

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique

Université Salah Boubnider Constantine (03)
Faculté d'Architecture et d'Urbanisme

جامعة صالح بوبنيدر قسنطينة (03)

كلية الهندسة المعمارية والتعمير



قسم إدارة المشاريع

DEPARTEMENT DE MANAGEMENT DE PROJETS

Mémoire

Pour l'obtention du diplôme de MASTER « MANAGEMENT DE PROJETS »

Thème :

**Evaluation de la performance des entreprises à travers la
méthode KPI « Key Performance Indicators ».**

Cas d'étude : Entreprise turque « Entes » à Guelma.

Dirigé par :

Présenté par :

Pr : SASSI BOUDEMAGH Souad

Dr : BENTELEDJOUNE Ismail

Mlle : SAIFI Asma

Jury de soutenance:

1/ Dr. SLIMANI Rachid.....Président.

2/ Mr. BOULKADID Nasreddine.....Examineur.

3/ Mr. LALMI Abdallah.....Examineur.

Juin 2021

Sommaire

| | |
|--------------------------------|-----|
| Introduction générale | I |
| Problématique | II |
| Hypothèse | III |
| Objectif de la recherche | IV |
| Structure de la mémoire | VI |
| Etat de l'art | VII |

CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE DE REFERENCE

Section 1 : l'entreprise

| | |
|--|---|
| I. Définitions de l'Entreprise | 2 |
| II. Rôles et objectifs | 3 |
| III. La culture de l'entreprise..... | 3 |
| III.1. Les éléments de la culture de l'entreprise | 4 |
| III.1.1. L'histoire de l'entreprise | 4 |
| III.1.2. Sa vision | 5 |
| III.1.3. Ses valeurs communes | 5 |
| III.1.4. Ses rites | 5 |
| IV. Fonctions de l'entreprise..... | 5 |
| IV.1. La fonction de direction | 5 |
| IV.2. La fonction financière | 6 |
| IV.3. La fonction sociale ou personnelle..... | 6 |
| IV.4. La fonction approvisionnement | 6 |
| IV.5. La fonction technique ou de production | 6 |
| IV.6. La fonction commerciale | 6 |
| V. L'entreprise et son environnement | 6 |
| V.1. Définition de l'environnement de l'entreprise | 6 |
| VI. La classification des entreprises..... | 8 |
| VI.1. Classification selon des critères économiques | 8 |
| VI.2. Classification selon la taille (classification dimensionnelle) | 9 |
| VI.3. Classification juridique | 9 |

| | |
|--|----|
| VI.3.1. Les entreprises du secteur public | 10 |
| VI.3.1.1. Les entreprises publiques | 10 |
| VI.3.1.2. Les entreprises semi-publiques | 10 |
| VI.3.2. Les entreprises privées | 10 |
| VI.3.2.1. L'entreprise individuelle | 10 |
| VI.3.2.2. Les entreprises sociétaires | 10 |
| VI.3.2.3. La société anonyme | 11 |
| VI.3.2.4. La société en commandite par actions | 11 |
| VII. Entreprise du bâtiment | 12 |
| VII.1. Le bâtiment | 12 |
| VII.2. Missions et parties prenantes | 12 |
| VII.3. Classification des entreprises de bâtiment en Algérie | 13 |
| VIII. La structure organisationnelle de l'entreprise | 16 |
| VIII.1. Notions de la structure organisationnelle | 16 |
| VIII.2. Les caractéristiques d'une Structure | 17 |
| VIII.3. Types de structure organisationnelle | 18 |
| VIII.3.1. Les structures simples | 18 |
| VIII.3.1.1. La structure hiérarchique | 18 |
| VIII.3.1.2. La structure fonctionnelle | 18 |
| VIII.3.2. Les structures complexes | 19 |
| VIII.3.2.1. La structure divisionnelle | 19 |
| VIII.3.2.2. la structure matricielle ou par projet | 19 |
| VIII.3.2.3. La structure STAFF & LINE | 20 |
| Synthèse | 20 |
| Section 2 : le management et la performance de l'entreprise | |
| I. Définition de management | 21 |
| II. Le management de l'entreprise | 22 |
| II.1. Définition | 22 |
| II.2. Les niveaux de management de l'entreprise | 22 |
| II.2.1. Le management stratégique | 22 |
| II.2.2. Le management opérationnel | 22 |
| II.2.3. Le management tactique | 23 |
| III. La gouvernance de l'entreprise | 23 |
| III.1. Définition | 23 |

