

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Ecole Nationale Supérieure de Management

ENSM ALGER

Master Académique en Management des Organisations

Mémoire de fin de cycle

Thème :

**CONTRIBUTIONS ET CONTRAINTES DE LA
GESTION DES RESSOURCES HUMAINES A
LA GESTION DE PROJET
CAS : SGS QUALITEST SPA**

Présenté par :

Mlle. Khadidja MERROUANE

Encadré par :

M. Yassine FOUDAD

2^{ème} promotion

Juin 2014

Sommaire

Remerciement

ملخص

Résumé

Abstract

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Liste des schémas

INTRODUCTION01

**CHAPITRE I : CADRE CONCEPTUEL : LA GESTION DE PROJET ET LA
GESTION DES RESSOURCES HUMAINES.....05**

Section 1 : La gestion de projet.....07

Section 2 : La Gestion des Ressources Humaines en gestion de projet16

CHAPITRE II : METHODOLOGIE ET TERRAIN DE RECHERCHE.....34

Section 1 : Méthodologie de recherche.....36

Section 2: Présentation de l'organisme d'accueil.....41

CHAPITRE III : RESULTATS ET SYNTHÈSE DE LA RECHERCHE.....49

Section 1: Résultat de la recherche50

Section 2: Synthèse et analyse des résultats.....65

CONCLUSION75

BIBLIOGRAPHIE

ANNEXE

Remerciement

Tout d'abord, je remercie Monsieur Yassine FOUDAD pour avoir accepté de diriger mes réflexions.

Je remercie également Monsieur Lamine MEGRAD, pour son attention, son aide, bien au-delà de ce que je pouvais espérer. J'espère que ce travail sera le pionnier d'une longue chaîne de collaborations.

Je souhaite aussi adresser ma gratitude à tous les enseignants qui nous ont pris en charge tout au long de ces deux années de formation, ainsi envers l'ensemble des membres de la Bibliothèque au niveau de l'ENSM.

Un grand merci à tous mes ami(e)s, avec qui j'ai eu la chance d'étudier durant ces deux années qui s'achèvent avec une certaine tristesse.

Je ne saurais clore ces remerciements sans exprimer toute mon affection pour ma famille, plus particulièrement « ma mère ». Son encouragement et sa présence m'ont été d'un grand réconfort.

Je remercie ainsi toute personne qui a contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

ملخص

خلال ثمانينيات و تسعينيات القرن العشرين, شهد العالم الاقتصادي تطورا هائلا لمفهوم المشروع. نتج عن هذه الديناميكية تحولات واسعة على المستوى الداخلي للمنظمات كما على مستوى علاقاتها الخارجية مع المؤسسات الأخرى التي تشكل محيطها, وضعية انبثق عنها العديد من التساؤلات والإشكاليات التي مست العديد من مجالات إدارة الأعمال.

أظهرت العديد من البحوث والدراسات حول تسيير ممارسات وسلوكيات الفواعل المدمجين داخل هياكل المشروع, خصوصيات وتحديات نتج عنها مشاكل متعددة الجوانب في ما يخص تسيير الموارد البشرية, مشاكل و تحديات مازالت تقنيات إدارة المشاريع تسعى للتكيف معها, حيث أن عديد مسيري ومديري الموارد البشرية مازالوا يواجهون صعوبات وتحديات في التأطير البشري للمشاريع, عوائق قد تشكل خطرا فعليا على المشروع وسيره وكذلك نجاحه.

إن الهدف من هذا العمل هو تحليل ودراسة تسيير الموارد البشرية المطبقة في المشروع HBNS وكذلك لأجل دراسة كيف يمكن لإدارة الموارد البشرية تفعيل وتحسين طرقها و مناهجها من أجل تقويم نقاط الضعف, وتصحيح الاختلالات المسجلة.

الكلمات الرئيسية: تسيير الموارد البشرية، إدارة المشاريع، المشاريع.

Résumé

Les décennies 80 et 90 ont été marquées par un développement spectaculaire de la notion de projet dans le monde économique. Cette dynamique a emmené à des transformations profondes dans les organisations internes des firmes ainsi dans leurs relations entre les entreprises. C'est ainsi qu'il en a découlé une série de nouvelles questions dans pratiquement tous les compartiments du management.

De ce fait, plusieurs chercheurs et praticiens, analysant les pratiques de la gestion des acteurs affectés dans les projets, ont démontré que le management d'un projet entraîne des problèmes nouveaux et complexes à la direction des ressources humaines. Ceci dit plusieurs responsables de GRH connaissent effectivement des difficultés importantes, qui deviennent une source de risque pour les projets.

L'objectif de ce travail est tout d'abord d'analyser la gestion des ressources humaines appliquée au projet HBNS, dont SGS Qualitest est le seul entrepreneur. Ensuite, il s'agit de proposer comment la fonction RH peut optimiser ses pratiques en vue de corriger et d'améliorer les faiblesses, les dysfonctionnements et les carences constatés.

Mots clés : pratiques de Gestion des Ressources Humaines, Gestion de Projet, Projet.

Abstract

In the 80s and 90s, there has been a dramatic and overall development of the project concept in the business world. This dynamic has led to profound changes in the internal organization of firms and in relations between companies, which resulted in a series of new issues in different areas of management.

Several researchers and practitioners, analyzing current management practices of actors inserted into project, showed that the project management generates new and complex problems to the human resources organization. Moreover, several managers experience today significant difficulties, sources of risk to the project.

The objective of this work is to analyze the human resources management applied to HBNS project. And propose how the HR function can optimize its practices in order to correct and improve weaknesses, shortcomings and deficiencies noticed.

Keywords: Human resource Management, project management, project.

Liste des tableaux

N°	Titre du tableau	Page
01	Comparaison entre les activités «projets» et «opérations».	10
02	Caractéristiques de la GP et ses répercussions sur les aspects humains de l'organisation.	17
03	Répartition des travaux sur la GRH en contexte projets depuis 1990.	19
05	Tableau synthétique des dysfonctionnements et des difficultés rencontrés par la DRHM.	70

Liste des schémas

N°	Liste des schémas	Page
01	Cycle de vie du projet.	11
02	Les acteurs de projet.	12
03	Etapas de l'Analyse des données qualitatives.	39
04	Les Filiales de SGS Qualitest.	42
05	Organigramme de SGS Qualitest.	44
06	Organigramme de DRHM.	54
07	Procédure interne de recrutement.	58
08	Procédure interne d'évaluation des compétences.	60
09	Procédure interne de formation.	62

Liste des acronymes

Abréviation	Signification
AFITEP	Association Française de Management de Projet
AFNOR	Association française de normalisation
DRHM	Direction des Ressources Humaines et Moyens généraux
DG	Direction Générale
IJPM	International Journal of Project Management
IPMA	l'International Project Management Association
GPJ	Gestionnaire du Projet
GP	Gestion de Projet
GRH	Gestion des Ressources Humaines
MOA	Maitre d'ouvrage
MOE	Maitre d'œuvre
PMBOK	Project Management Body of Knowledge
PMJ	Project Management Journal
PMI	Project Management Institute
RH	Ressources Humaines
SGS	Société Générale de Surveillance

INTRODUCTION

Face à l'intensité concurrentielle générée par l'environnement économique actuel ainsi que la mondialisation des échanges, les entreprises se trouvent confrontées à diverses difficultés d'ordre organisationnel. Elles sont par conséquent amenées à adopter des pratiques managériales innovantes afin d'améliorer la rentabilité des équipes de travail et assurer la communication au sein de l'organisation. C'est ainsi que dans les années 70, nous avons assisté à un développement spectaculaire et général de la notion de projet dans le monde économique ainsi que l'apparition de modèles de management de projet variés et adaptés à la diversité des contextes.

Selon la norme ISO 21500 (2012) : « un projet est un ensemble unique de processus, constitué d'activités coordonnées et maîtrisées, ayant des dates de début et de fin, et sont entreprises pour atteindre les objectifs du projet. La réalisation des objectifs du projet requiert la fourniture de livrables conformes à des exigences spécifiques».

La gestion de projet est ainsi un domaine professionnel et scientifique qui se distingue de la gestion traditionnelle par des caractéristiques bien spécifiques à elle et qui sont les aspects : ponctuel, éphémère, novateur, unique et multidisciplinaire des projets (Pinto et Prescott, 1988; Morley, 1996 ; Adams, 1997; Belout et Gauvreau, 2004)¹. Par ailleurs, selon Baron (2003), les structures par projet sont une forme organisationnelle tournée vers la recherche de productivité des emplois de haute qualification, adaptée aux activités immatérielles et mettant en œuvre des compétences largement non substituables. Compte tenu de ces particularités, Munns et Bjeirmi, (1996) reconnaissent la nécessité d'élaborer des outils et des techniques qui sont propres² à la gestion de projet.

La gestion des ressources humaines (GRH) et l'organisation par projet sont deux axes sur lesquelles les entreprises investissent, afin de devenir ou rester compétitives. Par conséquent, la question de bien gérer ses ressources humaines dans une gestion par projet devient aujourd'hui un enjeu majeur aussi bien pour les entreprises que pour la recherche en sciences de gestion.

De ce fait, plusieurs recherches ont été menées afin de montrer l'impact des ressources humaines sur le succès des projets : Midler 1993, Adams 1997, Garel et al 2001, Loosmore et al 2003, Baron 2003, Belout et Gauvreau 2004, Turner et al 2008, Zannad 2009, etc. Les théoriciens et praticiens de la gestion de projet d'un côté et de la gestion des ressources

¹ LAVAGNON (A), 2005, p 137 : « la recherche sur le succès des projets : les fruits tiennent-ils la promesse des

²LAVAGNON (A), Ibid, 138

humaines de l'autre, s'accordent pour soutenir que les ressources humaines (RH), lorsqu'elles sont gérées adéquatement et d'une manière stratégique, contribueraient à l'amélioration et la réussite des projets.

D'ailleurs, Hubbard (1990) a critiqué la tendance à attribuer à l'échec des projets aux seules causes techniques et à omettre l'élément humain. Loosemore et al (2003) vont dans le même sens en postulant que la GRH est susceptible d'éliminer les risques qui menacent le succès de ces projets et d'améliorer la performance des entreprises agissant par projets³. Brown et al (2007) ont, quant à eux, estimé que la formation et le développement des compétences des «équipes projet » améliorent la performance et contribuent au succès du projet, en limitant les risques de dépassement des délais.

SGS Qualitest est une entreprise de services suisse qui propose des prestations dans les domaines du contrôle, de la vérification, de l'analyse et de la certification. L'entreprise fonctionne généralement par projet, son mode de gestion lui impose donc une gestion rigoureuse de son capital humain pour le succès de ses projets.

Cela nous amène donc à poser la question centrale suivante: **Comment optimiser les leviers de la gestion des ressources humaines au sein de SGS Qualitest afin de gérer au mieux les projets au sud de l'Algérie?**

Nous émettons les hypothèses suivantes :

Hypothèse 1 : SGS Qualitest dispose de procédures de gestion des ressources humaines, conformes aux lois et normes, dans le but de répondre aux exigences du projet et ses équipiers.

Hypothèse 2: L'analyse des pratiques de la Gestion des Ressources Humaines permettra à SGS Qualitest d'améliorer la gestion du projet au sud.

Afin de répondre à notre problématique, nous avons effectué un diagnostic de la fonction ressource humaine en analysant les pratiques de gestion des ressources humaines de l'équipe du projet de monitoring de corrosion, où SGS Qualitest est l'unique sous-traitante.

Ce choix se justifie en raison des enjeux liés à la fonction ressources humaines et aux risques qu'elle présente lors de sa non-conformité aux règles, aux procédures et aux normes, comme

³ ZIMRI (M), 2001, p09 : « La gestion des ressources humaines et le succès des projets : le cas des pays en voie de développement », Mémoire en vue de l'obtention du grade de Maître ès science, université de Montréal.

le rappellent W. Briner, M. Geddes et C. Hastings (1993) : « il y a autant de fiascos dus à une mauvaise gestion des hommes qu'à un manque de compétences techniques »⁴.

De ce fait, nous avons structuré notre travail comme suit : Le premier chapitre, intitulé «Cadre Conceptuel : La Gestion de Projet et la Gestion des Ressources Humaines», comportera un aperçu sur les caractéristiques de la gestion de projet ainsi qu'une mise au point sur la gestion des ressources humaines dans le cadre du projet qui est en relation directe avec notre étude empirique pour donner au lecteur une idée sur les concepts de base qui seront développés le cadre du cas pratique.

Le deuxième chapitre « Méthodologie Et Terrain De Recherche » : nous exposerons notre méthodologie de recherche ainsi qu'une présentation de l'organisme d'accueil, par la suite nous présenterons le projet de notre étude.

Le dernier chapitre « Résultats Et Synthèse De La Recherche » expose les résultats de notre enquête, suivi d'une synthèse de notre analyse et enfin nous présentons des propositions, dans le cadre de nos connaissances, qui visent l'optimisation de la fonction ressources humaines du projet étudié.

⁴ COURTOT Hervé, 1997, p 01 : « Les risques liés à la gestion des acteurs d'un projet », IAE de Paris (Université Paris 1- Panthéon - Sorbonne) – GREGOR,

CHAPITRE I :

CADRE CONCEPTUEL : LA GESTION DE PROJET ET LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Au cours des dernières années, la gestion de projet a connu un essor considérable et a suscité un engouement tant chez les universitaires que chez les praticiens. Plus qu'un « effet de mode », la gestion de projet est pour les organisations, une façon de relever le défi de l'efficience, de l'efficacité et de la compétitivité dans un environnement complexe, instable et imprévisible.

Le vif intérêt que l'on accorde à la gestion de projet a conduit au développement d'associations professionnelles en Canada telles que le Project Management Institute (PMI) et l'International Project Management Association (IPMA), et en France telles que l'Association Française de Management de Projet (AFITEP)⁵ et l'Association française de normalisation (AFNOR). Aussi, des revues scientifiques exclusivement consacrées à la gestion de projet comme le Project Management Journal (PMJ) et l'International Journal of Project Management (IJPM), ont-elles vu le jour et sont-elles très bien établies dans le domaine.⁶

Le présent chapitre a pour but de cerner un cadre conceptuel de la recherche en détaillant certains aspects que nous allons traiter au cours de notre cas pratique. La première section de ce chapitre nous introduit les caractéristiques du projet, son cycle de vie ainsi que les acteurs opérant dans les projets.

Dans la deuxième section, nous aborderons la gestion des ressources humaines en mode projet. Nous commençons par un historique des études faites sur l'importance de la gestion des ressources humaines (GRH) en projet, ensuite nous définissons les pratiques de GRH propres à la gestion de projet ainsi que le rôle de la fonction ressources humaines.

⁵ L'Association Française de Management de Projet (AFITEP) est la seule association professionnelle française en management et gestion de projet. C'est aussi le correspondant français des deux grandes organisations internationales dans ce domaine que sont l'IPMA (International Project Management Association) et l'ICEC (International Cost Engineering Council). Cette association a mis en place, dès 1990, une Certification en Maîtrise de Projet (CMP), reconnue par l'ICEC, et en 1994, a décidé d'instaurer une Certification en Direction de Projet (CDP) délivrée sur titre aux directeurs et chefs de projet.

⁶ LAVAGNON, 2005, p 136: « la recherche sur le succès des projets : les fruits tiennent-ils la promesse des fleurs », Conférence in Université du Québec.

Section 01 : La Gestion de projet

La gestion de projet est un mode organisationnel auquel ont recouru initialement les domaines de la construction, de l'aéronautique et des armements. Toutefois, dès les années 70, il fut adopté par plusieurs organisations de différents domaines (Morris, 1994) comme les télécommunications, les services, l'automobile et l'informatique. Aujourd'hui, l'adoption de la gestion de projets dans les organisations se veut stratégique.

Selon le PMI⁷, la gestion de projet se définit comme étant: « L'art de diriger et de coordonner les ressources humaines et matérielles tout au long du cycle de vie d'un projet en utilisant des techniques de gestion modernes et appropriées pour atteindre des objectifs prédéterminés d'envergure du produit, de coûts, de délais, de qualité, de satisfaction du client et des participants ».

De ce fait, la gestion de projet permet aux organisations de répondre d'une manière efficace aux exigences des clients, améliorer leur position par rapport à leurs concurrentes locales et internationales ainsi que de répondre aux enjeux économiques qui prévalent au sein de leur industrie.

1.1. Caractéristiques des projets :

Le projet est une forme d'organisation productive très ancienne. Bien avant qu'il ne soit défini comme modèle de gestion, le projet était pratiqué, selon des principes d'essais-erreurs, corrigés au fur et à mesure des réalisations⁸.

La littérature propose plusieurs définitions du projet, cependant, elles renvoient toutes à un certain nombre de caractéristiques communes permettant d'identifier le caractère unique des projets (Adams, 1997 ; Garel et al, 2001 ; Baron, 2003 ; Belout et Gauvreau, 2004).

L'Association française de normalisation (AFNOR)⁹ définit le projet comme étant : « un système complexe d'intervenants, de moyens et d'actions, constitué pour apporter une réponse

⁷ Le Project Management Institute PMI, fondé en 1969, est une association professionnelle à but non lucratif qui propose des méthodes de Gestion de projet. Son siège est à Philadelphie en Pennsylvanie (Etats-Unis), elle compte plus de 700 000 membres répartis dans 125 pays. Elle élabore et publie des standards relatifs à la gestion de projet et propose différentes certifications dans ce domaine.

⁸ MELIN (Christopher), 2010, p3: « Le Management De Projets Dans Les Firmes Multinationales », Colloque Franco Tchèque "Trends in international Business, Lyon, France.

⁹ L'Association française de normalisation (AFNOR) représente la France auprès de l'Organisation Internationale de normalisation (ISO), du Comité européen de normalisation (CEN). AFNOR a été créée en 1926; elle est placée sous la tutelle du ministère chargé de l'Industrie. Elle compte environ 3 000 entreprises adhérentes.

à une demande élaborée, pour satisfaire le besoin d'un maître d'ouvrage. Le projet implique un objet physique ou intellectuel, des actions à entreprendre avec des ressources données ».

Par ailleurs, Zannad (2009) précise que « Le projet renvoie à un sous-système de management temporaire qui permet de structurer les phases de conception, de développement, d'industrialisation et de commercialisation d'un nouveau produit et qui possède des processus de définition des objectifs, une organisation, un mode de management et une culture qui lui sont propres. Il est soumis à des contraintes de qualité, de coûts et de délais, qu'il partage avec la structure permanente. Il a trois caractéristiques essentielles qui le différencient des opérations permanentes de l'entreprise : le travail est unique, l'organisation est nouvelle et le changement est ponctuel, même si les bénéfices que l'entreprise en retire peuvent avoir un effet durable ».

De façon générale, les auteurs s'accordent pour définir le projet comme étant une série d'activités complexes et inter reliées (Pinto et Prescott, 1988; Belout et Gauvreau, 2004) orientées vers un ou plusieurs objectifs bien précis et déterminés dès le départ (Genest et Nguyen, 1990) en utilisant des ressources (humaines et matérielles) données (Garel et al., 2001) ayant un aspect unique (Adams, 1997, Garel et al., 2001; Loosemore et al., 2003), ainsi qu'une triple contrainte délai-budget-objectifs (Pinto et Prescott, 1988, Morley, 1996, Adams, 1997, Garel et al., 2001, Kerzner, 2001, Belout et Gauvreau, 2004,).¹⁰

Les projets se diffèrent des autres activités d'une organisation par les caractéristiques suivantes :¹¹

- Un objectif clairement établi ;
- Une durée déterminée qui comprend un commencement et une fin, par opposition aux emplois traditionnels dans lesquels les tâches et les responsabilités sont de nature continue ;
- Participation de plusieurs services et spécialistes en projet contrairement au travail effectué en entreprise qui est subdivisé d'après la spécialisation des fonctions ;
- Le projet se distingue par sa nature non répétitive et par le caractère unique de certains de ses éléments ;

¹⁰ ZIMRI (M), 2001, p17 : « La gestion des ressources humaines et le succès des projets : le cas des pays en voie de développement », Mémoire en vue de l'obtention du grade de Maître ès science, université de Montréal.

¹¹ GRAY (Clifford), LARSON (Erik), 2007, P5 :« *Management de projet adaptation* », traduit par LANGEVIN (Yves), édition DUNOD, Paris.

- Des exigences précises en matière de délai, de budget et d'objectif.

Selon Turner et al. (2008), les activités des projets sont différentes des opérations de production. Ces dernières sont permanentes et répétitives, quant aux projets sont uniques et temporaires. De ce fait, la réalisation des projets s'effectue dans un contexte dynamique vu le changement des contraintes et les acteurs en cours d'exécution.

Le déroulement du projet est découpé en phases dont le nombre peut varier grandement d'un projet à l'autre. L'ensemble de ces phases constitue le cycle de vie du projet. Par ailleurs, Les projets peuvent concerner un seul département (ex. : implantation d'un système d'information) ou dépasser le cadre de l'organisation (ex. : groupements d'entreprises, joint-venture), impliquer une seule ou des milliers de personnes, être achevés en moins d'une centaine d'heures ou en plus de 10 millions d'heures de travail (PMBok¹², 2008). De plus, le coût des projets varie selon leur nature, leur envergure et ce qu'ils impliquent en termes de ressources et de technologie.

Seulement, la réalisation du projet est confrontée à plusieurs contraintes. Ces dernières sont liées aux spécifications techniques et de qualité, respect des objectifs fixés et des délais, la performance de l'entreprise et la satisfaction des besoins du client, ceci dit une mauvaise gestion de ces contraintes peuvent entraîner des pénalités lourdes pour l'organisation.

En contrepartie, PMBoK (2008) met l'accent sur l'influence des contraintes de nature organisationnelle (ex. : culture, structure, de l'organisation, disponibilité des ressources) et socio-économique (ex. : standards et réglementations, internationalisation, influences culturelles). De telle sorte, les projets peuvent être interrompus avant leur terme et/ou se prolonger au-delà de la date de fin prévue.

Garel et al. (2001) ont déterminé un certain nombre de caractéristiques permettant de distinguer les activités « projets » des activités « opérations ». Ces caractéristiques sont résumées dans le tableau suivant:

¹² Le Project Management Body of Knowledge (PMBOK) est le guide du Project Management Institute (PMI) définissant les champs de connaissance couvrant la gestion de projet, et recensant les bonnes pratiques professionnelles en la matière. À ce titre, il sert de base de référence, pour établir les contenus de cours sur la gestion de projet et pour l'élaboration d'examens de certification.

Tableau 01: Comparaison entre les activités «projets» et «opérations»

Activité projet	Activité opération
Non répétitive (one shot)	Répétitive
Décisions irréversibles	Réversible
Incertitude forte	Incertitude faible
Influence forte des variables exogènes	Influence forte des variables endogènes
Processus historiques	Processus stabilisés, gérables en statistiques a-historiques

Source : GAREL (G), GIARD (V), MIDLER(C), 2001, p 05:«Management de projet et gestion des ressources humaines », IAE de Paris (Université Paris 1-Panthéon-Sorbonne) – GREGOR.

1.2. Cycle de vie de projet :

Le cycle de vie d'un projet est la période qui s'écoule de la naissance d'une idée jusqu'à la fin de son exploitation¹³. La durée d'un projet est limitée, or, l'ampleur et la focalisation des efforts varieront selon l'endroit où l'on se situe dans le cycle de vie du projet. De plus, le cycle de vie représente une façon d'illustrer le caractère unique du projet.

Un projet est généralement constitué de quatre phases: a) phase de définition, b) phase de planification, c) phase d'exécution et d) phase de clôture. Ces quatre phases sont présentées dans la figure suivante¹⁴

- a) **L'étape de la définition:** il s'agit de définir les spécifications du projet, établir ses objectifs, former des équipes et assigner les principales responsabilités.
- b) **L'étape de la planification:** le niveau d'effort augmente. Par conséquent le chef de projet doit élaborer des plans pour déterminer tout ce que le projet implique, le moment de l'ordonnancement, à qui il profitera, le niveau de qualité qui devra être conservé et le budget qui sera retenu.
- c) **L'étape de l'exécution:** une importante partie du travail physique et intellectuel du projet a lieu à cette étape. Fabriquer le produit physique (par exemple, un pont, un rapport ou un logiciel). Evaluer la durée, les coûts et les spécifications pour contrôler

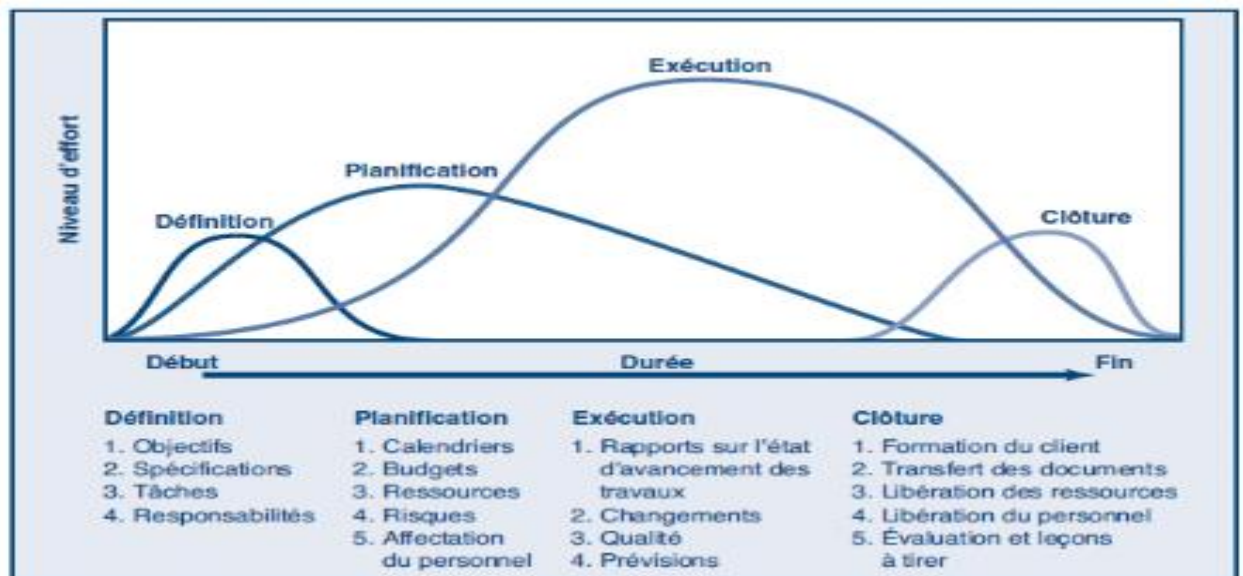
¹³ GRAY (Clifford), LARSON (Erik) , 2007, P6 :« Management de projet adaptation », traduit par LANGEVIN (yves), édition DUNOD, Paris.

