

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

MÉMOIRE PRÉSENTÉ À
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN GESTION DES
PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES

PAR
SLIMANI TLEMCANI LILIA

*EVALUATION DES FACTEURS DE SUCCÈS DU PROJET SALA AL JADIDA:
UNE DOUBLE PERSPECTIVE, TECHNIQUE ET MANAGÉRIALE.*

MARS 2010

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

REMERCIEMENTS

En préambule à ce mémoire, je souhaite présenter mes vifs remerciements aux personnes qui ont contribué à l'élaboration et à la réussite de ce travail.

Je désire, en premier lieu, adresser mes remerciements sincères et exprimer ma profonde gratitude à Mr André Cyr, professeur de management à l'Université du Québec à Trois-Rivières, qui, en tant que directeur de recherche s'est toujours montré patient, à l'écoute et très disponible tout au long de la réalisation de ce mémoire. Ce travail est le fruit de son support constant et de ses conseils et ses orientations pertinentes.

Je tiens également à remercier Mr. Wilson O'Shaughnessy et Mr. Théophile Serge Nomo, d'avoir pris le temps de lire et de corriger ce travail.

Par la suite, je manifeste ma sincère reconnaissance aux corps directif et exécutif de l'entreprise Sala Al Jadida, plus particulièrement au président du directoire ainsi qu'aux directeurs de divisions, mais aussi aux architectes et aux habitants de la ville, qui ont tous accepté de répondre à mes questions avec gentillesse.

Pour terminer, ce mémoire n'aurait pas pu voir le jour sans l'appui inconditionnel de mes proches. Tout d'abord, mes parents qui, au prix de sacrifices incessants, ne cessent de me procurer leur appui pour garantir ma réussite académique et personnelle. Je vous dédie cet ouvrage pour vous montrer le soutien auquel vous avez contribué. Enfin, je remercie mon frère, pour sa contribution, sa patience et ses encouragements tout au long de la réalisation de ce mémoire.

SOMMAIRE

La recherche sur le succès des projets (notamment les facteurs de succès) est l'un des enjeux les plus importants des chercheurs en gestion de projet (Slevin, Cleland & al. 2000 cités dans Bérubé, 2006). Malgré la littérature abondante sur le sujet, et malgré tous les efforts des gestionnaires de projet, un grand nombre de projets sont encore en situation d'échec (Standish Group, 2000). Une question se pose alors : comment influencer la gestion du projet pour parvenir à sa réussite? Afin de répondre à cette question, la communauté scientifique tente depuis plusieurs années de comprendre les facteurs d'influence du succès des projets.

Cette recherche aborde le thème du succès des projets sous l'étude d'un phénomène particulier : le projet Sala Al Jadida (au Maroc), (ci-après, « le Projet ». Compte tenu du déficit grandissant en logement dans tout le pays, en juillet 1992, feu le roi Hassan II, fait don d'un terrain de 179 hectares pour construire une cité nouvelle susceptible d'accueillir 120 000 habitants. La mission du projet était de permettre aux couches pauvres ou à revenus faibles et moyens (bidonvillois, petits fonctionnaires) d'accéder à une propriété. Afin d'éviter l'exemple et les problèmes de projets de développement comme les « Council flats » en Angleterre ou les HLM en France, des variables techniques axées sur la gestion de projet et des variables sociologiques axées sur le respect de la culture marocaine ont été intégrées dès la phase de conception.

L'objectif général de cette recherche est donc de décrire l'évolution du projet Sala Al Jadida de 1995 à nos jours, puis de déterminer les facteurs clefs de succès du projet.

Les résultats de cette étude montrent que malgré la taille et l'envergure du projet -et contrairement aux autres grands projets, souvent gérés par de grandes entreprises- ce dernier est conçu et géré comme une PME : L'équipe est de petite taille et tous les membres sont polyvalents, la stratégie non formalisée, et le système d'information interne et externe de proximité sont régit par une communication informelle. De plus, la

gestion du projet regroupe les principaux éléments liés à la logique de proximité de Torres (2000) Cette « condition nécessaire au fonctionnement classique de la PME », (Torres, 2000) joue un rôle à la fois rassurant, exerçant un effet de réduction sur l'incertitude, rassembleur mais aussi un facteur clé de la flexibilité et de réactivité, dans le contexte du projet étudié.

Ainsi, la gestion du projet Sala Al Jadida regroupe tous les éléments, spécifiques aux PME. Ces derniers permettent une plus grande flexibilité et une adaptabilité face aux nombreux obstacles naissants et aux problèmes à résoudre minimisant ainsi les coûts mais surtout les délais. Compte tenu du caractère unique mais également de l'urgence du projet, on peut en conclure que le mode de gestion de type PME adopté, a permis de réunir les principaux facteurs clefs de succès du projet Sala Al Jadida.

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS	I
SOMMAIRE	II
TABLE DES MATIERES	IV
LISTE DES TABLEAUX	VIII
LISTE DES FIGURES	IX
INTRODUCTION	1
CHAPITRE 1 - PROBLEMATIQUE DE RECHERCHE.....	3
1.1 MISE EN SITUATION	4
1.2 LE THEME DE LA RECHERCHE : LE SUCCES DES PROJETS	5
1.3 UN PHENOMENE BIEN PARTICULIER : LE PROJET SALA AL JADIDA	7
1.4 LES ACTEURS VISES PAR LE PROJET SALA AL JADIDA ET LEUR CONTEXTE	8
1.5 PROBLEMATIQUE MANAGERIALE DE L'ACTEUR RETENU.....	9
1.6 LES OBJECTIFS ET QUESTIONS DE RECHERCHES.....	10
1.7 PERTINENCE ET UTILITE DE LA RECHERCHE	10
CHAPITRE II - REVUE DE LA LITTÉRATURE.....	12
2.1 L'UNIVERS DE LA CONSTRUCTION AU MAROC : LE SECTEUR DU BTP	14
2.1.1 <i>Définition du secteur du « Bâtiment et des Travaux Publics » (BTP)</i>	14
2.1.2 <i>Particularités de l'univers de la construction (ou BTP)</i>	15
2.1.2.1 Un secteur qui réalise de nombreux« projets »	15
2.1.2.2 Un secteur composé d'une multitude d'entreprise...essentiellement des PME	16
2.1.2.2.1 Une organisation temporaire, composée d'une multitude d'intervenants.....	16
2.1.2.2.2 ...essentiellement des PME	17
2.1.3 <i>Importance du BTP au Maroc</i>	18
2.1.4 <i>Les entreprises marocaines du BTP</i>	20
2.1.4.1 Deux catégories d'entreprises.....	20
2.1.4.2 Principales caractéristiques des entreprises du BTP.....	22
2.2 LES PME	24
2.2.1 <i>Définition de la PME</i>	24
2.2.2 <i>Principales caractéristiques de la PME</i>	28
2.2.3 <i>La gestion des PME vue comme un « mix de proximité »</i>	29
2.3 PROJET ET GESTION DE PROJET.....	32
2.3.1 <i>Qu'est ce qu'un projet ?</i>	32
2.3.2 <i>Qu'est ce que le management de projet ?</i>	33
2.4 SUCCES D'UN PROJET : LES ELEMENTS CLEFS	34
2.4.1 <i>Un concept ambigu : une histoire de perception</i>	34
2.4.2 <i>Efficience et efficacité</i>	36
2.5 LES CRITERES ET FACTEURS CLEFS DE SUCCES.....	36

2.5.1 Définitions et distinctions.....	36
2.5.2 Les facteurs clef de succès.....	38
CHAPITRE III - CADRE CONCEPTUEL.....	48
3.1 LE MODELE DE RECHERCHE GENERAL	49
3.2 LE CADRE CONCEPTUEL SPECIFIQUE.....	52
3.2.1 Facteurs liés au projet lui-même.....	52
3.2.2 Facteurs liés au management de projet : gestionnaire et équipe de projet.....	53
3.2.2.1 Le gestionnaire de projet	53
3.2.2.2 L'équipe de projet.....	54
3.2.3 Facteurs liés à l'organisation.....	54
3.2.4 Facteurs liés à l'environnement externe.....	55
3.3 OBJECTIFS SPECIFIQUES ET PROPOSITION DE RECHERCHE.....	58
CHAPITRE IV - METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE.....	59
4.1 STRATEGIE DE RECHERCHE	60
4.1.1 Type de recherche.....	60
4.1.2 L'étude de cas comme méthode qualitative de recherche.....	61
4.2 L'ECHANTILLON.....	62
4.3 LA CUEILLETTE DE DONNEES	63
4.3.1 Entrevues semi dirigées.....	63
4.3.1.1 Choix de l'instrument.....	63
4.3.1.2 Déroulement.....	64
4.3.1.3 Le guide ou protocole d'entrevue.....	64
4.3.2 Autre sources d'information	65
4.4 DU TERRAIN A L'ANALYSE : LE TRAITEMENT DES DONNEES.....	66
4.4.1 La préparation.....	66
4.4.2 La catégorisation : codification.....	67
4.4.3 La triangulation ou la démarche d'analyse des résultats	68
4.4.3.1 Analyse quantitative.....	69
4.4.3.1.1 Analyse du taux d'enracinement	69
4.4.3.1.2 Analyse des dendrogrammes.....	70
4.4.3.2 Analyse qualitative.....	70
4.5 CONSIDERATIONS ETHIQUES	71
CHAPITRE V - PRÉSENTATION DU CAS.....	73
5.1 GENESE DU PROJET	74
5.1.1 Une volonté Royale	74
5.1.2 Le cœur du projet: la péréquation.....	76
5.1.3 Problèmes immobiliers au Maroc.....	77
5.2 REVISION DU PROJET	79
5.2.1 Un temps de réflexion	79
5.2.2 Un temps de créativité	82
5.3 UN TEMPS DE STRUCTURATION : CREATION DE LA SOCIETE SALA AL JADIDA	88

5.3.1 <i>Organisation Interne</i>	89
5.3.2 <i>Organisation externe</i>	94
5.3.2.1 Les principaux intervenants (fournisseurs de service)	95
5.3.2.2 Le mot d'ordre : Collaboration et communication	96
5.4 LA PHASE DE REALISATION : DEBUT DES TRAVAUX	97
5.4.1 <i>Préparation du terrain</i>	97
5.4.2 <i>Construction des immeubles</i>	98
5.4.3 <i>Livraison du premier lot</i>	99
5.5 SUCCESSION D'ARRETS DE PRODUCTION : FOCALISATION SUR LES FINANCES ET LA COMMERCIALISATION DU PROJET	100
5.5.1 <i>Etat de la situation</i>	100
5.5.2 <i>La phase de changements</i>	102
5.5.3 <i>Remboursement des infrastructures hors site</i>	104
5.5.4 <i>Comment combler le déficit restant ?</i>	105
5.5.4.1 Un périlleux exercice de redressement	105
5.5.4.2 De nouveaux accords signés et état d'avancement	106
5.6 PROFIL DE LA CLIENTELE	108
5.7 UNE BREVE VISITE DE LA VILLE	112
5.7.1 <i>Naissance d'une collectivité</i>	112
5.7.2 <i>Appropriation de l'espace</i>	113
5.8 DE 2000 A NOS JOURS	114
CHAPITRE VI-RESULTATS	116
6.1 ANALYSE QUANTITATIVE	118
6.1.1 <i>Présentation sommaire des résultats</i>	118
6.1.1.1 Tableaux sommaire des taux d'enracinement et densité	119
6.1.1.2 Distribution graphique des facteurs clefs de succès	122
6.1.2 <i>Le taux d'enracinement</i>	124
6.1.2.1 La distribution des codes	124
6.1.2.2 Les codes associés à « Besoin & Ecoute Clients »	126
6.1.2.3 Les codes associés au code « Satisf. Clients »	129
6.1.2.4 Les codes associés au code « Projet Unique »	133
6.1.2.5 Les codes associés au couple « Besoin & Ecoute Clients » et « Satisf. Clients »	136
6.1.3 <i>Analyse de la densité</i>	139
6.1.3.1 Analyse des dendrogrammes	140
6.1.3.1.1 Présentation sommaire des résultats	140
6.1.3.1.2 Analyse des classes du dendrogramme	142
6.1.3.1.2.1 Classe 1 : Facteurs clefs reliés au projet lui même	142
6.1.3.1.2.2 Classe 2 : Facteurs clefs reliés à l'identification du besoin et à la satisfaction des clients	143
6.1.3.1.2.3 Classe 3 : Facteurs clefs reliés à l'équipe de projet	143
6.1.3.1.2.4 Classe 4 : Facteurs clefs reliés à l'organisation	143
6.1.3.1.2.5 Classe 5 : Facteurs clefs reliés à l'environnement externe	144
6.1.3.1.2.6 Classe 6 : Facteurs clefs reliés au management	144
6.1.3.1.3 Données supplémentaires du dendrogramme de l'ensemble du corpus	144

6.1.3.2 Résumé des classes de codes obtenues.....	149
6.2 ANALYSE QUALITATIVE	152
6.2.1 <i>Facteurs clefs de succès liés au projet.....</i>	152
6.2.2 <i>Facteurs clefs de succès liés à l'équipe de projet.....</i>	154
6.2.3 <i>Facteurs clefs de succès liés au management</i>	157
6.2.4 <i>Facteurs clefs de succès liés à la satisfaction des clients.....</i>	159
6.2.4.1 Fiches codées sous la paire « Besoin & Ecoute clients » et « Satisf. Clients »	159
6.2.4.2 Fiches codées sous la paire « Intég. Espaces Verts » et « Intégrations Equip. Publics »	160
6.2.4.3 Fiches codées sous la paire « Appropriation Espace » et « Sentiment Appartenance »	161
6.2.5 <i>Facteurs clefs de succès liés à l'organisation et au gestionnaire de projet</i>	163
6.2.6 <i>Facteurs clefs de succès liés aux caractéristiques PME</i>	164
6.2.6.1 La petite taille de l'équipe de projet	164
6.2.6.2 Polyvalence des tâches.....	165
6.2.6.3 Stratégie peu formalisée.....	166
6.2.6.4 La communication informelle	167
CONCLUSION	170
BIBLIOGRAPHIE.....	177
ANNEXES.....	188
ANNEXE A : PROTOCOLE D'ENTREVUES.....	189
ANNEXE B : GRILLE DE CODAGE, DEFINITION.....	192
ANNEXE C : EXTRAIT DE LA MATRICE DES DONNEES BRUTES.....	201
ANNEXE D : EXTRAIT DE LA MATRICE DE BURT.....	203
ANNEXES DU CAS SALA AL JADIDA	205
ANNEXE E : CHRONOLOGIE DU PROJET SALA AL JADIDA	206
ANNEXE F : CONSISTANCE INITIALE ET FINALE DU PROJET SALA AL JADIDA	212
ANNEXE G : VUES SATELLITES	215
ANNEXE H : PLANS DES DIFFERENTS TYPES DE LOGEMENTS	217
ANNEXE I : LES DIFFERENTES TRANCHES DU PROJET	218
ANNEXE J : RECAPITULATIF DES EVENEMENTS IMPORTANTS DU PROJET.....	219
ANNEXE K : STATISTIQUES DE LA SOCIETE SALA AL JADIDA	223

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Bref aperçu des différent secteurs et sous secteurs du BTP	14
Tableau 2 : Portrait des entreprises du secteur BTP au Maroc	21
Tableau 3 : Principaux facteurs clefs de succès selon les différentes phases du cycle de vie d'un projet.....	40
Tableau 4 : Tableau synthèse des facteurs clés de succès retrouvés dans la littérature...	43
Tableau 5 : Tableau comparatif entre les facteurs clefs de succès retenus par Belassi et Tukel (1996) et Hyvari (2006).....	46
Tableau 6 : Principaux facteurs clefs reliés au projet	53
Tableau 7 : Principaux facteurs clefs reliés au management de projet	54
Tableau 8 : Principaux facteurs clefs liés à l'organisation.....	55
Tableau 9 : Principaux facteurs clefs liés à l'environnement externe.....	56
Tableau 10 : Prix de ventes des logements sociaux comme condition de départ	75
Tableau 11 : Tableau récapitulatif de la quantité et du prix de vente des logements sociaux, promotionnels et des commerces.....	81
Tableau 12 : Bref récapitulatif des statistiques présentées.....	112
Tableau 13 : Taux d'enracinement et de densité de tous les codes retenus	120
Tableau 14 : Tableau récapitulatif des codes liés à « Besoin & Ecoute Clients »	127
Tableau 15 : Tableau récapitulatif des codes liés à « Satisf. Clients »	130
Tableau 16 : Tableau récapitulatif des codes liés à « Projet Unique »	133
Tableau 17 : Tableau récapitulatif des codes liés au couple « Besoin & Ecoute Clients » et « Satisf. Clients »	136

LISTE DES FIGURES

<i>Figure 1</i> : Schéma récapitulatifs des interrelations entre les acteurs du projet.	8
<i>Figure 2</i> : Principales caractéristiques (spécificités) et formes de proximité des PME ...	31
<i>Figure 3</i> : Modèle de Belassi et Tukel (1996), traduit et adapté.	51
<i>Figure 4</i> : Cadre conceptuel spécifique	57
<i>Figure 5</i> : Plan masse globale de la ville	85
<i>Figure 6</i> : Organigramme de la société Sala Al Jadida en 2006.....	92
<i>Figure 7</i> : Usine de blocs à bétons et usine de préfabrication lourde.....	97
<i>Figure 8</i> : Description visuelle d'un cycle comprenant huit batiments.....	99
<i>Figure 9</i> : Bref résumé de l'évolution et l'état de la situation du projet Sala Al Jadida	107
<i>Figure 10</i> : Distribution des facteurs clefs de succès (codes) selon le nombre d'occurrences.....	123
<i>Figure 11</i> : Distribution des facteurs clefs de succès du Groupe 1.....	124
<i>Figure 12</i> : Distribution des facteurs clefs de succès reliés à « Besoin & Ecoute Clients ».....	126
<i>Figure 13</i> : Distribution des facteurs clefs de succès reliés à « Besoin & Ecoute Clients » regroupant 80 % des occurrences.....	128
<i>Figure 14</i> : Distribution des facteurs clefs de succès reliés à « Satisf. Clients ».....	130
<i>Figure 15</i> : Distribution des facteurs clefs de succès reliés à « Satisf. Clients » regroupant 80,05 % des occurrences.	131
<i>Figure 16</i> : Distribution des facteurs clefs de succès reliés à « Projet Unique ».....	134
<i>Figure 17</i> : Distribution des facteurs clefs de succès reliés à « Projet Unique » regroupant 79,5 % des occurrences.	135
<i>Figure 18</i> : Distribution des facteurs clefs de succès reliés au couple « Besoin & Ecoute Clients » et « Satisf. Clients ».....	137
<i>Figure 19</i> : Distribution des facteurs clefs de succès reliés au couple « Besoin & Ecoute Clients » et « Satisf. Clients » regroupant 79 % des occurrences.....	138
<i>Figure 20</i> : Dendrogramme du Groupe 1 représentant 80 % des occurrences du corpus	141

<i>Figure 21</i> : Dendrogramme de la totalité des codes du corpus.....	145
<i>Figure 22</i> : Récapitulatif des permutations de classes entre les deux dendrogrammes.	148
<i>Figure 23</i> : Présentation des six catégories de codes du Groupe I du corpus étudié	150
<i>Figure 24</i> : Regroupement de l'ensemble des codes du corpus en six catégories	151
<i>Figure 25</i> : Boucle de rétraction positive ou cercle vertueux de la proximité géographique des différents intervenants	157

INTRODUCTION

La recherche sur le succès des projets (notamment les facteurs de succès) est l'un des enjeux les plus importants des chercheurs en gestion de projet (Slevin, Cleland et al., 2000 cité dans Bérubé, 2006). Pourtant, même si la littérature abonde sur le sujet, et malgré tous les efforts des chercheurs et des gestionnaires de projet, les résultats des projets déçoivent souvent les parties prenantes (Wateridge, 1995). En effet, il n'est pas rare de voir un grand nombre d'entre eux en situation d'échec (Standish Group, 2000). Ce phénomène s'explique notamment, par l'ambigüité et la subjectivité du concept de succès.

Cette recherche aborde le thème du succès des projets sous l'étude d'un phénomène particulier : le projet de développement immobilier Sala Al Jadida (au Maroc).

Ce projet, fut initié par feu le roi Hassan II en juillet 1992. Il avait fait don d'un terrain de 179 hectares pour construire une cité nouvelle susceptible d'accueillir 120 000 habitants. La mission du projet était de permettre aux couches pauvres ou à revenus faibles et moyens (bidonvillois, petits fonctionnaires) d'accéder à une propriété. Contrairement à des grands projets de création de cités sans infrastructures tel les « Council flats » en Angleterre, ou encore « Inner city development » aux États-Unis, tout a été pensé pour la réalisation de ce projet intégré. Les équipements annexes nécessaires à tout centre urbain ont été conçus en même temps que les habitations (établissements scolaires, centres de santé, bureau de poste, commissariat...etc.). Le but du projet de Sala Al Jadida est d'éviter l'exemple des HLM européens (et leurs problèmes) en intégrant les variables techniques axées sur la gestion de projet et les variables sociologiques axées sur le respect de la culture marocaine.

L'objectif général de cette recherche est de décrire l'évolution du projet Sala Al Jadida de 1995 à nos jours, puis de déterminer les facteurs clefs de succès du projet.

Afin d'identifier et de répondre correctement à la problématique de recherche (présenté au chapitre suivant [chapitre 1]), cette recherche est articulée autour de

différentes parties. Le second chapitre présente une recension de la littérature permettant de définir les principaux concepts à l'étude. Le troisième chapitre, quant à lui, définit le cadre conceptuel permettant ainsi de dresser une vue d'ensemble des variables s'attachant à l'objet d'étude. Par la suite, le quatrième chapitre décrit la méthodologie de la recherche (type de recherche, échantillon, instrument de mesure ect) et prépare à l'analyse des résultats située au cinquième chapitre. Finalement, la conclusion présentée en dernier lieu, souligne également les limites et les pistes de recherches futures.

CHAPITRE 1 - PROBLEMATIQUE DE RECHERCHE

Ce chapitre exposera dans un premier temps, le thème général de la recherche. Par la suite, et compte tenu de la démarche adoptée, il est nécessaire de présenter les éléments à l'origine de la problématique spécifique. Nous conclurons ce chapitre par la formulation des objectifs et des questions de recherche, puis nous présenterons la pertinence de l'objet d'étude et son intérêt général.

1.1 Mise en situation

Face à un environnement de plus en plus concurrentiel et incertain, le monde des organisations est en constante évolution. Tous les jours, des changements de grande envergure viennent complexifier la donne. Que ces changements soient de nature politique, économique, sociale ou encore technologique, ils chamboulent la réalité des organisations. Pour y faire face, les entreprises doivent s'adapter toujours plus rapidement et mettre continuellement en place de nouvelles pratiques de gestion plus adaptées à cette nouvelle réalité. La gestion évolue alors et fait appel à des compétences de plus en plus particulières.

Prenons le cas de la gestion de projet, qui, ces dernières années, a connu un développement considérable. Elle a suscité beaucoup d'engouement tant dans la communauté universitaire que chez les praticiens. Plus qu'un simple effet de mode, la gestion de projet est aujourd'hui perçue comme une solution face aux défis actuels des organisations. Compte tenu de l'environnement souvent imprévisible et complexe, elle semble être l'un des meilleurs moyens d'améliorer de façon significative les résultats des entreprises.

Malheureusement, et malgré tous les efforts des chercheurs et des gestionnaires de projet, les résultats des projets déçoivent encore souvent les parties prenantes (Wateridge, 1995). En effet, trop de projets sont en situation d'échec. Une étude du Standish Group (2000), révèle qu'en 2000, le taux de réussite des projets est de l'ordre de 28 % seulement. Face à des résultats aussi décevants, on peut se poser une question

importante: *Pourquoi certains projets réussissent mieux que d'autres ? Quels sont les éléments qui peuvent influencer positivement le succès d'un projet?*

1.2 Le thème de la recherche : le succès des projets

La recherche du succès est une préoccupation constante pour les gestionnaires de projet. Le succès est la raison d'être de tout projet (Slevin, Cleland et al., 2000 cité dans Bérubé, 2006) il est donc important de comprendre ce concept mais surtout de le maîtriser. Mais l'ambiguïté du concept pose des difficultés majeures aux chercheurs et praticiens. En effet, malgré l'abondante littérature sur le sujet, aucune définition et aucune mesure du succès n'ont aboutit à un consensus (Pinto et Slevin, 1988a).

Pendant longtemps, on définissait le succès comme étant le respect de trois contraintes appelées le « triangle de fer » (Atkinson, 1999), soit le délai, le coût et la qualité. Mais cette vision est très réductrice, et se limite à croire que le succès d'un PROJET ne dépend que du succès de la GESTION DE PROJET (dont l'objectif est le respect des trois critères cités plus haut). En effet, des projets en dépassement de délai et/ou de coûts se sont révélés une réussite et vice versa ; plusieurs projets respectant le « triangle de fer » se sont révélés par la suite comme étant des échecs (Pinto et Slevin, 1988a). On ne peut donc plus se limiter au « triangle de fer » pour juger du succès ou de l'échec d'un projet. De plus, il est apparu qu'un même projet pouvait être considéré comme un échec par les gestionnaires et un succès par les clients. Cette constatation amène certains auteurs, tel qu'Atkinson (1999) à penser que le succès d'un projet est une affaire de perception des différentes parties prenantes.

Comment accroître les chances de succès d'un projet ?

Malgré l'ambiguïté du concept de succès, les auteurs en gestions s'accordent sur son importance et sur l'existence de certains facteurs pouvant accroître les chances de succès : les facteurs clef de succès (Lim et Mohamed, 1999). Leidecker et Bruno (1984) (cité et traduit par Rajaobelina, Durif et Ricard, 2007) les définissent comme étant des «*caractéristiques, conditions ou variables qui, lorsqu'elles sont correctement suivies,*

maintenues et gérées peuvent avoir un impact significatif sur le succès d'une firme dans un secteur donné ». Les facteurs clefs de succès, sont donc des leviers sur lesquels les gestionnaires de projet peuvent jouer pour influencer positivement de succès de leurs projets. Ils contribuent donc à la réussite du projet. Slevin et Pinto (1986, cité dans Ika, 2004) proposent 10 facteurs clés de succès, soit :

1. La mission du projet,
2. Le soutien de la direction,
3. La planification (et les échéanciers),
4. L'approbation des clients,
5. L'écoute des clients,
6. Les tâches techniques,
7. Le pilotage (et la rétroaction),
8. La communication,
9. Le personnel
10. La gestion des problèmes.

Dans les prochains chapitres nous nous attarderons d'avantage sur ce concept de facteurs clef de succès.

Comment identifier ces facteurs clef de succès ? Verstraete (1996) mentionne que les facteurs clefs de succès peuvent être identifiés soit en utilisant une méthode algorithmique soit une méthode heuristique. L'identification des facteurs clefs de succès par la méthode algorithmique suit une démarche rationnelle faisant appel à une base scientifique. Par contre, l'identification des facteurs clefs de succès par la méthode heuristique, fait appel à l'intuition et aux points de vue des acteurs du projet pour identifier ce qu'ils perçoivent comme étant un facteur clefs de succès. Dans le cadre de cette recherche et pour respecter la démarche scientifique adoptée, nous opterons pour la démarche intuitive.

1.3 Un phénomène bien particulier : le projet Sala Al Jadida

Le projet Sala Al Jadida est le point de départ de notre problématique spécifique. L'intérêt a été suscité par le fait que la situation de départ du projet est particulièrement singulière. En effet, ce projet, initié en juillet 1992 par feu le roi Hasan II, visait à construire une ville nouvelle susceptible d'accueillir 120 000 habitants. La mission du projet était de permettre aux couches pauvres ou à revenus faibles et moyens (bidonvillois, petits fonctionnaires) d'accéder à une propriété. Le projet de projet de Sala Al Jadida s'est révélé un succès à la fois au plan technique (réalisation des plans et devis originaux) et au plan sociologique au sens où l'on a réussi à construire une ville qui soit un réel « milieu de vie » plutôt qu'un simple lieu de résidence (tout en respectant la culture du pays). À travers le monde, en effet, bon nombre de projets de cette nature sont rapidement devenus des zones de violence urbaine dont les habitants ont beaucoup de difficulté à s'intégrer à la vie sociale et économique du pays. Il suffit de penser aux banlieues françaises, aux « Council Flats » britanniques ou encore aux « Inner City Developments » américains. À cet égard, le projet de projet de Sala Al Jadida se distingue puisque, contrairement à ces grands projets de création de cités sans infrastructures, les équipements annexes nécessaires à tout centre urbain ont été conçus en même temps que les habitations (établissements scolaires, centres de santé, bureaux de poste, commissariat, mosquée...etc.). C'est donc un projet intégré.

Selon les données préliminaires recueillies dans le cadre de cette recherche, le succès du projet vient en grande partie du fait qu'il a été conçu et géré par une petite équipe entrepreneuriale travaillant à la manière d'une PME. Malgré l'ampleur du projet, en effet, l'équipe de gestion n'a jamais dépassé les 40 personnes. Son rôle consistait essentiellement à coordonner le travail de dizaines de petits entrepreneurs indépendants, à la fois pour maximiser l'impact du projet sur l'économie régionale que pour conserver une dimension humaine en maintenant le lien entre les constructeurs et les utilisateurs finaux. Cette approche PME est ce qui a permis au projet de Sala Al Jadida d'éviter l'exemple (et les problèmes) des HLM européens ou américains en intégrant au départ

les variables techniques axées sur la gestion de projet et les variables sociologiques axées sur le respect de la culture marocaine.

En conclusion, ce projet est un succès qui se distingue par son approche, et, s'écarte suffisamment de la norme pour éveiller la curiosité quant aux pratiques et à l'approche adoptée.

1.4 Les acteurs visés par le projet Sala Al Jadida et leur contexte

Voici le schéma récapitulatif des interrelations entre les principaux groupes d'acteurs visés par le projet étudié et donc susceptible d'influencer le succès de ce dernier.

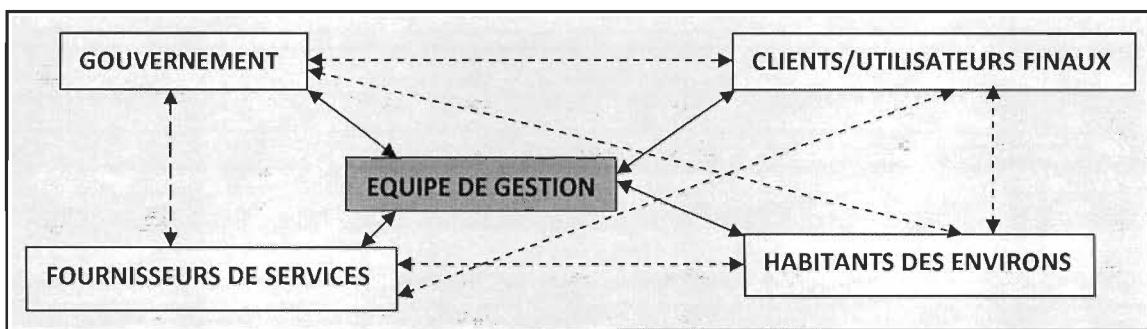


Figure 1 : Schéma récapitulatifs des interrelations entre les acteurs du projet.

Toutes les interrelations seront expliquées plus en détails dans les prochains chapitres. Nous allons nous intéresser plus particulièrement aux interrelations du groupe d'acteurs retenu pour cette recherche, soit : l'équipe de gestion. Ce choix est du au fait que notre champ de compétence premier est la gestion. D'un autre côté, comme l'indique la Figure 1, l'équipe de gestion est le centre névralgique de tout le système étudié. Ainsi, en se concentrant sur ce groupe d'acteurs particulier, il est évident que les résultats vont se refléter sur tous les autres groupes d'acteurs visés par le projet.

Cette équipe de gestion, représente « la Société Sala Al Jadida ». Elle adopte des stratégies afin de faire face aux concurrents, fait des choix et supervise le bon fonctionnement du projet. C'est elle également qui embauche les fournisseurs de

services. L'équipe est donc responsable du projet sur tous les points (finances, gestion, marketing, vente etc..). De plus, étant donné la nature du site sur lequel le projet est construit - terrain agricole sans aucune infrastructure, éloigné de tout centre urbains-, l'équipe de gestion met en place des microcrédits aidant ainsi les habitants des alentours à créer de petites entreprises (épicerie, snack, etc.) afin d'offrir des services à tous les constructeurs qui se retrouvent sur le chantier.

1.5 Problématique managériale de l'acteur retenu

Dans les pages précédentes, nous avons démontré que le thème choisi, soit le succès des projets est large et très ambigu. Ce dont nous sommes certains c'est que toute organisation en mode projet est à la recherche du succès. Pour y arriver, la littérature met en relief certains éléments sur lesquels le gestionnaire peut jouer afin de favoriser le succès de ses projets : les facteurs clefs de succès.

L'absence d'études empiriques sur le succès des projets dans différents contextes organisationnels est un autre point important ayant dirigé cette recherche. C'est ici qu'intervient le projet Sala Al Jadida. Face au succès de notre contexte particulier, nous nous sommes confrontés à des problématiques réelles dans le domaine de la construction de logements sociaux. En effet, contrairement au projet étudié, la plupart des projets de logements sociaux sont des échecs et laissent place à des zones de violence urbaine ou l'intégration à la vie socioéconomique du pays est impossible (Barou, 2005 ; Tissot, 2005). Cette étude est construite à partir de l'hypothèse qu'il y a un écart entre les pratiques de gestion mises en place et celles qui seraient les plus adéquates pour les entreprises du domaine de la construction de logements sociaux.

Enfin, puisque le groupe d'acteurs retenu pour l'étude de ce projet est l'équipe de gestion soit la PME Sala Al Jadida, une attention particulière sera accordée à l'approche adoptée par l'entreprise. Compte tenu de la singularité des caractéristiques des PME, il est évident que leurs projets évoluent dans un environnement organisationnel et avec une approche différente de celle des grandes entreprises. Cette recherche se veut donc une

contribution à une meilleure compréhension de la gestion de projet dans le contexte des PME. Cet aspect est traité plus en profondeur, dans la revue de la littérature.

1.6 Les objectifs et questions de recherches

L'objectif général de cette recherche est le suivant : Décrire et étudier l'évolution du projet Sala Al Jadida, en banlieue de Rabat au Maroc, de 1995 à nos jours, puis de déterminer les facteurs clefs de succès qui ont contribué à sa réussite. La question qui guidera notre recherche est donc la suivante :

« Quels sont les facteurs de succès du projet Sala Al Jadida ? »

Une fois les facteurs clefs identifiés, ils permettront par la suite d'atteindre le second objectif, plus spécifique. Ce dernier, consiste à étudier comment l'adoption d'une approche entrepreneuriale et d'un mode de gestion de type PME ont contribué au succès du projet de Sala Al Jadida. La seconde question de recherche qui en découle est la suivante:

« Comment l'approche entrepreneuriale et le mode de gestion de type PME adoptés ont contribué au succès du projet Sala Al Jadida ? »

1.7 Pertinence et utilité de la recherche

La pertinence de cette recherche réside dans le fait que le thème choisi, soit, « le succès des projets », est un sujet qui captive depuis des années les chercheurs en gestion de projet. La recherche sur le succès (notamment les facteurs de succès) est l'un des enjeux les plus importants des chercheurs en gestion de projet (Slevin, Cleland et al. 2000 cités dans Bérubé, 2006). C'est donc une préoccupation actuelle des chercheurs et des praticiens. Théoriquement, en plus de contribuer à la recherche sur le succès et sur la gestion de projet, cette étude contribue également à la connaissance en milieu de PME.

La demande de logements sociaux va croître pour des raisons démographiques et sociales. Plus spécifiquement au Maroc, l'écart important entre l'offre et la demande de logements ainsi que la politique de « Ville sans bidonvilles », la construction de logements sociaux est une priorité. Le projet Sala Al Jadida s'inscrit bien dans cette optique puisqu'il aide à répondre à l'une des préoccupations actuelles des gestionnaires. Par la description de ce projet et l'analyse de ses facteurs clefs de succès et de leur relation avec l'approche PME utilisée, cette recherche tente de modifier la perception des gestionnaires (plus précisément les gestionnaires marocains) concernant l'inaptitude d'un grand nombre de PME (dans le domaine de la construction de logements sociaux) à mettre en place et réussir leur projet. Elle vient également en aide aux acteurs du secteur de l'habitat marocain en proposant des solutions novatrices face à la demande en logement toujours grandissante.

Ce chapitre a énoncé la problématique ainsi que les questions de recherche qui en découlent. Néanmoins, avant de répondre à ces questions, le chapitre suivant portera sur la présentation du cadre théorique. En effet, afin de respecter la démarche scientifique adoptée, il est primordial, dans un premier lieu, de voir ce qui a été fait à ce sujet auparavant en réalisant une recension des écrits. Cette réflexion aboutira par la suite sur le cadre conceptuel et sur les objectifs spécifiques de recherches.

CHAPITRE II - REVUE DE LA LITTÉRATURE

PLAN DE LA REVUE DE LA LITTÉRATURE

PARTIE 1 : BREF APERCU DU SECTEUR DU BTP AU MAROC

Cette première partie met en relief les deux principales particularités de l'industrie de la construction : Elle est composée essentiellement de PME et on y réalise des projets

Par la suite, une attention particulière est apportée au monde de la construction au Maroc. Enfin, les principales caractéristiques des entreprises marocaines du BTP sont présentées, puisque l'objet de notre étude (la société Sala Al Jadida) en fait partie.

PARTIE 2 : LES PME DÉFINITIONS ET CARACTÉRISTIQUES

La partie précédente souligne que les entreprises de constructions sont essentiellement des PME. Cette constatation est d'autant plus vérifiable au Maroc puisque le secteur du BTP est composé de plus de 99% de PME. Cette seconde partie aborde le thème des PME. On présente la définition et les principales caractéristiques des petites et moyennes entreprises afin de mieux comprendre leurs spécificités et leur fonctionnement en contexte de construction

PARTIE 3 : PROJET ET GESTION DE PROJET

Le monde de la construction est complexe et de plus en plus difficile. Sa principale caractéristique est qu'on y réalise des projets. Mais qu'est ce qu'un projet exactement? Quelles sont ses principales caractéristiques et fonction ? Comment le gérer? Une fois que les concepts de « projet » et « gestion de projet » seront bien connus, nous nous attarderons sur la question finale de cette troisième partie, c'est-à-dire : comment réussir un projet ? Quels sont les facteurs clefs de succès d'un projet ?

PARTIE 4 : LE SUCCES D'UN PROJET

Que signifie le succès d'un projet ? Comment l'atteindre ?

Dans cette quatrième partie nous apprendrons qu'il n'y a pas de définition consensuelle du succès d'un projet. Le succès d'un projet est complexe et souvent un construit illusoire. Une parenthèse sera ouverte afin de faire la distinction entre le succès d'un projet et le succès de la gestion de projet. Puis, les deux principales composantes du succès (les critères et facteurs clefs de succès) seront présentées.

PARTIE 5 : LES FACTEURS CLEFS DE SUCCES

Cette dernière partie présente et décrit les principaux facteurs pouvant influencer le succès d'un projet en général, puis, plus spécifiquement, dans le monde de la construction.

2.1 L'univers de la construction au Maroc : le secteur du BTP

Cette partie dresse un portrait exhaustif du monde de la construction au Maroc. Compte tenu de la nature de l'entreprise étudiée (Société Sala Al Jadida) il importe de se familiariser, dans un premier temps, avec les spécificités du secteur du BTP et les caractéristiques des entreprises y œuvrant.

2.1.1 Définition du secteur du « Bâtiment et des Travaux Publics » (BTP)

Le « Bâtiment et des Travaux Publics », appelé également « BTP », est un secteur économique regroupant toutes les activités de conception et de construction de bâtiments publics et privés - qu'ils soient résidentiels, industriels ou institutionnels - et d'infrastructures ou ouvrages d'utilité publique (telles que les routes, ponts ou barrages).

Comme son nom l'indique, le BTP est partagé en deux grands secteurs (ou branches) bien distincts ayant chacun une dynamique et une logique particulière.

Le « bâtiment », d'une part, regroupe l'ensemble du personnel qui contribue à la construction d'édifices très diversifiés tel que les maisons, les immeubles à logements, les bureaux et les usines.

Les « travaux publics », en revanche, regroupent l'ensemble du personnel qui concourt à la construction, l'entretien ou la réparation d'ouvrages effectués dans un but d'utilité publique ou collective. Il s'agit, par exemple, des infrastructures du pays (tel les routes, autoroutes et les canalisations), ou encore, d'ouvrages d'art et de génie civil (les ponts, les barrages, etc.).

Le Tableau 1¹, à la page suivante, schématisé et délimite le secteur du BTP.

¹ Adapté du conseil de la science et de la technologie (2003).

Tableau 1
Bref aperçu des différents secteurs et sous secteurs du BTP

BÂTIMENTS ET TRAVAUX PUBLIC (BTP)	
<i>Le secteur du bâtiment</i>	<i>Le secteur des travaux publics</i>
<p>Construction résidentielle : (par ex : Maisons et immeubles à logements)</p> <p>Construction non résidentielle</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Institutionnelle</i> (Ecoles, hôpitaux) • <i>Commerciale</i> (Bureaux, hôtels et commerces) • <i>Industrielle</i> : (Usines) 	<p>Travaux de génie civil</p> <p>(Par ex : Routes, égouts, ponts, barrages, chemins de fer, ports, aéroports ou encore la mise en place des lignes de transmission d'électricité)</p>

2.1.2 Particularités de l'univers de la construction (ou BTP)

2.1.2.1 *Un secteur qui réalise de nombreux « projets »*

En général, une entreprise réalise des travaux qui consistent, soit en opération permanentes et répétitives, soit en projet temporaires et uniques (même si, dans certains cas les deux se regroupent, ²source : Project management Institute, 2001). Le secteur du «Bâtiments et les Travaux Publics» présente une caractéristique structurelle unique et fondamentale de laquelle découlent toutes ses autres particularités. On y réalise des projets (Harisson et Legendre, 2002 ; Pessoma) autrement dit, des ouvrages uniques (bâtiment, pont, route, ect.) ou construits un à un, planifiés sur une durée prédéterminée et mobilisant des ressources importantes mais limitées.

Dans la littérature, il existe une multitude de définitions d'un projet. Pour les fins de cette recherche, nous retiendrons, dans un premier temps, la définition présentée par

² Source : Project management Institute, 2001

Genest et Nguyen (1995) (cité dans D'Aragon, Genest, et Grant (1996) et Harrisson et Legendre (2002)). Ainsi, un projet est :

« Un ensemble relativement complexe d'activités et de tâches, toutes orientées vers un objectif précis et connu au départ, cet objectif correspond à la réalisation d'un extrant concret, un produit nouveau ; la livraison de ce produit concrétise l'atteinte de l'objectif du projet : celle-ci devient ainsi objectivement vérifiable. »

Cette définition se prête particulièrement bien au secteur du BTP. L'objectif d'un projet de construction correspond à la réalisation d'un « ouvrage » tel que décrit par les plans et devis des architectes et des ingénieurs. Une fois l'ouvrage achevé, livré et accepté par le promoteur (ou propriétaire du projet), le projet est terminé.

De la phase préparatoire des travaux à la clôture du projet, la gestion d'un projet de construction est complexe. Elle doit tenir compte des particularités spécifiques à l'industrie de la construction d'une part et des contraintes reliées à la réalisation d'un projet d'autre part. Elle implique, entre autre, la coordination d'une multitude intervenants et tâches, nécessitant chacune des compétences spécifiques (Iwashita, S. (2001) ; Pesämaa, Eriksson, et Hair (sous presse)). En un mot, le BTP est un secteur où la gestion de projet joue un rôle crucial (Pesämaa, Eriksson, et Hair (sous presse)). Nous nous attarderons un peu tard sur la notion de projet, ses caractéristiques, et bien entendu sa gestion très particulière (section 2.3 : Projet et gestion de projet).

2.1.2.2 Un secteur composé d'une multitude d'entreprise...essentiellement des PME

2.1.2.2.1 Une organisation temporaire, composée d'une multitude d'intervenants....

A cause de la complexité de ses aspects techniques, un projet de construction mobilise une multitude d'intervenants spécialisés, exerçant chacun une fonction bien particulières. Ils se rassemblent donc, autour d'un ensemble de tâches complémentaires et interdépendantes allant de la formulation des besoins jusqu'à la réception de l'ouvrage, et se dispersent une fois que l'objectif de départ est atteint.

En général, un projet de construction s'organise de la façon suivante. Le promoteur, appelé également « maître d'ouvrage³ », lance le projet, acquière l'emplacement nécessaire et organise le financement. Il retient, par la suite, les services d'une équipe de conception appelée également « maître d'œuvre⁴ ». Cette équipe, généralement composée d'un cabinet d'architectes associés à un ou plusieurs bureaux d'études techniques (ingénieurs conseils), est chargée de trouver une solution technique et esthétique qui permette au promoteur de réaliser son projet, dans l'enveloppe budgétaire et les délais qui lui sont assignés. Le maître d'ouvrage réalise donc une description détaillée de la conception du projet et présente les plans et devis finaux au promoteur. Une fois ces derniers acceptés, un appel d'offres est lancé afin de choisir une entreprise générale de construction (selon la politique du plus bas soumissionnaire). L'entreprise générale choisie fait également appel aux services de sous traitants, dont la plupart sont des artisans embauchés directement sur le chantier pour réduire les coûts et les délais de construction. Ils exécutent les travaux relevant de leurs domaines de spécialité respectifs, comme par exemple l'électricité, la plomberie, la vitrerie, la menuiserie, etc...

2.1.2.2 ...essentiellement des PME

La plupart des intervenants cités plus haut appartiennent à des entreprises indépendantes qui sont en relation contractuelles, une à une. Ces entreprises sont généralement de petite taille (D'Aragon, Genest, et Grant, 1996). En effet, partout dans le monde, le secteur du BTP est caractérisé par une prépondérance de petites et moyenne entreprises, (OCDE, 2000 ; Ahuja, 2009). Au Maroc, par exemple, mis à part la production des matériaux de construction (sidérurgie, cimenteries), la grande majorité des entreprises du BTP (soit 99% de l'ensemble du secteur), sont des PME⁵. Pour mieux comprendre l'univers et les spécificités des PME, la seconde partie de la revue de la

³ **Le maître d'ouvrage :** C'est le propriétaire du projet. Il est chargé d'organiser les opérations d'investissements, de mettre en place les responsables des études et de contrôler les travaux.

⁴ **Le maître d'œuvre :** Il est chargé par le maître de l'ouvrage de diriger l'exécution du projet et de proposer la réception et le règlement des travaux.

⁵ **Source :** Ministère de l'économie et des finances (2000)

littérature sera consacrée principalement aux caractéristiques des petites et moyennes entreprises.

2.1.3 Importance du BTP au Maroc

Le secteur du bâtiment et travaux publics occupe une place importante dans le tissu économique national par sa contribution aux agrégats économiques, à la création d'emplois et, plus globalement, au développement du pays (notamment, par ses effets d'entrainement sur de nombreuses industries.)

Au niveau des agrégats économiques, la contribution du BTP au produit intérieur brut (PIB), par exemple, est passée de 5,5% en 2001 à 6,2% en 2006.⁶ Sa valeur ajoutée quand à elle, a atteint 37,2 milliards de dirhams (\approx 5,3 milliards de dollars⁷) en 2007, ce qui représente un accroissement de 13% par rapport à l'année précédente. De plus, depuis 2001, le secteur contribue pour plus de la moitié dans la formation brute du capital fixe (FBCF)⁸. Il draine un volume important d'investissement⁹. Entre 2007 et 2008, ce volume est passé de 97,53 milliards de dirhams (\approx 13,9 milliards de dollars) à près de 106,9 milliards de dirhams (\approx 15,27 milliards de dollars).

Au niveau de l'emploi, le BTP est reconnu par la BMCE Bank (2006), comme étant le premier secteur employeur au Maroc. Le nombre d'employés est passé de 839 000 en 2007 (7,5% de la population active âgée de 15 ans et plus) à près de 904 000 personnes en 2008 (8,02% de la population active âgée de 15 ans et plus). Cet accroissement représente une contribution à la création nette d'emploi de l'ordre de 65 000 nouveaux postes pour l'année 2008.

⁶ Source: Ministère des finances et de la privatisation. Direction des études et des prévisions financières (2008).

⁷ Nous utiliserons un taux de conversion moyen de 1 dollars canadien (\$) = 7dirhams (dhs)

⁸ La FBCF mesure le flux annuel d'investissements (souvent matériels) réalisés dans le pays.

⁹ Source : Statistiques du Ministère de l'habitat, de l'urbanisme et de l'aménagement de l'espace (2009).

Par ailleurs, le secteur participe activement à l'insertion professionnelle et l'intégration à l'économie moderne¹⁰, dans le sens où il représente, pour une grande partie des hommes issus du flux de l'exode rurale (souvent analphabètes et sans aucune formation), le premier emploi exercé en milieu urbain.

Au niveau du développement du pays, comme le BTP est plus ou moins relié à pratiquement toutes les branches de l'économie, il est évident que sa croissance va avoir certains « effets d'entraînement » sur de nombreuses industries⁶ (par exemple, le ciment, les produits métallurgiques, la céramique, etc.). A ce propos entre 2002 et 2007, suite à la croissance du secteur du BTP, les ventes de ciment ont connu une croissance de 50,7% et les ventes de l'acier de 71,5%¹¹.

Cette constatation nous rappelle que le vieil adage : « **Quand le bâtiment va. Tout va !** »¹² est toujours d'actualité. D'ailleurs, aujourd'hui, au Maroc, le « bâtiment va » bien ! Selon l'OCDE et la Banque Africaine de Développement (2008), le secteur du BTP a connu une forte expansion au cours des dernières années. La croissance de la population marocaine (elle double tous les 25 ans) ainsi que la forte migration des ruraux vers les grands centres urbains y sont pour beaucoup. Ils entraînent une forte augmentation des besoins en logements et en infrastructures socio-économiques (tel que les routes, écoles, hôpitaux, etc.). Pour répondre à ces nouveaux besoins, l'Etat alloue un budget relativement important à l'équipement du pays et initie de nombreux programmes d'habitat social et de développement d'infrastructures publics.⁶

¹⁰ Source : Contrat entre le gouvernement et la confédération générale des entreprises du Maroc ainsi que la fédération nationale du bâtiment et des travaux publics. (2004)

¹¹ Latifi, A. (2008, 28 Mars)

¹² Citation de Martin Nadaud, député Français et ancien ouvrier maçon. La citation originale est « Vous le savez, à Paris, lorsque le bâtiment va, tout profite de son activité. » (Discours à l'Assemblée nationale le 5 mai 1850), altéré en « *Quand le bâtiment va. tout va* ».

2.1.4 Les entreprises marocaines du BTP

2.1.4.1 Deux catégories d'entreprises

Selon la Fédération Nationale du BTP (FNBTP), le secteur compte plus de 52 000 opérateurs¹³ regroupés en deux grandes catégories : les entreprises formelles et les entreprises informelles. Le secteur formel compte 2 800 entreprises structurées et organisées¹⁴. Bien que minoritaires, elles jouent tout de même un rôle primordial puisqu'elles réalisent plus des deux tiers du chiffre d'affaires¹⁵ du secteur. Elles couvrent la totalité du territoire national avec, tout de même, une importante concentration à Casablanca (22%), Rabat-Salé (17%) et Meknès-Tiflet (11,4%). Le secteur informel, quant à lui, regroupe la grande majorité des entreprises (plus de 96%). Elles sont dites « informelles » étant donné qu'elles n'ont pas comptabilité officielle et qu'elles n'existent pas juridiquement : il s'agit du travail au noir. On en retrouve environ 10 000 disposant d'un local et plus de 40 000 non localisées.

Les entreprises du BTP évoluent donc, en grande partie, dans l'informel. Cette situation est d'autant plus présente dans la branche du bâtiment où la majorité des logements construits annuellement (environ 65%)¹⁶ sont réalisés par l'auto-construction ou par des constructeurs non réglementaires. Les ménages ont recours à ce mode de production dans le but de minimiser les coûts d'accès au logement. Cette constatation est très inquiétante compte tenu des normes de sécurité et de qualité requises dans ce secteur et essentielles à tout projet de construction.

Le Tableau 2¹⁷, à la page suivante, présente un portrait sommaire des entreprises du BTP au Maroc.

¹³ **Source :** Statistiques de la Fédération Nationale du Bâtiment et des Travaux Publics (FNBTP) au Maroc.

¹⁴ On utilise le terme « entreprise structurée et organisée » pour désigner toute entreprise qualifiées et classées, ayant une existence juridique.

¹⁵ **Source :** Mission Économique de Casablanca (2002, 24 Octobre).

¹⁶ **Source :** Tamouro, S. (2007)

¹⁷ **Source :** Adapté de Mission Économique de Casablanca (2002, 24 Octobre).

Tableau 2
Portrait des entreprises du secteur BTP au Maroc

	ENTREPRISES DU BTP		
	Le secteur formel (organisé)	Le secteur informel	
		Entreprises informelles localisées	Entreprises informelles non localisées
Forme juridique	En majorité, ce sont des sociétés anonymes	Entreprises sans comptabilité officielle	Entreprises individuelle ou familiale
Nombre	2 800 avec une majorité de PME	10 000 (4 employés en moyenne)	Plus de 40 000 (2 employés en moyenne)
Chiffre d'affaires	<10 millions de dirhams pour la grande majorité (environ 1,54 millions de dollars)	<50 000 dhs pour plus de la moitié des entreprises (≈ 7 692\$)	De 40 000 dhs à 70 000 dhs (≈ 6 153 et 10 769\$) sauf pour les maçons qui peuvent atteindre 160 000 dhs (≈ 24 615\$)
Rôle dans le secteur	Elles jouent un rôle primordial dans le secteur puisqu'elles réalisent 2/3 du chiffre d'affaires du secteur et 60% de l'emploi	Les entreprises du secteur informel se partagent la part restante.	
Localisation	Se concentrent sur l'axe Rabat-Casablanca (proximité des centres de décision).	Différents centres urbains notamment l'axe Rabat-Casablanca	
Principales activités	Elles se positionnent sur les produits les plus importants en termes de valeur: routes, pistes, bâtiments industriels et commerciaux. En ce qui concerne les logements, ces entreprises ne s'intéressent qu'aux immeubles et bâtiments à usage de bureaux	Se concentrent dans le marché de la construction d'habitations traditionnelles étant donné que cette branche est délaissée par le secteur organisé. Les principales activités sont : la maçonnerie, la menuiserie, la plomberie, l'installation électrique, la peinture-vitrerie, la mosaïque-zellige et la sculpture sur plâtre	
Autre :		La plupart des clients sont des particuliers	Un tiers des employés ne sont pas rémunérés.

2.1.4.2 Principales caractéristiques des entreprises du BTP

Les entreprises marocaines du BTP se caractérisent et souffrent de certaines défaillances structurelles¹⁸, dont la taille modeste, la sous capitalisation, la précarité, la faiblesse de l'encadrement, l'importante dépendance à la commande publique ou encore le mode de gestion et d'organisation souvent inadapté¹⁹. En réponse à cet inquiétant constat, en 2004, les pouvoirs publics, en collaboration avec la Confédération Générale des Entreprises (CGEM) et la Fédération Nationale du Bâtiment et des Travaux Publics (FNBTP) ont initiés un programme d'aide visant à restructurer les entreprises du secteur. Revenons brièvement sur les caractéristiques des entreprises marocaines du BTP¹⁵:

- **Une taille modeste** : Malgré l'importance du secteur, la majorité des entreprises du BTP sont de taille modeste. En effet, selon les dernières données disponibles¹⁵, en 2004, seulement 67 entreprises réalisaient un chiffre d'affaires supérieur à 50 millions de dirhams ($\approx 7,14$ millions de dollars). La majorité des entreprises (plus de 72% d'entre elles) réalisaient un chiffre d'affaires inférieur à 10 millions de dirhams²⁰ ($\approx 1,42$ millions de dollars.)
- **La sous capitalisation** : Plus d'un tiers des entreprises (39% plus exactement) ont un capital social de 100 000 dirhams ($\approx 14 285$ \$) alors que seules 26% ont un capital supérieur à 1 million de dirhams ($\approx 142 857$ \$).
- **Une création récente**: La plupart des entreprises du BTP sont relativement jeunes. En effet, plus des deux tiers (soit près de 70 % d'entre elles) ont moins de quinze ans d'existence. Pourtant, cette situation n'est pas propre à une économie en émergence comme le Maroc.