| | |
|---|----|
| III.2. Les composants de la gouvernance de l'entreprise | 23 |
| IV. Définitions de la performance | 25 |
| V. Les composants de la performance | 26 |
| VI. Les formes de la performance | 28 |
| VI.1. La performance externe | 28 |
| VI.2. La performance interne | 28 |
| VII. Les différentes dimensions de la performance de l'entreprise | 30 |
| VII.1. La performance stratégique | 30 |
| VII.2. La performance concurrentielle | 30 |
| VII.3. La performance socio-économique | 30 |
| VII.3.1. La performance organisationnelle | 31 |
| VII.3.2. La performance sociale | 31 |
| VII.3.3. La performance économique et financière | 31 |
| VII.3.4. La performance commerciale | 31 |
| VIII. Mesures de performance | 32 |
| IX. Les quatre types de mesures de performance..... | 32 |
| X. Evaluation de la performance au sein de l'entreprise..... | 33 |
| X.1. Définition..... | 33 |
| X.2. Les types de l'évaluation de la performance au sein de l'entreprise..... | 34 |
| X.3. L'objectif de l'évaluation de la performance | 35 |
| X.4. Les conditions nécessaires à l'évaluation d'une performance | 35 |
| Section 3: Les indicateurs clés de performance KPI « Key Performance Indicators » | |
| I. Les indicateurs de la performance | 37 |
| I.1. Définition de l'indicateur..... | 37 |
| I.2. Les formes des indicateurs utilisés | 37 |
| II. Définition de l'indicateur de la performance..... | 38 |
| III. Les caractéristiques des indicateurs de performance | 38 |
| IV. Les types d'indicateurs de performance | 38 |
| V. Les indicateurs clés de la performance KPI (Key Performance Indicator) | 39 |
| VI. Les indicateurs clés de la performance KPI dans le domaine de management de la construction | 40 |
| VII. L'évaluation de la performance des entreprise par la méthode KPI..... | 43 |
| Conclusion..... | 44 |

CHAPITRE II : APPROCHE ANALYTIQUE ET ETAT DE LIEUX DE L'ENTREPRISE

| | |
|---|----|
| Introduction | 45 |
| Section 1 : Présentation de l'entreprise de cas d'étude « ENTES » | |
| I. Historique de groupe OZKOSEOGLU | 46 |
| II. Présentation de l'entreprise cas d'étude « ENTES » Industrial Plants Construction & Erection Contarcting | 47 |
| III. Fiche d'identité de l'entreprise ENTES | 48 |
| IV. Le champ d'intervention du « ENTES » | 48 |
| V. Organisation et la structure de l'entreprise ENTES | 49 |
| VI. Désignation des principaux rôles des services de l'entreprise | 50 |
| VII. Les ressources humaines de l'entreprise ENTES | 52 |
| VIII. Les moyens matériels de l'entreprise ENTES..... | 52 |
| Section 2 : Etat de lieux de l'entreprise de cas d'étude « ENTES » | |
| La première étape : la méthode de diagnostic de l'entreprise | 54 |
| La deuxième étape : Analyse des problèmes avec le diagramme d'Ishikawa | 56 |
| La première étape : l'application de méthode de diagnostic | 57 |
| La deuxième étape : Analyse des problèmes avec le diagramme d'Ishikawa | 63 |
| Conclusion..... | 64 |
| Chapitre III : Approche Managériale | |
| Introduction | 65 |
| Section 1 : Evaluation de la performance de l'entreprise Entes à travers la méthode KPI | |
| La première étape : Etablir les objectifs de l'entreprise..... | 67 |
| La deuxième étape : Décrivez les critères de réussite. | 68 |
| I. Justification de choix des KPI | 71 |
| I.1. Analyse des données | 72 |
| I.2. Analyse des résultats..... | 74 |
| II. Aligner les indicateurs aux objectifs de l'entreprise | 76 |
| La troisième étape : Collecter les données | 79 |
| I. Analyse des données | 79 |
| I.1. la répartition de l'échelle de Likert pour les indicateurs qualitatifs | 79 |
| I.2. Définir l'échelle de performance | 80 |
| La quatrième étape : Construire les formules..... | 85 |
| La cinquième étape : Présenter les KPI | 96 |
| I. Définition d'un Dashboard | 96 |
| II. Présenter les KPI de l'entreprise « ENTES » à l'aide de logiciel Excel | 97 |

