

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

وزارة التعليم العالي والبحث 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 MANAGEMENT DE PROJETS

N° d'ordre....

Série.....

Mémoire

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

Thème :

**Mesure, évaluation et pilotage de la performance globale
(environnementale, sociale et économique) d'une entreprise par
le tableau de bord de gestion outil de contrôle de gestion
Cas d'étude : Entreprise COSIDER TRAVAUX PUBLICS
pole M41 -Constantine-**

Présenté par : M^{lle} SOUCI RAHIL

Membres du Jury:

Président : Mr N.BOULKADID

Examinatrice : Mme N.BAKA

Examinatrice : Mme W.MERABAT

Dirigé par :

Mme SIFI GAMRA

Table de matière

Dédicace	
Remercîments	
Table des matières.....	I
Liste : des figures, des tableaux, des graphes	VII
Introduction générale & problématique	XI
Hypothèse	XII
Les objectifs de recherche	XIII
Méthodologie de recherche	XIV

Chapitre I : Approche thématique et conceptuelle

Introduction	01
I.1.L'entreprise	02
I.1.1. Définition de l'entreprise	02
I.1.2. Définition de l'entreprise de réalisation	02
I.1.3. Classification des entreprises	03
I.1.3.1.Classification par secteur économique.....	03
I.1.3.1.Classification des entreprises par taille.....	03
I.1.4. Le management de l'entreprise.....	04
I.1.4.1. Définition de management de l'entreprise.....	04
I.1.4.2.Les niveaux de management de l'entreprise.....	05
I.1.5.Les structures de l'entreprise.....	05
I.2. La performance globale de l'entreprise	06
I.1.2. Définition de la performance de l'entreprise.....	06
I.2.2. Les formes de performance de l'entreprise	08
I.2.3. Les dimensions de la performance de l'entreprise	09

Table de matière

I.2.4. La performance globale de l'entreprise « le développement durable au profit de la performance ».....	10
I.2.4.1. Définition de développement durable.....	10
I.2.4.2. Définition de la performance globale.....	11
I.2.4.3. Les éléments englobés par la performance globale.....	13
I.2.4.4. Pourquoi les entreprises s'engagent ?.....	13
I.2.4.5. Les enjeux de la performance globale pour l'entreprise.....	15
I.2.5. Mesure et pilotage de la performance globale de l'entreprise	16
I.2.5.1. Mesure et évaluation de la performance globale	16
I.2.5.2. Le pilotage de la performance globale de l'entreprise	16
I.2.5.4. Les niveaux de mesure, d'évaluation et de pilotage de la performance globale d'une entreprise.....	17
I.3. Tableau de bord outil de contrôle de gestion axé sur la mesure, l'évaluation et le pilotage de la performance globale de l'entreprise	17
I.3.1. Démarche de contrôle de gestion	17
I.3.1. 1. Définition de contrôle de gestion de l'entreprise	17
I.3.1.2. Objet de contrôle de gestion	18
I.3.1.3. Les différents types de contrôle de gestion.....	19
I.3.1.4. les missions de contrôle de gestion.....	19
I.3.1.5. Le rôle de contrôle de gestion.....	20
I.3.1. 6. Le processus de contrôle de gestion	21
I.3.1.6.1. L'objectif du processus du contrôle de gestion : piloter et mesurer la performance de l'entreprise : piloter, mesurer et évaluer la performance de l'entreprise	23
I.3.1.7. Outils de contrôle de gestion	24