¹⁸Source : Oudoud, L. (2006, 21 Mars).

¹⁹Source : Contrat entre le gouvernement et la confédération générale des entreprises du Maroc ainsi que la fédération nationale du bâtiment et des travaux publics. (2004)

²⁰Source: Tamouro, S. (2007).

- **La précarité ou instabilité** : Chaque année, de nombreuses entreprises disparaissent (avec ou sans dépôt de bilan).
- **La dépendance à la commande publique** : L'activité des entreprises dépend fortement de la commande publique. En effet, environ 70% du chiffre d'affaire du secteur du BTP est réalisé dans le cadre des marchés publics de l'Etat.
- **Faiblesse du niveau de formation des ouvriers et de l'encadrement** : Compte tenu des caractéristiques particulières du secteur, le recrutement des ouvriers se fait sur place (aux abords du chantier de construction). La main d'œuvre est donc souvent analphabète et très peu qualifiée. En ce qui concerne le niveau d'encadrement technique, (c'est à dire le pourcentage d'ingénieurs, techniciens et cadres techniques dans un projet donné) le taux moyen demeure très faible²¹. Il est estimé à 2% pour les cadres et 2,3% pour les techniciens²², alors qu'en Europe, par exemple il varie entre 13% et 15%²³.
- **Les modes de gestion et d'organisation de l'entreprise inadaptés** : Les entreprises sont souvent peu organisées, sous-équipées et leur mode de gestion est souvent archaïque et inadapté à la complexité et aux spécificités du secteur. Par voie de conséquence, elles sont impuissantes face aux entreprises étrangères mieux organisées et équipées et sont donc incapable de les concurrencer à tous les niveaux.

Cette première partie a soulignée deux particularités spécifiques au secteur du BTP : il est composé essentiellement de PME et on y réalise des projets. Les parties suivantes vont se consacrer tout d'abord à la PME puis au concept de « projet » et « gestion de projet ». Elles vont apporter certains compléments indispensables à la suite de l'étude.

²¹ **Taux d'encadrement technique** = (ingénieurs + cadres techniques + techniciens) / (ingénieurs + cadres techniques + techniciens + ouvriers qualifiés + ouvriers non qualifiés).

²² **Source** : Contrat entre le gouvernement et la confédération générale des entreprises du Maroc ainsi que la fédération nationale du bâtiment et des travaux publics. (2004)

²³ **Source** : Tamouro, S. (2007).

Comme mentionné dans le chapitre précédent, au Maroc, l'industrie de la construction est composée principalement de PME. Il semble donc judicieux de s'intéresser plus particulièrement aux caractéristiques de ces dernières. Le chapitre suivant présente donc les principales caractéristiques des entreprises de petite et de moyenne tailles, appelées usuellement PME.

2.2 Les PME

Depuis plus de trente ans, l'intérêt porté aux petites et moyennes entreprises (PME) ne cesse croître. Le nombre grandissant de colloques, de revues spécialisées, de thèses de doctorat et d'équipes ou d'instituts de recherche atteste de l'importance du sujet (Torrès, 1998 ; Julien, 1994 ; D'Amboise, 1989). Aujourd'hui, les PME représentent plus de 90% de l'ensemble des entreprises dans la plupart des pays du monde (Allali, 2008) et contribuent significativement à la croissance économique, à l'emploi, à la cohésion sociale et au développement local et régional (Julien, 1994 et 2005 ; MDEIE, 2006 ; OCDE, 2000). De plus, elles s'adaptent mieux aux structures économiques de la plupart des pays (Allali, 2008). Pourtant, elles sont encore insuffisamment comprises et présentent un potentiel de développement sous-exploité (Allali, 2008). Mais, avant d'aller plus loin, il importe de définir les PME et de mettre en avant leurs principales caractéristiques.

2.2.1 Définition de la PME

Dans les articles scientifiques et les ouvrages portant sur le sujet, une grande diversité de définitions de la PME ont été proposées, mais compte tenu de la très grande hétérogénéité de ces entreprises (Julien, 1994 ; D'Amboise, 1997; Torres, 1998), toute tentative d'une définition universelle fut abandonnée. Puisqu'il n'existe pas de définition unique, utilisée et admise par tous (OCDE, 2005), il convient de choisir la définition des PME qui se prête le mieux au contexte de l'étude ou de la recherche (MDEIE, 2006 ; Torres, 1997).

Traditionnellement deux approches différentes sont utilisées pour définir le concept de PME - l'approche quantitative et l'approche qualitative- et une multitude de critères leurs sont associés (Allali, 2008). Selon D'Amboise (1989), en principe, on s'appuie sur des considérations qualitatives pour proposer une définition des petites et moyennes entreprises, mais en pratique, on a généralement recours à des critères quantitatifs bien précis.

L'approche, dite « quantitative » fait référence à une caractérisation de la PME à partir de données numériques. Les critères de définition sont donc quantitatifs et portent essentiellement sur les différents éléments constitutifs de l'activité de l'entreprise (tel que le nombre d'employés, le chiffre d'affaires, ou encore, le total du bilan). C'est dans cet esprit que l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE, 2000) définit les PME. Ce sont des « *Entreprises indépendantes, qui ne sont pas des filiales d'autres entreprises et dont l'effectif est inférieur à un nombre donné d'employés.* »

L'effectif maximal (ou plafond) n'est pas fixé car il peut varier d'un pays à l'autre. C'est d'ailleurs l'une des principales limites des critères quantitatifs. Ils ne sont pas universels et peuvent varier d'un pays à l'autre (OCDE, 2000 ; D'Amboise, 1997), parfois d'un secteur à l'autre (Allali, 2008) et même d'une organisation à l'autre (D'Amboise, 1997).

Au Canada, le critère quantitatif le plus utilisé pour définir une PME est la taille de l'organisation. En effet, pour une grande partie des organismes, dont Industries Canada et le MDEIE (cités dans MDEIE, 2006), une PME possède un effectif inférieur à 500 employés. Outre le critère de taille, Industries Canada (2007), ajoute un second critère quantitatif, soit le chiffre d'affaires. Ce dernier doit être inférieur à 50 millions de dollars.

Au Maroc, c'est la loi N° 53-00²⁴ du 23 juillet 2002 formant « la charte de la PME » qui constitue le cadre de référence. Elle définit les PME en adoptant les mêmes critères quantitatifs que ceux cités plus haut (soit l'effectif et le chiffre d'affaire) mais avec des seuils nettement inférieurs. Ainsi, selon la loi N° 53-00 une PME marocaine doit :

« Avoir un effectif permanent ne dépassant pas 200 personnes, et avoir réalisé, au cours des deux derniers exercices, soit un chiffre d'affaires annuel hors taxes n'excédant pas 75 millions de dirhams²⁵, soit un total de bilan annuel n'excédant pas 50 millions de dirhams²⁶ ».

Pour être considéré comme étant une PME, l'entreprise peut choisir de se conformer soit au plafond du chiffre d'affaires soit au plafond du bilan annuel. Elle ne doit pas forcément respecter ces deux critères et peut, éventuellement, dépasser l'un d'entre eux.

Toutefois, comme le souligne Célier (2004), la majorité des organismes marocains n'adoptent pas la définition de la PME régie par la loi N°53-00. En fait, chacun aménage sa propre définition, selon son bon vouloir et sans aucune coordination avec les chefs d'entreprises et les groupements professionnels. C'est notamment le cas de Bank Al Maghrib²⁷ et du Groupement Professionnel des Banques Marocaines (GPBM) qui utilisent, certes, les même critères quantitatifs que la loi N°53-00, mais, avec des seuils différents. Ainsi, le nombre d'employés permanents doit « *être inférieur ou égal à 250* » et « *le chiffre d'affaires inférieur ou égal à 75 millions de dirhams* » ou alors « *le total du bilan doit être inférieur ou égal à 90 millions de dirhams* » (ce qui représente approximativement 12,85 millions de dollars).

²⁴ Loi N°53-00 formant la charte de la petite et moyenne entreprise établit par le Dahir N°1-02-188 du 12 Jounada 1423, (23 Juillet 2002). Elle présente les règles législatives de base qui régissent la PME au Maroc. Source :<http://www.anpme.ma/fr/environnement/Rubrique.aspx?idrub=71&idmod=20>

²⁵ Le Dirham est la monnaie nationale du Maroc. Nous utiliserons un taux de change moyen de 7 dirhams pour un dollars canadien. Dans ce cas, la conversion nous donne un chiffre d'affaire inférieur à 10,7 millions de dollars.

²⁶ Un bilan annuel équivalent à 7,14 millions de dollars.

²⁷ Banque du Maroc

La loi N° 53-00 ne se limite pas aux critères quantitatifs pour définir une PME. Elle appréhende également les petites et moyennes entreprises marocaines de manière qualitative. Ainsi, la PME marocaine est une entreprise autonome qui doit être :

« Gérée et/ou administrée directement par les personnes physiques qui en sont les propriétaires, copropriétaires ou actionnaires, et qui n'est pas détenue à plus de 25% du capital ou des droits de vote par une entreprise ou conjointement par plusieurs entreprises ne correspondant pas à la définition de la PME ». Source : La loi N° 53-00

Ceci nous amène à la seconde approche utilisée pour définir la PME, soit l'approche qualitative. Pour plusieurs auteurs, dont Julien (1994) et Elie Cohen (2001), les critères quantitatifs même s'ils sont faciles à utiliser, présentent plusieurs limites et ne se substituent qu'imparfairement aux critères qualitatifs. La preuve de cette imperfection est qu'une entreprise définie à l'aide de ces critères (comme par exemple, la taille et le chiffre d'affaire), peut être considéré comme étant une PME dans un secteur et une grande entreprise dans un autre secteur. La taille et le chiffre d'affaire de l'organisation ne suffisent donc pas à capturer l'ensemble des caractéristiques et des performances d'une entreprise de petite et moyenne dimension. Pour que la définition de la PME soit complète, il est nécessaire de faire appel à une part de « qualitatif » (MDEIE, 2006) en adoptant une approche plus organisationnelle des petites et moyennes entreprises.

Ainsi, la PME est différente de la grande entreprises, compte tenu de certaines considérations quantitatives, mais aussi parce qu'elle est *« un tout où toutes les fonctions sont intégrées ou du moins très fortement reliées, et où le propriétaire-dirigeant en contrôle tous les aspects, en dirigeant plusieurs fonctions et, pour quelques-unes, en y participant directement. »* (Julien, 1994).

La partie suivante présente les principales caractéristiques qui permettent de définir qualitativement la PME.

2.2.2 Principales caractéristiques de la PME

Malgré l'hétérogénéité du monde des PME, les chercheurs s'accordent à dire qu'elles ont des caractéristiques communes, et, une gestion bien spécifiques, qui permettent, entre autre, de les différencier des grandes entreprises (Dandridge, 1979 ; Welsh et White, 1981 ; Julien, 1994 ; Torrès, 1998 et Torrès, 2002). Le modèle de la PME proposé par Julien (1994) fournit six caractéristiques « concrètes » permettant de « cerner le concept PME ». Etant donné qu'elles sont validées par la majorité des travaux de la discipline des sciences de la gestion, elles nous serviront de référence. Ces caractéristiques sont les suivantes:

- *La « taille à l'échelle humaine » de l'organisation* : Cette expression est utilisée par Pierre André Julien (MDEIE, 2006) pour souligner deux aspects importants de la petite et moyenne entreprise, soit, la taille réduite de l'organisation et la structure organisationnelle simple. En effet, contrairement aux grandes entreprises, souvent fortement hiérarchisées et formalistes, la PME est caractérisée par des contacts directs, une distance hiérarchique moindre (peu de paliers hiérarchiques entre les employés et le dirigeant de la PME) et des relations de travail plutôt informelles.
- *Centralisation de la gestion* : Dans une PME, la gestion et les prises de décisions sont généralement centralisés (Julien, 1994). L'autorité se retrouve chez un nombre limité de personnes (Julien, 2000). Généralement, dans les petites entreprises, le pouvoir et la vision sont essentiellement centrés au niveau du dirigeant (MDEIE, 2006).
- *Faible spécialisation* : Le degré de spécialisation est relativement faible au niveau de la direction, des employés et équipements (Julien, 2000). Dans certaines entreprises (notamment les plus petites), on assiste à une polyvalence des tâches. Le dirigeant et ces employés sont généralement capables de changer de poste de travail ou de fonction aisément.
- *Stratégie intuitive ou peu formalisée* : Les stratégies utilisées par les dirigeants de PME sont généralement peu formalisées (Julien, 1994), intuitives (Julien, 2000), émergentes

(Mintzberg, H. Ahlstrand, B. et Lampel, J., 2005), c'est à dire opportunistes et flexibles plutôt que délibérées (Mintzberg, H. Ahlstrand, B. et Lampel, J., 2005). Généralement, le dirigeant est suffisamment proche de ses employés pour leur expliquer oralement les changements de direction qu'il impose sans formaliser sa stratégie par écrit (Julien, 1994). Contrairement à la grande entreprise, la PME est suffisamment flexible pour suivre ces changements avec une certaine rapidité d'adaptation.

- Systèmes d'information interne peu complexe et peu organisé : Le système d'information interne est peu organisé et souvent plus ou moins informel (MDEIE, 2006; Julien, 2000). Compte tenu de la proximité du dirigeant avec le personnel, le dialogue et le contact direct sont privilégiés aux mécanismes formels et écrits (Julien, 1994). L'information interne est communiquée directement et sans délais aux membres de l'organisation (MDEIE, 2006).
- Un réseau externe d'information simple : Souvent, les contacts d'affaires (les clients, les fournisseurs ou les partenaires) font partie des réseaux personnels du dirigeant ou des employés de la PME (MDEIE, 2006). De ce fait, la communication et la circulation de l'information s'opère directement et simplement (Julien, 1994).

2.2.3 La gestion des PME vue comme un « mix de proximité »

Pour Torres (1997, b), la proximité est « le mécanisme qui fonde la spécificité de la PME ». Elle est définie comme étant un :

«Construit stratégique et organisationnel qui permet au dirigeant de la PME de maintenir son emprise sur l'entreprise et son évolution. Elle crée les conditions nécessaires à l'action dans une organisation centralisée, faiblement spécialisée, dotée de systèmes d'information interne et externe simples et privilégiant des stratégies intuitives ou peu formalisées.»
(Source : Torres, 2000)

Torres (2000) assimile donc les petites et moyennes entreprises à une logique de proximité. Pour cela, il reprend chacune des caractéristiques classiques des PME (citées précédemment) et les interprète comme une forme particulière de proximité. La petite

taille de la PME, par exemple, est conditionnée par une « **proximité spatiale** » (Torres, 2000). C'est pourquoi, la PME privilégie les relations directes et simples avec ses employés et ses contacts d'affaires et un marché relativement proche. La forte centralisation du pouvoir autour du propriétaire-dirigeant, d'un autre côté, peut être interprétée comme une « **proximité hiérarchique** » (Torres, 2000). Elle facilite la communication directe et verbale entre le dirigeant et ses employés qui à son tour réduit l'intérêt de créer des intermédiaires (Torres, 2002). La polyvalence (ou la faible spécialisation des tâches) est une autre caractéristique de la gestion d'une PME (Julien, 1997 ; Torres, 2002) qui est interprété par Torres (2000) comme étant une « **proximité fonctionnelle** ». En effet, la proximité induite par la faible décomposition fonctionnelle et la structure compacte de la PME, favorise les rencontres directes et répétées entre les membres de l'organisation (Torres, 2002). Ainsi, chaque employé possède « une meilleure connaissance et une plus grande sensibilisation aux divers problèmes de l'entreprise » (Torres, 2000) puisqu'il est constamment « observateur des problèmes multiples qui se posent aux autres membres de l'entreprise» (Torres, 2000). En d'autres mots, c'est la proximité fonctionnelle qui favorise la polyvalence et la faible spécialisation des tâches dans une PME. D'autre part, l'aspect intuitif de la formulation de la stratégie des PME ainsi que la préférence marquée pour le court terme peuvent être interprétées, comme une forte proximité « **temporelle** » Torres (2000). Enfin, en ce qui concerne le système d'information interne et externe de la PME, s'il est peu complexe et peu organisé (Julien, 1994) c'est simplement parce qu'il est régit lui aussi par un principe de proximité que Torres (2000) appelle « **système d'information de proximité** ».

Torres (2000 et 2002) appréhende donc la gestion spécifique des PME comme un « mix de proximité ». La figure suivante présente un résumé des principales caractéristiques de la PME telles que présentées dans MDEIE (2006) ainsi que les effets de proximité associés à chacune d'entre elles d'après Torrès (2002).

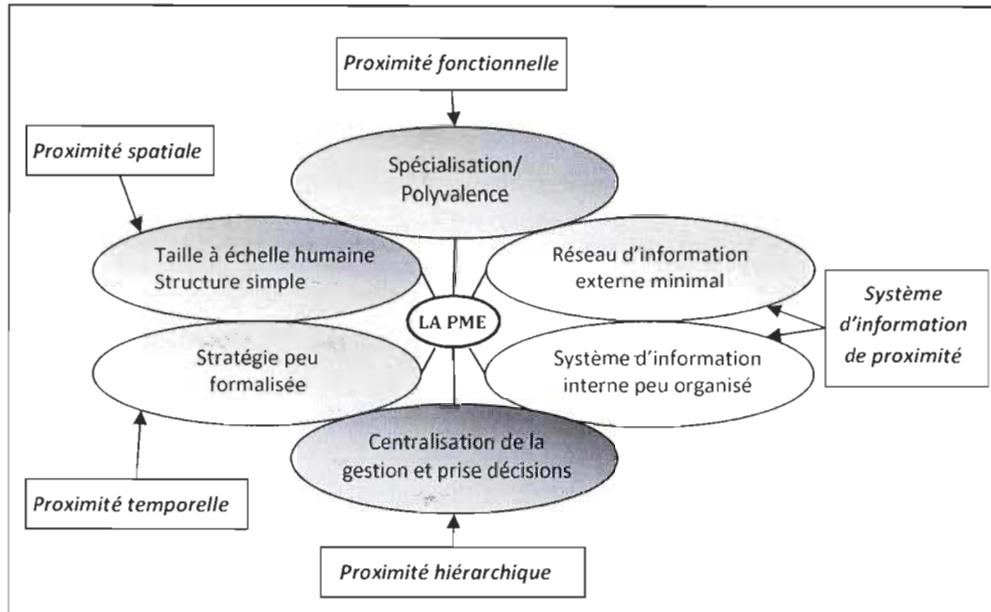


Figure 2: Principales caractéristiques (spécificités) et formes de proximité des PME²⁸

En un mot, la proximité est « la condition nécessaire au fonctionnement classique de la PME » (Torrès, 2000). Elle est, à la fois, un facteur rassurant qui exerce un effet de réduction sur l'incertitude pour les dirigeants de PME (Torrès, et Gueguen, 2006) et un facteur clé de la flexibilité et de la réactivité assurant la compétitivité des petites et moyennes entreprises (Levratto, 2004).

Nous cherchons à déterminer les facteurs clefs de succès d'un projet de construction au Maroc. Pour cela, nous nous sommes intéressés, dans un premier temps aux particularités du secteur de la construction au Maroc ainsi qu'aux caractéristiques des entreprises y œuvrant. Suite à cela, nous avons relevé deux particularités de l'industrie de la construction qui ont donné la direction de la suite de la revue de la littérature. Ainsi, avoir mis en exergue les particularités des entreprises du BTP, nous nous sommes rendus compte que le secteur était principalement composé de PME et contrairement aux

²⁸ Source : Adapté de MDEIE (2006) et Torres (2002-Octobre)

autres industries, on y réalise des projets. La prochaine partie abordera plus en profondeur le concept de projet et gestion de projet afin de mieux saisir les spécificités liés à la réalisation d'un projet et permettre par la suite de déterminer quels sont les facteurs qui mènent à son succès. Avant d'aborder le thème principal de notre recherche soit le succès d'un projet (de construction) il semble important de définir brièvement tous les concepts qui seront utilisés.

2.3 Projet et gestion de projet

Deux distinctions doivent être éclaircies à cette étape de la revue de la littérature (Cooke-Davies, 2002). Tout d'abord, comme le soulignent De Wit (1988) et plusieurs autres auteurs, il est important de faire la distinction entre le succès d'un projet (mesuré par rapport aux objectifs globaux du projet souvent à long terme et le succès de la gestion de projets (mesuré la plupart du temps avec les critères traditionnels de performance soit le respect des coûts, du temps et de la qualité focalisant ainsi sur le court terme (Munns et Bjeirmi, 1996). Afin de mieux comprendre cette distinction, il est nécessaire de développer des définitions spécifiques pour les chacun des termes, soit, le projet et la gestion de projet.

2.3.1 Qu'est ce qu'un projet ?

L'état actuel de la littérature nous démontre clairement que le concept de projet est rarement défini de la même manière. Chaque auteur propose sa propre définition. Nous en retiendrons deux. Tout d'abord celle de Cleland et King (1983), deux auteurs qui ont grandement contribué à l'émergence de la gestion de projets comme discipline. Le projet est défini comme étant « *un effort complexe pour atteindre un objectif spécifique, devant respecter un échéancier et un budget, et qui, typiquement, franchit des frontières organisationnelles, est unique et en général non répétitif dans l'organisation* » (traduit et cités dans Schmitt, 2008). En d'autres mots, un projet consiste en un ensemble de tâches interdépendantes consommant des ressources et permettant l'atteinte d'un objectif ou d'un but défini et spécifique (Munns et Bjeirmi, 1996). Pour O'Shaughnessy (2006, a),

« un projet correspond à la mise en œuvre d'activités spécifiques et temporaires ayant pour but la production de biens livrables uniques permettant l'atteinte de résultats précis».

De la multitude de définitions retrouvées dans la littérature, il ressort principalement que le projet possède certains traits caractéristiques que le Project Management Institute (2001) résume en une phrase : *« un projet est une entreprise temporaire, décidée en vue de produire un résultat unique, produit ou service »*. En effet, contrairement à une activité courante (souvent permanente), un projet est une activité temporaire c'est-à-dire qu'il est réalisé pendant un laps de temps prédéterminé et limité. Le second caractère qui le différencie d'une opération courante, est son aspect unique c'est-à-dire que le résultat de ce projet (produit ou service) n'a jamais été réalisé auparavant et possède des traits qui le différencient de tout autre projet.

Après avoir défini le concept de projet, nous aborderons maintenant le concept de gestion de projet.

2.3.2 Qu'est ce que le management de projet ?

Selon Müller et Turner (2007) chaque projet requiert différentes approches de gestion qui nécessite des procédures de management taillées sur mesure pour les besoins du projet en question. La « gestion de projet » ou « management de projet » est l'une des principales réponses aux spécificités de la gestion en mode projet. En effet, c'est un processus visant à gérer le projet par l'application d'une palette d'outils et de techniques et permettant la réalisation et de contrôle des objectifs spécifique du projet (Munns et Bjeirmi, 1996). En d'autres mots, comme le souligne le Project Management Institute (2001) *« le management de projet est l'application des connaissances, des compétences, des outils et des méthodes, aux activités d'un projet, en vue d'atteindre ou de dépasser les besoins et les attentes des parties prenantes du projet»*. Nous

retiendrons, finalement, la définition de O'Shaughnessy (2006, a) qui semble la plus approprié pour les fins de cette étude :

« D'une façon simpliste, la gestion de projet consiste à bien faire le bon projet. D'une façon plus conventionnelle, la gestion de projet consiste à mettre en œuvre un ensemble d'habiletés, de processus, de méthodes de travail, d'outils et de techniques appropriés de façon à maximiser l'utilisation des ressources affectées aux différentes activités du projet afin que celui-ci soit à la fois efficient et efficace. »²⁹

La définition de ces deux concepts précédents est essentielle à la compréhension des pages suivantes. Elles porteront plus spécifiquement sur le succès d'un projet et sur les éléments pouvant influencer positivement cette réussite (soit les facteurs clefs de succès).

2.4 Succès d'un projet : les éléments clefs

2.4.1 Un concept ambigu : une histoire de perception

Le premier élément marquant dans la littérature, c'est qu'il n'existe aucune définition consensuelle du succès d'un projet (Lavagnon, 2004). En effet, ce concept est si vague et ambiguë qu'il est difficile de le définir de façon précise (Ahadzie, Proverbs et Olomolaiye, 2008).

Tel qu'indiqué ci-dessus, pendant des décennies, le succès des projets reposait essentiellement sur le respect des contraintes de délai, de coût et de qualité qu'Atkinson (1999) nomme le « triangle de fer » ou encore le « triangle d'or » (Westerveld, 2003). En d'autres mots, le « succès d'un projet » dépendait seulement du « succès de la gestion de projet ». Il suffisait alors, que le projet ne respecte pas une seule des contraintes de départ ou objectifs de la gestion de projet (coût, qualité et délai) pour le considérer comme un échec (Belassi et Tukel, 1996). Cependant, les gestionnaires et chercheurs

²⁹ O'Shaughnessy, W. (2006) *Guide méthodologique d'élaboration de la gestion de projet. 2^e édition*. Tome 1. Trois-Rivières : Les Éditions SMG, page 11.

constatent rapidement que cette approche est trop limitative. En effet, de nombreux projets ayant connu des dépassements de délais ou de coûts s'avèrent, un peu plus tard, être un succès (Cooke-Davies, 2002) et vice et versa, des projets rencontrant toutes les spécifications requises, livrés dans les délais, sans dépassement du budget, sont finalement considérés comme des échecs (Pinto et Slevin, 1988a ; Shenhari, Dvir, Levy et Maltz, 2001). Illustrons ces propos à partir de deux exemples concrets. Le projet de construction du Millenium Dôme de Londres, par exemple, a été réalisé à temps et selon le budget initial. Cependant, aux yeux de la population britannique (utilisateur finaux), il n'a pas généré l'admiration qu'il était censé produire et a finalement été considéré comme un échec. D'un autre côté, le projet de construction de l'Opéra de Sydney (Shenhari, Dvir, Levy et Maltz, 2001 ; Thomsett, 2002) a largement dépassé le budget et les délais prévu du départ mais, l'impact qu'il a généré était tellement grand qu'il s'est révélé être un énorme succès aux yeux de la population. Aujourd'hui, malgré échec cuisant de sa gestion de projet (Shenhari, Dvir, Levy et Maltz, 2001), l'Opéra de Sydney est le plus célèbre bâtiment du XXème siècle³⁰. Les dimensions psychiques sont donc un élément important de la perception du succès.

L'ambiguité dans la détermination du succès d'un projet réside donc principalement dans le fait que chaque partie impliquée perçoit le succès ou l'échec différemment, selon ses intérêts, ses attentes et ses objectifs propres (Munns et Bjeirmi, 1996 ; Belassi et Tukel, 1996 ; Lim et Mohamed, 1999 ; Shenhari, Dvir, Levy et Maltz, 2001 ; Thomsett, 2002 ; Ahadzie, Proverbs et Olomolaiye, 2008). Dans un projet de construction, par exemple, chaque intervenant a des objectifs et des priorités particulières. Un ingénieur, par exemple, peut considérer le succès en fonction du respect des spécifications technique, un comptable en fonction du budget initial, un architecte par l'aspect esthétique du bâtiment.

De ces exemples, nous retiendrons qu'en général, pour ceux qui participent à la réalisation du projet, la réussite dépend de l'atteinte de certains objectifs prédéterminés

³⁰ Il est inscrit au patrimoine de l'humanité. Source : <http://whc.unesco.org/fr/actualites/360>

(Lim et Mohamed, 1999), tandis que pour le grand public le succès est généralement fondé sur la satisfaction des utilisateurs. Le succès possède donc deux composantes : le résultat (réalisation) d'une part et les attentes (aspirations) d'autre part. Si le résultat satisfait totalement les attentes, il constitue un succès maximal (Dvir et Lechler, 2004).a

2.4.2 Efficience et efficacité

Sans prétendre proposer une définition complète du succès des projets, plusieurs auteurs (Oisen, 1972 cités dans Atkinson, 1999 ; O'Shaughnessy, 2006, a) font un rapprochement avec les concepts d'efficience, et d'efficacité. Un projet est alors considéré un succès s'il est à la fois efficient et efficace. (Belout, 1998 ; O'Shaughnessy, 2006, a). L'efficience, en contexte de projet, correspond au respect de la qualité, du temps et des coûts du projet au cours de sa période de réalisation. Quant à l'efficacité, elle correspond à l'atteinte des buts ou des résultats ciblés par le projet au cours de sa période d'exploitation. (O'Shaughnessy, 2006, a). Pour reprendre les propos de cet auteur, l'efficience c'est « bien faire la chose» et l'efficacité c'est « faire la bonne chose ». Ainsi, pour réussir son projet, une organisation doit se préoccuper de deux éléments importants. Elle doit s'assurer, d'une part, d'exécuter le projet dans le respect des variables qualité, temps, cout et d'autre part, que le projet réalisé rencontre les résultats attendus au cours de sa phase d'exploitation (O'Shaughnessy, 2006, a).

2.5 Les critères et facteurs clefs de succès

2.5.1 Définitions et distinctions

Même s'il n'existe aucun consensus quant à la définition du succès d'un projet, les auteurs et chercheurs en gestion de projet reconnaissent l'existence de deux concepts importants : les « *critères de succès*» et les « *facteurs clefs de succès* » (Müller et Turner, 2007) La distinction entre les deux est très importante (Belassi et Tukel, 1996 ; Cooke-Davies, 2002).

Le Cambridge Advanced Learner's Dictionary ³¹ définit un critère comme étant une norme qui permet de juger, de décider ou de faire face à quelque chose.

« A standard by which you judge, decide about or deal with something »

Les critères de succès des projets représentent donc un ensemble d'éléments permettant de mesurer ou juger le succès d'un projet (Lavagnon, 2004). Quand certains critères peuvent être commun aux différents types de projets (Lim et Mohamed, 1999) d'autres varient en fonction des objectifs et caractéristiques propre à chacun d'entre eux (Ahadzie, Proverbs et Olomolaiye, 2008). Généralement, les critères classique utilisés pour mesurer le succès, sont ceux cités précédemment ; soit le respect du coût de la qualité et des délais initiaux (Atkinson, 1999) auxquels s'ajoutent certains critères qualitatifs tel que la satisfaction des utilisateurs finaux ou encore la satisfaction des autres parties prenantes (Lim et Mohamed, 1999 ; Lavagnon, 2004).

D'autre part, Cambridge Advanced Learner's Dictionary ³² défini un facteur comme étant un fait ou une situation qui influe sur le résultat de quelque chose.

« A fact or situation which influences the result of something »

En contexte de projet, les facteurs critiques (ou facteurs clef) renvoient à des faits ou circonstances sur lesquelles le gestionnaire peut jouer pour influencer directement sur le succès du projet.

Compte tenu du fait que notre recherche est orientée vers la détermination des facteurs clefs de succès dans une organisation en mode « projet », il est indiqué de nous concentrer d'avantage sur ce concept et de chercher ce que la littérature présente à ce propos.

³¹ Source : <http://dictionary.cambridge.org/>

³² Source : <http://dictionary.cambridge.org/>

2.5.2 Les facteurs clef de succès

Depuis la fin des années 1960, les chercheurs en gestion de projet tentent de comprendre et surtout, déterminer quels sont les facteurs clefs qui mènent à la réussite d'un projet (Cooke-Davies, 2002). La définition de ce concept varie selon les auteurs, nous citerons celle énoncée par Leidecker et Bruno (1984) cité et traduite par Rajaobelina, Durif et Ricard (2007). Les facteurs clés de succès sont vus comme des « *caractéristiques, conditions ou variables qui, lorsqu'elles sont correctement suivies, maintenues et gérées, peuvent avoir un impact significatif sur le succès d'une firme dans un secteur donné.* » Ainsi, ils peuvent être définis comme étant des « *leviers sur lesquels le gestionnaire de projet peut jouer pour accroître les chances de succès du projet* » (Lavagnon, 2004).

Ce sont Slevin et Pinto (1986) qui proposent la première base scientifique associée aux facteurs clefs de succès. Ils fournissent ainsi une liste de dix facteurs clés de succès³³ qu'ils considèrent « contrôlables » (traduits dans Lavagnon, 2004) :

1. La mission du projet
2. Le soutien de la direction générale
3. La planification et les échéanciers
4. L'écoute des clients
5. Le personnel
6. Les tâches techniques
7. L'approbation du client
8. Le pilotage et la rétroaction
9. La communication
10. La gestion des problèmes

³³ Version originale : 1) Project Mission, 2) Top Management Support, 3) Project Schedule/Plan, 4) Client consultation, 5) Personnel, 6) Technical Tasks, 7) Client Acceptance, 8) Monitoring and Feedback, 9) Communication and 10) Troubleshooting.

De plus, Pinto et Slevin (1988b) ajoutent quatre facteurs qu'ils considèrent « incontrôlables » par l'équipe de projet (traduits dans Lavagnon, 2004) soit:

11. Les compétences du chef de projet
12. Le pouvoir et les enjeux politiques
13. L'environnement
14. L'urgence

Pour Munns et Bjeirmi (1996), les principaux facteurs clefs de succès d'un projet sont les suivants : les objectifs, l'administration du projet, les tiers, les relations avec les clients, le personnel, les contrats, les accords juridiques, la politique, l'efficacité, les conflits et enfin, les bénéfices.

O'Shaughnessy (2006, a) de son côté, traduit et adapte les facteurs clefs de succès de Slevin et Pinto (1988a). Ils sont au nombre de dix, soit :

1. La mission du projet
2. Le soutien de la haute direction
3. Planification des activités
4. Communication continue avec le client à différentes étapes du projet
5. Les ressources humaines
6. L'expertise technique
7. Doter l'organisation de processus de méthodologie et de standards de gestion de projet
8. Le suivi et le contrôle de l'exécution du projet et la gestion des modifications
9. La communication avec les principales parties prenantes du projet
10. S'assurer de la capacité organisationnelle à entreprendre le projet.

De plus, il s'avère que des facteurs clefs de succès cités précédemment joue un rôle important à une étape bien précise du cycle de vie du projet (Pinto et Slevin, 1988b ; Lavagnon, 2004 et O'Shaughnessy, 2006, a). Le Tableau 3 de la page suivante présente les facteurs clefs les plus influents et importants pour chacune des phases du cycle de vie d'un projet.

Tableau 3

Principaux facteurs clefs de succès selon les différentes phases du cycle de vie d'un projet

CYCLE DE VIE D'UN PROJET	FACTEURS CLEFS DE SUCCÈS	
	Slevin et Pinto (1988 b)	O'Shaughnessy (2006, a)
PHASE 1 : CONCEPTION ET ÉVALUATION DU PROJET	1. La mission du projet 4. L'écoute des clients	1. La mission du projet 2. Le soutien de la haute direction 4. Communication continue avec le client à différentes étapes du projet 5. Les ressources humaines 6. L'expertise technique 7. Doter l'organisation de processus de méthodologie et de standards de gestion de projet 9. La communication avec les principales parties prenantes du projet 10. S'assurer de la capacité organisationnelle à entreprendre le projet
PHASE 2 : PLANIFICATION	1. La mission du projet 2. Le soutien de la direction générale 7. L'approbation du client 14. L'urgence	3. Planification des activités 4. Communication continue avec le client à différentes étapes du projet 5. Les ressources humaines 6. L'expertise technique 7. Doter l'organisation de processus de méthodologie et de standards de gestion de projet 9. La communication avec les principales parties prenantes du projet 10. S'assurer de la capacité organisationnelle à entreprendre le projet
PHASE 3 : EXÉCUTION/RÉALISATION SUIVI ET CONTRÔLE	1. La mission du projet 3. La planification et les échéanciers 4. L'écoute des clients 6. Les tâches techniques 10. La gestion des problèmes 11. Les compétences du chef de projet	4. Communication continue avec le client à différentes étapes du projet 5. Les ressources humaines 7. Doter l'organisation de processus de méthodologie et de standards de gestion de projet 8. Le suivi et le contrôle de l'exécution du projet et la gestion des modifications 9. La communication avec les principales parties prenantes du projet
PHASE 4 : EXPLOITATION ET ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE DU PROJET RÉALISÉ	1. La mission du projet 4. L'écoute des clients. 6. Les tâches techniques	4. Communication continue avec le client à différentes étapes du projet 7. Doter l'organisation de processus de méthodologie et de standards de gestion de projet 8. Le suivi et le contrôle de l'exécution du projet et la gestion des modifications 9. La communication avec les principales parties prenantes du projet

Dans le monde de la construction, plus particulièrement, nous retiendrons les écrits de Sandivo, Coyle et al (1992) (cités dans Boucher, 2002). Ils identifient, sept facteurs mais seulement quatre sont critiques pour le succès d'un projet et d'une organisation de construction. Il s'agit de :

- Une équipe de travail bien organisée et une chimie de groupe (développée à partir des activités et des objectifs)
- L'expérience du dirigeant en management de construction;
- La communication
- Et enfin, une série de contrats avec des spécialités variées qui stimule les intérêts et les aspirations de l'équipe de travail;

Malgré la multitude de critères et de facteurs clefs de succès issues de la littérature en gestion de projet, il est impossible d'en obtenir une liste définitive, complète, adéquate et applicable à tous les projets. En effet, compte tenu du caractère unique et de la complexité de chaque projet, il est impossible de déterminer théoriquement tous les facteurs clefs de succès (Belassi et Tukel, 1996 ; Cooke-Davies, 2002 ; Westerfeld, 2003 ; Hyvari, 2006). Cependant, de nombreux auteurs, notamment Belassi et Tukel (1996) constatent qu'en général, le succès ou l'échec dépend rarement d'un seul facteur clef de succès mais plutôt d'une combinaison de plusieurs facteurs clefs de succès à différentes étapes du cycle de vie du projet. Une nouvelle approche est alors élaborée. Elle consiste à réaliser des regroupements universels des facteurs clefs de succès afin de dégager plus facilement les éléments (ou groupes de facteurs) sur lesquels le succès repose. Cette approche commence à faire sa place dans la littérature. (Belassi et Tukel, 1996 ; Lim et Mohamed, 1999; ou encore, Westerveld, 2003).

Belassi et Tukel (1996), par exemple, regroupe les facteurs clefs de succès suivants 4 typologies distinctes : les facteurs relatifs à l'environnement externe ; les facteurs relatifs à l'organisation ou l'environnement interne ; les facteurs relatifs au dirigeant et à l'équipe de projet et enfin, les facteurs relatifs au projet.

Westerfeld (2003) de son côté, démontre le lien entre les critères, les facteurs clef de succès et le type de projet et en conclut que pour chaque type de projet il faut établir un mix de critères et de facteurs clefs de succès spécifiques. Il identifie alors six groupes de critères : (a) Résultats du projet (temps, coût et qualité), (b) l'appréciation du client, (c), l'appréciation du personnel du projet, (d) l'appréciation des utilisateurs finaux, (e) l'appréciation des contrats avec les partenaires et (f) l'appréciation des parties prenantes. Il identifie également sept groupes des facteurs clefs de succès : (1) Leadership et l'équipe, (2) la politique et stratégie, (3) le management des parties prenantes, (4) les ressources, (5) les contrats, (6) la gestion de projet et enfin (7) les facteurs externes.

Enfin, Hyvari (2006), reprend la même typologie que Belassi et Tukel (1996) .Il regroupe dans un premier temps les principaux facteurs clefs trouvés dans la littérature en fonction de leur lien avec le projet, l'organisation, l'environnement externe, le gestionnaire et enfin, les membres de l'équipe de projet. Par la suite, il détermine les facteurs les plus critiques de chaque groupement. Il en ressort par exemple, que l'engagement, les habiletés à coordonner et le leadership sont les facteurs critiques se rapportant aux gestionnaires. Pour l'équipe de projet, il s'agit de l'engagement, la communication et les expériences techniques. En ce qui concerne le projet lui-même, les principaux acteurs sont les buts et l'objectif clair, l'engagement des utilisateurs et les ressources financières et matérielles. Les principaux résultats de la recherche sont présentés au Tableau 5

Le Tableau 4 et le Tableau 5, bien que non exhaustif résume la recension de la littérature sur le succès et les facteurs de succès d'un projet.

Tableau 4

Tableau synthèse des facteurs clés de succès retrouvés dans la littérature

AUTEURS	TITRE	ÉLÉMENTS IMPORTANTS
Baker, Murphy et Fisher, 1983 cité dans Bellasi & Tukel (1996)	<i>Factors affecting project success</i>	<p>Les principaux facteurs clefs de succès:</p> <p>Objectifs clairs Engagement de l'équipe de projet envers des objectifs Gestionnaire de projet présent Financement adéquat Capacité adéquate de l'équipe de projet Précise estimation initiale des couts Difficultés de démarrage minimales Planification et contrôle technique Tâches Absence de bureaucratie</p>
Pinto et Slevin, 1988b	<i>Critical Success Factors Across the Project Life Cycle.</i>	<p>Les principaux facteurs clefs de succès:</p> <p>La mission du projet Le soutien de la direction générale La planification et les échéanciers L'écoute des clients Le personnel Les tâches techniques L'approbation du client Le pilotage et la rétroaction La communication La gestion des problèmes Les compétences du chef de projet Le pouvoir et les enjeux politiques L'environnement L'urgence.</p>
Sandivo, Grobler, Parfitt, Guvenis Coyle, 1992 cité dans Boucher (2002)	<i>Critical success factors for construction projects.</i>	<p>Les facteurs critiques au succès d'un projet de construction</p> <ul style="list-style-type: none"> • Une équipe bien organisée; • Une série de contrats avec des spécialités variées qui stimule les intérêts et les aspirations de chacun; • Circulation de l'information entre les différents intervenants <p>Expérience pertinente du dirigeant en management;</p>

Tableau 4

Tableau synthèse des facteurs clés de succès retrouvés dans la littérature (suite)

AUTEURS	TITRE	ÉLÉMENTS IMPORTANTS
Munns et Bjeirmi , 1996	<i>The role of project management in achieving project success</i>	<p>Facteurs clefs de succès:</p> <ul style="list-style-type: none"> les objectifs l'administration du projet les tiers (third partie) les relations avec les clients Les ressources humaines Les partenariats ou contrats Les accords juridiques la politique l'efficacité les conflits les bénéfices
Belassi et Tukel, 1996	<i>A Newframework for determining critical success/failure factors inprojects.</i>	<p>Distingue 4 typologies des facteurs de succès :</p> <ul style="list-style-type: none"> Facteurs relatifs à l'environnement externe; Facteurs relatifs à l'organisation Facteurs relatifs au dirigeant et à l'équipe de projet; Facteurs relatifs au projet.
Westerfeld, 2003	<i>The Project Excellence Model®: linking succes criteria and critical success factor.</i>	<p>Demonstre le lien entre les critères et facteurs clef de succès et le type de projet. Pour chaque type de projet il faut un mix de critères et de facteurs clefs de succès.</p> <p>Il identifie 6 groupes de critères :</p> <ul style="list-style-type: none"> Résultats du projet (temps, cout et qualité) Appréciation du client Appréciation du personnel du projet Appréciation des utilisateurs finaux Appréciation des contrats avec les partenaires Appréciation des parties prenantes <p>Il identifie également 7 groupes des facteurs clefs de succès.</p> <ul style="list-style-type: none"> Leadership et équipe Politique et stratégie Management des parties prenantes Ressources Contrats Gestion de projet et l'environnement.

Tableau 4

Tableau synthèse des facteurs clés de succès retrouvés dans la littérature (suite et fin)

AUTEURS	TITRE	ÉLÉMENTS IMPORTANTS
O'shaughnessy, 2006, a Traduction et adpatation de Slevin et Pinto 1988a	<i>Guide méthodologique d'élaboration et de gestion de projet</i>	<p>Facteurs clefs de succès:</p> <p>La mission du projet Le soutien de la haute direction Planification des activités Communication continue avec le client à différentes étapes du projet Les ressources humaines L'expertise technique Doter l'organisation de processus de méthodologie et de standards de gestion de projet Le suivi et le contrôle de l'Exécution du projet et la gestion des modifications la communication avec les principales parties prenantes du projet S'assurer de la capacité organisationnelle à entreprendre le projet .</p>

Tableau 5

Tableau comparatif entre les facteurs clefs de succès retenus par Belassi et Tukel (1996) et Hyvari (2006)

	BELASSI ET TUKE (1996)	HYVARI (2006)
Facteurs se rapportant au gestionnaire de projet	Habilité à déléguer l'autorité Habilité à négocier Habilétés de coordination Perception de son rôle et responsabilité Compétences Engagement	Engagement Habilité à coordonner Leadership Compétences Gestion situationnelle Habilité de déléguer l'autorité Gestion du changement Perception de son rôle et responsabilités Confiance Avoir une expérience passée pertinente Résolution de conflits Habilité à négocier Gestion des contrats Autre communication
Facteurs se rapportant à l'équipe de projet	Connaissance technique Compétences en communication Sources de difficultés Engagement	Engagement Communication Expérience techniques Pilotage et rétroaction Gestion des conflits Autre compétences (scope) connues par les membres
Facteurs se rapportant au projet	Envergure et valeur Activité unique Densité du projet Cycle de vie Urgence	But et objectifs clair Engagement des utilisateurs finaux Ressources financières et matérielles adéquates Planification ou calendrier réaliste Densité du réseau du projet Avoir des limites ou frontières claires Activité du projet unique taille et valeur Urgence Cycle de vie du projet

Tableau 5

Tableau comparatif entre les facteurs clefs de succès retenus par Belassi et Tukel (1996) et Hyvari (2006) (suite et fin)

	BELASSI ET TUKEL (1996)	HYVARI (2006)
Facteurs se rapportant à l'organisation	Support du haut dirigeant Structure organisationnelle projet Support du dirigeant fonctionnel Excellence comme but	Support de la haute direction Organisation et description de tâches claires Structure organisationnelle de type projet Comité de pilotage Support des gestionnaires fonctionnels Champion
Facteurs se rapportant à l'environnement externe	Politique Economique Social Technologie Nature Client Concurrents Sous-traitants	Client Environnement technologique Sous-traitants Environnement économique Environnement social Compétiteurs Environnement politique Nature

Les facteurs clefs de succès retenus par Hyvari (2006) sont classés par ordre décroissant d'importance dans le Tableau 5 ci-dessus. Le rang de chacun est accordé en fonction de la fréquence des réponses des répondants. Les facteurs soulignés en gris représentent donc les principaux facteurs clefs de chaque groupement.

CHAPITRE III - CADRE CONCEPTUEL

3.1 Le modèle de recherche général

Que pouvons-nous ressortir de cette brève réflexion sur le succès des entreprises et des acteurs dans un environnement de projets? Nous retenons qu'il est possible d'avoir un impact sur le succès d'un projet; cependant, cette question est complexe dû à la perception individuelle qui s'en dégage. Par conséquent, une des exigences de la gestion de projet consiste à bien connaître les attentes et les aspirations de toutes les parties prenantes.

La présentation de notre revue de la littérature nous a permis d'adopter deux modèles de recherche théoriques; il s'agit du cadre conceptuel général et du cadre conceptuel spécifique. Le cadre conceptuel général identifie les groupes de variables susceptibles d'avoir un impact sur le projet étudié. Le cadre conceptuel spécifique quant à lui, présente en détail des éléments visant l'identification des facteurs clefs de succès du projet Sala Al Jadida. Suite à cela, les objectifs de recherche sont formulés en lien avec ce cadre conceptuel spécifique.

Précédemment, il a été question d'identifier dans la littérature les facteurs les plus susceptibles d'avoir un impact sur le succès dans une organisation. Notre attention s'est portée sur le travail de Belassi et Tukel (1996). L'objectif cette étude n'est pas d'identifier tous les facteurs clefs possibles mais de montrer que l'identification de groupes de facteurs critiques est suffisante pour une meilleure évaluation du succès des projets. En effet, l'un des avantages du groupement est que même s'il est difficile d'identifier les facteurs spécifiques de certains projets ou certaines organisations, il est plus facile de justifier si le succès est relié à un groupe plutôt qu'un autre. Pour réaliser leur modèle, les auteurs ont regroupé, dans un premier temps, les facteurs clefs de succès en quatre dimensions regroupant la plupart des facteurs retrouvés dans la littérature:

1. Les facteurs reliés à l'organisation
2. Les facteurs reliés au projet lui même
3. Les facteurs reliés au gestionnaire de projet et aux membres de l'équipe de projet
4. Les facteurs reliés à l'environnement externe

Selon Belassi et Tukel (1996) la typologie présentée par ce modèle (Figure 3) permet de regrouper et classifier les facteurs clefs de succès tout en présentant les différentes relations entre chaque groupe. Ainsi un facteur dans un groupe peut influencer un ou plusieurs facteurs d'un autre groupe. C'est la combinaison de plusieurs facteurs qui mène au succès ou à l'échec d'un projet.

De plus, le modèle se veut suffisamment flexible pour pouvoir s'adapter à la situation spécifique de chaque gestionnaire, qui peut y inclure des facteurs spécifiques qu'il trouve critique à son projet. C'est dans cette optique que notre cadre conceptuel spécifique a été défini. En définitive, le modèle Belassi et Tukel (1996) illustré à la Figure 3 ci-après, contient ce qui est strictement nécessaire à la compréhension du succès et des facteurs clefs de succès dans un environnement de projets.

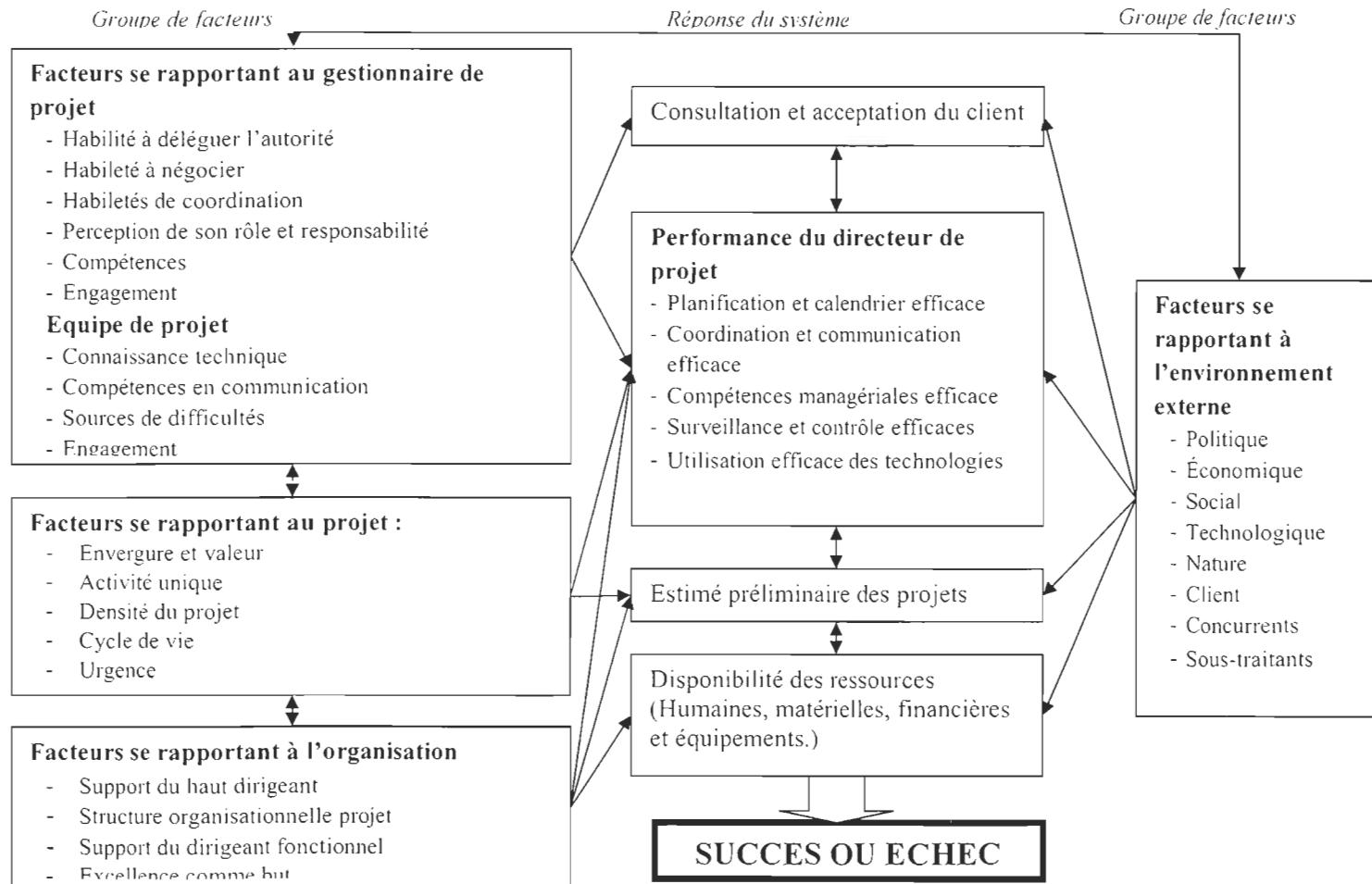


Figure 3 : Modèle de Belassi et Tukel (1996), traduit et adapté.

3.2 Le cadre conceptuel spécifique

Ce chapitre consiste à définir les principaux concepts utilisés dans la présente étude et desquels nous dégagerons les variables à mesurer sur le terrain afin de répondre à notre question de recherche, et nous vous la rappelons :

« Quels sont les facteurs de succès qui ont influencé le projet Sala Al Jadida? »

Dans notre analyse conceptuelle, nous retenons les principaux facteurs généralement retenus dans la littérature relativement à l'environnement externe, l'organisation, le projet, le gestionnaire de projet et l'équipe de projet tel qu'illustré par Belassi et Tukel (1996). Considérant les particularités du secteur à l'étude, les dix facteurs clefs de succès de Slevin et Pinto (1988 b) sont également intégrés au modèle. La Figure 3 présente le modèle spécifique de recherche. Il est constitué de :

- *variables individuelles* (les valeurs, les habiletés, les attentes, etc.)
- *variables organisationnelles* (il s'agit de variables ou des facteurs internes dont l'entreprise dispose pour atteindre ses buts et objectifs.)
- *variables techniques* (il s'agit des facteurs associés à la gestion du projet, comme par exemple, la planification et les échéanciers. En d'autres termes se sont les facteurs internes avec lesquels le gestionnaire de projet et son équipe peuvent jouer pour influencer le succès du point de vue technique.)
- *variables de l'environnement externe* (politique, économique, sociale, clientèle, concurrentielle etc.) ou les facteurs externes à l'entreprise.

3.2.1 Facteurs liés au projet lui-même

Ce groupe met en reliefs les principaux facteurs clefs de succès associés aux particularités du projet. Pour Nadim, (1989), cités dans Mustapha et Naoum (1998), dans l'univers de la construction, les variables reliées au projet sont au nombre de six: le type, la taille, la complexité, la durée, le taux et le type de construction. Ces variables sont représentés dans le modèle de Belassi et Tukel (1996) par le terme « Envergure ». La taille, la valeur et le caractère unique des activités d'un projet sont de vrais casse-tête

pour le gestionnaire de projet (Belassi et Tukel, 1996). Il semble donc important de les inclure dans notre modèle. D'autre part, le succès d'un projet dépend en grande partie de l'arrimage avec la stratégie de l'entreprise. En effet, le projet doit s'inscrire dans la poursuite de buts stratégiques et bien évidemment réaliser un profit acceptable pour l'entreprise. Le Tableau 6, ci-dessous présente les principaux facteurs clefs de succès reliés au projet utilisés dans cette recherche.

