différences sectorielles. Les donneurs d'ordres les plus importants qui y voient une source de rationalisation de leurs efforts, ont largement encouragé la standardisation des pratiques. L'ingénierie concourante composait un modèle de gestion de hautes performances pour les projets de développement de nouveaux produits.

Alors suite à notre travail bibliographique et de terrain, nous avons observé que le modèle de management de projet varie d'une entreprise à l'autre. Nous savons aussi que ce modèle

dépend de la taille d'entreprise. Ce qui valide notre hypothèse de recherche : La variation du modèle de gestion est en relation avec la taille de l'entreprise.

Notre travail empirique nous a prouvées aussi qu'il y a deux critères essentiels de choix des responsables des projets qui son : le savoir c'est-à-dire une connaissance des outils de la MP, et le savoir-faire, une expérience importante dans ce domaine (question de recherche 1).

Ensuite 41.3% des entreprises questionnés de taille moyenne et grande ont mentionné qu'ils adoptent le modèle d'ingénierie qui consiste à décomposer les projets en sous tâches pour faciliter la planification et les outils de contrôle des couts et des risques (question de recherche 2). Par contre 40% des entreprises de taille moyennes et petites appliquent un modèle ou le choix du projet et les décisions importantes sont prises par le fondateur, c'est le modèle entrepreneur.

Enfin 93,121% des entreprises ont été touchés par la crise sanitaire actuelle, dont 47,33% ont eu un arrêt partiel de l'activité, 19,85% un arrêt total, 17,56% ont eu une baisse de 50% de leurs productions et 8,40% des entreprises ont optés pour le télétravail (question de recherche 3). Ce qu'il faut signaler qu'on est dans un stade assez avancé de la crise, et la visibilité est encore floue ce qui conduit à s'interroger sur le futur de l'économie marocaine et sur les politiques compétentes pour remanier les secteurs les plus impactés (El Amine S. & Bouayad A. N. 2020).

La recherche menée sur l'application des modèles de gestion de projet dans les entreprises marocaines a donné un grand intérêt particulier à la connaissance des outils de la MP et à leurs manipulations au sein de l'organisation, qui sont des éléments importants pour la planification des projets d'avenir. En effet, l'entreprise marocaine est devenue plus professionnelle par la nouvelle méthode de travail organisée. Il s'agit alors d'une administration moderne et informatisée qui présente un service de qualité aux clients.

Par conséquent, les chefs d'entreprises sont amenée à faire évoluer le modèle de gestion de projet pour qu'il soit réellement intégré et mieux déployé sur les différents départements de l'entreprise , et ce pour une gestion efficace du projet.

BIBLIOGRAPHIE

AFITEP, (2010). Dictionnaire de management de projet, Éditions, 2010. Paris, France : AFNOR.

ANDY, B. & KEN, L. (2001). Développer un projet. Éditeur Mango-Pratique, 2001. p. 6. Et p.159.

AKRICH, ET AL., (1988). “A quoi tient le succès des innovations ?”, Gérer et Comprendre, premier épisode : “l'art de l'intéressement”, Juin, n°11, pp. 4-17 ; deuxième épisode : “L'art de choisir les bons porte parole”, Septembre, n°12, pp. 14-29.

BERNARD-ANDRE, G. & THO HAU, N. (1995). Principes et techniques de la gestion de projets, 5e éd. : Sigma Delta, 1995. p. 28.

BERNARD, B. & ALEXANDRE, CH. (2018). John kenneth galbraith et l'évolution des structures économiques du capitalisme : d'une théorie de l'entrepreneur à une théorie de la grande entreprise ? Presses de Sciences Po | « Revue économique » 2018/1 Vol. 69 | pages 159 à 187.

BLOCH, A. (2000). De l'idée au marché : Innovation et lancement de produits, Éditions 2000. Paris, France : Dunod.

BURNS, T.W. & SZCZERBICKI, E. (1997). Implementing Concurrent Engineering: Case Studies from Eastern Australia. Concurrent Engineering. Research and Applications. Vol. 5. N° 2. pp 163-170.

CLELAND, D. & IRELAND, L. (2006). “The Evolution of Project Management”. In: Global Project Management Handbook: Planning, Organizing, and Controlling International Projects. 2nd Ed. Eds. D. Cleland & R. Gareis. McGraw-Hill.

CONTERO, ET AL., (2002). Product Data Quality and Collaborative Engineering. IEEE Computer Graphics and Applications. Special Issue on CAD.

DAVIDSON, F. (1988). Managing Projects in Organizations, Edition, 2. From BoundlessBookstore (Wallingford, United Kingdom) p. 2.

DAVIES, A. & BRADY, S. (2004). Building Project Capabilities: From Exploratory to Exploitative Learning. November 2004 Organization Studies 25(9):1601-1621.

EL AMINE S. & BOUAYAD A. N. (2020). «Les entreprises marocaines à l'ère du Covid 19 : Impacts, mesures et politiques de relance des secteurs du tourisme, de l'immobilier et de l'automobile. », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 3 : Numéro 4 » pp : 506 – 519.