Table de matière

I.3.2. Tableau de bord : Outil de contrôle de gestion axé sur mesure, évaluation et pilotage de la performance	25
I.3.2.1. Les axes de définition d'un tableau de bord	25
I.3.2.2. Objectif du tableau de bord	26
I.3.2.3. Contenu du tableau de bord	26
I.3.2.4. Principaux rôles de tableau de bord	27
I.3.2. 5. Les dimensions de tableau de bord.....	28
I.3.2.6. Typologie de tableau de bord	29
I.4. Mesure, évaluation et pilotage de la performance de l'entreprise par le tableau de bord de gestion outil de contrôle de gestion	31
I.4.1. Définition de la méthode GISMI	32
I.4.2. Les phases et les étapes de la méthode GISMI	33
Conclusion	39
Chapitre II : Approche Analytique	
Introduction	40
II.1. Présentation du groupe COSIDER	40
II.1.1 historique.....	40
II.1.2. Fiche d'identité du groupe COSIDER	41
II.1.3. Organisation du groupe COSIDER.....	41
II.2. Présentation du COSIDER TRAVAUX PUBLICS.....	43
II.2.1. Les champs d'intervention du COSIDER TRAVAUX PUBLICS	43
II.2.2. Organisation de l'entreprise COSIDER TRAVAUX PUBLICS.....	46
II.3. Présentation du cas d'étude COSIDER TRAVAUX PUBLICS pole 41 Constantine	48
II.3.1. Présentation du projet.....	48
II.3.2. l'organisation des différentes structures de l'entreprise COSIDER TRAVAUX	

Table de matière

PUBLICS M41.....	50
II.3.3.Désignation des principaux rôles des ressources humaines mobilisées de l'entreprise	52
II.3.4.Ressource matériels mobilisé	55
Conclusion.....	56

Chapitre III : Approche Managériale

Introduction	57
III.1. L'état des lieux de l'entreprise COSIDER TRAVAUX PUBLICS pole M41 Constantine.....	58
I.1. La première phase : phase d'identification : « <i>Quel est le contexte?</i> ».....	58
III.1.1.Etape 01 : Identification de l'entreprise COSIDER TRAVAUX PUBLICS pole M41 Constantine	60
III.1.2.Etape 02 : analyse de l'environnement de l'entreprise COSIDER TRAVAUX PUBLICS pole M41 Constantine.....	60
III.1.1.2.1. Analyse de l'environnement externe de l'entreprise COSIDER TRAVAUX PUBLICS pole M41 Constantine.....	61
III.1.1.2.2.Analyse de l'environnement interne de l'entreprise COSIDER TRAVAUX PUBLICS pole M41 Constantine	64
1. Le type de management adopté et les axes stratégiques applicable au sein de l'entreprise COSIDER TRAVAUX PUBLICS pole 41 Constantine.....	64
A. Le type de management adopté.....	64
B. Connaissance de sa stratégie	66
III.1.2. La deuxième phase : phase de conception du tableau de bord « <i>Que Faut-Il Faire?</i> ».....	69
III.1.2.1. Etape 03 : Définition des objectifs de l'entreprise COSIDER TRAVAUX	

Table de matière

PUBLICS pole M41 Constantine.....	70
1. Objectifs de l'entreprise COSIDER TRAVAUX PUBLICS pole M41 Constantine.....	70
2. Les missions des services relatives à la performance globale de l'entreprise ...	70
III.1.2.2. Etape 4 : Construction du tableau de bord de gestion de la performance globale de l'entreprise	72
III.1.2.3. Etape 5 : Choix des indicateurs	72
III.1.2. 3.1. Justification de choix des indicateurs.....	72
III.1.2.3.2.choix des indicateurs.....	73
III.1.2.4. Etape06 : Collecte des informations	75
III.1.2.5. Etape 07 / 08 : la conception de tableau de bord et le choix de logiciel	76
III.2. Application : mesure et évaluation de la performance globale de l'entreprise COSIDER TRAVAUX PUBLICS pole 41 Constantine par le tableau de bord de gestion)	84
III.2.1.La troisième phase : phase de mise en œuvre « <i>comment le faire ?</i> ».....	84
III.2.1.1. Etape 09 : Intégration et déploiement	85
III.2.1.1.1. la méthodologie de mesure et d'évaluation de la performance globale de l'entreprise COSIDER TRAVAUX PUBLICS pole M41 Constantine.....	85
1. Le choix des modèles d'évaluation de la performance globale de l'entreprise COSIDER TRAVAUX PUBLICS pole M41 Constantine	85
A. Grille des indicateurs.....	85
B. Grille analytique	85
2. Programmations des calculs de l'indice de la performance et représentation des résultats selon le modèle : guide d'évaluation développement durable outil :	86