Tableau 6
Principaux facteurs clefs reliés au projet

FACTEURS LIÉS AU PROJET
<ul style="list-style-type: none">• Envergure du projet et valeur• Activité unique• Contribution à la stratégie

3.2.2 Facteurs liés au management de projet : gestionnaire et équipe de projet

3.2.2.1 *Le gestionnaire de projet*

Avoir un directeur de projet ne va pas garantir la réussite. Ce dernier doit avoir un certain nombre de compétences et d'habiletés afin de guider le reste de l'équipe vers l'atteinte des objectifs initiaux menant au succès du projet. La construction est une industrie où les gestionnaires des projets jouent un rôle crucial (Mustapha et Naoum, 1998). En effet, gérer un projet de construction est souvent très complexe impliquant la coordination de plusieurs interactions et tâches nécessitant des compétences spécifiques à chaque étape du projet (Iwashita 2001, cité dans Pesämaa, Eriksson, et Hair, inédit). Afin de mener à bien le projet, le gestionnaire de projet doit donc maîtriser certaines habiletés de coordination mais aussi de négociation. Il doit également faire appel à une multitude de méthodes et outils techniques axés sur le succès de la gestion de projet (c'est-à-dire le respect du temps, du coût et de la qualité.) La liste des facteurs

« contrôlables » par le gestionnaire de projet présenté par Slevin et Pinto (1988b) y est associée.

3.2.2.2 *L'équipe de projet*

Tous les membres de l'équipe doivent être engagés à la réussite du projet. Ils doivent avoir un certain nombre de compétences et d'habiletés à réaliser de nombreuses tâches techniques afin d'atteindre les objectifs initiaux et assurer la réussite du projet. Compte tenu du fait que le client joue un rôle majeur sur le succès ou l'échec d'un projet, il est primordial de l'intégrer au début du processus. Le but étant de mieux définir les attentes et les besoins des futurs clients. De plus, afin de favoriser l'information de qualité, la communication entre les différents intervenants (équipe de projet) la communication est essentielle. Le Tableau 7, ci-dessous présente les principaux facteurs clefs de succès reliés au management de projet, utilisés dans cette recherche

Tableau 7
Principaux facteurs clefs reliés au management de projet.

FACTEURS LIÉS AU MANAGEMENT DE PROJET	
<u>Gestionnaire de projet ou dirigeant</u>	<u>Equipe de projet</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Définition claire de la mission • La planification et les échéanciers • Le pilotage et la rétroaction. • Habiléteés de coordination • Habiléteés de négociation • Engagement • Compétences et tâches techniques • La gestion des problèmes 	<ul style="list-style-type: none"> • Le personnel : l'équipe de projet. • La communication • L'écoute des clients • Engagement • Compétences et tâches techniques

3.2.3 Facteurs liés à l'organisation

Le soutien de la direction générale est l'un des principaux facteurs de réussite pour de nombreux chercheurs (Slevin et Pinto, 1988b, O'Shaughnessy, 2006a, Belassi et

Tukel, 1996, Hyvari, 2006). Compte tenu de son importance, ce facteur est donc sélectionné pour ce modèle. Importance de connaître la culture propre à l'entreprise (O'Shaughnessy, 2006, a). De plus, comme mentionné dans la littérature, la structure organisationnelle en mode projet présente des particularités de gestion spécifiques identifiées comme critiques au succès (Hyvari, 2006). Enfin, la culture d'entreprise est une dimension essentielle de l'organisation que nous nous devons d'intégrer au modèle. Le Tableau 8, à la page suivante, présente les principaux facteurs clefs de succès reliés à l'organisation utilisés dans cette recherche.

Tableau 8
Principaux facteurs clefs liés à l'organisation

FACTEURS LIÉS À L'ORGANISATION
<ul style="list-style-type: none"> • Le soutien de la direction générale • Structure organisationnelle : projet • Culture d'entreprise

3.2.4 Facteurs liés à l'environnement externe

La conception de l'entreprise comme système ouvert en interaction avec des éléments extérieurs incite les gestionnaires à s'intéresser de plus en plus aux réalités de la société environnante. Du point de vue de l'environnement global, notre modèle comportera l'environnement économique, social et politique (sous le nom : le pouvoir et les enjeux politiques). A ce sujet, le pouvoir et les enjeux politiques, constituent un facteur « incontrôlable » par le gestionnaires de projet (Slevin et Pinto, 1988 b) mais pourtant, pour de nombreux auteurs, il reste l'un des principaux facteurs clefs de succès des projets. Compte tenu de l'objet d'étude (projet de construction Sala Al Jadida) les clients et les sous traitants sont intégrés au modèle. Le Tableau 9, ci-dessous présente les principaux facteurs clefs de succès reliés à l'environnement utilisés dans cette recherche.

Tableau 9
Principaux facteurs clefs liés à l'environnement externe

FACTEURS LIÉS À L'ENVIRONNEMENT EXTERNE
<ul style="list-style-type: none"> • Economique • Social • Le pouvoir et les enjeux politiques • Satisfaction et approbation du client • Sous-traitants

Suite aux pages précédentes, nous avons élaboré un cadre conceptuel spécifique présenté à la Figure 4, ci dessous. Comme nous pouvons le constater il regroupe les principales catégories mises en lumière dans les pages précédentes. On retrouve donc quatre catégories de facteurs clefs de succès : (1) Les facteurs reliés à l'environnement externe, (2) Les facteurs reliés à l'organisation, (3) Les facteurs reliés au management de projet et enfin, (4) Les facteurs reliés au projet lui-même.

Les flèches représentent les sens dans lesquels s'exerce l'influence. Pour le cas des flèches noires, elles sont toutes à double sens et représentent l'influence exercée par les différents facteurs clefs d'une catégorie sur ceux d'une autre catégorie. Par exemple la flèche à double sens entre l'organisation et le projet indique que les facteurs clefs de succès liés au projet ont une influence sur les facteurs clefs de succès liés à l'organisation et vice versa. De plus, comme on peut le constater chaque catégorie présente une flèche en direction du succès. Cette dernière est à sens unique puisque seuls les facteurs clefs peuvent influencer le succès et non l'inverse.

Les cercles rouges représentent la proximité, entre deux ou plusieurs catégories. Considérant que le principe de proximité (Torres, 2000) peut avoir une influence sur le succès, chacun des cercles est associé à une flèche rouge en direction du SUCCÈS représentant également le sens de l'influence.

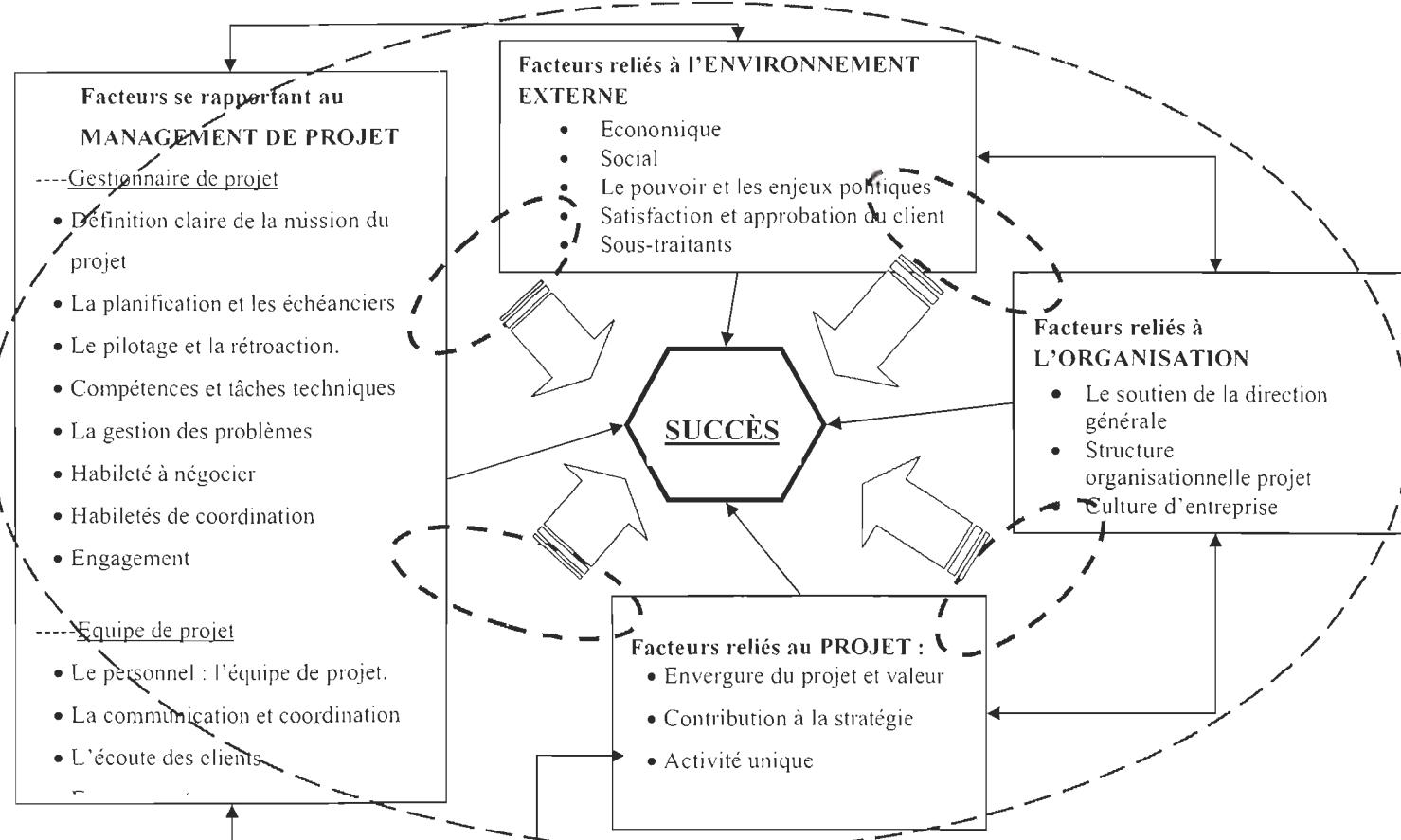


Figure 4 : Cadre conceptuel spécifique

3.3 Objectifs spécifiques et proposition de recherche.

Compte tenu du caractère unique et de la complexité de chaque projet, la littérature en gestion de projet ne présente aucune liste de facteurs clefs de succès, adéquate et applicable à tous les projets. Cependant, elle a permis d'identifier certains groupes de facteurs clefs transférables à l'objet d'étude. Suite à la présentation de notre cadre conceptuel spécifique et afin de répondre aux questions de recherche de la présente étude, les objectifs spécifiques sont élaborés. Ces derniers sont au nombre de quatre:

- **Objectif #1** : Décrire l'évolution du projet Sala Al Jadida, en banlieue de Rabat au Maroc, de 1995 à nos jours.
- **Objectif #2** : Déterminer l'influence (ou l'impact) de l'intégration de variables techniques (axée sur la gestion de projet) sur le succès du projet.
- **Objectif #3** : Déterminer l'influence (ou l'impact) de l'intégration de variables organisationnelles sur le succès du projet.
- **Objectif #4** : Déterminer l'influence (ou l'impact) de l'intégration des variables externes sur le succès du projet.

Puisque cette recherche est exploratoire, elle ne cherche pas à vérifier des hypothèses possibles. Cependant une proposition, ou a priori, a guidé notre analyse de la collecte au traitement des données :

Comment l'approche entrepreneuriale et le mode de gestion de type PME ont-ils contribués au succès du projet Sala Al Jadida ?

CHAPITRE IV - METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

La revue de littérature et le cadre conceptuel présentés aux chapitres précédents nous permettent de dresser un portrait des principaux concepts liés au succès d'un projet et de dégager certains groupes de facteurs ayant une influence directe sur cette réussite. Cette partie se concentre sur la description de la méthodologie adoptée tout au long de la recherche. Ce volet présentera donc la stratégie de la recherche, le choix de l'échantillon, les instruments de mesures et enfin, le déroulement des diverses activités reliées à la collecte et au traitement des données

4.1 Stratégie de recherche

4.1.1 Type de recherche

L'objectif de cette recherche consiste principalement à décrire et étudier l'évolution du projet Sala Al Jadida, en banlieue de Rabat au Maroc, de 1995 à nos jours, puis de déterminer les facteurs clefs de succès qui ont contribué à sa réussite. Ce dernier est porté dans un premier temps sur la description d'un phénomène (le projet Sala Al Jadida) puis par la suite sur la découverte et la compréhension des facteurs reliés au succès de ce projet. Dans cette seconde partie, compte tenu de l'ambigüité et de la subjectivité du concept de succès, la démarche adoptée est résolument exploratoire (Gauthier, 2004). Miles et Huberman (2003) confirment que cette démarche constitue généralement une bonne stratégie face à un phénomène nouveau. C'est le cas de notre recherche. En effet, puisque chaque projet dans sa définition même, est unique et complexe, la détermination des facteurs clefs de succès du projet Sala Al Jadida constitue par ce fait un phénomène nouveau.

D'un autre côté, puisque nous cherchons à tirer des conclusions à partir d'observations sur le terrain afin de les généraliser à une catégorie de population cible qui partage des caractéristiques semblables, l'approche adoptée est inductive (Pettersen, 2001). C'est la réalité qui est à la recherche de théories (Gauthier, 2004). Dans notre cas, les résultats de notre recherche permettront d'avoir une idée plus pointue et plus claire des facteurs qui ont influencé le succès du projet Sala Al Jadida. La

généralisation des résultats sera limitée aux PME marocaines de la construction réalisant des projets du même type c'est-à-dire la construction de grands ensembles de logements sociaux.

4.1.2 L'étude de cas comme méthode qualitative de recherche

Notre objectif de compréhension des facteurs menant au succès du projet Sala Al Jadida tel qu'il est subjectivement perçu et construit par les acteurs et les parties prenantes du projet s'inscrit dans l'optique d'une approche dite « qualitative ». La méthode qualitative cherche notamment à explorer un phénomène en profondeur, à en comprendre la structure et le rôle du contexte sur son fonctionnement (Miles et Huberman, 2003 ; Deslauriers, 1991). D'autre part, elle est la seule à rendre accessible la vision holistique (Eisenhardt, 1989) c'est-à-dire :

« Une vision qui permet non seulement d'en arriver à des descriptions détaillées des situations et des évènements, mais aussi d'acquérir une connaissance approfondie du comportement des acteurs qui y évoluent, des sentiments qu'ils éprouvent ainsi que des interactions qui les lient. »

Source : Gagnon (2005) p.1.

Compte tenu de l'ambiguïté et de la complexité du phénomène étudié, l'approche qualitative semble tout à fait indiquée.

D'autre part, c'est par l'entremise de l'étude de cas, telle qu'opérationnalisée par Eisenhardt (1989), que notre stratégie de recherche est mise à contribution. La méthode des cas est une méthode de recherche en sciences humaines (Yin, 1994) qui « donne accès à une compréhension profonde des phénomènes, des processus qui les composent et des acteurs qui en sont les parties prenantes » (Gagnon, 2005). A cette étape du processus deux solutions s'offrent au chercheur : l'étude d'un cas unique ou l'étude de cas multiples (Pettersen, 2001, Yin, 1994, Eisenhardt, 1989). Le cas unique est préconisé par Yin (1994) dans trois situations spécifiques : pour tester ou compléter une théorie, pour révéler un phénomène non rare mais difficilement accessible à la communauté scientifique, ou encore si le cas est extrême, rare, voire unique. L'objet de cette étude

repose sur cette troisième situation compte tenu du caractère unique de chaque projet, mais également du caractère situationnelle du concept de succès. Cette recherche porte donc l'analyse approfondie d'un cas unique et prédéterminé³⁴ (le cas Sala Al Jadida), tout en le comparant avec certains de ses aspects les plus significatifs de la littérature semble la méthode la plus appropriée.

4.2 L'échantillon

La littérature mentionne qu'il existe deux approches dans l'élaboration d'un échantillon, il s'agit de l'approche probabiliste et l'approche non probabiliste (Pettersen, 2001; Gauthier, 2004). Dans notre contexte, notre choix s'est porté en faveur d'une approche non probabiliste c'est-à-dire que l'échantillon n'est pas choisi aléatoirement (Gauthier, 2004), il repose sur le jugement personnel du chercheur (Malhotra, 2004). Cette technique d'échantillonnage est facilement compréhensible, maniable et permet de réaliser une recherche à moindres coûts et dans un laps de temps réduit (Gauthier, 2003). Elle fournit également des estimations fiables par rapport aux particularités de la population à étudier (Malhotra, 2004).

L'échantillon est donc composé de la plupart des représentants du projet étudié. Il comprend cinq acteurs clefs du projet et trois utilisateurs finaux. Par acteurs du projet, nous entendons une représentation de toutes les personnes ayant travaillé sur l'élaboration, la conception et la mise en œuvre du projet (par exemple : les gestionnaires, le groupement architecte, les urbanistes, les ingénieurs, etc.). Par « utilisateurs finaux », nous entendons les clients où les habitants des logements et de la ville de Sala Al Jadida.

Comme pour la plupart des études qualitatives, la taille de l'échantillon est volontairement restreinte cependant chaque intervenant est étudié en profondeur dans son contexte de vie (Deslauriers, 1991).

³⁴ Eisenhardt (1989) suggère que le ou les cas étudiés dans le cadre d'une recherche inductive ne soient pas choisis de manière aléatoire ("While the cases may be chosen randomly, random selection is neither necessary, nor even preferable" p. 537).

4.3 La cueillette de données

Pour s'assurer de la validité des données recueillies lors d'une étude de cas unique, il est primordial d'avoir recours à de multiples méthodes de collecte de donnée (Gagnon, 2005). La cueillette de données s'est faite principalement sur le site (à Sala Al Jadida- MAROC). Elle a débutée par une visite de la ville et une revue sommaire de la documentation officielle du projet (documents de presses, plans et devis, étude de faisabilité et évaluations en cours de projet et à la fin du projet.). Ceci a permis de réajuster le cadre conceptuel en fonction d'éléments spécifiques au projet Sala Al Jadida. Par la suite des entrevues (individuelles) semi dirigées ont été réalisées auprès des différents intervenants constituant d'échantillon mentionné ci haut.

4.3.1 Entrevues semi dirigées

4.3.1.1 Choix de l'instrument

Nous avons choisi l'entretien semi-dirigé étant donné que cette méthode de cueillette est appropriée à une étude exploratoire qualitative. Elle fournit une information riche, de qualité et permet d'observer l'enthousiasme et les actes spontanés des répondants, (Gauthier, 2004). Nous retenons ce type de collecte de données car elle permet une plus grande liberté de parole aux intervenants. « *Le sujet peut tout dire et chaque éléments de son discours a une certaine valeur car il renvoie de façon directe ou indirecte à des éléments analytiques de l'objet de recherche* » (Thiévert, 2007). D'autre part, l'entrevue semi-dirigée assure un meilleur contrôle de la compréhension des questions et de la qualité des réponses. Le chercheur, peut alors adapter son discours et ces questions selon les personnes rencontrées. Cette technique, va donc permettre de recueillir une plus grande quantité d'information soulignant la perception des acteurs et des parties prenantes quant aux critères et aux facteurs de succès du projet.

Bien évidemment, les histoires recueillies ne sont pas synonymes d'une réalité absolue. Tout discours prend ancrage sur du préconstruit permettant ainsi au répondant de porter une appréciation subjective sur des faits présentés par un discours particulier ce

que partagé. Le discours et l'information produite par les témoignages recueillis sont donc constitués de représentations construites, ce que Grize (1985) appelle le « préconstruit culturel partagé », par lequel les acteurs sociaux (les interviewés et le chercheur) définissent et reflètent leurs environnements.

4.3.1.2 Déroulement

Des entrevues semi-dirigées d'une durée approximative 90 minutes ont été menées auprès chacun des huit répondants. Évidemment, ces entrevues ont été planifiées de façon individuelle pour éviter que les réponses d'un répondant ne viennent contaminer les réponses d'un autre. Des rendez-vous ont été pris pour les entrevues en accord avec les personnes interviewées en leur laissant le libre choix quand à la date et l'heure de la rencontre. De plus, pour limiter les bruits et toute distraction secondaire, mais aussi pour créer un climat de confiance favorable à la discussion, chaque entrevue s'est déroulée dans un endroit clos (en général, elle a eu lieu au bureau des répondants). Pour éviter les problèmes de traduction et faciliter la codification et l'analyse, les conversations se sont déroulées en Français. Tous les répondants maîtrisant parfaitement cette langue. Enfin, il convient de préciser que les personnes interrogées ont été assurées de la confidentialité du traitement des données avant chaque entrevue, et ont à ce titre signé un formulaire de consentement. Comme le recommande Thiétart (2007) suite à l'approbation des répondants, les entrevues ont été enregistrées à l'aide d'un dictaphone et transcrise en verbatim peu de temps après. Néanmoins, durant les entrevues, des notes ont été prises sous formes de remarques ou d'observation sur le discours tenu par le répondant.

4.3.1.3 Le guide ou protocole d'entrevue

Afin d'assurer le bon déroulement des entrevues, nous avons élaboré un protocole d'entrevue à partir de notre cadre conceptuel et des données primaires du projet. Même si la finalité première de la méthodologie adoptée est de partir d'observations du terrain pour tirer des conclusions, Eisenhardt (1998) reconnaît qu'il est bien souvent impossible de se détacher complètement de tout courant théorique existant. A partir de ce constat,

l'auteur déclare que certaines variables clés, mises en évidence par la littérature existante, peuvent être utilisées à la seule condition de ne pas exprimer d'hypothèses ou relation entre elles.

Le guide d'entrevue est donc constitué de questions ouvertes ayant pour objectif de diriger le participant vers les principaux thèmes à explorer. La première partie se voulait plus formelle et consistait à demander aux participants certains éléments de base les identifiant et indiquant leur vécu et leur rôle et perception du projet. Afin de retirer le maximum d'informations nouvelles de chaque rencontre, la deuxième partie était beaucoup moins structurée mais plutôt adaptée à chaque interlocuteur en fonction de rôle et de ses connaissances du projet. Cette étape est s'appuie sur une grille d'entrevue regroupant les principaux facteurs clef de succès issues de la littérature existante. Elle facilite la conversation et dirige les intervenants vers les thèmes associés à leur connaissance. Finalement, après avoir effectué une brève récapitulation des principaux éléments du discours de l'intervenant, la troisième partie se concentrerait principalement sur certaines idées complémentaires ou attentes formulées par les répondants. Le protocole d'entrevue est présenté à l'**Annexe A**.

4.3.2 Autre sources d'information

Comme mentionné auparavant, malgré la multitude et la richesse de l'information obtenue par le biais des entrevues, il nécessaire d'avoir recours à d'autres méthode de collecte de données (Gagnon, 2005). La recherche documentaire, par exemple, est souvent, très utile à la collecte d'information de nature historique. Elle comprend divers communiqués et présentations du projet, des publications médiatisées, des documents officiels, des articles de presse, divers sites web et enfin des publications inédites. Puisque l'objectif premier est de décrire le Projet Sala Al Jadida de sa création à nos jours, l'intégration de cette documentation au processus de collecte de données semble convenue. Elle permet de minimiser les biais de subjectivité des chercheurs et des répondants en corroborant les informations fournies par les répondants (Gagnon, 2005).

4.4 Du terrain à l'analyse : le traitement des données

Une des principales difficultés des données qualitatives demeure dans leur traitement et leur analyse (Eisenhardt, 1989, Huberman et Miles, 2003, Yin, 1994). En général, dans ce genre de recherche les données sont abondantes et éparpillées. Elles sont constituées de mots, de phrases, et de notes demandant tous à être organisés afin de donner un sens à ce que l'on veut comprendre ou expliquer. Même s'il n'existe aucune recette miracle, il est tout de même possible d'utiliser une ou de plusieurs stratégies pour analyser les données recueillies (Yin, 1994). Les prochaines pages présentent les stratégies de traitement et d'analyse des données pour lesquelles nous avons optés dans le but de mener à terme la présente recherche.

Pour Eishenhardt (1989), le traitement des données est l'étape la plus importante et la plus codifiées de l'étude. Dans le cas de cette recherche, ce traitement a suivi trois phases distinctes telles que décrites par Eishenhardt (1989). La première phase consistait à préparer les données. Pour cela, les entrevues ont été retranscrites permettant d'obtenir la base de données brute. Par la suite, les transcriptions ont été segmentées par fiches (ou citations nommées « quotation » dans le logiciel Atlas Ti) et rentrées dans le logiciel d'analyse de données qualitative Atlas Ti. Durant la seconde phase les données ont été codifiées. Chacune des fiches a donc été codée à partir d'une grille de codage préétablie. Les résultats de cette codification ont été reportés sous la forme d'une matrice de données sous Excel. Enfin, la dernière phase, appelé triangulation, repose sur une analyse de contenu basée sur les réponses des répondants. Revenons plus en détail sur chacune des phases du traitement des données.

4.4.1 La préparation

Les entrevues enregistrées sur un magnétophone ont été retranscrites au mot près, dans des fichiers Word. Tous les arrêts, intonations de la voix, les rires ou encore les interjections ont également été notés. Suite à cette transcription, et afin d'assurer la pertinence des données recueillies, ces dernières ont été épurées (Gagnon, 2005) ou

condensées (Miles et Huberman, 2003). Ainsi, le début des entrevues (contenant la phase de présentation du chercheur et de la recherche) et les remerciements situés à la fin de l'entrevue ont été supprimés. Le corpus, ou base de données brute, ainsi formé, était constitué de 50 000 mots représentant environ 90 % du contenu des entrevues. Les données ont été rentrés dans le logiciel Atlas Ti et segmentée en fiches (appelées « quotation » dans le logiciel) d'une longueur de 160 mots. Cette taille a été choisie comme norme pour toutes les entrevues, car elle représente en moyenne la longueur du discours des répondants avant une pause ou avant de passer à un autre sujet. Chaque fiche ainsi obtenue, a été codifié individuellement à raison d'un maximum de 10 codes chacune.

4.4.2 La catégorisation : codification

Suite à la segmentation des données recueillies, chaque fiche, a été codifié individuellement, en fonction de notre problématique et de nos questions de recherche. Le processus de codification a consisté à attribuer un ou plusieurs codes spécifiques à chaque fiche, en imposant tout de même une limite de 10 codes par fiche. Ainsi, tous les passages des entrevues ayant trait à un même sujet, se sont vus attribuer le même code. Pour ce faire, une grille de codage comprenant une brève description de chaque code a été utilisée. Cette dernière a été développée dans un premier temps à l'aide de notre cadre conceptuel. Ainsi les codes généraux établis correspondent aux facteurs clefs de succès spécifiés mis en lumière par notre cadre conceptuel. Par la suite, lors d'une seconde lecture, des codes supplémentaires (c'est-à-dire des facteurs clefs de succès) ont émergés, permettant ainsi de coder l'ensemble des sujets cités par les répondants. Au final, la grille de codage, présentée à **l'Annexe B**, est composée de 61 codes et des définitions associées à chacun d'entre eux. Enfin, avons donc procédé à une codification finale de toutes les données à partir de cette grille d'analyse.

Il est important de mentionner que tous les extraits d'entrevue (ou fiches) ainsi codifiés ont été traités au moyen du logiciel d'analyse de données qualitatives, ATLAS. Ti 6. Cet outil d'analyse développé par les instigateurs de la théorisation ancrée est

particulièrement bien adapté à la démarche que nous poursuivons puisqu'il permet de produire de la connaissance à partir de l'observation des faits, plutôt qu'en fonction d'une logique déductive. Il permet, par exemple de repérer tous les extraits des entrevues se rapportant à une même catégorie, ou encore, d'établir le nombre d'occurrences et de cooccurrences d'un code. De plus, il met en évidence les codes redondants, ce qui permet de les éliminer plus rapidement. Toutes ces informations nous permettront de répondre à nos questions de recherche.

Au terme du processus de codification, le corpus d'entrevues comprenait 306 fiches d'une longueur moyenne de 160 mots pour un total de 50 000 mots. Pour coder ces fiches, 61 codes ont été utilisés générant au total 815 occurrences, ce qui représente en moyenne 3 codes par fiche. Ces résultats ont été reportés sous la forme d'une matrice de donnée. On y retrouve, en colonne les 61 codes retenus et en lignes les 306 fiches. Cette matrice de données brutes est réalisée à partir de données binaires : le chiffre 1 indiquant la présence du code et le 0 marque l'absence du code de la fiche concernée. Un extrait de cette matrice est présenté à **l'Annexe C**.

4.4.3 La triangulation ou la démarche d'analyse des résultats

Dans une étude de cas, la triangulation des données est une étape particulièrement importante en raison des multiples méthodes de collecte de données (Gauthier, 2005 ; Yin, 1994). En général, la triangulation des données, par la mise en comparaison de données obtenues par deux ou plusieurs méthodologies différentes (de type qualitatif et quantitatif) permet d'augmenter la puissance de l'interprétation. Les résultats de cette étude s'appuient principalement sur une analyse quantitative des fiches codées triangulées à une analyse qualitative du contenu de ces fiches. Ainsi, par l'utilisation de mesures et d'observations différentes, nous réduisons les biais reliés à chacune des méthodes. Cette approche « multi-méthode » permet de corriger les erreurs de mesure et d'augmenter la validité des analyses.

4.4.3.1 Analyse quantitative

Dans un premier temps, les résultats de cette recherche ont été étudiés en fonction de deux variables soit le taux d'enracinement (ou taux d'occurrences) et la densité.

4.4.3.1.1 Analyse du taux d'enracinement

La première analyse quantitative utilisée a consisté à trier les codes à partir de leur fréquence d'utilisation afin de dégager une tendance (Gagnon, 2005). Pour éviter de perdre le lecteur dans de nombreuses données non significatives et donc non pertinentes pour la recherche, la loi de Pareto a été utilisée (Mélé, 2007), permettant ainsi de mettre en évidence les codes les plus importants et donc les plus significatives sur lesquels il faut concentrer l'analyse. Afin d'obtenir un diagramme de Pareto (loi du 80/20), dans un premier temps, les codes ont été rangés par ordre décroissant en fonction de leurs occurrences, puis, la fréquence cumulée du corpus a été calculée. Le diagramme ainsi obtenu est donc constitué d'histogramme (représentant le nombre d'occurrences de chaque code) et d'une courbe (représentant la fréquence cumulée). Le côté gauche de l'axe vertical contient le nombre d'occurrences de chaque code, le côté droit représente la fréquence cumulée et enfin l'axe horizontal représente les noms des codes. Ce diagramme permet de segmenter les données en groupes (dans notre cas deux groupes). Nous avons porté notre attention sur les codes du premier groupe puisqu'ils regroupent un ensemble de 35 codes représentant 80 % des occurrences du corpus étudié. Nous nous sommes intéressés de plus près aux trois premiers codes de ce nouveau groupe en effectuant un second niveau de tri afin de déterminer quels sont les codes qui leur sont associés. Suite à ce tri, un couple de codes est ressorti de l'analyse. Nous avons donc effectué un nouveau tri en fonction de ce couple afin de déterminer quels sont les codes qui leur sont associés. Considérant que les codes utilisés moins de cinq fois sont peu explicatifs du phénomène étudié, nous avons arrêté le tri à ce niveau.

Il faut préciser que la fréquence des codes précise simplement que certains thèmes ont été abordés par les répondants lors des entrevues sans indiquer le sens du discours de

ces derniers. Pour ne pas biaiser l'interprétation, il est nécessaire, dans une seconde partie, de vérifier la concordance de ces résultats en les recoupant (triangulation) à l'aide d'une analyse qualitative du contenu des fiches codées (c'est-à-dire le discours des répondants). (Voir section 4.4.3.2 : analyse qualitative).

4.4.3.1.2 Analyse des dendrogrammes

Puisque l'analyse du taux d'enracinement n'établit pas de regroupements entre les codes, une analyse de la densité est nécessaire, permettant ainsi de mettre en lumière les relations et la proximité entre les codes utilisés. Pour ce faire, cette analyse est basée sur l'algorithme de classification ascendante hiérarchique (CAH). Le principe consiste à rassembler les codes qui ont un degré de similarité suffisant pour être réunis dans le même ensemble. Les résultats sont présentés sous forme d'un arbre, dendron en grec, ou dendrogramme. Il est construit comme suit : les codes les plus proches (en fonction de leur cooccurrences) sont agrégés les uns après les autres, successivement, en suivant l'algorithme de classification ascendante hiérarchique, jusqu'au regroupement de l'ensemble des codes en une classe unique.

Tous les résultats ont été obtenus à l'aide du logiciel Excel et du logiciel XLSTAT 2009. Dans un premier temps, nous avons récupéré directement de notre fichier d'ATLAS Ti le tableau de cooccurrences des codes (composé des fréquences conjointes) appelé également matrice de Burt (**un extrait de cette matrice est présenté à l'Annexe D**). Une fois le tableau obtenu, il a fallu déterminer les paramètres sous XLSTAT 2009 pour la réalisation du dendrogramme. Nous avons opté pour les paramètres suivants :

- Mesure de similarité entre les classes : Coefficient de Pearson
- Critère d'agrégation : Lien moyen
- Troncature (c'est-à-dire le nombre de classes) : Automatique.

4.4.3.2 Analyse qualitative

Suites aux résultats obtenus par à partir de l'analyse quantitative, nous avons effectué leur interprétation sous la forme d'une analyse qualitative. L'interprétation a pour but de

reconstituer avec cohérence le discours des répondants et trouver un sens aux relations entre les codes ou aux regroupements de codes obtenus. Pour cela, nous avons eu recours à la concordance des sources et à l'analogie tout en gardant une attitude neutre et prudente afin de ne pas biaiser les résultats. Afin de mieux appréhender le phénomène étudié, nous nous sommes appuyés sur la littérature existante en gestion de projet mais également en gestion des PME. Enfin, il est également important de préciser que notre analyse a été présentée à deux répondants qui en ont validé le contenu.

4.5 Considérations éthiques

Suite à l'obtention du certificat d'éthique émis par le Comité d'Éthique de la Recherche de l'Université du Québec à Trois-Rivières, (certificat émis le 21 Décembre 2007), chaque répondant s'est vu remettre une lettre de présentation précisant le but de la recherche et expliquant les grandes lignes du déroulement de l'entrevue. Par la suite, chacun a été rejoint par téléphone afin de répondre à toute question éventuelle et fixer la date et le lieu de la rencontre. Les rencontres se sont déroulées entre le 21 Décembre 2007 et le 21 Février 2008 conformément à la validation du certificat d'éthique.

Lors de chacune des rencontres, avant de débuter l'entrevue, le participant a été informé de la nature de sa participation et de l'utilisation qui sera faite des données ainsi que des modalités prises pour préserver la confidentialité des réponses. Il peut, bien évidemment, abandonner sa participation à tout moment. Une fois le consentement libre et éclairé signé, la permission d'enregistrer l'entrevue est demandée. Le directeur de recherche a par ailleurs rencontrés certains répondants et a assisté à la première entrevue afin de diriger l'étudiante.

Durant tout le processus de collecte et traitement des données, de nombreuses mesures ont été prises pour protéger la vie privée des répondants et respecter la confidentialité des données. Tout d'abord, afin de préserver le caractère confidentiel des entrevues et d'éviter l'identification des participants, chacun s'est vu attribuer un code. Ainsi, seuls l'étudiante ayant effectué les entrevues ainsi que le directeur de recherche

sont capables de les distinguer. De plus, ils sont également les deux seules personnes à avoir eu accès aux retranscriptions et aux enregistrements des entrevues.

CHAPITRE V - PRÉSENTATION DU CAS

Le chapitre suivant répond à l'un des objectifs de cette recherche soit : Décrire l'évolution du projet Sala Al Jadida de 1995 à nos jours. De plus, comme le souligne Hlady Rispal (2002), le chercheur en gestion qui souhaite comprendre un phénomène (ou une entreprise) pour améliorer sa performance doit tout d'abord le présenter. La description est donc un préalable indispensable à l'analyse des résultats (Hlady Rispal, 2002).

5. CAS SALA AL JADIDA

Note importante : Ce cas est rédigé à partir d'entrevues réalisées avec des gestionnaires, des architectes et des clients du projet Sala Al Jadida. Afin de protéger la vie privée et la confidentialité de certaines données, un pseudonyme est attribué à chaque personne interviewée.

Depuis plus de 30 ans déjà, le Maroc connaît une crise dans le secteur de l'immobilier. L'entrée rapide du pays dans une phase de forte urbanisation est l'une des principales causes de ce phénomène. Malgré tous les efforts apportés par le gouvernement le déficit en logements est très important et s'accentue de jours en jours. Le roi du Maroc décide alors de montrer l'exemple et lance un projet dont la principale mission est de permettre aux habitants les plus démunis d'accéder à un logement décent.

5.1 Genèse du projet

5.1.1 Une volonté Royale

L'origine du projet Sala Al Jadida remonte au courant de l'année 1992. Le 21 Juillet, plus précisément, lors de la cérémonie officielle de la pose de la première pierre, Hassan II, alors roi du Maroc, annonce le lancement du projet de la cité royale et ses caractéristiques particulières. Pour réaliser ce nouveau projet, il fait don d'une de ses propriétés, un terrain agricole de 179 hectares, particulièrement bien situé, à l'est de la ville de Salé. Cette contribution royale est primordiale, dans le sens où elle permet de lever une grande partie de l'incertitude sur certaines questions qui posent beaucoup de problèmes dans la réalisation de grands projets de cette ampleur. Le don du terrain, par exemple, permet ainsi de régler l'aspect foncier, l'un des facteurs majeurs dans l'avortement et l'échec de ce genre de projet. En effet, compte tenu des spéculations foncières, peu de terrains sont disponibles à la construction et leur coût est très élevé.

Ce don n'est pas sans conditions. Elles sont au nombre de deux. La première est de construire une ville complètement nouvelle dans tous ses aspects, qui soit à la fois complète et intégrée, en d'autres mots créer une collectivité ! Baptisée « la cité royale » (HAY EL MALAKI), cette ville doit permettre à des dizaines de milliers de Marocains démunis (plus particulièrement les couches à revenus faibles ou moyens) ne disposant pas de logements, chassés depuis plusieurs décennies par la sécheresse continue, d'avoir une vie décente, protégée des conditions économiques et des aléas climatiques en les extirpant de leur habitat insalubre et en accédant à une propriété. Le but premier est donc de permettre aux couches les plus défavorisées d'accéder à un logement décent. La seconde condition est également primordiale puisqu'elle stipule que le prix d'achat ne doit pas varier dans le temps et doit rester très bas.

Le Tableau 10 suivant présente brièvement les prix de vente des logements sociaux. Les prix de vente sont largement inférieurs au le prix du marché (environ 60 % à 70 % plus bas)

Tableau 10

Prix de ventes des logements sociaux comme condition de départ du projet

Surface du logement en m ²	Prix de vente de départ en dirhams ³⁵	Prix de vente en dollars ³⁶ CAN
41	58 000	8 285
63	77 000	11 000
74	95 000	13 571

Compte tenu de l'ampleur du projet Hassan II décide donc de faire appel à des partenaires mondiaux. Le projet sera conçu par l'architecte Français Michel Pinseau, réalisé par l'entreprise de construction Bouygues et la maîtrise d'ouvrage sera assurée

³⁵ Etant donné les fluctuations du taux de change et par soucis de simplification, nous utiliserons un taux de change fixe : 1 dollar canadien = 7 dirhams.

³⁶ Tout au long du cas, le mot dollars est utilisé pour désigner le dollar canadien.

par sa filiale marocaine Bymaro. Le choix de cette équipe n'est pas laissé au hasard, puisqu'elle a déjà fait ses preuves en concevant et réalisant la Mosquée Hassan II. Cette mosquée est située à Casablanca (Maroc), sa construction a débuté le 12 juillet 1986 et son inauguration a eu lieu le 30 aout 1993. Construite sur la mer, elle représente à la fois la 3^e plus grande mosquée du monde et également l'édifice religieux le plus haut du monde. Donc, à l'époque du choix de cette équipe, les travaux de la mosquée étaient sur le point de s'achever et les résultats étaient très probants.

Une fois le projet annoncé et confié aux personnes compétentes, suit une longue période de réflexion, d'études de faisabilité et d'analyses nécessaires à la planification puis à la réalisation d'un projet de cette ampleur. Tous attendent le moment propice pour enfin faire exister cette cité royale.

5.1.2 Le cœur du projet: la péréquation

Une question prédomine : comment financer la construction des logements ? Suite à de nombreux montages financiers, une constatation importante est mise en avant : Il est quasiment impossible de livrer un produit fini à un prix aussi bas et ce, sans générer des pertes. En effet le prix de vente de ces logements dits « sociaux » est inférieur à leurs coûts de construction. Ce qui semble réalisable, par contre, c'est l'adoption d'une péréquation de produits comme palliatif aux restrictions budgétaires. Ainsi, la construction d'un nouveau type de logements, avec plus de prestations, un peu plus cher mais toujours à un prix plus bas que le marché est nécessaire au financement du projet. La vente de ces logements dits « promotionnels » va permettre de financer la perte générée par celle des logements « sociaux ». Pour assurer l'équilibre financier, deux logements promotionnels doivent être vendus pour un logement social.

Afin de respecter la principale mission du projet, (c'est-à-dire permettre aux couches les plus défavorisées d'accéder à un logement) les logements sociaux seront soumis à certaines conditions d'achat (ne pas être propriétaire, être résidant des villes environnantes soit Rabat ou Salé et avoir un revenu net d'impôt mensuel par ménage

inférieur ou égal à 3 600 dhs³⁷). Pour faire face aux spéculateurs, une limite est fixée à un produit par postulant. Les logements promotionnels quand à eux seront libres d'accès et aucune condition d'attribution ni de quantité à acheter n'est fixée. Ces derniers sont tout même vendus à un prix inférieur au marché et restent donc une bonne affaire pour les acheteurs.

Afin de mieux comprendre le contexte à l'origine de ce projet, nous allons résumer brièvement le constat global de la situation au Maroc à cette époque. **L'Annexe E** présente une chronologie du projet.

5.1.3 Problèmes immobiliers au Maroc

Depuis 1972, date de la création du Département de l'Habitat, le gouvernement a mené une politique active en matière de logement, en arrêtant une série de mesures influant directement sur l'offre et la demande. Malgré tous les efforts apportés, un constat fait rage dans le royaume : le secteur de l'immobilier est en crise ! Alors que le logement reste l'une des préoccupations majeures des ménages, il y a un fort déséquilibre entre l'offre peu élastique à court terme et la demande croissante en logements. Ce déséquilibre du marché du logement se traduit par un déficit important de l'ordre de 100 000 logements par an. Il y a alors une forte flambée des prix de l'immobilier. Le déficit s'accentue de jours en jours.

Le Maroc est un pays démographiquement jeune et dynamique. Sa population, est de l'ordre de 26 millions d'habitants en 1992. La persistance d'un fort taux d'accroissement, principale caractéristique de la population marocaine depuis le début des années 60, accentue la détérioration des niveaux de satisfaction de la demande en logement. De plus, à partir de 1993, le pays compte plus de citadins que de ruraux (51 % contre 49 % de ruraux). La population marocaine urbaine est passée de 8,7 millions d'habitants en 1982 à 13,4 millions d'habitants en 1994. La raison principale de ce phénomène est sans contredit la forte migration de la population rurale

³⁷ Environ 514\$

vers les différents grands centres urbains. Cette évolution a impliqué l'entrée du pays dans une phase de forte urbanisation. Il faut loger tout ce monde, c'est une nouveauté ! Le pays n'est pas préparé à cette montée en flèche de la demande en logements.

Quant à l'offre, son développement est restreint par un ensemble de contraintes foncières et par la faible implication du système bancaire dans le financement du logement. Le secteur public produit environ 35 000 logements par an et le secteur privé 40 000. Malheureusement ces chiffres, encore trop faibles, ont peu d'impact sur le déficit en logements. De plus, la nature de cette offre ne correspond pas aux besoins des couches sociales défavorisées (il s'agit principalement des bidonvillois et des gens habitant des logements ou locaux insalubres), ce qui a pour conséquence d'exclure une part estimée à 30 % des ménages. En conséquence à ce manque, 40 000 unités d'habitat insalubre (25 000 habitats non réglementaires et 15 000 baraqués) se créent annuellement, creusant davantage le déficit global en logement.

La problématique du logement au Maroc résulte donc de ces deux phénomènes. Les besoins en logements sont énormes tant pour répondre à l'accélération de l'urbanisation non maîtrisée, résultat de l'accroissement démographique et de l'exode rural, qu'au relogement adéquat de masses de populations occupants des logements précaires et insalubres. Pour faire face à l'explosion des villes, le Maroc devrait, en 30 ans, construire autant de logements que tout ce qui a été entrepris durant le vingtième siècle !

Face à l'aggravation du déficit en logement, le gouvernement a arrêté un plan d'action visant à augmenter le rythme de production afin d'atteindre ainsi l'objectif de 200 000 logements sociaux et d'éradiquer progressivement l'habitat insalubre. Un système d'aide aux particuliers et aux gros investisseurs immobiliers est alors mis en place dans le cadre d'un programme que l'on appelle le programme national de 200 000 logements. Cet ensemble de lois et dérogations à permis de faciliter la mise en place de certains gros projets de construction et ainsi voir le lancement d'un certain nombre de chantiers. Mais les projets n'aboutissent pas, certains freins de nature administratifs sont à l'origine de

ces échecs. On n'arrive toujours pas à résorber le déficit. Ce dernier, continue de s'accroître.

C'est donc dans ce contexte particulier que le projet Sala Al Jadida est né. L'idée innovante est de fonder une ville pour apporter une réponse rapide et substantielle à l'éradication des bidonvilles. Le projet veut rompre radicalement avec la démarche traditionnelle de l'administration marocaine, souvent empreinte de routine et de lourdeur et veut être un exemple à suivre et un moyen de solutionner ou du moins réduire les problématiques à l'origine de l'avortement de certains grands projets de construction. L'objectif fondamental est de montrer que l'on peut apporter une réponse urbanistique cohérente et satisfaisante aux requêtes de la population la plus fragilisée.

5.2 Révision du projet

5.2.1 Un temps de réflexion

Au début du mois de février 1995, et afin de poursuivre la politique de marocanisation des cadres, les plans de la nouvelle cité sont confiés à un groupement de quatre architectes marocains. Leur mission de départ était de veiller à la réalisation des plans initiaux. Lors de la rencontre avec le groupement, le roi expose sa vision de cette ville nouvelle. Il voit une ville intégrée, favorisant un mode de vie social « à l'ancienne », une collectivité où tout le monde se connaît et où il y a cette notion d'entraide entre voisins. Suite à une approche critique, il est rapidement démontré que les plans de départ ne correspondent pas à la demande sociale, ni en termes de produit, ni en termes de quantité. Le projet initial, trop standard,³⁸ ne tenait pas compte de l'esprit de la cellule³⁹ marocaine et ne répondait pas aux besoins particuliers de la population visée par le projet (c'est-à-dire des marocains à faible revenu). Dans un logement marocain type, la cuisine, par exemple, est toujours une pièce fermée contrairement aux pays européens ou américains dans lesquels la plupart des cuisines sont ouvertes sur la salle de séjour. Pour comprendre la principale cause de ce

³⁸ Il répondait aux standards Français des HLM.

³⁹ Terme architectural qui signifie la structure et la disposition des pièces d'un logement.

phénomène il faut s'intéresser de plus près à la culture et aux traditions du pays. En effet, dans la tradition marocaine mais surtout musulmane, la femme doit être préservée du regard des hommes. Lorsque le chef de famille reçoit des invités, sa femme doit pouvoir préparer à manger sans être vue ou croiser le regard des invités. Ce phénomène peut paraître futile pour une personne étrangère aux us et coutumes du pays mais, pour un Marocain, cet élément est primordial et peut faire la différence dans l'achat d'un logement.

Une demande est alors faite auprès du secrétariat particulier du roi afin de présenter une nouvelle proposition. La demande est acceptée. S'engage alors une dure période de travail de cinq mois, s'échelonnant entre le mois de février et le mois de juillet 1995. La tâche est colossale et les délais très courts! Avant de concevoir la ville, le groupement d'architectes doit tenir compte de toutes les données (ou conditions) de départ. Mr Moun⁴⁰, l'un des quatre architectes du groupement se remémore les débuts du projet:

« Nous avions très peu d'éléments d'enquête sociologique de départ. On avait pratiquement aucune référence... il fallait construire une ville avec sa complexité en 48 mois ce qui était absolument unique et à la limite même impossible à faire [...]. Nous avons démarré le projet sur un terrain agricole de 179 hectares et sur un embryon de programme en terme de quantité de logements, c'était 20 000 à l'époque, en terme de typologie de logement, c'est-à-dire quel type de logement il fallait faire, et nous avions aussi une condition assez importante de départ, c'est de faire des logements qui devraient être acheté par l'acquéreur au prix de 60 000 dirhams ».

Il s'empresse de rajouter :

« Nous n'avions pas d'éléments de programme précis mais ce que nous avions c'est surtout une fourchette de prix et nous savions aussi que la fourchette de surface pouvait s'étaler entre deux pièces, c'est-à-dire un salon et une chambre jusqu'au salon et quatre chambres. En d'autre terme le plus petit d'entre eux était à soit 41 m² et le plus grand était à 104 m². [...]

Puisqu'il faut tout reprendre à zéro, l'équipe d'architectes est associée, dès le début des travaux, aux études de faisabilité du projet et plus particulièrement au montage

⁴⁰ Tel qu'indiqué précédemment, tous les noms ont été modifié pour respecter la confidentialité des répondants.

financier. Compte tenu des délais très courts, cette collaboration permet de s'assurer que la faisabilité des nouveaux plans est satisfaite mais aussi de vérifier que la péréquation est respectée durant toutes les étapes de conception de la ville. Selon les données préliminaires, cette ville sera composée de deux types de logements : les logements sociaux et les logements promotionnels. Les logements sociaux, vendus à perte doivent être financés par la vente des logements promotionnels. En d'autres mots, pour respecter l'équilibre financier du projet, la péréquation entre les différents types de logements doit être respectée au niveau des plans de la ville. Moun nous l'explique :

« L'équipe d'architectes a été dès le départ associée au montage financier et de faisabilité du projet, donc nous avions dès le départ quelques individus qui étaient plus spécialisés dans les montages financiers mais on collaborait ensemble parce que les plans d'architecture et d'urbanisme qu'on faisait étaient presque la concrétisation à chaque étape de cette étude de faisabilité. C'est-à-dire qu'à chaque étape il fallait démontrer qu'on était toujours dans l'équation de départ c'est-à-dire d'avoir un certain nombre de logement sociaux et un certain nombre de logements promotionnels et que les uns puissent financer plus ou moins les autres. »

Le Tableau 11, ci-dessous, présente la consistance initiale du projet.

Tableau 11

Tableau récapitulatif de la quantité et du prix de vente des logements sociaux, promotionnels et des commerces.

	Superficie en m ²	Fourchette de prix en dirhams (dhs)	Conversion en dollars canadien (\$)
12 000 logements sociaux prévus	41 à 74	58 000 à 112 000	8 285 à 16 000
8 000 logements promotionnels prévus	61 à 104	195 000 à 350 000	27 857 à 50 000
900 commerces prévus	14 à 56	7 500 à 10 000 /m ²	1 071 à 1 428 /m ²

Selon les données présentées dans le Tableau 11, 8 000 logements promotionnels et 900 commerces financeront les 12 000 logements sociaux. (Voir *l'Annexe F* pour de plus

amples informations sur la consistance initiale du projet et son évolution tout au long du projet).

5.2.2 Un temps de créativité

Le groupement d'architectes doit dessiner les plans de la ville, ceux des logements et concevoir de toute la trame principale des équipements de la ville (prenant les écoles, les lycées, la faculté, l'hôpital, la mosquée, les parcs publics ect.) en un temps record. Il faut imaginer puis créer une ville nouvelle avec toute sa complexité, sur site totalement vierge, un terrain connecté à aucun centre urbain. Elle doit répondre aux besoins de logements de types sociaux en évitant à tout prix cette dérive de ghettoïsation que connaissent les HLMs Français ou les cités dortoirs à cause justement de leur concentration massive de logements, sans aucune âme, sans aucun équipement ou encore, sans aucune notion de quartier ou de hiérarchisation de l'espace. Le nouveau projet est travaillé avec cœur et originalité, tentant d'anticiper les problèmes à venir. Une dimension plus humaine et sociétale est donnée au projet Sala Al Jadida. La réflexion repose sur le mix optimal entre une approche architecturale plus traditionnelle (propre à la société marocaine) et une approche architecturale plus moderne, l'objectif étant de répondre au mieux aux besoins particuliers des citoyens (plus particulièrement, les bidonvilles de Salé, les populations résidant dans les foundouks⁴¹ ou encore les maisons menaçant ruine à l'intérieur de la médina⁴², puis les petits fonctionnaires.)

A titre d'exemple, l'une des conditions de départ du projet stipulait que le prix de vente minimum de départ était fixé à 60 000 dirhams⁴³. Un prix aussi bas induit que la surface de l'appartement ne pouvait être que petite, de l'ordre de 41 m². Le nombre de personnes par ménages au Maroc à l'époque, était de l'ordre 5,8 membres, donc fatallement plusieurs personnes vont se sentir à l'étroit dans leur logement. Par ce fait les habitants vont passer plus de temps à l'extérieur de leurs appartements (dans les rues ou

⁴¹ Se traduit par le mot : hôtel. Ce terme est employé pour désigner plus particulièrement les vieux hôtels ou maisons d'hôtes situés dans les villes anciennes (médinas)

⁴² Terme employé au Maroc pour désigner une ville ancienne.

⁴³ Selon le taux choisi pour le cas, représente 8 571 \$ (dollars canadiens).

encore à l'entrée des immeubles) plutôt qu'à l'intérieur. Afin de gérer cette problématique et de part ce fait réduire les risques de débordements, il était donc primordial de s'intéresser plus spécifiquement aux espaces publics en intégrant dès le début du projet la conception des espaces extérieurs (par exemple des jardins, des patios et du mobilier urbain tel que les bancs publics et fontaines). Une nouvelle approche est donc définie. Elle consiste à regrouper les immeubles autours de patios servant à la fois de cour intérieure de distribution des immeubles et de lieu de rencontre des habitants.

La décision est prise : le découpage de la ville sera très clair, il y aura un mail central, qui se divise en deux quartiers et chaque quartier sera quant à lui subdivisé en trois sous quartiers appelés HOUMA⁴⁴ (en référence à la structure des Medina). Chaque Houma est constituée de l'habitat (c'est-à-dire les logements) mais également des équipements de proximité liés à l'habitat tel que les épiceries de quartier, le Farane⁴⁵ (four du quartier), le Hammam⁴⁶ (bain public), la mosquée, les dispensaires, et les écoles. Ces équipements - dont une grande partie sont propres à la culture du pays (tel que le Hammam et le Farane) - sont nécessaires au bien être et à la vie quotidienne des nouveaux habitants de la ville. Pour ne pas se retrouver dans les pièges des cités dites dortoirs, ces équipements ont été intégrés dès le début du projet. Mr Rami, architecte du groupement nous décrit les spécificités de ce découpage :

« En découplant la ville de cette manière, cela revient fatalement à rejeter la circulation automobile vers la périphérie et à certains points de passages très définis et le reste de la ville est piétonne, par sécurité [...] comme se sont les plus petits qui sont dans les écoles primaires, nous on s'était il y a un problème de circulation qui se pose pour les enfants etc. [...]. Dans chaque découpage, n'importe quel enfant inscrit dans une école primaire pouvait y aller à pied sans traverser aucune voie, au collège il y a une voie à traverser. Et, pour aller au lycée, il peut traverser au maximum trois voies. »

⁴⁴ Représente le quartier dans la culture marocaine.

⁴⁵ Four traditionnel du quartier : sorte de four à bois géant

⁴⁶ Bain public souvent appelé « Bain maures » ou encore « Bain turc ». Sorte de bain à vapeur qui se compose en générale d'une salle de repos puis d'une succession de trois pièces. La première étant à température ambiante, la seconde un peu plus chaude ect.. Le corps peut ainsi s'accoutumer progressivement à la chaleur.

La Figure 5 à la page suivante, présente le plan masse globale de la ville. On retrouve le découpage présenté plus haut. L'*Annexe G* quant à elle, présente des vues prises par satellite de la région et du projet Sala Al Jadida.