¹⁴ GRAY (Clifford), LARSON (Erik), ibid, p 06- 07.

les résultats. Le projet respecte-t-il les délais prévus, le budget proposé et les spécifications ? Des révisions ou des changements s'avèrent-ils nécessaires ? Le cas échéant, lesquels ?

- d) **L'étape de la clôture:** l'étape de la clôture comprend deux activités : la livraison du projet au client et le redéploiement des ressources. La livraison du projet peut comprendre la formation d'un client et un transfert de documents. Le redéploiement, de son côté, consiste généralement à libérer les matières et le matériel utilisé au cours d'un projet au profit d'autres projets et à assigner de nouvelles tâches aux membres de l'équipe.

Schéma 01: Cycle de vie du projet



Source : GRAY(Clifford), LARSON (Erik), 2007, P7 :« *Management de projet adaptation* », traduit par Langevin (Yves), édition DUNOD, Paris.

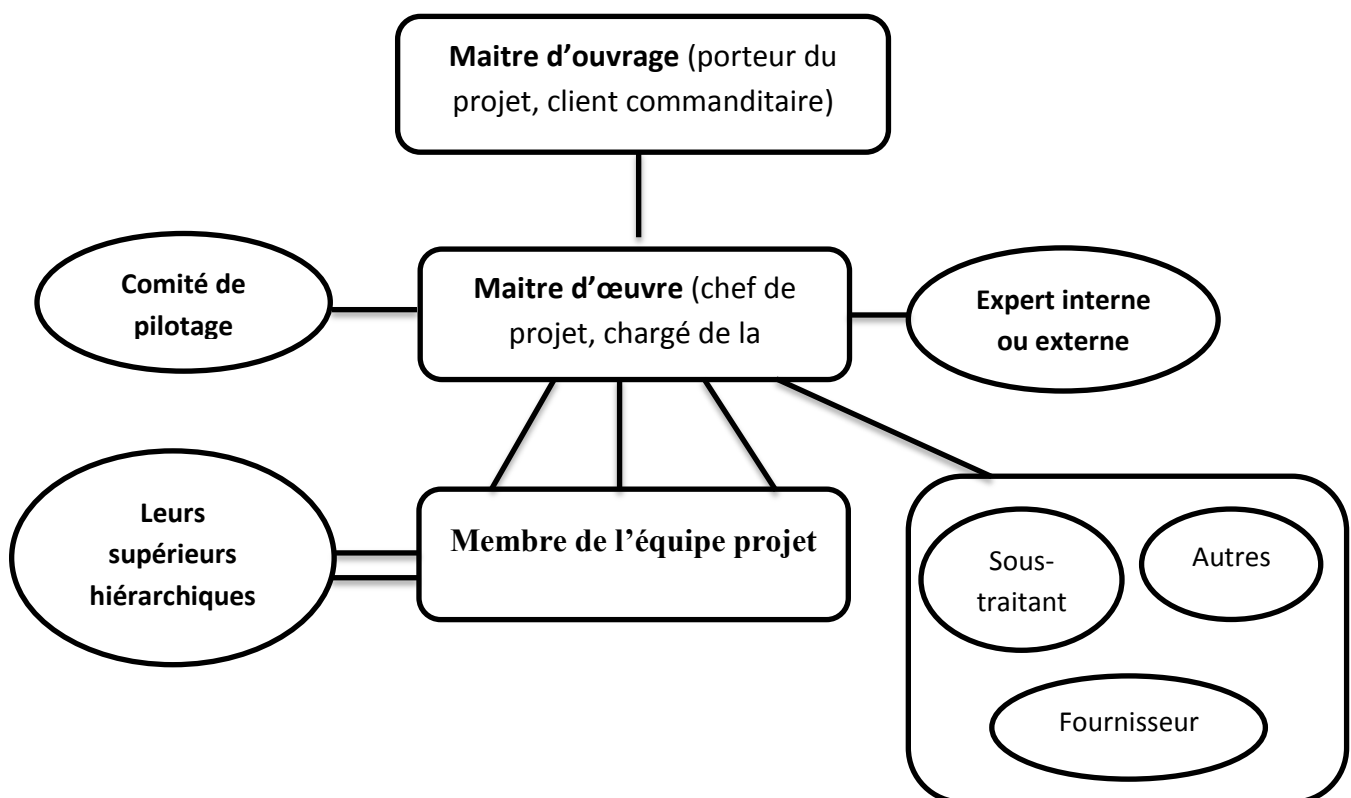
A partir de la définition du projet et de son cycle de vie, on comprend que la gestion d'un projet exige des ressources financières, matérielles et humaines. Ces dernières seront l'objet et le concept que nous avons choisi à traiter dans le cadre de ce travail de recherche. Parmi les ressources humaines requises, nous devons prendre en compte la présence d'un gérant de projet et d'une équipe projet compétente. Le succès du projet dépend largement de la façon dont ces derniers auront pu exercer leurs rôles.

1.3. Les acteurs de projet :

Un acteur est une personne qui joue un rôle dans le déroulement d'un projet. Le rôle de l'acteur de projet consiste en une fonction temporaire, déconnectée de la position de la personne dans l'organigramme de l'entreprise. De ce fait, l'implication de ces acteurs projets débute à partir du moment où il y a un besoin spécifique à réaliser dans l'organisation. Ils se voient ainsi mobilisés de façon permanente ou temporaire en vue de mettre à contribution leur expertise de manière combinée. Pour cela les rôles des acteurs projet sont attachés à de divers activités et responsabilités.

Plusieurs acteurs participent dans le projet comme ils sont présentés dans le schéma ci-dessous.

Schéma 02 : Les acteurs de projet.



Source : les acteurs d'un projet : http://xavier.lienart.pagesperso-orange.fr/gdp/gdp_acteurs.html. Date de consultation le 09/05/2014 à 21h00

Nous allons définir uniquement quatre types d'acteurs, à savoir le maître d'ouvrage, le maître d'œuvre, l'équipe de projet et le gestionnaire de projet. Pour des finalités de recherche on ne va pas s'étaler sur les autres acteurs.

a- Le Maître d'ouvrage (MOA) :

Le Maître d'Ouvrage est la personne qui commande et paie un système (un ouvrage) qui répond à des besoins. Il représente le « client » interne ou externe c'est-à-dire l'ensemble des utilisateurs, le destinataire du système, le décideur, le propriétaire.

Partant d'une demande d'utilisateurs du système, le maître d'ouvrage rédige un Cahier des Charges qui peut servir de base à un appel d'offres. Après dépouillement des réponses et sélection d'un fournisseur, il passe un contrat avec ce dernier, qui jouera le rôle du maître d'œuvre¹⁵.

Généralement, dans les marchés privés, le maître d'ouvrage est responsable de la conception générale de la solution, A chaque fourniture contractuelle (livrable), il procède à une recette et prononce l'acceptation ou le refus, ceci-dit il assure le suivi de l'avancement du projet et lui seule peut décider d'adapter le périmètre d'un projet en cas de retard des travaux.

b- Le Maître d'œuvre (MOE) : l'entrepreneur

L'entrepreneur est responsable de la conduite du projet et de la réalisation technique du projet. Il doit, avant toute réception contractuelle par le MOA, procéder aux vérifications nécessaires selon une méthodologie définie préalablement : recette usine, pré-réception sur site, ... Dans les projets complexes nécessitant de faire appel à plusieurs sous-traitants experts dans leur domaine respectif, le MOE est en charge de coordonner les différents intervenants.¹⁶

c- L'équipe de projet:

Les projets sont généralement réalisés par des équipes de projets. Celles-ci, selon les choix organisationnels, le contexte, les situations, les objectifs ainsi que la structure projets, peuvent être entièrement dédiées et autonomes (Picq, 2009).¹⁷

Le recrutement des équipiers se fait surtout sur la base des compétences ou des expertises détenues par les candidats. Cependant, les équipiers sont amenés à participer aux projets pour différents motifs.

15 Gestion de projet - Acteurs, p4: [http:// www.in2p3.fr/actions/formation/OutilsProj10/Acteurs_conduite.pdf](http://www.in2p3.fr/actions/formation/OutilsProj10/Acteurs_conduite.pdf)
date de consultation : le 09/05/2014 à 21h00.

¹⁶ Gestion de projet - Acteurs, ibid, P5.

¹⁷ CLAUDEPETIT (Marie), 2010, p8: « La Gestion Des Gestionnaires De Projets : Le Cas De L'industrie Aérospatiale Au Québec, Thèse De Doctorat », université de Montréal.

d- Gestionnaire de projet :

Le gestionnaire de projet est un des acteurs clés de la gestion de projets, il est appelé aussi chef de projet, responsable de projet, chargé de projet, leader de projet, coordinateur de projet. Le gestionnaire de projet est amené, en cours de projet à exercer divers rôles et responsabilités (Midler, 1993).

Être un chef de projet signifie, pour Nicholas (2004) superviser et influencer des décisions sans pour autant donner d'ordre ou prendre de décisions. De ce fait, le chef de projet est responsable de l'avancement du projet, de la tenue des objectifs dans les délais et le budget initialement prévus. Par ailleurs, il veille au bon déroulement du processus de décision et d'arbitrage, en collaboration avec le MOA, il doit être garant de la cohésion du groupe en favorisant les échanges directs grâce à des points de coordination ainsi que rappeler les responsabilités de chacun et les impliquer dans la réalisation du but final.¹⁸

De plus, il doit valoriser et soutenir les individus membres de l'équipe projet, prendre en compte les souhaits et aspirations de chacun et chercher par l'affectation des tâches à équilibrer entre productivité et motivation des individus.

Cependant, Le gestionnaire de projet est confronté à des contingences internes et externes qui se rapportent aux types de projets, d'organisations et d'industries impliquées, aux pays où se déroulent les projets ainsi qu'à ce qui caractérise la composition des équipes projets (Huemann et al., 2004) . Pour cela, le chef de projet doit disposer d'un ensemble de compétences techniques, technologiques, administratives, interpersonnelles et politiques.

1.4. Avantage de la participation aux projets:

Les caractéristiques propres aux projets engendrent, selon Claudepetit (2010), des avantages pour les acteurs projet ainsi que pour les organisations qui adopte ce mode de gestion. Parmi ces bénéfices nous citons :

- Les projets consistent en des occasions uniques d'apprentissages techniques et humains pour les acteurs projets.
- La participation aux projets accroît l'autonomie des acteurs de projets ainsi que leur capacité à s'autodéterminer dans sa réalisation.

¹⁸ CLAUDEPETIT (Marie), Op.cit, p 9.

- La participation aux projets représente une occasion de travailler en groupe de manière coopérative pour l'atteinte d'un objectif bien défini, satisfaire les exigences d'un client...
- Les projets offrent aux acteurs projets la possibilité d'être des entrepreneurs de leur vie professionnelle car ils s'ouvrent à des compétences et des expériences nouvelles leurs permettant de construire leurs propres parcours ainsi que développer une expertise.

1.5. **Inconvénients de la participation au projet :**

La participation aux projets comporte ainsi certains inconvénients. Claudepetit (2010) souligne que ces inconvénients seraient même plus nombreux que les bénéfices. Par exemple, les acteurs projets doivent démontrer des compétences en gestion de projet, doivent sortir de la zone de confort que leur procure habituellement l'exercice de leur métier au quotidien, ressentent de l'anxiété surtout vers la fin de leur participation au projet, sont amenés à vivre des périodes de stress intense selon l'état d'avancement du projet et doivent rendre des comptes à plus d'un supérieur.

Claudepetit (2010) résume les inconvénients de la participation au projet comme suit :

- **Compétence en gestion de projet** : Dans le contexte projet, les acteurs de projet doivent avoir des compétences et des formations spécifiques dans la gestion de projet, dans le cas échéant, ils seront frustrés et perdus devant les méthodes et outils qui sont propres à ce champ de gestion.
- **Perte de repère** : Face au changement et l'incertitude qui règnent la gestion de projet, les acteurs peuvent perdre leurs repères, créer des conflits de rôles et de responsabilités ainsi que s'interroger sur leur identité professionnelle.
- **Incertitudes des lendemains** : En fin de projet les acteurs projet peuvent ressentir «no home syndrome». C'est-à-dire qu'en l'absence d'une appartenance initiale à un département, les acteurs projets se retrouvent ainsi avec nulle part où aller une fois leur participation à un projet est terminée.
- **Stress** : Les contraintes de temps, la pression de travail pour la livraison du projet à l'échéancier, peuvent entraîner les acteurs projet à un épuisement professionnel et psychologique.

- **Double allégeance** : Dans un contexte de projet réalisé en mode matriciel, les acteurs projets, notamment les équipiers de projets, sont à la fois amenés à travailler à des projets en même temps qu'ils œuvrent au sein de leur département d'origine (Huemann et al., 2007). Ils vivent alors une situation de double rattachement hiérarchique ou de double allégeance puisqu'ils se retrouvent avec au moins deux responsables.
- **Carrière atypique** : La carrière des acteurs projets se construit sur une succession de projets qui se chevauchent et évoluent à travers une série d'assignations variées et étendue dans les organisations qui les emploient.
- **Transfert de connaissances** : Les projets tendent à favoriser l'enrichissement des connaissances professionnelles des acteurs projets. Cependant, ces connaissances ne sont pas aisément transférables voire toujours reconnues une fois les acteurs projets de retour dans leur milieu d'origine, soit leur fonction métier dans l'organisation. D'où le problème de la capitalisation de l'expérience acquise sur un projet et de la diffusion des connaissances nouvelles (Garel et al., 2001).

Section02 : La gestion des ressources humaines en gestion de projet

La gestion de projet (GP) fait face à plusieurs défis techniques et humains. Les défis dus au capital humain consistent dans l'implication des multiples intervenants dans les objectifs du projet qui sont généralement complexes. Pour cela, les acteurs projet doivent être mobilisés afin d'éviter les pièges de la démotivation où le surmenage, au gré des aléas du planning. L'organisation du projet commence par la gestion d'une équipe en fonction des compétences et des aspirations de chacun. Autour d'une organisation basée sur des relations hiérarchiques harmonieuses fondées sur le respect des intérêts et des besoins de chacun.

Le succès des projets s'appuie en grande partie sur les ressources humaines (RH) qui y sont impliquées par leurs connaissances et leurs compétences inimitables, en offrant aux organisations un avantage compétitif durable¹⁹. Pour cela, les projets reposent sur une main-d'œuvre compétente et qualifiée, encadrée par des gestionnaires qui coordonnent différents professionnels, fournisseurs et autres organisations dont l'implication changera au cours de la réalisation du projet.

¹⁹ LAROSE (V), GILLES (C), 2009, p 16 : « Management des RH en contexte *projet* », *Revue française de gestion*, n° 195.

Les ressources humaines en contexte projet sont soumises à plusieurs contraintes telles que : coût, délai, objectif. Par conséquent, la gestion des ressources humaines (GRH) ne suit pas le modèle traditionnel utilisé dans les autres modes de gestion d'opérations (Fabi et Pettersen 1992, Belout, 2004, Larose et Gilles, 2009).

Tableau 02 : Caractéristiques de la GP et ses répercussions sur les aspects humains de l'organisation.

Caractéristiques de la GP	Répercussions sur les aspects humains de l'organisation
- Environnements désordonnés, dynamiques et incertains ; - Approche temporaire impliquant un commencement et une fin ; - Approche situationnelle, unique à chaque projet ; - Approche plus orientée vers les objectifs, les résultats et les clients ; - Implique des activités diverses hautement spécialisées et interdépendantes ; - Création d'équipes pluridisciplinaires ; - Acteurs soumis à une double autorité ;	- Exigent une approche de gestion et d'opération originale, une structure organique, décentralisée, une flexibilité dans l'organisation du travail et une préséance des besoins du groupe sur les objectifs individuels ; - Les RH doivent posséder un haut niveau d'habiletés, d'expertises et de connaissances, leurs réaffectations après le projet causent de l'anxiété, leurs développements restent aléatoires ; - Créent un flux discontinu des RH rendant difficile leur planification et leur allocation, exigent une forte participation des employés et un bon accès à l'information ; - Besoins élevés de communication et de la capacité de l'équipe à réagir rapidement aux changements ; - Capitalisation des expériences difficiles - Nécessitent une négociation permanente, entre les acteurs et une forte intégration - Complexifient la construction et le

- Direction assume davantage un rôle de soutien à l'équipe, relations de travail horizontales ;	maintien de la coopération, de la cohésion et d'une communication efficace ; - Séparation entre l'autorité formelle du gestionnaire et ses responsabilités, relations d'autorité souvent obscures
---	--

Source : LAROSE (V), GILLES (C), 2009 p17 : « Management des RH en contexte *projet* », *Revue française de gestion*, n° 195.

2.1. Historique des travaux sur la GRH en contexte GP :

Dans les années 1970, les premiers travaux empiriques sur la GRH et la GP ont été initialement faites par Rubin et Seeling (1967), Reeser (1969) et Gullet (1972)²⁰.

Dans leur étude, Rubin et Seeling (1967) démontrent que l'expérience est un facteur décisif en matière de sélection et de performance des gestionnaires de projet dans des organisations manufacturières de composantes électroniques destinées à l'aéronautique. Quant à Reeser (1969) il s'intéresse aux problèmes humains engendrés par les structures par projets dans les organisations matricielles. Pour sa part, Gullet (1972) étudie les processus et pratiques de GRH et les difficultés qui émergent de l'exercice de ces pratiques dans un contexte de projets.

Dans les années 90, plusieurs chercheurs québécois et français, qu'ils soient du domaine de la gestion de projets, du management ou de la GRH, ont réalisé des études au sujet de la GRH dans le contexte de projets.

En Québec, Fabi et Pettersen (1992) classent, près d'une soixantaine d'articles académiques et professionnels inventoriés selon leur fréquence d'apparition et les pratiques de GRH qui retiennent l'attention des chercheurs et praticiens. De plus, des travaux recensés portent sur l'identification des critères de sélection des gestionnaires de projet (Pettersen, 1991), sur les attentes des professionnels de la gestion de projet à l'endroit de la GRH (Harnois et Fabi, 1994) et sur les effets de la GRH sur la performance des projets (Belout, 1998).

Par ailleurs, en France, les travaux se présentent principalement sous forme de réflexions théoriques. Celles-ci portent sur les enjeux socio-organisationnels que soulève la gestion par projets dans les organisations (Baron, 1993; Leclair, 1993; Trépo et Zannad, 1997) ainsi que

²⁰ CLAUDEPETIT(Marie), Op.cit, p32.

la gestion des risques organisationnels et humains dans un tel contexte (Courtot, 1998). L'intégration des acteurs projets dans la GRH (Cavaillès, 1993) et la question des compétences de la fonction RH nécessaires pour composer avec les retombées des structures par projets sur les acteurs projets (Courtot, 1998; Baron, 1999) retiennent aussi l'intérêt. La légitimité de la fonction RH en présence d'un contexte de projets est aussi questionnée (Chambrier, 1997; Garel, 1998). La fonction RH se voit d'ailleurs invitée à identifier dans ce contexte des éléments qui lui permettrait de s'y adapter et de mieux y évoluer (Baron et Couvreur, 1992; Blondel, 1995; Baron, 1999).²¹

Actuellement, l'intérêt pour ce thème de recherche se partage entre chercheurs d'un peu partout dans le monde, qu'ils soient issus des domaines de la gestion de projets, de la GRH ou du management.

Tableau 03 : Répartition des travaux sur la GRH en contexte projets depuis 1990.

Pays	Auteur
EUROPE	Baron et Couvreur, 1992
	Baron, 1993
	Leclair, 1993
	Blondel, 1995;
	Trépo et Zannad, 1997
	Chambrier, 1997
	Courtot, 1998
	Garel, 1998
	Baron, 1999
	Garel et al, 2001
	Baron, 2003
	Schmid et Adams 2008
	Turner et al 2008
	Zannad 2009
CANADA	Pettersen, 1991
	Fabi et Pettersen 1992
	Harnois et Fabi 1994

²¹ CLAUDEPETIT(Marie), Ibid, p34.

	Belout, 1998
	Belout et Gauvreau 2004
	Lousmore et al 2003
	Larose et Gilles, 2009

2.2. Les pratiques de GRH en contexte projet :

Bien que les pratiques de GRH adoptées dans la gestion de projet rejoignent généralement celles qu'on trouve dans la gestion des organisations traditionnelles, Fabi et Pettersen (1992), Garel et al (2001), Baron (2003), Larose et Gilles(2009), et bien d'autres ont proposé d'adapter les pratiques de GRH selon les contraintes du mode projet.

Les pratiques de GRH qu'on trouve généralement dans le contexte de projet sont : la planification des RH, le recrutement et la sélection, l'accueil et l'intégration, la rémunération, l'évaluation du rendement, la formation et la réaffectation des acteurs de projet.

a- La planification des RH :

Selon Larose et Gilles (2009), la fonction RH se trouve confronté à des obstacles quant à la planification des RH. L'incertitude à l'obtention du projet au terme de l'appel d'offres et à la réalisation du projet à travers toutes ses étapes, rend difficile de prévoir de façon définitive les besoins futurs en RH et le moment de leur utilisation.

b- Le recrutement et la sélection :

En gestion de projet, la politique d'acquisition de ressources humaines n'est pas semblable à l'approche traditionnelle (description de poste, identification de candidats, affichage, etc.). La politique de sélection et d'engagement des membres d'une équipe de projet varie selon l'importance du projet et la structure de gestion qui permet de l'exécuter²².

Selon Garel et al.(2001) les raisons qui peuvent pousser quelqu'un de talent à travailler dans un projet sont multiples et non exclusives : attrait de la nouveauté, esprit d'aventure, envie d'appartenance à une petite communauté emblématique, envie de prise de risques, attrait d'une expérience professionnelle à large spectre, enrichissement personnel lié à la multiplicité des contacts de cultures différentes, visibilité accrue dans l'entreprise, prise plus directe avec

²² GRAY(Clifford), LARSON (Erik), Op.cit, P7

les enjeux stratégiques de l'entreprise, recherche de responsabilités plus que d'autorité, attrait pécuniaire et d'évolution de carrière. Pour cela, la sélection du gestionnaire et de l'équipe de projet revêt une importance particulière pour la réalisation du projet.

La sélection de l'équipe de projet, est souvent assurée par le gestionnaire fonctionnel et n'implique que rarement le gestionnaire du projet, alors que la participation de ce dernier à cette sélection est très recommandée (Fabi et Pettersen, 1992).

De plus, la nécessité d'une équipe de haut niveau (Mintzberg, 1982) oblige à fixer clairement les compétences requises par les managers et les acteurs du projet (Loo, 2003). Ceux-ci doivent préférentiellement avoir des habiletés complémentaires, être dynamiques et adaptables (Bloch et al, 2000)²³.

Par ailleurs, le gestionnaire du projet occupe une position critique et privilégiée. Midler (1993) précise que «le profil du bon chef de projet est plus facile à décrire qu'à trouver: il doit être à la fois légitime dans son métier d'origine et iconoclaste. Le chef de projet doit assumer ses responsabilités avec succès. Il doit détenir des compétences développées en matière de management, de prise de décision, de communication et de leadership, en plus d'une solide expertise technique. La sélection d'un gestionnaire de projet efficace constitue donc un grand défi pour la fonction RH, ceci dit, le choix d'un gestionnaire de projet conditionne fortement le succès du projet.

c- L'accueil et l'intégration :

L'intégration de l'équipe de projet constitue un point très important que la fonction RH doit prendre en compte. Cette pratique permet de constituer une équipe cohérente, dynamique et porteuse d'une même vision du projet. Ainsi leur gestion devient plus facile malgré la diversité de profils de ses membres (Garel et al. 2001). La première étape que le responsable RH doit prendre en compte c'est d'informer le nouvel arrivant sur le projet, sur le travail à effectuer et sur les objectifs poursuivis.

La fonction RH peut recourir à la méthode d'intégration dans le climat de travail et de familiarisation avec l'équipe projet (Fabi et Pettersen, 1992). Ceci dit, la DRH peut recourir à des parrains (managers, ancien employés) qui aideront les nouveaux employés dans leur intégration dans le projet.

²³ LAROSE (V), GILLES (C), Op.cit. p 16.

d- L'évaluation et la rémunération :

Du fait des changements répétés des attributions et des responsabilités au sein de l'équipe projet, la fonction RH trouve des difficultés à mettre en cohérence une classification salariale stricte et un système d'évaluation de l'entreprise avec celui des projets. Pour cela les responsables RH préfèrent la rémunération au mérite basé sur l'évaluation du rendement. Un tel système vise à maintenir la motivation du personnel en procurant une certaine stimulation à maximiser le rendement (Fabi et Pettersen, 1992).

Selon Garel et al (2001), la principale différence entre les types de projets tiendra au degré de formalisation des procédures d'évaluation. La question de l'évaluation et de la rémunération en management de projets peut se décliner en quatre problématiques : la pondération de la reconnaissance entre collectif et l'individuel, la nature de la reconnaissance, le responsables de l'évaluation et enfin les critères d'évaluation.²⁴

En premier lieu, l'évaluation du rendement pose le problème de l'individualisation de la contribution de chacun des membres de l'équipe. Outre cet aspect, se pose, toujours au niveau collectif, la question de l'implication des acteurs de l'aval. Cette implication représente un coût. Par exemple, dans l'industrie automobile, la participation des techniciens d'usine au plateau du projet dégrade le ratio de productivité de leur unité de production, ce qui conduit à mesurer la contribution des acteurs-métiers aux projets et à mettre en place des systèmes de facturation inter-métiers. L'autre aspect est la rémunération individuelle. Elle ne concerne, comme contrepartie de ses responsabilités et de son exposition aux risques, que les directeurs ou chefs de projet. D'autres systèmes de rémunération peuvent exister dans le contexte projet, tels que les systèmes de rémunération personnalisés (en offrant des voyages payés pour toute la famille d'un employé par exemple) qui visent la motivation et la rétention des employés de projet. Garel et al. (2001) précisent que ces systèmes ne sont adaptés que pour les directeurs et les chefs de projets, compte tenu de leurs responsabilités et de leur grande exposition aux risques.

La reconnaissance du rendement peut être de nature financière (intéressement, primes...) ou plus symbolique (cadeaux, dîners collectifs, reconnaissance verbale, la gestion des carrières future). Cependant, il ne semble pas exister de grille de salaire conventionnelle pour les acteurs-projets. Les systèmes de primes liés à des procédures internes d'évaluation sont

²⁴ GAREL (G), GIARD (V), MIDLER(C), 2001, p 17- 18 :«Management de projet et gestion des ressources humaines », IAE de Paris (Université Paris 1-Panthéon-Sorbonne) – GREGOR.

instaurés au cas par cas et demeurent relativement occultes. Le moment de l'évaluation est également important. Réserver l'évaluation seulement à la fin du projet ne permet pas d'influencer la dynamique du projet.

