

**RÉPUBLIQUE ALGÉRIENNE DÉMOCRATIQUE ET POPULAIRE**  
**وزارة التعليم العالي والبحث العلمي**  
**Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique**

**Université De Constantine (03)**  
**Faculté d'Architecture et d'Urbanisme**

**جامعة قسنطينة (03)**  
**كلية الهندسة المعمارية والتعمير**



**قسم إدارة المشاريع**  
**DÉPARTEMENT MANAGEMENT DE PROJETS**

Mémoire présenté pour l'obtention du diplôme de  
**MASTER II**

« *Management de projet de construction* »

**INTITULÉ :**

***L'augmentation de la maturité de l'entreprise en management de projet par l'implémentation d'un Project Management Office***

**Cas d'étude :** l'Entreprise Publique Economique de Construction et du Bâtiment de l'EST (SPA)



**Présenté par : MEGUELLATI Rozalia**

**Encadré par :**

Professeur: **BOUDMAGHE SASSI Souad**

Docteur: **BENTELEDJOUNE Ismail**

**Membres de jury :**

Mr: **BOULKADID Naser Eddine**

Mr: **LALMI Abdallah**

**Année universitaire : 2020/2021**

# Sommaire

<b>Introduction générale :</b> .....	1
<b>Méthodologie de recherche :</b> .....	3
<b>Chapitre I : approche conceptuelle</b> .....	9
<b>Introduction :</b> .....	13
• <b>Section 01 :</b> généralités su l'entreprise et les entreprises en difficultés .....	13
1. Définition de l'entreprise : .....	13
2. Les fonctions de l'entreprise : .....	14
3. Les objectifs de l'entreprise : .....	15
4. L'état de santé financières des entreprises : .....	15
5. Les causes de difficultés : .....	16
5.1. Les causes micro-economiques : .....	16
5.2. les causes macro-economiques : .....	17
6. processus de dégradation des entreprises en difficultés : .....	17
7. Position du droit algérien face aux entreprises en difficultés : .....	18
• <b>Section 02 :</b> classification des entreprises .....	19
1. Classification selon le secteur d'activité : .....	19
2. La classification selon la taille : .....	19
3. Classification juridique : .....	20
3.1. Les entreprises de secteur public : .....	20
3.2. Les entreprises de secteur privé : .....	20
3.3. Classufucation professionnelle : .....	21
• <b>Section 03 :</b> structures organisationnelles .....	23
1. Les éléments de base d'une structure : .....	23
2. Les différents modes de coordinations des éléments de base d'une structure d'entreprise : .....	24
3. Les différents types de structure organisationnelle : .....	24
3.1. La structure foctionnelle : .....	25

3.2. La structure hierachique	26
3.3. La structure hierarchico-fonctionnelle (STAFF AND LINE):	28
3.4. La structure divisionnelle	29
3.5. La structure matricielle	31
3.6. Les determinants d'une structure	32
<b>Conclusion</b>	34
<b>Chapitre II : approche managériale</b>	35
<b>Introtuction</b>	38
• <b>Section 01</b> : management des entreprises	39
1. Définition du concept management	39
2. Les fonctions du management	39
3. Les rôles du manager	40
4. La démarche managériale	41
• <b>Section 02</b> : les dimensions et les niveaux du management	42
1. Le management stratégique	42
1.1. Définition du management stratégique	42
1.3. Le Diagnostic statégique	44
2. Le management tactique	46
3. Le management opérationnel	47
3.1. Définition du management opérationnel	47
3.2. Les dimensions du management opérationnel	47
4. Les niveaux du management dans l'entreprise	48
4.1. Managers de haut niveau	48
4.2. Managers du niveau intermédiaire	48
4.3. Managers de premier niveau	49
5. Les types d'information et ses relations avec les niveaux de management	49
5.1. Informatuions stratégiques	49
5.2. Informations tactiques	49
5.3. Information operationnelles	50
• <b>Section 03</b> : la prise de décision et la gouvernance de l'entreprise	51
1. Définition de la décision	51

