

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 Bounider Constantine (03)  
Faculté d'Architecture et d'Urbanisme

جامعة صالح بونيدر قسنطينة (03)  
كلية الهندسة المعمارية والتعمير



قسم إدارة المشاريع  
DEPARTEMENT MANAGEMENT DE PROJETS

N° d'ordre....

Série.....

Mémoire présenté pour l'obtention du diplôme de  
MASTER  
« MANAGEMENT DE PROJETS »

Thème :

**LE LEADERSHIP, COMPETENCE NECESSAIRE DANS LE  
MANAGEMENT DE PROJETS : BATIR UNE VISION  
PRATIQUE DU LEADERSHIP**

**Cas d'étude : COSIDER TRAVAUX PUBLICS POLE M41**

**Encadré par :**

- Dr. KADRI Salima Rayene

**Présenté par :**

- GUERRAICHE Zakaria

**Membres de jury :**

Pr. Sassi Souad

Dr. Saighi Ouafa

**Session :**  
Septembre 2020

2019/2020

Remerciements	
Résumé	
Table des matières	
Liste des Figures	
Liste des tableaux	
<b>PARTIE INTRODUCTIVE</b>	
Introduction	
générale .....	11
Problématique.....	12
Objectifs de du	
travail .....	13
Méthodologie de	
travail.....	13

## **I. APPROCHE ANALYTIQUE**

### **CHAPITRE 1 : CAS D'ETUDE ENTREPRISIE COSIDER TP POLE M41 ET LE PROJET PARACHEVEMENT ET REPARATION DU TUNNEL T1 DJEBEL EL OUAHCH**

Introduction.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
1. COSIDER TP Travaux Publics .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
1.1. Fiche technique .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
1.2. Les divisions de COSIDER TP.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
1.3. Organigramme de COSIDER TP.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
1.4. Les travaux de COSIDER TP .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
1.4.1. Travaux Routiers et Autoroutiers :.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
1.4.2. Travaux Voies Ferrées : .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
1.4.3. Travaux Aéroportuaires : .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
1.4.4. Travaux de Tunnels et Stations :.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
1.4.5. Travaux Maritimes : .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
1.4.6. Travaux des Barrages : .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
1.5. Récapitulatif des travaux de COSIDER TP :.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
1.6. La certification.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
1.7. Certificat d'accréditation .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
1.8. Politique qualité .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
1.9. Politique QUALITE / HYGIENE / SECURITE / ENVIRONNEMENT QHSE ...	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2. Cas d'étude COSIDER TP POLE M41 .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2.1. Organigramme COSIDER TP PM41 .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2.2. Les ressources humaines du Pole M41 .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2.3. Liste des ressources en grand et petit matériel du Pole M41 .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>

2.4. Les Procédures de réalisation .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2.5. Manuel QHSE de COSIDER POLE M41 .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
3. Le projet du parachèvement et réparation du tunnel T1 Djebel El Ouahch. ....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<b>Bookmark not defined.</b>	
3.1. Fiche technique du projet .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
3.2. Réquisition de l'Entreprise COSIDER.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
3.3. Consistance du projet : .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
3.4. Phasage des travaux .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
3.5. Principales zones d'intervention.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
3.6. Planning du projet .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
3.7. Axe Temporel du projet .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
3.8. Tableau synoptique du projet .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
4. Présentation des différents intervenants du projet cas d'étude : Parachèvement et réparation du tunnel T1 Djebel El Ouahch. ....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
4.1. Maître D'ouvrage Délégué : L'algérienne des Autoroutes (A.D.A) ex ANA.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<b>Bookmark not defined.</b>	
4.2. Maître d'œuvre : Bureau D'études SWS .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
4.3. 1 <sup>er</sup> sous-traitant : Maître d'œuvre : Le Groupement des Bureaux d'études ANAS/ITALCONSULT/ENCO/STE.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
4.4. 2 <sup>ème</sup> sous-traitant : Groupement d'entreprises : TREVI SPA - EURL	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<b>not defined.</b>	
4.5. 3 <sup>ème</sup> sous-traitant VBSS (Visit, board, search, and seizure) .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<b>defined.</b>	
4.6. Schéma récapitulatif des parties prenantes du projet. ....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Conclusion.....	40

