

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 :**

**Evaluation de la performance d'un Système de  
Management Intégré dans une organisation complexe.  
Etude de cas de : l'Entreprise COSIDER Travaux  
Publics, Pole M41 -Constantine-**

**Sous la direction de : Dr. Ouafa SAIGHI**

**Réalisé par :**

**Mlle : Amina TENNACHE**

**Année universitaire 2018/2019**

**Table des matières :**

**TITRE**

**PAGE**

Dédicaces

Remerciements

Table des matières

Table des figures

Tables des tableaux

Tables des abréviations

**PARTIE INTRODUCTIVE**

Introduction générale

Questionnement

Objectif de la recherche

Méthodologie de recherche

**PARTIE I : APPROCHE CONCEPTUELLE**

Introduction de la 1<sup>ère</sup> partie

**CHAPITRE I : LE SECTEUR DES TRAVAUX PUBLICS**

I. Généralités sur les travaux publics

I.1 Travaux publics

I.2 Les ouvrages des travaux publics

I.3 Les spécialités des travaux publics

II. Les travaux publics en Algérie

II.1 Présentation du secteur des travaux publics en Algérie

II.2 les éléments de la stratégie sectorielle

II.3 Objectifs visés par la politique sectorielle

II.4 Bilan physique des réalisations

II.5 Moyens d'étude et de réalisation

**CHAPITRE II : Le Système de Management Intégré**

I. l'entreprise

II. La performance

II.1 Définition

II.2 Les éléments fondamentaux de la performance

II.2.1 L'efficacité

II.2.2 L'efficience

II.3 L'évaluation de la performance au sein d'une entreprise

- II.4 Les indicateurs de performance
    - II.4.1 Définition
    - II.4.2 Les types d'indicateurs de performance
    - II.4.3 Les caractéristiques des indicateurs de performance
    - II.4.4 L'objectif de l'évaluation de la performance
  - III. Le système de management intégré
    - III.1 Les enjeux du SMI
    - III.2 L'intérêt d'un SMI
  - IV. Le système de management de la qualité
    - IV.1 Définition
    - IV.2 La norme de la qualité
    - IV.3 Les principes du SMQ
    - IV.4 Les étapes de la mise en place d'un SMQ
    - IV.5 Le rôle de la documentation dans un SMQ
  - V. Le système de management environnemental
    - V.1 La norme ISO 14001
    - V.2 Mettre en place un SME
    - V.3 L'objectif de la mise en place d'un SME
  - VI. Le système de management de la santé et la sécurité au travail
    - VI.1 La norme OHSAS 18001
    - VI.2 La norme ISO 45001
    - VI.3 La mise en place d'un SMSST
- Conclusion de la 1<sup>ère</sup> partie

## **PARTIE II APPROCHE MANAGERIALE**

Introduction de la 2<sup>ème</sup> partie

### **CHAPITRE I : PROJET ET ENTREPRISE CAS D'ETUDE**

Préambule

- I. Présentation du projet
  - I.1 Fiche technique du projet
  - I.2 Caractéristique de l'opération
  - I.3 Localisation
  - I.4 Géologie et hydrologie du site
  - I.5 Evénements marquants le projet (2010-2014)
  - I.6 campagne d'investigation après éboulement

