

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE

UNIVERSITE -SALAH BOUBNIDER- CONSTANTINE 3
FACULTE D'ARCHITECTURE ET D'URBANISME



DÉPARTEMENT MANAGEMENT DE PROJETS

Mémoire présenté pour l'obtention du diplôme de

MASTER

« MANAGEMENT DE PROJETS »



**Thème : L'amélioration continue de la performance des
entreprises de construction par l'application du modèle
d'excellence EFQM**

Cas d'étude : L'entreprise KUR INŞAAT

Dirigé par :

Dr KADRI Salima Rayen

Présenté par :

CHABANI Ahlem

Jury de soutenance:

1/Mme. **KADRI Assia**.....Présidente

2/Mr. **SLIMANI Rachid**.....Examineur

Année universitaire 2019/2020

Session : Octobre 2020

Résumés

Les entreprises de réalisation subissent une certaine incertitude dû aux changements rapides et la concurrence féroce dans le secteur de BTP en Algérie. Ce qui les incitent à être plus innovatrices, qualitatives et performantes. Et donc les obligent à la mise en œuvre d'une stratégie de management basé sur le management de qualité.

Cette démarche qualité doit être adéquate à la stratégie et les compétences de l'entreprise, pour pouvoir garder sa place dans le marché et dans ce contexte nous étions intéressés par l'amélioration des performances de l'entreprise KUR İNŞAAT par l'application du modèle d'excellence EFQM. En implantant d'abord une démarche qualité adéquate aux objectifs stratégiques et opérationnels de l'entreprise.

Mots clés : Performance, système de management de la qualité, amélioration continue, EFQM.

التلخيص:

تتعرض شركات المقاولات لبعض الغموض بسبب التغيرات السريعة والمنافسة الشرسة في قطاع البناء في على أن يكونوا أكثر إبداعاً ونوعية وكفاءة ، وبالتالي يلزمهم بتنفيذ استراتيجية إدارة الجزائر. وهذا يشجعهم قائمة على إدارة الجودة.

يجب أن يكون نهج الجودة هذا مناسباً لاستراتيجية الشركة ومهاراتها. لتكون قادرة على الحفاظ على مكانتها في EFQM من خلال تطبيق نموذج KUR İNŞAAT السوق و في هذا السياق ، كنا مهتمين بتحسين أداء شركة للتميز. من خلال تنفيذ نهج الجودة المناسب أولاً للأهداف الاستراتيجية والتشغيلية للشركة.

الكلمات المفتاحية: الأداء ، نظام إدارة الجودة ، التحسين المستمر ، التميز المؤسسي وفق المعايير الأوروبية.

Table des matières

<i>Remerciements</i>	II
<i>Dédicace</i>	III
Résumés.....	IV
Table des matières.....	V
Listes des figures.....	VIII
Listes des tableaux.....	X
Introduction générale.....	1
Objectifs de travail	2
Structure de mémoire	2
CHAPITRE 1 : Approche analytique et état des lieux de l'entreprise KUR İNŞAAT.....	4
Introduction	5
I. L'entreprise KUR İNŞAAT	6
1. Présentation de l'entreprise cas d'étude « KUR İNŞAAT »	6
1.1. Fiche d'identité de l'entreprise « KUR İNŞAAT »	7
1.2. La politique de l'entreprise	8
1.3. L'organisation de l'entreprise	9
1.4. Désignation des rôles et des responsabilités.....	10
1.5. Moyens matériels de l'entreprise KUR İNŞAAT ²	12
1.6. Projets de l'entreprise «KUR İNŞAAT».....	13
II. État des lieux	15
1. Diagnostic de l'entreprise	16
a) Cadrage : Identification des problèmes.....	17
b) Analyse : Remonter aux causes.....	17
2. La réalisation du diagnostic	21
Conclusion	24
CHAPITRE 2 : Contexte théorique du management de la qualité.....	25
Introduction	26
I. Le management de l'entreprise	27
1. Définition du management	27
1.1. Les niveaux du management.....	27
II. La performance	28
1. Définition de la performance	28
2. Les fondamentaux de la performance	28