## **CHAPITRE 2 : APPROCHE METHODOLOGIQUE POUR LE DIAGNOSTIC DES DEFAILLANCES AU SEIN DE L'ENTREPRISE COSIDER TP POLE M41**

Introduction.....	42
1. Revue théorique. ....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
1.1. Définitions. ....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
1.1.1. La formulation d'un problème. ....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
1.1.2. Les différents types de problèmes. ....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
1.1.3. Déroulement général pour résoudre un problème. .	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
1.1.4. Les fausses manœuvres les plus fréquentes. ....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
1.1.5. Identifier les problèmes et en choisir un .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
1.1.6. Les outils et la démarche de résolution de problème .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<b>defined.</b>	

2. Démarche méthodologique adoptée pour le diagnostic des problèmes.. Error! Bookmark not defined.

2.1. Etape 1 : Identification des défaillances avec un entretien semi-directif..... **Error! Bookmark not defined.**

2.1.1. *Qu'est qu'un entretien* :..... **Error! Bookmark not defined.**

2.1.2. *Les statuts de l'entretien de recherche* :..... **Error! Bookmark not defined.**

2.1.3. *Les 3 types d'entretien* :..... **Error! Bookmark not defined.**

2.1.4. *Comment préparer un entretien de recherche ?* ..... **Error! Bookmark not defined.**

2.2. Etape 2 : Confirmation des défaillances avec l'analyse « SWOT » FORCES, FAIBLESSES, MENACES, OPPORTUNITÉS. .... **Error! Bookmark not defined.**

2.2.1. *De quoi s'agit-il ?* ..... **Error! Bookmark not defined.**

2.2.2. *L'application de la Matrice SWOT* :..... **Error! Bookmark not defined.**

2.3. Etape 3 : Priorisation des défaillances avec le diagramme de PARETO. .... **Error! Bookmark not defined.**

2.3.1. *Le Diagramme PARETO* ..... **Error! Bookmark not defined.**

2.3.2. *Les étapes pour créer un diagramme de Pareto* :... **Error! Bookmark not defined.**

2.3.3. *Recueil des données*..... **Error! Bookmark not defined.**

2.3.4. *Etablir le graphique* ..... **Error! Bookmark not defined.**

2.4. Etape 4 : Classification des problèmes..... **Error! Bookmark not defined.**

2.5. Etape 5 : Trouver une solution managériale. .... **Error! Bookmark not defined.**

Conclusion.....63

## II. APPROCHE THEORIQUE

### CHAPITRE3 : APPROCHE THEORIQUE SUR LE LEADERSHIP

Introduction.....66

1. Le leadership : définition et origine du terme ..... **Error! Bookmark not defined.**

2. Les caractéristiques du leadership ..... **Error! Bookmark not defined.**

1.1. Le profil et qualités du leader ..... **Error! Bookmark not defined.**

2.2. La fonction du Leadership ..... **Error! Bookmark not defined.**

2.3. Les outils de leader ..... **Error! Bookmark not defined.**

2.4. Les facteurs de l'équation leadership ..... **Error! Bookmark not defined.**

3. Le leadership et le management : deux métiers complémentaires ..... **Error! Bookmark not defined.**

3.1. La différence entre un manager et un leader ..... **Error! Bookmark not defined.**

3.2. La différence entre gestion et leadership..... **Error! Bookmark not defined.**

4. Réussir son projet par le leadership dans une équipe ..... **Error! Bookmark not defined.**

5. Diagramme du comportement de leadership..... **Error! Bookmark not defined.**

6. Les 21 lois irréfutables du leadership .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
7. Démarche de mise en œuvre .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
7.1. Construction d'un processus pratique du leadership .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
7.2. Grille de mise en œuvre des outils et méthodes du processus de leadership .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<b>Bookmark not defined.</b>	
7.2.1. GOAL SETTING.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
7.2.2. COLLABORER ET COORDONNER .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
7.2.3. COMMUNIQUER.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
7.2.4. INFORMER .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
7.2.5. QUI FAIT QUOI ? / STRUCTURER LE TRAVAIL D'EQUIPE / PILOTER ..	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<b>Bookmark not defined.</b>	
7.2.6. EVALUER ET EVOLUER.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
7.2.7. FORMER .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
7.2.8. COACHING .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
7.2.9. RESOLVONS LES PROBLEMES ENSEMBLE .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
7.2.10. DECIDONS ENSEMBLE.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Conclusion.....	94