L'évaluation du rendement des acteurs de projet est complexe dans une structure à géométrie variable où il devient quasi impossible de se baser sur le seul entretien annuel avec le responsable hiérarchique. Ceci-dit, plusieurs acteurs peuvent intervenir dans l'évaluation du rendement du personnel soit ensemble ou séparément.

Afin d'évaluer les acteurs de projet, le responsable se réfère à plusieurs critères dont essentiellement, trois types sont envisageables.

- **Les critères liés aux résultats:** la qualité, les coûts et les délais traditionnellement. Cette approche téléologique convient aux projets décomposables ou configurables dont l'existence d'un client et d'unités d'œuvre repérables permettant de mesurer l'écart par rapport à des objectifs fixés initialement.
- **Les critères liés aux actions et aux comportements des individus :** travail en équipe, coopération inter-métiers, capacité à gérer des situations imprévues, prise de risque...
- **Les critères hors performance :** ancienneté, nature du travail, niveau hiérarchique.

Selon Garel et al (2001), les entreprises cherchent à structurer des critères d'évaluation des équipes projets qui enrichissent et dépassent les critères classiques : évaluer des compétences transversales ; évaluer l'apprentissage collectif ; évaluer des objectifs précis mais aussi des cibles mouvantes qui se redéfinissent en fonction de l'évolution du projet ; contrôler le comportement des acteurs projets autant que leurs résultats; développer l'autocontrôle à partir de métarègles; évaluer la capacité à donner l'alerte avant tout dérapage sur le projet; la capacité à proposer des solutions, à contester, à remettre en cause, à arbitrer des conflits...

e- La formation :

Selon Fabi et Pettersen (1992) la formation est très importante en contexte projet, elle permet aux employés ainsi qu'à l'organisation l'amélioration du rendement, la réduction des coûts, l'augmentation de la motivation, etc. Pour cela, le système de formation devrait favoriser le développement de quatre habiletés liées à la technique, aux ressources humaines, à la connaissance de l'entreprise et à la capacité d'adaptation. Les moyens de formation les plus utilisés et les plus adaptés à ce contexte sont, entre autres, les formations sous forme de réunions d'information, les formations au travail des nouveaux employés par les anciens

employés, les formations en dehors du cadre de travail pour des programmes spécialisés, le système de rotation des postes permettant l'élargissement du champ de connaissances des employés, l'apprentissage par simulation, et les formations sous forme d'ateliers.

f- La planification des carrières :

La gestion de carrière vise la satisfaction des besoins individuels des employés (sécurité d'emploi, amélioration des compétences...) et les besoins des organisations (utiliser et améliorer les ressources humaines, mettre en place une relève de qualité, etc.) par l'intermédiaire d'un cheminement de carrière. Le tracé de ce cheminement s'effectue notamment à partir de l'évaluation du rendement des employés et du plan de carrière à long terme de ces derniers.

La question de la réaffectation des acteurs projet pose plusieurs difficultés à la direction des ressources humaines (DRH) car gérer la fin du projet pour ses acteurs, c'est non seulement les aider à traverser une période qui peut être de déprime, mais aussi essentiel pour l'entreprise afin de capitaliser l'expérience acquise sur un projet. Pour Nonaka (1994), les projets sont les principaux vecteurs de la création de nouveaux savoirs dans les organisations parce qu'ils mettent en relation des personnes qui restaient auparavant dans leur métier. Il s'agit de diffuser synchroniquement et diachroniquement dans l'organisation les connaissances nouvelles générées par les projets²⁵.

Les effets de la gestion de carrière se répercutent notamment sur la performance des individus, leur satisfaction, leur santé et leur bien-être. Tour à tour, l'employeur, l'employé ainsi que le gestionnaire immédiat de l'employé ont la responsabilité d'intervenir dans le processus de gestion de carrière.

Cependant, les employés de projet n'ont pas tous une certitude sur la possibilité d'une carrière bien précise ce qui les rend des fois démotivés mais d'un autre côté ils ont l'opportunité d'avoir des carrières variées et de jouer des rôles différents dans le cadre d'une «carrière en spirale» (Huemann et al. 2004; Turner, 2003).

2.3. Les risques liés aux pratiques GRH :

Trop souvent, les responsables de projet ont tendance à vouloir limiter le management de leur projet à la seule gestion des problèmes économiques et techniques. Or ils oublient qu'ils ont

²⁵ GAREL (G), GIARD (V), MIDLER(C), Op.cit, p 18.

également une équipe à gérer et une multiplicité d'acteurs à diriger et à coordonner, et que la réussite de leur projet dépend non seulement de la résolution des problèmes techniques auxquels ils sont confrontés mais également des problèmes managériaux, socio-politiques et psychologiques rencontrés²⁶.

Courtot (1997) énonce que la mise en place et le fonctionnement des structures dites « de projet » posent des défis importants aux Directions des Ressources Humaines (DRH) car elles bousculent les habitudes de travail et conduisent à remettre en cause les systèmes actuels de gestion des ressources humaines des entreprises (GRH), fondées sur un modèle d'organisation hiérarchico-fonctionnelle. C'est ainsi qu'il a déterminé les risques suivants :

Recrutement :

- La non-utilisation de procédures et de modalités de sélection spécifiques pour recruter les responsables de projet ;
- L'imprécision des définitions relatives aux fonctions-clés d'un projet ;
- La difficulté à formaliser et à préciser le profil et les compétences essentielles requises par un responsable de projet ;
- L'absence de sollicitation ou le faible degré de participation et de pouvoir décisionnel de la DRH dans la nomination des responsables de projet ;
- L'inexistence de véritable critère de choix des responsables de projet ;
- L'imprécision des contrats passés avec les responsables de projet ;
- L'impossibilité pour les responsables de projet de participer au choix des membres de leur équipe.

Evaluation des compétences :

- L'absence de critère de performance et de grille d'évaluation spécifiques pour apprécier les performances individuelles des acteurs-projet ;
- La difficulté à individualiser la contribution de chacun des acteurs-projet ;
- L'impossibilité de dissocier les résultats du travail des acteurs-projet des résultats du projet ;
- La lourdeur des dispositifs d'appréciation utilisés ;
- La multiplicité des personnes chargées d'apprécier les acteurs-projet ;
- La subjectivité des jugements portés par les évaluateurs.

²⁶ COURTOT (Hervé), Op.cit, p 02.

Rémunération :

- Difficulté de trouver des grilles de salaires des acteurs de projet;
- La plupart des responsables de projet arrivent généralement dans leur nouvelle fonction avec le même niveau de salaire que leur poste précédent, la rémunération faisant rarement l'objet de longues négociations.
- Les augmentations de salaires données aux acteurs métiers diffèrent selon les directions métiers, car elles ne disposent pas des mêmes moyens ou parce qu'elles n'accordent pas la même importance au projet.

Formation :

- La mauvaise utilisation des compétences existantes dans les directions métiers ;
- La perte et l'oubli de certaines compétences essentielles ;
- La difficulté à se pourvoir de compétences nouvelles, non-mobilisées jusque-là ;
- La limitation des actions d'acquisition et de développement des compétences et des connaissances manquantes ;
- La faible valorisation et reconnaissance, du point de vue de la GRH, des compétences, des attitudes et des comportements acquis au cours des projets.
- La non-actualisation des connaissances et des compétences.
- L'inadaptation des cursus et des dispositifs de formation proposés.
- La difficulté à mobiliser certaines catégories d'acteurs au service des projets ;
- Le faible degré d'implication des acteurs sur les projets ;
- Le manque de cohésion entre les membres de l'équipe-projet,

Gestion des carrières :

- La forte inquiétude des acteurs-projet quant à leur devenir.
- Le changement de responsable en cours de projet ;
- La difficulté à réintégrer les acteurs-projet dans les directions métiers ;
- La difficulté à remobiliser les responsables de projet sur d'autres activités ;
- La difficulté à trouver de nouveaux responsables de projet ;
- Les faibles possibilités d'évolution professionnelle ;
- Le manque de reconnaissance des mobilités ;
- Le faible attrait des projets en terme de carrière ;
- La disparition des identités professionnelles ;

2.4. Rôles de la fonction RH :

Selon Baron (2003), la fonction RH est considérée comme preneuse en charge des acteurs projets. Ainsi, pour atténuer les implications négatives de la participation aux projets, la fonction RH doit s'adapter aux réalités qui émergent du contexte des projets. Ceci-dit, dans le contexte projet, la fonction RH joue de nouveaux rôles afin de favoriser l'intégration des acteurs projets.

Les nouveaux rôles de la fonction RH pour la prise en charge des acteurs projets sont synthétisés comme suit ²⁷ :

- **Reconsidérer les instruments de la fonction RH, outils, réflexes et concepts de GRH traditionnels :** Baron (2003) propose l'élaboration de nouvelles instrumentations et l'émergence d'outils et de concepts opératoires, adaptés au contexte de projets afin de soutenir les acteurs projets. Car les outils, réflexes et concepts traditionnels de la fonction RH s'avèrent déphasés ou inadaptés à la réalité vécue par les acteurs projets de leur entrée à leur sortie d'un projet (Leclair, 1992; Baron, 2003).
- **Articuler les projets professionnels individuels et dessein collectif de l'organisation :** La fonction RH est confrontée aux compétences nouvelles et à l'autonomie accrue des acteurs projets, pour cela elle doit mieux articuler les projets professionnels des individus et le dessein collectif de l'organisation, pour assurer des parcours plus adaptés aux ambitions des acteurs projets (Blondel et Philippe, 1995). Car ceux-ci, à titre de nouveaux entrepreneurs de leur vie professionnelle peuvent décider de construire leur parcours professionnel avec ou sans le soutien de la fonction RH.
- **Trouver dans les fonctions métiers le profil adéquat des aspirants acteurs projets :** La fonction RH doit être en mesure de trouver dans les métiers le profil adéquat de compétences des futurs acteurs projets (Cavaillès, 1993). Par rapport à la participation aux projets, la fonction RH doit s'assurer de la cohérence vécue individuellement entre le projet professionnel et le passage à la gestion de projets des acteurs projets. Cela parce que la réussite d'un individu sur le projet dépasse les

²⁷ CLAUDEPETIT (Marie), Op.cit, p27.

critères du profil de compétences et des aptitudes à participer aux projets (Baron, 2003).

- **Adapter les procédures d'évaluation et de rémunération selon l'évolution du vécu des acteurs dans les projets :** Au niveau de la double appartenance des acteurs projets, la fonction RH doit aussi s'assurer de sa capacité à adapter les procédures d'évaluation et de rémunération selon l'évolution qu'ont vécue des acteurs projets dans les projets (Baron, 2003). Dans un contexte de projets, des questions se posent sur qui fixe les objectifs et lesquels sont fixés, qui décide de quels éléments pour la rémunération, qui évalue les données et qui peut donner des réponses sur les attentes d'évolution professionnelles des acteurs projets (Baron, 2003). La fonction RH doit évaluer les données des acteurs projets, surtout ceux au croisement métier/projets d'après leur travail collectif alors que la GRH est basée sur l'évaluation individualisée (Cavaillès, 1993).
- **Concevoir et mettre en place selon les besoins des acteurs projets un cursus de formation à la gestion de projet :** Par rapport à la formation des acteurs projets à la gestion de projet, la fonction RH doit concevoir et mettre en place un cursus de formation afin de répondre aux nouveaux besoins, soit spécifiques à l'environnement projet (Cavaillès, 1993). C'est-à-dire d'offrir la boîte à outils de la gestion de projet aux acteurs projets (Leclair, 1992). Ou encore, la fonction RH peut fournir de l'animation, du budget, de la logistique pour permettre aux acteurs projets d'échanger, de partager leurs expériences, leurs savoirs (Baron, 2003).
- **Procurer d'autres défis aux acteurs projets afin qu'ils puissent mettre à profit leurs talents et compétences :** Ainsi, par rapport à la gestion de carrière des acteurs, la fonction RH doit voir à procurer d'autres défis aux acteurs projets afin qu'ils puissent mettre à profit leurs talents et compétences (Leclair, 1992). Elle doit connaître les disponibilités des acteurs projets dès que ceux-ci se questionnent sur leur vie après le projet (Baron, 2003). Ceux qui doivent retourner dans leur fonction métier à l'issue de leur participation à un projet ne devraient ainsi pas être recalés sans que soit pris en compte leurs nouvelles connaissances, compétences, expériences (Cavaillès, 1993). La fonction RH doit penser à inclure les acteurs projets dans les

possibilités d'évolution promotionnelle ou qualitative au sein de l'organisation (Baron, 2003). Autrement, les acteurs projets risquent de quitter l'organisation prématurément. À ce propos, le passage dans une structure projet tend à fournir aux acteurs projets une vue transversale des divers métiers dans l'organisation et les prépare, en quelque sorte, à occuper des postes de gestion plus générale («top management») (Cavaillès, 1993).

2.5. Partage des rôles de la GRH entre les acteurs projets :

Devant l'ampleur des implications qui découlent de la participation aux projets et des rôles à jouer, un partage de la prise en charge de la gestion des acteurs projets peut être envisagé entre la fonction RH et la direction des projets, en l'occurrence le gestionnaire projet (Garel et al. 2001).

La fonction RH peut ainsi déléguer à la direction des projets certaines pratiques tout en s'efforçant de s'adapter aux particularités du contexte de projets. En fait, la fonction RH ne peut laisser la GRH entièrement à la direction des projets car celle-ci n'a ni le temps, le mandat et le point de vue suffisamment large pour installer des règles, des outils, des procédures de GRH (Baron, 2003).

Selon Baron (2003), la fonction RH peut laisser la direction des projets par exemple attribuer des primes, l'indemnisation des frais professionnels, de la création d'intitulés d'emplois nouveaux, des délais à respecter entre deux mobilités, du choix personnalisés dans les critères de recrutement. Un tel partage, basé sur l'enlignement et l'intégration des politiques et pratiques de GRH à la stratégie de l'organisation peut alors mener à des interventions plus spécifiques au vécu personnel des acteurs projets (Huemann et al.2004) et ainsi contribuer à soutenir leur travail et optimiser la performance des organisations.

Le chef de projet, quant à lui, peut prendre en charge le recrutement et la sélection des acteurs projets ainsi que leur formation et leur développement (Pinto, 2002; Huemann et al., 2004; Hobbs et Aubry, 2007; Hobbs et al., 2008). Il peut aussi entretenir des liens avec des fournisseurs externes de formation (Huemann et al., 2004) et mettre à la disposition des acteurs projets des coachs (Hobbs et Aubry,2007) qui, de manière informelle, peuvent aussi procurer formation et développement aux acteurs juniors par exemple²⁸.

²⁸ CLAUDEPETIT (Marie), Op.cit, p29.

Les organisations peuvent aussi lier la rémunération des acteurs projets au risque, à l'importance stratégique associés aux projets ainsi qu'à leurs rôles et responsabilités (Huemann et al., 2004). Quant aux acteurs projets, ils peuvent négocier leur rémunération en faisant valoir leur niveau et leurs rôles dans les projets.

La direction du projet peut mettre un «comité de gestion de carrière», composé d'acteurs projets tel des chef de projet seniors qui, à titre de mentors, auraient l'occasion de contribuer à la gestion de la carrière de d'autres acteurs projets notamment de manière informelle (ex.: mise sur pied de plan avec des objectifs, invitation à suivre une certification en gestion de projets, organisation d'événements qui favorisent le réseautage, l'échange d'expériences) (Huemann et al., 2004).

Outre la valorisation du défi que représente la participation à un projet pour les acteurs projets l'organisation peut également motiver les acteurs projets par l'intermédiaire d'une rémunération plus intéressante, les faire participer à des projets de plus d'envergure et leur démontrer publiquement leur appréciation (Serentschy, 2006). Mais aussi, elle peut leur proposer des projets qui puissent leur permettre de concilier leurs attentes professionnelles et personnelles (Baron, 2003). À ce niveau, la motivation voire l'allégeance envers le projet est d'autant plus élevée que les conditions dans l'environnement le permettent (Dainty et al., 2005; Picq, 2005)²⁹.

Enfin, l'organisation peut adopter un mode de valorisation des apprentissages par la rotation des acteurs projets / acteurs métiers (Zannad, 2000; Bourgeon, 2007). Outre cette capitalisation, la rotation peut permettre la diffusion d'une culture projet dans l'organisation mais aussi éviter la création de clans, de «baronnies» qui personnifieraient la compétence projet dans l'organisation (Bourgeon, 2002). D'ailleurs, ceux qui sont considérés «incompétents» au niveau des projets (Garel et al.2006) auraient de telle sorte une chance d'acquérir de l'expérience³⁰.

²⁹ CLAUDEPETIT (Marie), Op .cit, p30.

³⁰ CLAUDEPETIT (Marie), ibid, p31.

En résumé, ce premier chapitre a permis la présentation des concepts de base de la recherche. Nous avons présenté les principales caractéristiques de la gestion par projet ainsi que ces acteurs clés. De plus, nous avons démontré que la fonction RH fait face à de nouvelles missions et responsabilités afin d'assurer le bien-être de ses acteurs projet.

Baron (2003) souligne que la fonction Personnel doit contribuer à une gestion des acteurs de projet, dans les projets et au service des projets. Pour cela, elle doit reconsidérer les instruments de la fonction RH, outils, réflexes et concepts de GRH traditionnels. Par ailleurs, elle doit adapter les procédures d'évaluation et de rémunération, concevoir et mettre en place selon les besoins des acteurs projets un cursus de formation à la gestion de projets et enfin procurer d'autres défis aux acteurs projets afin qu'ils puissent mettre à profit leurs talents et compétences.

CHAPITRE II :
METHODOLOGIE ET TERRAIN DE
RECHERCHE

Ce chapitre est consacré à exposer la méthodologie utilisée et le terrain de recherche. Dans la première section de ce chapitre, nous présentons les questionnements ainsi que les objectifs de notre recherche, ensuite nous exposons l'approche que nous avons choisie pour répondre à notre problématique et les méthodes utilisées pour la collecte et l'analyse des données

Dans la deuxième section, nous présentons un bref historique de l'entreprise suisse SGS, pour aboutir enfin à la présentation de l'organisme d'accueil.

Section 01 : Méthodologie de recherche

1.1. Proposition de recherche

A partir de la littérature présentée dans le chapitre précédant, il est ici proposé de pousser la recherche au sujet d'une problématique spécifique. Cette problématique consiste en la gestion des ressources humaines dans une multinationale opérant en mode projet.

Notre étude s'inscrit dans une approche descriptive analytique. En adoptant cette approche, notre recherche tentera de mettre au clair la réalité de la gestion des ressources humaines, en se basant sur l'évaluation de la fonction RH. Ce diagnostic consiste donc à la vérification de l'application des pratiques de gestion des ressources humaines conformément à la littérature et aux lois et procédures internes.

1.1.1. Choix du sujet

Aujourd'hui, la mise en place et le fonctionnement des structures projets posent des défis importants aux Directions des Ressources Humaines (DRH) car elles bousculent les habitudes de travail et conduisent à remettre en cause les systèmes actuels de gestion des ressources humaines des entreprises (GRH).

En effet, plusieurs chercheurs et praticiens, en analysant les pratiques de gestion des acteurs affectés dans les structures de projet, ont montré que le management d'un projet génère des problèmes nouveaux et complexes à la fonction « personnel », généralement des problèmes auxquels elle n'est pas adaptée.

Nous voulons ainsi analyser les pratiques de GRH d'une entreprise opérant en mode projet pour déceler les difficultés que la fonction RH fait face en appliquant les pratiques de gestion de ressources humaines sur le projet.

1.1.2. Questions de recherche

Nous tenterons ainsi de répondre à la question suivante : **Comment optimiser les leviers de la gestion des ressources humaines au sein de SGS Qualitest, afin de gérer à bien les projets de la région sud de l'Algérie?**

Dans cette optique, nos questions de recherche sont les suivantes:

- **Comment SGS Qualitest procède-t-elle à la gestion des ressources humaines des projets ?**
- **Comment la DRHM peut-elle anticiper les difficultés quant à l'application des pratiques GRH au niveau des projets de la région sud ?**

1.1.3. Objectif de la recherche

Les questions de recherche visent l'atteinte des objectifs suivants :

- Comprendre comment les pratiques GRH sont appliquées en organisation en mode projet ;
- Faire une analyse de la fonction RH afin de mettre à niveau les pratiques de GRH appliquées dans le projet ;
- Déceler les écarts issus à l'application des pratiques GRH en projet par rapport aux procédures internes et à la littérature.
- Montrer la relation entre une bonne gestion des ressources humaines et le succès des projets ;
- En d'autres termes, cette recherche vise de donner une étude empirique en ce qui concerne les pratiques de GRH en contexte projet.

1.2. Le choix d'une méthodologie qualitative :

La méthodologie de la recherche a pour objectif de présenter le parcours entrepris sur le terrain afin de trouver des réponses aux questions que soulève la proposition de recherche.

1.2.1. Approche méthodologique qualitative

Notre recherche porte sur un phénomène socio-organisationnel qui suscite de plus en plus l'intérêt des chercheurs du domaine de la gestion de projet et la gestion des ressources humaines. Pour cela, la méthode que nous devons choisir pour la cueillette des données doit nous permettre de recueillir une quantité importante d'informations.

De ce fait, nous avons choisi de recourir à une méthodologie qualitative pour mener notre recherche. Comme le souligne Marshall et Rossman «l'approche qualitative accroît l'aptitude du chercheur à décrire un système social complexe³¹».

Les données, que nous avons obtenues, sont présentées de la façon la plus neutre possible. Pareillement, elles sont analysées en respectant les différents points de vue des interviewés, positifs comme négatifs, au sujet de la GRH telle qu'elle s'effectue dans le projet étudié. Le style d'écriture, quant à lui, se veut dynamique et les citations, que nous avons choisies, sont en fonction de leur pertinence et leur force évocatrice du vécu des participants.

1.2.2. Le choix de l'étude de cas « unique »

Le choix du cas est déterminé en fonction de son intérêt intrinsèque, de son aspect unique ou de sa représentativité et de son aspect typique à l'égard de la question de recherche. Lorsqu'on fait une étude de cas, le chapitre consacré à la présentation de la démarche de recherche doit donc justifier le cas choisi. Cette justification se fait en fonction des objectifs de la recherche, de même qu'en fonction de son intérêt intrinsèque (son aspect unique) ou de sa représentativité (son aspect typique) à l'égard du phénomène étudié.³²

Selon Yin (1989), « L'étude de cas est une recherche empirique qui étudie un phénomène contemporain dans un contexte réel, lorsque les frontières entre le phénomène et le contexte n'apparaissent pas clairement et dans lequel on mobilise des sources empiriques multiples ». Quant à Keating (1995), souligne que l'étude d'un nouveau phénomène dans son contexte naturel est la meilleure approche pour en acquérir une première connaissance et une compréhension initiale.³³

Par ailleurs, nous avons choisis comme sujet de recherche l'optimisation des leviers GRH dans le contexte projet. La nouveauté du thème et la rareté des données et les travaux publiés nous amène donc à utiliser une étude de cas.

De plus, notre question de recherche s'intéresse au comment l'entreprise optimise ces pratiques GRH en contexte projet. Or, Yin (1994), précise que le choix de l'étude de cas se fait : « lorsque les questions comment et pourquoi se posent, quand le chercheur n'a que peu

³¹ OUSSEDIK (Amine), 2013, p10 : «La contribution des systèmes de contrôle de la responsabilité sociale dans la gouvernance partenariale des organisations cas : Danone Djurdjura Algérie » mémoire de master, ENSM, Alger.

³² MONGEOU (Pierre), 2008, P85 : « Réaliser son mémoire ou sa thèse », Presses de L'université du Québec, Canada.

³³ OUSSEDIK (Amine), Ibid, p12.

de contrôle sur les événements, et lorsque le centre d'intérêt porte sur un phénomène contemporain au sein d'un contexte social réel³⁴ ». Donc cela ne fait qu'approuver notre choix de l'étude de cas.

D'un autre côté, la durée du stage pratique (trois mois), les difficultés rencontrées pour accéder au terrain de recherche ainsi qu'à l'accès à l'information au niveau l'entreprise (qui est dans la majorité des temps confidentielle), nous ont conduites à choisir l'étude unique.

1.2.3. La méthode de collecte et d'analyse des données qualitatives

a- La méthode de collecte des données

Tout travail scientifique consiste à faire une recherche méthodologique qui lui servira de support empirique. Cette recherche a pour but d'apporter des éclaircissements et des réponses à une problématique préalablement formulée. C'est ainsi que s'est imposé à nous l'élaboration d'un guide d'entretien dans le cadre d'une enquête qualitative, laquelle orientera nos propositions de réponse dans un sens précis.

Une enquête peut être définie comme une série de question que nous posons à un certain nombre de personnes afin de recueillir, sur la base d'une présentation argumentée, des enjeux et parfois d'une étude d'impact, ses avis, suggestions et éventuelles contre-propositions.

Les entretiens semi directifs que nous avons menés ont été conduits dans la direction des ressources humaines et moyens généraux (DRHM) de SGS Qualitest sur la base du guide d'entretien qui comprend des questions ouvertes que nous avons élaborées selon notre besoin d'enquête, et adaptées aux ressources disponibles.

L'objectif de ces entretiens est de collecter les données et les informations nécessaires, pour mettre en évidence les leviers de la gestion des ressources humaines pratiqués dans le projet étudié.

En effet, ce guide d'entretien est subdivisé en six grandes parties, chacune comporte des sous thèmes. Notre guide se débute par un encadrement de l'organisation de l'équipe projet en général et de la gestion de ressources humaines en particulier, ensuite nous nous focalisons

³⁴ KEDDACHE (Anis khalil), 2013, p77 : « Analyse de l'appropriation de la Responsabilité Sociétale d'Entreprise (RSE) par le croisement des parties prenantes avec le triple Bottom line. Le cas d'une entreprise publique algérienne : Groupe Sonelgaz », mémoire de master, ENSM, Alger.

sur les leviers de gestion des ressources humaines qui sont : le recrutement, la formation, l'évaluation des compétences, rémunération et la gestion des carrières, chacun séparément.