I.7 Description des effets de l'accident

I.7.1 Situation du tube gauche

I.7.2 Situation du tube droit

I.7.3 effets produits en surface

I.8 avancement des études

I.9 Planning des travaux

I.10 Axe chronologique du projet

I.11 financement du projet

I.12 tableau synoptique du projet

II. Présentation de l'entreprise de réalisation

II.1 Cosider Groupe

II.2 Cosider travaux publics

II.2.1 Les projets de Cosider TP

II.2.2 le système de management intégré de Cosider TP

II.3 Le pôle M41

II.3.1 Structure du projet et répartition des fonctions

II.3.2 Ressources en matériel

## **CHAPITRE II : EVALUATION ET MESURE DE LA PERFORMANCE DU SYSTEME DE MANAGEMENT INTEGRE**

Repère méthodologique

I. Phase 01 : Diagnostic de l'entreprise

I.1 le Contexte de l'entreprise

I.1.1 Diagnostic externe

I.1.2 Diagnostic interne

I.1.3 Synthèse

I.2 La stratégie et les objectifs de l'entreprise

I.3 identification du système de mangement intégré de COSIDER TP POLE M41

I.3.1 Identification des processus

I.3.1.1 Identification du processus Management

A. Fiche d'identification

B. Identification des interactions du processus

C. Identification des risques dans le processus

I.3.1.2 Identification des processus opérationnels

I.3.1.2.1 Identification du processus réalisation des ouvrages

- A. Fiche d'identification
- B. Identification des interactions du processus
- C. Identification des risques du processus
- I.3.1.3 Identification des processus de support
  - I.3.1.3.1 Identification du processus achat et sous-traitance
- A. Fiche d'identification
- B. Identification des interactions du processus
- C. Identification des risques du processus
- I.3.1.4 Classification des indicateurs de performance des processus
- I.4 l'Audit, Outil d'évaluation du SMI de COSIDER TP POLE M41
- II. Phase 02 : Evaluation de la performance du SMI par le tableau d'évaluation des processus
  - II.1 La conception du tableau d'évaluation de la performance des processus
    - II.1.1 Les principes de conception du TEPP
    - II.1.2 Les étapes de conception du TEPP
  - II.2 Application du TEPP
  - II.3 Amélioration des dysfonctionnements identifiés par le TEPP
- III. Phase 03 : Simulation de l'audit interne
  - III.1 Récapitulatif du rapport d'audit interne
  - III.2 Plan d'action d'audit interne
  - III.3 Simulation d'audit de coaching ISO 45001
    - III.3.1 Rapport d'audit de Coaching ISO 45001
    - III.3.2 Plan d'action d'audit de Coaching ISO 45001
- Conclusion de la 2<sup>ème</sup> partie
- Conclusion générale
- Bibliographie
- Annexe

## CONCLUSION GENERALE

---

### **Conclusion générale :**

Le secteur des Travaux Publics est par excellence un secteur porteur de croissance économique, créateur d'emploi et permettant en même temps la redynamisation des autres secteurs économiques. Il constitue de ce fait une base incontournable pour le développement de l'investissement national et étranger. Les travaux publics continuent à déployer des efforts multiples et nécessaires qui se traduisent à travers l'initiation d'importants projets d'investissement indispensables à la réussite du processus de développement national.

A cet effet, la réalisation des grandes infrastructures de base entre autres l'Autoroute Est-Ouest, les projets gigantesques que connaît le secteur des travaux publics nécessite des entreprises de réalisation qualifiées.

Les entreprises de nos jours qu'elles soient nationales ou internationales font face à un environnement de plus en plus concurrentiel et qui connaît des changements et des évolutions rapides. L'entreprise n'est plus considérée uniquement comme un outil de production et de commercialisation ayant pour but la réalisation de profits financiers, mais également comme une entité au service du progrès sociétal ayant pour mission la réalisation du bien-être de tous.

La vision traditionnelle de la performance a changé et est devenue tridimensionnelle. Elle inclut maintenant, des objectifs économiques, sociétales et environnementales. Pour faire face à cette évolution, les entreprises mettent en place des stratégies adéquates à ce changement et adoptent maintenant des outils et des méthodes à jour pour assurer l'application et le pilotage de la stratégie et les objectifs. L'intégration ou bien le système de management intégré permet de piloter l'entreprise et assurer l'atteinte des objectifs en englobant les trois notions de la qualité, l'environnement et la santé et la sécurité de travail.

Les entreprises Algériennes ont eu leurs parts de développement, tel est le cas de COSIDER qui est certifiée par ISO 9001 pour la qualité, ISO 14001 pour l'environnement, et l'OHSAS 18001 pour la santé et la sécurité de travail. Son système de management intégré est conforme à des normes internationales, ce qui fait d'elle le leader du marché du BTP en Algérie.

Notre choix de cas d'étude s'est porté sur Cosider TP pole M41 à cause de l'ampleur de l'entreprise et son système de management intégré qui est conforme à des normes internationales.

## CONCLUSION GENERALE

---

L'intégration ne peut assurer performance optimale et durable de l'entreprise, mais une évaluation et une amélioration continue du SMI est primordiale pour garder un degré élevé de la performance.

Notre objectif de travail étant l'évaluation de la performance du système de management intégré de COSIDER TP POLE M41, notre souci était de trouver un outil adéquat pour évaluer sa performance, et pour arriver à notre fin nous avons déployé plusieurs méthodes de recherche et suivi une méthode de travail adéquate.

Nous avons réparti le travail en deux parties ; la première est une partie conceptuelle qui nous a servi à enrichir nos connaissances bibliographiques relatives au thème de recherche. La deuxième partie est une approche managériale divisée en deux chapitres, le premier nous a servi à présenter le projet et l'entreprise cas d'étude, et le deuxième nous a permis d'évaluer la performance du SMI, en passant par plusieurs étapes, commençant par un diagnostic approfondi de l'entreprise qui nous a permis de connaître l'environnement interne et externe dans lequel évolue l'entreprise ainsi que la stratégie et les objectifs qu'elle s'est fixée.