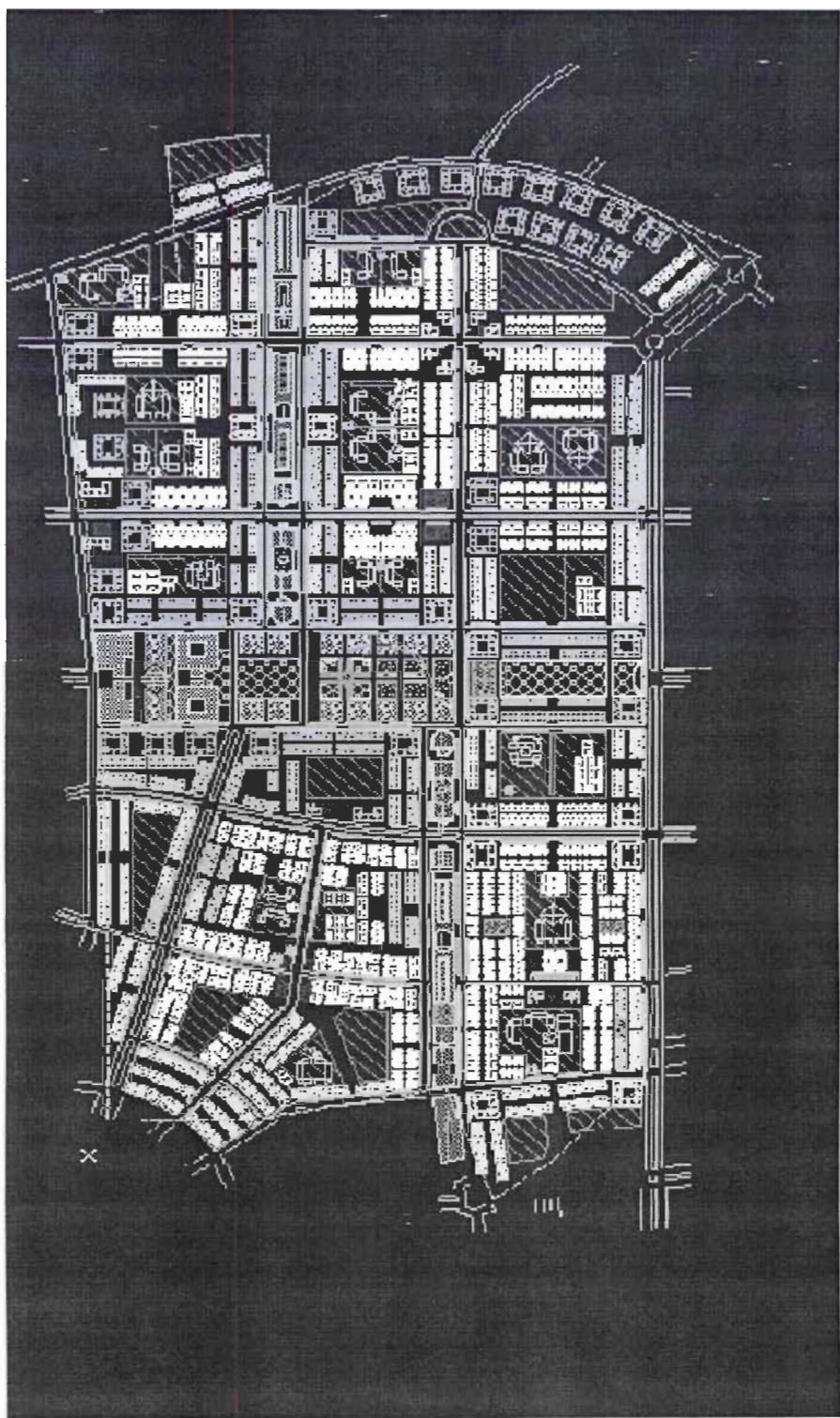


Figure 5 : Plan masse globale de la ville

Du point de vue des logements, et pour répondre aux besoins de la clientèle ciblée, une vingtaine de types différents d'appartements par la superficie mais également par la disposition des espaces seront construits laissant ainsi un plus grand choix aux acquéreurs. L'*Annexe H* présente quelques exemples de plans des différents types d'appartements. Dans cette vingtaine de types différents de logements on distingue deux grandes catégories : les logements dits « sociaux » et les logements dits « promotionnels ». Puisque les logements sociaux sont à plus faible coût, ils seront construits avec quelques prestations en moins par rapport aux logements promotionnels. Ces petites prestations ne se distingueront qu'à l'intérieur des logements. Mr Moun tenait à le souligner :

« On tenait à cette mixité afin qu'il n'y ait aucune distinction au niveau de la classe sociale dans l'expression des bâtiments parce que c'est comme ça que la société est faite. On ne peut pas faire un quartier pour pauvre et un quartier pour moins pauvre ou un peu plus riche, mais il fallait les mixer et surtout ne pas donner de l'extérieur, l'expression d'une classe sociale différente de l'autre. »

Cette mixité est primordiale dans le sens où elle favorise la cohésion et l'intégration sociale. En effet, les plus démunis (anciens habitants des bidonvilles et habitats insalubres), ne seront plus isolés et exclus du reste de la société. Au contraire, ils se mêleront aux autres habitants sans distinctions visibles entre les uns et les autres. Petit à petit, cette mixité agira alors comme une sorte d'ascenseur social, permettant ainsi aux plus faibles de prendre exemple sur les couches sociales un peu plus élevées (car plus éduquées).

Etant donné que tous les bâtiments vont se ressembler, une constatation importante est faite : Il faut donner des repères visuels aux habitants. Puisque la moitié de la population marocaine est analphabète⁴⁷, ces repères vont prendre la forme de frises architecturale sur la façade de certains des immeubles de chaque secteur. Ceci permettra

⁴⁷ Le pourcentage des analphabètes est plus élevé dans les classes pauvres qui achètent le logement social. Voir le Tableau 12 à la section 5.6.

ainsi aux habitants mais aussi aux jeunes enfants de se retrouver plus facilement. Ce sera donc la seule distinction remarquable à l'extérieur des bâtiments.

Enfin, en ce qui concerne les équipements de proximité (écoles, lycées et collèges, les dispensaires, pharmacies, poste, commissariat etc.) ils seront, quant à eux distribués par quartier et sous quartier et calibrés en fonction de l'importance de la population attendue. Afin de répondre au mieux aux besoins en matière d'équipements des habitants de cette ville, une attention particulière est portée à l'intégration de plusieurs éléments spécifiques à la culture marocaine tels que le bain public (Hammam), le four du quartier servant de lieu de rencontre au encore les épiceries de quartiers situé aux bas de certains immeubles. En effet, dans le modèle des villes traditionnelles, ces éléments sont omniprésents. Le Hammam⁴⁸, par exemple, est beaucoup plus qu'un simple bain public, c'est un phénomène social au Maroc. Apprécié par toutes les catégories de la société, il est parfois le seul lieu fréquenté par les femmes à l'extérieur de la maison. Une fois par semaine, elles s'y retrouvent pour purifier leur corps mais aussi pour bavarder, s'échanger des secrets de beauté, faire et défaire les histoires de couples, ou encore diffuser les dernières nouvelles du quartier.

Dans le modèle des villes traditionnelles marocaines, le bain public est souvent situé près de la mosquée (car la purification du corps est liée au rituel de la prière) mais également à proximité du four du quartier (appelé Farane⁴⁹). Ce voisinage n'est pas laissé au hasard puisqu'en général, c'est la chaufferie du four du quartier qui sert de système de chauffage pour le Hammam. Par soucis d'économies, ces lieux sont indissociables. Tout comme le Hammam, le Farane est un élément essentiel dans un quartier marocain. Depuis des siècles, les femmes marocaines font leur pain à la maison et le font porter au four du quartier. Pour différencier sa planche à pain de celle du voisin, chaque famille utilise un torchon particulier et marque son pain avec une

⁴⁸ Bain public souvent appelé « Bain maures » ou encore « Bain ture ». Sorte de bain à vapeur qui se compose en générale d'une salle de repos puis d'une succession de trois pièces. La première étant à température ambiante, la seconde un peu plus chaude etc.. Le corps peut ainsi s'accoutumer progressivement à la chaleur.

⁴⁹ Four traditionnel du quartier : sorte de four à bois géant

signature singulière : un petit coup de fourchette, une croix, un pincement de pâte. Le Farane est souvent utilisé par les familles qui ne possèdent pas de four à la maison mais aussi lorsque les quantités sont trop importantes pour un four traditionnel (par exemple : gâteaux pour un mariage, méchoui⁵⁰, ect..).

5.3 Un temps de structuration : Création de la société Sala Al Jadida

Le travail porte enfin ses fruits. Le roi accepte le nouveau concept et les nouveaux plans de la cité Royale. Le 11 juillet 1995, lors d'une cérémonie officielle, il présente et lance le projet de la ville nouvelle. Elle est baptisée « SALA AL JADIDA », ce qui signifie, en arabe, Salé la nouvelle en référence à sa grande sœur la ville historique de Salé. Il ne s'agit pas seulement de construire une ville mais de vendre, de convaincre de se réunir pour résoudre les problèmes nouveaux, et de gérer au quotidien une multitude d'intervenants qui conjuguent leur effort pour la création de cette ville.

Pour organiser tout ce travail et gérer au mieux ce projet, le choix s'est porté sur la création d'une entité privée, une organisation propre, capable de réagir rapidement aux aléas de ce type de chantiers. La société Sala Al Jadida voit le jour le 11 juillet 1995. Sa mission de départ est de construire une ville en référence à la culture marocaine, une ville pouvant accueillir 120 000 habitants, en 42 mois et avec un capital de départ de 300 000 dhs (équivalent de 42 857 dollars canadiens). Au départ, la principale préoccupation de la société Sala Al Jadida est de gérer le projet sans penser à la réalisation de profit mais en couvrant ses charges. Le défi réside dans le fait de ne pas s'écartier de l'équilibre financier comme peuvent l'engendrer certains montages de cette ampleur. Le coût global du projet est estimé à 3,8 milliards de dirhams (soit 542,8 millions de dollars). Il sera assuré par un système de péréquation entre les différents types de logements décrit ci dessus. En d'autres termes, les logements dits « promotionnels » vont financer les logements dits « sociaux » étant donné que ces derniers sont vendus à perte.

⁵⁰ Repas festif d'origine arabe. En générale c'est un agneau entier que l'on fait cuir au feu de bois.

Quelques mois plus tard, dans le courant du mois de décembre 1995, les structures provisoires⁵¹ de la société d'aménagement de la ville de Sala Al Jadida sont créées. La société quant à elle entre officiellement en vigueur en février 1996.

Suites aux prévisions réalisées, les besoins de financement se soldent à 150 millions de dirhams, (l'équivalent de 21,4 millions de dollars canadiens) pour la phase de démarrage seulement (pour préparer le terrain, construire les usines, construire le premier lot de logements, raccorder la ville aux eaux usées, à l'électricité, le téléphone, mais aussi pour construire les routes et les équipements publics qui seront remboursés par l'Etat et enfin pour payer la première tranche du constructeur et des intervenants) et conduisent à recourir aux concours bancaires et à des conventions avec l'Etat (plus particulièrement le ministère des finances) pour faire face aux besoins en fond de roulement.

5.3.1 Organisation Interne

A sa création la société d'aménagement de la ville de Sala Al Jadida est une société anonyme à conseil d'administration. Elle est composée d'un président du directoire et de quatre directions, chacune ayant un rôle et des attributions bien précises :

Le président du directoire, Mr Moudir, ingénieur de formation est originaire de Salé. Après avoir occupé différents postes de direction, ce dernier a supervisé la réalisation de nombreux projets dans le royaume. Reconnu pour son sens aigu du résultat et son management moderne et participatif, il est chargé, en 1996, de superviser la construction de la ville de Sala Al Jadida. Sa connaissance du milieu a favorisé les relations de la société avec l'environnement externe.

La Direction d'Attributions et de Commercialisation « DAC » a pour rôle, comme son nom l'indique de veiller aux respects des critères d'attributions des logements sociaux et d'assurer la commercialisation du projet. L'effectif initial de 40 personnes est

⁵¹ Des précisions seront données sur ces structures à la section suivante : section 5.3.1

composé de jeunes diplômés dont la moyenne d'âge est de 25 ans. Il comprend un directeur, deux chefs de divisions et deux chefs de services. Le directeur, Mr Fizazi, architecte et urbaniste de formation, est originaire de Salé et connaît bien la région, ses habitants et leurs problématiques. A l'époque de son embauche, il est secrétaire général d'une association qui milite entre autre pour le développement urbain de la région dont président et fondateur de cette ONG n'est nul autre que le président du conseil d'administration de la société Sala Al Jadida. Le projet a donc un champion bien placé.

La Direction Administrative et Financière « DAF » est chargé de l'aspect financier et administratif du projet. Elle est constituée de huit personnes dont un directeur et deux chefs de services. Contrairement à la direction précédente, tous les membres de la DAF, âgés en moyenne de 32 ans, ont une expérience professionnelle significative dans le domaine des finances variant de quatre à six années. Son directeur, Mr Derham, a occupé durant 6 ans, un poste de directeur d'audits et de contrôle de l'exploitation d'une grande chaîne hôtelière du pays. Insatisfait du type de défis auxquels il était confronté, il quitte son poste pour rejoindre la société Sala Al Jadida.

La Direction d'Aménagement de Sala Al Jadida « DASA » est la direction technique du projet. Elle est composée de spécialistes de grands projets et d'ingénieurs ayant au minimum 15 ans d'expériences dans le domaine. Ils sont responsables du suivi, de la réalisation, de la programmation et du contrôle qualitatif des exécutions de la société. L'effectif initial de cette direction était de 40 personnes tous fonctionnaires de l'État détachés du ministère de l'équipement et des travaux publics et mis à la disposition de la société en vertu d'une convention entre l'Etat et la société. En plus de leur rôle dans la société, ces fonctionnaires supervisaient également le suivi et la réalisation en autonomie complète des infrastructures de l'Etat. Son directeur, Mr Hadad, ingénieur de formation est également titulaire d'un diplôme de cycle supérieur en management. Suite à une expérience professionnelle de plus de 10 années dans le secteur du bâtiment et des travaux publics, il est détaché par le ministère des équipements auprès de la société Sala Al Jadida.

Enfin, la dernière direction porte le nom de Direction de Communication et du suivi de l'approche client « DC ». Elle est composée de deux spécialistes du marketing expérimentés, dont le rôle premier est de faire connaître cette ville nouvelle. Cette direction se voulait également être un observatoire de recherche, d'analyse et d'appréciation des indicateurs de commercialisation et d'intégration du projet. En 2000, elle est supprimée et ses tâches sont redistribuées à l'interne (à la DAF et la DAC) ou, dans certains cas externalisées.

En 2000, le statut de la société change, elle devient une société anonyme à directoire et conseil de surveillance. En 2006, l'effectif global de la société d'aménagement de la ville de Sala Al Jadida est de quarante trois personnes et est composé en grande majorité du personnel embauché au moment de la constitution de la société en 1996. La Figure 6, à la page suivante présente l'organisation de la société Sala Al Jadida.

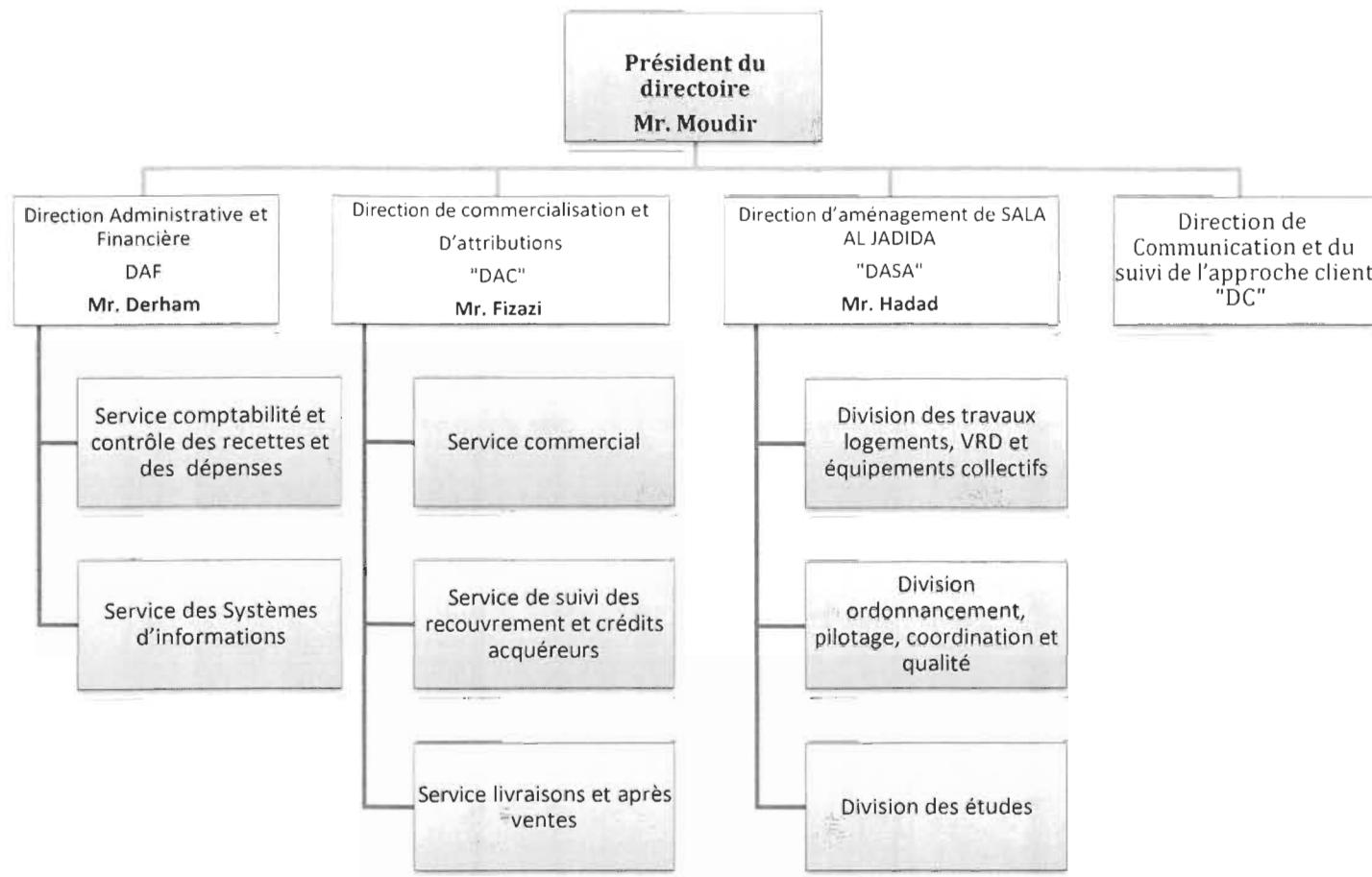


Figure 6 : Organigramme de la société Sala Al Jadida en 2006.

Comme on peut le constater, la structure simple adoptée par la société permet ainsi de réduire la distance entre les décideurs et les exécutants.

Comme mentionné dans les pages précédentes, le projet est novateur dans tous ses aspects, il n'a donc aucun référentiel de départ dans le pays entier sur lequel s'appuyer. Il y a tout de même un référentiel d'échec à l'étranger (HLM, Council Flats, etc.) qui sert de point de départ. La société ne veut surtout pas répéter ces échecs. Pour répondre à cette contrainte, un système de gouvernance très ouvert et flexible est mis en place. L'accès et le partage des données y sont facilités. Le président présente les lignes directrices globales du projet, ses contraintes de départ, et certaines grandes lignes stratégiques (des principes et des pratiques) qui aideront à créer une saine culture d'entreprise. Chaque directeur met en place une stratégie particulière pour atteindre ou du moins s'approcher le plus possible de la ligne directrice à suivre. Une fois les stratégies intermédiaires mises en place, elles sont discutées et validées par les quatre directions (DAC, DASA, DAF et DC). Etant donné les liens et chevauchements importants entre les missions particulières de chaque direction, il est impératif d'analyser les répercussions ou effets que ces stratégies pourraient avoir les unes sur les autres. Le président ne s'immisce pas dans les stratégies individuelles de chacun, cette initiative est tout de même mise en avant pour permettre aux directions de performer. Une fois les stratégies intermédiaires validées, chaque direction met en place ses fiches d'étapes et des procédures particulières à chaque division ou service. Une grande liberté est laissée à tout un chacun de modifier ou adapter certaines procédures si cela est nécessaire.

Les divisons ou services ne sont pas cloisonnés et permettent ainsi une circulation plus fluide de l'information. De plus, et afin de répondre aux contraintes de temps et à la nature du projet en lui-même, le travail est organisé autour de petits groupes informels et la majorité des décisions stratégiques obéissent à une rationalité limitée. Lors d'un choix complexe par exemple, l'équipe va s'arrêter généralement à la première option qui satisfera à la situation concrète, tout en évitant de consommer trop de temps à effectuer

son choix. L'impératif est de rectifier au fur et à mesure les problèmes sans pour autant chercher la perfection. Cette solution est probablement efficace mais non efficiente (pas optimum).

En ce qui concerne la fréquence des rencontres et le suivi du projet, des réunions ont lieu à tous les échelons de la société. Tout d'abord, en ce qui concerne l'équipe dirigeante (le président et les 4 directeurs de division), ces derniers se réunissent deux fois par semaine. Les directeurs de divisions se rencontrent également une fois par semaine, pour discuter de toutes les relations inter-directions. Le suivi du projet est quant à lui assuré par des réunions hebdomadaires dans lesquels tous les acteurs du projet sont présent (architecte, ingénieur, constructeurs ect.). Mr Derham, le directeur de la division administrative et financière en présente les grandes lignes :

« La coordination des réunions se déroule comme suit. Deux fois par semaine, en début et fin de semaine, l'équipe dirigeante c'est à dire le président et les quatre directeurs se réunissent. Les réunions inter-directions ont, quant à elle lieu une fois par semaine...à l'intérieur de chaque direction elles sont, au besoin, non systématiques, et, programmées au fur à mesure de l'utilité [...]. Une fois par trimestre, une réunion globale a lieu dans laquelle, on cherche tous les problèmes et on retrace toutes les bonnes idées. »

5.3.2 Organisation externe

L'idée clef de la société est d'externaliser (impartir) pour créer de la valeur. On est loin de la simple relation client-fournisseur, ici, l'externalisation est utilisée comme outil stratégique de compétitivité dans le sens où elle apporte entre autre plus de flexibilité et assure une certaine stabilité des coûts de production. La société fait appel à un noyau dur de professionnels, des prestataires très qualifiés dans leur domaine, afin de lui apporter une expérience, un savoir- faire particulier, une technicité ou encore des compétences dont elle ne dispose pas. Elle décide donc d'impartir, à l'externe, l'architecture, l'urbanisme et la construction des logements compte tenu des solutions du marché.

5.3.2.1 Les principaux intervenants (fournisseurs de service)

Nous avons parlé brièvement du rôle des quatre architectes du groupement. Après la création de cette ville sur papier il faut maintenant la faire exister. Les architectes doivent travailler au quotidien en collaboration avec toutes les parties du projet afin de veiller à la réalisation des plans et au suivi des constructions. Pour aboutir à un paysage urbain plus diversifié, d'autres architectes marocains sont choisis sur la base de concours pour réaliser l'architecture des équipements publics (écoles, commissariat, etc.).

Le second prestataire majeur est l'entreprise Française Bouygues. Bouygues est un groupe industriel spécialisé notamment dans les grands projets immobilier. L'entreprise renforce sa position de leader dans le domaine de la construction en réalisant de grands chantiers en France (Tunnel sous la Manche, le Stade de France) mais aussi à l'étranger (Université de Riyad en Arabie Saoudite ou encore le métro de Sydney en Australie). Par l'intermédiaire de sa filiale marocaine Bymaro (dont Bouygues est propriétaire) l'entreprise apporte donc l'expertise, l'expérience, le savoir faire et la technicité nécessaire pour l'ouvrage.

Lorsque nous parlons de ville nouvelle, nous parlons de réseaux d'égouts, de raccordements à l'eau, d'électricité, ou encore de routes, il est impossible de ne pas mentionner le dernier prestataire ou partenaire majeur qu'est l'Etat. L'Etat a donc été impliqué de manière forte dès le début du projet. Plusieurs conventions sont signées entre la société et l'état. Parmi les plus importantes, nous pouvons citer les exonérations accordées par le ministère des finances ou encore la prise en charge des équipements publics par le ministère des travaux.

5.3.2.2 Le mot d'ordre : Collaboration et communication

Autour de la société, tous les acteurs unissent leurs efforts et se pressent pour faire en sorte que le projet évolue à la vitesse désirée. Etant donné la complexité des emboitements entre les activités de chacun, des locaux sur le chantier sont mis à la disposition de tous les intervenants facilitant ainsi la réalisation de leurs attributions. Mr Moun en témoigne :

« Nous avions donc un contact permanent et régulier avec les personnes de la DASA de façon à ce que l'on puisse, parce que c'est une expérience nouvelle, avoir un vis-à-vis rapide et efficace. Nous avions même mis en place, parmi je crois, les deux premiers immeubles construits, nous avions construit un immeuble réservé à l'entreprise avec toute sa structure et nous avions un immeuble où avait été logée toute la structure technique, aussi bien la DASA que les architectes. Donc le groupement d'architecte avait une aile du bâtiment sur place où nous avions mis tout notre staff. De l'autre côté, l'entreprise Bouygues, avait un immeuble similaire au notre. La notion de proximité entre les différents partenaires techniques était une donnée essentielle à la réussite du projet. »

Dans la plupart des chantiers de cette ampleur, une petite erreur peut conduire à des coûts et délais importants. Pour éviter cette logique d'escalade la société privilégie la communication et le contact. La mise en place de bâtiments sur le chantier facilite donc cette communication essentielle à la prévention des erreurs en amont ou dans les cas où l'erreur est détectée, à la réduction des délais de réaction. Cet esprit a prévalu depuis le tout début du projet et s'est poursuivit tout au long de la construction. Mr Hadad, spécialiste des grands chantiers et fonctionnaire de l'état ayant travaillé dans la direction technique de la société (DASA) le confirme :

« Avec ma petite expérience dans les grands projets, j'ai côtoyé plusieurs personnes, mais, à Sala Al Jadida j'étais devant des gens, des architectes, des laboratoires, des bureaux d'études, l'entreprise elle-même, des gens valables. Il y a une communication horizontale très facile, il n'y avait pas d'obstacles. Il y avait l'écoute entre nous...quelqu'un a une idée...je l'écoute. [...] puis chacun avec l'écoute et la communication, peut donner ce que l'autre n'a pas. Ce qui a fait donc la réussite du projet.

5.4 La phase de réalisation : Début des travaux

5.4.1 Préparation du terrain

Au mois de mars 1996, les travaux de terrassement commencent. Puisque les 20 000 logements doivent être réalisés en 42 mois, ceci équivaut à la construction de 476 logements par mois. Pour respecter le cahier de charges, il fallait donc construire 30 logements par jours. Afin de répondre à cette cadence de production intense et du même coup réduire les délais et les coûts de transports des matières premières, quatre usines sont implantées sur place : une usine à blocs à béton (ou parpaings), une usine de préfabrication d'éléments, une usine pour les pré-dalles et enfin une usine pour le façonnage des aciers.

Prenons le cas des blocs à béton par exemple. Puisque la production nationale ne suffisait pas à répondre à la demande journalière du projet, une usine à bloc à béton est construite sur place. Elle possédait une capacité de production de 33 000 blocs par jour ce qui en faisait la première usine au monde pour la fabrication des blocs de bétons pour les murs porteurs. Pour répondre aux besoins journaliers du projet, l'usine fonctionnait à plein régime : deux équipes se relayaient sur deux postes de dix heures.

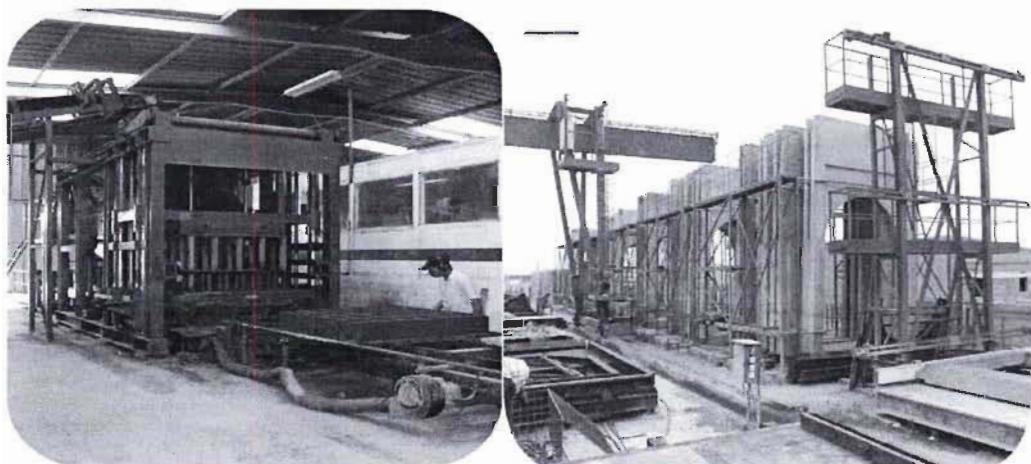


Figure 7 : Usine de blocs à bétons et usine de préfabrication lourde

5.4.2 Construction des immeubles

Le 23 avril 1996 marque le début de la construction des immeubles. Au niveau technique, le procédé utilisé est tout nouveau au Maroc. L'utilisation d'une nouvelle technologie augmente le risque du projet. Le concept repose sur la construction de murs porteurs à l'aide de parpaing (agglos ou plus exactement bloc de béton). Les parpaings sont empilés les uns sur les autres par rangs successifs jointés entre eux grâce à une fine épaisseur de mortier. Ils sont fortement dosés en ciment de telle manière qu'ils puissent supporter toutes les charges d'exploitation et les charges permanentes. L'idée de ce nouveau procédé a été proposée par l'entreprise de construction Bouygues. D'après la large expérience de cette dernière dans le domaine de la construction, et puisque le terrain en lui-même le permettait, cette méthode présentait le meilleur rapport qualité/prix pour la société Sala Al Jadida.

Pour respecter les délais contractuels, une méthodologie de construction dite « optimale » est adoptée. Le projet est alors subdivisé en cinq tranches (voir l'Annexe I). Chacune comprend un certain nombre de cycles. Un cycle est représenté par une grue montée au milieu d'un ensemble à construire. Elle oscille autour d'un groupement d'immeubles à construire pouvant aller de quatre jusqu'à douze bâtiments comprenant chacun de 30 à 40 logements (voir la Figure 8). Une fois que le groupement d'immeubles est achevé, le cycle est fini et la grue est déplacée vers un nouvel emplacement. La rotation ou déplacement des grues est planifiée de manière à permettre une utilisation optimale de ces dernières. Cette méthodologie permet également d'éviter les chevauchements ou encore les déplacements inutiles. Selon la planification initiale, pour construire les 859 immeubles prévus et ce, dans les délais, le projet comprendra 170 cycles (réalisés en deux à quatre mois chacun) et nécessitera 13 grues (chacune effectuera 13 rotations).

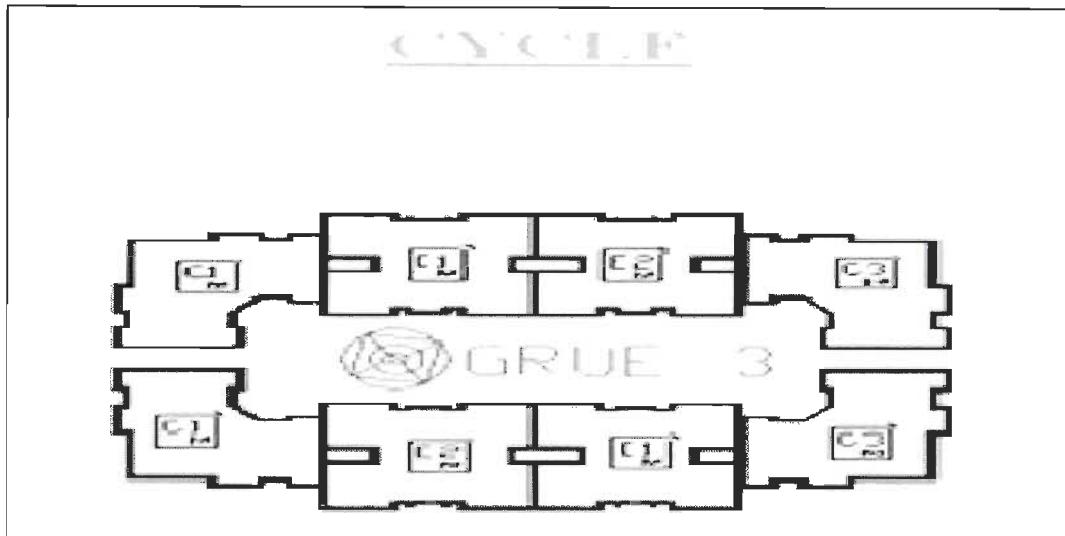


Figure 8 : Description visuelle d'un cycle comprenant huit bâtiments.

5.4.3 Livraison du premier lot

Les délais de réalisation contractuels (42 mois) imposaient la livraison d'un certain nombre de logements dès la fin de la première année de construction. Ceci exigeait de construire les routes (voieries primaires et secondaires), les infrastructures hors sites (raccordements de la ville aux eaux usées, électricité etc..) et les logements en même temps. La livraison du premier lot entraînait des coûts fixes très importants au chapitre des infrastructures. Entre autre, ces coûts ont généré des agios importants (ce point est présenté plus en profondeur à la section 5.5.3).

Au mois de juillet 1997, un premier lot de 540 logements est livré. Ce premier lot était situé en périphérie de la voie d'accès RS204, seule voie d'accès importante à Sala Al Jadida et ce, afin d'offrir aux premiers habitants une desserte plus facile des routes déjà existantes. Les lots suivants s'enfonçaient peu à peu vers le cœur de la ville et les routes, avenues et rues se construisaient à la même mesure.

Suite à cette première livraison, une étude sociologique est effectuée par la société pour voir si cette dernière répond bien aux attentes des clients et le cas échéant, lui

permettre de recentrer cette attente ou encore d'ajuster certains éléments du projet. Mr Derham le souligne :

« Au niveau de la première livraison, les premières années on a réalisé des études sociologiques pour voir si on répondait aux attentes des clients, pour voir si les attentes des clients ont été livrées ou pas. Ils ont achetés dans une nouvelle cité, est ce que c'est à ça qu'ils s'attendaient, ou moins, ou pire, et puis recentrer cette attente par rapport à ce qu'il reste à faire et ce qu'il fallait changer. Donc on a fait cette étude et on a dégagé certains plus et certains moins, il y avait certains ajustements à faire et on les a réajusté sur le projet en entier. »

5.5 Succession d'arrêts de production : focalisation sur les finances et la commercialisation du projet

Pour mieux comprendre le déroulement et la gestion relativement complexe de ce grand projet, il faut donc se concentrer sur la méthode de financement sur laquelle il repose. En effet, dès le début des travaux, les gestionnaires se rendent compte que le mode de financement choisis (la péréquation) connaît certaines limites qui influent et complexifient la gestion du projet au quotidien. Rapidement, l'équilibre budgétaire n'est plus respecté et cause une succession d'arrêts de production.

5.5.1 Etat de la situation

Revenons un peu en arrière... La différence de prix étant énorme entre le marché et les prix pratiqués pour la société Sala Al Jadida, avant même le début de la construction des immeubles, l'offre de logement sociaux ne satisfait pas toutes les demandes qu'elles soient individuelles ou émanant d'organismes institutionnels. La société décide d'établir des quotas pour créer une certaine mixité dans la population. Pour prévenir la spéculation, le contrat de vente stipule que les nouveaux propriétaires ne peuvent pas revendre leur logement pour une durée minimum de 5 ans. Du côté du logement promotionnel, la demande est très inférieure à l'offre. Les rythmes de vente des

logements sociaux et promotionnels n'étant pas du tout les même, l'équilibre financier ne peut être respecté.

Quelques mois après le début des travaux, les cadences de production atteignent alors très vite un rythme soutenu de 33 logements finis par jours soit une cadence de 990 logements finis par mois. Cet avancement ce traduit financièrement par des décaissements mensuels de l'ordre de 90 millions de dirhams (équivalant à 12,85 millions de dollars). Aux périodes de grande affluence, les recettes quotidiennes des ventes de logements atteindront deux millions de dirhams par jours soit un encaissement de 40 millions de dirhams par mois (équivalant à 5,71 millions de dollars). Cette différence énorme entre les décaissements et l'encaissement engendre des écarts de trésorerie de l'ordre de 50 millions de dirhams (équivalant à 7,14 millions de dollars).

A la fin de l'année 1996 face à toutes ses constatations, le planning de livraison est étalé sur 75 mois et la consistance du projet est modifiée : plusieurs lots d'immeubles sont ajoutés. Pour combler le déficit restant, la société acquiert un terrain à proximité de la ville pour la réalisation d'un lotissement de villas. Le rôle premier de cette zone de villas est de rééquilibrer le montage financier. Mais, l'équilibre budgétaire n'est toujours pas respecté et le déficit, au lieu de se résorber, continue au contraire de s'accroître.

Entre l'année 1997 et la moitié de l'année 1998 les livraisons de logements poursuivent un rythme endiablé (2 480 logements sociaux et 736 promotionnels ce qui représente une proportion de trois logements sociaux pour un logement promotionnel alors que la proportion mentionnée précédemment est de deux logements promotionnel pour un logement social pour respecter la péréquation), l'avancement global des voiries et réseaux divers atteint 37 %. Le 25 Mai 1998, 8 448 logements sont construits (sur les 17 648 logements prévus) dont 5 468 sociaux et 2 980 promotionnels. Le rythme de vente des logements promotionnels n'est toujours pas satisfaisant et la péréquation reste déséquilibrée. La société est asphyxiée financièrement.

Une demande est formulée à l'État pour le remboursement de toutes les sommes engagées sur les infrastructures hors sites entre 1995 et 1997 comme stipulé dans la convention signée au début du projet. Le montant s'élève à 400 millions de dirhams (57,14 millions de dollars). Le remboursement d'un montant de cette ampleur doit être listé sur plusieurs lois de finances et cette opération demande du temps. Mais la société n'a plus de temps devant elle. Les conséquences sont prévisibles : le découvert augmente de plus en plus et passe de 280 millions de dirhams à 530 millions (l'équivalent de 40 à 75,71 millions de dollars). Le chantier s'arrête le 15 juillet 1998 et ne reprend que partiellement trois mois plus tard.

5.5.2 La phase de changements

La multiplication des arrêts de production dans les mois qui suivent entraîne indéniablement des délais de livraison de plus en plus importants. La perception du projet par les clients se dégrade peu et à peu au point où certains se désistent. Cette période marque une phase de grands changements dans la gestion du projet. Le mot d'ordre est simple : lister et corriger au fur et à mesure tous les éléments qui ont un impact financier négatif.

Du point de vue commercial, les ventes trop lentes des logements promotionnels et le retard dans la commercialisation de la zone villa conduisent rapidement la société à adopter différentes méthodes marketing pour vendre la ville et accélérer les encaissements. Elle s'oriente, par exemple, vers la publicité pour faire connaître son produit qui jusque là n'était connu que par le bouche à oreille. De nouveaux types de logements sont définis : les logements intermédiaires qui seront des logements sociaux de meilleure qualité, avec plus de prestations et vendus un peu plus cher mais à un prix toujours plus bas que le marché. La société gèle encore une fois, et ce, pour six mois la vente des logements sociaux afin de concentrer tous ses efforts de ventes sur les logements promotionnels et les commerces. Durant cette période, 240 commerces et 1 392 logements promotionnels sont vendus. En janvier 1999 quelques 12 747 des 17 648 appartements prévus ont été vendus, soit plus de 72 % du parc total.

3 872 logements ont été livrés soit la totalité de la première tranche ce qui représente en moyenne 3 400 familles. Cette tranche est dotée de 15 équipements publics et privés, dont trois écoles primaires, deux collèges et un lycée, un bureau de poste, un centre de santé et plusieurs commerces. L'avancement global du chantier est de l'ordre de 40 % avec 8 650 logements achevés en gros-œuvre.

Suite à l'analyse des statistiques sur les ventes, un second élément ayant un impact négatif sur les coûts est mis en avant. Pour faciliter l'accès à la propriété, le paiement d'un appartement s'échelonnait sur plusieurs versements espacés chacun de six mois. En théorie, le premier versement est une avance sur paiement et représente 20 % du prix du logement, le second et le troisième versement sont de 25 % chacun et les derniers 30 % sont versés six mois avant la livraison. Mais en pratique, une fois l'avance sur paiement réglé, les clients ne respectaient pas les délais de paiement. Le délai moyen de règlement clients est de sept mois et demi, ce qui est trop élevé pour une opération de ce genre. Afin de réduire ce délai, la Direction administrative et financière met en place un système de motivation du client. Ce système récompense les bons payeurs (en réduisant leur taux d'intérêt) et réprimande financièrement les mauvais payeurs en leur imputant les coûts financiers que leur retard causerait. Mr Derham, directeur de cette direction présente les apports financiers de ce système.

« Au départ on était sur un budget d'exploitation, le budget de fonctionnement et de gestion de 40 millions de dirhams ⁵²sur les dix ans...on avait consommé les deux tiers.[...] La mise en place d'un système de motivation du client à permis à l'entreprise de rembourser tous les frais d'exploitation utilisé, de vivre en autonomie pendant six ans et de dégager un résultat de 12 millions ⁵³de dirhams supplémentaires sur les charges de fonctionnement. Cela signifie que les frais de gestion et les frais de fonctionnement ne sont pas pris sur les frais de construction. »

⁵² Soit 6,15 millions de dollars canadiens.

⁵³ Soit 1,84 millions de dollars canadiens.

5.5.3 Remboursement des infrastructures hors site

Le remboursement des dépenses réalisées sur les infrastructures hors site (tel que les égouts, l'électricité, l'eau, etc.), est sans contredits l'élément ayant eu le plus grand impact sur les finances du projet. En effet, pour réaliser cette ville, il est primordial, en premier lieu, de viabiliser le terrain, c'est-à-dire qu'il faut raccorder ce terrain à l'eau, à l'électricité et assainir l'espace (raccorder aux réseaux d'égouts). Mr Derham en explique les tenants et les aboutissants.

« Alors, ce qui a, moi personnellement à travers cette histoire, ce qui rendu difficile cet exercice, c'est plutôt une seule chose : c'est la réalisation de tout ce qui est infrastructure hors site. Il faut bien se rappeler que c'était un terrain vague et puis, il fallait raccorder tout ce qui est eaux usées et eaux pluviales, environs de 17 à 20 kms , l'électricité et l'eau potable, il fallait la ramener entre 24 et 22 kms et c'était des coûts qu'en théorie l'Etat devait prendre en charge. Parce que quand on ouvre un gros terrain comme ça à la construction, normalement ces infrastructures en termes d'axes autoroutiers etc., doivent être réalisées par l'Etat. »

Mais voilà, en 1995, une vague de sécheresse réduit de 45 % la part de l'agriculture marocaine dans le produit intérieur brut et menace de causer d'importants dégâts sur le long terme.⁵⁴ Les aides extérieures ne suffisent pas et l'état doit investir du temps mais surtout de l'argent sur ce grave problème touchant tout le pays. L'État est dans l'impossibilité de financer les infrastructures hors sites de la ville de Sala Al Jadida. Une convention est alors signée stipulant que la viabilisation du terrain sera financée par la société mais remboursée par l'état à condition que la société Sala Al Jadida ne varie pas ses prix de ventes des logements sociaux durant tout le projet. Mr Derham explique comment et pourquoi ces infrastructures ont été financées par la société :

« On a financé ces infrastructures hors sites au lieu de financer les constructions en utilisant bien sur, les avances acquéreurs alors qu'en terme de construction on était déjà en déficit... [...] Pour livrer un seul appartement, il fallait le raccorder à l'électricité et l'eau etc.... Donc il

⁵⁴ En 1995, l'agriculture contribuait pour 18 % au PIB et occupait 35% de la population active. Source : <http://www.ciesin.org/decentralization/French/CaseStudies/maroc.html>

fallait investir la globalité de l'enveloppe de tout ce qui est hors site à la livraison du premier appartement ... Le fait de livrer un appartement dont le chiffre d'affaire est 60 000 dirhams⁵⁵ engageait une dépense de 400 millions de dirhams⁵⁶. »

Pour répondre aux délais contractuels, la société finance donc les infrastructures hors sites sur un découvert qui générait des agios (ou intérêts sur découverts) très importants. Plus le remboursement tardait plus les agios augmentaient. Quatre ans plus tard, l'état consent enfin au remboursement des infrastructures hors-site pour un montant de 232,7 millions de dirhams (l'équivalent de 33,24 millions de dollars) sur les 400 millions demandés par la société. Le déficit restant de 170 millions de dirhams (soit 24,28 millions de dollars) représente tous les agios causés par le retard de remboursement. Il doit être résorbé avant que cette perte génère d'autres agios.

5.5.4 Comment combler le déficit restant ?

5.5.4.1 Un périlleux exercice de redressement

Une piste de solution est lancée, étant donné que les systèmes bancaires sont standards, il paraît intéressant de revoir si les accords particuliers signés entre la société et les banques sont respectées dans le calcul des intérêts sur découvert qu'elle doit payer. La Direction administrative et financière s'engage alors dans un travail de longue haleine. Une équipe de travail s'organise autour du directeur de la DAF⁵⁷ afin de réaliser un fastidieux exercice de redressement sur les 32 comptes de la société et ce, depuis la date de sa création. Cette fois ci, il ne s'agit pas d'un simple redressement mensuel comme ceux réalisé depuis le début du projet. Tous les membres de l'équipe sont à la recherche de la moindre petite erreur ou omission leur permettant de réduire les 170 millions de dirhams d'intérêt sur le découvert. Suite à un travail de six mois, la découverte est surprenante : l'exercice de redressement produit une différence d'agios de l'ordre de 56 millions de dirhams (environ 8 millions de dollars).

⁵⁵ Équivalent à 8 571 \$ (dollars canadiens.)

⁵⁶ Équivalent à 57,14 millions de dollars canadiens.

⁵⁷ Direction administration et financière.

Mr Derham, directeur de la DAF en témoigne :

« On a pris tous les relevés bancaires et on a refait les calculs... Huit ans de mouvement et il faut bien le dire qu'on a des relevés ! On a 32 comptes et on a des relevés de 40 pages par mois alors pour un an c'est déjà un exercice très difficile ! Et il fallait recalculer tout ça pour répondre à une question : Est ce que les conditions de départ réalisées avec les banques sont éventuellement prises en compte au niveau du calcul. C'est vrai qu'on ne pouvait pas extrapoler sur un mois ou deux mais il fallait faire toute la durée. Et ben on l'a fait. Ca nous a pris 6 mois [...]. Il s'est avéré au niveau des agios, qu'il y avait une différence qui devait être restitué par les banques, presque 5 millions d'euro, ça fait exactement 56 millions de dirhams. »

5.5.4.2 De nouveaux accords signés et état d'avancement.

Pour résorber le déficit restant, un accord est signé avec le principal fournisseur de service c'est-à-dire le constructeur : le groupement Bouygues-Bymaro. Suite à de nombreuses discussions, le groupement consent à la fois à une baisse de plus de la moitié de ses prix mais aussi étend le délai de paiement passant de 30 à 90 jours.

A partir du mois de mars 1999 le rythme des livraisons s'accélère et atteint une cadence de 350 logements par mois. Le 31 mai 1999, 4 900 logements ont été livrés (équivalent de 247 immeubles soit 28 % puisque la totalité prévue est de 17 648 logements) et 314 commerces ont été livrés (soit 38 % sur une totalité prévue de 824 commerces). La Figure 9, à la page suivante, résume graphiquement l'état d'avancement du projet (décrit dans les paragraphes si dessus) à partir du début des constructions des logements en avril 1996 et le mois d'avril 1999. **L'Annexe J** résume également les pages précédentes et met en évidence tous les éléments importants ayant marqué la gestion du projet.

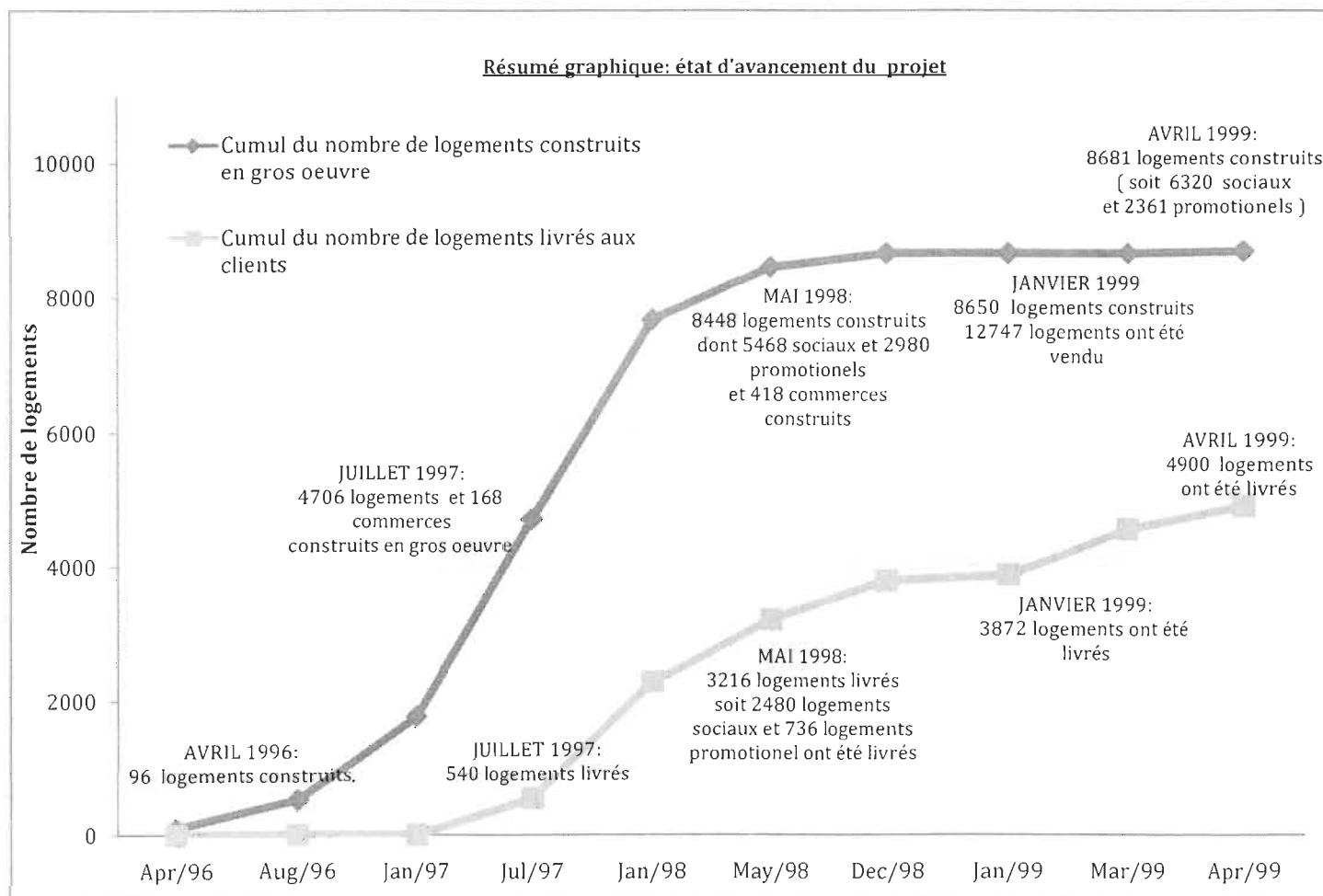


Figure 9 : Bref résumé de l'évolution et l'état de la situation du projet Sala Al Jadida

5.6 Profil de la clientèle

Certaines statistiques⁵⁸ de la Société Sala Al Jadida ont été utilisées afin d'établir ce profil. Elles sont présentées à l'Annexe K. Une banque de données est constituée à mesure que le projet avance afin d'établir un référentiel pour les études et projets futurs.

La proximité de la ville avec la capitale politique Rabat et sa « sœur jumelle », la ville de Salé explique pour beaucoup l'origine des habitants de Sala al Jadida. Ils étaient pour une majorité, installés dans les villages et bidonvilles aux alentours des deux villes avoisinantes. A une génération près, ces nouveaux habitants sont tous des citadins, originaires pour deux tiers de la région Rabat-Salé et pour un tiers d'autres villes du Maroc.

Les ménages, qu'ils soient du secteur promotionnel ou social sont à dominante des familles nucléaires - les parents et leurs enfants seulement -, de taille sensiblement inférieure à la moyenne urbaine, avec un chef de ménage relativement jeune et à forte dominante masculine.

Au niveau du taux d'activité des ménages, seuls 3,5 % des ménages du secteur promotionnel et 4,5 % du secteur social n'ont pas de personnes actives dans leur foyer. De plus, 74 % des ménages du promotionnel (contre 81 % pour le social) n'ont qu'un seul membre actif et dans près d'un tiers des ménages les deux membres de la famille sont actifs (contre seulement 14 % dans le social). La différence entre la population des deux secteurs se fait également sentir au niveau des salaires, avec un salaire mensuel moyen de la clientèle des logements sociaux variant entre 1 500 à 2 500 dirhams⁵⁹ et entre 4 500 et 5 500 dirhams⁶⁰ pour le promotionnel.

⁵⁸ Source : Statistiques afférentes au projet Sala Al Jadida cités dans Tamouro, S. (2003) et dans Tamouro, S. (2007)

⁵⁹ Équivalent de 214\$ à 357\$

⁶⁰ Équivalent de 642\$ à 714\$

Dans la majorité des cas, les membres actifs sont des fonctionnaires (dans 77 % des cas dans le promotionnel et 69 % dans le social). Le secteur privé⁶¹ et les professions libérales occupent la deuxième place dans le promotionnel (16 % des membres actifs) et la troisième place dans le social (avec 9 % des membres actifs). La seconde position est occupée par les métiers du secteur du bâtiment et des travaux publics (avec 11% des membres actifs). On retrouve très peu d'ouvriers du secteur privé, d'artisans et de commerçants. Le sommaire de ces informations est présenté au Tableau 12.

La population de Sala Al Jadida, certes très hétérogène du point de vue social, est plus jeune, plus active et également plus éduquée que la moyenne urbaine nationale. Concernant ce dernier point et alors que près de la moitié du pays est sous-scolarisé, on ne retrouve que 6 % de chefs de ménages du secteur promotionnel et 25 % des épouses analphabète (contre 15 % des chefs de ménages et 43 % des épouses pour le social). On note également que 36 % des chefs de ménages du secteur promotionnel et 15 % de leurs épouses ont un niveau d'enseignement universitaire contre seulement 11 % des chefs de ménages et 6 % des épouses dans le social.

Concernant l'appréciation du site par les clients, seuls 17,5 % des ménages du social et 29,5 % du promotionnel trouvent les divers équipements collectifs et commerciaux satisfaisants. En somme, les acheteurs qui ont payé plus cher sont plus satisfaits. Dans la majorité des cas, ils dressent une véritable liste de manques où l'on retrouve assez généralement des équipements publics (les mosquées, un grand hôpital ou encore une université), des commerces et services particuliers (comme par exemple un marché, des hammams supplémentaires, des boucheries, un cinéma, ect...). Dans la majorité des cas ces manques sont prévus dans les plans urbanistiques de la ville mais absents dans la réalité. Même si certaines clauses contractuelles sont prévues, certains clients arrivent à les détourner Mr Houti, architecte du groupement explique en partie le problème lorsque le sujet du marché central est abordé.

⁶¹ Représenter les employés de bureau ou encore les preneurs de décisions d'une entreprise privée.