Notre choix des enquêtés s'est porté, du côté de la DRHM, sur le directeur de RH, le responsable du développement RH et le responsable de rémunération. Pour le coté de l'équipe projet nous avons interviewé le chef de projet. Ces entretiens ont duré une heure et demi avec chaque interviewé. Cependant, compte tenu de la précision de l'objet de l'étude et de la multitude de thèmes que le guide d'entretien aborde, nous étions dans l'obligation de répéter les rendez-vous avec les interviewés environ 2 fois (séparés).

b- La méthode d'analyse

La littérature diffère dans l'analyse et l'interprétation des données issues des enquêtes qualitatives. D'une part le courant traditionnel de l'analyse qualitative privilégie la rigueur et l'étude minutieuse des informations recueillies afin d'en extraire le contenu et les idées (Pellemans, 1999, Vernet, Gianelloni 2001,). De l'autre l'approche interprétative s'attache à dégager les résultats en fonction des réflexions et de la subjectivité du chargé d'étude ou du chercheur autant que des données elles-mêmes.³⁵

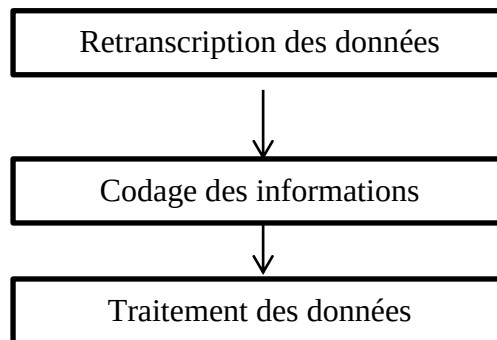
A des fins d'analyse et d'interprétation, nous sommes donc passés par trois phases différentes. D'abord, nous avons relevé toutes les réponses relatives à la même question, que nous avons traité et rassemblé. Le rassemblement s'est fait par le biais des similitudes et des points de divergences entre les réponses des différents interviewés.

La méthode d'analyse de contenu est la plus répandue pour étudier les données issues des enquêtes qualitatives. Elle consiste à retranscrire les données qualitatives, à se donner une grille d'analyse, à coder les informations recueillies et à les traiter. L'analyse décrit le matériel d'enquête et en étudie la signification. La procédure (BARDIN, 1977) comprend généralement la transformation d'un discours oral en texte, puis la construction d'un instrument d'analyse pour étudier la signification des propos. Ensuite, il y a l'intervention d'un chargé d'étude pour utiliser l'instrument d'analyse et décoder ce qui a été dit. Enfin, l'analyse établit le sens du discours. Souvent les difficultés sont de rassembler des

³⁵ ANDREANI (J), CONCHON (F), p2 : « Méthodes d'analyse et d'interprétation des études qualitatives : état de l'art en marketing ».

informations ambiguës, incomplètes, et contradictoires, d'interpréter les similitudes et les différences entre les répondants et de parvenir à une analyse objective.³⁶

Schéma 03 : Etapes de l'Analyse des données qualitatives.



Source : ANDREANI (J), CONCHON (F), p3 : « Méthodes d'analyse et d'interprétation des études qualitatives : état de l'art en marketing ».

Etape 01 : La retranscription des données

La première étape d'une analyse qualitative consiste à organiser et à préparer les données. La retranscription organise le matériel d'enquête sous un format directement accessible à l'analyse. Plutôt que de traiter directement des enregistrements audio ou vidéo, il est préférable de les mettre à plat par écrit pour en faciliter la lecture et en avoir une trace fidèle.³⁷

Nous avons eu recours durant nos entretiens à la prise de notes directe ainsi que l'utilisation d'instrument audio. Ensuite nous avons retranscrit à froid le discours des interviewés afin d'avoir en premier temps une idée globale. Cela nous a permis de donner du sens à nos données et de préparer l'étape suivante où nous étions amenés à organiser les données en fonction d'un nombre fini de catégories.

Etape 02 : Codage des informations

La deuxième étape concerne le processus de codage des données où il s'agira d'organiser le matériel en segments appelés unités de codage, avant de donner du sens à ces unités en les rattachant à une catégorie particulière du système de codage. Ce processus souvent désigné par l'expression « analyse de contenu » consiste selon l'Écuyer (1990) à classer les éléments

³⁶ ANDREANI (J), CONCHON (F), Op .cit, p 3.

³⁷ ANDREANI (J), CONCHON (F), ibid .

du matériel analysé de manière à permettre au chercheur de mieux en connaître les caractéristiques et la signification. Celui-ci se déroule en deux temps : la segmentation pour dégager les unités de sens, puis le classement en fonction de catégories explicites et clairement décrites. Le choix de l'unité de codage est une étape importante du processus de traitement des données qualitatives en ce sens qu'elle déterminera la granularité de l'analyse et orientera l'interprétation des éléments de contenu qui seront analysés.³⁸

Nous avons eu recours durant l'analyse de nos données qualitatives à un codage manuel. Nous avons, dans un premier temps, regroupé les informations ayant le même sens dans des thèmes. Par la suite nous avons découpé les différents éléments de l'entretien et nous les avons classés selon des critères qui donnent le même sens.

La restitution des données issues des entretiens nous a aidé en grande partie au travail de codage. De plus, à l'issue de chaque entretien, une fiche de synthèse était rédigée, afin de résumer les principaux thèmes abordés et de consigner les premières impressions et observations par rapport à notre question de recherche. Cela à faciliter énormément l'étape de codage.

Etape 03 : Traitement des données

La troisième étape de l'analyse qualitative consiste à préparer l'interprétation en tentant de dégager un certain nombre de thématiques générales à travers les catégories de codage. Après le travail très analytique de codage, il convient de préparer progressivement la synthèse des résultats.

Afin de traiter nos données qualitatives nous avons lu et relu la restitution plusieurs fois, afin de comprendre ce que les répondants font, disent ou veulent dire. Ensuite, nous avons essayé d'utiliser les mots et les phrases des interviewés sans les traduire à notre propre langage. Nous avons dégagé, par la suite, les contradictions apparentes et nous avons analysé le lexique des interviewés en étudiant les mots clés utilisés par les participants.

³⁸ ANDREANI (J), CONCHON (F), Op .cit, p5.

Section 02 : Présentation de l'organisme d'accueil : SGS Qualitest

La Société Générale de Surveillance (SGS) est une entreprise de service suisse qui propose des services dans les domaines du contrôle, de la vérification, de l'analyse et la certification avec plus de 80 000 collaborateurs, en exploitant 1 650 bureaux et laboratoires à travers le monde.

Dès sa création en 1878 à Rouen, France, SGS transforme le commerce des céréales en proposant des services d'inspection innovants aux négociants de produits agricoles en Europe. Depuis 1878, l'entreprise est en constante croissance, en étant le leader de son secteur. Cette position est le fruit de son engagement pour l'amélioration continue et l'innovation qui lui permet de soutenir ses clients dans leurs activités et de contribuer à réduire leurs risques et à améliorer leur productivité. Les services de SGS peuvent s'organiser en quatre catégories : inspections, certification, analyse, vérification. En complément de ces services qui contribuent au développement durable, les valeurs de SGS témoignent de leur engagement en matière de responsabilité sociétale.³⁹

2.1. Historique de SGS

- Fondé en 1878 à Rouen, France, établie à Genève en 1919 ;
- En 1981, l'entreprise est cotée en bourse ;
- Depuis 2001, SGS n'émet qu'une seule catégorie d'actions, les actions propres ;
- En 2001, SGS est organisée selon 10 branches d'activités présentes dans 10 zones géographiques ;
- La valeur de marché est de 10 milliards de dollars ;
- En 2010, le chiffre d'affaire est de 5.4 milliards de dollars ;
- SGS est présente dans **140** pays ;
- Effectif 80 000 collaborateurs ;
- Exploite 1 650 bureaux et laboratoires.

2.2. Présentation de SGS Qualitest Algérie

SGS Qualitest SPA est une multinationale de service, présente en Algérie depuis 1924, et offre des services indépendants qui touchent le quotidien de millions de personnes. Elle est leader national de l'inspection, du contrôle, de l'analyse et de la certification.

³⁹ www.SGS.com date de consultation : le 01/05/2014 à 17H00

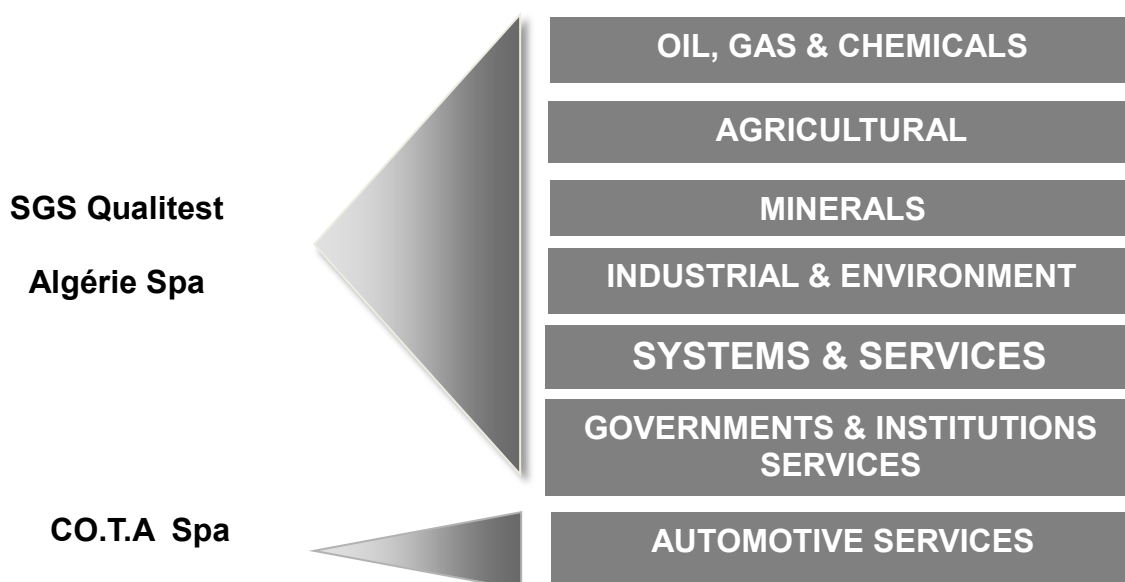
Les services de SGS Qualitest permettent d'améliorer la qualité et la productivité de l'activité des clients en réduisant leurs risques, en contrôlant leurs conformités, et d'accélérer la commercialisation des produits.

2.2.1. Historique de SGS Qualitest SPA⁴⁰

- 1924 - 1974 : **SGS** présente en Algérie.
- 1974 - 2001: Supervise Algérie Sarl devient agent exclusif de la **SGS** en Algérie.
- 2001: **SGS** crée une filiale **Qualitest Algérie Spa** en partenariat avec Supervise Algérie Sarl.
- 2007 : **SGS SA** acquiert la totalité des actions de Supervise et **Qualitest Algérie SPA** devient une filiale à **100% SGS**.
- 2007 : **SGS** acquiert plus de 76,96% du capital de l'entreprise nationale de contrôle technique Automobile **CO.T.A SPA**.
- 2009 : Nouvelle dénomination de la société Qualitest Algérie Spa en **SGS Qualitest Algérie Spa** en Février 2009.

2.2.2. Les Filiales de SGS Qualitest

Schéma 04 : Les Filiales de SGS Qualitest.



Source : Document interne de SGS Qualitest.

⁴⁰ Document interne de SGS Qualitest.

a- Présentation de la filiale COTA

La Société de Contrôle technique Automobile COTA est le plus grand réseau de contrôle technique en Algérie. Elle a été créée en Mars 2001, ayant pour mission l'exécution du contrôle technique obligatoire et périodique des véhicules. Elle offre aussi une station mobile basée dans le Sud Algérien pour éviter les longs déplacements vers les agences, éviter les immobilisations du parc des entreprises ainsi que supprimer les temps d'attente en agences

- **CO.T.A Spa** est filiale de la SGS SPA depuis Juillet 2007 ;
- Date de démarrage des activités: Février 2003 ;
- Capital Social : 173.600.000,00 Dinars ;
- Activité : Contrôle Technique Automobile ;
- Effectif : **240 Employés** ;
- Réseau : **23 Agences** réparties dans **18 Wilayas** ;
- Les installations de Contrôle: 62 lignes de contrôle technique ;

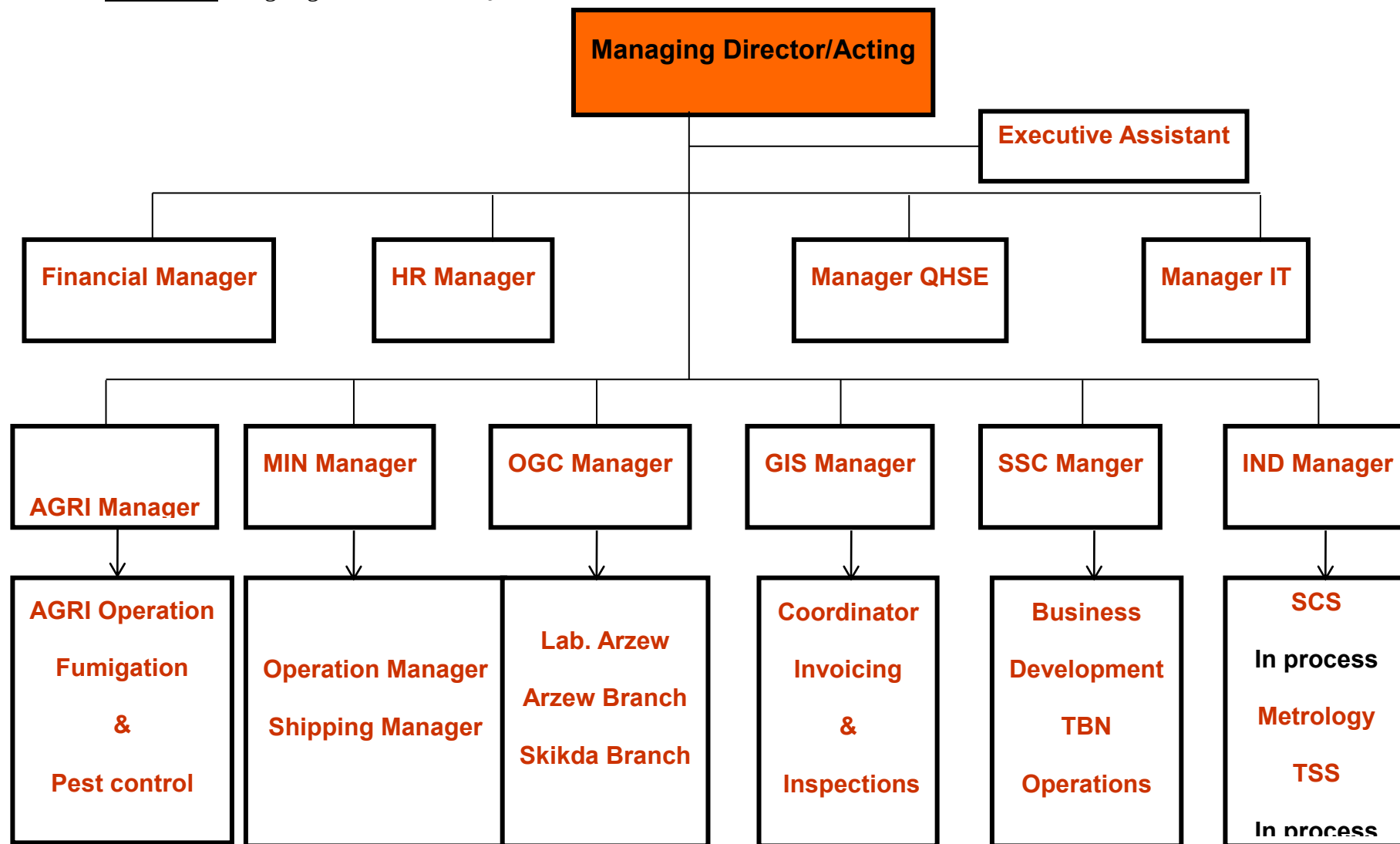
b- Présentation de la filiale SGS Qualitest

- Dispose de sept agences et centres d'exécutions à travers le territoire national : **Alger, Annaba, Bejaia, Skikda, Oran, Arzew, et Hassi Messaoud** ;
- Effectif : **250 collaborateurs**.
- SGS Qualitest est présente dans tous les secteurs : secteur pétrolier, Minéral, Agriculture, industriel, environnemental et le secteur public.
- Clients : Les plus grands importateurs, les sociétés de production et pétrolières ainsi que les sociétés parapharmaceutique ;

c- Les activités principales de SGS Qualitest

- Coordination avec les affiliés SGS des pays d'exportation et prise en charge des inspections à destination des marchandises expédiées sans certificat de conformité. Conseils et support aux importateurs et exportateurs.
- Intervention auprès des exportateurs pour le PSI.
- Interventions régulières auprès des banques et des douanes en cas de questions relatives à nos Certifications.
- Négociations et signatures de contrats globaux pour des interventions SGS à travers le monde.

Schéma 05 : Organigramme de SGS Qualitest



Source : document interne de SGS Qualitest

2.3. Présentation du projet HBNS

Le projet Hassi Berkine Sud (HBNS) est réalisé par SGS Qualitest (comme étant l'entrepreneur) en collaboration avec le groupement BERKINE (comme étant le maître d'ouvrage). SGS Qualitest fournit des services d'inspection et de monitoring de la corrosion pour une durée de 36 mois à Hassi Messaoud. De plus, elle doit procurer des équipements spécifiques et une équipe de projet qualifiée durant la durée du projet mentionnée ci-dessus.

Selon Garel et al (2001) le pilotage d'un projet est nécessairement influencé par la manière dont sont négociées ses contraintes et les possibilités d'une renégociation ultérieure, ce qui n'est pas sans incidence sur les profils de poste, l'organisation et la gestion des projets.

Notre projet d'étude s'inscrit dans le type de projets à coûts contrôlés⁴¹. Ce genre de projet, comme le définit Garel (2001) se caractérise par l'existence d'un client parfaitement connu avec lequel les spécifications techniques, le budget et le délai sont négociés. Le contrat utilisé dans ce cas, comme le souligne Garel (2001), est de type marché en régie. Ce contrat correspond plus spécifiquement à une obligation de moyens, ceci dit les décaissements sont facturés au client au fur et à mesure de l'avancement du travail, le bénéfice du prestataire est déterminé indépendamment du coût final ainsi un contrôle est exercé par le client sur la réalité de la dépense et la réalisation des objectifs négociés de productivité.

⁴¹ Garel et al (2001) dans leur article « management de projet et GRH » identifient deux types de projet en fonction du client : un projet à coûts contrôlés (similaire à notre cas d'étude), un projet à rentabilité contrôlée qu'on rencontre principalement pour le développement de produits nouveaux sur un marché concurrentiel.

Nous avons présenté dans ce chapitre notre méthodologie de recherche. Cette dernière suit une démarche qualitative basée sur un guide d'entretien semi-directif. De plus, notre étude s'inscrit dans une approche descriptive analytique qui a pour but d'analyser la fonction RH afin de déterminer la manière dont les pratiques de GRH sont appliquées réellement dans le projet étudié.

Par ailleurs, SGS Qualitest est adaptée à travailler en mode projet, pour cela, elle nous a paru le meilleur choix afin de répondre à notre problématique concernant la gestion de l'équipe projet en contexte projet.

CHAPITRE III :

RESULTAT ET SYNTHÈSE DE LA RECHERCHE

Afin d'étudier la situation en matière de GRH du projet HBNS, il nous a été offert l'opportunité d'entrer en contact avec : le directeur des ressources humaines, le responsable du développement RH le responsable de rémunération et le chef de projet. Nous avons donc réalisé une enquête qualitative par entretien semi-directif où on s'est approfondi sur les pratiques RH : recrutement, formation, évaluation des compétences, rémunération et la gestion des carrières.

En se basant sur les données de ces entretiens, nous présentons dans ce chapitre une analyse de la politique globale en matière de GRH au sein de l'entreprise en question. Par la suite, nous analysons la situation des pratiques GRH, citées ci-dessus, appliquées dans le projet étudié.

En fin, l'analyse des résultats nous a amené à ressortir des constatations en la matière. Sur cette base, nous allons essayer de formuler des propositions que nous jugeons utiles afin d'améliorer la gestion des ressources humaines du projet étudié.

Section 1 : Résultat de la recherche

1.1. Analyse globale de la situation RH de SGS Qualitest

SGS Qualitest est consciente de l'importance du facteur humain pour son développement et sa compétitivité, vu la spécificité de son domaine d'activité dont les techniques d'inspection et de certification sont en évolution technologique permanente. Pour cela, la politique des Ressources Humaines est l'une des politiques clés de l'entreprise qui est en adéquation avec les objectifs stratégiques de cette dernière.

De ce fait, SGS Qualitest a mis en œuvre un système de management par la qualité basé sur la norme ISO 9001, en mettant le client au centre des préoccupations de l'organisation, plaçant la qualité comme principal outil de management, et le facteur humain principe de l'amélioration continue.

La politique des Ressources Humaines à SGS Qualitest doit donc répondre à plusieurs objectifs, dont nous citons quelques-uns :

- La définition claire des activités, responsabilités et missions.
- Assurer la corrélation entre les différentes activités et pratiques du processus Ressources Humaines.
- Adapter le niveau et les compétences du personnel aux besoins et aux mutations de l'environnement.
- Impliquer et motiver le personnel dans l'amélioration continue par l'élaboration des suivis réguliers.

La direction des Ressources Humaines et moyens généraux (DRHM) s'occupe de la gestion du capital humain et des moyens des deux filiales SGS Qualitest et COTA en collaboration avec les différents départements des deux sociétés. Pour cela, elle est directement rattachée à la direction générale.

Le processus RH dont le pilote est le Directeur des Ressources Humaines (DRH) au niveau de la Direction, a pour objectif d'assurer la mise à disposition d'une ressource humaine compétente sur la base de la formation initiale professionnelle, du savoir-faire et de l'expérience, afin d'offrir des prestations de services de qualité. La DRHM a pour but :

- Participer à l'élaboration de la politique ressources humaines de l'entreprise et veiller à l'application de la politique approuvée ;

- Assurer la gestion du personnel siège (administration, social, paie,...) et veiller à ce que les services de gestion du personnel des structures régionales fonctionnent conformément à la politique et aux procédures approuvées ;
- Assurer le recrutement du personnel au niveau du siège et contrôler les recrutements opérés par les structures régionales conformément aux procédures en vigueur ;
- Exécuter le programme de formation ;
- Mettre en place la médecine du travail au niveau de l'entreprise et des projets ;
- Fournir aide et conseils aux structures régionales dans le domaine d'activité du département.

Les ressources humaines sont impliquées au même titre que les autres processus, en se basant essentiellement sur le maintien de leurs compétences individuelles et collectives. La DRHM doit identifier toutes les compétences nécessaires aux différents postes de travail pour une efficacité maximale des activités. Elle doit également identifier les postes à risque dont les compétences seront régulièrement contrôlées et améliorées.

Bien que SGS Qualitest soit une multinationale, l'entreprise est polycentrique en matière de fixation d'objectif et de prise de décision. Ceci dit l'entreprise ne dépend pas en matière de stratégie de l'entreprise mère, elle fixe elle-même ses stratégies à court, moyen et long terme. Par ailleurs, la gestion des ressources humaines est centralisée au niveau du siège social de SGS Qualitest. Des agents de RH sont présents au niveau des projets et les divisions qui s'occupent uniquement des tâches simples telles que remplir les fiches de la sécurité sociales, procurer les fiches de payes, etc.

La gestion des ressources humaines de SGS Qualitest fait référence aux dispositions légales et réglementaires algériennes. Ces dernières sont réparties comme suit : droit législatif : les lois, les ordonnances et les décrets. Droit conventionnel : les conventions et les accords collectifs, et enfin la réglementation interne : règlement intérieur, notes, décisions et circulaires.

Afin de faciliter la Gestion des ressources humaines, SGS Qualitest dispose de procédures internes adéquates à la loi 90/11 du 21 avril 1990 relative aux relations de travail, la convention collective de l'entreprise du 05 Juin 2013, et le règlement intérieur de l'entreprise approuvé le 21 Janvier 2013. Le règlement intérieur de SGS Qualitest décrit les droits et obligations des travailleurs, c'est un document pas trop volumineux, facile à lire et à comprendre. Il est mis à la disposition de tous les employés dès leur recrutement.

De plus, les pratiques de gestion des ressources humaines à SGS Qualitest reposent sur des procédures internes : procédure de recrutement, de formation, d'évaluation des compétences, de rémunération et de succession du personnel.

En matière **d'acquisition du personnel**, la procédure définit les modalités de détermination des besoins en recrutement, les modalités d'organisation, de prise en charge, de conduite de la sélection, du recrutement, de conduite de l'accueil et de l'intégration du personnel.

La politique de formation de SGS Qualitest assure l'amélioration du niveau de connaissance et de performance des collaborateurs en fonction des perspectives de développement et l'évolution de l'environnement. De ce fait, elle programme des formations spécifiques pour l'adaptation aux nouvelles technologies ainsi qu'une mise à niveau permanente de tous les corps de métiers en fonction de l'évolution de l'environnement et des techniques de gestion.

En s'appuyant sur les objectifs fixés, la DRHM assure l'identification des besoins en formation, la mise en place et le suivi du plan de formation de l'entreprise, l'évaluation de la formation et l'élaboration d'un bilan de formation transmis à la direction générale DG.

SGS Qualitest procède annuellement à des **entretiens d'évaluation** et à des systèmes d'appréciation pour évaluer les performances de ses collaborateurs. Pour ce faire, la DRHM évalue sur la base d'un instrument simple, contenant les activités et missions du poste, le niveau requis, la compétence individuelle, l'atteinte des objectifs, les besoins en formation exprimés par le collaborateur et les améliorations sollicitées par l'évaluateur.

L'évaluation des compétences permet :

- L'identification d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ;
- L'élaboration un plan de formation adéquat ;
- L'identification de la qualité de la ressource disponible pour un avancement dans la carrière ;
- L'amélioration de l'efficacité de l'organisation ;
- La définition des emplois-types.
- L'amélioration de la communication, l'identification des conflits ainsi que la détermination des attentes des salariés.

