

République Algérienne démocratique et populaire  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique



Université Constantine 3 -Saleh BOUBNIDER

Faculté d'Architecture et d'Urbanisme

Département de management de projet



N° d'ordre....

Série....

**Mémoire présenté pour l'obtention du diplôme de  
Master II « Management de Projets architecturaux et urbains »**

**THEME :**

**Le management de changement et la démarche  
participative dans le projet d'aménagement de zone  
Bardo par la réalisation d'un parc urbain**

**Présenté par : CHEKAKTA Sara**

**Jury de soutenance :**

- Mr.BOUTOUT.H
- Mlle.SALH.I.R

**Encadré par :**

Dr .CHOUGUIAT Saliha

Année Universitaire : 2021 /2022

Session : juin 2022

## **Résumé :**

Après avoir choisi le projet **d'aménagement de Bardo par la réalisation d'un parc urbain** comme cas d'étude et après avoir analysé les informations collectées s'y rapportant, on a décelé les défaillances rencontrées dans le projet qui se résument principalement dans le dépassement de coût et de délai. On a diagnostiqué ces défaillances à l'aide de processus de résolution des problèmes de Toyota ce processus nous a permis d'identifier les causes des défaillances à savoir **les modifications de contenu** à l'interne et **l'absence de la participation citoyenne** à l'externe. Afin de résoudre ces problèmes on a théoriquement clarifié les concepts liés au **management de changement** et ceux de **la participation citoyenne** afin de pouvoir ensuite appliquer les processus de management de changement à notre cas d'étude et faire ressortir **les meilleures pratiques** relative à **la gestion d'un parc urbain dans le cadre d'une démarche participative**.

***Mot clés :** aménagement de Bardo par la réalisation d'un parc urbain, management de changement, modifications de contenu, participation citoyenne, démarche participative.*

## **Abstract :**

After selecting the project of development of Bardo by creating an urban park as the subject of study and after analyzing the information collected about it, we found out the failures encountered in the project which were mainly the cost and time overruns We diagnosed these failures using Toyota's problem solving process. This process allowed us to identify the main causes of these failures, which are content change internally and the absence of citizen participation externally. In order to solve these problems, we have theoretically clarified the concepts related to change management and those of citizen participation so that we can then apply the change management processes to our case study and highlight the best practices related to managing an urban park within a participatory approach.

***Key words :** the project of development of Bardo by creating an urban park, content change, change management, citizen participation, participatory approach.*

## ملخص:

بعد اختيار مشروع تهيئة باردو من خلال إنشاء حديقة حضرية كموضوع دراسة وبعد تحليل المعلومات التي تم جمعها حوله، اكتشفنا الإخفاقات التي تمت مواجهتها في المشروع والتي تتلخص بشكل أساسي في تجاوزات التكلفة والوقت. قمنا بعد ذلك بتشخيص هذه الإخفاقات باستخدام عملية حل مشاكل الخاصة بتويوتا، وقد سمحت لنا هذه العملية بتحديد الأسباب الرئيسية لهذه الإخفاقات والتي تتمثل في تغيير المحتوى على المستوى الداخلي وغياب المشاركة السكانية على المستوى الخارجي. من أجل حل هذه المشكلات، أوضحنا نظرياً المفاهيم المتعلقة بإدارة التغييرات وتلك الخاصة بالمشاركة السكانية حتى نتمكن بعد ذلك من تطبيق عمليات إدارة التغيير على موضوع الدراسة الخاص بنا وإبراز أفضل الممارسات المتعلقة بإدارة الحديقة الحضرية في إطار نهج تشاركي.

*الكلمات المفتاحية: تهيئة باردو من خلال إنشاء حديقة حضرية، إدارة التغيير، تعديل المحتوى، النهج التشاركي، المشاركة السكانية.*

# Table des matières

Remercîments :.....	II
Résumé :.....	III
Abstract :.....	III
:ملخص.....	IV
Liste des figures .....	VIII
Liste des tableaux .....	IX
Liste des annexes :.....	X
Glossaire.....	XI
Introduction générale.....	1
Problématique : .....	2
La méthodologie de travail.....	4
I. Chapitre I : présentation du projet cas d'étude.....	6
Introduction :.....	6
I.1 Présentation de projet : .....	6
I.2 La fiche technique du projet :.....	7
I.3 Présentation du site :.....	8
I.4 La genèse de projet :.....	9
I.5 Les principaux intervenants de projet :.....	10
I.5.1 La maitrise d'ouvrage : .....	10
I.5.2 La maitrise d'œuvre : .....	11
I.5.3 L'entreprise de réalisation :.....	11
I.5.4 Autres intervenants :.....	12
I.6 Consistance de projet :.....	13
I.7 L'état d'avancement des travaux :.....	18