« On avait prévu de faire un marché, le promoteur qui l'a acheté a préféré faire des kisarias⁶² de 400 boutiques et il n'a pas fait le marché. Ce sont des éléments incontrôlables...et voilà comment un projet peut dévier. »

Ce sont donc des éléments incontrôlables qui ne sont pas du ressort de la société. Pour les boucheries par exemple, elles ont été planifiées mais personne ne veut quitter les grandes villes avoisinantes et s'installer dans cette ville nouvelle. Les clients sont mécontents mais la société ne peut pas se permettre d'aller prospecter et embaucher des bouchers ! D'autre part, ces manques sont également marqués par le fait que les besoins d'une population évoluent au fur et à mesure du temps.

Par contre, la population semble très insatisfaite des services urbains de la ville, nous n'allons pas trop nous attarder sur ce point étant donné que ces insatisfactions ne sont pas du ressort de la société mais de celui des élus locaux. Les principales plaintes répertoriées concernent le manque de transport publics et la défaillance dans le ramassage d'ordures. La responsabilité de ses carences est renvoyée sur la commune par la moitié des résidents du secteur promotionnel et 28,5 % du social. Une institutrice résidant à Sala Al Jadida en témoigne :

« Je vis à Sala Al Jadida depuis huit ans, avec mon mari et mes deux enfants. Nous avons déménagé à Sala Al Jadida car c'est une nouvelle ville, c'est mieux que certains quartiers à Rabat et Salé qui datent un peu. Je trouve que c'est une ville sécuritaire par rapport à certains quartiers des grandes villes comme Rabat et Casa. C'est populaire...les gens se connaissent.... Mais il faut que les autorités municipales fassent leur travail. Certains quartiers de la ville sont devenus sales, avec des ordures et la poussière partout »

En effet, suite à la restructuration des régions administratives et la création d'un nouveau découpage, en 2003, Sala Al Jadida a perdu son Wali⁶³. Aujourd'hui, la ville est rattachée à la Wilaya⁶⁴ de Salé et dépend de cette dernière. La perte de son gouverneur

⁶² Centre commercial à la marocaine, composé de plusieurs petites boutiques.

⁶³ Gouverneur.

⁶⁴ Division administrative au Maroc. Se traduit par : province en zone urbaine. Elle correspond à une préfecture ou toute autre collectivité locale de niveau inférieur à la région.

a profondément affecté les moyens humains et matériels de la ville. Mr. Rami nous explique pourquoi ces changements ont affectées certains services de la ville :

« Une fois que la Sala Al Jadida s'est constituée il y avait cette volonté politique de faire de la ville, donc il a été créé la préfecture de Sala Al Jadida. Donc Sala Al Jadida avait un gouverneur, qui dit gouverneur, dit une autorité sur place d'ailleurs même le siège est là bas et, il y avait des gens qui tournaient, qui contrôlaient, il y avait aussi la gestion ordures et tout cela, il y avait une volonté... il y avait une commune de Sala Al Jadida... Par contre à partir du moment où l'on a décidé que Sala Al Jadida n'est plus une préfecture, c'est-à-dire qu'il n'y a plus de gouverneur et plus de président du conseil donc plus d'argent et donc la gestion des espaces publics a vraiment été une catastrophe, c'est devenu un dépotoir, pourquoi ? Parce que ceux qui élisent le président de la commune ils n'habitent pas à Sala Al Jadida puisqu'elle est rattachée à Salé donc Salé a un poids plus important donc lui il est plutôt à Salé que là bas [...]. Quand il n'y a plus de gouverneur, il n'y a plus de service extérieur. »

Cependant quelque soit les causes d'insatisfaction, 95 % des membres du social et 93 % du promotionnel déclarent être satisfaits de leur adhésion au projet. Pour 29,5 % du social et 22,5 % du promotionnel l'accès à la propriété est le principal motif de cette satisfaction. Dans le promotionnels, d'autres éléments sont évoqués comme la référence au calme ou encore l'absence de pollution et la présence d'un environnement vert (jardins, arbres, etc.)

Le Tableau 12, à la page suivante, présente un bref récapitulatif des statistiques présentées aux pages précédentes.

Tableau 12
Bref récapitulatif des statistiques présentées

		MENAGE DU SOCIAL	MENAGE DU PROMOTIONNEL
Taux d'activité des ménages	Aucune personne active	4,5%	3,5%
	Un seul membre actif	81%	74%
	Deux membres actifs	14%	30%
Salaire mensuel moyen (dhs)		Entre 1500 et 2500	Entre 4500 et 5500
Métier du membre actif	Fonctionnaires	69%	77%
	Secteur privé et professions libérales	9% des membres actifs	16% des membres actifs
	Métiers du secteur du BTP	11%	
Analphabétisme	Chefs de ménage	15%	6%
	Epouses	43%	25%
Niveau d'enseignement supérieur	Chefs de ménage	11%	36%
	Epouses	6%	15%
Appréciation du site	Satisfaction pour les équipements publics et commerciaux	17,5%	29,5%
	Responsabilité des carences renvoyée sur la commune	28,5%	50%
	Satisfaction à l'adhésion au projet	95%	93%
	Accès à la propriété comme principale motif de satisfaction	29,5%	22,5%

5.7 Une brève visite de la ville

5.7.1 Naissance d'une collectivité

Ce qui frappe lorsque l'on visite Sala Al Jadida ce sont ses larges rues et la diversité des gens vivants dans un espace commun très uniforme. La structure même de la ville rappelle souvent celle des villes traditionnelles marocaines favorisant ainsi un mode de vie plus sociale où le côté humain et conviviale sont mis en valeur. Une collectivité est née ! Mr Derham en témoigne :

« Quand je retourne un petit peu en arrière, je vois des choses dans mes souvenirs que je vois dans Sala Al Jadida. Un four, un hammam à

proximité, il y a des écoles qui sont étudiées à même pas 10 minutes de chaque logement, la maman peut surveiller son petit aller à l'école sans quitter le domicile, et puis cette éducation de la communauté parce que le garçon quand il part à l'école ben le voisin, c'est comme le père en quelque sorte. Tout le monde est parent et chaque ménage, quand on retrouve sur le même immeuble ou le même pâté d'immeuble il y a les enfants de tout le monde. Quand tu as tes enfants qui jouent avec leurs amis et tout ça, quand tu cherches un bien être, tu le cherches pour tout le monde pour que ton fils puisse évoluer au sain d'une communauté.»

Petit à petit l'identité propre de la ville se crée au fil des rencontres entre des gens aux origines diverses et aux revenus divers. Cette mixité de la population et le fait de ne pas avoir marqué visiblement de différence entre les classes fait naître peu à peu un esprit de cohésion et de solidarité qui lie les habitants. Cet esprit de solidarité s'est d'ailleurs manifesté quelques mois auparavant. Un jeune voleur venant de la ville avoisinante, avait décidé de faire une brève incursion à Sala Al Jadida afin de voler quelques enjoliveurs. Il fut arrêté par les habitants du quartier alors qu'il tentait de quitter le quartier avec son butin. Mr Rami, nous explique pourquoi :

« Je vous donne un exemple, le fait qu'il y ait des espaces communautaires diminue le vol, quand c'est une question d'appropriation de l'espace, il n'y a plus de vol. La mixité le diminue aussi. La plupart des rue sont piétonnes et qui dit piétons dit que les gens marchent se croisent, se rencontrent et finissent par se connaître. [...]. Il y aussi moins de vols, c'est le principe de la Houma, des qu'un inconnu rentre dans la Houma, il est automatiquement surveillé par la population. Pourquoi, parce que tout les gens se connaissent et quand quelqu'un de nouveau vient on ne le connaît pas alors automatiquement on le remarque donc on fait attention à lui. Donc le voleur si jamais il essaye de faire quelque chose automatiquement il est repéré. »

5.7.2 Appropriation de l'espace

Un autre phénomène est très remarquable et démontre que les espaces ne sont pas figés et peuvent être sujet à des transformations. En effet, de nombreux propriétaires se sont engagés dans un processus de transformation de l'espace pour se l'approprier. Cette constatation réjouit les concepteurs dans le sens où toutes les transformations opérées par les nouveaux propriétaires ne sont que le reflet d'une appropriation émotionnelle et physique des lieux ce qui est très courant et propre à la culture du pays.

Ces transformations (comme par exemple la ferronnerie aux fenêtres ou encore le carrelage) permettent à chacun de mettre son empreinte personnelle et se démarquer des autres. Mais cette appropriation ne se limite pas aux logements seulement et s'étend hors de ses derniers. Elle se manifeste concrètement à travers l'intervention des syndics ou des petites associations de quartier sur le paysage urbain. Par exemple, au lieu d'être entretenu par l'administration, la gestion des espaces publics est réalisée par la population elle-même, les associations de quartier mettent en place des chaînettes de protection des espaces verts. Mr Moun tenait à souligner la nature de cette appropriation.

« Il y a une appropriation de l'espace de la part des habitants, que ce soit au niveau des logements ou au niveau des espaces communs. Ils font attention au voisinage, ils font attention à la périphérie des immeubles, il y a des plantations d'arbres, ce qui bien entendu arrange énormément l'aspect urbanistique c'est-à-dire que ce n'est pas une ville minérale à 100 %. »

5.8 De 2000 à nos jours

A la fin de l'année 2004, le conseil de surveillance de la société Sala Al Jadida, permet la reconduction de la structure pour la réalisation d'un autre projet de la même taille et avec le même objectif social. La seule différence c'est que contrairement au premier projet qui est d'ailleurs à l'origine de sa naissance, cette fois ci la société peut envisager la possibilité de faire des profits. A la fin du mois de décembre 2006, 98 % des logements sont livrés. Ceci représente 15 000 logements et à peut près 98 000 personnes. Les prévisions indiquent qu'un an plus tard, la ville devrait accueillir autour de 115-120 000 habitants.

Tout au long du projet, la société a évolué dans un environnement très incertain en perpétuel changement. La faible capitalisation du projet n'a pas aidé non plus et explique en grande partie le manque de trésorerie de la société. Face à l'intensité des problèmes naissants il fallait absolument adopter une nouvelle stratégie basée sur la rationalité limitée. Pour respecter ses contraintes de temps mais surtout pour survivre dans cet environnement, la société Sala Al Jadida a du apprendre à s'adapter rapidement. Quoi qu'on en dise le résultat est là. Le succès du projet est très concret pour toutes les

parties prenantes : il est à la fois efficient et efficace. Pour la première fois dans le pays une ville entière est née. Une ville dans toute sa complexité, avec ses points forts et ses points faibles, ses bons et mauvais côtés. Cette ville venue de nulle part a connu un développement urbain très rapide, voyant sa population passer de nulle à plus de 100 000 habitants. Aujourd’hui encore, on se demande comment une toute petite entreprise a pu réaliser ce gigantesque travail.

Puisqu’une ville s’apprécie en décennies, si ce n’est en siècles, il faut laisser le temps aux nouvelles générations d’évoluer dans la ville, de se l’approprier et de la modifier afin de lui donner une identité propre, une complexité et enfin cette âme qui ne peut pas être créée artificiellement. Tout ce que nous pouvons nous déclarer c’est que le modèle de gestion du projet Sala Al Jadida a montré qu’une société pouvait être créée et avoir suffisamment d’imagination pour introduire de nouveaux outils et nouvelles façons de faire comme par exemple la notion de péréquation. Le modèle a fait ses preuves, il est dès lors envisageable de le répliquer ailleurs ce qui devrait normalement permettre à des chantiers de s’ouvrir sans que l’état ne s’implique trop.

S’inspirant de l’expérience de Sala Al Jadida les nouvelles villes se multiplient. Certaines d’entre elles adoptent même des outils comme le guichet unique dont la société Sala Al Jadida est à l’origine. Toutes tentent de s’inspirer de ce projet et surtout de ne pas reproduire les mêmes erreurs. A la fin de l’année 2004, deux gros projets de villes nouvelles voient le jour. Avec la ville nouvelle de Tamesna aux alentours de la ville de Rabat, d’une superficie de 850 hectares pouvant accueillir 250 000 habitants, et la nouvelle ville de Tamansourt aux alentours de la ville de Marrakech de 58 000 logements et pouvant accueillir 300 000 habitants sur 1 200 hectares, la marche est lancée ! A ce jour, neuf villes satellites sont ou seront édifiées : Tamansourt (Marrakech), Tamesna (Rabat), Zenata (Casablanca), Lakhayta (Had Soualem), Tagadirt (Agadir) et trois agglomérations programmées aux alentours de Tanger. D’autres villes émergeront un peu partout ailleurs.

CHAPITRE VI-RESULTATS

Avant de passer aux résultats de cette recherche, revenons brièvement sur la méthodologie adoptée lors du traitement des données. Ce traitement a suivi trois phases distinctes telles que décrites par Eisenhardt (1989). La première phase consistait à préparer les données. Pour cela, les entrevues ont été retranscrites au mot près, dans des fichiers Word, permettant d'obtenir la base de données brute. Suite à l'épuration (Gagnon, 2005), c'est à dire au retrait des présentations préliminaires et des remerciements, le corpus formé représentait 50 000 mots soit environ 90 % du contenu des entrevues.

Par la suite, les transcriptions ont été segmentées par fiches d'une longueur de 160 mots et rentrées dans le logiciel d'analyse de données qualitative Atlas Ti. Durant cette seconde phase chaque fiche ainsi obtenue, a été codifiée individuellement à partir d'une grille de codage préétablie. Au terme du processus de codification, le corpus d'entrevues comprenait 306 fiches. Pour coder ces fiches, 61 codes ont été utilisés générant au total 815 occurrences, ce qui représente en moyenne 3 codes par fiche.

Enfin, la dernière phase du traitement des données, soit la triangulation est basée sur une approche « multi-méthode » permettant de corriger les erreurs de mesure, d'augmenter la validité des analyses et la puissance de l'interprétation. Les résultats de cette étude s'appuient donc principalement sur une analyse quantitative des fiches codées triangulées à une analyse qualitative du contenu de ces fiches. Le chapitre suivant présente donc plus en détail cette dernière phase du traitement des données.

Le premier niveau d'analyse des résultats de cette recherche est quantitatif. Il consiste à étudier les résultats en fonction de deux variables clefs soit, le taux d'enracinement et la densité. Par la suite, un second niveau d'analyse, plus qualitatif, est porté à cette recherche, permettant ainsi de décrire et de mieux comprendre certains éléments, mis en avant lors de l'analyse précédente, tel qu'ils sont perçus par les répondants lors des entrevues.

6.1 Analyse quantitative

6.1.1 Présentation sommaire des résultats

Dans un premier temps, les résultats de cette recherche sont étudiés en fonction de deux variables soit le taux d'enracinement (ou taux d'occurrence) et la densité. Le taux d'enracinement se rapporte à la théorie enracinée développée par Barney Glaser et Anselm Strauss pendant les années 1960 (Bandeira-de-Mello & Garreau, 2008). Il fait référence au nombre d'occurrences⁶⁵ (ou enracinement) d'un code donné en pourcentage par rapport au nombre total (ou somme) d'occurrences de tous les codes utilisés. Il permet ainsi de juger de l'importance d'un concept codé suivant sa fréquence d'utilisation.

Prenons un exemple, le code « *Besoin & Ecoute Clients* » ayant un nombre d'occurrences de 43. Le nombre total d'occurrences de tous les codes du corpus est de 815 ce qui représente donc 100 % des occurrences. Pour obtenir le taux d'enracinement d'un code en particulier, il suffit d'avoir recours à une simple règle de trois, ainsi, le taux d'enracinement du code « *Besoin & Ecoute Clients* » est de $(43*100) / 815 = 5,28\%$.

La densité quant à elle représente le nombre de cooccurrences⁶⁶ entre un code et les autres codes de la grille de codage (en d'autres termes la densité représente le lien d'un code avec les autres codes). Elle est également présentée sous la forme d'un taux représentant le pourcentage de cooccurrences d'un code par rapport au nombre total de code étudiés. Reprenons notre exemple ci-dessus, soit le code « *Besoin & Ecoute Clients* ». Ce dernier est lié à 37 codes, il a donc une densité (ou nombre de cooccurrences) de 37. Au total nous avons 61 codes représentant 100 % des codes. En utilisant la règle de trois, nous pouvons conclure que le code « *Besoin & Ecoute*

⁶⁵ Selon le Larousse, le mot **occurrence** est défini comme suit : Apparition d'un fait linguistique (phonologique, grammatical ou lexical) dans un corpus ; l'unité linguistique apparaissant dans le corpus. **Source :** www.larousse.fr

⁶⁶ Selon le Larousse, le mot **cooccurrence** est défini comme suit : Apparition dans un même énoncé de plusieurs éléments linguistiques distincts ; relation qui existe entre ces éléments. **Source :** www.larousse.fr

Clients » à une densité représentant $(37*100) / 61 = 60,65 \approx 61\%$. En d'autres mots, le code « Besoin & Ecoute Clients » est lié à 61 % des codes du corpus.

6.1.1.1 Tableaux sommaire des taux d'enracinement et densité

Le Tableau 13, à la page suivante, présente la liste complète des codes utilisés ainsi que le nombre total de leurs occurrences ou enracinement, leur taux d'enracinement, et de densité. Nous avons choisi de présenter dans ce tableau tous les codes utilisés dans cette recherche afin d'obtenir une vue d'ensemble des informations et des résultats obtenus. Les codes sont classés par ordre décroissant d'importance, c'est-à-dire que le tableau débute par le code ayant le plus d'occurrences et se termine par celui ayant le moins d'occurrences. Lorsque deux ou plusieurs codes ont la même importance (c'est-à-dire le même taux d'enracinement ou encore le même nombre d'occurrences), ils sont alors rangés par ordre alphabétique.

D'un point de vue général, on observe que plus la fréquence d'un code est faible (c'est-à-dire son nombre d'occurrences ou enracinement est peu élevé) moins il a de liens avec les autres codes du corpus (c'est-à-dire que sa densité ou sa connectivité est faible). En d'autres termes, lorsque l'enracinement diminue, la densité diminue également : il existe donc une relation proportionnelle entre l'enracinement et la densité.

Tableau 13
Taux d'enracinement et de densité de tous les codes retenus

CODES	Enracinement	%	Densité	%	CODES	Enracinement	%	Densité	%
TOTAL	815		61		TOTAL	815		61	
Besoin & Ecoute Clients	43	5,28%	37	61%	Intég. Elem- Culture	13	1,60%	15	25%
Satisf. Clients	31	3,80%	26	43%	RH-Equipe Projet	12	1,47%	11	18%
Projet Unique	27	3,31%	33	54%	Innovations techniques	12	1,47%	16	26%
Intég. Equip. Publics	26	3,19%	26	43%	Planif & échéanciers	12	1,47%	15	25%
Compétences & Taches Tech.	25	3,07%	30	49%	Proximité géog. Intervenants	12	1,47%	17	28%
Rationalité limité	25	3,07%	28	46%	Culture d'Entreprise	12	1,47%	8	13%
Volonté Politique	24	2,94%	28	46%	Apports Etat & Relat. Banques	11	1,35%	17	28%
Objectifs clairs	22	2,70%	33	54%	Mixité	11	1,35%	17	28%
Coopération & Cohésion	21	2,58%	29	48%	Engagement	10	1,23%	21	34%
Pilotage & Retroaction	21	2,58%	24	39%	Spécificité Clientèle	10	1,23%	15	25%
Communication	21	2,58%	30	49%	Appropriation Espace	10	1,23%	14	23%
Taille & Envergure projet	19	2,33%	30	49%	Envir. Externe Eco&Fin	9	1,10%	9	15%
Bas prix de vente	19	2,33%	22	36%	Expériences Antérieures	9	1,10%	11	18%
Comm. Informelle	19	2,33%	17	28%	Competences Gest. Proj.	9	1,10%	7	11%
Collab. & Engagement ST	18	2,21%	30	49%	Mission Claire	8	0,98%	16	26%
Envi. Externe Social	17	2,09%	19	31%	Proximité géog. Installations	7	0,86%	5	8%
Innov. Managériales	17	2,09%	27	44%	Sentiment Appartenance	6	0,74%	9	15%
Evolution continue	16	1,96%	24	39%	Petite Taille Equipe Proj.	6	0,74%	3	5%
Equilibre social	16	1,96%	23	38%	Stratégie non Formalisée	6	0,74%	1	2%
Urgence du projet	16	1,96%	15	25%	Négociation	6	0,74%	5	8%
Modèle traditionnel	16	1,96%	16	26%	Habileté à Déléguer	6	0,74%	6	10%
Struct. Org. Projet	16	1,96%	23	38%	Externalisation	6	0,74%	10	16%
Soutien Haute direct.	15	1,84%	25	41%	Engagement Gest. Proj.	5	0,61%	8	13%
Innov. idées créatives	14	1,72%	24	39%	Habileté à Coordonner	5	0,61%	12	20%
Périséquation	14	1,72%	20	33%	Engagement Utilisateurs Finaux	3	0,37%	11	18%
Coordination	14	1,72%	23	38%	Polyvalence	3	0,37%	2	3%
Coopération Admin. Pub.	14	1,72%	24	39%	Contribution à la Stratégie	2	0,25%	6	10%
Choix pert. Sous traitants	14	1,72%	16	26%	Gestion de conflits	2	0,25%	3	5%
Intég. Espaces Verts	14	1,72%	15	25%	Partenariat Entrep. Priv.	2	0,25%	4	7%
Satis-implic PP	14	1,72%	23	38%	Ress. Financ & Matér. Adéquates	1	0,12%	4	7%
					Centralisation Gestion	1	0,12%	0	0%

D'autre part, à la lecture du Tableau 13, ci dessus, il en ressort que le corpus étudié est composé de 61 codes formant un total de 815 occurrences. Rappelons brièvement que ces codes ont été établis à partir du cadre conceptuel et des sujets évoqués par les répondants de cette étude.

Le code « *Besoin & Ecoute Client* » présente 43 occurrences sur un total de 815 ce qui représente 5,28 % du corpus étudié. C'est le code le plus fréquemment utilisé. Lors de la codification, il a été utilisé lorsqu'une information recueillie lors des entrevues portait sur l'identification des besoins des clients (ou utilisateurs finaux) ou sur l'écoute des recommandations, commentaires ou attentes des clients, tels qu'ils sont perçus ou vécus par les répondants. Il est donc en définitif au centre des préoccupations des répondants. D'autre part, il est relié à 37 codes, soit près de 61% des codes utilisés ce qui fait de lui le code ayant la plus forte connexion aux autres codes du corpus. Il est tout à fait normal que ce code revienne le plus souvent et qu'il soit au cœur de toutes les préoccupations étant donné que « *le besoin constitue le fondement d'un projet, ce pourquoi nous le réalisons* » (O'Shaughnessy, 2006, b).

Contrairement aux thèmes tel que « Besoin & Ecoute Clients » (5,28 %), « Satisf. Clients » (3,8 %), « Projet Unique » (3,31 %) ou encore « Compétences & Taches Techniques » (3,07 %) mentionnés respectivement, 43, 31, 27 et 25 fois, des codes tels que « Ress. Financ & Mater. Adéquates » (0,12 %) ou « Centralisation Gestion » (0,12 %) ont été très faiblement utilisés lors de la codification. Ils ne sont mentionnés qu'une seule fois sur les 306 fiches constituant le corpus étudié (*hapax*⁶⁷, Lebart et Salem, 1994, p. 46). Ces résultats indiquent que ces thèmes ont été peu abordés par les répondants. On peut simplement conclure que la majorité des répondants de cette étude ne perçoivent pas les ressources financières et matérielles adéquates ou encore la centralisation de la gestion comme des facteurs clefs du projet Sala Al Jadida.

67 Désigne généralement un mot qui n'a qu'une seule occurrence dans la littérature. Du grec *hapax legomenon*, « (dit) une seule fois ».

6.1.1.2 Distribution graphique des facteurs clefs de succès

Une fois la liste complète de tous les codes établie, un graphique présentant une distribution de tous les codes ainsi que la fréquence cumulée a été réalisé. Ce graphique permet dans un premier temps de présenter visuellement l'ensemble des codes du corpus étudié ainsi que leurs occurrences puis, dans un second temps, présente la distribution dite de Pareto (ou loi des 80/20). La fréquence cumulée permet ainsi de trier les codes en deux grandes parties, le Groupe 1 constitué de l'ensemble des codes représentant près de 80 % des occurrences (celui que nous voulons étudier), et le Groupe 2, regroupant les 20 % restant, représente quant à lui, les résidus ou les codes moins significatifs voir non significatifs pour notre analyse. En effet, en dessous d'un certain seuil minimum d'occurrences, un code devient non significatif. Comme précisé dans la méthodologie, notre analyse des résultats mets l'accent plus particulièrement sur l'ensemble des codes représentant à eux seuls à peu près 80 % des occurrences du corpus étudié (le Groupe 1).

La Figure 10, à la page suivante, présente donc la distribution des occurrences de tous les codes utilisés sous forme d'histogrammes ainsi que la courbe de fréquence cumulée. De plus, la distribution de Pareto met en avant les deux groupes de codes dont nous avons parlé plus haut.

Il est à noter que pour le graphique à la Figure 10, ainsi que pour tous les graphiques à venir, par soucis de lisibilité, lorsque deux histogrammes suivis ont le même nombre d'occurrences, seul le premier histogramme comporte une étiquette de donnée. Ainsi par exemple, pour la Figure 10, à la page suivante, lorsque l'on regarde les histogrammes « Compétences & tâches techniques » et « Rationalité limitée », on remarque que seul « Compétences & tâches techniques » comporte une étiquette de donnée représentant le nombre d'occurrences, soit 25. Puisque « Rationalité limitée » suit « Compétences & tâches techniques » et ne contient aucune étiquette de donnée cela signifie simplement qu'elle est identique, donc « Rationalité limitée » à un nombre d'occurrences de 25.

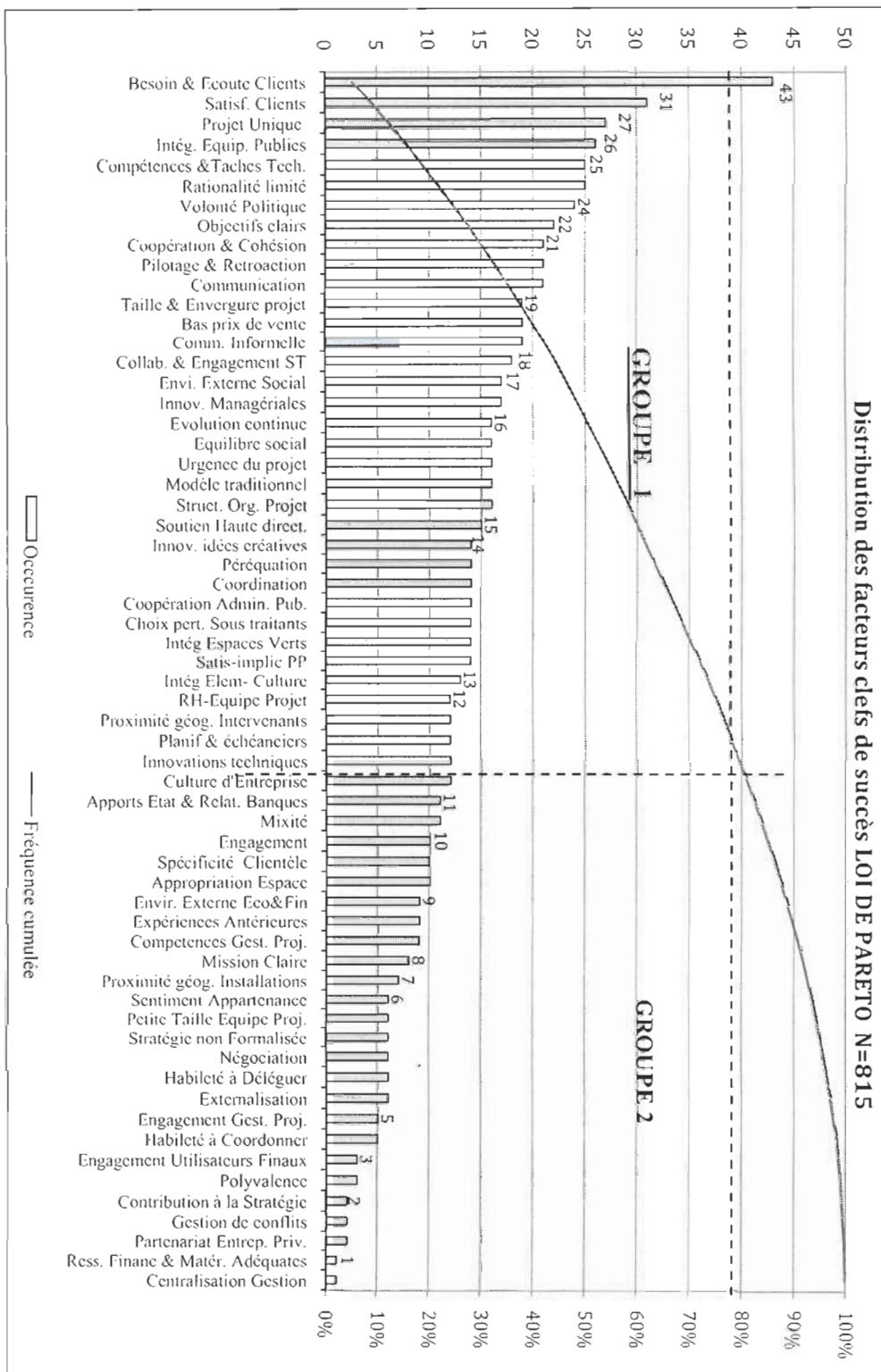


Figure 10 : Distribution des facteurs clefs de succès (codes) selon le nombre d'occurrences

6.1.2 Le taux d'enracinement

6.1.2.1 La distribution des codes

Pour faciliter la compréhension du sujet traité mais surtout pour ne pas se perdre dans trop de données non significatives et non pertinentes à notre analyse, nous avons décidé de concentrer notre recherche sur le Groupe 1 des codes utilisés pour l'ensemble du corpus. Ce groupe, composé de 35 codes (soit près de la moitié des codes utilisés) représente près de 80 % de toutes les occurrences (soit 649 occurrences sur un total de 815). Il donne donc l'essentiel des informations nécessaires à la compréhension du phénomène étudié sans pour autant dénaturer les résultats.

La Figure 11, ci dessous, présente donc la distribution des occurrences de ce groupe, ainsi que la courbe de fréquence cumulée.

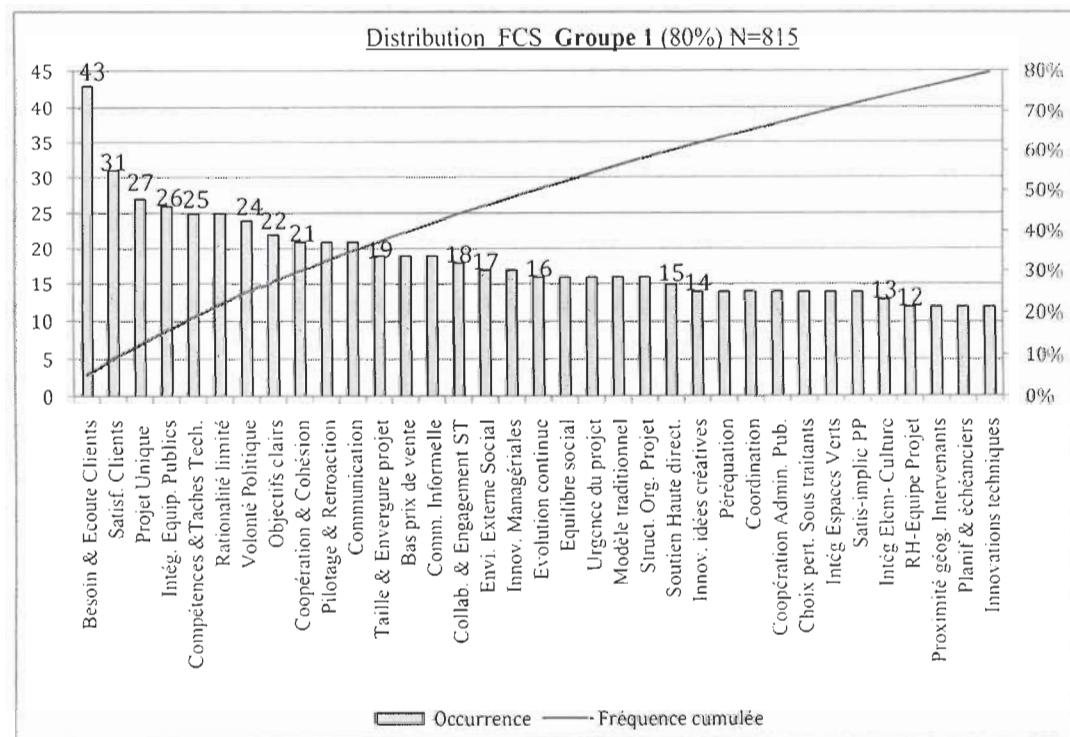


Figure 11 : Distribution des facteurs clefs de succès du Groupe 1

Comme mentionné précédemment, le premier code qui ressort de ce graphique est le code « Besoin & Ecoute Clients » (43 occurrences sur un total de 815 soit 5,28 % du total des occurrences du corpus). Ces taux d'enracinement (5,28 %) et de densité (61 %) se sont révélés être les plus importants du corpus. En effet, c'est le code mentionné en priorité par tous les répondants. Cette constatation est peu surprenante puisque l'identification du besoin représente l'activité la plus importante de l'étude de préfaisabilité ou de faisabilité d'un projet. En effet, avant toute chose, « *le chargé de projet doit prioritairement définir le plus exactement possible le besoin du demandeur principal et se préoccuper ensuite des besoins attentes des autres parties prenantes.* » (O'Shaughnessy, 2006, b). Compte tenu du caractère social du projet Sala Al Jadida, l'identification du besoin du demandeur principal consiste à identifier les besoins de la population qui va habiter dans cette ville nouvelle. Pour cela, une écoute attentive des demandes et suggestions de ces utilisateurs finaux est nécessaire. Ainsi, tel que les répondants de cette étude le perçoivent où le vivent, l'identification du besoin et l'écoute des clients est le facteur le plus important menant à la réussite du projet.

Le second code est « Statif. Clients » représentant la satisfaction des clients. Il a été utilisé 31 fois (31 occurrences sur un total de 815 soit 3,8 % du total des occurrences du corpus) et associé à 26 autres codes. La satisfaction des clients représente donc le second facteur clefs de succès le plus important tel que perçu ou vécu par les répondants. L'importance de ce second code est tout à fait normale. Puisque l'un des objectifs de ce projet de création d'une ville nouvelle est de permettre à des couches à revenu plus faibles d'accéder à un logement, donc le but premier est de satisfaire cette partie de la population ne pouvant pas, jusque là être propriétaire de son logement. La satisfaction des habitants (c'est-à-dire les clients) de cette nouvelle ville est donc primordiale à la réussite du projet.

Le code « Projet Unique » vient en troisième position dans le corpus. Il compte 27 occurrences (soit un taux d'enracinement de 3,31 %) et est associé à 33 codes (soit un taux de densité de 54 %). On remarque que ce code à une densité plus élevée que le

deuxième code par ordre d'importance, soit, « Satisf. Clients ». En effet, de par sa définition même, un projet est unique. Ce caractère unique a une influence certaine sur le projet en entier. Il est donc évident que « Projet unique » va être relié à un certains nombre de codes en relation avec ce caractère spécifique, tel que « Volonté Politique », « Urgence du projet » ou encore « Coopération Admin. Pub » qui n'ont aucun lien avec « Satisf. Clients ».

Jusque là, l'importance des codes semble tout à fait logique : on détermine tout d'abord les besoins du projet et des utilisateurs finaux « Besoin & Ecoute Clients », afin de satisfaire les clients « Satisf.Clients » de ce projet unique en son genre « Projet Unique ».

6.1.2.2 Les codes associés à « Besoin & Ecoute Clients »

Le code « Besoin & Ecoute Clients» étant le plus fréquent, nous nous sommes intéressés à identifier quels étaient les codes qui lui étaient associés. La Figure 12, présente la distribution des codes (ou facteurs clefs de succès) associés à « Besoin & Ecoute Clients ».

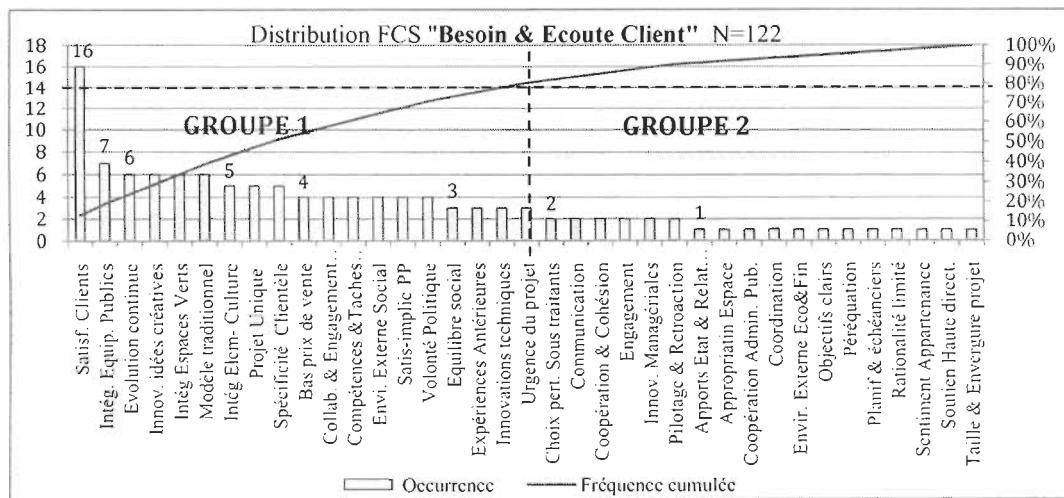


Figure 12 : Distribution des facteurs clefs de succès reliés à « Besoin & Ecoute Clients »

Le Tableau 14, ci-dessous présente quant à lui le tri des codes liés à « Besoin & Ecoute Clients » ainsi que la fréquence cumulée.

Tableau 14

Tableau récapitulatif des codes liés à « Besoin & Ecoute Clients »

Besoin & Ecoute Clients {43-0} [37]					
	Co-Occurrence	Fréquence cumulée		Co-Occurrence	Fréquence cumulée
Satisf. Clients	16	0,13	Choix pert. Sous traitants	2	0,82
Intég. Equip. Publics	7	0,19	Communication	2	0,84
Evolution continue	6	0,24	Coopération & Cohésion	2	0,85
Innov. idées créatives	6	0,29	Engagement	2	0,87
Intég Espaces Verts	6	0,34	Innov. Managériales	2	0,89
Modèle traditionnel	6	0,39	Pilotage & Retroaction	2	0,90
Intég Elem- Culture	5	0,43	Apports Etat & Relat. Banques	1	0,91
Projet Unique	5	0,47	Appropriatiin Espace	1	0,92
Spécificité Clientèle	5	0,51	Coopération Admin. Pub.	1	0,93
Bas prix de vente	4	0,54	Coordination	1	0,93
Collab. & Engagement ST	4	0,57	Envir. Externe Eco&Fin	1	0,94
Compétences & Taches Tech.	4	0,61	Objectifs clairs	1	0,95
Envi. Externe Social	4	0,64	Péréquation	1	0,96
Satis-implic PP	4	0,67	Planif & échéanciers	1	0,97
Volonté Politique	4	0,70	Rationalité limité	1	0,98
Equilibre social	3	0,73	Sentiment Appartenance	1	0,98
Expériences Antécrites	3	0,75	Soutien Haute direct.	1	0,99
Innovations techniques	3	0,78	Taille & Envergure projet	1	1,00
Urgence du projet	3	0,80			

Comme on peut le constater dans la Figure 12 mais aussi dans le Tableau 14, la fréquence cumulée permet de partager les codes en deux groupes (loi du 80/20). Le Groupe 1 est composé de 19 codes sur un total de 37 (soit 51,4 % de l'ensemble des codes en lien avec « Besoin & Ecoute Clients ») et représente 80 % des cooccurrences du nouvel ensemble étudié (soit 98 cooccurrences sur un total de 122). Le Groupe 2, quant à lui est composé de 18 codes représentant les 20 % restant des cooccurrences du nouvel ensemble étudié.

Nous avons choisi de nous intéresser au Groupe 1 puisqu'il regroupe à lui seul l'essentiel des informations nécessaires à l'analyse sans dénaturer les résultats. La Figure 13, à la page suivant présente la distribution graphique de ce groupe.

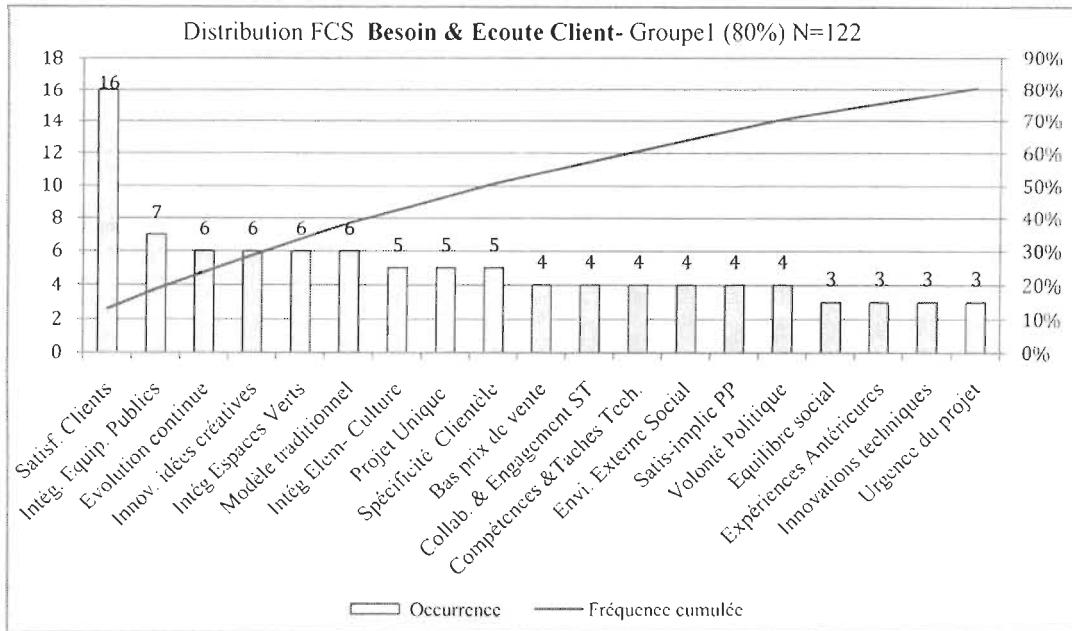


Figure 13 : Distribution des facteurs clefs de succès reliés à « Besoin & Ecoute Clients » regroupant 80 % des occurrences.

Suite à la Figure 13, on note le lien important entre les deux codes ayant le plus d'occurrences soit « Besoin & Ecoute Clients » et « Satisf. Client ». En effet, le code « Satisf. Client » a 16 cooccurrences avec le code « Besoin & Ecoute Clients » ce qui en fait, et de loin, le plus important du sous ensemble « Besoin & Ecoute Clients ». En sachant, que « Satisf. Client » a une fréquence totale de 31 occurrences, ce code est utilisé à 52 % (16/31) avec le code ensemble « Besoin & Ecoute Clients ». Donc, plus d'une fois sur deux, lorsque le code « Satisf. Client » est utilisé, il est associé au code « Besoin & Ecoute Clients ». Là encore le lien (à double sens) entre ces deux facteurs clefs de succès est très cohérent. Ainsi, pour satisfaire les clients du projet, il faut tout d'abord déterminer adéquatement le besoin et écouter les demandes et suggestions des clients, et vice et versa, en déterminant adéquatement le besoin du projet et du demandeur principal (activité primaire de tout projet) ceci favorisera la satisfaction des clients (ou utilisateurs finaux).

Les six codes qui suivent soit « Intég. Equip. Publics », « Evolution continue », « Innov. Idées créatives », « Intég Espaces Verts », « Modèle traditionnel » et « Intég. Elem- Culture » donnent un aperçu des thèmes les plus importants dans la détermination du besoin et l'écoute des clients. Nous nous attendions quelque peu à ce que le code « Besoin & Ecoute Clients » soit associé à ces codes en particulier puisque l'intégration des équipements publics, des espaces verts, du modèle traditionnel de la ville marocaine ou encore de certains éléments propres à la culture du pays sont des éléments que le gestionnaire de projet et l'équipe de projet ont mis en évidence suite à la détermination du besoin et à l'écoute de la future population de cette ville. Quant à l'évolution continue, elle fait référence au fait que durant tout le cycle de vie du projet des changements ont été apportés suite aux commentaires et recommandations des nouveaux habitants.

Ces sept codes réunis (« Satisf. Clients » compris) représentent près de la moitié des cooccurrences du Groupe 1 associées à « Besoin & Ecoute Clients », plus exactement 42,6 % (52 cooccurrences sur un total de 122). Le reste de la distribution montre des codes ayant des cooccurrences moins importants mais tous en lien direct avec la détermination du besoin et/ou l'écoute des clients. On retrouve par exemple le code « Spécificité Clientèle » puisque pour déterminer le besoin il faut savoir à qui s'adresse le projet, ou encore le code « Satis-implic PP » car, comme mentionné plus haut, une fois les besoins du demandeur principal établis, il faut également se préoccuper et définir les besoins et attentes des autres parties prenantes (O'Shaughnessy, 2006, b) afin de les satisfaire.

6.1.2.3 Les codes associés au code « Satisf. Clients »

Le code « Satisf. Client » étant le deuxième code le plus fréquent, nous nous sommes intéressés à identifier quels étaient les codes qui lui étaient associés. Le Tableau 15, à la page suivante, présente un tri des codes en fonction de celui de « Satisf. Client ».

Tableau 15

Tableau récapitulatif des codes liés à « Satisf. Clients »

Satisf. Clients {31-0} [26]					
	Cooccurrence	Fréquence cumulée		Cooccurrence	Fréquence cumulée
Besoin & Ecoute Clients	16	0,21	Appropriation Espace	1	0,84
Evolution continue	7	0,30	Coopération & Cohésion	1	0,86
Intég. Equip. Publics	7	0,39	Engagement	1	0,87
Intég Espaces Verts	6	0,47	Envi. Externe Social	1	0,88
Modèle traditionnel	6	0,55	Equilibre social	1	0,90
Satis-implic PP	5	0,61	Expériences Antérieures	1	0,91
Intég Elem- Culture	4	0,66	Innov. Managériales	1	0,92
Innov. idées créatives	3	0,70	Mission Claire	1	0,94
Bas prix de vente	2	0,73	Péréquation	1	0,95
Collab. & Engagement ST	2	0,75	Pilotage & Retroaction	1	0,96
Projet Unique	2	0,78	Rationalité limité	1	0,97
Sentiment Appartenance	2	0,805	Soutien Haute direct.	1	0,99
Spécificité Clientèle	2	0,83	Taille & Envergure projet	1	1,00

La Figure 14, ci-dessous, présente quant à elle la distribution graphique du tableau de données ci-dessus. En d'autres termes, elle présente la distribution des codes (ou facteurs clefs de succès) associés à « Satisf. Clients »

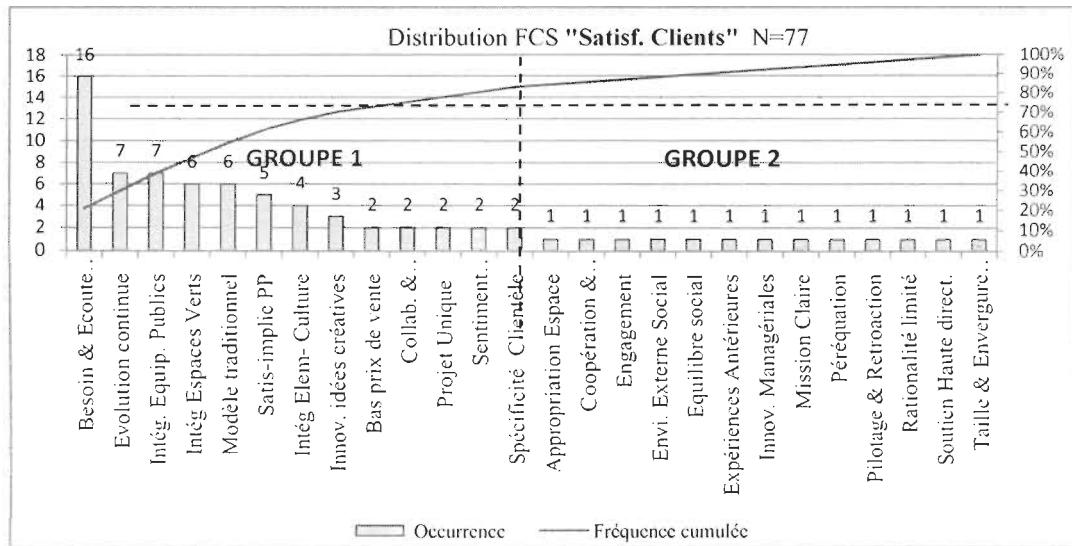


Figure 14 : Distribution des facteurs clefs de succès reliés à « Satisf. Clients »

Comme pour l'analyse du code précédent, le graphique de la Figure 14 présente deux groupes bien distincts. Le Groupe 1 est composé de 12 codes sur un total de 26 (soit 46,2 % de l'ensemble des codes liés à « Satisf. Clients ») et représente près de 80 % des cooccurrences du nouvel ensemble étudié (soit 62 cooccurrences sur un total de 77). Le Groupe 2, quant à lui est composé de 14 codes représentant les 20 % restant des cooccurrences avec le code « Satisf. Clients ».

Nous avons choisi de nous intéresser au Groupe 1 puisqu'il regroupe à lui seul l'essentiel des informations nécessaires à l'analyse sans dénaturer les résultats. La Figure 15, ci-dessous, présente la distribution graphique de ce groupe.

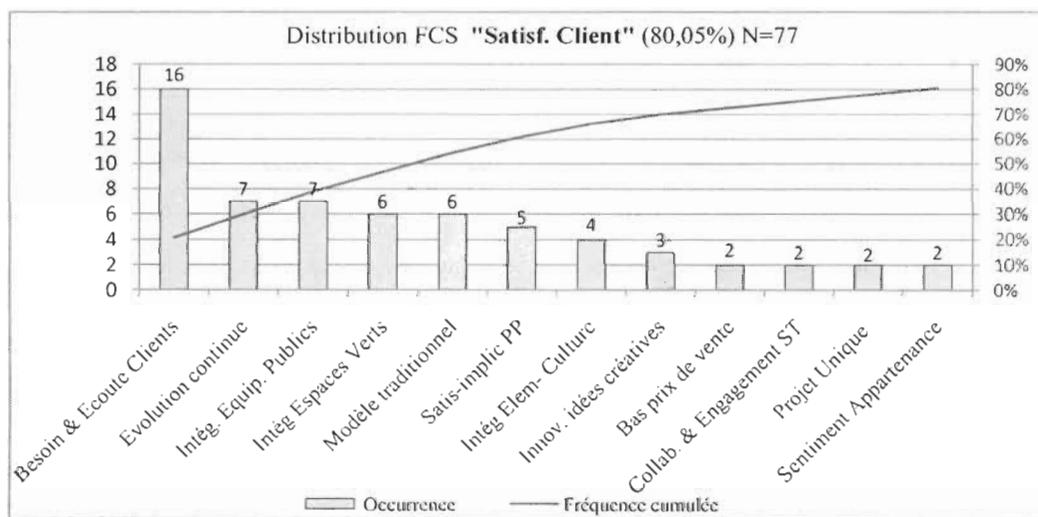


Figure 15 : Distribution des facteurs clefs de succès reliés à « Satisf. Clients » regroupant 80,05 % des occurrences.

Suite à la Figure 15, on note encore une fois le lien important entre les deux codes ayant le plus d'occurrences soit « Besoin & Ecoute Clients » et « Satisf. Client ». Bien évidemment on retrouve le même nombre de cooccurrence entre ce couple. Le code « Besoin & Ecoute Clients » a donc 16 cooccurrences avec le code « Satisf. Client » ce qui en fait, et de loin, le plus important du sous ensemble « Satisf. Client ». En sachant, que « Besoin & Ecoute Clients » a une fréquence totale de 43 occurrences, ce code est

utilisé à 37 % (16/43) avec le code « Satisf. Client ». Cette fois ci la fréquence est moins élevée que dans le cas contraire : 36 % (16/43) par rapport à 52 % (16/31) précédemment (c'est-à-dire lorsque nous analysions « Satisf. Clients » par rapport au code « Besoin clients »). Cette différence est expliquée par le fait que le code « Besoin clients » a plus d'occurrences au total que « Satisf. Clients ». Mais le résultat reste le même : c'est la fréquence la plus élevée du groupe étudié.

Les sept codes qui suivent soit « Evolution continue », « Intég. Equip. Publics », « Intég Espaces Verts », « Modèle traditionnel », « Satisf.-implc PP », « Innov. Idées créatives », et « Intég. Elem- Culture » donnent un aperçu des thèmes les plus importants dans la détermination de la satisfaction des clients. Ainsi, tel que perçu/vécu par les répondants, ces éléments sont des facteurs clefs de succès ayant un lien et un impact direct sur la satisfaction des clients. Nous nous attendions quelque peu à ce que le code « Satisf. Client » soit associé à ces codes en particulier puisque l'intégration des équipements publics, des espaces verts, du modèle traditionnel de la ville marocaine ou encore de certains éléments propres à la culture du pays sont des éléments important à la satisfaction des habitants de cette ville nouvelle. A première vue, à part « Satisf. implic. PP », nous retrouvons exactement les mêmes codes que ceux de l'analyse de « Besoin & Ecoute Clients ». Cette constatation vient corroborer notre analyse précédente selon laquelle l'identification du besoin et l'écoute des clients est intimement liée à la satisfaction de la clientèle.

Le reste de la distribution montre les codes ayant des cooccurrences moins importantes mais toujours en lien direct avec la satisfaction de clients. On retrouve par exemple le code « Bas prix de vente », ce qui signifie que pour les personnes interrogées, le bas prix de vente des logements est un facteur clefs de succès en lien direct avec la satisfaction de la clientèle. D'autre part, toujours selon le vécu ou la perception des répondants, la collaboration et l'engagement des sous traitant (« Collab. & Engagement ST ») est également un facteur clefs de succès en lien avec la satisfaction de la clientèle.

6.1.2.4 Les codes associés au code « Projet Unique »

Le code « Projet Unique » étant le troisième code le plus fréquent, mais le second code ayant la plus forte densité, nous nous sommes intéressés à identifier quels étaient les codes qui lui étaient associés. Le Tableau 16, ci-dessous présente un tri des codes en fonction de celui de « Projet Unique ».

Tableau 16

Tableau récapitulatif des codes liés à « Projet Unique »

Projet Unique {27-0} [33]					
	Occurrence	Fréquence cumulée		Occurrence	Fréquence cumulée
Volonté Politique	6	0,08	Rationalité limité	2	0,74
Besoin & Ecoute Clients	5	0,15	Satis-implic PP	2	0,77
Intég. Equip. Publics	5	0,22	Satisf. Clients	2	0,795
Taille & Envergure projet	5	0,29	Spécificité Clientèle	2	0,82
Envi. Externe Social	4	0,34	Urgence du projet	2	0,85
Objectifs clairs	4	0,40	Appropriation Espace	1	0,86
Intég Espaces Verts	3	0,44	Compétences & Taches Tech.	1	0,88
Apports Etat & Relat. Banques	2	0,47	Coopération Admin. Pub.	1	0,89
Bas prix de vente	2	0,49	Engagement	1	0,90
Choix pert. Sous traitants	2	0,52	Envir. Externe Eco&Fin	1	0,92
Collab. & Engagement ST	2	0,55	Innov. Managériales	1	0,93
Equilibre social	2	0,58	Modèle traditionnel	1	0,95
Expériences Antérieures	2	0,60	Négociation	1	0,96
Innov. idées créatives	2	0,63	Péréquation	1	0,97
Innovations techniques	2	0,66	Planif & échéanciers	1	0,99
Intég Elem- Culture	2	0,68	Sentiment Appartenance	1	1,00
Mission Claire	2	0,71			

La Figure 16, à la page suivante présente la distribution graphique du tableau de données ci-dessus. En d'autres termes, elle présente la distribution des codes (ou facteurs clefs de succès) associés à « Projet Unique ».