Par ailleurs, selon la loi 90-11- Art.80, en contrepartie du travail fourni, le travailleur a droit à une rémunération au titre de laquelle il perçoit un salaire ou un revenu proportionnel aux résultats du travail

La contrepartie du travail fourni par un salarié est rémunérée sous quatre formes⁴²:

1. Le salaire de base : qui rétribue la maîtrise d'une fonction dans le cadre de l'occupation d'un emploi, il est en fonction du degré de compétences et du niveau de connaissances imposées par l'emploi et rémunère la contribution normale obligatoire du titulaire à la réalisation des tâches et activités impliquées par cet emploi.
2. Les indemnités : qui ont pour objet de rémunérer les préjudices causés éventuellement au titulaire de l'emploi au titre des sujétions et conditions induites par l'emploi.
3. Les primes : qui ont pour objet de rémunérer le surplus de l'efficacité personnelle et/ou collective et l'effort supplémentaire fourni par le salarié ou le collectif pour dépasser les normes fixées et dégager une plus-value.
4. L'intéressement : qui récompense l'effort collectif du personnel au cours de l'exercice. Il est fonction du résultat bénéficiaire réalisé.

En matière **de gestion des carrières**, SGS Qualitest mis en œuvre des plans de succession. Ces derniers permettent de définir les étapes nécessaires et les modalités à l'identification des potentiels éligibles pour succéder aux postes clés de l'entreprise.

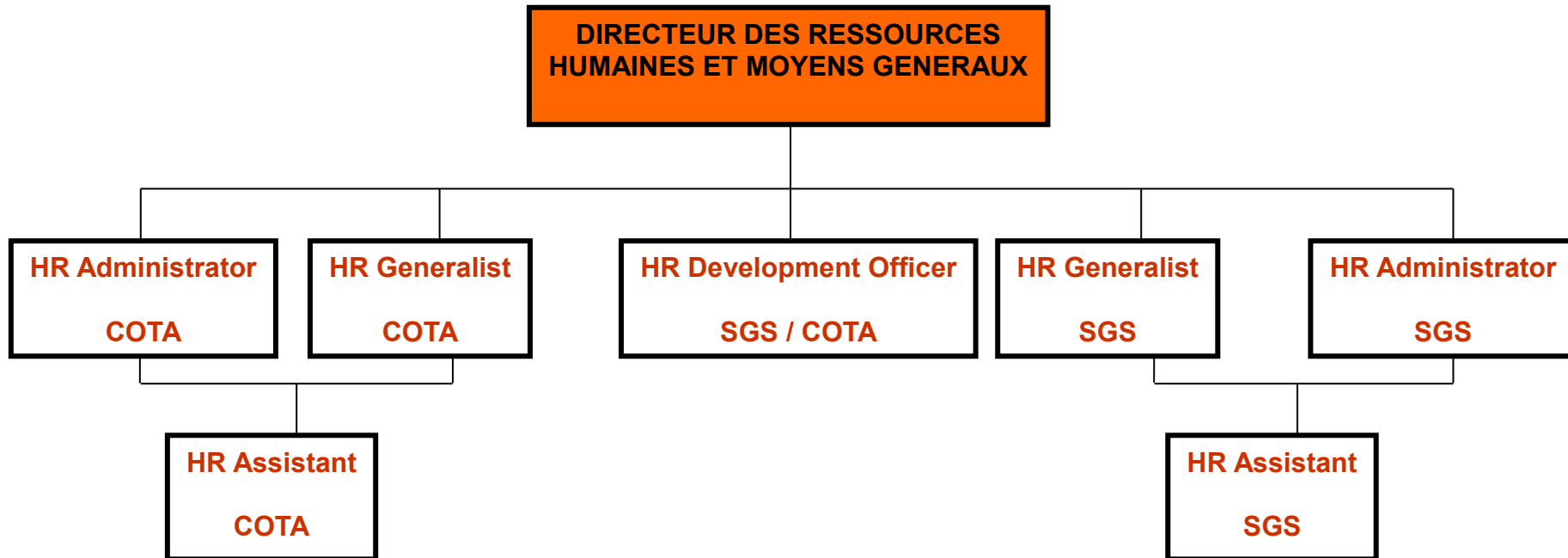
Afin d'établir un plan de succession la DRHM suit les étapes suivantes :

- Identification des postes clés de l'entreprise ;
- Identifier les compétences et les missions requises pour occuper les postes clés (référentiels de compétences) ;
- Identifier les employés potentiels et les évaluer en regard des compétences : l'évaluation se fait par le responsable hiérarchique, des tests psychotechnique et des entretiens de repérage de compétence ;
- Le Choix du potentiel éligible : Les potentiels éligibles sont sélectionnés par le DG sur avis du DRHM ;

⁴² CHEDRI MAAMAR Sara, 2013, p 53 : « *Audit des ressources humaines, outil d'amélioration des pratiques de la Gestion des Ressources Humaines. Cas : COSIDER Travaux Publics* », mémoire de master, ENSM, Alger.

- Élaborer et mettre en œuvre des plans de relève et de transfert des connaissances (transfert du savoir-faire) : sur la base de l'analyse des écarts de compétences et après concertation sur le choix des successeurs, la DRHM procède à la mise en place d'un tableau de bord. Ce dernier permettra d'assurer la gestion et le suivi des carrières de ces potentiels par le RH, notamment sur le volet formation et coaching afin d'éliminer les écarts de compétences et assurer en conséquent l'aptitude de succession.

Schéma 06 : Organigramme de DRHM



Source: document interne de SGS Qualitest

1.2. Analyse de la situation RH du projet HBNS

A des fins d'analyse et d'interprétation des données issues de notre enquête qualitative, comme nous l'avons mentionné dans le chapitre II, nous sommes passés par trois étapes. D'abord, nous avons relevé toutes les réponses relatives à la même question, que nous avons traité et rassemblé. Le rassemblement s'est fait par le biais des similitudes et des points de divergences entre les réponses des différents interviewés.

Ensuite, nous avons analysé les réponses sur un plan lexical en décortiquant les termes scientifiques (ou pas) utilisés par les enquêtés. Enfin, nous avons croisé les données issues du regroupement et de l'analyse lexicale pour révéler une analyse claire et la plus juste possible de l'objet étudié.

Nous exposerons en ce qui suit la restitution des résultats de l'enquête :

1.2.1. Organisation du projet

SGS Qualitest gère ses ressources humaines en faisant référence aux dispositions légales et réglementaires algériennes. Plus spécifiquement la loi 90/11 du 21 avril 1990 relative aux relations de travail, la Convention Collective de l'entreprise du 05 Juin 2013, et le Règlement Intérieur de l'entreprise approuvé le 21 Janvier 2013.

Afin de réaliser les projets dans les délais convenus, SGS Qualitest doit recruter et diriger une équipe de projet conforme aux exigences des postes pour atteindre les objectifs fixés dans le contrat.

Selon le DRH et le chef de projet « SGS Qualitest est l'unique entrepreneur du projet HBNS, elle fournit au groupement BERKINE des services d'inspection et de monitoring de la corrosion qui s'effectueront au niveau de Hassi Messaoud, pour une durée de trois ans.

Dans le cadre du contrat de projet signé par les deux parties, SGS Qualitest ne doit en aucun cas prendre des décisions de recrutement ou de prestations de service sans recours au client. Le maître de l'ouvrage doit approuver par écrit toutes les décisions qui concernent le projet ».

Le DRH nous a expliqué que les contrats de travail sont de type CDD « contrat de durée déterminée » pour l'ensemble de l'équipe de projet dont une période d'essai de 6 mois pour les ingénieurs, et 3 mois pour les techniciens. Ces contrats ont une durée propre au projet dans notre cas, les contrats sont d'une durée de trois ans.

Toutefois ces contrats de travail sont soumis à une évaluation annuelle par le responsable de projet ainsi que le maître de l'ouvrage. Cette évaluation permettra de décider soit de renouveler ou de mettre fin au contrat de travail.

Le chef de projet nous a précisé que « les salariés affectés au projet sont soumis à un système de relève 4X4. Ce système consiste à travailler une période de quatre semaines consécutives suivies d'un temps de congé de récupération d'égale durée. L'amplitude journalière exigée par le système est de 12 H consécutives c'est-à-dire de 6H00 à 18H00 ». Le planning de travail des acteurs projet est élaboré conjointement par le chef de projet et le client.

De plus, la DRHM a établi un organigramme propre au projet HBNS, cependant on n'a pas pu avoir une copie pour des raisons de confidentialité. Quant aux fiches de poste, elles ne sont pas encore élaborées ce qui provoque de temps en temps des conflits de tâches entre les membres de l'équipe de SGS Qualitest et ceux de l'équipe BERKINE.

Les objectifs de projet, inscrits dans le contrat, ne sont communiqués qu'au chef de projet, ce dernier doit contrôler et évaluer ces collaborateurs sans leurs participations dans la prise de décision. Par ailleurs, le chef de projet doit rendre mensuellement, des rapports de l'avancement des travaux, au client, à la division industrielle.

1.2.2. Recrutement de l'équipe projet

Le recrutement de l'équipe de projet HBNS s'est fait dès la signature du contrat avec le groupement BERKINE. Tout recrutement est conforme à la procédure interne de recrutement ainsi qu'aux exigences et besoins du client mentionnés dans le contrat.

Le responsable de développement RH nous confirme «au début de la réalisation du projet, il n'existe pas de plan de recrutement planifier, nous tenons à appliquer les instructions et les besoins en RH mentionnés dans le contrat avec le client. Ce dernier indique le nombre ainsi que le profil des acteurs qui seront affectés à ce projet».

Au cours de la réalisation du projet, le chef de projet doit informer la DRHM de tout besoin en recrutement. Le chef de projet souligne « Vue que l'équipe de projet n'est pas encore complète selon le nombre d'employés exigé par le client, on recrute à partir de l'organigramme c'est-à-dire recruter les postes vacants». À partir de cela la DRHM établit conjointement avec le chef de projet un plan de recrutement. Ce dernier va être validé par la Direction Générale (DG) et le maître de l'ouvrage (Groupement BERKIN).

De ce fait, la DRHM prospecte des candidats soit en interne par des promotions, des repositionnements ou bien en externe par le biais de l'ANEM Ouargla. En ce dernier, le chargé des ressources humaines doit déposer au niveau de l'ANEM Ouargla une offre d'emploi comportant le profil requis. « Afin de respecter la réglementation et la circulaire du premier ministre datée du 11 mars 2013, concernant le recrutement du personnel habitant la région du sud, SGS Qualitest doit notifier à l'agence de l'emploi habilitée par un dépôt d'offre d'emploi » déclarait le DRHM.

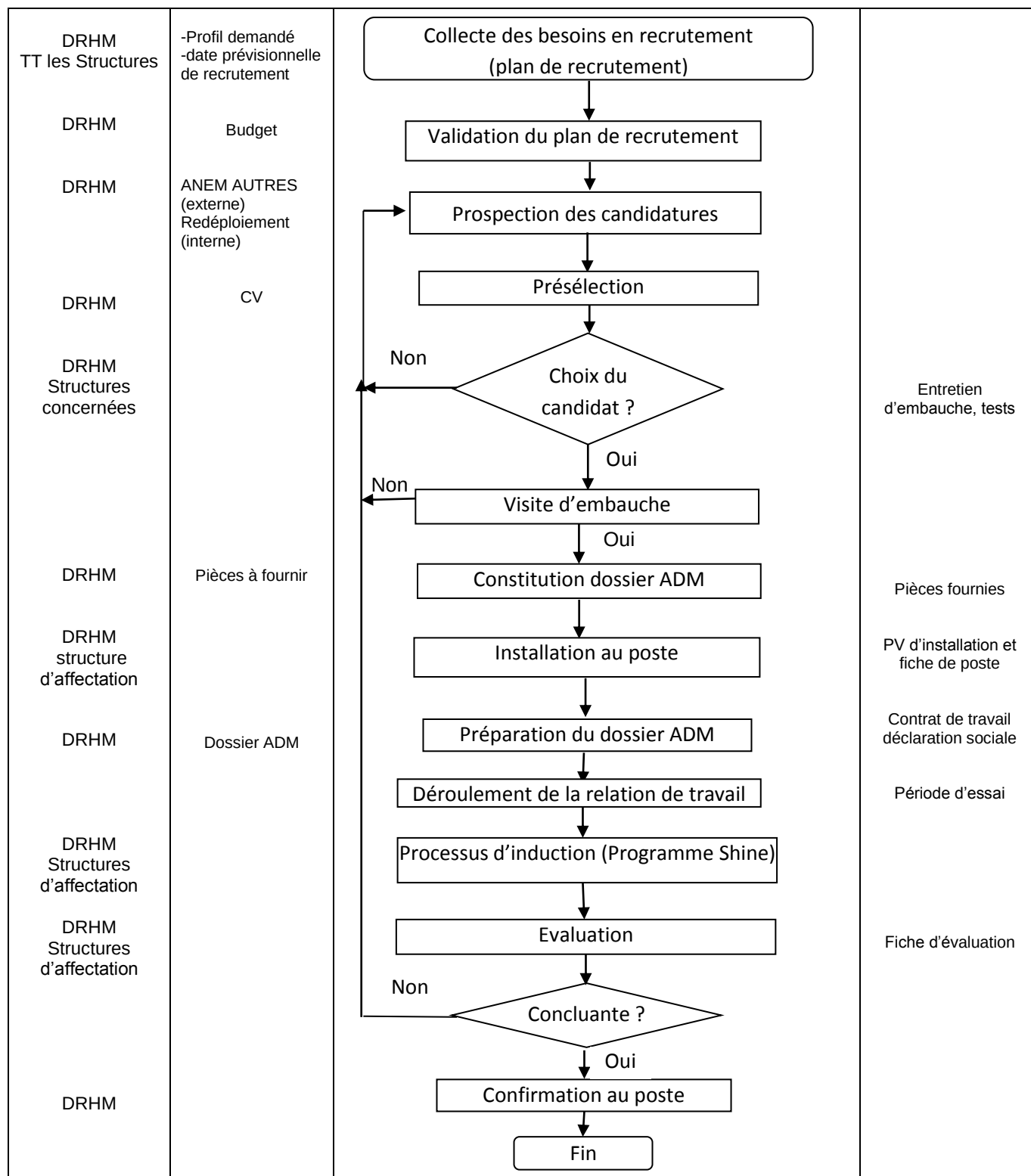
La sélection des candidats se fait sur la base des résultats obtenus des entretiens et tests effectués conjointement par le DRH et le client. Les candidats présélectionnés sont tenus de se soumettre à une visite d'embauche obligatoire afin d'évaluer leurs aptitudes physiques et mentales pour occuper un poste de travail. Le médecin de travail leur délivre un certificat d'aptitudes qui permettra de formaliser le reste du processus. Ensuite, c'est le maître d'ouvrage qui approuve la sélection finale des candidats.

En matière d'intégration des nouvelles recrues, le processus d'induction (Shine) est mis en place afin d'accueillir et d'intégrer tous les employés nouvellement embauchés. Il s'agit d'impliquer les nouveaux employés dans leur nouveau rôle, en les mettant rapidement sur la bonne voie pour devenir des membres productifs de l'équipe SGS Qualitest.

Ainsi, les candidats nouvellement recrutés sont évalués (période d'essai) selon l'article 27 et conformément à la convention collective de l'entreprise. Si la période d'essai est jugée concluante, les nouvelles recrues sont confirmées à leurs postes de travail. Cependant, si la relation de travail les liants à l'entreprise est interrompue soit par une décision du client ou la décision du chef de projet, la DRHM prospecte d'autres candidats.

En faisant référence à cette procédure, le recrutement est une succession d'opérations entreprises comme suit:

Schéma 07 : Procédure interne de recrutement.



Source : document interne de SGS Qualitest

1.2.3. L'évaluation du personnel

Une équipe d'évaluation composée des responsables de la DRHM, se déplace à Hassi Messaoud avec l'aide du chef de projet pour évaluer l'ensemble de l'équipe au moins une fois par ans. « Dans le cas du projet HBNS, l'évaluation des compétences est programmé pour le mois de juillet » souligne le DRH.

L'évaluation se fait par un entretien individuel pour plus d'objectivité. Lors de leur évaluation, les salariés doivent notamment répondre à des questions thématiques qui se rapportent à l'exercice de leur fonction. Chacun de l'équipe projet discute rétroactivement avec le responsable d'évaluation de ses réalisations (projets) à ce jour, du degré d'atteinte des objectifs professionnels que tous les deux avaient fixés lors du recrutement avant d'en déterminer de nouveau. En parallèle, des fiches d'évaluation sont remplies en se basant sur l'évaluation des objectifs fixés dans le contrat. Toutefois, le chef de projet est libre et conseillé de faire des évaluations au cours de l'année afin de confirmer et/ou diriger les performances dans la bonne direction.

Selon le DRH « Une large place est laissée aux salariés lors de l'évaluation. Ils peuvent ainsi manifester leurs besoins en terme de formation et faire valoir leurs attentes en terme de cheminement professionnel (ex. : se faire assigner à un projet de plus grande envergure afin de relever de nouveaux défis) ». L'évaluation de la performance s'avère donc un moyen efficace et privilégié pour détecter les individus à haut potentiel qui évoluent au sein des organisations.

Ainsi, l'équipe de l'évaluation relève les besoins en matière de formation et de développement individuel des collaborateurs pour leurs fonctions actuelles ou pour les étapes de carrière ultérieures afin d'occuper des postes supérieurs.

Les fiches d'évaluation seront transmises à la DRHM, cette dernière procède à leurs analyses et exploitations afin de déterminer : des révisions de salaires, des promotions et des actions à lancer pour déclencher des plans de développement individuel au profit des employés. Ces actions peuvent avoir des impacts directs ou indirects sur la carrière de l'employé par exemple : une évolution verticale (promotion), une évolution horizontale (échelon), ou bien une mutation.

Chapitre III : Résultat Et Synthèse De La Recherche

Schéma 08 : Procédure interne d'évaluation des compétences.

Responsable	Données d'entrée	Etapes	Données de sortie
DRHM	Note de lancement de l'opération d'évaluation	Lancement de l'opération d'évaluation	Fiches d'évaluation
DRHM + les Responsables	Programme d'entretien	Déroulement des entretiens d'évaluation	Planning d'entretien
DRHM	Note de fin de l'opération d'évaluation	Recueil des Fiches d'évaluation et des formulaires de fixation des objectifs	Fiches d'évaluation et formulaires de fixation des objectifs renseignés
DRHM	Fiches d'évaluation renseignés	Analyse et exploitation des Fiches d'évaluation	Rapport Final d'évaluation
DG + DRHM + les Responsables	Fiches d'évaluation renseignés + Rapport Final d'évaluation	Validation des fiches d'évaluation	Fiches d'évaluation validées
DRHM		Élaborer et mettre en œuvre les plans de Développement	Plan de Développement
		Fin	

Source : document interne de SGS Qualitest

1.2.4. La Formation de l'équipe projet

La formation au sein de SGS Qualitest est dynamique car l'équipe de projet doit être formée en continue des nouvelles technologies. Selon le DRH : «Les besoins en formation sont exprimés par le client dans le contrat. Toutefois, ces besoins peuvent aussi être détectés par l'évaluation périodique au cours de la réalisation du projet ». «Dans le cas du projet HBNS, nous avons effectué deux formations pour l'ensemble de l'équipe, ils nous restent encore deux autres formation programmés dans les mois prochains »

Une fois l'équipe du projet HBNS a été constitué, un plan de formation est transmis par la DRHM au chef du projet et au partenaire social pour avis. Le plan de formation sera validé après par la Direction Générale et diffusé aux structures du projet. Le programme est mis en œuvre au courant de l'année, selon un calendrier d'actions à engager et à réaliser. Dans le cas du projet HBNS, SGS Qualitest a opté pour des formations internes en faisant appel à des assistants propre à l'entreprise.

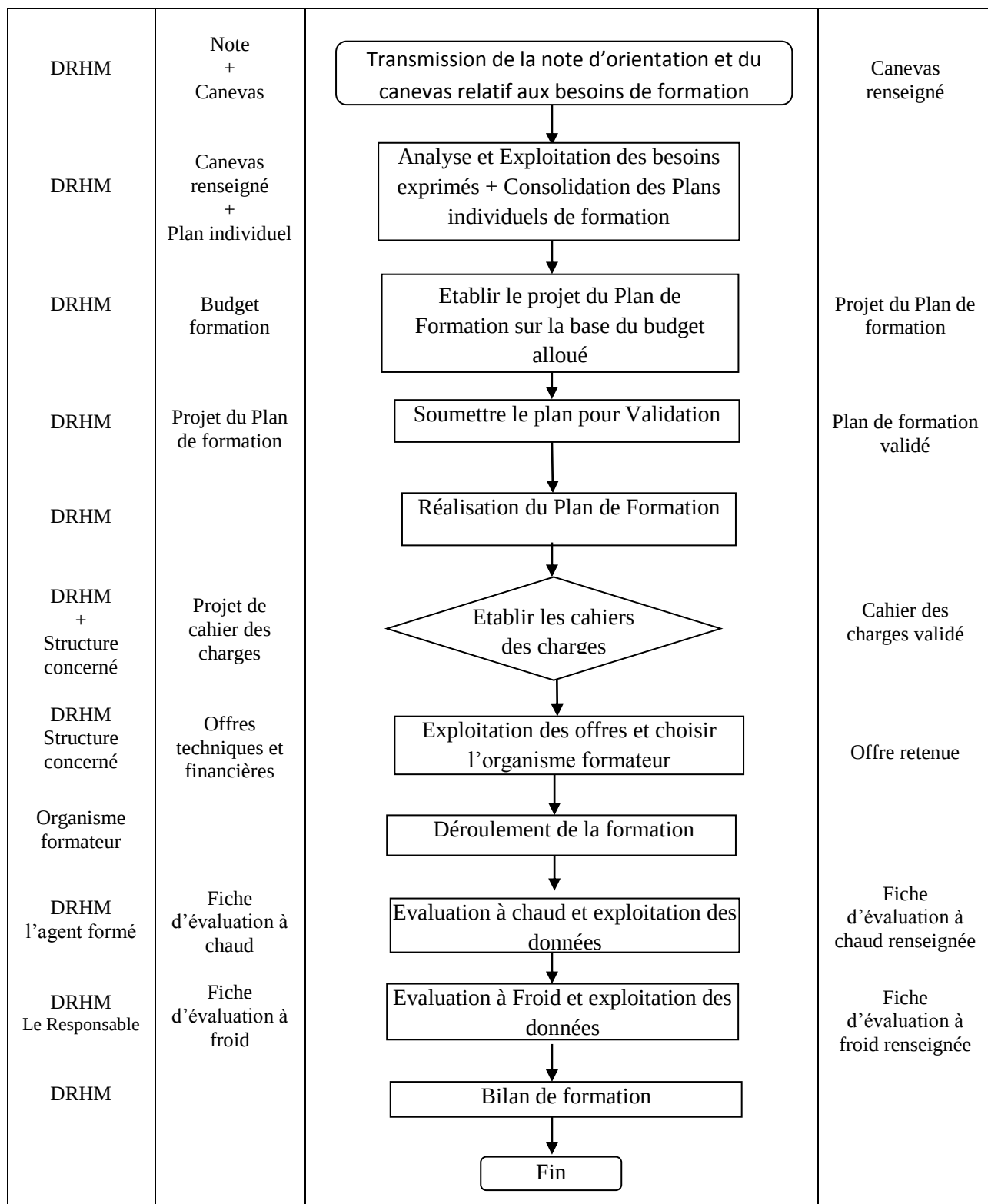
De ce fait, un contrat de formation a été signé entre les acteurs de projet inscrivant à une formation de longue durée et l'entreprise. En cas de démission du salarié il doit rembourser la totalité des frais de sa formation.

Selon les propos du responsable développement RH « Le formateur s'occupera d'établir un bilan final de formation qui va préciser l'état des présences, l'assiduité et son évaluation à chaud ». « L'équipe chargée des formations est souvent présente sur le lieu de la formation pour le suivi, on fait même un rappel de l'objet de la formation avant que la formation commence ».

L'évaluation de la formation par la hiérarchie est portée sur la fiche d'évaluation à froid par le responsable hiérarchique, après une période de 03 à 06 mois d'exercice et sur la base d'un test pratique ou par observation au poste de travail. Cependant, la DRHM trouve des difficultés à faire cette évaluation et cela à cause de quelques conflits avec le responsable de la division industrie à Hassi Messaoud. Les stagiaires, quant à eux, n'ont pas présenté un rapport de stage à la fin de la formation, une copie des documents et supports didactiques qui leur ont été fournis, pour qu'ils soient versés au fond documentaire de l'entreprise.

Quant à la Direction Générale, la DRHM s'occupe de lui présenter un rapport des actions réalisées et un bilan de formations à titre de compte rendu.

Schéma 09 : Procédure interne de formation.



Source : document interne de SGS Qualitest

1.2.5. La rémunération de l'équipe projet

Il ressort de nos différents entretiens qu'au sein de SGS Qualitest, la politique de rémunération des salariés affectés au projet, n'est pas affichée et ne s'inscrit pas dans le cadre de la politique de rémunération générale de l'entreprise. « Malgré l'existence de la nomenclature des postes pour SGS, elle est incomplète pour le projet HBNS, je pourrai dire même que c'est difficile d'établir une grille de salaire. De plus, la politique de rémunération du projet HBNS se situe au-dessous de l'offre du marché » déclarait le responsable de rémunération.

La politique de rémunération doit offrir au salarié du projet des éléments identiques à ceux pratiqués dans le même secteur d'activité, ce qui joue un rôle essentiel dans la fidélisation des ingénieurs et également dans le recrutement des nouveaux agents performant. Cependant, aucune grille de salaire n'est appliquée à ce projet vu que les salaires des employés ont été préalablement décidés dans le contrat avec le client. Ce qui a suscité à une classification aléatoire des postes permettant l'octroi d'un salaire de base différent d'un poste à un autre. Ainsi qu'un écart de salaire pour des personnes qui occupent les mêmes postes. Cet écart est dû aussi à la négociation d'embauche qui dépend essentiellement de la formation et l'ancienneté de la personne.

Afin de rémunérer l'équipe de projet, le chef de projet transmet chaque mois à la DRHM un état de pointage du personnel affecté au projet, vu que le département de rémunération est centralisé au niveau du siège SGS Qualitest.

Sachant que les salariés affectés au projet sont soumis à un système de relève 4X4, ils sont rémunérés d'un salaire de base également dans la période de congé de récupération.

1.2.6. Gestion des carrières de l'équipe projet

Selon nos interviewés, c'est difficile de planifier une gestion de carrière pour le projet car l'entreprise dépend du client. De ce fait, la politique de SGS Qualitest, concernant la gestion des carrières des acteurs de projets, est d'assurer leurs affectations vers d'autres projets. Cependant, cette affectation ne concernera pas toute l'équipe, une évaluation stricte filtrera ceux qui seront réemployés dans des projets ultérieurs.