2. Le processus de prise de décision :.....	51
3. Typologie de prise de décision :.....	52
4. La gouvernance des entreprises .....	53
3.1. Définition de la gouvernance des entreprises :.....	53
3.2. Les principes de la gouvernance :.....	54
3.3. Les composants de la gouvernance des entreprises .....	54
3.4. Le conseil d'administration :.....	55
3.4.1. Les structures du conseil d'administration :.....	56
3.4.2. La loi algérienne envers le cumul des fonctions PDG dans les EPE :.....	59
<b>Conclusion :</b> .....	60
<b>Chapitre III : Approche thématique</b> .....	62
<b>Introduction :</b> .....	65
• <b>Section 01 :</b> le management de projet et la maturité en management de projet.....	66
1. Définition des concepts :.....	66
2. Le cycle de vie du projet : .....	67
3. Les domaines et les processus du management de projet :.....	68
4. Les facteurs d'échecs d'un projet :.....	69
• <b>Section 02 :</b> la maturité en management de projet.....	70
1. Définitions de concept maturité en management de projet : .....	70
2. Définition du modèle de maturité :.....	70
3. Les modèles de maturité :.....	71
4. Le P3M3 (Portfolio, Programme & Project Management Maturity Model):.....	72
4.1. Les niveaux de maturité selon le P3M3 : .....	72
4.2. Les perspectives du modèle P3M3 : .....	74
4.3. La mise en œuvre du modèle P3M3 : .....	75
• <b>Section 03 :</b> le Project management office.....	77
1. Définition du Project Management Office :.....	77
2. Type du PMO :.....	79
3. L'impact de type de la structure organisationnelle sur le PMO : .....	81
4. Les fonctions du PMO et la maturité de l'organisation en management des projets : .....	82

5. Facteur de succès du Project management office :.....	83
<b>Conclusion:</b> .....	85
<b>Chapitre IV : approche analytique</b> .....	87
<b>Introduction :</b> .....	89
• <b>Section 01 :</b> présentaion de l'entreprise d'accueil .....	88
1. Vue historique de l'entreprise : .....	90
2. Présentation de l'entreprise : .....	91
3. Les ressources de l'entreprise :.....	92
4. Les activités de l'entreprise :.....	93
5. La structure de l'entreprise :.....	94
6. Description de management de l'entreprise :.....	94
7. Gouvernance de l'entreprise :.....	96
• <b>Section 02 :</b> diagnostic de l'activité managériale de l'entreprise de cas d'étude.....	97
1. Analyse des entretiens semi-directifs : .....	97
2. Analyse de système de management de la qualité existant : .....	100
3. Analyse du cycle de vie et de processus management du projet : .....	103
4. Analyse des outils et technique de management de projet : .....	112
5. Analyse des projets de l'entreprise :.....	114
• <b>Section 03 :</b> modèle d'implémentation du Project management office et simulation.....	118
1. Protocole d'implémentation du PMO :.....	118
1.1. Evaluation de l'état existante :.....	120
1.2. L'implémentation du PMO :.....	124
1.3. L'exploitation et le support technique : .....	127
1.4. Développement du PMO : .....	129
2. Simulation :.....	132
2.1. L'évaluation de l'état existant :.....	132
2.1.1. Evaluation de niveau de maturité de l'entreprise en management de projet :.....	132
2.1.2. Evaluation des compétences des employes :.....	133
2.1.3. Evaluation des bonnes pratiques utilisés en management de projet :.....	134
2.1.4. Evaluation des points forts et points faibles de l'entreprise : .....	135