Table de matière

tableau de bord de gestion	
III.2.1.1.2. traitement des résultats de l'évaluation et mesure de la performance globale	
outil : tableau de bord de gestion, modèle : grille des indicateurs et guide d'évaluation de	
développement durable.....	90
A. Traitement de l'enquête sur terrain (calcul de pourcentage des réponses)	90
B. Calcul de l'indice de la performance globale	93
III.3. La quatrième phase : phase suivi permanent et amélioration.....	128
III.3.1. Etape 10 : le pilotage, amélioration continue.....	128
III.3.1.1. le plan d'action environnemental, social et économique	128
Conclusion	145
Conclusion générale	147
Bibliographie.....	149

Résumé :

L'entreprise Cosider Travaux Publics pole 41 Constantine issue de l'entreprise mère COSIDER TRAVAUX PUBLICS est une entreprise de réalisation des grands travaux grâce à l'ampleur et la qualité de ses réalisations. La recherche de l'amélioration des critères de performance a été un souci majeur qui lui a valu bien des mérites. Aujourd'hui, elle est considérée comme étant l'une des plus compétitives sur le plan national qui s'appuie sur une stratégie de développement durable et une stratégie d'auto développement. Dans cette étude et à partir de l'élaboration et la mise en application de l'outil de mesure, d'évaluation et de pilotage de la performance globale (durable) tableau de bord de gestion suivant la méthode GIMSI, nous avons mesuré dans un premier temps son indice de performance globale (environnementale, économique et social) qui vaut en moyen 0.31/3 par des indicateurs qualitatifs et quantitatifs de mesure qui composent le tableau de bord de gestion mis en fonction des objectifs tracés par rapport à la stratégie fixée par l'entreprise . En seconde, nous avons traité les résultats obtenus pour déterminer les véritables points faibles et forts dont lesquels il est nécessaire d'intervenir afin d'assurer un pilotage qui aide l'entreprise à assurer une amélioration continue vers une perspective de durabilité.

Mots clés :

L'entreprise Cosider Travaux Publics pole 41 Constantine, performance globale (durable) : environnementale, économique et sociale, stratégie, objectif, indicateur de mesure, tableau de bord de gestion, indice de performance.

المخلص:

شركة كوسيدار للأشغال العمومية قطب 41 قسنطينة الناتجة عن الشركة الام - كوسيدار للأشغال العمومية - هي شركة تنفذ أعمالاً كبيرة بفضل حجم ونوعية إنجازاتها. كان البحث عن معايير الأداء المحسنة مصدر قلق كبير جعلها تتمتع بالكثير من المزايا. تعتبر اليوم واحدة من الشركات الأكثر تنافسية على المستوى الوطني، بناءً على استراتيجيتها التنموية المستدامة واستراتيجية التنمية الذاتية.

في هذه الدراسة ومن خلال تطبيق أداة قياس وتقييم ومراقبة لوحة قيادة الأداء الإداري العام (المستدام) باتباع طريقة GIMSI، قمنا بقياس مؤشر أدائها العام (البيئي والاقتصادي والاجتماعي) بحيث ان مؤشر أدائها متوسط 3/0.31 وذلك عن طريق مؤشرات القياس النوعية والكمية التي تشكل لوحة القيادة الإدارية على أساس الأهداف الموضوعية فيما يتعلق بالاستراتيجية التي وضعتها الشركة. ولقد ناقشنا أيضا النتائج التي تم الحصول عليها لتحديد نقاط الضعف والقوة الحقيقية التي يجب معالجتها لضمان التوجيه الذي يساعد الشركة على ضمان التحسين المستمر نحو منظور الاستدامة.

الكلمات المفتاحية :

شركة كوسيدار للأشغال العمومية قطب 41 قسنطينة، الأداء العام (المستدام): البيئي الاقتصادي والاجتماعي، الاستراتيجية، الأهداف مؤشرات القياس، لوحة القيادة، مؤشر أداء.