Section 2 : Synthèse et Analyse des résultats

1.1. Analyse des résultats

L'enquête que nous avons menée, a permis de relever que la gestion des ressources humaines du projet HBNS se déroule selon une méthodologie structurée et appliquée de façon standard à l'ensemble de l'équipe projet. Par ailleurs, nous avons perçu que les pratiques de GRH, que sont le recrutement, la formation, l'évaluation des compétences, sont similaires à celles pratiquées dans les structures métiers de l'entreprise. Or la gestion des carrières et la rémunération ne suivent pas les mêmes procédures internes de SGS Qualitest.

Les projets créent un déséquilibre dans les pratiques de GRH habituelles (Larosse et Gilles 2009). Du côté de l'entreprise, « on a un système social qui cherche à se stabiliser, à se pérenniser, à se reproduire selon des identités qui se nomment métiers, qualification, hiérarchie, carrière » (Écosip, 1993, p. 22). Les pratiques de GRH y semblent d'ailleurs plutôt formelles, continues et axées sur l'individu. À l'inverse, la Gestion de projet fonctionne selon un système évanescent et très instable à ses débuts. Chaque projet jet requiert donc des pratiques judicieusement ajustées selon les caractéristiques du projet lui-même, de son cycle de vie et de l'environnement dans lequel il est réalisé.⁴³

Fabi et Pettersen (1992), souligne que la gestion de projet requiert une gestion des ressources humaines unique soulevant certes de nombreuses difficultés. Effectivement, nous avons repéré, durant notre stage, que la DRHM rencontre des difficultés et des dysfonctionnements quant à l'application des pratiques GRH dans le projet HBNS.

Relation entre maitre d'ouvrage (client) et maitre d'œuvre (SGS Qualitest)

Selon Garel et al (2001), les modalités et les contraintes de la coopération diffèrent selon la nature de l'objet de la coopération. La définition des périmètres d'intervention des différents partenaires est liée en grande partie à la facilité ou non de la décomposition du produit développé en sous-systèmes. Dans notre cas, le client a le droit d'intervenir dans la conduite et la gestion du projet. Ceci dit les interfaces de gestion sont difficiles à distinguer entre les deux entreprises.

⁴³ LAROSE (V), GILLES (C), 2009, p 18. : « Management des RH en contexte *projet* », *Revue française de gestion*, n° 195.

Cependant, nous avons perçu que son intervention dans la gestion de l'équipe projet entraîne des complications dans la gestion de la DRHM. Cette dernière a enregistré un taux d'absentéisme élevé qui est dû en général à la libération faite par le client à l'égard des employés programmés à travailler (malgré que ce programme ait été déjà élaboré collectivement entre le chef de projet et le client). Ces récupérations ne seront évidemment pas facturées par le client or SGS Qualitest est dans l'obligation de les payées, en lui entraînant des pertes significatives.

D'autre part, nous notons que le client demande des prestations de service non mentionnées dans le contrat, or selon ce dernier, le maître d'ouvrage ou/et l'entrepreneur ne doit en aucun cas demander des services sans un écrit signé par les deux parties.

Relation entre SGS Qualitest et son équipe projet

Quant à la relation entre l'entreprise et ses salariés affectés au projet, nous avons remarqué que les acteurs de projet sont en position d'exécuteurs, ceci dit le management régissant dans ce cas est le management directif. Or, Courtot (1997) énonce qu'il ne suffit pas de rassembler des hommes compétents dans une structure spécifique pour les rendre efficaces. Si ceux-ci ne sont pas responsabilisés et s'ils ne disposent pas de l'autonomie et des moyens nécessaires pour assurer leurs missions, ils risquent de ne pas être motivés et de ne pas s'investir suffisamment dans le projet. La réussite d'un projet dépend donc également de la qualité du management des acteurs qui y participent. De ce fait, la non-participation des employés, du projet HBNS, peut entraîner des conflits relationnels⁴⁴ face à la tension du travail pour la réalisation du projet dans les délais convenus.

Durant notre stage au sein de SGS Qualitest, le projet a eu déjà deux chefs de projet (le deuxième a été licencié après deux mois de travail), ce changement de responsable en cours de projet, selon Courtot (1997), perturbe la stabilité des individus qui assure la continuité du

⁴⁴ CHEDOTEL et al &, identifient dans leur article « Management des équipes projet : l'impact de la gestion des conflits et de l'improvisation organisationnelle sur la performance » trois types de conflit interne à une équipe projet : relationnel (affectif), de tâches (cognitifs), de process.

- Les conflits relationnels : existent quand il y a des incompatibilités interpersonnelles entre membres. Ils sont issus de différences de personnalité ou d'opinions (politiques, passions, actualités etc.) non directement liées au projet sur le plan des tâches et processus.
- Les conflits de tâches, ou cognitifs : sont définis comme des désaccords entre membres d'un groupe à propos des tâches à réaliser, notamment les enjeux et le contenu du travail. Il s'agit donc d'un désaccord sur le travail à faire.
- Les conflits de process : concernent non pas le travail à faire mais la manière de le faire. Il s'agit notamment de désaccords à propos de la répartition du travail et des ressources, du séquençement du travail ou des responsabilités à prendre.

projet dans le temps et sa « mémoire ». De plus, il pose le problème de savoir de quelle manière les connaissances accumulées par les anciens responsables de projet peuvent être transférées au nouveau responsable.

Acquisition de RH

Le recrutement des acteurs du projet HBNS peut se faire soit en interne de SGS Qualitest ou en externe de celle-ci. Le choix de l'une ou de l'autre de ces options repose principalement sur les besoins du projet, ainsi que les besoins en compétences spécifiques. Toutefois, nous avons constaté que la DRHM rencontre des défis de recrutement l'empêchant ainsi de bien gérer ce projet. Nous citerons comme premier défi, que le nombre de l'équipe du projet n'est pas encore complet selon les exigences du client, l'existence de ces postes vacants retardera la livraison du projet dans les délais convenus.

De plus, les qualités recherchées chez les acteurs, qui doivent être adéquates au type du projet, tendent à les rendre rares. SGS Qualitest doit trouver une combinaison d'expérience en gestion de projet et de compétences techniques et humaines élevées chez un même individu. L'expérience en monitoring de corrosion est aussi un critère dominant lors du recrutement de l'équipe projet compte tenu des caractéristiques propres de cette industrie.

Par ailleurs, le recrutement des acteurs de projet à l'externe s'effectue principalement par le dépôt d'offre au niveau de l'ANEM Ouargla. Les candidats doivent être chevronnés, issus de l'industrie pétrolière, à l'aise avec la complexité technologique du projet HBNS qui prévaut dans l'industrie hydraulique. Or, la circulaire N°01 du 11/03/2013 relative à la gestion des emplois dans les wilayas du sud, pose plusieurs problèmes au bon recrutement de l'équipe projet. Cette circulaire stipule que : « le recrutement du personnel doit s'effectuer uniquement auprès de la main d'œuvre locale, dans le cas échéant, si l'entrepreneur du projet ne trouve pas les profils demandés, il doit s'engager à former la main d'œuvre ou bien d'opter pour une dérogation auprès du wali ». Nous avons remarqué que le phénomène de la rareté des ingénieurs dans le marché sud complique la tâche pour SGS Qualitest, ce qui a amené à des retards dans l'acquisition de RH, perte de temps et de moyens financiers.

Rémunération de l'équipe projet

Dans ce contexte hautement compétitif au niveau du recrutement des acteurs projet, les salaires demandés par ces derniers peuvent dépasser des fois la capacité de l'entreprise. Surtout lorsqu'ils ont plus d'une offre sur la table et que dans le cas de SGS Qualitest dépend

de la facturation du client pour payer son personnel de projet. Nous avons constaté aussi que la politique de rémunération de l'équipe projet HBNS se situe au-dessous de ce que le marché offre.

Selon Courtot (1997), il est difficile de trouver des grilles de salaires pour les acteurs projet. Cela s'explique par le fait que le projet étant une activité temporaire, les missions des acteurs projet se vivent en dehors du système classique des promotions et du suivi des carrières. Effectivement, la DRHM ne peut pas élaborer une grille de salaire propre au projet vu que les salaires des acteurs affectés dans ce projet ont été décidés dans le contrat avec le client. De ce fait, il n'est fait aucunement référence à la qualification des postes de travail pour permettre leur hiérarchisation et par la même la hiérarchisation des salaires.

Par ailleurs, la classification des postes de travail qui permet l'octroi d'un salaire de base et faite de manière aléatoire d'un poste à un autre. Ce qui a amené à des écarts de salaire pour des personnes qui occupent les mêmes postes. Cet écart est dû aussi à la différence des négociations d'embauche ainsi qu'aux formations et l'ancienneté de la personne.

Nous apercevons que la politique de rémunération du projet HBNS peut conduire à des conflits entre les salariés affectés à ce projet ou encore à un turn-over élevé surtout que l'entreprise n'est pas en mesure d'offrir des bonus pour la fidélisation de ces compétences.

Formation de l'équipe projet

En ce qui concerne la formation, nous constatons qu'elle se présente sous deux formes dans l'entreprise : formation particulière (selon les exigences du client) et formelle (par la méthode Shine).

Les formations particulières sont définies dans les clauses du contrat du projet HBNS. L'équipe de projet doit être formée dans quatre formations spécifiques, deux de ces formations ont déjà été accomplies, quant aux deux autres qui restent, elles sont prévues durant les mois prochains. Toutefois, durant les deux premières formations aucun salarié n'a procuré un rapport de formation résumant le déroulement de la formation.

La DRHM, quant à elle, trouve des difficultés pour effectuer des évaluations à froid des deux formations réalisées. Cela est dû au fait que la division industrie de Hassi Messaoud ne voit pas l'utilité de telle procédure, or cette dernière permet de vérifier l'atteinte des objectifs de la formation. Nous ajoutons à cela que les fiches de postes n'ont pas été élaborées pour le même

motif. Par cela, nous comprenons qu'il n'y a pas une synergie entre la division industrie et la DRHM ou du moins manque/absence de communication entre eux.

Les formations des salariés affectés au projet HBNS ont été faites durant les semaines de travail, en divisant l'équipe de projet en trois groupes. Cependant nous avons remarqué que selon le règlement intérieur, les journées de formation sont perçues comme étant des journées de travail récupérable. Or ces journées ne seront pas facturées par le client mais payées seulement par SGS.

Quant aux nouvelles recrues de l'équipe projet, bénéficient d'une formation qui peut être qualifiée comme étant un programme d'intégration. Ce programme appelée méthode Shine, se manifeste principalement par l'accueil des nouveaux employés, de fournir un processus d'intégration bien structuré et uniforme, d'optimiser l'efficacité des employés dans leurs nouvelles fonctions, d'accélérer l'intégration et la sensibilisation à la culture de l'entreprise et d'augmenter le degré d'engagement. Cependant, SGS Qualitest devait, ajouter à cela, la programmation de réunion de rencontre entre son équipe et l'équipe du groupement BERKINE, étant donné que le projet HBNS est un projet de collaboration, pour éviter des conflits relationnels ou de tâches, ainsi que clarifier les responsabilités et les missions de chaque groupe.

Réaffectation de l'équipe projet

A SGS Qualitest, les salariés affectés au projet progressent en gestion de projet soit par une évolution verticale (promotion) ou bien une évolution horizontale (Echelon), les projets qui leurs sont assignés varient en termes d'envergure, de complexité, de budget, de visées stratégiques et de clientèle.

La gestion des carrières est un thème très complexe pour toute organisation opérant en mode projet car l'affectation des acteurs de projet, une fois leur projet est terminé, dépend de l'obtention de l'entreprise d'un nouveau projet ce qui rend les salariés stressés et démotivés par rapport à l'incertitude de leur avenir.

Certainement, l'équipe projet peut faire sa carrière en gestion de projets ou occuper des postes de direction en fonction de SGS Qualitest, néanmoins, les conditions d'accès sont plus difficiles, complexes et plus exigeantes. De plus, Courtot (1997) explique que les acteurs-projet trouvent des difficultés à réintégrer dans les directions métiers, en raison des nombreux conflits qui ont pu survenir avec les hiérarchies métiers. X. Baron (2001), de son côté, énonce

qu'il y a plusieurs façons de participer à un projet : on peut y être accidentellement, par goût personnel et par vocation, suite à un choix de carrière ou pour participer à une aventure passionnante, mais excepté le cas de l'adhésion par vocation pure, les plus nombreux vivent un problème de retour aux métiers à terme.

Malgré que si ces acteurs sont rarement en manque de projets, du faite de leur expérience, l'attente et l'incertitude de l'avenir peut amener à des turn-over élevé, ceci dit SGS Qualitest est dans l'obligation de trouver les moyens à les garder et les fidéliser. Courtot (1997) souligne que plus la fin du projet approche, plus les acteurs insérés dans les structures de projet se préoccupent de l'évolution de leur carrière et de leur position dans l'entreprise après le démantèlement de l'équipe. De ce fait, la motivation et la satisfaction du travail accompli peuvent rapidement laisser la place au découragement et aux tensions. Ils ont besoin d'être rassurés suffisamment tôt sur leur mutation future et non pas une fois l'équipe dissoute. Ces inquiétudes doivent être anticipées, contrôlées et la communication joue ici un rôle majeur. L'efficacité d'une bonne gestion des acteurs-projet passe donc obligatoirement par une bonne gestion prévisionnelle des carrières, par une planification précoce des réaffectations à d'autres projets ou à d'autres services de l'entreprise.

Toutefois, après plus d'une année et demie⁴⁵ que le projet HBNS a commencé, nous apercevons que la DRHM n'a pas encore mis en œuvre une Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC). Hors cet outil est très utile pour la bonne affectation et la planification des ressources humaines dans un milieu incertain. La GPEC permettra de déterminer les besoins quantitatifs et qualitatifs en ressources humaines. Elle conduira par la suite à établir une analyse des métiers et à détecter ceux qui présentent des situations critiques, et déterminer de ce fait les besoins concernant le transfert des connaissances.

⁴⁵ Le projet HBNS est d'une durée de trois ans.

Tableau 05 : Tableau synthétique des dysfonctionnements et des difficultés rencontrés par la DRHM.

Pratiques GRH	Dysfonctionnements/ difficultés
Organisation du projet	- Un taux d'absentéisme élevé ; - Licenciement de plusieurs chefs de projet au cours de la réalisation du projet ; - Le nombre de l'équipe projet non complet par rapport à la clause du contrat ; - Les fiches de postes n'ont pas été élaborées ; - Manque de communication entre les deux équipes de projet ; - Absence de synergie, de communication entre la division industrie et DRHM.
Relation entre groupement BERKIN et SGS Qualitest	- Conflit de taches entre maitre d'ouvrage (groupement BERKINE) et maitre d'œuvre (SGS Qualitest) ; - La demande de prestations de service non mentionnées dans le contrat par le maitre d'ouvrage.
Relation entre SGS Qualitest et son équipe projet	- Management directif ;
Recrutement	- Rareté des acteurs projet qualifiés dans la région sud ; - Circulaire N°01 du 11/03/2013 relative à la gestion des emplois dans les wilayas du sud.
Rémunération	- Une politique de rémunération en dessous de l'offre du marché ; - Absence de la grille de salaire pour le projet HBNS ;

	- Dépendance de SGS au client en matière de facturation ; - Il n'est fait aucunement référence à la qualification des postes de travail; - Un écart de salaire pour des personnes qui occupent les mêmes postes.
Formation	- Les acteurs projets formés ne procurent pas des rapports de formation ; - Difficultés pour effectuer des évaluations à froid des deux formations réalisées ;
Réaffectation des acteurs projet	- Absence de GPEC

Source : élaboré par nous-même.

2.2. **Propositions**

Les ressources humaines par leurs connaissances et leurs compétences inimitables, offrent un avantage compétitif durable aux organisations (Guibbert et Veshi, 2004 ; Che Rose et Kumar, 2006). Mais encore faut-il savoir canaliser tous ces talents vers l'exécution des projets, ce qui constitue un travail délicat. En effet, la gestion de projet (GP) requiert une gestion des ressources humaines (GRH) unique soulevant certes de nombreuses difficultés (Fabi et Pettersen 1992 ; Thamhain, 2004 ; Söderlund et Bredin, 2006)⁴⁶. La mise en place et l'optimisation d'une bonne gestion des ressources humaines est un choix stratégique au service de la compétitivité des projets. Attirer, retenir, et surtout motiver ces collaborateurs sont des éléments moteur de cette compétitive, au même titre que chercher à la réalisation des projets dans un marché de travail dans le secteur pétrolier très concurrentiel.

Suite à notre analyse des pratiques GRH appliquées au projet HBNS et les entretiens que nous avons mené avec les responsables de la direction ressources humaines de SGS Qualitest et le

⁴⁶ LAROSE (V), GILLES (C) : « Management des RH en contexte projet », *Revue française de gestion*, n° 195, 2009, p16

chef du projet étudié, nous tenterons de proposer quelques pistes d'amélioration afin d'optimiser les pratiques GRH du projet HBNS:

Organisation de travail

- Introduire les fiches d'évaluation de formation, les fiches de postes, les fiches d'évaluation de compétences des acteurs affectés au projet HBNS ;
- Mettre en place un tableau de bord stratégique permettant de suivre la gestion des ressources humaines du projet.
- Réaliser des réunions d'étude entre les équipes des deux entreprises.
- Effectuer un audit RH pour mieux cerner la motivation et la satisfaction de l'équipe projet au travail ainsi que la maximisation de son efficacité et de sa contribution à la performance de l'entreprise.

Relation SGS Qualitest/ acteurs projet

- Lier les objectifs de l'entreprise avec ceux du personnel, car l'avenir de celle-ci est basé sur ses ressources humaines.
- Etablir les fiches de poste en simplifiant leurs formulations dans le but d'éviter les conflits de tâches et de process.
- Améliorer la communication interne au sein de l'équipe projet car c'est le moyen le plus efficace pour véhiculer le projet de l'entreprise (ses orientations stratégiques).

Relation client/entrepreneur

- S'entendre avec le client qu'il communique uniquement avec le chef de projet puisque ce dernier est le représentant de l'entreprise SGS et de l'équipe projet.

Recrutement de l'équipe projet

- Etablir le planning de recrutement des exercices 2014/2015 afin de compléter le nombre de l'équipe projet.

Evaluation des compétences

- Construction d'un référentiel de compétences qui permet une meilleure planification stratégique des ressources humaines et une meilleure adaptation des compétences aux besoins de la stratégie de l'entreprise.

- Effecteur des évaluations trimestrielles ou semestrielles par le chef de projet afin de détecter les acteurs démotivés et ceux insatisfait afin de minimiser le turn-over.

Formation de l'équipe projet

- Réaliser des formations en gestion des conflits pour le chef de projet en matière de : leadership, la gestion des conflits, la négociation, gestion des risques.
- Renforcer les programmes de développement de la personne en offrant aux équipiers du projet HBNS des formations de développement personnel afin d'assurer la réduction des conflits ainsi que leurs intégration et leurs implication dans les processus d'amélioration des relations professionnelles.

Rémunération de l'équipe projet

- Assurer une cohérence de la politique de rémunération avec les pratiques du marché de l'emploi.
- Valoriser les performances individuelles dans le cadre de système de rémunération : à travers l'introduction d'un système d'évaluation des potentiels individuels et de compétences, visant à récompenser les résultats et l'implication de chacun (avant l'évaluation annuelle).

Gestion des carrières de l'équipe projet

- Elaborer une carte d'affiliation pour les équipiers du projet HBNS.
- Elaborer une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.
- Définir la carte routière de la promotion de chaque acteur de projet.

L'organisation et le bon fonctionnement des leviers de GRH en mode projet s'implantent de plus en plus au sein de SGS Qualitest vu leurs importances et leurs influences sur le succès des projets.

Néanmoins, nous avons constaté que les pratiques de Gestion des Ressources Humaines appliquées au projet HBNS nécessitent quelques ajustements. C'est ainsi que nous avons présenté des propositions, destinées particulièrement à la DRHM de SGS Qualitest ainsi qu'au chef de projet, qui permettraient d'améliorer la gestion de projet ainsi que d'optimiser la gestion des leviers RH du projet étudié.

CONCLUSION

Au début de ce mémoire, nous nous sommes posé la question de recherche suivante :
« Comment optimiser les leviers de la Gestion des Ressources Humaines au sein de SGS Qualitest afin de gérer au mieux ses projets au sud de l'Algérie? ».

Notre objectif a été de déceler les écarts et les difficultés rencontrés par la direction des ressources humaines lors de la conduite d'un projet et ce dans le but d'apporter des recommandations permettant à l'entreprise d'optimiser son processus RH. Nous avons choisi pour répondre à notre question principale une approche descriptive analytique basée sur une méthodologie de recherche qualitative.

En premier lieu, nous avons tenté de cerner l'ambiance générale et la situation globale en matière de Gestion des Ressources Humaines au sein de SGS Qualitest. Par la suite, nous avons effectué un diagnostic des pratiques GRH du projet HBNS par le biais d'un guide d'entretien destiné au DRH, au chef de projet, au responsable du développement RH et au responsable de recrutement.

La gestion des ressources humaines de SGS Qualitest se base sur des procédures internes conformes aux lois et normes. Ceci dit, chaque pratique RH dispose de procédure définissant les conditions et les modalités que la DRHM doit entreprendre pour la mise en œuvre de la politique des Ressources Humaines de l'entreprise. A travers ce point nous approuvons notre première hypothèse.

L'observation, la vérification et l'évaluation de la conformité des pratiques de la gestion des ressources humaines par rapport aux procédures internes de SGS Qualitest ainsi qu'à la littérature présentée, nous ont permis de relever un certain nombre de dysfonctionnements que nous avons essayé d'analyser, et pour lesquels, nous avons tenté de proposer des solutions qui seraient susceptibles d'optimiser les pratiques de la GRH appliquées dans le projet HBNS. De ce fait, notre deuxième hypothèse est confirmée.

Parmi les dysfonctionnements constatés, les équipiers du projet font face à des conflits relationnels et des conflits de tâches qui sont dus essentiellement au manque de communication et l'inexistence des fiches de poste. De plus, le type de projet impose à SGS Qualitest une politique de rémunération en dessous de l'offre du marché. Par ailleurs, l'absence de grille de salaire pour le projet HBNS a impliqué une classification aléatoire des postes de travail entraînant des écarts de salaire pour des personnes occupant les mêmes postes.

Conclusion

De ce fait, il demeure recommander à la DRHM de promouvoir un audit RH afin de mieux cerner la motivation et la satisfaction de l'équipe projet. Nous proposons aussi d'élaborer une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences pour avoir une feuille de route quant à la réaffectation de ses équipiers. Il s'est également avéré nécessaire d'établir un tableau de bord stratégique permettant de suivre en détail toutes les pratiques de gestion des ressources humaines du projet.

Cependant, toute recherche comporte ses limites et la nôtre n'échappe pas à cette règle. La distance et la complexité de l'équipe de projet, objet de notre étude de cas, est la première. Effectivement, nous n'avons pas pu nous déplacer sur le terrain du projet qui se trouve à Hassi Messaoud pour réaliser un diagnostic concret. Par ailleurs, nous aurions souhaité aussi approfondir notre recherche en interviewant un nombre plus important du côté des équipiers du projet et auprès des syndicats.

De plus, nous aurions voulu avoir un accès plus important à des documents internes, des données quantitatives et de mener une enquête de satisfaction ou de motivation des acteurs de projet. Toutefois, étant donné que SGS Qualitest est en collaboration avec le groupement BERKINE, nous avons été réorientés vers un champ d'action plus réduit.

En dépit de ces limites, notre étude ouvre à des perspectives de développements futurs. Nous espérons prolonger cette recherche dans l'avenir en étendant le terrain d'analyse à travers une étude de cas multiples. Cette dernière permet d'effectuer une analyse comparative entre des entreprises travaillant dans le même secteur et la même région, afin d'identifier les obstacles ainsi que les difficultés rencontrés par les mêmes entreprises en matière de gestion des équipes projets.

De plus, nous pensons qu'une étude sur la mise en place d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences pour le projet HBNS devrait être poursuivie à l'avenir. Ceci permettra à SGS Qualitest d'anticiper et de gérer les besoins en ressources humaines du projet ainsi que d'assurer le développement des activités de ce dernier.

BIBLIOGRAPHIE

- ANDREANI (J), CONCHON (F) : « Méthodes d'analyse et d'interprétation des études qualitatives : état de l'art en marketing ».
- BARON, X. (1993). Les enjeux de gestion des salariés travaillant dans les structures par projets, *Gestion* 2000, vol. 9, no 2, p. 201-213.
- BARON, X. (2003). Gestion des ressources humaines et gestion de projet, chapitre 14, p. 615-654, in «Ressources humaines», sous la direction de D. Weiss, 2^eédition, Éditions d'Organisations, Paris, 782 pages.
- BELOUT, A. et GAUVREAU, C. (2004). Factors influencing project success: the impact of human resource management, *International Journal of Project Management*, vol. 22, no 1, p. 1-11.
- BELOUT, A. (1998). Effects of human resource management on project effectiveness and success: toward a new conceptual framework, *International Journal of Project Management*, vol. 16, no 1, p. 21-26.
- CHEDOTEL (F), STIMEC (A), VIGNIKIN (A) : « Management des équipes projet : l'impact de la gestion des conflits et de l'improvisation organisationnelle sur la performance » p1-20.
- CHEDRI MAAMAR (Sara), 2013 : « Audit des ressources humaines, outil d'amélioration des pratiques de la Gestion des Ressources Humaines. Cas : COSIDER Travaux Publics », mémoire de master, ENSM, Alger.
- CHRETIEN et al, (2005) : « Impacts des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle des entreprises de gestion de projets, in *Revue internationale sur le travail et la société*.
- CLAUDEPETIT Marie, (2010): « La Gestion Des Gestionnaires De Projets : Le Cas De L'industrie Aérospatiale Au Québec, Thèse De Doctorat », université de Montréal.
- COURTOT Hervé, (1997) : « Les risques liés à la gestion des acteurs d'un projet », IAE de Paris (Université Paris 1- Panthéon - Sorbonne) – GREGOR, p01-14.