ÉMILE-MICHEL, H. (2006). Extension du domaine de l'entrepreneur... et limites. La Revue des Sciences de Gestion 2006/3 (n°219). Pages 17 à 26.

FRANCK, M. & LUDOVIC-ALEXANDRE, V. (2016). Project Management Traditional Principles, Édition illustrée. London : Springer.

GAREL, G. (2003). Pour une histoire de la gestion de projet. Gérer et comprendre • décembre 2003 • n°74.

GAREL, G. (2011). Qu'est-ce que le management de projet ? Caisse nationale d'allocations familiales | « Informations sociales » 2011/5 n° 167 | pages 72 à 80.

Gilbreath, R. D. (1986). Winning at Project Management: What Works, What Fails and Why.

GOPAL, A. & GOSAIN, S. (2010). Research Note —The Role of Organizational Controls and Boundary Spanning in Software Development Outsourcing: Implications for Project Performance. December 2010 Information Systems Research 21(4):960-982.

HADJ, B. (2000). Les paradoxes des technologies de l'information, Éditions, 2000 Montréal : ORBICOM.

HANAA, B. L. & AMEZIANE, H. (2019). Le contrôle de gestion de projet au Maroc : Quelles spécificités ? La Revue Marocaine de Contrôle de Gestion, NO 8 (2019).

HERVE COURTOT, ET AL., (2018). Management de projet, programme et portefeuille Livre n° 1. Paris, France: AFNOR. P. 23.

HOANG, H. & ROTHARMEL, F. T. (2005). The Effect of General and Partner-Specific Alliance Experience on Joint R&D Project Performance. The Academy of Management Journal 48(2).

IKA, L. A. (2009). Project Success as a Topic in Project Management Journals. December 2009 Project Management Journal 40(4):6 – 19.

JAZIRI, R. & CHABAUD, D. (2020). Les représentations du «Management de Projet» sont-elles universelles chez les entrepreneurs ? Etude comparative Tunisie/Norvège. Revue de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation, A1V2N8A2020, Volume II N° 8. Pages 2 à 5.

JEANG, A. (2015). Project management for uncertainty with multiple objectives optimisation of time, cost and reliability. International Journal of Production Research 53(5):1503-1526.

JEAN-MARIE, H. & BADOT, O. (1996). Le management de Projet, Coll. « Que sais-je ? », Paris, France : PUF. p. 25-29. Et, p. 35.

JEREMY, R. (1996). La fin du travail, Éditions La Découverte et Éditions du Boréal, 1996. Paris, France.

MCGRATH, R. D. G. (1999). Falling Forward: Real Options Reasoning and Entrepreneurial Failure. January 1999 The Academy of Management Review 24(1):13-30

MICHEL, J. & JEAN-LOUIS, G. M. (1994). De la gestion de projet au management par projet, Ed. 5. Paris, France : AFNOR.

MIDLER, C. (1996). «Modèle gestionnaire et régulation économique de la conception», In Coopération Et Conception, sous la direction de G. de TERSAC et E. FRIEDBERG, Editions Octares, Toulouse, pp. 63-85.

MORLEY, CH. (2016). Management d'un projet système d'Information : Principes, techniques, mise en œuvre et outils Ed. 8. Paris, France : Dunod.

NAVARRE C. (1993). « Pilotage stratégique de la firme et gestion de projet : de Ford et Taylor à Agile et IMS », in Pilotage de projet et entreprises ; diversité et convergences, sous la direction de V. GIARD & C. MIDLER, Economica, pp. 181-215.

NAVARRE, C. (1989). « La nouvelle fonction Project Management », Document Ronéoté, Communication au colloque Réussissez votre gestion de projet, Institute for International Research, Paris, Juin, pp. 4 -15.

OIKAOUI, M. & EL OUALIDI, M. (2020). Improvisation organisationnelle comme modèle de management de projet influant les compétences soft : étude inter-cas dans le secteur public au maroc. Smalogreserach strategy management logistics, avril 2020. Pages 2 à 5.

PMBok®. (2017). A Guide to the Project Management Body of Knowledge, Editeur: Project Management Institute, 6 e éditions.

SADIQ, ET AL., (2000). Managing Change and Time in Dynamic Workflow Processes. International Journal of Cooperative Information Systems Vol. 9, Nos. 1 & 2, 2000, p 93-116.

SCHUMPETER, J. A. (1934). The Theory of Economic Development, Harvard University Press, Cambridge, Mass, an Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle.

SHEPHERD, ET AL., (2011). Moving Forward from Project Failure: Negative Emotions, Affective Commitment, and Learning from the Experience. December 2011The Academy of Management Journal 54(6):1229-1259.

WILSON, O. (1992). La faisabilité de projet : une démarche vers l'effcience et l'efficacité, Éditeur Trois-Rivières, Éditions SMG, ©1992. Québec. p. 2.

YVON, P. (2020). Le modèle de l'organisation par projet, HAL Id : halshs-02910381.