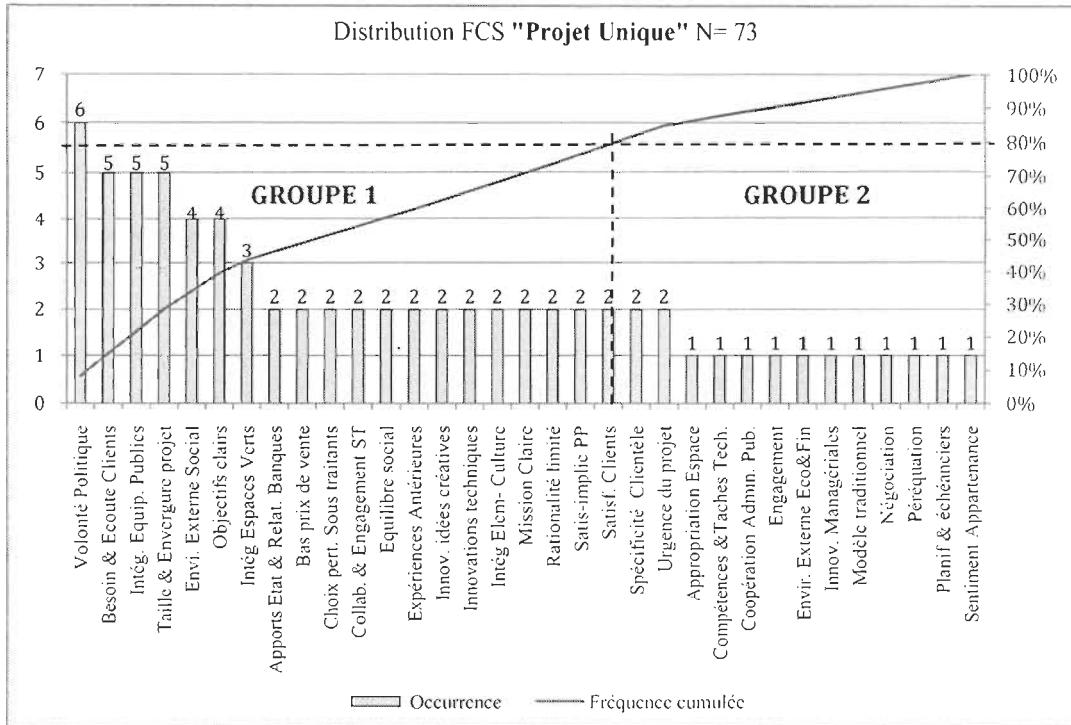


Figure 16 : Distribution des facteurs clefs de succès reliés à « Projet Unique »

Comme pour l'analyse des codes précédents, le graphique de la Figure 16 présente deux groupes bien distincts. Le Groupe 1 est composé de 20 codes sur un total de 33 (soit 60,6 % de l'ensemble des codes liés à « Projet Unique ») et représente 79,5 % soit près de 80 % des cooccurrences du nouvel ensemble étudié (soit 58 cooccurrences sur un total de 73). Le Groupe 2, quant à lui est composé de 13 codes représentant les 20 % restant.

Nous avons choisi de nous intéresser au Groupe 1 puisqu'il regroupe à lui seul l'essentiel des informations nécessaires à l'analyse sans dénaturer les résultats. La Figure 17 à la page suivante, présente la distribution graphique de ce groupe.

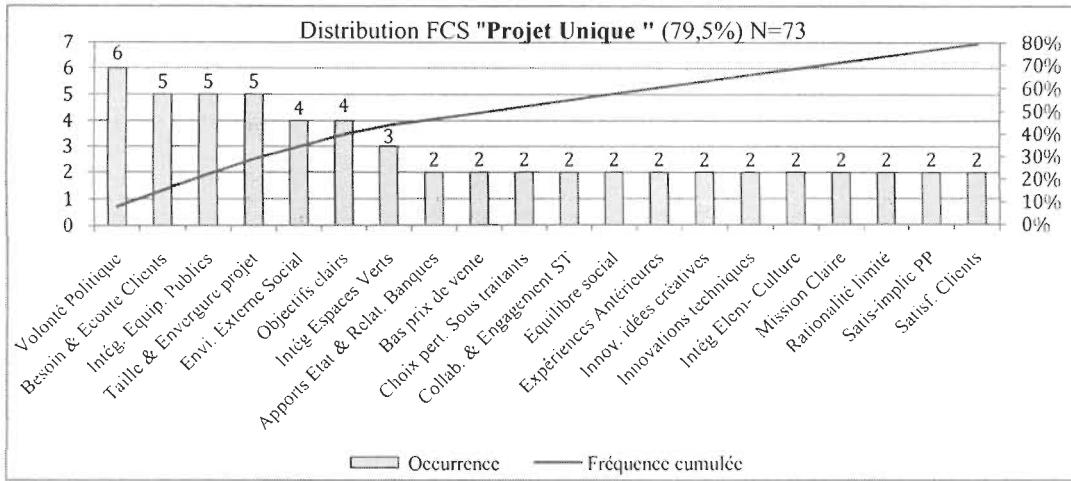


Figure 17 : Distribution des facteurs clefs de succès reliés à « Projet Unique » regroupant 79,5 % des occurrences.

Suite à l'analyse de la Figure 17, nous constatons à première vue que les codes sont quelque peu homogènes dans le sens où il n'y a pas une grande différence entre les cooccurrences de chaque code par rapport au code « Projet Unique ». Ainsi malgré le fait que le code « Volonté Politique » est le code présentant le plus de cooccurrence avec « Projet Unique », il ne représente que 8,2 % du total des cooccurrences du nouvel ensemble étudié (6 cooccurrences sur un total de 73). Etant donné la nature du projet, mais surtout son origine (volonté du roi Hassan II), il semble convainquant que ce code soit le plus important du sous ensemble.

Les trois codes suivants, soit « Besoin & Ecoute Clients », « Intég. Equip. Publics », et « Taille & Envergure projet » ont le même degré d'importance et représentent chacun 6,8% des cooccurrences du nouvel ensemble étudié. Le lien entre « Projet Unique » et « Intég. Equip. Publics », s'explique comme suit : toujours selon les répondants, l'intégration des équipements publics (tels que les écoles, l'hôpital, le commissariat ou encore la mosquée) sont des éléments permettant de différencier ce projet des autres projets de construction de logement. En ce qui concerne le lien entre « Projet Unique » et « Taille & Envergure projet », ces deux codes représentent des facteurs clefs de

succès du projet en tant que tel. Ainsi, selon la perception des répondants, la taille et l'envergure du projet Sala Al Jadida sont facteurs clefs de succès du projet dans le sens où ce sont des éléments propres au projet, permettant de le distinguer des autres projets de même type.

Nous arrêtons l'analyse des codes à ce stade, puisque, comme nous pouvons le constater pour le dernier sous ensemble étudié, les fréquences deviennent très petites (5 cooccurrences et moins) et, par conséquent les résultats sont très peu explicatifs du phénomène étudié.

6.1.2.5 Les codes associés au couple «Besoin & Ecoute Clients» et « Statisf. Clients »

Compte tenu de taux d'enracinement mais aussi du lien fort existant entre ces deux codes, nous avons décidé de nous intéresser de plus près au couple « Besoin & Ecoute Clients » et « Statisf. Clients ». Le Tableau 17, ci-dessous présente le nouveau tri des codes en relation avec le couple « Besoin & Ecoute Clients » et « Satisf.Clients ».

Tableau 17

Tableau récapitulatif des codes liés au couple « Besoin & Ecoute Clients » et « Satisf.Clients »

Besoins & Ecoute Clients / Satisf. Clients					
	cooccurrence	Fréquence cumulée		cooccurrence	Fréquence cumulée
Evolution continue	5	0,15	Engagement	1	0,82
Modèle traditionnel	4	0,27	Innov. Managériales	1	0,85
Innov. idées créatives	3	0,36	Péréquation	1	0,88
Intég. Elemen- Culture	3	0,45	Pilotage & Retroaction	1	0,91
Intég. Espaces Verts	3	0,55	Sentiment Appartenance	1	0,94
Intég. Equip. Publics	3	0,64	Soutien Haute direct.	1	0,97
Satis-implic PP	2	0,70	Spécificité Clientèle	1	1,00
Bas prix de vente	1	0,73			
Collab. & Engagement ST	1	0,76			
Coopération & Cohésion	1	0,79			

La Figure 18, à la page suivante, présente la distribution graphique du tableau de données ci dessus. En d'autres termes, elle présente la distribution des codes (ou

facteurs clefs de succès) associés au couple « Besoin & Ecoute Clients » et « Satisf. Clients ».

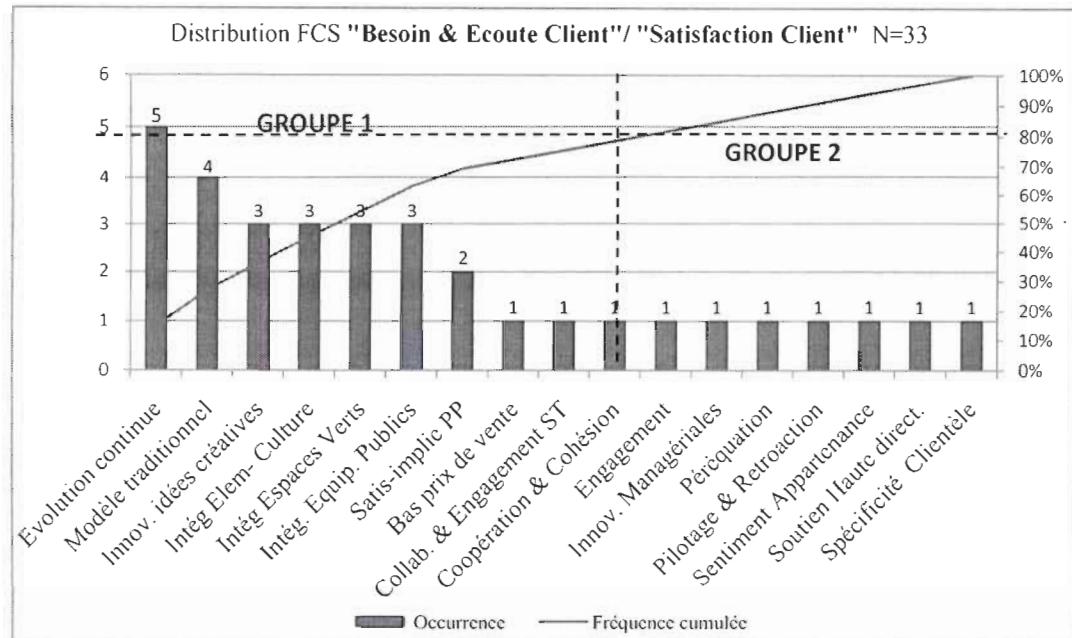


Figure 18 : Distribution des facteurs clefs de succès reliés au couple « Besoin & Ecoute Clients » et « Satisf. Clients »

Comme pour l'analyse des codes précédents, le graphique de la Figure 18 présente deux groupes bien distincts. Le Groupe 1 est composé de 10 codes sur un total de 17 (soit 59 % de l'ensemble des codes liés au couple « Besoin & Ecoute Clients » et « Satisf. Clients ») et représente 79 % des cooccurrences du nouvel ensemble étudié (soit 26 cooccurrences sur un total de 33). Le Groupe 2, quant à lui est composé de 7 codes représentant les 21 % restant.

Nous avons choisi de nous intéresser au Groupe 1 puisqu'il regroupe à lui seul l'essentiel des informations nécessaires à l'analyse sans dénaturer les résultats. La Figure 19, à la page suivante, présente la distribution graphique de ce groupe.

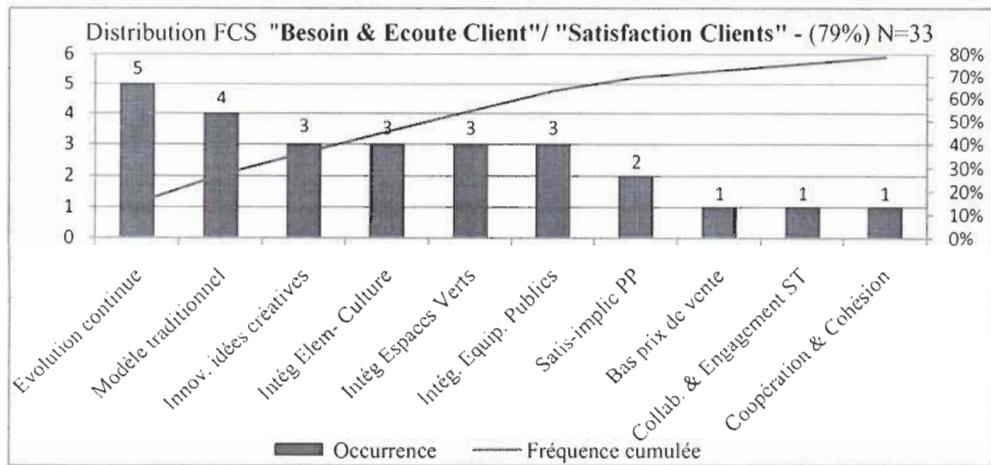


Figure 19 : Distribution des facteurs clefs de succès reliés au couple « Besoin & Ecoute Clients » et « Satisf. Clients » regroupant 79 % des occurrences.

Comme mentionné ci haut, nous cherchons à déterminer quels sont les codes ayant un lien fort avec le couple de code étudié. La Figure 19 fait ressortir le code « Evolution Continue » avec seulement 5 cooccurrences (sur un total de 16 occurrences du code « Evolution Continue »). Ce code est évoqué à 31,2 % (5/16) avec le couple « Besoin & Ecoute Clients » et « Satisf. Clients ». La concordance de la triade « Besoin & Ecoute Clients », « Satisf. Clients » et « Evolution Continue » est également de 31,2 % calculée comme suit : $((5*2) / (16+16))$: le nombre 5 représente les cooccurrences du code « Evolution Continue » avec le couple de code étudié, 16 représente le nombre d'occurrence du code « Evolution Continue » dans tout le corpus et le second nombre 16 représente les cooccurrences du couple « Besoin & Ecoute Clients » et « Satisf. Clients ». (Voir analyse de l'un des deux codes, plus haut).

Le reste de la distribution montre les codes qui accompagnent le couple « Besoin & Ecoute Clients » et « Satisf. Clients ». On retrouve des codes comme « Modèle traditionnel », « Innov. Idées créatives », « Intég. Elemen-Culture », « Intég. Espaces Verts », et « Intég. Equip. Publics », qui sont encore une fois les mêmes codes associés à « Besoin et Ecoute Clients » d'une part et à « Satisf. Clients » d'autre part.

Nous arrêtons l'analyse à ce niveau de tri, étant donné que le dernier ensemble obtenu (N=33) ne représente que 4 % des occurrences totales du corpus étudié (33/815). D'autre part, les fréquences deviennent de plus en plus petites (5 occurrences et moins), et sont donc peu représentatives du phénomène étudié.

Pour conclure, l'analyse des histogrammes et des fréquences cumulées de l'ensemble des codes utilisés fait ressortir 35 codes composant 80 % des occurrences. D'autre part, elle met en évidence le couple ou paire de codes « Besoin & Ecoute Clients » et « Satisf. Client » ayant les taux d'enracinement les plus élevé du corpus étudié. Par la suite, cette analyse présente un trio de code « Besoin & Ecoute Clients », « Satisf. Clients » et « Evolution Continue » ayant un lien particulier. Ces résultats indiquent que les principaux facteurs clefs de succès d'un projet sont donc l'identification du besoin et l'écoute des clients dans le but de satisfaire les clients dans un processus d'évolution continue. En conclusion, selon les perceptions et le vécu des répondants, il est important que l'équipe de projet soit flexible et prête au changement. En effet, puisque le besoin et l'écoute des clients peuvent évoluer tout au long du projet il est impératif de pouvoir apporter des correctifs permettant ainsi l'atteinte de la satisfaction de la clientèle (qui peut également évoluer et changer tout au long du projet).

6.1.3 Analyse de la densité

L'analyse du taux d'enracinement a permis de mettre en évidence les codes les plus importants (en fonction du nombre d'occurrences) mais elle n'établit pas de regroupements entre ces codes. Afin de remédier à cette lacune, une analyse de la densité est nécessaire, permettant ainsi de mettre en lumière les relations entre les codes utilisés. Pour ce faire, cette analyse est basée sur l'algorithme de classification ascendante hiérarchique (CAH) présentant les résultats sous forme d'un dendrogramme. L'arbre, « dendron » en grec, ou dendrogramme est construit de la manière suivante. On joint les codes les uns après les autres, successivement, en suivant l'algorithme de classification ascendante hiérarchique, jusqu'au regroupement de l'ensemble des codes

en une classe unique. Chaque association forme un "noeud" et sa position sur le dendrogramme correspond au moment où l'agrégation a été effectuée. Enfin, il semble important de noter que la lecture d'un dendrogramme s'effectue de droite vers la gauche, c'est-à-dire du général vers le spécifique.

6.1.3.1 Analyse des dendrogrammes

Dans les sections suivantes, nous décrivons principalement les résultats présenté dans le dendrogramme, l'analyse du contenu des codes sera discuté plus en profondeur dans la section 6.2 : Analyse qualitative.

6.1.3.1.1 Présentation sommaire des résultats

La Figure 20, à la page suivante, présente, visuellement, les relations entre les codes du Groupe 1 (représentant 80 % de toutes les occurrences) sous la forme d'un dendrogramme. Les principaux facteurs clefs de succès sont classés par ordre d'importance, tel qu'ils sont vécus ou perçus par les répondants de cette étude. Ils sont regroupés en six grandes classes qui seront présentées plus en détail dans les pages suivantes: (Classe 1) les facteurs clefs de succès liés au projet lui-même, (Classe 2) les facteurs clefs de succès liés à l'identification du besoin et à la satisfaction des clients, (Classe 3) les facteurs clefs de succès liés à l'équipe de projet, (Classe 4) les facteurs clefs de succès liés à l'organisation, (Classe 5) les facteurs clefs de succès liés à l'environnement externe et enfin (Classe 6) les facteurs clefs de succès liés au management.

A la lecture du dendrogramme, on constate, à première vue, que les codes « Intég. Espaces Verts » et « Intégrations Equip. Publics » sont agrégés le plus tôt puisqu'ils ont un taux de similarité de près de 0,5. Ces deux codes sont donc les plus proches en termes de cooccurrences. Ainsi, pour les répondants interrogés, il existe un lien important entre l'intégration des espaces verts et l'intégration des équipements publics. Une combinaison adéquate entre les équipements publics (tel que les écoles,

épiceries, hôpitaux, ou encore commissariat, ect.) et les espaces verts (par exemple, des jardins) est donc l'un des points fort du projet Sala Al Jadida.

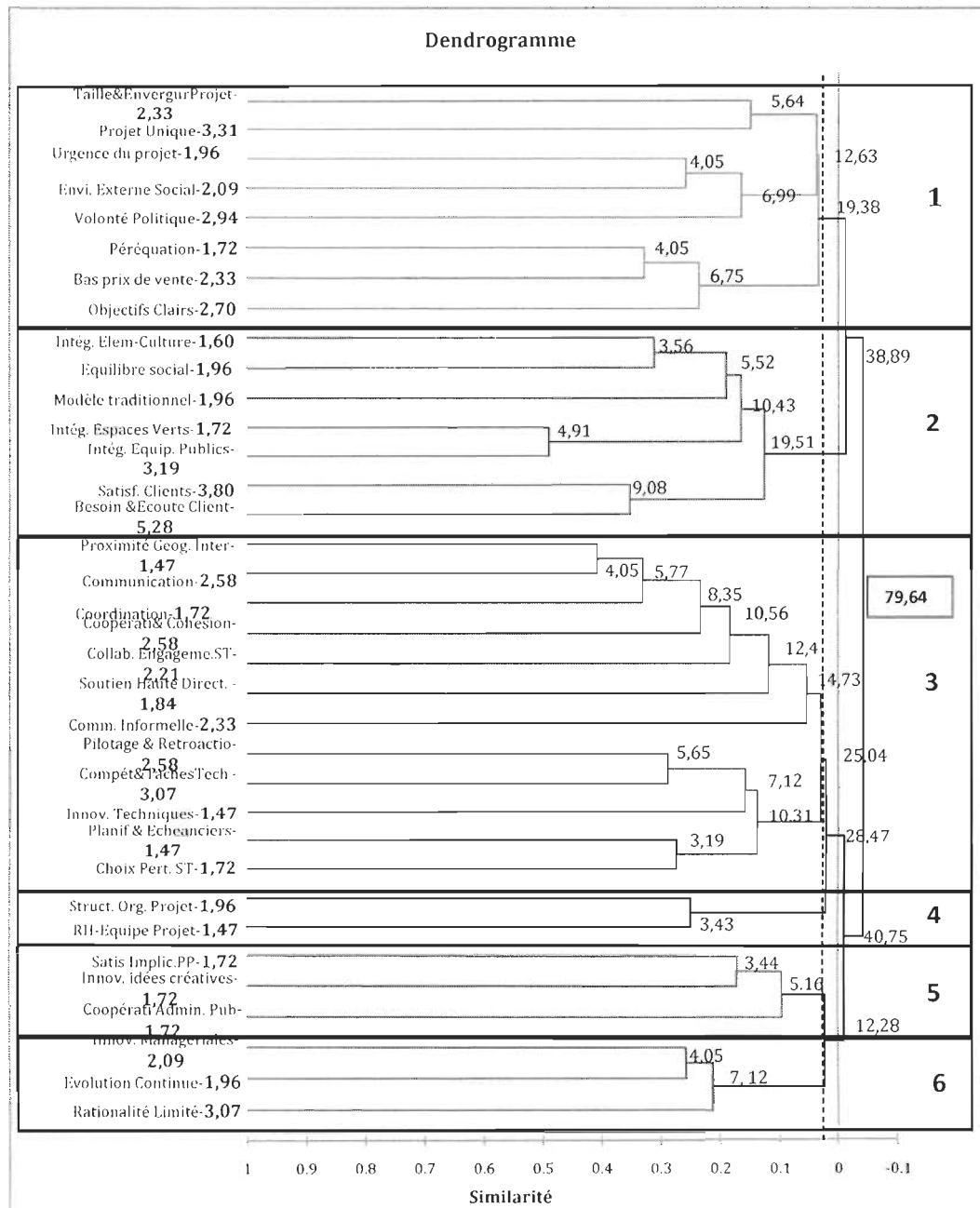


Figure 20 : Dendrogramme du Groupe 1 représentant 80 % des occurrences du corpus

Par la suite, les codes « Besoin & Ecoute clients » ainsi que « Satisf. Cliens » sont la deuxième paire à s'agréger avec un taux de similarité de 0,35. Ces deux codes font donc partie des codes les plus proches en termes de cooccurrences. Le dendrogramme souligne donc le lien étroit qui existe entre ces deux codes puis le lien de cette paire avec des codes tel que « Intég. Equip. Publics », « Intég. Espaces Verts », « Modèle traditionnel » et « Intég. Elem- Culture ». De plus le poids du nœud du couple « Besoin & Ecoute clients » et « Satisf. Cliens » (fréquence cumulée du nœud) représente 9,08 % du total d'occurrences de tous les codes. En comparant ce nœud avec les autres nœuds de similarité équivalente, nous constatons que ce couple forme, de loin, le nœud le plus dense. Tous ces résultats confirment ceux obtenus lors de l'analyse des taux d'enracinement et des histogrammes du Groupe 1 (voir analyse du taux d'enracinement plus haut).

Le troisième couple de code à étudier est « Proximité Géog. Intervenants » et « Communication » avec un taux de similarité de 0,4. Le poids de ces deux codes n'est pas aussi important que celui du couple précédent (4,05) mais leur taux de similarité est très intéressant. Ainsi, selon les répondants, le lien étroit entre ces deux codes peut se traduire comme suit : la communication serait facilitée par la proximité des intervenants. Encore une fois, ce lien semble cohérent.

6.1.3.1.2 Analyse des classes du dendrogramme

La lecture du dendrogramme du « Groupe 1 » de codes (présentant 80 % de toutes les occurrences) met en évidence six classes principales représentant des regroupements des principaux facteurs clefs de succès, tel que perçu ou vécu par les répondants.

6.1.3.1.2.1 Classe 1 : Facteurs clefs reliés au projet lui-même

La première classe, Classe 1, fait ressortir le lien entre « Péréquation » et « Bas prix de vente » avec le taux de similarité le plus élevé de ce groupe de l'ordre 33 % et une fréquence cumulée de 4,05 % d'occurrences de l'ensemble du corpus. Les huit codes de cette première classe s'articulent autour des facteurs clefs de succès lié au projet lui

même. En d'autres termes, ces codes font référence aux caractéristiques particulières du projet Sala Al Jadida. Le taux de similarité de cet ensemble se situe aux alentours de 5 % et le poids de l'ensemble des codes (fréquence cumulée) représente 19,38 % de toutes les occurrences du corpus.

6.1.3.1.2.2 Classe 2 : Facteurs clefs reliés à l'identification du besoin et à la satisfaction des clients

La Classe 2 réunit une série de codes regroupant les principaux éléments de l'identification du besoin et de la satisfaction de la clientèle. Elle fait ressortir deux liens importants : celui du couple « Intég. Equip. Publics » et « Integ. Espaces Verts » et celui du couple « Besoin & Ecoute Clients » et « Satisf. Clients » dont nous avons parlé précédemment. Les sept codes composant cette classe représentent 19,51 % de toutes les occurrences du corpus et leur taux de similarité avoisine les 13 % ce qui est relativement plus élevé que la classe précédente. Les répondants s'intéressent donc de plus près à l'identification du besoin et à la satisfaction des clients. Ce constat vient, encore une fois, renforcer les résultats obtenus lors de l'analyse du taux d'enracinement.

6.1.3.1.2.3 Classe 3 : Facteurs clefs reliés à l'équipe de projet

La Classe 3 regroupe, quant à elle, les codes liés à l'équipe de projet. Elle fait ressortir le lien entre la paire de codes « Proximité géog. Intervenants » et « Communication » dont nous avons parlé précédemment. Les douze codes de cet ensemble représentent 25,04 % de l'ensemble des occurrences du corpus et leur similarité quelque peu au dessous de 5 %. Comme on peut le constater, d'une part le poids réunis de tous les codes de la classe (pourcentage cumulé des occurrences) est le plus élevé de toutes les classes du dendrogramme mais d'autre part, le taux de similarité est le plus faible.

6.1.3.1.2.4 Classe 4 : Facteurs clefs reliés à l'organisation

La Classe 4 est composée de seulement deux codes. Ces derniers sont associés à l'organisation. Ces codes ne représentent que 3,43 % de l'ensemble des occurrences du

corpus, mais leur taux global de similarité est le plus élevé des différentes classes du dendrogramme et se situe aux alentours de 25 %.

6.1.3.1.2.5 Classe 5 : Facteurs clefs reliés à l'environnement externe

Les codes de la Classe 5 portent quant à eux sur l'environnement externe (comme les administrations publics) mais on peut considérer qu'ils se concentrent plus spécifiquement sur les parties prenantes du projet. Cette classe, composée de trois codes, met en avant le lien entre le couple « Satisf. Implic. PP » et « Innov. Idées Créatives » ayant un poids de 3,44 % de l'ensemble des occurrences pour un taux de similarité de l'ordre de 18 %. Le poids global, quant à lui, ne représente que 5,16 % de l'ensemble des occurrences et le taux similarité est proche de 10 %.

6.1.3.1.2.6 Classe 6 : Facteurs clefs reliés au management

Enfin, la Classe 6, composée de trois codes, également, porte sur le management stratégique (du projet). Le poids de ces codes représente 7,12 % du total des occurrences et leur taux de similarité globale est proche de 21 %.

La somme des six classes nous donne un total de 79,64 % (ce qui représente à peu près 80 %). Ce total est différent de 100 %, car nous avons seulement pris en compte l'ensemble des codes représentant 80 % des occurrences du corpus (Groupe 1).

6.1.3.1.3 Données supplémentaires du dendrogramme de l'ensemble du corpus

Afin de vérifier la cohérence des résultats obtenus, ou encore d'affirmer ou d'infirmer les résultats précédents, nous allons élargir l'analyse du dendrogramme (Groupe 1) en tenant compte, cette fois ci, de tous les codes du corpus. L'ajout de ces codes supplémentaires peut affecter le dendrogramme précédent. En effet, certains codes peuvent permutez modifiant par ce fait la disposition de certains nœuds et donc leur niveau de similarité et leur importance.

La Figure 21, à la page suivante, présente donc le dendrogramme de l'ensemble les codes du corpus. Ce dernier soutient en grande partie les classes obtenues dans le premier

dendrogramme. De plus, il vient enrichir les classes obtenues précédemment avec des codes supplémentaires. En effet grâce à l'ajout de ces codes supplémentaires, on remarque l'apparition de trois nouveaux liens étroits entre des paires de codes.

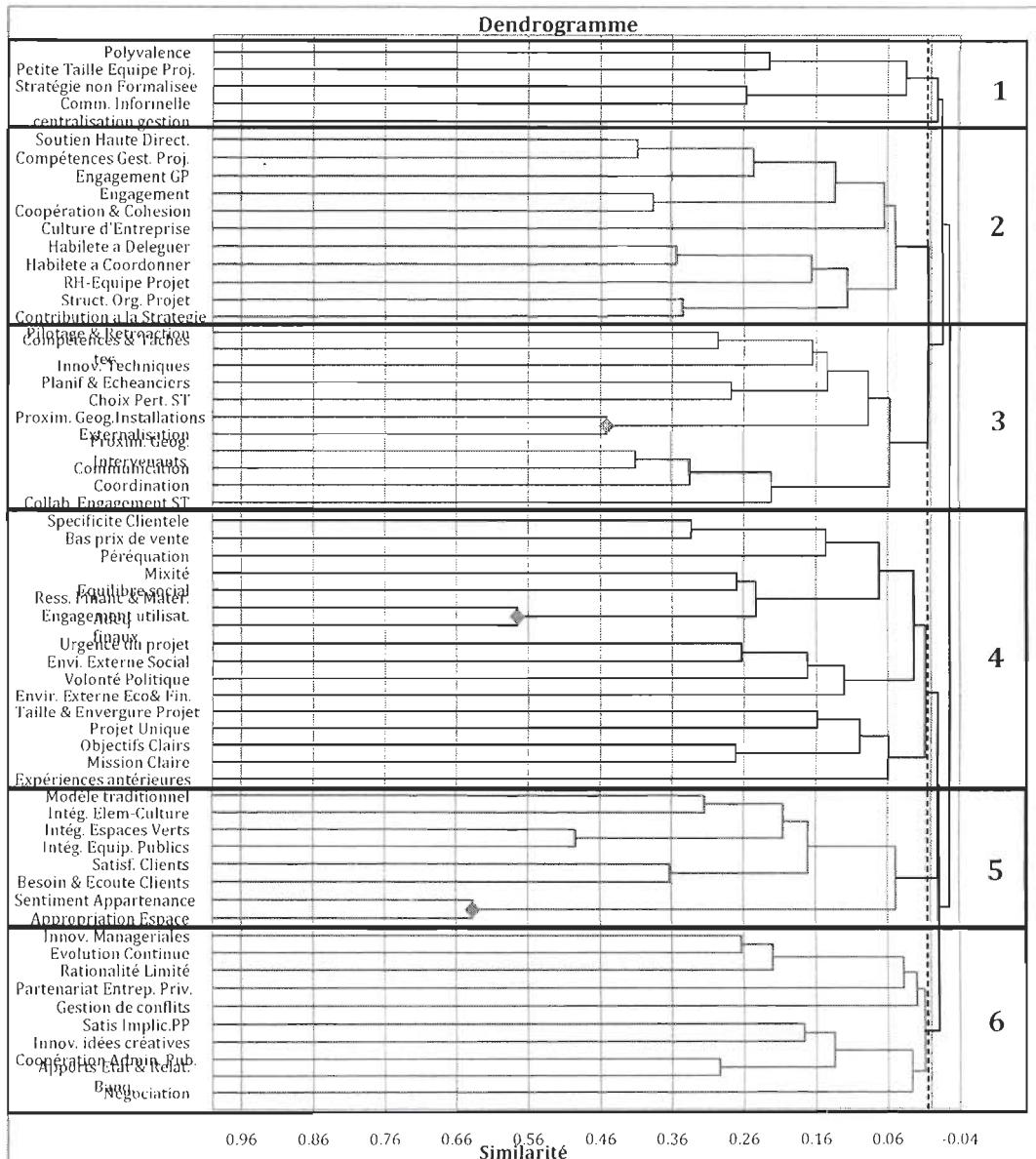


Figure 21 : Dendrogramme de la totalité des codes du corpus

Comme mentionné précédemment, à la lecture du dendrogramme global (Figure 20) on remarque l'apparition de trois nouveaux liens (paire de codes) avec des taux de similarité au dessus de 45 %. Ces liens se retrouvent dans trois classes différentes. Le premier se situe dans la Classe 3 et lie le code « Proximité géog. Installations » au code « Externalisation », le poids cumulé de ces codes n'atteint que 1,6 % de l'ensemble des occurrences du corpus mais leur taux de similarité, proche de 46 % est relativement élevé par rapport au dendrogramme précédent (Groupe 1). On peut déduire de cette constatation que pour les répondants, que l'externalisation de certains éléments du projet comme par exemple, l'architecture et l'urbanisme, ou encore la construction (confiée à une l'entreprise de construction Bymaro) sont facilités par la proximité des installations (c'est-à-dire la mise en place de bureaux sur le site pour les architectes ou encore la création d'usines permettant la construction sur place des agglos. (Voir plus en détail la section 5.4.1 du Cas Sala Al Jadida, chapitre V)

Le second lien (ou nœud) à remarquer est situé, quant à lui, dans la Classe 4 et relie les codes « Engagement Utilisateurs Finaux» et « Ress. Financ & Matér. Adéquates », le poids de ces deux codes atteint 2,08 % de l'ensemble des occurrences du corpus, mais encore une fois le taux de similarité est très élevé, (c'est le plus élevé jusqu'à présent) et atteint 57 %. Compte tenu du caractère innovant du financement du projet (péréquation permettant aux logements promotionnels de financer les logements sociaux vendus à perte), selon les répondants, l'engagement des utilisateurs finaux, c'est-à-dire le paiement dans les temps alloués des montants exacts, est primordial à la réussite du projet.

Enfin, la dernière paire est située dans la Classe 5 reliant ainsi le code « Appropriation Espace » au code « Sentiment Appartenance », pour un poids total représentant 1,97 % de l'ensemble d'occurrences du corpus et le taux de similarité le plus élevé de l'analyse atteignant 65 %. Selon les répondants, le sentiment d'appartenance à la ville et l'appropriation de l'espaces sont deux éléments

indissociables représentant des indicateurs de la satisfaction de la clientèle et donc de la réussite du projet.

On constate donc que le nouveau dendrogramme nous apporte des informations complémentaires (création de nouveaux nœuds ayant des similarités importantes, avec les nouveaux codes introduits), mais on remarque également, une légère augmentation du taux de similarité au niveau de tous les nœuds (existant dans le premier dendrogramme). Les inquiétudes de départ, concernant la réduction de similarité au niveau des nœuds, n'étaient donc pas fondées. Il existe, tout de même, certaines différences entre les deux dendrogrammes. En effet, la comparaison entre ces derniers, montre quelques différences dans la forme mais le fond reste tout de même très semblable.

Tout d'abord, on remarque la création d'une nouvelle classe composée de nouveaux codes tels que « Polyvalence », « Petite Taille Equipe Proj. », « Stratégie non Formalisée », « Comm. Informelle » et « Centralisation gestion ». Tous ces codes portent sur les caractéristiques spécifiques des PME (voir les caractéristiques PME de la revue de la littérature, Chapitre II : section 2.2.2 ;). Avec la création de cette nouvelle classe, les différentes classes du premier dendrogrammes ont donc connu quelques permutations mais ces dernières n'ont eu aucun effet sur la disposition des nœuds. En d'autres termes, même si le nom des classes a changé, on retrouve les mêmes codes et les mêmes liens que dans le dendrogramme précédent. Par soucis de clarté, la Figure 22, à la page suivante, résume visuellement les permutations de classes. Ainsi on peut constater par exemple, que la Classe 1 du dendrogramme du Groupe 1 devient la Classe 4 du dendrogramme global.

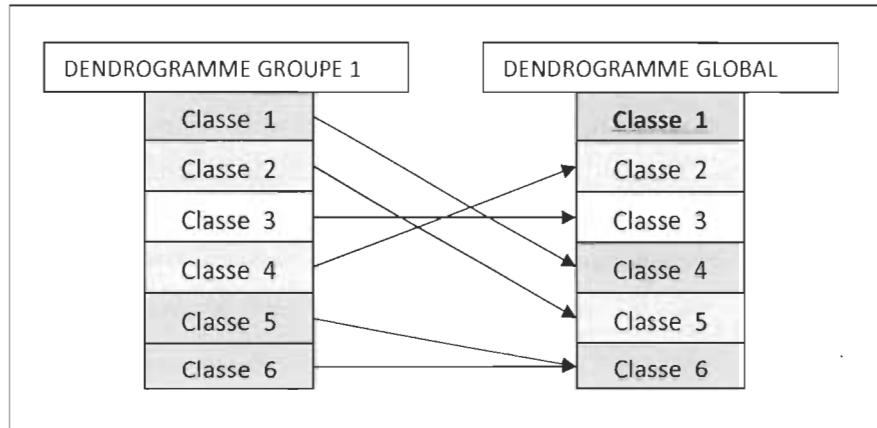


Figure 22 : Récapitulatif des permutations de classes entre les deux dendrogrammes

La seconde différence que l'on note sur le nouveau dendrogramme est la permutation du code « Equilibre social » précédemment relié à la catégorie portant sur l'identification du besoin et la satisfaction des clients (dendrogramme Groupe 1 : Classe 2). Ce code rejoint donc la Classe 4 du nouveau dendrogramme (équivalent dendrogramme Groupe 1 : Classe 1) portant sur les facteurs clefs de succès liés au projet en lui-même. D'autre part on note également deux permutations des codes « Cooperation & Cohesion » et « Soutien Haute Direc. », précédemment relié à la catégorie portant sur l'équipe de projet (dendrogramme Groupe 1 : Classe 3) pour la Classe 2 du nouveau dendrogramme (équivalent dendrogramme Groupe 1 : Classe 4) portant sur l'organisation. La dernière permutation de codes concerne le code « Communication informel » précédemment relié à la catégorie portant sur l'équipe de projet (dendrogramme Groupe 1 : Classe 3) pour la nouvelle Classe 1 du dendrogramme global regroupant les éléments portant sur les caractéristiques particulières des PME.

Enfin, puisque le nouveau dendrogramme est composé du même nombre de classes que le dendrogramme précédents et que nous avons noté la création d'une nouvelle classe (la Classe 1 de ce nouveau dendrogramme) il est évident qu'une classe de l'ancien dendrogramme va disparaître. On note donc la fusion de l'ancienne de deux classes du

dendrogramme -Groupe 1 (Classe 5 avec et Classe 6) formant dorénavant la Classe 6 du dendrogramme global.

Le nouveau dendrogramme ne remet donc pas en question l'analyse du dendrogramme précédent mais apporte de nouvelles informations qui viennent enrichir l'analyse précédente. Les changements observés ne sont pas majeurs et viennent surtout raffiner les classes existantes. De plus, une nouvelle classe (portant sur les caractéristiques PME) voit le jour, nous permettant ainsi de répondre à l'un des objectifs de cette recherche portant sur l'approche entrepreneuriale et le mode de gestion type PME.

6.1.3.2 Résumé des classes de codes obtenues

Pour conclure, l'analyse de la densité met en lumière six classes regroupant les principaux facteurs clefs de succès mentionnés par les répondants. Ces catégories, ayant au moins un taux de similitude supérieure à 25 %, sont regroupées autour des thèmes suivants : (1) les facteurs clefs de succès liés au projet lui-même, (2) les facteurs clefs de succès liés à l'identification du besoin et à la satisfaction des clients, (3) les facteurs clefs de succès liés à l'organisation, (4) les facteurs clefs de succès liés à l'équipe de projet, (5) les facteurs clefs de succès liés aux parties prenantes et enfin (6) les facteurs clefs de succès liés au management. La Figure 23, à la page suivante, présente les six classes regroupées autour des thèmes cités précédemment.

Facteurs clefs reliés au projet lui même : 19,38%	Facteurs clefs reliés à l'identification du besoin et à la satisfaction des clients : 19,51%
Projet Unique 3,31%	Besoin & Ecoute Clients 5,28%
Volonté Politique 2,94%	Satisf. Clients 3,80%
Objectifs clairs 2,70%	Intég. Equip. Publics 3,19%
Bas prix de vente 2,33%	Equilibre social 1,96%
Taille & Envergure projet 2,33%	Modèle traditionnel 1,96%
Envi. Externe Social 2,09%	Intég Espaces Verts 1,72%
Urgence du projet 1,96%	Intég Elem- Culture 1,60%
Péréquation 1,72%	
Facteurs clefs reliés à l'organisation 3,43%	Facteurs clefs reliés à l'équipe de projet : 25,04%
RH-Equipe Projet 1,47%	Compétences & Taches Tech. 3,07%
Struct. Org. Projet 1,96%	Communication 2,58%
	Coopération & Cohésion 2,58%
Facteurs clefs reliés aux parties prenantes : 5,16%	Pilotage & Retroaction 2,58%
Coopération Admin. Pub. 1,72%	Comm. Informelle 2,33%
Innov. idées créatives 1,72%	Collab. & Engagement ST 2,21%
Satis-implic PP 1,72%	Soutien Haute direct. 1,84%
	Choix pert. Sous traitants 1,72%
Facteurs clefs reliés au management: 7,12%	Coordination 1,72%
Rationalité limité 3,07%	Innovations techniques 1,47%
Innov. Managériales 2,09%	Planif & échéanciers 1,47%
Evolution continue 1,96%	Proximité géog. Intervenants 1,47%

Figure 23 : Présentation des six catégories de codes du Groupe 1 du corpus étudié

La Figure 24, à la page suivante, présente les principales catégories issues du dendrogramme de l'ensemble des codes du corpus. La catégorie comprenant les facteurs clefs de succès liés aux parties prenantes s'est dissociée pour laisser place à une catégorie regroupant les facteurs clefs liés aux caractéristiques particulières de PME.

Facteurs clefs liés au projet lui-même : 27,59%		Facteurs clefs liés à l'équipe de projet : 19,89%		Facteurs liés à l'organisation et au gestionnaire de projet : 13%	
Projet Unique	3,31%	Compétences & Tâches Tech.	3,07%	Struct. Org. Projet	1,96%
Volonté Politique	2,94%	Communication	2,58%	Soutien Haute direct.	1,84%
Objectifs clairs	2,70%	Pilotage & Retroaction	2,58%	Coopération Admin. Pub.	1,72%
Bas prix de vente	2,33%	Collab. & Engagement ST	2,21%	Culture d'Entreprise	1,47%
Taille & Envergure projet	2,33%	Choix pert. Sous traitants	1,72%	RH-Equipe Projet	1,47%
Envi. Externe Social	2,09%	Coordination	1,72%	Engagement	1,23%
Equilibre social	1,96%	Innovations techniques	1,47%	Competences Gest. Proj.	1,10%
Urgence du projet	1,96%	Planif & échéanciers	1,47%	Habileté à Déléguer	0,74%
Péréquation	1,72%	Proximité géog. Intervenants	1,47%	Engagement Gest. Proj.	0,61%
Mixité	1,35%	Proximité géog. Installations	0,86%	Habileté à Coordonner	0,61%
Spécificité Clientèle	1,23%	Externalisation	0,74%	Contribution à la Stratégie	0,25%
Expériences Antérieures	1,10%				
Envir. Externe Eco&Fin	1,10%				
Mission Claire	0,98%				
Engagement Utilisateurs Finaux	0,37%				
Ress. Financ & Matér. Adéquates	0,12%				
Facteurs clefs liés aux caractéristiques PME : 4,30%		Facteurs clefs liés au management : 15,73%		Facteurs clefs liés à l'identification du besoin et à la satisfaction des clients : 19,52%	
Comm. Informelle	2,33%	Rationalité limité	3,07%	Besoin & Ecoute Clients	5,28%
Petite Taille Equipe Proj.	0,74%	Coopération & Cohésion	2,58%	Satisf. Clients	3,80%
Stratégie non Formalisée	0,74%	Innov. Managériales	2,09%	Intég. Equip. Publics	3,19%
Polyvalence	0,37%	Evolution continue	1,96%	Modèle traditionnel	1,96%
Centralisation Gestion	0,12%	Innov. idées créatives	1,72%	Intég. Espace Verts	1,72%
		Satis-implic PP	1,72%	Intég. Elemen- Culture	1,60%
		Apports Etat & Relat. Banques	1,35%	Appropriation Espace	1,23%
		Négociation	0,74%	Sentiment Appartenance	0,74%
		Gestion de conflits	0,25%		
		Partenariat Entrep. Priv.	0,25%		

Figure 24 : Regroupement de l'ensemble des codes du corpus en six catégories

En conclusion, les résultats de l'analyse de la densité confirment ceux obtenus lors de l'analyse du taux d'enracinement à savoir que les principaux facteurs clefs de succès du Projet Sala Al Jadida reposent avant tout sur l'identification du besoin et la satisfaction des clients. Pour se faire, l'équipe de gestion doit être assez proche de ces clients et les

connaitre. Ces éléments permettront sans aucun doute d'intégrer certains aspects au projet (tel que les éléments propres à la culture ou l'intégration du modèle traditionnel) répondant aux besoins de la population et permettant de créer un milieu de vie plutôt qu'un simple lieu de résidence.

De plus cette analyse met en lumière des regroupements de facteurs clefs de succès. Ces regroupements portent sur le projet lui-même, l'identification du besoin et la satisfaction des clients, l'organisation et le gestionnaire de projet, l'équipe de projet, le management et enfin, sur les caractéristiques spécifiques de la gestion des PME. L'analyse qualitative suivante mettra en lumière certains éléments importants de ces catégories afin de mieux comprendre comment ces facteurs sont vus et perçus par les répondants de l'étude.

6.2 Analyse qualitative

Pour répondre à l'un des objectifs de cette recherche, soit, d'établir comment l'approche entrepreneuriale et le mode de gestion de type PME adoptée ont contribués au succès du Projet Sala Al Jadida, mais aussi pour approfondir l'analyse, il faut utiliser une approche qualitative et procéder à une analyse de contenu entrevues. L'analyse détaillée de ces témoignages permet de mettre en lumière certains critères subjectifs et souvent subconscients qui sont à base du succès du projet et en relation directe avec le dernier objectif de cette recherche.

6.2.1 Facteurs clefs de succès liés au projet

Afin d'étudier de manière qualitative les facteurs clefs de succès liés au caractère du projet, nous nous sommes intéressés, au code « Projet Unique », étant donné qu'il est mis en avant dans l'analyse des taux d'enracinement, et qu'il est également le seul code de la classe portant sur le thème des facteurs clefs de succès liés au projet lui-même ayant au moins une cooccurrences avec chacun des autres codes de cet ensemble. De plus, pour ne pas se perdre dans des analyses non pertinentes, nous

avons décidé de nous intéresser de plus près aux fiches codées sous la paire « Projet Unique » et « Volonté Politique » puisque ce second code est celui présentant le plus de cooccurrences avec « Projet Unique ». Nous avions conclu dans notre analyse du taux d'enracinement qu' étant donné la nature du projet, mais surtout son origine (volonté du roi Hassan II), il semble convainquant que ce code soit le plus important du sous ensemble.

« D'abord Sala Al Jadida était une idée du pouvoir politique au départ de créer cette ville mais avec un objectif fondamental qui est de montrer une manière de faire de l'urbanisme et de l'habitat au Maroc. Ca c'est très important à souligner dans la mesure où à l'époque si on voit un peu la politique générale en matière d'habitat et d'urbanisme, il y avait beaucoup d'intervenant, de financement et d'encouragement de la part de l'état. Et, en même temps, on n'arrivait pas à créer les logements en nombre suffisant et donc on n'arrivait pas à dépasser le déficit et on n'arrivait pas à faire aboutir un certain nombre de grands projets que l'état avait lancé. Donc, il y avait un blocage quelque part et c'est l'une des raisons pour lesquelles est venu le projet Sala Al Jadida, c'est pour dépasser ces blocages et venir avec une casquette qui était celle du palais royal, pour donner plus d'impulsion au projet et montrer à toutes les administrations qu'on peut faire différemment de l'urbanisme et de l'habitat [...] » (**Extrait de la fiche #17**)

Suite à cette citation, on arrive à mieux comprendre le lien entre le projet unique et la volonté Politique. Le projet est né de la volonté politique de changer les choses et de trouver des solutions pour palier les problèmes de déficit en logement. Cette approche est nouvelle, d'où la caractéristique unique du projet Sal Al Jadida.

« Le point fort d'abord c'est le fait que c'est le premier projet où il y a eu autant de logements fait d'un seul coup au Maroc, c'est le seul projet où il y a eu comme même l'idée de faire 20 000 logements d'un coup, ca c'est le point fort. Le deuxième point fort c'est que le projet a été initié par sa majesté donc il était boosté à tous les niveaux, donc au niveau financier, au niveau intervention, donc tout ca c'était nouveau et ce n'était que des avantages [...] » (**Extrait de la fiche #55**)

Cette seconde citation vient renforcer l'argument selon lequel la volonté politique permet en quelque sorte de donner ce caractère unique au Projet Sala Al Jadida. De plus, elle introduit également un second facteur important caractérisant ce projet unique, soit la taille et l'envergure. Lors de l'analyse du taux d'enracinement, « Taille & Envergure

Projet » représente le second code ayant le plus de cooccurrences avec « Projet Unique ». Ce facteur est donc particulièrement important aux yeux des répondants. Il est vu comme un point fort, dans le sens où c'est cette taille et cette envergure qui donne ce cachet unique au projet Sala Al Jadida.

En ce qui concerne les caractéristiques propres au projet, il est important, pour la suite de l'analyse, de mentionner l'intérêt porté par les répondants à l'urgence du projet.

« Donc dès le départ, et ce qui était absolument incroyable c'est que nous faisions pour la première fois, moi c'est une expérience unique, pour la première fois nous faisions pratiquement construire de l'urbanisme et de l'architecture en même temps. Nous faisions les routes et nous faisions les immeubles aussi, en même temps. Ces données là nous ont été imposées par la taille du projet et la diminution des délais d'exécutions parce qu'il fallait absolument dès la première année de commencement du chantier, il fallait dès cette première année livrer déjà des logements. (Extrait de la fiche 165)

Comme mentionné précédemment la mission du projet Sala Al Jadida est de permettre à des couches à revenus moyen et faible d'accéder à un logement dans le but ultime de réduire déficit grandissant en logement dans tout le pays. L'impératif est de loger au plus vite tous ces individus. L'urgence du projet est donc définie par tous ces éléments. Afin de répondre à cette contrainte de départ, les délais de conception et d'exécution ont été réduits au minimum et toute perte de temps entraînerait des conséquences négatives quant au succès du projet. L'équipe de projet doit donc user de tous les moyens et artifices possibles pour éviter à tous prix des délais de livraison des logements.

6.2.2 Facteurs clefs de succès liés à l'équipe de projet

Lorsque nous avons analysé les fiches codées sous le thème de l'équipe de projet nous nous sommes rapidement rendus compte, pour tous les répondants interrogés, que cette équipe n'est pas seulement composée des employés de la société Sala Al Jadida mais que tous les intervenants, que ce soit les architectes, ingénieurs ou même les administrations ayant participé au projet sont considérés comme des partenaires, des membres à part entière de cette équipe de projet.

« Les choses étaient bien organisées, et tout le monde a beaucoup appris. Pour moi, il y a une satisfaction dans la relation de cette équipe....je parle de cette manière de travailler ensemble. C'est une nouvelle méthode. On se réunissait à Sala Al Jadida, tout le monde collaborait, donc ça avançait plus rapidement et les dossiers ne trainait pas, rien ne trainait, pourquoi ? Parce qu'il y avait une coordination qui se faisait directement à Sala Al Jadida, avec les administrations mais aussi avec toutes les parties prenantes, toute l'équipe quoi ! [...] Tout le monde a fait un effort parce que tout le monde est impliqué » (**Extrait de la fiche #39**)

« Donc en fait la Société Sala Al Jadida en elle-même est devenue le point de rencontre de toutes les synergies quand on parle de la société Sala Al Jadida, on parle de toutes les administrations, des architectes, des ingénieurs. Tout le monde était partie prenante, tout le monde était mobilisé autour de ce projet. (**Extrait de la fiche # 43**)

Dans un environnement en mode projet, où les défis sont souvent difficiles à relever et où les ressources de nature diverses peuvent faire défaut et surtout où les délais ne sont pas permis, il est important pour tous les membres de l'équipe de projet de travailler en collaboration. Ainsi, la mise en place de locaux sur le site du projet a permis de mieux organiser le travail en réunissant tout le monde dans un lieu unique mais aussi en créant cette atmosphère et cette relation de confiance et de collaboration nécessaires à la réussite du projet.

« [...] L'écoute...quelqu'un qui a une idée, je ne bouche pas mes oreilles parce que soit disant celui là il ne sait pas de quoi il parle, non, je l'écoute. Il y avait l'écoute et la discussion qui nous a poussés d'abord à mieux se connaître entre nous [...] et puis chacun avec l'écoute et la communication, il peut donner ce que l'autre n'a pas, et c'est comme ça qu'on apprend les uns des autres [...] » (**Extrait de la fiche #151**)

On en conclut que la proximité géographique crée artificiellement, au départ, à permis petit à petit la mise en place d'une proximité relationnelle entre les différents intervenants facilitant ainsi l'écoute et la communication. Cette dernière constatation est corroborée par l'analyse des dendrogrammes qui a mis en lumière ce lien étroit entre les codes « Proximité Géog. Intervenants » et « Communication ». En effet, à plusieurs reprises, il est mentionné par les répondants que la communication et la circulation de l'information sont facilitées par cette proximité.

« Nous avions des locaux, donc on avait des locaux sur place sur le chantier, en plein chantier donc pour faciliter bien d'abord les rencontres, ensuite la réalisation de nos attributions sur place mais aussi pour réduire certains délais » (**Extrait de la fiche #124**)

« La communication c'est un point très fort dans Sala Al Jadida, très fort, très important. Pourquoi ? Parce que moi, avec ma petite expérience dans les grands projets, j'ai côtoyé plusieurs personnes, mais, à Sala Al Jadida j'étais proche d'une équipe, des architectes, des laboratoires, des bureaux d'études, l'entreprise elle-même, des gens valables, il y a une communication horizontale très facile, il n'y avait aucun obstacle, il y avait l'écoute entre nous [...]» (**Extrait de la fiche #150**)

« Nous avions donc un contact permanent et régulier avec les gens de cette fameuse structure qui s'appelle la DASA de façon à ce que l'on puisse, parce que c'est une expérience nouvelle, avoir un vis-à-vis rapide et efficace. Nous avions même mis en place, parmi je crois, les deux premiers immeubles construits, nous avions construit un immeuble réservé à l'entreprise avec toute sa structure et nous avions un immeuble où avait été logée toute la structure technique, aussi bien la DASA que les architectes. Donc le groupement d'architecte avait une aile du bâtiment sur place où nous avions mis tout notre staff. De l'autre côté, donc Bouygues, l'entreprise de construction avait également un immeuble similaire au notre. [...] La notion de proximité entre les différents partenaires techniques était une donnée essentielle à la réussite du projet. » (**Extrait de la fiche #179**)

Afin de conclure sur ce point, tous les extraits, ci-dessus, soulignent encore une fois le rôle et l'importance de la proximité (tel que mentionné par Torres, 2000) dans le succès du projet. Elle crée une sorte de cercle vertueux : Les contacts directs et répétés favorisent peu à peu les relations interpersonnelles (on commence à mieux connaître les personnes qui travaille avec nous) ces dernières facilitent les échanges et donc la communication qui, à son tour permet une meilleure circulation de l'information. L'information circule donc plus facilement, plus rapidement et plus efficacement du fait des contacts directs et répétés qui réduisent l'asymétrie de l'information. Enfin, la prise de décision, très dépendante de la quantité d'information disponible est facilitée cette boucle de rétroaction. Elle est donc plus efficace, plus rapide et les risques d'erreurs de jugements sont minimisés, ce qui permet encore une fois un gain de temps considérable. La Figure 25, à la page suivante, résume les effets de ce cercle vertueux.