- FABI, B. et PETTERSEN, N. (1992). Human resource management practices in project management, International Journal of Project Management, vol.10, no 2 p. 81-89.
- GAREL (G), GIARD (V), MIDLER(C), (2001) :«Management de projet et gestion des ressources humaines », IAE de Paris (Université Paris 1-Panthéon-Sorbonne) – GREGOR, p01-32.
- Gray (Clifford), LARSON (Erik), (2007) : « Management de projet adaptation », traduit par LANGEVIN (Yves), édition DUNOD, Paris.
- HUEMANN, M., TURNER, R. KEEGAN, A. (2004). Managing human resources in the project-oriented company, Chapitre 42, in «The Wiley guide to managing projects», édité par P.W.G. Morris et J. K. Pinto, John Wiley & sons Inc., Hoboken, New Jersey, p. 1061-1086.
- KEDDACHE (Anis khalil), (2013) : « Analyse de l'appropriation de la Responsabilité Sociétale d'Entreprise (RSE) par le croisement des parties prenantes avec le triple Bottom line. Le cas d'une entreprise publique algérienne : Groupe Sonelgaz », mémoire de master, ENSM, Alger.
- LAROSE (V), CORRIVEAU (G), (2009) : « Management des RH en contexte *projet* », *Revue française de gestion*, n° 195, 15-28.
- LAVAGNON (A), (2005) : « la recherche sur le succès des projets : les fruits tiennent-ils la promesse des fleurs », Conférence in Université du Québec.
- MELIN Christopher, (2010) : « Le Management De Projets Dans Les Firmes Multinationales », Colloque Franco Tchèque "Trends in international Business, Lyon, France.
- MIDLER, C. (1993) : « Le responsable de projet, portrait d'un rôle d'influence », *Gestion* 2000, vol. 9, no 2, p. 123-147.
- MONGEOU Pierre, (2008): « Réaliser son mémoire ou sa thèse », Presses de L'université du Québec, Canada.

- NGUYEN Hung Trong, (2011): « Contribution A La Planification De Projet : proposition d'un modèle d'évaluation des scénarios de risque-projet, thèse de doctorat, université de Toulouse.
- OUSSEDIK Amine, (2013): « la contribution des systèmes de contrôle de la responsabilité sociale dans la gouvernance partenariale des organisations cas : Danone Djurdjura Algérie », mémoire de master, ENSM, Alger.
- PETTERSEN, N., FABI, B. et GARAND, D. (2000). Pratiques de gestion des ressources humaines en gestion de projets: le cas des sociétés de génie-conseil, Revue internationale en gestion et management de projets, vol. 4, no 1, p. 5-24.
- Project Management Institute (2008). «Aguide to the project management body of knowledge (PMBok Guide) », 4th edition, Newton Square, Pennsylvania, 467 pages.
- TURNER, J. R., HUEMANN, M. et KEEGAN, A. (2008). Human resource management in the project-oriented organizations: the roles of project managers, line managers, and HRM managers, Project Management Institute, p. 1-9.
- ZANNAD Hédia. (2008): « La gestion des ressources humaines dans les projets industriels, Revue de Gestion des Ressources Humaines, avril-juin, no 68, p. 49-65.
- ZANNAD Hédia, (2009) : « L'individu et l'organisation projet Quelles difficultés pour quelles réponses ? », Revue française de gestion, n° 196, p49-66.
- ZIMRI Mohamed, 2(001): « La gestion des ressources humaines et le succès des projets: le cas des pays en voie de développement », Mémoire en vue de l'obtention du grade de Maître ès science, université de Montréal.

La Webographie :

- Gestion de projet – Acteurs [http: //](http://www.in2p3.fr/actions/formation/OutilsProj10/Acteurs_conduite.pdf)
www.in2p3.fr/actions/formation/OutilsProj10/Acteurs_conduite.pdf : Date de consultation Le 09/05/2014 à 21h00.
- www.SGS.com Date de consultation : le 01/05/2014 à 17H00
- http://xavier.lienart.pagesperso-orange.fr/gdp/gdp_acteurs.html Date de consultation le 09/05/2014 à 21h00.

ANNEXES

Liste des annexes :

N°	Titre de l'annexe
I	Guide d'entretien
II	La loi 90/11
III	Circulaire N°01 du 11/03/2013
IV	Fiche d'entretien de repérage de compétences
V	Organisation 4X4
VI	Plan de succession

Annexe I : Guide d'entretien

Thème organisation du projet :

1. Sur quoi se base votre gestion des ressources humaines ?
2. Comment organiser vous vos projets?
3. Pouvez-vous nous présenter le projet HBNS ?
4. Comment est-elle la relation avec votre client ? Quel est le degré d'implication du client ? est-il sur le même site ?
5. Comment est-elle organisée l'équipe de projet ? quel type de contrat ?
6. Disposez-vous d'un organigramme pour le projet ? des fiches de poste ?
7. Est-ce que vous transmettez les objectifs à toute l'équipe de projet ?

Thème acquisition de RH :

- 1- Comment avez-vous planifié les recrutements du projet HBNS ?
- 2- Comment avez-vous recruté l'équipe du projet ?interne ou externe
- 3- Qu'elles sont les procédures que vous devez suivre pour un recrutement externe ?
- 4- Et quelles sont vos priorités en matière de qualité de la ressource humaine ?
- 5- Comment avez-vous fait la sélection des candidats ?

Thème Formation :

- 1- Est-ce que vous avez déjà fait une formation pour l'équipe du projet HBNS ?
- 2- Comment avez-vous déterminé les besoins en formation pour l'équipe du projet HBNS ?
- 3- Comment avez-vous élaboré le plan de formation du projet HBNS ?
- 4- Comment sélectionnez-vous les organismes de formation ?
- 5- Faites-vous un suivie de formation ?
- 6- Comment évaluez-vous vos formations ?
- 7- Est-ce que vous communiquez des bilans de formation ?

Thème rémunération :

1. Comment est-elle conçue la grille de salaire du projet HBNS ?
2. Comment rémunérer vous dans le cas de l'équipe 4X4 ?

Thème évaluation du personnel:

1. Quand est-ce que vous évaluez l'équipe de projet ?
2. Comment évaluez-vous l'équipe de projet ?
3. Comment analysez-vous les fiches d'évaluation ?

Thème gestion des carrières:

1. Comment faites-vous pour gérer la carrière de l'équipe de projet ?

Algérie

Relations de travail

Loi n°90-11 du 21 avril 1990 modifiée

Sommaire

Titre 1 - Objet et champ d'application	1
Titre 2 - Droits et obligations des travailleurs	1
Titre 3 - Relations individuelles de travail	2
Titre 4 - Rémunération du travail	9
Titre 5 - Participation des travailleurs	10
Titre 6 - Négociation collective	13
Titre 7 - Cas de nullité	15
Titre 8 - Dispositions pénales	15
Titre 9 - Dispositions finales	17

Titre 1 - Objet et champ d'application

Art.1.- La présente loi a pour objet de régir les relations individuelles et collectives de travail entre les travailleurs salariés et les employeurs.

Art.2.- Au titre de la présente loi, sont considérés travailleurs salariés, toutes personnes qui fournissent un travail manuel ou intellectuel moyennant rémunération dans le cadre de l'organisation et pour le compte d'une autre personne physique ou morale, publique ou privée, ci-après dénommée « employeur ».

Art.3.- Les personnels civils et militaires de la défense nationale, les magistrats, les fonctionnaires et agents contractuels des institutions et administrations publiques de l'État, des wilayas et des communes, ainsi que les personnels des établissements publics à caractère administratif sont régis par des dispositions législatives et réglementaires particulières.

Art.4.- Nonobstant les dispositions de la présente loi et dans le cadre de la législation en vigueur, des

dispositions particulières prises par voie réglementaire préciseront, en tant que de besoin, le régime spécifique des relations de travail concernant les dirigeants d'entreprises, les personnels navigants des transports aériens et maritimes, les personnels des navires de commerce et de pêche, les travailleurs à domicile, les journalistes, les artistes et comédiens, les représentants de commerce, les athlètes d'élite et de performance et les personnels de maison.

Titre 2 - Droits et obligations des travailleurs

Chapitre 1 - Droits des travailleurs

Art.5.- Les travailleurs jouissent des droits fondamentaux suivants :

- exercice du droit syndical ;
- négociation collective ;
- participation dans l'organisme employeur ;
- sécurité sociale et retraite ;
- hygiène, sécurité et médecine du travail ;
- repos ;

- participation à la prévention et au règlement des conflits de travail ;
- recours à la grève.

Art.6.- Dans le cadre de la relation de travail, les travailleurs ont également le droit :

- à une occupation effective ;
- au respect de leur intégrité physique et morale et de leur dignité ;
- à une protection contre toute discrimination pour occuper un poste autre que celle fondée sur leur aptitude et leur mérite ;
- à la formation professionnelle et à la promotion dans le travail ;
- au versement régulier de la rémunération qui leur est due ;
- aux oeuvres sociales ;
- à tous avantages découlant spécifiquement du contrat de travail.

Chapitre 2 - Obligations des travailleurs

Art.7.- Les travailleurs ont les obligations fondamentales suivantes au titre des relations de travail :

- accomplir, au mieux de leurs capacités, les obligations liées à leur poste de travail, en agissant avec diligence et assiduité, dans le cadre de l'organisation du travail mise en place par l'employeur ;
- contribuer aux efforts de l'organisme employeur en vue d'améliorer l'organisation et la productivité ;
- exécuter les instructions données par la hiérarchie désignée par l'employeur dans l'exercice normal de ses pouvoirs de direction ;
- observer les mesures d'hygiène et de sécurité établies par l'employeur en conformité avec la législation et la réglementation ;
- accepter les contrôles médicaux internes et externes que l'employeur peut engager dans le cadre de la médecine du travail ou du contrôle d'assiduité ;
- participer aux actions de formation, de perfectionnement et de recyclage que l'employeur engage dans le cadre de l'amélioration du fonctionnement ou de l'efficacité de l'organisme employeur ou pour l'amélioration de l'hygiène et de la sécurité ;
- ne pas avoir d'intérêts directs ou indirects dans une entreprise ou société concurrente, cliente ou sous-traitante, sauf accord de l'employeur et ne pas faire concurrence à l'employeur dans son champ d'activité ;

- ne pas divulguer des informations d'ordre professionnel relatives aux techniques, technologies, processus de fabrication, modes d'organisation et, d'une façon générale, ne pas divulguer les documents internes à l'organisme employeur sauf s'ils sont requis par la loi ou par leur hiérarchie ;
- observer les obligations découlant du contrat de travail.

Titre 3 - Relations individuelles de travail

Chapitre 1 - Dispositions générales

Art.8.- La relation de travail prend naissance par le contrat écrit ou non écrit.

Elle existe en tout état de cause du seul fait de travailler pour le compte d'un employeur.

Elle crée pour les intéressés des droits et des obligations tels que définis par la législation, la réglementation, les conventions ou accords collectifs et le contrat de travail.

Art.9.- Le contrat de travail est établi dans les formes qu'il convient aux parties contractantes d'adopter.

Art.10.- La preuve du contrat ou de la relation de travail peut être faite par tout moyen.

Art.11.- Le contrat est réputé conclu pour une durée indéterminée sauf s'il en est disposé autrement par écrit.

Lorsqu'il n'existe pas un contrat de travail écrit, la relation de travail est présumée établie pour une durée indéterminée.

Art.12.- (Ordonnance n°96-21) Le contrat de travail peut être conclu pour une durée déterminée, à temps plein ou partiel, dans les cas expressément prévus ci-après :

- lorsque le travailleur est recruté pour l'exécution d'un contrat lié à des contrats de travaux ou de prestation non renouvelables ;
- lorsqu'il s'agit de remplacer le titulaire d'un poste qui s'absente temporairement et au profit duquel l'employeur est tenu de conserver le poste de travail ;

- lorsqu'il s'agit pour l'organisme employeur d'effectuer des travaux périodiques à caractère discontinu ;
- lorsqu'un surcroît de travail, ou lorsque des motifs saisonniers le justifient ;
- lorsqu'il s'agit d'activités ou d'emplois à durée limitée ou qui sont par nature temporaires.

Dans l'ensemble de ces cas, le contrat de travail précisera la durée de la relation de travail ainsi que les motifs de la durée arrêtée.

Art.12 bis.- (Ordonnance n°96-21) En vertu des attributions qui lui sont dévolues par la législation et la réglementation en vigueur, l'inspecteur du travail territorialement compétent s'assure que le contrat de travail à durée déterminée est conclu pour l'un des cas expressément cités par l'article 12 de la présente loi et que la durée prévue au contrat correspond à l'activité pour laquelle le travailleur a été recruté.

Art.13.- (Ordonnance n°96-21) Le contrat de travail peut être conclu également pour une durée indéterminée mais pour un temps partiel, c'est à dire pour un volume horaire moyen inférieur à la durée légale de travail et ce, lorsque :

- le volume de travail disponible ne permet pas de recourir aux services à plein temps d'un travailleur ;
- le travailleur en activité en fait la demande pour des raisons familiales ou convenances personnelles et que l'employeur accepte.

En aucun cas le temps partiel de travail ne peut être inférieur à la moitié de la durée légale de travail.

Les modalités d'application du présent article sont fixées par voie réglementaire.

Art.14.- Sans préjudice des autres effets de la loi, le contrat de travail conclu pour une durée déterminée en infraction aux dispositions de la présente loi est considéré comme un contrat de travail à durée indéterminée.

Chapitre 2 - Conditions et modalités de recrutement

Art.15.- L'âge minimum requis pour un recrutement ne peut, en aucun cas, être inférieur à seize ans, sauf dans le cadre de contrats d'apprentissage établis conformément à la législation et à la réglementation en vigueur.

Le travailleur mineur ne peut être recruté que sur présentation d'une autorisation établie par son tuteur légal.

Le travailleur mineur ne peut être employé à des travaux dangereux, insalubres et nuisibles à sa santé ou préjudiciables à sa moralité.

Art.16.- Les organismes employeurs doivent réserver des postes de travail à des personnes handicapées selon des modalités qui seront fixées par voie réglementaire.

Art.17.- Toute disposition prévue au titre d'une convention ou d'un accord collectif, ou d'un contrat de travail de nature à asseoir une discrimination quelconque entre travailleurs en matière d'emploi, de rémunération ou de conditions de travail, fondée sur l'âge, le sexe, la situation sociale ou matrimoniale, les liens familiaux, les convictions politiques, l'affiliation ou non à un syndicat, est nulle et de nul effet.

Art.18.- Le travailleur nouvellement recruté peut être soumis à une période d'essai dont la durée ne peut excéder six mois. Cette période peut être portée à douze mois pour les postes de travail de haute qualification. La période d'essai est déterminée par voie de négociation collective pour chacune des catégories de travailleurs ou pour l'ensemble des travailleurs.

Art.19.- Durant la période d'essai, le travailleur a les mêmes droits et obligations que ceux occupant des postes de travail similaires et cette période est prise en compte dans le décompte de son ancienneté au sein de l'organisme employeur lorsqu'il est confirmé à l'issue de la période d'essai.

Art.20.- Durant la période d'essai, la relation de travail peut être résiliée à tout moment par l'une ou l'autre des parties sans indemnité ni préavis.

Art.21.- L'employeur peut procéder au recrutement de travailleurs étrangers dans les conditions fixées par la législation et la réglementation en vigueur lorsqu'il n'existe pas une main d'œuvre nationale qualifiée.

Chapitre 3 - Durée du travail

Section 1 - Durée légale du travail

Art.22 à 26.- Abrogés (Ordonnance n°97-03)

Section 2 - Travail de nuit

Art.27.- Est considéré comme travail de nuit, tout travail exécuté entre 21 heures et 5 heures.

Les règles et les conditions du travail de nuit, ainsi que les droits y afférents sont déterminés par les conventions ou accords collectifs.

Art.28.- Les travailleurs de l'un ou de l'autre sexe, âgés de moins de 19 ans révolus ne peuvent occuper un travail de nuit.

Art.29.- Il est interdit à l'employeur de recourir au personnel féminin pour des travaux de nuit.

Des dérogations spéciales peuvent toutefois être accordées par l'inspecteur du travail territorialement compétent, lorsque la nature de l'activité et les spécificités du poste de travail justifient ces dérogations.

Section 3 - Travail posté

Art.30.- Lorsque les besoins de la production ou du service l'exigent, l'employeur peut organiser le travail par équipes successives ou « travail posté ».

Le travail posté donne droit à une indemnité.

Section 4 - Heures supplémentaires

Art.31.- (*Ordonnance n°96-21*) Le recours aux heures supplémentaires doit répondre à une nécessité absolue de service et revêtir un caractère exceptionnel.

Dans ce cas, l'employeur peut requérir tout travailleur pour effectuer des heures supplémentaires au-delà de la durée légale de travail sans que ces heures n'excèdent 20 % de ladite durée légale, sous réserve des dispositions de l'article 26 ci-dessus.

Toutefois, et dans les cas expressément prévus ci-après, il peut être dérogé aux limites fixées à l'alinéa 2 du présent article dans les conditions déterminées dans les conventions et accords collectifs, à savoir :

- prévenir des accidents imminents ou réparer les dommages résultant d'accidents ;
- achever des travaux dont l'interruption risque du fait de leur nature d'engendrer des dommages.

Dans ces cas, les représentants des travailleurs sont obligatoirement consultés et l'inspecteur du travail compétent tenu informé.

Art.32.- Les heures supplémentaires effectuées donnent lieu au paiement d'une majoration qui ne peut en aucun cas être inférieure à 50 % du salaire horaire normal.

Chapitre 4 - Repos légaux - Congés - Absences

Section 1 - Congés et repos légaux

Art.33.- Le travailleur a droit à une journée entière de repos par semaine. Le jour normal de repos hebdomadaire qui correspond aux conditions de travail ordinaires, est fixé au vendredi.

Art.34.- Les jours fériés chômés et payés sont fixés par la loi.

Art.35.- Le jour de repos hebdomadaire et les jours fériés sont des jours de repos légaux.

Art.36.- Le travailleur qui a travaillé un jour de repos légal a droit à un repos compensateur d'égale durée et bénéficie du droit de majoration des heures supplémentaires conformément aux dispositions de la présente loi.

Art.37.- Lorsque les impératifs économiques ou ceux de l'organisation de la production l'exigent, le repos hebdomadaire peut être différé ou pris un autre jour.

Sont ainsi admis de droit à donner le repos hebdomadaire par roulement, les structures et tous autres établissements où une interruption du travail, le jour de repos hebdomadaire, est soit incompatible avec la nature de l'activité de la structure ou de l'établissement, soit préjudiciable au public.

Art.38.- Dans les structures et établissements de commerce de détail, le jour de repos hebdomadaire de tout ou partie du personnel est déterminé par un arrêté du wali qui tient compte des nécessités d'approvisionnement des consommateurs et des besoins de chaque profession et assure une rotation entre les structures et les établissements de chaque catégorie.

Art.39.- Tout travailleur a droit à un congé annuel rémunéré par l'employeur. Toute renonciation par

le travailleur à tout ou partie de son congé est nulle et de nul effet.

Art.40.- Le droit à congé annuel repose sur le travail effectué au cours d'une période de référence qui s'étend du 1^{er} juillet de l'année précédent le congé au 30 juin de l'année du congé.

Pour les travailleurs nouvellement recrutés, le point de départ de la période de référence est la date de recrutement.

Art.41.- Le congé rémunéré est calculé à raison de deux jours et demi par mois de travail sans que la durée globale ne puisse excéder trente jours calendaires par année de travail.

Art.42.- (Ordonnance n°96-21) Un congé supplémentaire ne pouvant être inférieur à dix jours par année de travail est accordé au travailleur exerçant dans les wilayas du Sud.

Les conventions ou accords collectifs fixent les modalités d'octroi de ce congé.

Art.43.- Toute période égale à vingt-quatre jours ouvrables ou quatre semaines de travail est équivalente à un mois de travail lorsqu'il s'agit de fixer la durée du congé annuel rémunéré.

Cette période est égale à cent quatre vingt heures ouvrables pour les travailleurs saisonniers ou à temps partiel.

Art.44.- (Ordonnance n°96-21) La période supérieure à quinze jours ouvrables du premier mois de recrutement du travailleur équivaut à un mois de travail pour le calcul du congé annuel rémunéré.

Art.45.- La durée du congé principal peut être augmentée pour les travailleurs occupés à des travaux particulièrement pénibles ou dangereux impliquant des contraintes particulières sur les plans physiques ou nerveux.

Les conventions ou accords collectifs fixent les modalités d'application du présent article.

Art.46.- Sont considérées comme période de travail pour la détermination de la durée du congé annuel :

- les périodes de travail accompli ;
- les périodes de congé annuel ;
- les périodes d'absences spéciales payées ou autorisées par l'employeur ;
- les périodes de repos légal prévues aux articles ci-dessus ;

- les périodes d'absences pour maternités, maladies et accidents du travail ;
- les périodes de maintien ou de rappel sous les drapeaux.

Art.47.- Le congé de maladie de longue durée ne peut en aucun cas ouvrir droit à plus d'un mois de congé annuel et ce, quelle que soit la durée du congé de maladie.

Art.48.- Le travailleur en congé peut être rappelé pour nécessité impérieuse de service.

Art.49.- La relation de travail ne peut être ni suspendue ni rompue durant le congé annuel.

Art.50.- Le travailleur est autorisé à interrompre son congé annuel à la suite d'une maladie pour bénéficier du congé de maladie et des droits y afférents.

Art.51.- Le programme de départ en congé annuel et son fractionnement sont fixés par l'employeur après avis du comité de participation institué par la présente loi, lorsque celui-ci existe.

Art.52.- L'indemnité afférente au congé annuel est égale au douzième de la rémunération totale perçue par le travailleur au cours de l'année de référence du congé ou au titre de l'année précédent le congé.

Art.52 bis.- (Ordonnance n°97-02) L'indemnité de congé annuel due aux travailleurs des professions, branches et secteurs d'activité qui ne sont pas habituellement occupés d'une façon continue par un même organisme employeur au cours de la période retenue pour l'appréciation du droit au congé, est payée par une caisse spécifique.

Les organismes employeurs cités ci-dessus doivent obligatoirement s'affilier à cette caisse.

Les professions, branches et secteurs d'activité prévus ci-dessus sont fixés par voie réglementaire.

Art.52 ter.- (Ordonnance n°97-02) Les dépenses afférentes au paiement de l'indemnité de congé prévue à l'article 52 bis ci-dessus ainsi que les frais de gestion sont couverts par une cotisation à la charge exclusive des organismes employeurs.

Le taux et les modalités de recouvrement de cette cotisation sont fixés par voie réglementaire.

Art.52 quater.- (Ordonnance n°97-02) La création de la caisse spécifique prévue à la présente loi ainsi

que les conditions et modalités de son fonctionnement sont fixées par voie réglementaire.

Section 2 - Absences

Art.53.- Sauf les cas expressément prévus par la loi ou par la réglementation, le travailleur, quelle que soit sa position dans la hiérarchie, ne peut être rémunéré pour une période non travaillée sans préjudice des mesures disciplinaires prévues au règlement intérieur.

Art.54.- (*Ordonnance n°96-21*) Outre les cas d'absence pour des causes prévues par la législation relative à la sécurité sociale, le travailleur peut bénéficier, sous réserve de notification et de justification préalable à l'employeur, d'absences sans perte de rémunération pour les motifs suivants :

- pour s'acquitter des tâches liées à une représentation syndicale ou une représentation du personnel, selon les durées fixées par les dispositions légales ou conventionnelles ;
- pour suivre des cycles de formation professionnelle ou syndicale autorisés par l'employeur et pour passer des examens académiques ou professionnels ;
- à l'occasion de chacun des événements familiaux suivants : mariage du travailleur, naissance d'un enfant du travailleur, mariage de l'un des descendants du travailleur, décès d'ascendant, descendant et collatéral au premier degré du travailleur ou de son conjoint, décès du conjoint du travailleur, circoncision d'un enfant du travailleur.

Le travailleur bénéficie dans ces cas de trois jours ouvrables rémunérés.

Toutefois, dans les cas de naissance ou de décès, la justification intervient ultérieurement.

- l'accomplissement du pèlerinage aux lieux saints une fois durant la carrière professionnelle du travailleur.

Art.55.- Durant les périodes pré et postnatales, les travailleurs féminins bénéficient du congé de maternité conformément à la législation en vigueur.

Ils peuvent bénéficier également de facilités dans les conditions fixées par le règlement intérieur de l'organisme employeur.

Art.56.- Des autorisations d'absences spéciales non rémunérées peuvent être accordées par l'employeur aux travailleurs qui ont un besoin impérieux de

s'absenter dans les conditions fixées par le règlement intérieur.

Chapitre 5 - Formation et promotion en cours d'emploi

Art.57.- Chaque employeur est tenu de réaliser des actions de formation et de perfectionnement en direction des travailleurs selon un programme qu'il soumet à l'avis du comité de participation.

L'employeur est tenu également, dans le cadre de la législation en vigueur, d'organiser des actions d'apprentissage pour permettre à des jeunes d'acquérir des connaissances théoriques et pratiques indispensables à l'exercice d'un métier.

Art.58.- Tout travailleur est tenu de suivre les cours, cycles ou actions de formation ou de perfectionnement organisés par l'employeur en vue d'actualiser, d'approfondir ou d'accroître ses connaissances générales, professionnelles et technologiques.

Art.59.- L'employeur peut exiger des travailleurs dont les qualifications ou les compétences le permettent, de contribuer activement aux actions de formation et de perfectionnement qu'il organise.

Art.60.- Sous réserve de l'accord de l'employeur, le travailleur qui s'inscrit à des cours de formation ou de perfectionnement professionnels, peut bénéficier d'une adaptation de son temps de travail ou d'un congé spécial avec une réservation de son poste de travail.

Art.61.- La promotion sanctionne une élévation dans l'échelle de qualification ou dans la hiérarchie professionnelle.

Elle s'effectue compte tenu des postes disponibles, de l'aptitude et du mérite du travailleur.

Chapitre 6 - Modification, cessation et suspension de la relation de travail

Section 1 - Modification du contrat de travail

Art.62.- Le contrat de travail est modifié lorsque la loi, la réglementation, les conventions ou accords collectifs énoncent des règles plus favorables aux travailleurs que celles qui y sont stipulées.

Art.63.- Sous réserve des dispositions de la présente loi, les clauses et la nature du contrat de travail peuvent être modifiées par la volonté commune du travailleur et de l'employeur.

Section 2 - Suspension de la relation de travail

Art.64.- La suspension de la relation de travail intervient de droit par l'effet :

- de l'accord mutuel des parties ;
- des congés de maladie ou assimilés tels que prévus par la législation et la réglementation relative à la sécurité sociale ;
- de l'accomplissement des obligations du service national et des périodes de maintien ou d'entretien dans le cadre de la réserve ;
- de l'exercice d'une charge publique élective ;
- de la privation de liberté du travailleur tant qu'une condamnation devenue définitive n'aura pas été prononcée ;
- d'une décision disciplinaire suspensive d'exercice de fonction ;
- de l'exercice du droit de grève ;
- du congé sans solde.

Art.65.- Les travailleurs visés à l'article 64 ci-dessus sont réintégrés de droit à leur poste de travail ou à un poste de rémunération équivalente à l'expiration des périodes ayant motivé la suspension de la relation de travail.