| | |
|--|-----|
| Conclusion..... | 98 |
| Section 2 : Elaboration d'un plan d'action pour l'entreprise « Entes » | |
| Définition de plan d'action..... | 99 |
| Conclusion..... | 101 |
| Conclusion générale | |
| Limites | |
| Bibliographie | |
| Annexes | |
| Résumé | |

Résumé

De nos jours l'Algérie a connu un développement très important dans le domaine de construction qui joue un rôle primordiale dans la croissance économique de pays, et avec la croissance de la demande, le secteur a connaît des besoins et des exigences clientèles qui implique des nouveaux entrants (des nouvelles entreprises de réalisation nationales et internationales) afin de complet les lacunes de pays dans tous les secteurs.

L'entreprise « Entes » est une entreprise Turque installé en Algérie pour la réalisation des projets actuellement situés à Guelma

Ce mémoire présente un cadre d'évaluation de la performance de l'entreprise à travers la méthode KPI mise en œuvre dans toute entreprise, cette étude vise à choisir des indicateurs clés de la performance pour l'entreprise « Entes » Guelma et à les classer en fonction des objectifs de cette entreprise afin d'évaluer sa performance avec une proposition d'une carte de performance et l'améliorer par l'élaboration d'un plan d'action.

Mots clés : L'entreprise « Entes », la performance, évaluation de la performance, la méthode KPI, les objectifs, la carte de performance, plan d'action.

Abstract

Nowadays Algeria has known a very important development in the field of construction which plays a primordial role in the economic growth of the country, and with the growth of the demand, the sector has known needs and customer requirements which implies new entrants (new national and international companies of realization) in order to complete the gaps of the country in all the sectors

The company "Entes" is a Turkish company installed in Algeria for the realization of projects currently located in Guelma.

This thesis presents a framework for evaluating the performance of companies through the KPI method implemented in any company, this study aims to choose key performance indicators for the company "Entes" Guelma and to classify them according to the objectives of this company in order to assess its performance with a proposal for a performance map and improve it by developing an action plan.

Key words : The "Entes" company, performance, performance evaluation, the KPI method, objectives, the performance map, action plan.

المخلص

في الوقت الحاضر ، شهدت الجزائر تطورًا مهمًا للغاية في مجال البناء والذي يلعب دورًا أساسيًا في النمو الاقتصادي للبلاد ، ومع نمو الطلب ، عرف القطاع احتياجات ومتطلبات العملاء مما يعني دخول وفد جديد (محليًا ودوليًا جديدًا) من أجل سد فجوات البلاد في جميع القطاعات.

شركة "Entes" هي شركة تركية مقرها الجزائر مختصة في انجاز المشاريع موجودة حاليا في قالمة.

تقدم هذه المذكرة إطار عمل لتقييم أداء الشركات من خلال تطبيق طريقة ال KPI الممكن تطبيقها في أي شركة ، وتهدف هذه الدراسة إلى اختيار مؤشرات الأداء الرئيسية لشركة "Entes" Guelma وتصنيفها حسب أهداف هذه الشركة من أجل تقييم أدائها مع اقتراح خريطة الأداء وتحسينها من خلال تطوير خطة عمل.

الكلمات المفتاحية : شركة «Entes»، الأداء، تقييم الأداء، طريقة KPI، الأهداف، خريطة الأداء، خطة عمل.