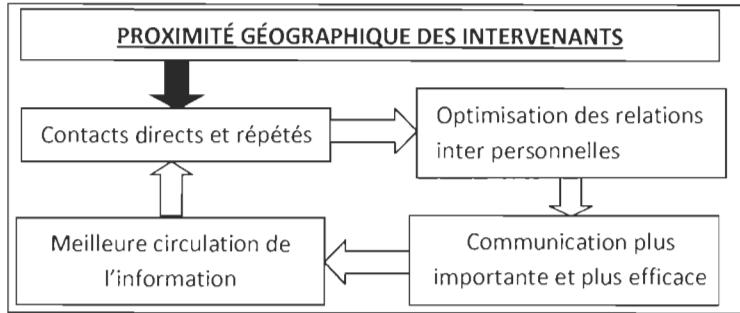


Figure 25 : Boucle de rétraction positive ou cercle vertueux de la proximité géographique des différents intervenants

6.2.3 Facteurs clefs de succès liés au management

Dans cette partie lié au management (de projet) nous nous sommes intéressés de plus près à la méthode utilisée lors de la prise de décision. Ce sont donc les fiches codées sous « Rationalité limitée » qui sont étudiés en profondeur étant donné que ce code présente le plus d'occurrences de cette catégorie lié au management et qu'il possède au moins une cooccurrence avec chacun des codes de cet ensemble. Les fiches sélectionnées apportent donc les informations les plus significatives et pertinentes concernant le mode de prise de décision.

« [...] Comme il n'y avait pas de référentiel on a procédé par rationalité limitée [...] » (Extrait de la fiche # 84)

« [...] Je préfère avancer plutôt que de stopper toute la machine pour commencer à mettre les points sur les i, je déteste cela. On avance toujours et on rectifie et on pose les solutions au fur et à mesure [...] ». (Extrait de la fiche # 111)

« [...] Parce que l'aspect financier comme j'ai toujours dit, il suit une gestion ou une stratégie à rationalité limité. Parce qu'on a toujours fixé certains paramètre, mais on s'est heurté comme c'est un projet nouveau on n'avait pas un référentiel de départ. Donc, on se heurtait à chaque fois à des problèmes naissant, par effet de la taille ou par effet du marché [...] » (Extrait de la fiche # 185)

Suite aux citations ci-dessus, nous pouvons souligner, qu'au niveau décisionnel, la gestion s'opère selon une logique réactive d'adaptation à l'environnement. Compte tenu de la nouveauté du projet (pas de référentiel de départ) mais également de l'urgence

(délais très court induisant un manque de temps pour analyser toutes les données), lors d'un choix complexe le gestionnaire de projets mais également tous les membres de l'équipe de projet ne cherchent pas à étudier l'ensemble des possibilités et donc être pleinement rationnel. Au contraire, ils vont s'arrêter sur la première option qu'ils jugeront satisfaisante et pas forcément optimale ; la rationalité consistant à ne pas consommer trop de temps à effectuer un choix (appelé stratégie « Tetris »), quitte à rectifier le tir plus tard si cela s'avère nécessaire. On note donc une préférence marquée pour le court terme, souvent spécifique aux PME, qui peut être interprétée, selon Torres (2000) comme une forte proximité « temporelle ».

« Moi je dirais que si on met le tout, pour le projet avec toutes ses composantes on avait, on n'était dans une incertitude totale d'achever dans les délais et on travaillait dans l'ambiguïté totale, parce qu'il y avait pas mal de chose qu'on ne maîtrisait pas, par exemple le recouvrement etc.... il y a pas mal de chose que nous ne pouvions pas maîtriser on faisait ça au pif quoi [...] » (**Extrait de la fiche # 112**)

Comme il semble impossible d'identifier et de mesurer l'ensemble des indicateurs nécessaires à une évaluation absolument rationnelle d'une décision (compte tenu de la forte incertitude et ambiguïté de l'environnement et du projet), le gestionnaire et l'équipe de projet choisissent d'agir à partir d'une réalité simplifiée fondée essentiellement sur l'intuition ou encore sur une expérience passée qui s'est montrée satisfaisante. En d'autres mots, c'est le concept de réalité construite et de « préconstruit culturel partagé » de Grize (1985) qui est appliqué : les décisions sont prises à partir de représentations construites du gestionnaire et de l'équipe de projet, permettant de mieux définir et refléter cet environnement incertain et ambigu.

Cette façon de faire est un trait caractéristique de la plupart des dirigeants de PME qui utilisent principalement une approche informelle face à la prise de décision basée sur l'expérience, et l'intuition plutôt qu'un processus décisionnel établi.

6.2.4 Facteurs clefs de succès liés à la satisfaction des clients

Dans cette section, nous nous sommes intéressés de plus près aux fiches codées sous l'un des trois couples de codes mis en évidence par l'analyse des dendrogrammes et tous en relation direct avec l'identification du besoin et la satisfaction des clients soit: « Besoin & Ecoute clients » et « Satisf. Clients », « Intég. Espaces Verts » et « Intégrations Equip. Publics » et enfin « Appropriation Espace » au code « Sentiment Appartenance ».

6.2.4.1 Fiches codées sous la paire « Besoin & Ecoute clients » et « Satisf. Clients »

L'analyse qualitative des fiches codées sous la paire « Besoin & Ecoute clients » et « Satisf. Clients » met en avant la proximité de l'équipe de projet avec les clients que ce soit par l'écoute attentive de leurs problématiques et besoins spécifiques, ou encore par la mise en lumière de leurs traits culturels caractéristiques.

« Tous les bénéficiaires du projet, du programme social, c'est-à-dire ceux qui vont acheter du 44, du 60 m² etc., vont se retrouver à l'étroit. Le nombre de personnes par ménages au Maroc à l'époque, était de 5,8 donc ça voudrait dire que dans un 60 m² ou dans un 45 m², il faudrait comme loger en moyenne six personnes, donc ça veut dire que fatalement les gens vont être plus souvent dehors que dedans, d'où l'importance des espaces publics qu'il fallait travailler [...] parce qu'il y a eu des réflexions quand on a travaillé sur le projet, c'était de tirer la conséquence de tout ce qui se faisait au Maroc, mais aussi à l'étranger, à l'époque, notamment en matière bien sûr d'équipement mais en matière aussi de logement. » (**Extrait de la fiche # 24**)

D'après les réponses des répondants, que ce soit les membres de la société Sala Al Jadida, les architectes ou même les clients, l'élément important est la connaissance profonde des clients, leur spécificité permettant ainsi de déterminer le besoin de ces derniers de façon pertinente. Le but premier n'étant pas de calquer les modèles existant (comme les HLM) mais bien de tirer des conséquences de ces échecs et de créer un nouvel environnement adapté à la population cible du projet (c'est-à-dire des marocains à revenus moyen ou faible, dont une grande partie provenant directement d'un milieu rural.)

« Nous avons mis en place certains idées créatives ou certaines innovations pour palier à certains problèmes vus et constatés au niveau de certaines constructions à l'étranger. En l'occurrence Brasilia et les HLM en France, les problèmes de non intégration avec un recul bien sur de quelques années. On avait cette chance de voir, éventuellement le résultat qu'ont donné les constructions HLM en France et de ne pas reproduire les mêmes erreurs [...] » (**Extrait de la fiche # 185**)

Dès le début du projet, plus précisément lors de la phase de conception, une attention particulière a été portée à la mise en place d'idées novatrices afin de ne pas reproduire les erreurs du passé. Il fallait donc se concentrer sur les besoins de la population (futurs clients) pour éviter les problèmes de non intégration et de ville dortoir. Ainsi, contrairement aux projets de construction similaires à Sala Al Jadida où l'on a sous-estimé la spécification des besoins au moment de la conception, l'importance accordée à cette tâche dans le cas de ce projet, et le fait que tant de ressources lui ont été accordées, apparaît pour les répondants comme l'un des facteurs majeurs du succès de la ville.

6.2.4.2 Fiches codées sous la paire « Intég. Espaces Verts » et « Intégrations Equip. Publics »

Une fois que nous avons établi l'importance de l'identification du besoin spécifique à la population cible, une question se pose à nous : Quels sont les besoins réels de cette population? Qu'attendent-ils exactement du projet?

« [...] C'est une réussite parce qu'il a résolu beaucoup de problème d'habitation, beaucoup de familles ont trouvé un logement décent. Avec la croissance des logements, Sala Al Jadida c'est devenu une ville entière. C'est mieux que certains quartiers de Casa et Rabat car c'est plus neuf et il y a tout à côté, le bus pour aller à Rabat, l'épicerie, le Hammam, le lycée. Il y a tout ! [...] Il y a une bonne ambiance la nuit parce que les gens sont populaires. » (**Extrait de la fiche # 9**)

Le premier élément qui ressort des entrevues est bien évidemment l'accès à un logement, et c'est d'ailleurs l'une des missions du projet. Mais ce n'est pas tout, n'étant reliée à aucun centre urbain, pour que Sala Al Jadida soit une ville complète et intégrée (mission du projet), il est nécessaire d'établir une combinaison adéquate entre les logements, les équipements publics (tel que les écoles, épiceries, hôpitaux, ou encore

commissariat, etc.) et les espaces verts (tel que les jardins et les patios).

« [...] Alors, on a réfléchi à mettre tout ce qui est infrastructure publique, privilégier tout ce qui est infrastructure publique, les mettre en place, à savoir : les écoles, les districts, les commerces de proximité et tout ça pour éviter que ce soit une ville dortoir mais afin de créer carrément une ville complète, une ville intégrée, complète et intégrée, ça c'est vraiment la philosophie de la création de cette ville [...] C'est une recherche unique. » (**Extrait Fiche # 75**)

« C'est une ville populaire et tous les gens se connaissent. Les enfants jouent dans le quartier et ils sont en sécurité, même quand ils vont seuls à l'école ils sont en sécurité parce que la plupart des routes sont piétonnes et moi, je peux surveiller du balcon. J'aime le calme par rapport aux autres villes, c'est paisible ici. Il y a les petits jardins qui entourent les bâtiments, je trouve ça bien la nature. Je trouve ça bien d'avoir le hammam et le Farrane à côté de la maison, c'est comme quand j'étais petite, c'est bien. Le super marché aussi, je trouve ça bien [...] » (**Extrait Fiche # 13**)

Ainsi l'intégration des équipements publics mais aussi des espaces verts est donc un autre facteur de succès du projet aux yeux des répondants puis qu'ils permettent de répondre aux attentes des clients et donc de satisfaire ces derniers. Cette constatation est corroborée par l'analyse de la densité dans laquelle on peut constater l'importance du nœud formé par la paire de code « Intég. Espaces Verts » et « Intégrations Equip. Publics ».

6.2.4.3 Fiches codées sous la paire « Appropriation Espace » et « Sentiment Appartenance »

Afin d'évaluer qualitativement la satisfaction des clients nous nous sommes intéressés de plus près à la paire de code « Appropriation Espace » au code « Sentiment Appartenance » étant donné leur fort taux de similarité (de l'ordre de 65 %). Selon les répondants, le sentiment d'appartenance à la ville et l'appropriation de l'espace sont deux éléments indissociables représentent des indicateurs de la satisfaction de la clientèle et donc de la réussite du projet.

« Il y a même des associations qui se sont créées pour s'assurer que tout fonctionne dans notre veille. Bien sûr, on a des syndics⁶⁸ parce que c'est de notre devoir nous habitants nous devons bien être prudent à ce que notre ville type ne se transforme à une ville sale et mal organisée [...] » (**Extrait de la fiche # 15**)

Le sentiment d'appartenance se construit peu à peu et, pour se développer, il nécessite que les personnes se sentent bien et valorisées au sein d'une communauté. En règle générale, l'engagement, l'envie de donner le meilleur soit et de s'identifier avec une certaine fierté à cette ville sont tous des indicateurs du sentiment d'appartenance. Comme le mentionne les répondants, le regroupement des habitants en syndics afin de préserver leur ville ou encore l'esprit de communauté ainsi créé, mais aussi l'utilisation de prénom possessif pour décrire la ville (tel que « notre » ou « ma » ville) témoignent du sentiment d'appartenance des habitants à la ville de Sala Al Jadida.

« [...] Je ne pense pas qu'il y a eu des crimes à Sala Al Jadida. Je vous donne un exemple, le fait qu'il y ait des espaces communautaires diminue le vol, tout le monde se connaît quand c'est une question d'appropriation de l'espace, tout le monde fait attention à son quartier, il y a donc une surveillance constante il y a plus de vol, la mixité le diminue aussi. (**Extrait de la fiche # 51**)

« [...] Vous allez voir sur place, les gens se sont appropriés l'espace, maintenant c'est leur ville, vraiment je suis très fier de voir ça. Il y a même des familles qui se regroupent en syndic pour essayer de préserver les espaces extérieurs [...]. Les habitants lorsqu'ils ont acheté leurs logements, ils ont fait quelques modifications pour personnaliser leur logement, tout ça c'est un point très fort, ils sont là sur place, ils sont en sécurité, dans des appartements de qualité, ils dorment tranquillement, ils ont tout ce qu'ils veulent, le transport est assuré, la famille qui a des grands enfants, il y a une faculté sur place. » (**Extrait de la fiche # 145**)

L'appropriation de l'espace par les habitants constitue le facteur décisif de la réussite finale de tout projet d'urbanisme ou de construction. S'approprier l'espace (il peut s'agir du logement, du voisinage, ou de la ville entière) consiste à s'attacher affectivement à ce dernier. En d'autres termes, on aime s'y retrouver ou encore, on sent qu'il nous met en valeur aux yeux de tous. L'appropriation résulte entre autre de la possibilité d'améliorer

⁶⁸ Il peut s'agir d'une personne physique ou d'une personne morale, d'une société voire d'une association. Le syndic est élu par l'assemblée générale des copropriétaires. Il assure l'exécution des décisions prises en assemblée générale et administre l'immeuble au nom du syndicat des copropriétaires dont il est le mandataire.

ou personnaliser cet espace. Dans le cas de Sala Al Jadida, elle se manifeste par les changements effectués dans les logements pour les personnaliser, ou encore par la sécurité des espaces extérieurs assurée par les habitants eux même.

Suite à l'analyse qualitative des fiches codées sous le thème de l'identification du besoin et de la satisfaction du client nous concluons que le succès du projet requiert une correspondance entre le besoin et l'attente des utilisateurs finaux (c'est-à-dire les clients). Afin de satisfaire adéquatement les exigences et les besoins des clients il faut tout d'abord les connaître, c'est-à-dire être proche de ces derniers. Ce processus requiert une écoute et une observation attentive du mode de vie et des attentes de la population cible. Le succès est une histoire de perception, et dans le cas présent, il repose en grande partie sur la satisfaction des clients puisque ce sont ces derniers qui ont achetés les logements mais également tout ce qu'il y a autour (c'est-à-dire les espaces verts, les rues, les écoles, les épiceries etc.) Il est donc lié en grande partie à des dimensions sociologiques qui vont donc au delà des critères strictement techniques. En effet, si les clients sont mécontents où si leurs attentes ne sont pas comblées, leurs perceptions face au projet seront négatives, ils pourront, par exemple, partir ailleurs déclenchant ainsi un phénomène de « ville morte » ce qui affectera bien évidemment le succès du projet.

6.2.5 Facteurs clefs de succès liés à l'organisation et au gestionnaire de projet

Cette catégorie regroupe les principaux facteurs clefs de succès portant sur l'organisation tel que décrit dans notre cadre conceptuel (voir chapitre 3 : cadre conceptuel). On retrouve donc les codes « Struct. Org. Projet », « Soutien Haute direct. » ou encore « Culture d'entreprise ». Cependant ces codes sont combinés avec les principaux facteurs clefs de succès (de notre cadre conceptuel) portant sur le chef de projet : « Compétences Gest. Proj. » « Habiléte à Déléguer » « Engagement Gest. Proj. » « Habiléte à Coordonner ». La question que l'on se pose c'est pourquoi ces deux thèmes soit l'organisation et le gestionnaire de projet sont regroupés ?

Les projets de grande envergure (notamment les projets de construction) demandent souvent la mise en place d'une organisation temporaire (c'est à dire une équipe de projet multidisciplinaire) qui doit s'insérer dans l'organisation pré existante de l'entreprise. Le cas de Sala Al Jadida est très particulier. En effet, le projet étudié n'est pas issu du besoin d'une organisation mais plutôt à la base de la création de cette dernière. En d'autres mots, la société Sala Al Jadida est créée en aval du projet et non l'inverse : il a eu tout d'abord l'idée du projet, puis le début de la conception de ce dernier, et enfin, la création de la société Sala Al Jadida afin d'organiser le travail, gérer le projet et vendre la ville sans penser à la réalisation de profit mais en couvrant ses pertes. Une fois le projet terminé, tous les logements livrés, la société n'aura plus de raison d'être. Dans ce cas précis, la société Sala Al Jadida est l'organisation temporaire chargée du projet. A ce titre, le gestionnaire du projet est également le directeur de la société Sala Al Jadida, donc lorsque l'on parle de soutien de la haute direction on parle du soutien du gestionnaire de projet et vice et versa. On comprend mieux pourquoi ces deux catégories, totalement séparées dans notre cadre conceptuel se retrouvent combinés dans notre dendrogramme global.

6.2.6 Facteurs clefs de succès liés aux caractéristiques PME

Pour répondre à l'un des objectifs de cette recherche, soit, d'établir comment l'approche entrepreneuriale et le mode de gestion de type PME adoptée ont contribués au succès du Projet Sala Al Jadida, nous nous sommes intéressés de plus près aux fiches codées sous les codes de la catégorie sous le thème des facteurs de succès liés aux caractéristiques PME, mis en évidence par le dendrogramme global.

6.2.6.1 La petite taille de l'équipe de projet

Le code « Petite Taille Equipe Proj » fait référence à la « taille à l'échelle humaine » de l'organisation de Julien (1994). De l'avis de tous les répondants la petite taille de l'équipe en charge du projet est un facteur important permettant une plus grande flexibilité et une meilleure gestion du projet.

« [...] Les équipes sont restreintes, l'effectif est donc réduit, permettant une intégration facile au nouveau venu mais surtout une mobilité géographique de tous les intervenants et donc une plus grande flexibilité de l'équipe [...] » (**Extrait Fiche 292**)

La mobilité géographique fait référence, dans ce cas précis, à la proximité spatiale entre les différents intervenants du projet. L'équipe est petite, les membres sont donc proches géographiquement les uns des autres. S'il y a un problème à gérer ou un manque d'information les individus sont donc capables de se déplacer pour parler directement à la personne concernée et donc avoir un vis-à-vis rapide et efficace. Cette proximité dite spatiale conditionne donc les relations directes, simples et plutôt informelle entre les membres de l'équipe permettant entre autre de réduire les effets de l'asymétrie de l'information. Ainsi contrairement aux autres grands projets de construction, où l'effectif est très important et où il est souvent difficile de gérer la multitude d'intervenants, l'effectif réduit du projet Sala Al Jadida conduit à une plus grande fréquence des rencontres informelles et à une communication plus efficace ce qui favorise la coopération et l'esprit d'équipe.

6.2.6.2 Polyvalence des tâches

Le code « Polyvalence » fait référence, quant à lui, à une autre caractéristique propre aux PME citée dans Julien (1994). il s'agit, plus précisément de la faible spécialisation.

« [...] On note également un certain cumul de fonctions pour certaines personnes [...] » (**Extrait de la fiche # 295**)

Ce cumul de fonctions citées par les répondants lors des entrevues, marque le faible degré de spécialisation au niveau de la direction et des employés. De plus, n'étant pas spécialisée dans tous les domaines liés à la construction, et ne possédant pas certaines compétences nécessaire à la réalisation de certaines tâches, la société Sala Al Jadida se concentre sur la gestion du projet et externalise une grande partie de ces tâches (tel que l'architecture, la construction, l'ingénierie etc.). La proximité géographique des

différents intervenants (cités plus haut) amplifie la faible spécialisation et atténue l'intérêt de créer une division des tâches trop poussée (Torres, 2000).

D'autre part, la structure hiérarchique de la société Sala Al Jadida qualifiée de simple et compacte favorise les rencontres directes et répétées entre les membres de l'organisation.

« [...] Chaque aménagement n'est pas cloisonné, il y a une certaine transparence, une flexibilité... parce que chacun doit savoir ce qui se passe à droite ou à gauche pour avancer et surtout minimiser les risque d'erreurs [...] » (**Extrait de la fiche # 127**)

La transparence et la flexibilité entre les différents départements, procurent une meilleure connaissance et une plus grande sensibilisation aux divers problèmes de la société et donc du projet à tous les employés. Les employés et tous les membres de l'équipe de projet sont constamment des observateurs des divers problèmes qui se posent aux autres membres de la société, et sont donc plus aptes à réagir rapidement. Cette observation directe et répétée facilite également une diffusion et un traitement efficace des connaissances tacites car n'étant pas codifiables, ces dernières sont transmises via l'observation, l'imitation et la pratique.

6.2.6.3 Stratégie peu formalisée

Le code « Stratégie non Formalisée » fait référence à la stratégie intuitive ou peu formalisée qui est une autre caractéristiques spécifique aux PME (Julien, 1994). Les stratégies utilisées par l'équipe dirigeante du projet Sala Al Jadida sont généralement peu formalisées, intuitives et flexibles.

« [...] Il y a une absence dans le formalisme de certaines procédures de gestion, de toute façon, la plupart ne sont pas systématiquement mises à jour [...] » (**Extrait de la fiche #272**)

Selon les répondants, étant donné l'effectif réduit et la proximité des membres de l'équipe, les changements de direction sont souvent expliqués oralement. La formalisation de la stratégie et des procédures de gestion n'est donc pas de mise.

« [...] Certaines procédures étaient décrites et veillées à leur application. Mais, ce n'est pas une bible, il faut qu'elles soient rechangées, qu'elles puissent être modifiées si nécessaire. Elles doivent être revue à chaque étape du projet, ça doit être une obligation, on ne doit pas chercher quelque chose de statique [...] »
(Extrait de la fiche #273)

Vu que le projet est unique en son genre, il n'y a donc aucun référentiel de départ. L'équipe de gestion travaille donc de façon intuitive par essais erreurs, réglant les problèmes au fur et à mesure où ils se présentent. Elle doit faire preuve de souplesse mais également d'une forte rapidité d'adaptation aux nouveaux changements et problèmes qui surviennent. L'horizon temporel est donc centré sur le court terme et axé sur la réaction plutôt que l'anticipation. Quand aux procédures, elles doivent être dynamiques afin de s'adapter facilement aux changements, c'est donc pour cette raison qu'elles doivent être revues et corrigées au besoin.

6.2.6.4 La communication informelle

Le code « Comm. Informelle » fait référence au contact direct et aux dialogues face à face, représentant les caractéristiques propres aux PME liées aux systèmes d'information simples (Julien, 1994). Lors de l'analyse des fiches codées sous ce thème, nous avons noté que le système d'information interne est considéré par les répondants comme étant peu organisé et souvent informel.

« [...] Les relations entre les travailleurs et la direction sont fondées sur le respect mutuel et les communications franches... Les membres de l'équipe sont informés sur la situation de l'entreprise, ils sont consultés et sont appelés à participer aux décisions qui les touchent directement [...] »
(Extrait de la fiche # 264)

« [...] Les employés sont informés de la situation de l'entreprise, de ses projets, de ses succès et de ses échecs, des nominations, etc., par des Tableaux d'affichage mais surtout par des rencontres personnelles avec les cadres supérieurs [...] »
(Extrait de la fiche # 278)

« [...] Les employés sont informés oralement de la situation courante de l'entreprise presque en temps réel [...] »
(Extrait de la fiche # 298)

Compte tenu de la proximité de l'équipe dirigeante avec le personnel, le dialogue et le contact direct sont privilégiés aux mécanismes plus formels. L'information interne est donc communiquée directement et sans délais aux membres de l'organisation.

En ce qui concerne le système d'information externe, le contact direct (communication dite informelle) s'effectue également entre les différents intervenants du projet. Nous avons souligné précédemment, l'importance de la proximité géographique des intervenants externes dans le projet. Les répondants percevaient cette proximité géographique comme un facteur clefs de succès favorisant la communication entre tous les membres de l'équipe de projet. La circulation de l'information externe s'effectue donc plus facilement réduisant encore une fois l'asymétrie de l'information et les délais d'obtention de cette information.

On en conclut, qu'étant donné l'urgence du projet (et les délais d'exécution très court) le système d'information -interne et externe- simple permet de mieux gérer le temps, minimiser le risque d'erreur et donc d'être plus efficace.

Le succès d'un projet repose sur un ensemble de facteurs plus ou moins variés selon le contexte dans lequel il est réalisé et selon la complexité de son environnement. Dans un contexte où la turbulence de l'environnement demande des ajustements et des changements organisationnels fréquents, pour réussir son projet il faut connaître ses clients, avoir un effectif réduit, être polyvalent et surtout mettre en place une certaine proximité spatiale ou géographique entre les différents intervenants afin d'être flexible et s'adapter rapidement aux changements.

A la lecture de ce chapitre, on apprend donc que le projet Sala Al Jadida, malgré sa taille et son envergure - et contrairement aux autres grands projets, souvent gérés par de grandes entreprises - est conçu et géré comme une PME. L'équipe est de petite taille et tous les membres sont polyvalents, la stratégie non formalisée, et le système d'information interne et externe de proximité sont régit par une communication informelle, tous ces éléments, spécifiques à la gestion des PME sont présents dans la

gestion de ce projet. De plus, la proximité avec les clients permet de mieux les connaître et donc d'identifier efficacement les besoins et attentes de chacun. Enfin, proximité géographique de tous les intervenants facilite la collaboration, l'engagement de tous autour d'un projet unique et la communication. La proximité étant « la condition nécessaire au fonctionnement classique de la PME » compte tenu de son rôle à la fois de facteur rassurant exerçant un effet de réduction sur l'incertitude, rassembleur mais aussi un facteur clé de la flexibilité et de la réactivité, ont peu considérer qu'elle joue un rôle majeur dans le succès de ce projet.

Ainsi, tous ces facteurs - liés aux spécificités de gestion des PME - réunis permettent une plus grande flexibilité et une adaptabilité face aux nombreux obstacles naissants et aux problèmes à résoudre minimisant les coûts mais surtout les délais. Compte tenu du caractère unique mais également de l'urgence du projet, ont peut en conclure que l'approche entrepreneuriale et le mode de gestion de type PME ont permis de réunir les principaux facteurs à l'origine du succès du projet Sala Al Jadida.

CONCLUSION

Cette recherche portait principalement sur la mise en exergue des principaux facteurs clefs de succès du projet Sala Al Jadida mais également sur la compréhension du mode de gestion de ce projet adopté et sur son influence sur le succès du projet. En effet, aujourd’hui, face la pression constante d’un environnement de plus en plus contraignant et turbulent les entreprises travaillant en mode projet doivent développer une gestion performante pour survivre. Dans un contexte bien particulier qu’est le monde de la construction, comment certaines entreprises réussissent leur projet alors qu’un grand nombre échoue? Ainsi, l’objectif général de cette recherche est d’identifier les éléments essentiels à la réussite d’un projet de construction bien particulier - le Projet Sala Al Jadida - en déterminant les facteurs qui influencent le succès de ce dernier.

Pour ce faire, nous avons, dans un premier temps, examiné de plus près les facteurs susceptibles d’influencer le projet en fonctions des études et recherches antérieures portant sur le thème du succès des projets. Le second chapitre est donc consacré aux études de la théorie sur le succès et des facteurs qui influencent ce succès. Ces différents écrits nous ont rapidement révélés qu’il n’existait pas de définition universelle du succès, c’est plutôt une histoire de point de vue et de perceptions. Par la suite, lors de la détermination des principaux facteurs clefs de succès retrouvés dans la littérature nous nous sommes heurtés à un second problème : chaque projet à ses propres critères et facteurs de succès, ils ne sont donc pas généralisables mais plutôt contextuels. Enfin, la littérature nous a révélés qu’en général ce n’est pas un facteur pris individuellement qui influence le succès mais bien une combinaison adéquate de plusieurs facteurs.

Le troisième chapitre défini les principaux concepts à l’étude et les variables à mesurer sur le terrain afin de répondre à la question de recherche : « *Quels sont les facteurs clefs de succès du projet Sala Al Jadida?* ». Inspiré du modèle Belassi & Tukel (1996), nous avons mis en place un cadre conceptuel personnel et spécifique qui suppose que pour assurer sa réussite du projet, la société Sala Al Jadida doit posséder des facteurs de succès relatifs à l’environnement externe, à l’organisation, au projet, au gestionnaire et à l’équipe de projet. Sur la base de ces écrits et du modèle spécifique de

recherche une proposition de recherche a été établie. Elle consiste à étudier plus en profondeur « *Comment l'approche entrepreneuriale et le mode de gestion type PME ont contribués au succès du projet Sala Al Jadida ?* »

Par la suite, l'objectif du quatrième chapitre consiste à décrire minutieusement la méthodologie utilisée dans cette étude afin de répondre au mieux aux buts fixés dans le mémoire. Nous avons donc réalisé une étude de cas à partir d'une série d'entrevues semi dirigées auprès de huit répondants. Par la suite, les entrevues ont été retranscrites sous forme de verbatim et codées à l'aide d'une grille de code réunissant tous les facteurs clefs de succès mis en lumière par le cadre conceptuel spécifiques.

Le cinquième chapitre présente un cas descriptif et chronologique du projet Sala Al Jadida. En effet, l'absence de description du contexte déconnecterait la réflexion des données qui l'ont en partie engendrée. Il faut donc présenter et détaillé le projet afin de mieux comprendre l'analyse des données.

Le dernier chapitre présente, quant à lui les résultats de l'analyse des données. Nous avons effectué deux niveaux d'analyse. Dans un premier niveau, une analyse quantitative du corpus étudié a été réalisée en deux parties. La première consistait à étudier les taux d'enracinement des différents codes à l'étude à l'aide de graphiques présentant la distribution des occurrences (ou cooccurrences) de chacun. La seconde partie consistait à analyser les taux de densité des différents codes du corpus à l'aide de dendrogrammes réalisés par la méthode de la classification ascendante hiérarchique. L'analyse quantitative a permis de mettre en évidence les principaux facteurs clefs de succès du projet Sala Al Jadida - selon la perception et le vécu des répondants- regroupés sous les thèmes suivants : (1) le projet lui-même, (2) les la satisfaction et l'identification du besoin des clients, (3) l'organisation et le gestionnaire de projet, (4) l'équipe de projet, (5) le management et enfin (6) les caractéristiques PME. Comme nous pouvons le constater, parmi les résultats obtenus, plusieurs corroborent ceux provenant de recherches empiriques antérieures. Cependant, on remarque que l'un de ces regroupements ne ressort généralement pas dans la littérature en gestion de projet, il

s'agit des caractéristiques spécifiques à la gestion des PME. Le second niveau d'analyse établit est quand à lui, quantitatif, basé sur le contenu entrevues. A ce niveau, les résultats montrent clairement l'importance qu'accordent les différents répondants à l'identification du besoin des clients. Pour déterminer adéquatement ce besoin, une proximité étroite avec les clients est primordiale afin de mieux les connaître mais aussi d'écouter attentivement leurs attentes. Cette façon de faire permet, par exemple, d'intégrer au projet des éléments personnels et culturels facilitant la mise en place du sentiment d'appartenance et l'appropriation de l'espace, éléments clefs de la réussite d'un projet de construction de logements.

Le deuxième élément révélé à ce niveau de l'analyse est l'importance de la proximité géographique de tous les intervenants menant à l'établissement d'une relation de confiance et de respect mutuel. En devenant de plus en plus complices, autant d'un point de vue personnel que professionnel, les différents intervenants forment une équipe soudée et mobilisée dans laquelle la communication, l'engagement et la collaboration sont facilités produisant ainsi une performance jugée supérieure. Les répondants accordent donc une place importante à la proximité aussi bien au niveau de l'équipe que des clients. Etant « la condition nécessaire au fonctionnement classique de la PME » compte tenu de son rôle à la fois de facteur rassurant exerçant un effet de réduction sur l'incertitude, rassembleur mais aussi un facteur clé de la flexibilité et de la réactivité, ont peu considérer qu'elle joue un rôle majeur dans le succès du projet Sala Al Jadida.

Enfin, le troisième éléments mis en lumière par l'analyse qualitative des entrevues est le fait que le projet Sala Al Jadida, malgré sa taille et son envergure - et contrairement aux autres grands projets, souvent gérés par de grandes entreprises - est conçu et géré comme une PME : L'équipe est de petite taille et tous les membres sont polyvalents, la stratégie non formalisée, et le système d'information interne et externe de proximité sont régit par une communication informelle. Tous ces éléments, spécifiques à la gestion des PME sont présents dans la gestion de ce projet. Ils permettent une plus grande flexibilité et une adaptabilité face aux nombreux obstacles naissants et aux problèmes à résoudre

minimisant ainsi les coûts mais surtout les délais. Compte tenu du caractère unique mais également de l'urgence du projet, on peut en conclure que le mode de gestion adopté, spécifique aux PME, a permis de réunir les principaux facteurs clefs de succès du projet Sala Al Jadida. Evidemment, les résultats de notre recherche ne nous permettent d'aucune manière de stipuler qu'il s'agit là de pratiques exemplaires assurant nécessairement le succès, mais nous pouvons tout de même déclarer, sans nous tromper que ce sont les pratiques à l'origine du succès du projet étudié.

Pour ce qui est des perspectives de recherches futures, nous en envisageons quelques unes. Dans le prolongement de cette recherche, le travail pourrait consister à identifier les facteurs clefs de succès d'autres projets similaires, toujours dans un contexte marocain, et puis les valider à partir des regroupements obtenus lors de l'analyse des données, et ce, afin de développer un modèle complet, général et opérationnel permettant aux gestionnaires des futurs projets de construction de logements d'identifier dès la phase de conception les facteurs sur lesquels ils doivent s'appuyer pour assurer le succès de leurs projets. De plus, il serait également intéressant d'élaborer une étude comparative entre les projets de construction gérés par de grandes entreprises et ceux gérés par des PME afin de valider les conclusions de cette recherche quant à l'influence positive de la gestion de type PME sur le succès des projets. Enfin, puisque le succès est une histoire de perception et que nous avons identifiés que la satisfaction des utilisateurs est l'un des facteurs majeurs pouvant influencer du succès ou de l'échec d'un projet, il serait intéressant d'établir une recherche spécifique sur la satisfaction des clients ou encore sur les attentes de la population face à ce genre de projet de construction. Cette étude mettra donc en exergue les aspects spécifiques ou éléments clefs susceptibles de permettre l'atteinte de cette satisfaction et donc d'assurer le succès des projets.

Quant aux limites de la présente recherche, la principale limite découle fondamentalement de la stratégie de recherche privilégiée. En effet, ayant volontairement choisi de limiter notre étude, au cas unique et particulier de Sala Al

Jadida, et même si certains des résultats présentés aux chapitre précédents permettent la compréhension plus approfondie des facteurs clefs du succès du dit projet, nous ne pouvons aucunement généraliser les résultats obtenus à tous les projets ce qui, en réalité n'était pas notre objectif. La seconde limite provient de l'échantillon choisi. La taille de l'échantillon des répondants interviewés étant relativement limitée, nous avons conscience que la représentativité de l'échantillon est réduite et pourrait influencer la validité interne de nos résultats. Les résultats et l'analyse ne peuvent donc pas être généralisés. Mais il ne faut pas oublier que la recherche est avant tout exploratoire, et elle pourra être approfondie en diversifiant et en augmentant la taille de l'échantillon. La dernière limite provient du processus d'analyse adopté dans cette recherche. En effet, l'interprétation des résultats consiste à donner un sens, à postériori, aux données établies à partir de la codification des entrevues. Pour ce faire nous avons eu recours à triangulation des données quantitatives et aux extraits cités à partir des entrevues tenus par les répondants, cependant, compte tenu de la taille réduite de l'échantillon nous n'avons pas vérifié, de manière statique, la concordance des sources. Néanmoins, une fois l'analyse complétée, elle a été présentée à deux répondants qui ont validés l'essentiel du contenu.

En ce qui concerne les apports de cette recherche, ils sont d'ordres pratiques et théoriques. Tout d'abord, la première contribution consiste à avoir documenté le projet Sala AL Jadida à partir d'un cas chronologique et descriptif du projet. Par la suite de nouveaux facteurs clefs de succès inexplorés jusque là ont été mis en lumière par l'analyse des entrevues (discours) puis regroupés sous un même thème par le dendrogramme global de l'étude (on parle des caractéristiques PME, bien évidemment). Ainsi cette étude aura permis d'analyser plusieurs regroupement de facteurs clefs de succès du Projet Sala Al Jadida, mais seulement un seul prouve son importance : Regroupant les principaux éléments liés à la logique de proximité de Torres (2000) à la clef de la réussite du projet, la gestion de type PME est sans aucun doute, « LE » facteur de succès du projet à ne pas oublier. Finalement, cette recherche n'a pas seulement permis une meilleure compréhension de certains aspects lié à la problématique nous

intéressant mais nous a assurément amenés à mettre en lumière dans quelle mesure ces même résultats peuvent être pratiques et utiles pour un bon nombre d'acteurs impliqués de près ou de loin dans tout projet de construction de logements sociaux.

BIBLIOGRAPHIE

- A.M (2007, 6 octobre). L'édification des villes satellites. Au-delà de l'habitat : une révolution culturelle. *La gazette du Maroc*. Document consulté le 26 décembre 2007 de
http://www.lagazettedumaroc.com/articles.php?r=5&sr=957&n=545&id_artl=14798
- A.Z. (2008, 1 décembre). Sala Al Jadida : la grogne. *Le Matin*. Document consulté le 10 janvier 2009 de
<http://www.lematin.ma/Actualite/Journal/Article.asp?idr=110&id=103030>
- Ahadzie, D. K., Proverbs, D. G., & Olomolaiye, P. O. (2008). Critical success criteria for mass house building projects in developing countries. *International Journal of Project Management*, 26(6), 675-687.
- Ahuja, V., Yang, J., & Shankar, R. (2009). Study of ICT adoption for building project management in the Indian construction industry. *Automation in Construction*, 18(4), 415-423.
- Allali, B. (2008). *Notes de cours en gestion des PME*. Montréal : HEC Montréal.
- Atkinson, R. (1999). Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria. *International Journal of Project Management*, 17(6), 337-342.
- B.K. (1998). Sala El Jadida, la ville nouvelle : une cité fière. *Maroc Hebdo International*, 320.6. Page consultée le 10 janvier 2008 de
http://www.maroc-hebdo.press.ma/MHinternet/Archives320/html_320/unecite%20fiere.html
- B. K. (1999). Bilan du Conseil d'administration de Sala Al Jadida : bonne performance. *Maroc Hebdo International*, 357, 30-31. Page consultée le 26 décembre 2007 de
<http://www.maroc-hebdo.press.ma/MHinternet/Archives357/357.htm>Liste357.htm>
- B.M (2004, 23 février). Consacrer la bonne gouvernance participative. *La gazette du Maroc*. Document consulté le 26 décembre 2007 de
http://www.lagazettedumaroc.com/articles.php?id_artl=4160&n=356&r=2&sr=840
- Baker, B N, Murphy, D C and Fisher, D (1983). Factors affecting projectsuccess. *Project Management Handbook* Van Nostrand Reinhold Co., New York (1983).

Bandeira-de-Mello, R., Garreau, L. (2008). *Possibilités et pièges liés à l'utilisation des logiciels dans le processus d'analyse au travers de la théorie enracinée*. Université Paris-Dauphine, France. Document récupéré le 15 Juillet 2009 de : http://docs.google.com/gview?a=v&q=cache:W4PzNnCCBgAJ:hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/33/98/51/PDF/BANDEIRAR_AIMS2008.pdf+th%C3%A9orie+enracin%C3%A9e+code+occurrence&hl=fr&gl=ca

Banque mondiale (2006). *Maroc : villes sans bidonvilles. Rapport final de l'analyse d'impact social et sur la pauvreté*. Washington, D.C.: Banque mondiale. Document consulté le 17 mars 2008 de <http://doc.abhatoo.net.ma/doc/spip.php?article2741>

Barou, J. (2005). HLM, le risque d'une homogénéisation par le bas. Les effets des ségrégations, *Informations sociales*, N° 123, 74-87.

Belassi, W., & Tukel, O. I. (1996). A new framework for determining critical success/failure factors in projects. *International Journal of Project Management*, 14(3), 141-151.

Belout, A. (1998). Effects of human resource management on project effectiveness and success: Toward a new conceptual framework. *International Journal of Project Management*, 16(1), 21-26.

Bennani, D. (2004). *Villes nouvelles, mode d'emploi*. Communication présentée lors de la 31ème Conférence internationale du Réseau Habitat et Francophonie, Casablanca, Maroc.

BMCE BANK (2006, Mars). Note de conjoncture économique : Promotion immobilière. *BMCE Monthly*, 3. Document récupéré le 26 Février 2009 de : <http://www.bmcebank.ma/UploadFiles/publications/310/BMCEMonthlyN3mars2006.pdf.V2.aspx>

Boucher, L. (2002). *Les facteurs de succès des entreprises de construction en Abitibi-Témiscamingue*. Mémoire de maîtrise en gestion des organisations, Université du Québec à Chicoutimi.

Bouhamida, L. (2009, 28 Janvier). Les Agences urbaines paralysées : En grève deux fois par semaine depuis un mois. *Libération*. Document consulté le 15 Mars 2009 de : www.libe.ma/Les-Agences-urbaines-paralysees_a660.html

Cadieux, L. (1999). *La succession en entreprise familiale : Analyse du processus dans le cas de quatre entreprises manufacturières fondées par des femmes*. Mémoire de Maîtrise en Gestion des PME et de leur environnement, Université du Québec à Trois-Rivières.

Célier, P. (2004). *Définition(s) des P.M.E. au Maroc et en Europe*. Page consultée le 12 décembre 2007 de :
http://www.enset-media.ac.ma/cpa/definition_pme_maroc_et_europe.htm

Cleland, D.I. et King, W.R. (1983), *Systems Analysis and Project Management*, 3rd Edition, New York: McGraw-Hill.

Cohen, E. (2001). *Dictionnaire de gestion*. Paris : Edition La Découverte. (3^{ème} édition).

Contrat programme pour la mise en œuvre d'une stratégie de développement de l'entreprise du bâtiment et des travaux publics au Maroc entre le gouvernement et la confédération générale des entreprises du Maroc ainsi que la fédération nationale du bâtiment et des travaux publics. (2004). Rabat : Royaume du Maroc. Document récupéré le 05 Mars 2009 de :
<http://www.fnbtp.ma/Documents/D%9crets/CPFNBTpversion28juin2004.pdf>

Cooke-Davies, T. (2002). The "real" success factors on projects. *International Journal of Project Management*, 20(3), 185-190.

D'Amboise, G. (1989). *La PME canadienne: situation et défis*. Québec : Presses Université Laval. Document consulté le 28 Mars 2009 de :
http://books.google.ca/books?id=roOwEi9GU-4C&dq=La+PME+canadienne:+situation++D%27amboise&printsec=frontcover&source=bl&ots=4sHXFAAHpE&sig=_rRqlTybng6x9EgeNxmg4aBFR_w&hl=fr&ei=EBb1Se72GIv4MK2QzakP&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=2

D'Amboise, G. (1997). *Quelle gestion stratégique pour la PME*. Québec: Presses Inter Universitaires.

Dandridge, T. C. (1979). Children are not "little grown-ups" : small business needs its own organizational theory. *Journal of Small Business Management*, 17(2), 53-57.

Dansereau, F. (2005, 14 mars). *La mixité sociale dans l'habitat: principes, approches et éléments de mise en œuvre*. Communication présentée au forum sur l'habitation, Montréal, Canada. Document consulté le 20 janvier 2009 de
http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/page/arr_so_fr/media/documents/dansereau.pdf

D'Aragon, P., Genest, B-A., & Grant, M. (1996). *Recherche exploratoire sur la relation entre l'orientation qualité et la sécurité dans les projets de construction*. Montréal : IRSST. Document récupéré le 12 Avril 2009 de :

http://www.irsst.qc.ca/fr/_publicationirsst_440.html

Deslauriers, J.-P. (1991). *Recherche qualitative: guide pratique*, McGraw-Hill, Montréal, 142 p.

De Wit, A. (1988). Measurement of project success. *International Journal of Project Management*, 6(3), 164-170.

Dvir, D., & Lechler, T. (2004). Plans are nothing, changing plans is everything: the impact of changes on project success. *Research Policy*, 33(1), 1-15.

E.A. (1999). Sala El Jadida mène sa campagne de promotion : pour une cité pérenne. *Maroc Hebdo International*, 382, 30-31. Page consulté le 10 janvier 2008 de <http://www.maroc-hebdo.press.ma/MHinternet/Archives382/382.html/Zoom.html>

Eisenhardt, K.M (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550

El-Ghad, S. (1996, janvier). L'inauguration d'une ville : Sala al Jadida. *Selwane*. Page consultée le 15 décembre 2007 de http://www.selwane.com/index.php?option=com_content&task=view&id=34&Itemid=370

El-Hamiani, M.H. (2004). *Sala Al Jadida : naissance d'une ville*. Document inédit : Royaume du Maroc.

El-Kasmi, M. (n.d.). *Problématique de la restructuration de Karyan El Oued*. Agence Urbaine, Rabat, Maroc. Document consulté le 10 mai 2007 de http://www.globenet.org/preceup/pages/fr/chapitre/capitali/cas/marokar_c.htm

Gagnon, Y.C. (2005). L'étude de cas comme méthode de recherche : guide de réalisation. Québec : Presses de l'Université du Québec.

Gauthier, B. (2004). *Recherche Sociale – De la problématique à la collecte des données*, Presses de l'Université du Québec, 4^{ième} édition.

Ghannam, F. (2007, 24 avril). Maroc : Dérives dans le logement social. *La vie économique*. Page consultée le 18 janvier 2008 de <http://www.bladi.net/12476-maroc-logement-social.html>

Gheris, M. (2005, décembre). *Le financement du logement au Maroc : des pratiques illégales mais efficaces : cas de la pseudo-hypothèque*. Communication présentée lors de la XIème Assemblée générale du CODESRIA, Maputo, Mozambique. Document consulté le 26 décembre 2008 de

http://www.codesria.org/Links/conferences/general_assembly11/papers/gheris.pdf

Grise, J.B. (1985) «Activités de langage et représentation», in Chanlat, A. et M. Dufour, (eds.) 1985. *La rupture entre l'entreprise et les hommes : le point de vue des sciences de la vie*, Montréal, Éditions Québec-Amérique.

Groupement des architectes du projet Sala Al Jadida (1995). *Présentation des plans de Sala Al Jadida*, Rabat, Maroc.

Harrisson, D., & Legendre, C. (dir.), (2002). Santé, sécurité et transformation du travail : réflexions et recherches sur le risque professionnel. Québec : Presses de l'université du Québec. Document récupéré le 02 avril 2009 de : http://books.google.ca/books?id=ix46mPpQAv4C&printsec=frontcover&dq=particularit%C3%A9+industrie+construction+on+r%C3%A9alise+projet&hl=fr&source=gbs_summary_s&cad=0

Hlady Rispal, M. (2002). *La méthode des cas : Application à la recherche en gestion*. Paris-Bruxelles : Edition De Boeck. Document récupéré le 10 juillet 2009 de : http://books.google.ca/books?id=KsHqZBYgm08C&pg=PA198&lpg=PA198&dq=cas+descriptif+methodologie&source=bl&ots=4R9V2yxumX&sig=Vg12Q0p0n8ekTEXsAjblk5DKByrM&hl=fr&ei=Wox4SvlM1c2UB9yH5ZkF&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=3#v=onepage&q=&f=false

Hyvari, I. (2006). Success of projects in different organizational conditions. *Project management journal*, 37 (4), 31-41.

Industrie Canada (2007, Novembre). Financement. *Bulletin trimestriel sur la petite et moyenne entreprise*, 9(3). Document consulté le 27 Mars 2009 de : <http://www.ic.gc.ca/eic/site/sbrp-rppe.nsf/fra/rd02226.html>

Iwashita, S. (2001). Custom made housing in Japan and the growth of the super subcontractor. *Construction Management and Economics*, 19 (3), 295–300.

Latifi, A. (2008, 28 Mars). *Immobilier : tout va bien. La vie éco*. Document consulté le 15 Mars 2009 de : <http://www.lavieeco.com/debat-et-chroniques/5180-immobilier-tout-va-bien.html>

Lavagnon, A.I. (2004). *La Recherche sur le Succès des Projets : une Analyse Critique*. Séminaire de recherche, Université du Québec en Outaouais. Document récupéré le 23 Septembre 2006 de : www.uqo.ca/secteurs/administration/documents/CritiquesuccesUQO1.doc

- Lebart, L., & Salem, A. (1994). *Statistique textuelle*. Paris: Dunod.
- Leidecker, J. K., & Bruno, A. V. (1984). Identifying and using critical success factors. *Long Range Planning*, 17(1), 23-32.
- Levratto N. (2004, Octobre). *Propositions pour une définition opératoire de la PME : une analyse en termes de cohérence entre l'organisation interne et le marché*. Communication présentée au 10ème Congrès international francophone de la PME, (CIFPME), Montpellier, France. Document récupéré le 27 Mars 2009 de : <http://www.idhe.ens-cachan.fr/NLevratto2.PDF>
- Lim, C. S., & Mohamed, M. Z. (1999). Criteria of project success: an exploratory re-examination. *International Journal of Project Management*, 17(4), 243-248.
- Julien, P.A (1994). Pour une définition des PME. In GREPME (dir.). *Les PME : bilan et perspectives (pp.1-16)*. Paris : Economica. (2^e édition).
- Julien, P-A (2000). *L'entrepreneuriat au Québec (pour une révolution tranquille entrepreneuriale 1980-2005)*. Québec : Les Editions Transcontinental inc. & les Editions de l'entrepreneurship.
- Julien, P-A (2005). *Entrepreneuriat régional et économie de la connaissance*, Presses de L'Université du Québec, Québec.
- Latifi, A. (2008, 28 Mars). *Immobilier : tout va bien. La vie éco*. Document consulté le 15 Mars 2009 de : <http://www.lavieeco.com/debat-et-chroniques/5180-immobilier-tout-va-bien.html>
- Malhotra, N. (2007). *Études marketing avec SPSS*. Paris: Pearson Education.
- Mélé, N. (2007). L'évaluation du potentiel de management des porteurs de projets dans les PME technologiques. Mémoire de maîtrise administration des affaires, Université du Québec à Trois-Rivières.
- Miles, M.B., & Huberman, A.M. (2003). Analyse des données qualitatives. Paris-Bruxelles : Editions De Boeck. (Traduction de Miles, M.B., & Huberman, A.M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An expanded sourcebook* (2nd edn.), Sage:London & Thousand Oaks, California.)
- Ministère de l'économie et des finances (2000). *Les PME au Maroc : éclairage et propositions*. Rabat : Royaume du Maroc. Document récupéré le 10 Mars 2009 de: http://www.finances.gov.ma/depf/publications/en_catalogue/doctravail/doc_texte_integral/dt50.pdf

Ministère délégué auprès du premier ministre chargé de l'habitat et de l'urbanisme. (2006). [Rapport final]. *Etude sur les prévisions de construction de logement au Maroc*. Ministère de l'habitat et l'urbanisme. Document consulté le 17 mars 2008 de : <http://www.mhu.gov.ma/NR/rdonlyres/1CC429E6-8FD7-433C-ADB8-B4B72A2B6B2E/0/etudeprevisiondeproduction.pdf>

Ministère de l'habitat, de l'urbanisme et de l'aménagement de l'espace (2009). *Principaux indicateurs du secteur du bâtiment et des travaux publics*. Rabat : Royaume du Maroc. Page consultée le 10 Mars 2009 de : <http://www.mhuae.gov.ma/NR/exeres/B6E3474E-A695-40C6-A241-E4BCD6AC7ADD.htm>

Ministère des Affaires Générales du Gouvernement Marocain (2007). *Livre blanc de la PME*. Document inédit, Le premier ministre : Royaume du Maroc.

Ministère des finances et de la privatisation. Direction des Etudes et des Prévisions Financières (2008). *La nouvelle stratégie de logement au Maroc : Déclinaison des principaux axes et évaluation de leurs impacts*. Rabat : Royaume du Maroc. Document récupéré le 10 Mars 2009 de : <http://www.cgem.ma/doc1/etr/imm/1.pdf>

Ministère du développement économique, de l'innovation et de l'exportation du Québec (2006). *Les PME au Québec en 2005 : Diagnostics et tendances*. ISBN 2-550-45634-3.

Mission Économique de Casablanca (2002). *Fiche de synthèse : le secteur du BTP au Maroc*. Casablanca : Ambassade de France au Maroc-Mission économique. Document récupéré le 30 Mars 2009 de : http://www.cea-casablanca.ma/elements_graphiques/BTP%20au%20Maroc.pdf

Mintzberg, H. Ahlstrand, B. et Lampel, J. (2005) *Safari en pays stratégique*, Pearson Education, Paris.

Müller, R., & Turner, R. (2007). The Influence of Project Managers on Project Success Criteria and Project Success by Type of Project. *European Management Journal*, 25(4), 298-309.

Munns, A. K., & Bjeirmi, B. F. (1996). The role of project management in achieving project success. *International Journal of Project Management*, 14(2), 81-87.

Organisation de Coopération et de Développement Économiques, OCDE, (2000). *Perspectives de l'OCDE sur les PME*. Paris: OCDE (Éditions). Document récupéré le 10 Mars 2009 de :

[http://books.google.ca/books?id=IVcgkJ3wHH8C&dq=\(2000\).+Perspectives+de+l%27OCDE+sur+les+PME&printsec=frontcover&source=bl&ots=FO7BfCub4j&sig=sw4CjuK6wnnLfFcRCZz9XpTe_hU&hl=fr&ei=2GjxSaD3BpCOMsb15akP&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1#PPA10,M1](http://books.google.ca/books?id=IVcgkJ3wHH8C&dq=(2000).+Perspectives+de+l%27OCDE+sur+les+PME&printsec=frontcover&source=bl&ots=FO7BfCub4j&sig=sw4CjuK6wnnLfFcRCZz9XpTe_hU&hl=fr&ei=2GjxSaD3BpCOMsb15akP&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1#PPA10,M1)

Organisation de Coopération et de Développement Économiques, OCDE, (2005). *Perspectives de l'OCDE sur les PME et l'entrepreneuriat*. Paris: OCDE (Éditions). Document récupéré le 10 Mai 2009 de : [http://books.google.ca/books?id=y_gdVuZ7dmAC&pg=PA203&lpg=PA203&dq=\(2005\).+Perspectives+de+l%27OCDE+sur+les+PME+et+l%27entrepreneuriat+pdf&source=bl&ots=3SYo-vswA4&sig=Aq4Y1rwPKd-KGHPLVBF2c2qOrBk&hl=fr&ei=t64HSpfVCZOuMafSzN8E&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=6#PPA17,M1](http://books.google.ca/books?id=y_gdVuZ7dmAC&pg=PA203&lpg=PA203&dq=(2005).+Perspectives+de+l%27OCDE+sur+les+PME+et+l%27entrepreneuriat+pdf&source=bl&ots=3SYo-vswA4&sig=Aq4Y1rwPKd-KGHPLVBF2c2qOrBk&hl=fr&ei=t64HSpfVCZOuMafSzN8E&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=6#PPA17,M1)

Organisation de Coopération et de Développement Économiques-OCDE & Banque africaine de développement (2008). *Perspectives économique en Afrique-2008*. Le Maroc (pp.457-472). N.d : Éditions OCDE & Banque africaine de développement. Document récupéré le 20 Mars 2009 de : <http://www.oecd.org/dataoecd/5/12/40570729.pdf>

O'Shaughnessy, W. (2006, a). *Guide méthodologique d'élaboration de la gestion de projet, 2^e édition*.. Tome 1. Trois-Rivières : Les Éditions SMG.