### III. APPROCHE MANAGERIALE

#### CHAPITRE 4 : APPROCHE MANAGERIALE DU LEADERSHIP

Introduction :.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
1. GOAL SETTING : Fixer des objectifs et les atteindre (Méthode SMART) .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<b>Bookmark not defined.</b>	
2. COLLABORER ET COORDONNER : La stratégie de gestion des parties prenantes (Identification et analyse des parties prenantes) .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
1. Identification des parties prenantes.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2. Classification des parties prenantes par l'analyse des groupes cibles : .	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<b>not defined.</b>	
3. Stratégie de gestion par la matrice POUVOIR/ INTERET :.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<b>defined.</b>	
3. COMMUNIQUER : Communiquer avec les parties prenantes (Plan de management de communication) :.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
4. INFORMER : Management visuel (KANBAN) .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
5..... QUI FAIT QUOI ? / STRUCTURER LE TRAVAIL D'EQUIPE / PILOTER : Définir les rôles et les responsabilités (La méthode RACI).....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
6. EVALUER ET EVOLUER : La matrice des compétences (Polyvalences) : .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<b>Bookmark not defined.</b>	
7. FORMER : La formation (Plan de formation) .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>

8. COACHING : Le Coaching (Place du coaching dans les différents types de management : La grille de Blake et Mouton) :.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
9. RESOLVONS LES PROBLEMES ENSEMBLE : La résolution des problèmes (ISHIKAWA en management visuel).....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
10. DECIDONS ENSEMBLE : La prise de décision collective (Le vote pondéré par capital de points) .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
11. Test/Evaluation manager leader .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Conclusion.....	131
Conclusion générale.....	132
<b>Recommendations</b> : Guide référentiel du leadership : YOUR GUIDE TO LEADERSHIP - A reference guide to become an effective leader	
Bibliographie	
Liste des abréviations	
Annexes	

## Résumé :

Aujourd'hui, ce qu'il faut pour les entreprises un management beaucoup plus profond que le management traditionnel, c'est le management collaboratif, qui implique toutes les parties prenantes au projet, en exploitant leurs connaissances et en ayant leurs bonnes pratiques de management. La notion de leadership est l'un des facteurs de succès de cette nouvelle culture.

A travers ce travail nous souhaitons à bâtir une vision pratique du leadership dans notre entreprise cas d'étude afin de proposer un processus du leadership et un guide référentiel de ce dernier. Cette étude est basée sur trois approches : analytique, théorique et managériale.

## Mots clés :

Management collaboratif-Leadership-Pratique-Processus-Analytique-Théorique-Managérial

## الملخص:

اليوم، تحتاج الشركات لإدارة أعمق بكثير من الإدارة التقليدية هو الإدارة التعاونية، والتي تشمل جميع الفئات الفاعلة في المشروع، من خلال استغلال معارفهم وممارساتهم الإدارية الجيدة.. يعتبر مفهوم القيادة أحد عوامل نجاح هذه الثقافة الجديدة. من خلال هذا العمل نرغب في بناء رؤية عملية للقيادة في الشركة المدروسة وأيضا اقتراح عملية للقيادة ودليل مرجعي لهذا الأخير. تعتمد هذه الدراسة على ثلاثة مناهج: نحلج تحليلي، نظري وإداري

الكلمات المفتاحية: الإدارة التعاونية - القيادة - الممارسة - العملية - التحليل - النظري - إداري

## Abstract:

Today, what companies need is a much deeper management than traditional management is the collaborative management, which involves all stakeholders in the project, using their knowledge and having their good management practices. The concept of leadership is one of the success factors of this new culture.

Through this work we wish to build a practical vision of leadership in our study case company in order to suggest a leadership process and a reference guide for it. This study is based on three approaches: analytic, theoretical and managerial approaches.

## Key words:

Collaborative management - Leadership - Practice - Process - Analytic – Theory - Managerial