I.8	Les travaux réalisés :	19
I.9	Les différents avenants :	22
I.9.1	Les travaux supplémentaires et complémentaires :	23
I.10	Comparaison du délai et montant initiaux et actuels (réalisation) :	24
	Conclusion :	25
II.	Chapitre II : diagnostic des défaillances	27
	Introduction :	27
II.1	Le diagnostic des défaillances :	27
II.1.1	Identification des problèmes : Le tableau synoptique :	28
II.1.2	Clarifier les problèmes :	41
II.1.3	Localiser le point de la cause : l'entretien.....	47
II.1.4	Recherche de la cause racine : les 5 pourquoi.....	48
II.1.5	Réfléchir à des solutions :	49
	Conclusion :	49
III.	Chapitre III : Méthodes et outils managériaux de résolution des défaillances.....	51
	Introduction :	51
III.1	Le management de changement de contenu :	51
III.1.1	Définition des concepts :	51
III.1.2	Le changement du contenu et son impact sur le projet :	53
III.1.3	Les outils de l'évaluation de l'impact de changement de contenu sur le triangle de performance :	53
III.1.4	Plan d'action : le management de changement .....	57
III.2	La démarche participative :	60
III.2.1	Définition des concepts :	60
III.2.2	La participation citoyenne :	61
III.2.3	Plan d'action : La gestion d'un parc urbain dans le cadre d'une démarche participative :	64

Conclusion :.....	67
IV. Chapitre IV : application des méthodes et outils managériaux de résolution des défaillances	69
Introduction .....	69
IV.1 L'évaluation de l'impact de changement de contenu sur le triangle de performance : ...	69
IV.1.1 En termes de contenu : la structure de découpage de projet .....	69
IV.1.2 En termes de délai et cout : le management par la valeur acquise .....	74
IV.1.3 En termes de qualité : diagramme d'Ishikawa .....	76
IV.2 Plan d'action : l'application du management de changement .....	79
IV.2.1 Formuler le changement : .....	79
IV.2.2 Planifier le Changement : .....	82
IV.2.3 Mettre en place le changement : .....	89
IV.2.4 Évaluer le changement : .....	91
IV.2.5 Mettre en œuvre et soutenir le Changement : .....	94
IV.3 La gestion du parc urbain dans le cadre d'une démarche participative : .....	98
IV.3.1 Étape 1 : Détermination des objectifs et objets du Benchmarking .....	98
IV.3.2 Étape 2 : collecte des données et visualisation des résultats : .....	100
IV.3.3 Étape.3 : Notations et résultats du Benchmarking .....	106
Conclusion les best practices du Benchmarking : .....	108
Conclusion.....	109
Conclusion générale : .....	111
Bibliographie.....	X
Annexes.....	XII

## Liste des figures

Figure 1: vue en 3D de projet parc urbain de Bardo (DUAC) .....	6
Figure 2: situation de Bardo par rapport à Constantine (PDAU Constantine).....	8
Figure 3 :l'environnement immédiat de Bardo (Google Maps + traitement auteur) .....	9
Figure 4: axe temporelle de genèse de projet (auteur) .....	10
Figure 5 : l'emplacement des bâtiments et équipements de parc (DUAC) .....	14
Figure 6: équipements et bâtiments du parc (DUAC).....	15
Figure 7: l'emplacement des jardins (DUAC).....	16
Figure 8 : les jardins thématiques (DUAC).....	17
Figure 9: les bâtiments et équipements réalisés (DUAC + prise par auteur) .....	19
Figure 10 : mobiliers urbains (DUAC + prise par auteur) .....	20
Figure 11: les espaces verts (Google image).....	21
Figure 12: histogramme de comparaison délai (auteur).....	24
Figure 13: histogramme de comparaison cout (auteur).....	25
Figure 14: processus de résolution des problèmes TOYOTA (site : fabriq.tech).....	28
Figure 15: axe temporel de la phase pré opérationnel (auteur) .....	31
Figure 16: axe temporel phase opérationnel (auteur).....	39
Figure 17: diagramme de Pareto (auteur).....	41
Figure 18: le triangle de performance (Google image) .....	53
Figure 19: exemple d'une structure de découpage (site : exam-PM) .....	54
Figure 20 : exemple d'un diagramme d'Ishikawa (site: piloter.org).....	57
Figure 21: structure de découpage initiale (auteur + marché de réalisation) .....	70
Figure 22: structure de découpage proposé (auteur) .....	71
Figure 23: structure de découpage finale (auteur).....	72
Figure 24: Brainstorming (auteur).....	76
Figure 25: diagramme d'Ishikawa (auteur).....	78
Figure 26: la grande place à Clarens (memento : la gestion des projets urbains).....	99
Figure 27: la place de marché à Renens (memento : la gestion des projets urbains).....	100
Figure 28: modèle de charte de comparaison (thèse : Mouhoubi, N + traitement auteur).....	101
Figure 29: les niveaux de la participation (auteur).....	106
Figure 30: le graphique en Radar (auteur) .....	107
Figure 31: histogramme des niveaux de participation (auteur).....	107