2.1.5. Analyses des écarts et recommandations :	136
2.1.6. Types et services du PMO :	137
2.1.7. Structure du PMO :	138
2.1.8. Affectation des rôles et responsabilités par la matrice RACI :	139
2.1.9. La charte du projet :	140
2.2. L'implémentation du PMO :	143
2.2.1. Vision , mission et objectifs du PMO :	143
2.2.2. La structure organisationnelles de l'entreprise Construb-Est	143
2.2.3. Guide des procédures du PMO :	144
2.2.3.1. Formulaire de conception de la procédure:	144
2.2.3.2. procédure de la mise en place de la charte du projet:	144
2.2.3.3. description des activités:	144
2.2.3.4. La matrice RACI des rôles et responsabilités dans les activités du processus de la charte du projet :	146
2.3. L'exploitation du PMO et le développement du PMO :	146
<b>Conclusion :</b>	147
<b>Conclusion générale :</b>	148
<b>Références bibliographiques :</b>	150
<b>Annexes :</b>	153
<b>Résumé :</b>	184

## **Résumé :**

Face à la dynamique de l'environnement, les entreprises mettent tous leurs efforts pour qu'elle s'adapte à ce changement. Nous prenons l'exemple des entreprises économiques de construction, qu'elles doivent être à un certain niveau de maturité en management de projet pour assurer le succès de leurs projets et atteindre le triangle de fer.

L'augmentation du niveau de maturité en management de projet au sein de l'entreprise demande des structures spécialisées plus précisément l'existence d'une structure Project Management Office, comme l'entreprise Construb-Est.

Dans le contexte d'augmenter le niveau de maturité de l'entreprise Construb-Est, nous avons proposé l'implémentation d'un Project Management Office de type conformité, en mettant en place un modèle d'implémentation de 4 phases : évaluation de l'état existante, implémentation du PMO, exploitation et support technique du PMO et développement du PMO, suivant notre protocole développé PDOC ; avec une simulation des deux premières phases.

La maturité en management de projet, le Project management office et le succès des projets sont en relation aux mêmes temps transitifs et d'interaction qui contribuent au succès de l'entreprise et sa durabilité face à son environnement.

### **Mots clés :**

Management de projet, maturité en management de projet, Project Management Office

---

# Abstract

Faced with the dynamics of the environment, companies are putting all their efforts to adapt to this change. We take the example of economic construction companies, which must be at a certain level of maturity in project management to ensure the success of their projects and achieve the iron triangle.

The increase in the level of maturity in project management within the company requires specialized structures, more specifically the existence of a Project Management Office structure, such as the company Construb-Est.

In the context of increasing the level of maturity of the Construb-Est company, we proposed the implementation of a compliance-type Project Management Office, by setting up an implementation model of 4 phases: evaluation of the 'existing state, implementation of the PMO, operation and technical support of the PMO and development of the PMO, according to our developed protocol PDOC; with a simulation of the first two phases.

maturity in project management, the project management office and the success of projects are at the same time transitive and interactional relation which contributes to the success of the company and its sustainability in the face on its environment.

## **Keywords:**

project management, project management maturity, project management office

---



## ملخص:

في مواجهة ديناميكيات البيئة، تبذل الشركات كل جهودها للتكيف مع هذا التغيير. نأخذ مثال شركات المقاولات الاقتصادية، والتي يجب أن تكون عند مستوى معين من النضج في إدارة المشاريع لضمان نجاح مشاريعها وتحقيق المثلث الحديدي.

تتطلب الزيادة في مستوى النضج في إدارة المشاريع داخل الشركة هياكل متخصصة، وبشكل أكثر تحديداً وجود هيكل لمكتب إدارة المشاريع، مثل شركة **Construb-Est**.

في سياق زيادة مستوى النضج للشركة، اقترحنا تنفيذ مكتب إدارة مشروع من نوع موجه، ينقسم النموذج الى 4 مراحل: مراحل تقييم الوضع الراهن، مرحلة الانشاء، مرحلة التنفيذ والدعم الفني ومرحلة التطوير وهذا وفقا للبرتوكول الذي طورناه ( PDOC ) .

النضج في إدارة المشاريع ومكتب إدارة المشاريع ونجاح المشاريع تربطهم في نفس الوقت علاقة تكاملية وعلاقة متعدية، مما يساهم في نجاح الشركة واستدامتها في بيئتها المتغيرة.  
**كلمات مفتاحية:**

إدارة المشاريع، نضج إدارة المشاريع، مكتب إدارة المشاريع

---