Nous avons par la suite essayé de comprendre le fonctionnement du SMI de l'entreprise, qui est basé sur 8 processus de différents niveaux : pilotage, opérationnel et support. L'identification et l'analyse des processus nous a permis de tirer les indicateurs de performance de chaque processus en particulier et du SMI en général. Ces indicateurs ont permis la mesure de la concrétisation de l'atteinte des résultats souhaités, cela nous a permis de conclure que les indicateurs de performance peuvent être un moyen efficace pour l'évaluation de la performance de l'entreprise.

Donc, nous avons essayé de concevoir un outil basé sur ces indicateurs et l'appliquer à l'entreprise afin de mesurer la performance. Le tableau d'évaluation des processus était le résultat du diagnostic que nous avons fait. Ce tableau regroupe tous les indicateurs de performance des processus, la valeur cible de chacun et la méthode de calcul. Nous avons appliqué ce tableau sur l'entreprise afin de trouver l'indice de performance de l'entreprise. Ce dernier s'est montré médiocre sur les trois volets qualité, environnement, santé et sécurité de travail, et avec une moyenne de 1.33 sur 3 pour le SMI. Cela nous a poussé à proposer un plan d'action pour améliorer les dysfonctionnements détectés.

Notre évaluation ne s'est pas arrêtée sur le TEPP, nous avons essayé d'appliquer é les moyens utilisés par l'entreprise pour l'évaluation de son SMI, c'est-à-dire l'audit interne. Nous avons

## CONCLUSION GENERALE

---

fait une simulation d'un audit interne en suivant les procédures et les critères d'évaluation fixés par l'entreprise. Nous avons pu tirer les points faibles de l'entreprise grâce à cet audit et proposer un plan d'action d'amélioration par la suite. Cet audit nous a permis aussi de détecter une certaine négligence du volet santé et sécurité de travail, ce qui nous a poussé à chercher la raison qui s'est montrée une migration de l'OHSAS 18001 vers l'ISO 45001, donc l'entreprise a connu un abandon de la 18001.

Nous avons opté pour un audit de coaching de la norme ISO 45001 afin de connaître le degré de conformité du SMSST de COSIDER TP POLE M41 à la nouvelle norme. Notre conclusion est qu'il n'est pas apte pour une certification ISO 45001 ce qui nous a conduit à proposer un plan d'action pour améliorer le SMSST et le rendre conforme à la norme ISO 45001 et apte pour une certification.

Afin de réaliser la totalité de ce travail nous avons, fait un stage au sein de l'entreprise, avec le responsable de qualité comme tuteur et maître de stage, qui nous a accompagné dans chaque étape de ce travail. Nous avons réalisé des entretiens avec le personnel et les ouvriers, en plus des consultations documentaires. Les obstacles que nous avons rencontrés sont relatifs à la documentation et sa confidentialité à cause des problèmes qu'a connus le projet.

## CONCLUSION GENERALE

---

### **Bibliographie :**

- Travaux publics fédération nationale « Les rendez-vous des travaux publics Edition 2008-2009 »  
Journal officiel  
La norme ISO 9001 Version 2015  
La norme ISO 14001 Version 2015  
La norme OHSAS 18001 Version 2007  
M.Khodja, Cours de gestion d'entreprise, 2ème année LMD  
PAYETTE. Adrien, « Efficacité des gestionnaires et des organisations »  
CHANDLER A.D, « Organisation et performance des entreprises »,  
DEMEESTERE, LORINO, MOTTIS, « Contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise  
BOIOSLANDELLE. Henri Mahé, « Dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outils  
OUARET. Abdelhamid, « Management de la qualité : les dirigeants face à la performance de leurs entreprises »  
BOUCHER. François, CROGUENNEC. Benoit  
Hama Nadjim « ETUDE DE L'IMPACT DU SMQ sur la performance des entreprise »  
Atoui Amel « Un système de Management intègre vers une évaluation des pratiques »  
AIT-AHMED Hocine BENARAB Belkacem « Essai d'analyse de l'impact du système de management de la qualité sur la performance des entreprises ; Cas de Général Emballage et UFMATP »  
Bernard FROMAN, Jean Marc GEY, Fabrice Bonnifet  
British Standards, « Série sur l'évaluation de la santé et de la sécurité au travail : Système de management de la santé et de la sécurité au travail-Exigences  
<http://www.iso.org/iso/fr/iso45001>.  
<http://www.sante-securite-paca.org/r/78/systemes-de-management-de-la-sante-et-de-la-securite-au-travail/>  
[http://www.officiel-prevention.com/formation/conseils/detail\\_dossier\\_CHSCT.php?rub=89&ssrub=183&dossid=262](http://www.officiel-prevention.com/formation/conseils/detail_dossier_CHSCT.php?rub=89&ssrub=183&dossid=262)