## Liste des tableaux

Tableau 1: les coordonnées de la maîtrise d'ouvrage (traitement auteur) .....	10
Tableau 2: les coordonnées de la maîtrise d'œuvre (traitement auteur) .....	11
Tableau 3: les coordonnées de l'entreprise de réalisation (traitement auteur).....	12
Tableau 4: missions d'étude (DUAC+ traitement auteur) .....	13
Tableau 5: les lots de réalisation (marché+ traitement auteur) .....	13
Tableau 6: le changement des travaux (traitement auteur) .....	18
Tableau 7: état d'avancement (URBACO+ traitement auteur) .....	18
Tableau 8: les avenants (DUAC + traitement auteur).....	22
Tableau 9: la répartition des délais et couts pour les nouveaux lots (URBACO).....	23
Tableau 10: comparaison des délais (auteur) .....	24
Tableau 11: comparaison des couts (auteur).....	24
Tableau 12: tableau synoptique de la phase pré opérationnel (traitement auteur) .....	29
Tableau 13: tableau synoptique de la phase opérationnel (traitement auteur) .....	32
Tableau 14: les problèmes identifiés (traitement auteur) .....	40
Tableau 15: les données du diagramme Pareto (traitement auteur) .....	41
Tableau 16: rapport de l'enquête (traitement auteur) .....	47
Tableau 17: les 5 pourquoi (traitement auteur) .....	48
Tableau 18: les critères de performance (site : ecommercemag) .....	56
Tableau 19: les données du management par la valeur acquise (traitement auteur) .....	74
Tableau 20: les calculs des valeurs (traitement auteur).....	74
Tableau 21: les résultats de management par la valeur acquise (traitement auteur) .....	75
Tableau 22: le calcul de ETC (traitement auteur) .....	75
Tableau 23: classification des causes (traitement auteur) .....	77
Tableau 24: plan de gestion de changement (site : smartsheet, free change management templates+ traitement auteur) .....	82
Tableau 25: registre des parties prenantes (site : pmschool, templates+ traitement auteur).....	86
Tableau 26: plan de communication de management de changement (site : smartsheet, free change management templates + traitement auteur) .....	87
Tableau 27: demande de changement (site : smartsheet, free change management templates+ traitement auteur) .....	89

Tableau 28: formulaire d'évaluation de changement (site : smartsheet, free change management templates+ traitement auteur).....	91
Tableau 29: demande de changement approuvé (site : smartsheet, free change management templates+ traitement auteur).....	94
Tableau 30: le système de notation (traitement auteur) .....	106
Tableau 31: la notation des projets (traitement auteur).....	106

### **Liste des annexes :**

Annexe 1: questionnaire (auteur) .....	XVII
Annexe 2: marché de réalisation -p1- (DUAC) .....	XVIII
Annexe 3: marché de réalisation -montant- (DUAC) .....	XIX
Annexe 4: avenant 2 -montant- (DUAC) .....	XX
Annexe 5: avenant 2 -justificatif- (DUAC).....	XXI
Annexe 6: avenant 3 -montant- (DUAC) .....	XXII
Annexe 7: avenant 3 -justificatif- (DUAC).....	XXIII
Annexe 8: avenant 4 -montant- (DUAC) .....	XXIV
Annexe 9: ODS de démarrage des travaux (DUAC) .....	XXV

## Glossaire

PMMC	Plan de Modernisation de Métropole Constantine
PMU	Plan de Modernisation Urbain
DUAC	Direction d'Urbanisme d'Architecture et de Construction
SAU	Société D'architecture et d'Urbanisme
CTC	Contrôleur Technique de Construction
ODS	Ordre De Service
ADP	Avant-Projet Détaillé
AEP	Assainissement Éclairage Plomberie
VRD	Voirie et Réseaux Divers
CMP	Code des Marchés Publics
BET	Bureau d'étude
ETP	Entreprise
SDP	Structure de Découpage de Projet