O'Shaughnessy, W. (2006, b). *La conception et l'évaluation de projet*. Tome 2. Trois-Rivières : Les Éditions SMG.

Oudoud, L. (2006, 21 Mars). BTP expo 2006 : Pour faire le point sur le contrat-programme entre le gouvernement et les professionnels. *Le Matin*. Document consulté le 02 Mars 2009 de : <http://www.lematin.ma/Actualite/Journal/Article.asp?origine=jrn&idr=113&id=58572>

Pesämaa, O., Eriksson, P. E., & Hair, J. F. (sous presse). Validating a model of cooperative procurement in the construction industry. *International Journal of Project Management*.

Pettersen, N. (2001). *Notes de cours en méthodologie de la recherche*. Trois-Rivières: Université du Québec à Trois-Rivières.

Pinto, J. K., & Slevin, D. P. (1988a). Project Success: Definitions and Measurement Techniques. *Project Management Journal*, 19(1), 67.

Pinto, J. K., & Slevin, D. P. (1988 b). Critical Success Factors Across the Project Life Cycle. *Project Management Journal*, 19(3), 67.

Projet de recasement du Bidonville Karyan El Oued Arrondissement Laâyayda-Salé. (2005). Communication présentée lors du séminaire international « Villes sans bidonvilles », Marrakech, Maroc. Document consulté le 20 janvier 2009 de : <http://www.citiesalliance.org/doc/events/2005/pres-docs/nov-9/karyan-el-oued.pdf>

PMI (Project Management Institute) (1996). *Le management de projet, un référentiel de connaissances*. Paris: AFNOR Gestion, 2^e édition.

Provost, M-A., Alain, M., Leroux, Y., Lussier, Y. (2006). *Normes de présentation d'un travail de recherche*. Trois-Rivières: Éditions SMG.

Québec (province). Conseil de la science et de la technologie (2003). *Bâtir et innover : tendances et défis dans le secteur du bâtiment*. Sainte-Foy : Gouvernement du Québec.

R.L (2002, 19 février). Le logement social : réduire les coûts par les technologies. *L'économiste*. Page consultée le 26 décembre 2007 de : <http://www.lahbabi2.com/ARL%20Site/atribles/2-%20logement%20social,%20couts%20par%20les%20technologies.htm>

Rapport final (1998). Compte rendu du XII^e Congrès Européen de la Fédération Européenne d'Epargne et de Crédit pour le Logement, Marrakech, Maroc. Document consulté le 14 janvier 2008 de : <http://www.efbs.org/pages/publikationen/kongr12f.pdf>

Rajaobelina, L., Durif, F., Ricard, L. (2007). *Les facteurs clés de succès de la collaboration dans le secteur touristique : une procédure de comparaison des études de cas sur la Route des Vins*. Actes du XXIII^e Congrès International de l'association française en marketing (AFM), Aix-les-Bains, France.

Rmiche, A. (2003, 16 décembre). Nécessité de renforcer les services de base à Sala Al Jadida, *Le Matin*. Page consultée le 15 décembre 2007 de : <http://www.lematin.ma/Actualite/Journal/Article.asp?origine=jrn&idr=112&id=35461>

Royaume du Maroc (2002). Loi 53-00 définie par le Dahir N° 1-02-188 du 12 jounada I/ 1423 équivalant au 23 juillet 2002. Document récupéré le 26 Mars 2009 de : <http://www.anpme.ma/fr/environnement/Rubrique.aspx?idrub=71&idmod=20>

Sandivo, V., Grobler, F., Parfitt, K., Guvenis, M., Coyle, M. (1992). Critical success factors for construction projects. *Journal of construction engineering and management*; 118(1), 94-111.

Schmitt, S. (2008). *Sharepoint 2007*. ENI éditions : France. Document récupéré le 28 Mai 2009 de :

Sefiani, Y. (2008). *La problemática del hábitat social*. Communication présentée par le groupe El Omrane. Ministère de l'habitat de l'urbanisme et de l'aménagement de l'espace. Document consulté le 12 Novembre 2008 de : http://www.fundacionsuma.org/encuentro08/doc/sefiani_younes_ppt.pdf

Shenhar, A. J., Dvir, D., Levy, O., & Maltz, A. C. (2001). Project Success: A Multidimensional Strategic Concept. *Long Range Planning*, 34(6), 699-725.

Slevin, D. P., & Pinto, J. K. (1986). The Project Implementation Profile: New Tool for Project Managers. *Project Management Journal*, 17(4), 57.

Statistiques de la Fédération Nationale du Bâtiment et des Travaux Publics (FNBTP) au Maroc. Page consultée le 10 Mars 2009 de : <http://www.fnbtp.ma/chiffres.asp>

Tamouro, S. (2003). *Diagnostic stratégique de la société d'aménagement de la ville SALA AL JADIDA*. Mémoire de maîtrise en gestion des organisations, Université du Québec à Chicoutimi.

Tamouro, S. (2007). *Diagnostic fonctionnel de la société d'aménagement de la ville de Sala Al Jadida*. Mémoire de maîtrise en administration des affaires, Université du Québec à Trois-Rivières.

Thiébart, R. (2007). *Méthodes de recherche en management*. Paris : Dunod.

Thomsett, R. (2002). *Radical Project Management*. Prentice Hall : USA. Document récupéré le 15 Mai 2009 de :
http://books.google.ca/books?id=W1xQlQjIQH4C&pg=PA16&lpg=PA16&dq=Thomsett+opera+sydney&source=bl&ots=a0xcpPjYaX&sig=KoNK3DcfIJ_q-H_Y6mtKYXkou-A&hl=fr&ei=XVUYSvC7BJKMNa3q7Y8P&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum

Tissot, S. (2005). Les sociologues et la banlieue : construction savante du problème des « quartiers sensibles ». Dans *La ville des Savant. Genèses*, 60, 57-75.

- Torres, O. (1997a). Pour une approche contingente de la spécificité de la PME. *Revue Internationale PME (RIPME)*, 10(2), 9-43. Document récupéré le 10 Mars 2009 de : <http://www.oliviertorres.net/travaux/pdf/ot12ripme.PDF>
- Torres, O. (1998). Vingt-cinq ans de recherche en gestion de la PME : une discipline entre courants et contre-courants. Chapitre 1. Dans *PME: De nouvelles approches*. Paris: Editions Economica.
- Torres, O. (1999). *Les PME*. Paris : Flammarion, Collection Dominos. Document récupéré le 15 Mars 2009 de : <http://www.oliviertorres.net/travaux/pdf/pmetorres.pdf>
- Torrès, O. (1997, b, Juin). *Le management stratégique de la PME : entre spécificité et dénaturation*. Communication présentée lors de la 6ème Conférence Internationale de Management Stratégique, HEC Montréal, Canada. Document récupéré le 28 Mars 2009 de : <http://www.strategie-aims.com/montreal/torres.pdf>
- Torrès, O. (2000, Octobre). *Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME*. Communication présenté au 5ème Congrès International Francophone PME (CIFPME), Lille, France. Document récupéré le 18 Mars 2009 de : <http://www.oliviertorres.net/travaux/pdf/ot1lille.PDF>
- Torres, O. (2002, Juin). *Face à la mondialisation, les PME doivent mettre de la proximité et du territoire dans leurs stratégies de glocalisation*. Communication présentée à la Conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS), Paris, France.
- Torres, O. (2002, Octobre). *Essai de conceptualisation proxémique de la petiteur des entreprises*. Communication acceptée pour le 6ème Congrès International Francophone PME (CIFPME), Montréal, Canada.
- Torrès, O., & Gueguen, G. (2006). *Une approche proxémique de la PME : le cas de l'incertitude stratégique*. Actes de la 8ème Conférence Internationale Francophone en Entrepreneuriat et PME (CIFEPME), Fribourg, Suisse.
- Welsh, J. A., & White, J. F. (1981). A small business is not a little big business. *Harvard Business Review*, 59(4), 18-27.
- Westerveld, E. (2003). The Project Excellence Model®: linking success criteria and critical success factors. *International Journal of Project Management*, 21(6), 411-418.
- Yin, R. K., (1994). *Case study research: design and methods*. Thousand Oaks, Californie: Sage Publications, 2eme édition.

ANNEXES

ANNEXE A : Protocole d'entrevues

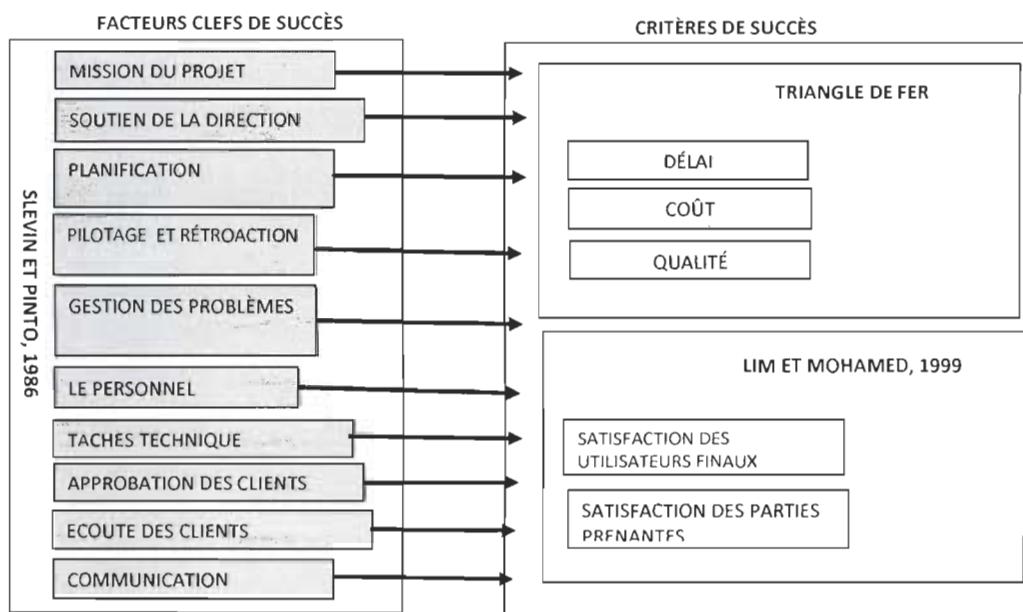
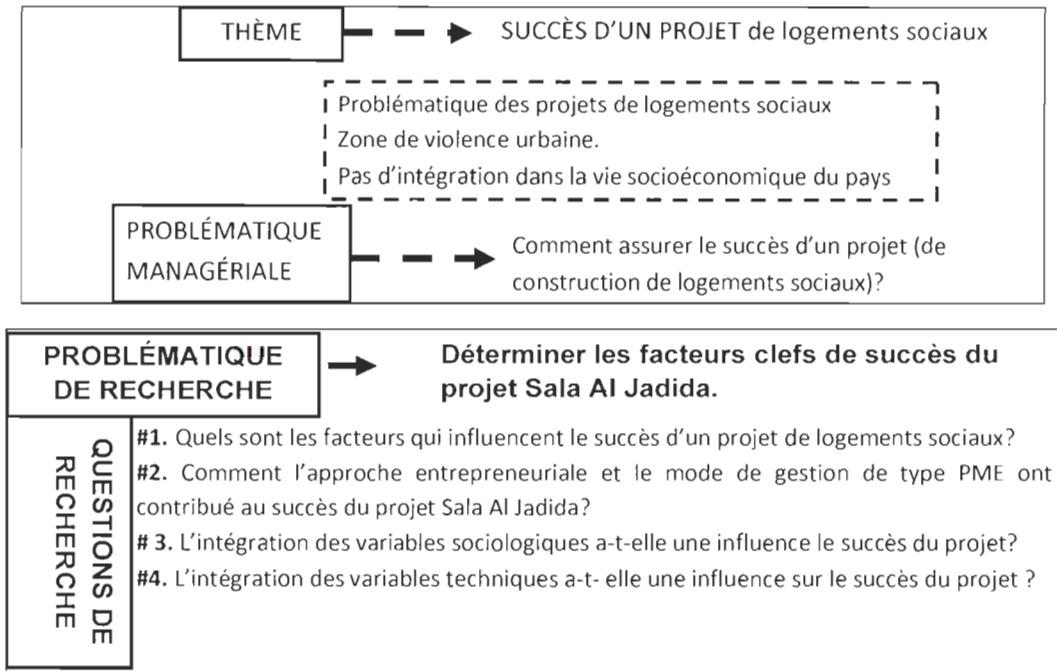
PROTOCOLE D'ENTREVUES

TITRE DU PROJET : « Évaluation des facteurs de succès du projet SALA AL JADIDA : l'impact de l'approche entrepreneuriale. »

Entrevues de terrain semi dirigées :

Nous allons réaliser huit entrevues semi structurées portant sur l'évaluation des facteurs clefs de succès du projet Sala Al Jadida auprès d'acteurs impliqués dans ce projet. Le protocole d'entrevue se résume comme suit :

1. En un premier temps, l'intervieweur remercie le répondant et présente brièvement les buts et les objectifs de sa recherche, les avantages pour le répondant ainsi que les objectifs de l'entrevue.
2. L'interviewer réitère les engagements à la confidentialité, fait signer le consentement écrit et demande la permission d'enregistrer l'entrevue.
3. L'intervieweur propose ensuite au répondant de se présenter et de décrire sommairement son parcours professionnel et/ou son implication dans le projet Sala Al Jadida.
4. L'intervieweur demande au répondant de décrire :
 - les grandes lignes du projet Sala Al Jadida et ce que cela représente pour lui.
 - les points forts et les points faibles du projet Sala Al Jadida.
 - ce qui fait que le projet est une réussite.
 - les éléments ayant eu un impact sur cette réussite. Quels sont les facteurs clefs de succès du projet et pourquoi?
 - des indicateurs permettant de mesurer objectivement cette réussite.
 - ce qu'il changerait au projet ou à sa gestion si c'était à refaire et pourquoi ?
5. Une fois ces questions couvertes, la suite de l'entrevue consiste à explorer latéralement les points clefs afin d'approfondir les explications données par le répondant.
6. Avant d'approfondir un nouveau sujet, l'interviewer procède à une brève synthèse de la discussion pour valider sa compréhension.



Cadre conceptuel général (récapitulatif de la littérature sur le sujet)

ANNEXE B : Grille de codage, définition

Définition des 61 codes de la grille de codage.

1. Besoin & Ecoute Clients

Référence à l'identification du besoin et à l'écoute des clients par l'équipe de projet et les architectes.

2. Satisf. Clients

Références aux indicateurs de la satisfaction des clients.

3. Projet Unique

Référence au caractère unique et novateur du projet.

4. Intég. Equip. Publics

Référence à l'intégration des équipements publics tel que les écoles, les hôpitaux, le commissariat, les centre commerciaux ect., lors de la conception de la ville.

5. Compétences & Taches Tech.

Référence aux :

- Compétences de l'équipe de projet
- Taches techniques assurées par l'équipe de projet

6. Volonté Politique

Référence à la volonté politique de créer la ville.

7. Rationalité Limité

Référence à la prise de décision suivant une rationalité limitée.

8. Objectifs Clairs

Référence aux objectifs clairs du projet

- Pour l'équipe de projet
- Pour les différents intervenants

9. Coopération & Cohésion

Référence à coopération et à la cohésion:

- De l'équipe de projet
- Entre l'équipe de projet et les différents intervenants externes
- De chaque intervenant externe (c'est-à-dire les sous traitants)
- Entre les différents intervenants externes

10. Pilotage & Retroaction

Référence au pilotage du projet et à la rapidité du feedback (rétroaction)

11. Communication

Référence à la communication :

- A l'intérieur de l'équipe de projet
- Entre l'équipe de projet et les différents intervenants
- Entre les différents intervenants

12. Bas prix de vente

Référence au bas prix de vente par rapport au prix exercé par le marché.

13. Comm. Informelle

Référence à la communication informelle

- A l'intérieur de l'équipe de projet
- Entre l'équipe de projet et les différents intervenants
- Entre les différents intervenants

Note : il peut s'agir d'échanges spontanés, de rencontres, de dialogue, du face à face ect.

14. Taille & Envergure Projet

Référence à la taille et à l'envergure du projet.

15. Collab. Engagement ST

Référence à la collaboration et à l'engagement des sous traitants, c'est-à-dire les différents intervenants externe à l'entreprise Sala Al Jadida (par exemple, les employés de l'entreprise de construction, les architectes, les ingénieurs externe ect)

16. Envi. Externe Social

Référence à la portée sociale du projet. Il s'agit du contexte social en matière de logement du pays.

17. Innov. Manageriales

Référence à l'intégration de différents innovations managériales afin de pallier à certains problèmes rencontrés mais aussi pour se différencier.

18. Evolution Continue

Référence aux différents changements et modification opérées depuis la phase de conception jusqu'à la clôture du projet.

19. Equilibre social

Référence à l'équilibre social dans le sens où ce n'est pas une ville de pauvres ou une ville de riche.

20. Modèle traditionnel

Référence au modèle de la ville traditionnelle marocaine (la médina)

21. Urgence du projet

Référence à l'urgence du projet (délais très court)

22. Struct. Org. Projet

Référence à la structure organisationnelle de l'entreprise en mode projet.

23. Soutien Haute Direct.

Référence au soutien de la haute direction envers le projet et les membres de son équipe.

24. Innov. idées créatives

Référence à l'intégration de différentes idées créatives sur le plan urbanistique et architectural afin de pallier à certains problèmes rencontrés dans les projets antérieures.

25. Péréquation

Référence au financement du projet. il s'agit de la péréquation entre les logements sociaux et promotionnels puisque les premiers sont vendu à perte.

26. Coordination

Référence à la coordination :

- De l'équipe de projet
- Des différents intervenants externes
- Entre l'équipe de projet et les différents intervenants externes

27. Coopération Admin. Pub.

Référence à la coopération des différentes administrations publique au projet.

28. Choix Pert. ST

Référence au choix pertinent des sous traitants ou intervenants externe du projet.

29. Intég. Espaces Verts

Référence à l'intégration d'espaces verts, tel que les jardins et patios lors de la conception de la ville.

30. Satis Implic. PP

Référence à la satisfaction des différentes parties prenantes, que ce soit les intervenants externes, le conseil d'administration de l'entreprise, ou encore les administrations publiques.

31. Intég. Elem-Culture

Référence à l'intégration d'éléments spécifiques à la culture marocaine tel que les « Farane » et « Hammam » lors de la conception de la ville.

32. RH-Equipe Projet

Référence aux ressources humaines c'est-à-dire à l'équipe de projet.

33. Proximité Geog. Intervenants

Référence à la proximité géographique de tous les intervenants dans la réalisation du projet aussi bien les employés de l'entreprise formant l'équipe de projet que les intervenants externes.

34. Planif & Echeanciers

Référence à la planification du projet et au respect des échéanciers.

35. Innov. Techniques

Référence aux innovations techniques mise en place lors de la réalisation du projet.

36. Culture d'Entreprise

Référence à la culture d'entreprise.

37. Apports Etat & Relat. Banques

Références aux apports de l'état et des différentes administrations ainsi que les relations avec les banques.

38. Mixité

Référence à la mixité de la population, comme ascenseur social et comme réducteur de ségrégation.

39. Engagement

Référence à l'engagement de l'équipe de projet et des différents intervenants externes envers la réussite du projet.

40. Spécificité Clientèle

Référence à la spécificité de la clientèle :

- Age
- Niveau d'éducation
- Niveau de vie et salaire
- Urbain ou rural
- Culture ect.

41. Appropriation Espace

Référence aux indicateurs de l'appropriation de l'espace (l'espace représente dans ce cas particulier, les logements, les quartiers ou la ville toute entière) des habitants.

42. Expériences antérieures

Référence aux expériences antérieures :

- Des membres de l'équipe de projet en matière de gestion de grands projets.
- Des différents intervenants externes
- Des projets de logements sociaux dans le pays et à l'extérieur du pays.

43. Envir. Externe Eco& Fin.

Référence à la situation économique et financière du pays représentant l'environnement externe du projet.

44. Compétences Gest. Proj.

Références aux compétences du gestionnaire de projet.

45. Mission Claire

Référence à la définition d'une mission claire et commune à tous les intervenants du projet aussi bien l'équipe de projet que les différents intervenants externes.

46. Proximité Geog. Installations

Référence à la proximité géographique des installations nécessaires à la construction de la ville. Il s'agit, entre autre des usines mises en place pour répondre à la cadence de production.

47. Sentiment Appartenance

Référence aux indicateurs du sentiment d'appartenance des habitants à la ville.

48. Petite Taille Equipe Proj.

Référence à la petite taille de l'équipe de projet, l'une des principales caractéristiques de la gestion des PME.

49. Stratégie non Formalisée

Référence à la non formalisation de la stratégic, l'une des principales caractéristiques de la gestion des PME.

50. Négociation

Référence aux habiletés du gestionnaire de projet à négocier. Il peut s'air par exemple de la négociation des contrats avec les différents intervenants.

51. Habiléte à Déléguer

Référence aux habiletés du gestionnaire de projet de déléguer certaines tâches aux :

- 52. Membres de l'équipe de projet
- 53. Différents intervenants externes

54. Externalisation

Référence à la sous traitance de différentes tâches du projet à des entreprises spécialisé, par exemple la construction, les plans d'urbanisme, ect....

55. Engagement GP

Référence à l'engagement du gestionnaire de projet envers l'entreprise et envers le projet

56. Habiléte à Coordonner

Référence aux habiletés du gestionnaire de projet de coordonner :

- L'équipe de projet
- Le projet en tant que tel
- Les différents intervenants externes

57. Engagement utilisateurs finaux

Référence à l'engagement des utilisateurs finaux, c'est-à-dire les clients qui achètent les logements de ne pas se rétracter sur l'achat ou sur les paiements des différentes tranche une fois le contrat signé.

58. Polyvalence

Référence à la polyvalence ou faible spécialisation des employés de l'entreprise en particulier, de l'équipe de projet, l'une des principales caractéristiques de la gestion des PME.

59. Contribution a la Stratégie

Référence à contribution du projet à la stratégie de l'entreprise.

60. Gestion de conflits

Référence aux capacités de l'équipe de projet à gérer les conflits internes et externes.

61. Partenariat Entrep. Priv.

Référence au partenariat de l'entreprise avec des entreprises privées pour la réalisation et la construction d'une zone spécifique.

62. Ress. Financ & Mater. Adéquates

Référence aux ressources matérielles et financières adéquates du projet.

63. Centralisation Gestion

Référence à la centralisation de la gestion autour du dirigeant, l'une des principales caractéristiques de la gestion des PME.

*ANNEXE C : Extrait de la matrice des données
brutes*

Fiches	<i>Apports Etat & Relat. Banques</i>	<i>Appropriation Espace</i>	<i>Bas prix de vente</i>	<i>Besoin & Ecoute Clients</i>	<i>centralisation gestion</i>	<i>Choix Pert. ST</i>	<i>Collab. Engagement ST</i>	<i>Comm. Iuformelle</i>	<i>Communication</i>	<i>Compétences & Taches Tech.</i>	<i>Compétences Gest. Proj.</i>
1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
8	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
9	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
11	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
12	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
13	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
14	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
15	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
16	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
17	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
18	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
19	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
20	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
21	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
22	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
23	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
24	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0

ANNEXE D : Extrait de la matrice de Burt

	<i>Apports Etat & Relat. Banques</i>	<i>Appropriation Espace</i>	<i>Bas prix de vente</i>	<i>Besoin & Ecoute Clients</i>	<i>Choix Pert. ST</i>	<i>Callab. Engagement ST</i>	<i>Comm. Informelle</i>	<i>Communication</i>	<i>Compétences & Taches Tech.</i>	<i>Compétences Gest. Proj.</i>	<i>Contribution a la Stratégie</i>
<i>Apports Etat & Relat. Banques</i>	11										
<i>Appropriation Espace</i>	0	10									
<i>Bas prix de vente</i>	1	0	19								
<i>Besoin & Ecoute Clients</i>	1	1	4	43							
<i>Choix Pert. ST</i>	0	0	0	2	14						
<i>Collab. Engagement ST</i>	1	0	2	4	2	18					
<i>Comm. Informelle</i>	0	0	0	0	0	0	19				
<i>Communication</i>	0	0	0	2	4	4	5	21			
<i>Compétences & Taches Tech.</i>	2	0	0	4	4	3	0	7	25		
<i>Compétences Gest. Proj.</i>	0	0	0	0	0	0	0	0	1	9	
<i>Contribution a la Stratégie</i>	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	2
<i>Coopération & Cohesion</i>	1	0	0	2	0	3	4	9	3	1	1
<i>Coopération Admin. Pub.</i>	4	0	1	1	0	1	0	1	4	0	0
<i>Coordination</i>	0	0	0	1	2	5	1	6	3	0	1
<i>Culture d'Entreprise</i>	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0
<i>Engagement</i>	0	0	1	2	0	1	0	2	2	0	0
<i>Engagement GP</i>	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	0
<i>Engagement utilisateurs finaux</i>	0	0	2	0	0	0	0	1	1	0	0
<i>Envi. Externe Social</i>	0	0	5	4	0	2	0	0	1	0	0

ANNEXES DU CAS SALA AL JADIDA

ANNEXE E : Chronologie du projet Sala Al Jadida

- 1940 à 1947 :** Période noire de l'économie et de l'urbanisme marocain.
- 1947 à 1956 :** Avec l'architecte Ecochard, des instruments d'urbanisme sont mis en place et on voit alors apparaître des villes nouvelles.
- 1956 :** 2 mars, signature à Paris de l'accord mettant fin au protectorat Français sur le Maroc et au Traité de Fès du 30 Mars 1912. L'indépendance du Maroc est proclamée le 3 mars.
- 1956 à 1964 :** Continuité du travail fait par Ecochard portant sur les logements à loyer modéré au Maroc.
- 1961 :** Mort de Mohammed V , roi du Maroc, le 26 février. Hassan II accède au trône le 3 mars.
- De 1964 à 1972 :** L'état arrête de bâtir à cause de la hausse des spéculations immobilières qui atteint son apogée en 1968.
- 1972 à 1980 :** L'état revient pour réinvestir. On voit alors la création de l'ERAQ (Etablissement Régional d'Aménagement et de Construction), CGI (Compagnie Générale Immobilière) et la création de villages pilotes. Ce sont des instruments permettant à l'état de revenir et intervenir dans les zones de spéculation. Mise en place d'un dahir (loi) qui exonérait les impôts aux promoteurs immobiliers pour les pousser à construire.

1980 à 2000 : Le déficit en logement se réduit à partir de 1980. L'état restructure ces instruments et permet aux communes de contrôler alors directement le milieu urbain en mettant en place des agences de contrôle : agences urbaines.

1986 : Mise en place d'un système d'aide à l'investissement en construction d'immeubles locatifs à travers la banque CIH : « Crédit Immobilier et Hôtelier ». Autorisation donnée au CIH de recevoir les dépôts du public et de pratiquer les opérations de banques. C'est donc à partir de cette date que le CIH est devenu une banque spécialisé en terme de dépôt et crédit et financement de logements.

Construction de la mosquée Hassan II à Casablanca. Fondation le 12 juillet 1986 puis inauguration le 30 août 1993, après sept ans de travail. Peu d'articles relatent ce chantier qui a conduit à construire la troisième plus grande mosquée du monde.

De 1991 à 1995 : Un constat que sur le royaume, il y avait un déficit énorme en termes d'habitat. Équivalent à 100 000 logements par ans.

Juillet 1992 : Don d'un terrain de 179 hectares par le roi Hassan II et pose de la première pierre sur un autre projet fait par l'architecte français Michel Pinseau et piloté par le secrétariat particulier de Sa Majesté.

Depuis 1993 : Il y a plus de citadins que de ruraux au Maroc.

En 1994 et 1995 : Une sécheresse qui a réduit de 45% la part de l'agriculture marocaine dans le produit intérieur brut, menaçait de causer d'importants dégâts sur le long terme. L'état doit investir du temps et de l'argent sur ce grave problème touchant tout le pays puisque les aides extérieures ne suffisent pas.

De 1994 à 2004 : L'accroissement de la population urbaine s'est fait au rythme de 306 000 nouveaux arrivants par an, dont 34,5% viennent de la campagne. Le déficit en logements s'aggrave.

1995 : Mise en place et lancement d'un système d'aide aux particuliers et aux gros investisseurs immobiliers dans le cadre d'un programme que l'on appelle le programme national de 200 000 logements.

Le CIH est la banque qui finance le Programme des " 200 000 logements sociaux " initiés par les pouvoirs publics.

Février 1995 : Révision du projet concernant l'étude sur la demande sociale dans l'agglomération de Rabat-Salé (sous jacente à la création de Sala Al Jadida), confiée au Cabinet Pinseau, il est apparu rapidement qu'elle ne correspondait pas à cette demande sociale, ni en terme de produit, ni en terme de quantité, ni en terme de plan détaillé. De plus, à l'époque, il y avait une politique de marocanisation des cadres, donc on a voulu impliquer des architectes marocains. Lors de la rencontre du groupement des quatres architectes marocains, et suite à une approche critique ils mettent en évidence le fait que les plans de départ ne répondent pas aux nouveaux besoins des futurs clients. Une demande est faite auprès du secrétariat de Sa Majesté pour faire une nouvelle proposition.

De Février à Juillet 1995 : Un nouveau travail a donc été lancé pour aborder les problèmes particuliers : les bidonvilles de Salé, les populations résidant dans les foundouks de la médina (qui vivent dans des conditions encore plus difficiles que les bidonvillois), les populations résidant dans les maisons menaçant ruine à l'intérieur de la médina, puis les petits fonctionnaires, les gens de l'armée, les personnels communaux.

11 Juillet 1995 : Agrément du nouveau concept de la Cité Royale par le roi Hassan II. Pose de la 1^{ère} pierre et lancement des travaux par le Roi, Acceptation du plan suite aux 5 mois de travail.

Création de la société Sala Al Jadida mais elle entre en vigueur en Février 1996. La mission de départ: Construire ville pouvant accueillir 120 000 habitants en 42 mois et le capital de départ est de 300 000 dhs (équivalent de 46 000 dollars canadiens). Le prix de vente minimum était au départ de 58 000 dhs (soit 8 923\$) l'appartement de 41 m², c'était des données du projet en lui-même. A cette époque, dans la région de rabat à quelques kilomètres du

centre ville, le prix de vente d'un appartement de 63 m² était de l'ordre de 480 000 dhs (environ 73 850 \$) alors que le prix de vente des appartements de 63 m² à Sala Al Jadida était de l'ordre de 77 000 dhs (équivalent de 11 850 \$).

Décembre 1995 : Création des structures provisoires de la société Sala Al Jadida et avance de la banque BMCE pour le financement. La principale préoccupation de la société Sala Al Jadida est de gérer le projet sans penser à la réalisation de profit. L'unique souci étant de respect de l'équilibre des charges et dépenses à la fin du projet par un système de péréquation.

Février 1996 : Visite du roi sur le site, signature de la convention avec l'Etat et entrée en vigueur de la société Sala Al Jadida.

Mars 1996 : Démarrage des travaux (se remémorer que le projet a vu le jour sur un terrain agricole, donc il faut travailler le terrain avant de construire les immeubles). Mise en place des infrastructures hors sites : il faut relier cette ville nouvelle au tissu urbain existant (on parle du réseaux d'égout, de l'eau, l'électricité, téléphone, route , etc.)

23 Avril 1996 : Début de la construction des immeubles pour une durée prévisionnelle de 42 mois. 96 logements sont alors construits.

Fin 1996 : On décide de modifier la consistance du projet en ajoutant plusieurs lots d'immeubles pas prévus initialement pour atteindre l'équilibre budgétaire.

Juillet 1997 : Livraison du premier lot de 500 logements en périphérie alors que les ventes ont commencée depuis beaucoup plus longtemps.

1998 : Demande de remboursement à l'État des infrastructures hors site comme stipulé dans la convention signée au début du projet pour un

montant de 400 millions de dirhams soit l'équivalent de 61,5 millions de dollars.

25 Mai 1998 : Etat de la situation : 8 448 logements sont construits sur les 17 648 logements prévus dont 5 468 sociaux et 2 980 promotionnels.

Aout 1998 à fin Mars 1999 : Arrêt de la production dû au déficit de la société qui s'agrandit.

Entre 1999 et 2000 : Les arrêts de production se multiplient.

Janvier 1999 : On revoit les délais de livraison et la durée du projet passe de 42 mois à 75 mois.

Quelque 12 747 des 17 648 appartements prévus à Sala Al-Jadida ont été vendus, soit plus de 72 % du parc total. 3 872 logements ont été livrés totalité de la première tranche soit 3 400 familles résident, cette tranche est doté de 15 équipements publics et privés, dont trois écoles primaires, deux collèges et un lycée, un bureau de poste, un centre de santé et un chapelet de commerce. 8 650 logements sont achevés en gros-œuvre, soit un avancement global du chantier de l'ordre de 40 %. Grâce au préfinancement de la deuxième tranche du projet, 4 256 logements seront livrés en dix mois à partir de mars 1999 à un rythme de 350 logements par mois.

Révision des contrats avec le constructeur, les discussions avec le groupement Bouygues-Bymaro ont mené à la baisse des prix de 5 à 1,5 %

L'Etat consent au remboursement des infrastructures hors-site pour un montant de 232,7 millions de dirhams soit l'équivalent de 35,8 millions de dollars.

31 Mai 1999 : Etat de la situation : 4 900 logements sont livrés sur les 17 648 logements prévus (équivalent de 247 immeubles soit 28%) et 314 commerces sur les 824 prévus, ont été livrés (38%).

Juillet 1999 : Décès de roi Hassan II le 23 juillet, son fils Mohammed VI est intronisé le 30.

Fin 2000 : La société Sala Al Jadida passe au statut de société anonyme à directoire et conseil de surveillance et au capital minimum décrit par la loi.

Novembre 2004 : Début des travaux de la ville nouvelle de Tamesna d'une superficie de 850 hectares et pouvant accueillir 250 000 habitants. La durée estimée des travaux est de 4 ans et 1 mois. La première convention relative à la ville nouvelle de Tamesna située dans le territoire de ma Préfecture de Skhirat-Temara, a été signée le 22/07/2004.

Décembre 2004 : Lancement de la nouvelle ville de Tamansourt aux alentours de la ville de Marrakech de 58 000 logements et pouvant accueillir 300 000 habitants sur 1 200 hectares par Sa Majesté le Roi Mohammed VI, le 21 décembre 2004 pour une durée prévisionnelle de 6 ans.

Fin 2004 : Le conseil de surveillance de la société Sala Al Jadida, permet la reconduction de la structure en envisageant d'une part la réalisation de profits ainsi que le recentrage de la structure sur son métier de base, et d'autre part la reprise d'un autre projet de la même taille avec le même objectif social.

Décembre 2006 : 15 000 logements sont livrés ce qui représente à peine 98 000 personnes. Les prévisions indiquent que 12 mois plus tard, la ville devrait accueillir autour de 115-120 000 habitants.

ANNEXE F : Consistance initiale et finale du projet Sala Al Jadida

<u>MODIFICATION DE LA CONSISTANCE DU PROJET</u>				<i>Informations supplémentaires sur la consistance finale</i>
	CONSISTANCE INITIALE	CONSISTANCE MODIFIÉE: ÉTAT DE LA SITUATION DÉBUT 2003	CONSISTANCE FINALE: FIN 2006	
NOMBRE DE LOGEMENTS	20 030 logements répartis en 1 004 bâtiments (R+3 et R+4)	17 732 logements (10 000 social, 2 000 intermédiaires et 5 732 promotionnels)	15 096 logements répartis en 721 bâtiments (R+3 et R+4)	11 220 logements de type social et intermédiaire 3 876 logements de type promotionnel
EQUIPEMENTS PUBLICS	82 équipements publics	Construction de 56 équipements collectifs	57 Equipements collectifs :	22 Établissements scolaires 16 Bâtiments administratifs 4 centres de santé 2 instituts de formation professionnelle 4 mosquées 5 bâtiments socio-éducatifs 4 bâtiments techniques
LOCAUX COMERCIAUX ET ÉQUIPEMENTS PRIVÉS D'INTERêt GÉNÉRAL	756 locaux commerciaux	838 locaux commerciaux et 60 équipements privés	606 commerces et 45 équipements privés	

MODIFICATION DE LA CONSISTANCE DU PROJET (suite)

	CONSISTANCE INITIALE	CONSISTANCE MODIFIÉE: ÉTAT DE LA SITUATION DÉBUT 2003	CONSISTANCE FINALE: FIN 2006	<i>Informations supplémentaires sur la consistance finale</i>
VOIERIE ET RÉSEAUX DIVERS	PAS D'ACCÈS AUX DONNÉES PRÉLIMINAIRES	construction de 21 km de voiries et réseaux divers	La réalisation de 21 km de voirie	31 km d'assainissement 24 Km d'eau potable 24 Km de réseau de moyenne tension 48 Km de téléphone 29 Km d'éclairage public 40 hectares d'espaces verts
LOTISSEMENT POUR IMMEUBLES EN PROMOTION PRIVÉE	300 lots viabilisé pour immeubles en promotion privée	Viabilisation de 26 hectares pour immeubles (R+4) en promotion privée	25 lots de terrain à viabiliser pour la réalisation d'immeubles (R+4) pour une surface globale de 25 hectares. 374 lots de terrains pour immeubles (R+2)	
LOTISSEMENT VILLA	884 lots viabilisé	Lotissement viabilisé de 71 hectares	Lotissement viabilisé de 71 hectares	Lots villas de 200 à 500 m ²
AUTRE	79 lots pour développer des activités artisanales	N.A	N.A	

ANNEXE G : Vues satellites

1. Dans cette figure on peut mieux comprendre la proximité de la ville nouvelle Sala Al Jadida avec ses deux grandes sœurs : Rabat et Salé.

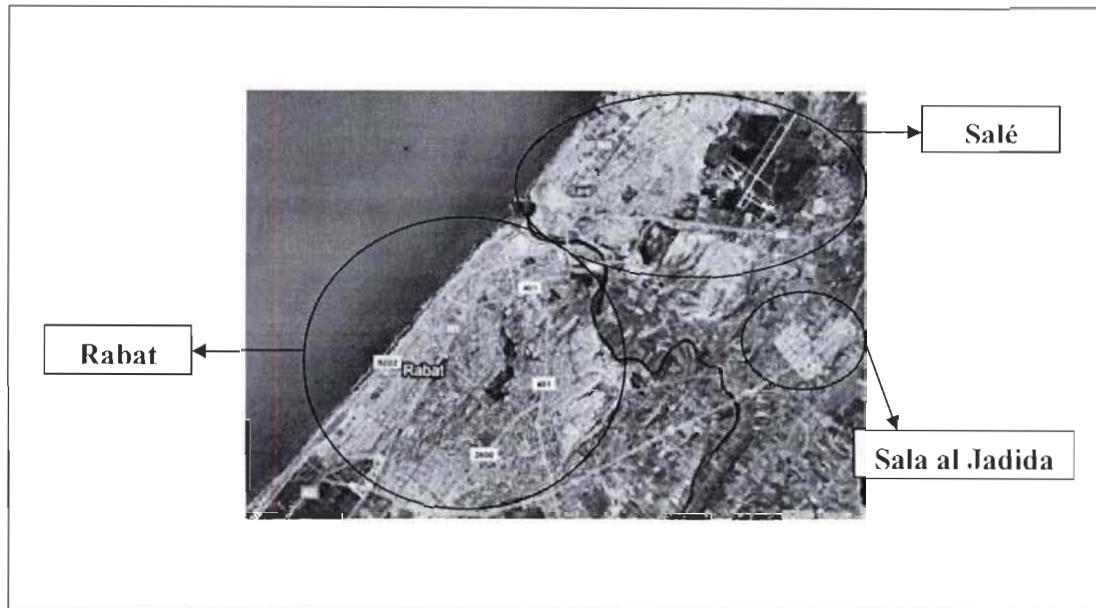


Figure A : vue satellite de la ville de Rabat et la ville de Salé.⁶⁹

2. Dans vue satelite permet de visualiser la structure de la ville de Sala Al Jadida.



Figure B : vue satellite de la ville de Sala Al Jadida⁷⁰

⁶⁹ Source : Google Map, visité le 19 Mars 2009.

3. Vue satellite d'un quartier de Sala Al Jadida. Comme on peut le constater visuellement, même si la ville est piétonne(à l'intérieur de chaque quartier), plusieurs emplacements ont été prévu pour stationner les voitures à proximité des logements.



Figure C : vue satellite d'un quartier de la ville de Sala Al Jadida⁷¹

⁷⁰ Source : Google Map, visité le 19 Mars 2009.

⁷¹ Source : Google Map, visité le 19 Mars 2009.

ANNEXE H : Plans des différents types de logements⁷²

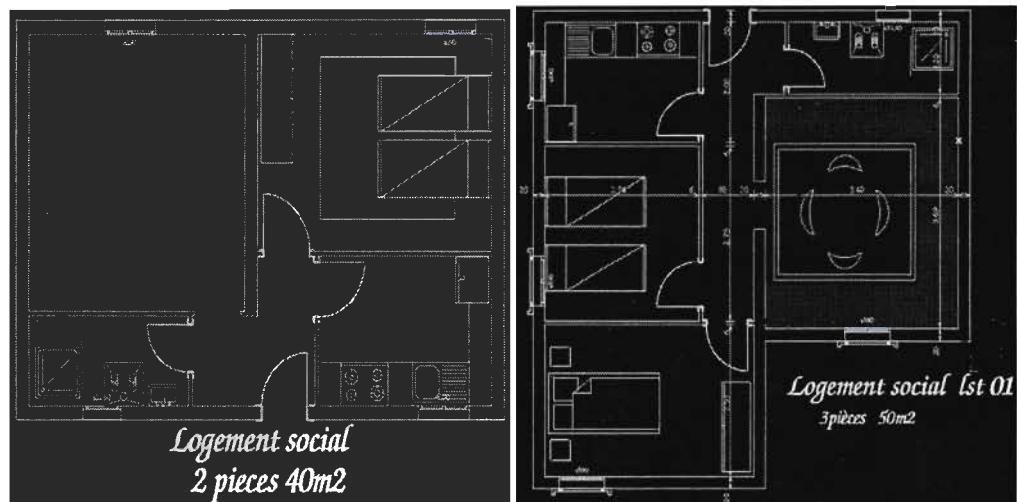


Figure E : Plan des logements sociaux d'une superficie de 40m² et de 50m²

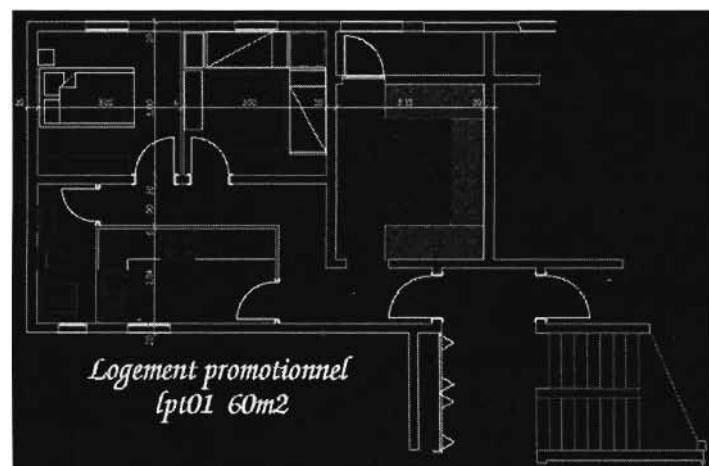


Figure F : Plan des logements promotionnels d'une superficie de 60m²

⁷² Source : présentation power-point du groupement d'architecte du mois de Février 1995.

ANNEXE I : Les différentes tranches du projet

La figure suivante présente les différentes tranches du projet.

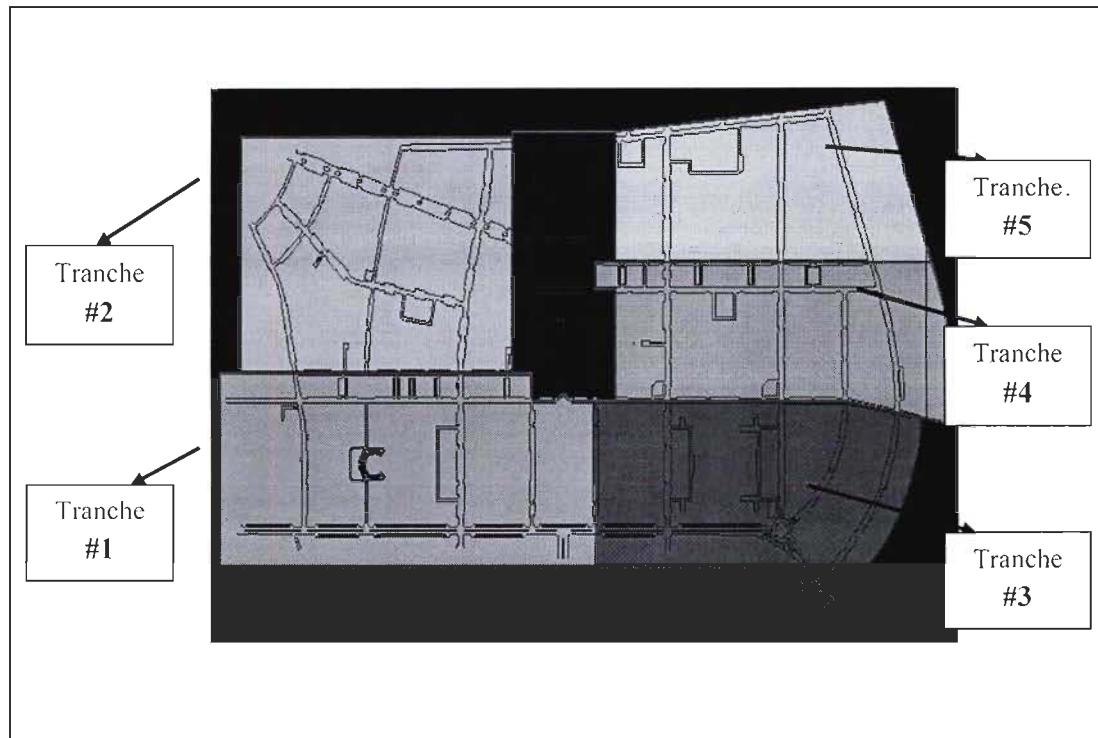


Figure D : Division de la ville en cinq tranches.⁷³

⁷³ Source : présentation power-point du groupement d'architecte du mois de Février 1995.

ANNEXE J : Récapitulatif des évènements importants du projet

(Conséquences et solutions apportées)

CONSTAT- 1 : EVITER DE CONDENSER LES LOGEMENTS : batteries d'immeubles bien rangés.

→ Réduire les 28 000 logements pour privilégier une vie plus « saine »

CONSTAT- 2 : NÉCESSITÉ D'INTÉGRER DES INFRASTRUCTURES PUBLIQUES : ville complète et intégrée

→ Arrêt de la consistance à 20 000 logements. Puisque les logements sociaux sont vendus à perte, il faut financer cette perte par la péréquation.

→ Arrêt de la quantité de logements sociaux et de logements promotionnels :

12 000 sociaux prévus	41 m ² à 74 m ²	Entre 58 000 et 95 000 dhs
8 000 promotionnels	61 m ² à 105 m ²	Entre 210 000 et 350 000dhs
900 commerces	14 m ² à 56 m ²	Entre 7 500 dhs et 10 000 dhs le m ²

→ Besoin de financement : 150 millions dhs pour la phase de démarrage.

CONSTAT- 3 : MIXER LA POPULATION ET ÉTABLIR DES QUOTATS POUR CRÉER UNE VILLE.

→ En 1995, la différence de prix était énorme entre le marché et les prix pratiqué pour le projet Sala Al Jadida .On voit alors apparaître de nombreuses réservations de certaines œuvres sociales, de ministère etc.... On a abouti à des réservations de 32 000 logements sur un stock de 20 000 logements.

→ Puisque le projet devait être réalisé en 42 mois (20 000 logements) ceci équivaut à la construction de 476 logements par mois. On atteint une cadence de 990 par mois, 33 logements finis par jours ca fait des décomptes de 90 millions de dirhams (équivalent de 9 millions de dollars) de décaissements par mois, contre des encaissements qui ne dépassent pas 2 millions de dirhams par jours soit 40 millions de dirhams par mois.

Ceci engendre des écarts de trésorerie de l'ordre de 50 millions de dirhams.

→ SOLUTION ADOPTÉE : étaler le planning de livraison sur plus longtemps pour ne pas avoir un impact négatif sur les prix en arrivant avec une grosse quantité de logements sur le marché.

→ CONSEQUENCE : Augmentation des frais financiers (agios)

CONSTAT 4 : OFFRE DE LOGEMENTS SOCIAUX NE SATISFAIT PAS TOUTES LES DEMANDES ALORS QUE LA DEMANDE DE LOGEMENTS PROMOTIONNELS EST INFÉRIEURE À L'OFFRE.

→ CONSEQUENCE : l'équilibre financier ne peut être respecté, ce qui engendre un déficit, l'écart de trésorerie est important et continue de s'accroître.

→ SOLUTION ADOPTÉE : Achat d'un terrain à proximité pour pouvoir éventuellement réaliser un lotissement villa, permettre cette mixité de la population et combler par la même occasion le déficit restant.

CONSTAT-5 : EN 1995, SECHERESSE AU MAROC, L'ÉTAT N'A PAS LES MOYENS DE PRENDRE EN CHARGE ET FINANCER LES INFRASTRUCTURES HORS SITE.

→ SOLUTION ADOPTÉE : La société signe un accord avec l'état. Cette convention avec l'état stipulait qu'il fallait ne pas toucher au prix de vente des logements. Puisque le délai de réalisation estimé était de 42 mois, cette condition ne semblait pas poser de problèmes.

→ CONSEQUENCE : La société finance les infrastructures hors sites au lieu de financer les constructions. Le fait de livrer un appartement dont le chiffre d'affaire est 60 000 dirhams, il fallait engager une dépense de 400 000 000 de dirhams (raccorder la ville aux eaux usées, électricité ect...).

→ SOLUTION ADOPTÉE : Fin 1996, on décide de modifier la consistance du projet en ajoutant plusieurs lots d'immeubles pas prévus initialement pour atteindre l'équilibre budgétaire.

CONSTAT-6 : LE DECOUVERT PASSE DE 280 MILLIONS DE DIRHAMS À 530 MILLIONS DE DIRHAMS. Pour toutes les sommes engagées entre 1995 à 1997,

la société fait sa demande de remboursement à l'état en 1998. Pour rembourser ce gros montant le ministre des finances explique qu'il va devoir lister ce règlement sur plusieurs lois de finance et que cela va prendre du temps.

→CONSEQUENCE : le gap croît de plus en plus et le chantier s'arrête en 1998 et ne reprend que partiellement 3 mois plus tard.

→SOLUTIONS ADOPTÉES :

- On définit alors de nouveaux types de logements : les logements intermédiaires.
- La société s'oriente vers la pub et introduit une définition plus claire de l'utilisation des méthodes marketing pour vendre la ville.
- Ceci conduit à un gel de 6 mois de vente de logements sociaux, pendant ce temps, la société réussit à vendre 240 commerces et 1392 logements promotionnels.

CONSTAT -7 : ARRETS DE LA PRODUCTION SE MULTIPLIENT ENTRE 1999 ET 2000.

→CONSEQUENCE : Tout cela provoque délai de livraison et perte de clients du à la dégradation de la perception du projet par les clients.

→SOLUTIONS ADOPTÉES :

- Janvier 1999 : Révision des contrats avec le constructeur. Les discussions avec le groupement Bouygues-Bymaro ont été couronnées par une révision à la baisse des prix de 5 à 1,5 %,
- L'Etat a consenti une participation au financement des infrastructures hors-site pour un montant de 232,7 millions de dirhams. Il manque 170 millions de dirhams qu'il faut trouver le plus rapidement possible pour combler le déficit avant que cette perte génère d'autres agios.
 - ➔ Exercice de redressement des 32 comptes sur 8 ans qui peut produire une différence d'agios de l'ordre de 56 millions de dirhams à peu près.
 - ➔ Mise en place d'un système de motivation du client permettant à la société de rembourser tous les frais d'exploitation utilisé, de

vivre en autonomie pendant 6 ans et de dégager un résultat de 12 millions de dirhams supplémentaires sur les charges de fonctionnement. Cela signifie que les frais de gestion et les frais de fonctionnement ne sont pas pris sur les frais de construction.

ANNEXE K : Statistiques de la société Sala Al Jadida

Certaines statistiques ⁷⁴ de société Sala Al Jadida ont été utilisées afin d'établir ce profil de la clientèle. Ces données ont été collectées sur l'ensemble des logements livrés avant l'année 2003 et permettent d'établir un profil primaire de la population. Une banque de données est constituée à mesure que le projet avance afin d'établir un référentiel pour les études et projets futurs. Les tableaux suivants résument les statistiques les plus importantes.

PROVENANCE DES CLIENTS DE LA SOCIÉTÉ SALA AL JADIDA

Ville	SOCIAL	PROMOTIONEL	SOCIAL +	VILLA	Total par ville
Rabat	5775	1552	769	470	8566
Salé	3265	879	371	508	5023
Témara-sekhirat	191	43	34	25	293
Kénitra	40	12	4	6	62
Casa	83	44	8	17	152
Autres	305	582	31	192	1110
Total par produit	9659	3112	1217	1218	15206

Tableau A : Récapitulatif des provenances des clients de la société Sala Al Jadida

TRANCHES D'ÂGE DES CLIENTS DE LA SOCIÉTÉ SALA AL JADIDA

Année	SOCIA L	PROMOTIONEL	SOCIAL +	VILL A	Total par tranche d'âge
[0-20[31	31	8	5	75
[20-30[44	29	14	14	101
[30-40[1938	452	295	166	2851
[40-50[4548	1364	591	456	6959
[50-60[2322	934	253	311	3820
[60+[776	302	56	266	1400
Total par produit	9659	3112	1217	1218	15206

Tableau B: Récapitulatif des tranches d'âge des clients de la société Sala Al Jadida.

⁷⁴ Source : Statistiques afférentes au projet Sala Al Jadida cités dans Tamouro, S. (2007) *Diagnostic fonctionnel de la société d'aménagement de la ville de Sala Al Jadida*. Mémoire de maîtrise en administration des affaires, présenté à l'Université du Québec à Trois-Rivières.

CATÉGORIES SOCIOPROFESSIONNELLES DES CLIENTS DE LA SOCIÉTÉ SALA AL JADIDA

Catégorie de travail	SOCIAL	PROMOTIONEL	SOCIAL +	VILLA	Total par catégorie
Fonctions libérales	681	125	41	79	926
Offices et régies	757	242	64	63	1126
Secteur privé	1439	344	123	167	2073
Fonctions de l'état	6371	1720	952	676	9719
Résidents à l'étranger	9	434	0	123	566
SANS	403	105	36	46	590
non identifié	0	206	0	0	206
Total par produit	9660	3176	1216	1154	15206

Tableau C: Récapitulatif des catégories socioprofessionnelles des clients de la société Sala Al Jadida.

NIVEAU DE SALAIRE DES CLIENTS DE LA SOCIÉTÉ SALA AL JADIDA

Niveau de salaire	SOCIAL	SOCIAL +	PROMOTIONEL	Total par catégorie
Sans revenu fixe	95	15	0	110
moins de 1500 dhs	2139	135	115	2389
de 1500 à 2500 dhs	5846	754	241	6841
de 2500 à 3500 dhs	1436	380	417	2233
de 3500 à 4500 dhs	105	30	180	315
de 4500 à 5500 dhs	0	0	1223	1223
plus de 5500	0	0	624	624
Total par produit	9621	1314	2800	13735

Tableau D: Récapitulatif du niveau de salaire des clients de la société Sala Al Jadida.⁷⁵

⁷⁵ Source : Statistiques afférentes au projet Sala Al Jadida cités dans Tamouro, S. (2003) Diagnostic stratégique de la société d'aménagement de la ville SALA AL JADIDA. Mémoire de maîtrise en gestion des organisations, présenté à l'Université du Québec à Chicoutimi, 2003.