2.1. <i>L'efficacité</i>	28
2.2. <i>L'efficience</i>	29
2.3. <i>La pertinence</i>	29
3. Les formes de la performance	30
3.1. <i>La performance externe</i>	30
3.2. <i>La performance interne</i>	30
4. Les indicateurs de performance.....	31
4.1. <i>Définition des indicateurs de performance</i>	31
4.2. <i>Les types d'indicateur de performance</i>	31
III. L'amélioration continue	31
1. Aperçu historique	31
2. Définition de l'amélioration continue	32
IV. Le système de management de qualité SMQ	32
1. Définition du SMQ	32
2. Définition de la démarche qualité	32
3. Les principes de management de la qualité	33
V. Le modèle d'excellence EFQM.....	34
1. Présentation de l'organisme EFQM	34
2. Présentation du modèle d'excellence EFQM	34
3. Les concepts fondamentaux de l'excellence	35
4. Les critères du modèle d'excellence EFQM.....	36
5. Intégration des Concepts Fondamentaux dans les critères.....	41
6. RADAR	41
6.1. Analyse des facteurs.....	42
6.2. Analyse des résultats	43
6.3. RADAR pour les Facteurs.....	43
6.4. RADAR pour les résultats	43
7. Notation du modèle EFQM	47
Conclusion	48
CHAPITRE 3 : Initiation à la démarche qualité au sein de l'entreprise KUR İNŞAAT.....	49
Introduction	50
I. Diagnostic stratégique.....	50
1. Diagnostic externe	50
2. Diagnostic interne	53
II. Analyse organisationnelle.....	54

III. Diagnostic qualité (l'autoévaluation du système de management de la qualité « SMQ » existant).....	54
1. L'outil de diagnostic.....	55
L'analyse managériale	61
I. Résultat du diagnostic stratégique	61
1. Résultat du diagnostic externe.....	61
2. Résultats du diagnostic interne.....	63
II. L'analyse organisationnelle.....	65
III. Diagnostic qualité	66
1. Article 4.....	66
2. Article 5.....	67
3. Article 6.....	68
4. Article 7.....	69
5. Article 8.....	70
6. Article 9.....	71
7. Article 10.....	72
Conclusion	75
CHAPITRE 4 : Exécution du plan d'action.....	77
Introduction	78
I. Sensibilisation et implication de la direction de l'entreprise KUR İNŞAAT	79
II. Matrice SWOT de l'entreprise KUR İNŞAAT	79
III. Politique qualité	80
IV. Recadrage organisationnel :.....	81
V. Élaboration de la cartographie des processus de KUR İNŞAAT	82
VI. La mise en œuvre du modèle d'excellence EFQM :.....	83
1. L'établissement des concepts fondamentaux du modèle EFQM	83
2. L'application du modèle d'excellence EFQM au sein de l'entreprise KUR İNŞAAT..	89
Conclusion générale	102
ANNEXE.....	104
Bibliographie.....	128
Liste des abréviations.....	130

Listes des figures

Figure 1 : Le siège social KUR GROUP, Turquie.....	6
Figure 2 : L'organigramme de l'entreprise KUR İNŞAAT (Algérie).....	9
Figure 3 : Représentation graphique du diagramme causes à effets.....	21
Figure 4 : Diagramme causes à effets "Ishikawa".....	24
Figure 5 : Le triangle de performance selon Gibert 1980.....	29
Figure 6 : La roue de Deming PDCA.....	32
Figure 7 : L'interaction entre les concepts fondamentaux de l'excellence.....	35
Figure 8 : Diagramme du modèle d'excellence EFQM.....	36
Figure 9 : Matrice des concepts fondamentaux et critères EFQM intégrés.....	41
Figure 10 : RADAR.....	42
Figure 11 : La grille facteurs.....	45
Figure 12 : La grille résultats.....	46
Figure 13 : Notation du modèle d'excellence EFQM.....	47
Figure 14 : La grille d'analyse PESTEL.....	51
Figure 15 : Processus d'élaboration de la grille PESTEL.....	52
Figure 16 : Mode d'emploi de la grille d'auto-évaluation ISO9001:2015.....	56
Figure 17 : Extrait de la grille d'auto-évaluation.....	56
Figure 18 : Feuille de synthèse et de résultat par article.....	57
Figure 19 : Feuille de synthèse globale de tous les article.....	58
Figure 20 : Feuille de déclaration de la conformité.....	59
Figure 21 : Notice de guide d'autoévaluation.....	60
Figure 22 : Sommaire de la grille d'auto-évaluation.....	60
Figure 23 : La grille de PESTEL.....	61
Figure 24 : Influences des structure organisationnelles sur les projets.....	65
Figure 25 : Taux de conformité aux exigence de l'article 4 de la norme.....	67
Figure 26 : Taux de conformité aux exigence de l'article 5 de la norme.....	68
Figure 27 : Taux de conformité aux exigences de l'article 6 de la norme.....	69
Figure 28 : Taux de conformité aux exigence de l'article 7 de la norme.....	70
Figure 29 : Taux de conformité aux exigences de l'article 8 de la norme.....	71
Figure 30 : Taux de la conformité aux exigences de l'article 9 la norme.....	72
Figure 31 : Taux de conformité aux exigences de l'article 10 de la norme.....	73
Figure 32 : Tableau de bord sur les niveaux de conformité et de réalisation selon les exigences de la norme ISO9001.....	74
Figure 33 : Matrice SWOT de l'entreprise KUR İNŞAAT.....	80

Figure 34 : La politique qualité de l'entreprise KUR İNŞAAT.....	81
Figure 35 : Nouvel organigramme de l'entreprise KUR İNŞAAT.....	82
Figure 36 : Cartographie des processus.....	82
Figure 37 : Grille d'autoévaluation selon le critère Leadership.....	92
Figure 38 : Grille d'autoévaluation selon le critère Politique et Stratégie.....	93
Figure 39 : Grille d'auto-évaluation selon le critère de Personnel.....	94
Figure 40 : Grille d'auto-évaluation selon le critère Partenariat et Ressources.....	95
Figure 41 : Grille d'auto-évaluation selon le critère Processus.....	96
Figure 42 : Grille d'auto -évaluation selon le critère Résultats Clients.....	97
Figure 43 : Grille d'auto-évaluation selon le critère Résultats Personnel.....	98
Figure 44 : Grille d'auto-évaluation selon le critère Résultats Collectivités.....	99
Figure 45 : Grille d'auto-évaluation selon le critère Résultats des Performances Clés.....	100
Figure 46 : Présentation des résultats de l'auto-évaluation.....	101

Listes des tableaux

Tableau 1 : Fiche d'identité de l'entreprise KUR İNŞAAT.....	7
Tableau 2 : Moyens matériels de l'entreprise KUR İNŞAAT.....	13
Tableau 3 : Liste des projets réalisés par l'entreprise KUR İNŞAAT.....	14
Tableau 4 : Liste des projets en cours de réalisation de l'entreprise KUR İNŞAAT.....	15
Tableau 5 : Tableau des questions posées lors du Quintilien.....	19
Tableau 6 : Tableau d'identification des problème n°1.....	22
Tableau 7 : Tableau d'identification des problèmes n°2.....	22
Tableau 8 : Tableau d'identification des problèmes n°3.....	23
Tableau 9 : Tableau d'identification des problèmes n°4.....	23
Tableau 10 : Tableau comparatif entre la performance interne et la performance externe.....	30
Tableau 11 : Analyse des facteurs selon les attributs.....	42
Tableau 12 : Analyse des résultats selon les attributs.....	43
Tableau 13 : Classification des facteurs externe de l'environnement selon leurs impact sur l'entreprise (menaces/opportunités).....	53
Tableau 14 : Classification des résultats du diagnostic interne.....	53
Tableau 15 : Processus suivi pour la réalisation de l'analyse organisationnelle.....	54
Tableau 16 : Classification des résultats de diagnostic interne en forces et faiblesses.....	64
Tableau 17 : Avantages et inconvénients de la structure fonctionnelle.....	66
Tableau 18 : Plan d'action.....	76
Tableau 19 : Les étapes d'application du modèle d'excellence EFQM au sein de l'entreprise KUR İNŞAAT.....	91