Section 3 - Cessation de la relation de travail

Art.66.- La relation de travail cesse par l'effet de :

- la nullité ou l'abrogation légale du contrat de travail ;
- l'arrivée à terme du contrat de travail à durée déterminée ;
- la démission ;
- le licenciement ;
- l'incapacité totale de travail, telle que définie par la législation ;
- le licenciement pour compression d'effectifs ;
- la cessation d'activité légale de l'organisme employeur ;
- la retraite ;
- le décès.

Art.67.- A la cessation de la relation de travail, il est délivré au travailleur un certificat de travail indiquant la date de recrutement, la date de cessation de la relation de travail ainsi que les postes occupés et les périodes correspondantes.

La délivrance du certificat de travail n'annule pas les droits et obligations de l'employeur et du travailleur, nés du contrat de travail ou contrats de formation sauf s'il en est convenu autrement par écrit entre eux.

Art.68.- La démission est un droit reconnu au travailleur.

Le travailleur qui manifeste la volonté de rompre la relation de travail avec l'organisme employeur, présente à celui-ci sa démission par écrit.

Il quitte son poste de travail après une période de préavis dans les conditions fixées par les conventions ou accords collectifs.

Art.69.- Lorsque des raisons économiques le justifient, l'employeur peut procéder à une compression d'effectifs.

La compression d'effectifs, qui consiste en une mesure de licenciement collectif se traduisant par des licenciements individuels simultanés, est décidée après négociation collective. Il est interdit à tout employeur qui a procédé à une compression d'effectifs de recourir sur les mêmes lieux de travail à de nouveaux recrutements dans les catégories professionnelles des travailleurs concernés par la compression d'effectifs.

Art.70.- Avant de procéder à une compression d'effectifs, l'employeur est tenu de recourir à tous les moyens susceptibles de réduire le nombre des licenciements et notamment :

- à la réduction des horaires de travail ;
- au travail à temps partiel tel que défini dans la présente loi ;
- à la procédure de mise à la retraite conformément à la législation en vigueur ;
- à l'examen des possibilités de transfert du personnel vers d'autres activités que l'organisme employeur peut développer ou vers d'autres entreprises. En cas de refus, le travailleur bénéficie d'une indemnité de licenciement pour compression d'effectifs.

Art.71.- Les modalités de compression d'effectifs sont fixées après épuisement de tous les moyens susceptibles d'y interdire le recours, sur la base notamment des critères d'ancienneté, d'expérience et de qualification pour chaque poste de travail.

Les conventions et les accords collectifs précisent l'ensemble des modalités fixées.

Art.72.- Abrogé (Décret législatif n°94-09)

Art.73.- (Loi n°91-29, Ordonnance n°96-21) Le licenciement à caractère disciplinaire intervient dans les cas de fautes graves commises par le travailleur.

Outre les fautes graves sanctionnées par la législation pénale, commises à l'occasion du travail, sont notamment considérées comme fautes graves et susceptibles d'entraîner le licenciement sans délai-congé ni indemnités, les actes par lesquels le travailleur :

- refuse sans motif valable d'exécuter les instructions liées à ses obligations professionnelles ou celles dont l'inexécution pourrait porter préjudice à l'entreprise et qui émaneraient de la hiérarchie désignée par l'employeur dans l'exercice normal de ses pouvoirs ;
- divulgue des informations d'ordre professionnel relatives aux techniques, technologie, processus de fabrication, mode d'organisation ou des documents internes à l'organisme employeur, sauf si l'autorité hiérarchique l'autorise ou si la loi le permet ;
- participe à un arrêt collectif et concerté de travail en violation des dispositions législatives en vigueur en la matière ;
- commet des actes de violence ;
- cause intentionnellement des dégâts matériels aux édifices, ouvrages, machines, instruments, matières premières et autres objets en rapport avec le travail ;
- refuse d'exécuter un ordre de réquisition notifié conformément aux dispositions de la législation en vigueur ;
- consomme de l'alcool ou de la drogue à l'intérieur des lieux de travail.

Art.73-1.- (Loi n°91-29) Dans la détermination et la qualification de la faute grave commise par le travailleur, l'employeur devra tenir compte notamment des circonstances dans lesquelles la faute s'est produite, de son étendue et de son degré de gravité, du préjudice causé, ainsi que de la conduite que le travailleur adoptait, jusqu'à la date de sa faute, envers le patrimoine de son organisme employeur.

Art.73-2.- (Loi n°91-29) Le licenciement prévu à l'article 73 ci-dessus est prononcé dans le respect des procédures fixées par le règlement intérieur.

Celles-ci prévoient obligatoirement la notification écrite de la décision de licenciement, l'audition par l'employeur du travailleur concerné qui peut à cette

occasion se faire assister d'un travailleur de son choix appartenant à l'organisme employeur.

Art.73-3.- (Loi n°91-29) Tout licenciement individuel intervenu en violation des dispositions de la présente loi est présumé abusif, à charge pour l'employeur d'apporter la preuve du contraire.

Art.73-4.- (Loi n°91-29) Si le licenciement d'un travailleur survient en violation des procédures légales et/ou conventionnelles obligatoires, le tribunal saisi, qui statue en premier et dernier ressort, annule la décision de licenciement pour non respect des procédures, impose à l'employeur d'accomplir la procédure prévue, et accorde au travailleur, à la charge de l'employeur, une compensation pécuniaire qui ne saurait être inférieure au salaire perçu par le travailleur comme s'il avait continué à travailler.

Si le licenciement d'un travailleur survient en violation des dispositions de l'article 73 ci-dessus, il est présumé abusif. Le tribunal saisi, statue en premier et dernier ressort, et se prononce soit sur la réintégration du travailleur dans l'entreprise avec maintien de ses avantages acquis soit, en cas de refus par l'une ou l'autre des parties, sur l'octroi au travailleur d'une compensation pécuniaire qui ne peut être inférieure à six mois de salaire, sans préjudice des dommages et intérêts éventuels.

Le jugement rendu en la matière est susceptible de pourvoi en cassation.

Art.73-5.- (Loi n°91-29) Le licenciement ouvre droit, pour le travailleur qui n'a pas commis de faute grave, à un délai-congé dont la durée minimale est fixée dans les accords ou conventions collectifs.

Art.73-6.- (Loi n°91-29) Le travailleur licencié a droit pendant la durée de son délai-congé, à deux heures par jour, cumulables et rémunérées, pour lui permettre de rechercher un autre emploi.

L'organisme employeur peut s'acquitter de l'obligation de donner le délai-congé en versant au travailleur licencié une somme égale à la rémunération totale qu'il aurait perçue pendant le même temps.

La cessation d'activité ne libère pas l'organisme employeur de son obligation de respecter le délai-congé.

Art.74.- S'il survient une modification dans la situation juridique de l'organisme employeur, toutes

les relations de travail en cours, au jour de la modification, subsistent entre le nouvel employeur et les travailleurs.

Toute modification éventuelle dans les relations de travail ne peut intervenir que dans les formes et aux conditions prévues par la présente loi et par voie de négociation collective.

Chapitre 7 - Règlement intérieur

Art.75.- Dans les organismes employeurs occupant vingt travailleurs et plus, l'employeur est tenu d'élaborer un règlement intérieur et de le soumettre pour avis aux organes de participation ou, à défaut, aux représentants des travailleurs avant sa mise en oeuvre.

Art.76.- Dans les organismes employeurs occupant moins de vingt travailleurs, l'employeur peut élaborer un règlement intérieur, selon les spécificités des activités. La nature de ces activités est fixée par voie réglementaire.

Art.77.- Le règlement intérieur est un document par lequel l'employeur fixe obligatoirement les règles relatives à l'organisation technique du travail, à l'hygiène, à la sécurité et à la discipline.

Dans le domaine disciplinaire, le règlement intérieur fixe la qualification des fautes professionnelles, les degrés des sanctions correspondantes et les procédures de mise en oeuvre.

Art.78.- Les clauses du règlement intérieur qui supprimeraient ou limiteraient les droits des travailleurs tels qu'ils résultent des lois, des règlements et des conventions ou accords collectifs en vigueur sont nulles et de nul effet.

Art.79.- Le règlement intérieur prévu à l'article 75 ci-dessus est déposé auprès de l'inspection du travail territorialement compétente pour approbation de conformité avec la législation et la réglementation du travail dans un délai de huit jours.

Le règlement intérieur prend effet dès son dépôt auprès du greffe du tribunal territorialement compétent.

Il lui est assuré par l'employeur une large publicité en direction des travailleurs concernés.

Titre 4 - Rémunération du travail

Chapitre 1 - Dispositions générales

Art.80.- En contrepartie du travail fourni, le travailleur a droit à une rémunération au titre de laquelle il perçoit un salaire ou un revenu proportionnel aux résultats du travail.

Art.81.- Par salaire, au sens de la présente loi, il faut entendre :

- le salaire de base, tel qu'il résulte de la classification professionnelle de l'organisme employeur ;
- les indemnités versées en raison de l'ancienneté du travailleur, des heures supplémentaires effectuées ou en raison de conditions particulières de travail et, notamment, de travail posté, de nuisance et d'astreinte, y compris le travail de nuit et l'indemnité de zone ;
- les primes liées à la productivité et aux résultats du travail.

Art.82.- Par revenu proportionnel aux résultats du travail, il faut entendre la rémunération au rendement et notamment à la tâche, à la pièce, au cachet et au chiffre d'affaire.

Art.83.- Les remboursements de frais sont versés en raison de sujétions particulières imposées par l'employeur au travailleur (missions commandées, utilisation du véhicule personnel pour le service et sujétions similaires).

Art.84.- Tout employeur est tenu d'assurer, pour un travail de valeur égale, l'égalité de rémunération entre les travailleurs sans aucune discrimination.

Art.85.- La rémunération est exprimée en des termes exclusivement monétaires et son paiement s'effectue en des moyens exclusivement monétaires.

Art.86.- Le montant de la rémunération ainsi que celui de tous les éléments qui la composent figurent, nommément, dans la fiche de paie périodique établie par l'employeur. Cette disposition ne s'applique pas aux remboursements de frais.

Chapitre 2 - Salaire national minimum garanti

Art.87.- Le salaire national minimum garanti (SNMG) applicable dans les secteurs d'activité est fixé par décret, après consultation des associations syndicales de travailleurs et d'employeurs les plus représentatives.

Pour la détermination du SNMG, il est tenu compte de l'évolution :

- de la productivité moyenne nationale enregistrée ;
- de l'indice des prix à la consommation ;
- de la conjoncture économique générale.

Art.87 bis.- (Décret législatif n°94-03) Le salaire national minimum garanti, prévu à l'article 87 ci-dessus, comprend le salaire de base, les indemnités et primes de toute nature à l'exclusion des indemnités versées au titre de remboursement de frais engagés par le travailleur.

Chapitre 3 - Privilèges et garanties

Art.88.- L'employeur est tenu de verser régulièrement à chaque travailleur et à terme échu, la rémunération qui lui est due.

Art.89.- Les rémunérations ou avances sur rémunération sont payées par préférence à toutes autres créances, y compris celles du trésor et de la sécurité sociale, et ce, quelles que soient la nature, la validité et la forme de la relation de travail.

Art.90.- Les rémunérations contenues dans les sommes dues par l'employeur ne peuvent être frappées d'opposition, de saisie ni être retenues pour quelque motif que ce soit, au préjudice des travailleurs auxquels elles sont dues.

Titre 5 - Participation des travailleurs

Chapitre 1 - Organes de participation

Art.91.- (Ordonnance n°96-21) Au sein de l'organisme employeur, la participation des travailleurs est assurée :

- au niveau de tout lieu de travail distinct comprenant au moins vingt travailleurs, par des délégués du personnel ;
- au niveau du siège de l'organisme employeur, par un comité de participation composé de délégués du personnel élus conformément à l'article 93 ci-dessous.

Art.92.- Lorsqu'il existe, au sein d'un même organisme employeur, plusieurs lieux de travail distincts comprenant chacun moins de vingt travailleurs mais dont le nombre total est égal ou supérieur à vingt, les travailleurs peuvent être affiliés au lieu de travail le plus proche ou regroupés pour élire leurs délégués du personnel.

Art.93.- (Ordonnance n°96-21) Au sein d'un même organisme employeur, les délégués du personnel élus conformément aux articles 91 et 92 de la présente loi, élisent en leur sein un comité de participation dont le nombre de délégués est déterminé dans les conditions fixées à l'article 99 ci-dessous.

Art.93 bis.- (Ordonnance n°96-21) Dans les cas où l'organisme employeur n'est constitué que d'un lieu de travail distinct unique, le délégué du personnel élu conformément aux articles 91 et 99 de la présente loi, exerce les prérogatives du comité de participation prévues à l'article 94 ci-dessous.

Chapitre 2 - Attributions des organes de participation

Art.94.- Le comité de participation a les attributions suivantes :

- 1) recevoir les informations qui lui sont communiquées au moins chaque trimestre par l'employeur :
 - sur l'évolution de la production des biens et des services, des ventes et de la productivité du travail ;
 - sur l'évolution des effectifs et de la structure de l'emploi ;
 - sur le taux d'absentéisme, les accidents de travail et les maladies professionnelles ;
 - sur l'application du règlement intérieur ;
- 2) surveiller l'exécution des dispositions applicables en matière d'emploi, d'hygiène, de sécurité et celles relatives à la sécurité sociale ;
- 3) engager toute action appropriée auprès de l'employeur lorsque les dispositions légales et ré-

glements concernant l'hygiène, la sécurité et la médecine du travail ne sont pas respectées ;

4) exprimer un avis avant la mise en oeuvre par l'employeur des décisions se rapportant :

- aux plans annuels et bilans de leur exécution ;
- à l'organisation du travail (normes de travail, système de stimulation, contrôle du travail, horaire du travail) ;
- aux projets de restructuration de l'emploi (réduction de la durée du travail, redéploiement et compression d'effectifs) ;
- aux plans de formation professionnelle, de recyclage, de perfectionnement et d'apprentissage ;
- aux modèles de contrat de travail, de formation et d'apprentissage ;
- au règlement intérieur de l'organisme employeur.

Les avis doivent être émis dans un délai maximum de quinze jours après exposés des motifs formulés par l'employeur. En cas de désaccord sur le règlement intérieur, l'inspecteur du travail est obligatoirement saisi.

5) gérer les oeuvres sociales de l'organisme employeur. Lorsque la gestion des oeuvres sociales est confiée à l'employeur, après accord de celui-ci, une convention entre le comité de participation et l'employeur en précisera les conditions, modalités d'exercice et de contrôle ;

6) consulter les états financiers de l'organisme employeur : bilans, comptes d'exploitation, comptes profits et pertes ;

7) informer régulièrement les travailleurs des questions traitées sauf celles ayant trait aux processus de fabrication, aux relations avec les tiers ou celles revêtues d'un cachet confidentiel ou secret.

Art.95.- Lorsque l'organisme employeur regroupe plus de cent cinquante travailleurs et lorsqu'il existe en son sein un conseil d'administration ou de surveillance, le comité de participation désigne parmi ses membres ou en dehors d'eux des administrateurs chargés de représenter les travailleurs au sein dudit conseil conformément à la législation en vigueur.

Art.96.- Lorsque l'organisme employeur est constitué de plusieurs lieux de travail distincts, les délégués du personnel de chaque lieu distinct exercent, sous le contrôle du comité de participation, les prérogatives de celui-ci précisées aux alinéas 1 et 3 de l'article 94 relativement au lieu de travail concerné.

Chapitre 3 - Mode d'élection et composition des organes de participation

Art.97.- (Ordonnance n°96-21) Les délégués du personnel sont élus en conformité avec les articles 91 et 92 précédents, par les travailleurs concernés au suffrage personnel libre, secret et direct.

Ne sont pas éligibles, les cadres dirigeants de l'organisme employeur, les ascendants, descendants, collatéraux ou parents par alliance au premier degré de l'employeur et des cadres dirigeants, les travailleurs occupant des postes de responsabilité avec pouvoir disciplinaire et les travailleurs ne jouissant pas de leurs droits civils et civiques.

Les délégués du personnel sont élus parmi les travailleurs confirmés réunissant les conditions pour être électeurs, âgés de vingt et un ans révolus et justifiant de plus d'une année d'ancienneté au sein de l'organisme employeur.

La condition d'ancienneté prévue à l'alinéa 3 ci-dessus n'est pas requise pour l'organisme employeur créé depuis moins d'une année.

Art.98.- (Ordonnance n°96-21) Le scrutin est à deux tours. Au premier tour de scrutin, les candidats à l'élection des délégués du personnel sont présentés par les organisations syndicales représentatives au sein de l'organisme employeur, parmi les travailleurs remplissant les critères d'éligibilité fixés à l'article 97 ci-dessus.

Si le nombre de votants est inférieur à la moitié des électeurs, il est procédé dans un délai n'excédant pas trente jours à un second tour de scrutin.

Dans ce cas, peuvent se présenter aux élections tous les travailleurs remplissant les critères d'éligibilité fixés à l'article 97 ci-dessus.

En cas d'absence d'organisation(s) syndicale(s) représentative(s) au sein de l'organisme employeur, les élections des délégués du personnel sont organisées dans les conditions prévues à l'alinéa 3 précédent, compte tenu du taux minimal de participation au scrutin tel que fixé à l'alinéa 2 ci-dessus.

Le mode du scrutin devra permettre, en outre, une représentation équitable des différentes catégories socioprofessionnelles au sein du lieu de travail et de l'organisme employeur concerné.

Sont déclarés élus, les candidats ayant recueilli le plus grand nombre de voix. Lorsque deux ou plusieurs candidats ont recueilli le même nombre de voix, l'ancienneté au sein de l'organisme employeur est prise en considération pour les départager. Toutefois, dans le cas où les candidats élus ont la même ancienneté, le plus âgé d'entre eux l'emporte.

Les modalités d'application du présent article notamment celles relatives à l'organisation des élections sont fixées par voie réglementaire, après consultation des organisations syndicales des travailleurs et des employeurs les plus représentatives.

Art.99.- Le nombre de délégués du personnel est fixé comme suit :

- de 20 à 50 travailleurs : 1 délégué ;
- de 51 à 150 travailleurs : 2 délégués ;
- de 151 à 400 travailleurs : 4 délégués ;
- de 401 à 1.000 travailleurs : 6 délégués.
- au delà de 1.000 travailleurs, il sera décompté un délégué supplémentaire par tranche de 500 travailleurs.

Art.100.- (Ordonnance n°96-21) Toute contestation portant sur les élections des délégués du personnel est portée dans les trente jours suivant les élections devant le tribunal territorialement compétent qui se prononce dans un délai de trente jours de sa saisine par un jugement rendu en premier et dernier ressort.

Art.101.- La durée du mandat des délégués du personnel est de trois ans. Le mandat des délégués du personnel peut leur être retiré par décision de la majorité des travailleurs qui les ont élus lors d'une assemblée générale convoquée par le président du bureau du comité de participation visé à l'article 102 ou organisée à la demande du tiers au moins des travailleurs concernés.

En cas de vacance pour un motif quelconque, le délégué du personnel est remplacé par le travailleur ayant obtenu, lors des élections, un nombre de voix immédiatement inférieur à la dernière personne élue délégué du personnel.

Chapitre 4 - Fonctionnement et facilités

Art.102.- (Ordonnance n°96-21) Lorsque le comité de participation est composé d'au moins deux délégués du personnel, il établit son règlement intérieur et procède à l'élection en son sein d'un bureau composé d'un président et d'un vice-président.

Art.103.- Le comité de participation se réunit au moins une fois tous les trois mois. Il se réunit obligatoirement à la demande de son président ou de la majorité de ses membres.

L'ordre du jour de ces réunions est obligatoirement porté à la connaissance de l'employeur au moins quinze jours à l'avance.

L'employeur peut déléguer un ou plusieurs de ses collaborateurs à ces réunions.

Art.104.- Le comité de participation se réunit également sous la présidence de l'employeur ou de son représentant dûment habilité, assisté de ses principaux collaborateurs, au moins une fois par trimestre.

L'ordre du jour de ces réunions devra être porté à la connaissance du président du bureau du comité de participation au moins trente jours à l'avance et devra traiter de sujets relevant des attributions du comité de participation. Des dossiers relatifs aux questions qui devront être traitées devront être fournis au président du bureau du comité de participation.

Le bureau du comité de participation peut proposer l'adjonction de points à l'ordre du jour de la réunion sous réserve que les questions soulevées relèvent de ses attributions et à condition que les dossiers correspondants établis par le bureau du comité de participation parviennent à l'employeur au moins quinze jours avant la date prévue pour la tenue de la réunion.

Art.105.- Au niveau de chaque lieu de travail, le représentant habilité de l'employeur assisté de ses principaux collaborateurs tient une réunion au moins tous les trois mois avec les délégués du personnel concernés conformément à l'article 96 précédent sur la base d'un ordre du jour préalablement établi et qui leur aura été communiqué au moins sept jours avant la tenue de la réunion.

Art.106.- Les délégués du personnel ont le droit de disposer mensuellement d'un crédit de dix heures payées par l'employeur comme temps de travail, pour l'exercice de leur mandat, sauf durant leur congé annuel.

Les modalités d'utilisation du crédit horaire ainsi alloué fait l'objet d'un accord avec l'employeur.

Art.107.- Les délégués du personnel peuvent convenir de cumuler les crédits d'heures qui leur

FROM : FAK NO. : 24 Nov. 2010 0:58 P1

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة العمل والشؤون الاجتماعية
12 MAR. 2013
الوزير السيد السورور

وزير العمل

تعليمية رقم 01 مؤرخة في 11 مارس 2013
تتعلق بتسيير التشغيل في ولايات الجنوب.

تهدف هذه التعليمية إلى إمداد عدد من التدابير الكفيلة بتجديد تسيير شفاف وصارم لتسيير العمل في ولايات الجنوب، وذلك امتدادا لقرارات المتخذة خلال الزيارة التي تم القيام بها في ولاية ورقلة والرامية إلى ترقية تنمية ولايات الجنوب، ولاسيما معالجة مسألة التشغيل والبطالة وخاصة لدى الشباب.

لذا، وقصد الحفاظ على الاستقرار الاجتماعي على مستوى المناطق المعنية، وعملا بأحكام المادة 3 من القانون رقم 04. 19، المؤرخ في 25 ديسمبر 2004، المتعلق بتنصيب العمال ومراقبة التشغيل، التي تخول الدولة ضمان صلاحيات التنظيم في ميدان التشغيل، وتسيير سوق العمل، وترقية التشغيل على مستوى هذه الولايات، يجب الامتناع، من الآن فصاعدا، إلى الإجراءات الآتية:

1. في مجال التوظيف:

فيما يخص احتياجات المؤسسات المتمركزة في ولايات الجنوب، فيها تلك التي تتواجد مقراتها الاجتماعية خارج هذه الولايات، من اليد العاملة، يجب ضمان أن تتم تلبيةها باللجوء، من جانب الأولوية، إلى اليد العاملة المحلية، وخاصة اليد العاملة غير المؤهلة تأهيلا ذاتيا، طبقا للتشريع المعمول به.

وتلزم المؤسسة التي توظف أهوانا غير مؤهلين تأهيلا كافيا، بالتكفل، عند الضرورة، بضمان تكوين مباشر أو بواسطة مراكز التكوين المهني من خلال تكوين على أساس البطاقة.

ووجب هذا الإجراء أن يكون بصفة تلقائية محل بند يدرج في عقود تقديم الخدمات.

وإذا استحسن إيجاد الاختصاصات المطلوبة في سوق العمل المحلية، يمكن والى الولاية المختصة إقليميا، أن يمنح ترخيصا استثنائيا باللجوء إلى يد عاملة خارج الولاية على أن يكون ذلك بموجب تقرير معلل، ومشفوعا برأي مصالح التشغيل المختصة.

2

ومكنة، فإن اللجوء إلى توظيف يد عاملة خارج الولاية، لن يخصص به إلا في حدود المناصب الشاغرة التي تفتقر محليا، إلى ما يوافقها من مؤهلات.

ومهما يكن من حال، يجب على كل مستخدم أن يبلغ الوكالة المؤهلة أو البلدية، بكل منصب شاغر يريد شغله في مؤسسته، وإرسال المعلومات المتعلقة بالاحتياجات من اليد العاملة وعمليات التوظيف التي قام بها، إلى الوكالة المؤهلة، طبقا لأحكام المادتين 18 و 19 من القانون رقم 04 . 19 المشار إليه أعلاه.

2. في مجال الأجور

لقد أثبتت الممارسة في مجال الأجور في ولايات الجنوب بأن نظام الرواتب المطبق من طرف شركات تقديم الخدمات كان تمييزيا وغالبا ما يكون أدنى من ذلك المطبق من قبل المؤسسات العامة والأجور، يجب على المؤسسات التي تستعين بمقدمي خدمات لإنجاز أشغال مهمها كانت طبيعتها، أن تدرج بندا في العقود التي تربطها وإياهم، يتضمن تطبيق شبكة للأجور لا يمكن أن تكون أدنى من 80% من شبكات أجورها المعمول بها في مناصب مماثلة.

وفي حالة عدم وجود مناصب عمل مماثلة لدى المؤسسة الأمرة، يتعين الاستناد في مجال الرواتب، إلى الأجور المدفوعة في الفرع على المستوى المحلي.

3. في مجال تحسين مؤهلات اليد العاملة المحلية:

يجب على المصالح المكلفة بالتكوين أن تسهر تحت الإشراف المباشر لوالي الولاية، وبالإتصال مع المصالح المعنية بالتشغيل، وتلك المكلفة بالطاقة، والسياحة والصناعة التقليدية، والمؤسسات، على جرد المهن التي تسجل عجزا على المستوى المحلي، واتخاذ التدابير الرامية إلى تكييف المؤهلات عن طريق تكوين إقامي أو عن طريق تكوين بواسطة التمهين في المؤسسة بما يستجيب لاحتياجات المؤسسات.

وفي هذا الإطار، فإن التعليمات الصادرة خلال الزيارة التي تم القيام بها في ولاية ورقلة في شهر نوفمبر 2012، والمتعلقة بفتح مركز مهني تابع لقطاع الطاقة، إلى جانب فتح أقسام للتكوين من طرف قطاع التكوين المهني، يجب أن يتم تجسيدها في أجل أقصاه نهاية شهر أبريل 2013.

من جهة أخرى، سيسهر قطاع السياحة والصناعة التقليدية على أن تخصص حصص المقاعد اليداعوجية للشباب المنحدرين من ولايات الجنوب في المعاهد المتخصصة التابعة لوصايتهم، ولاسيما معهدي تيزي وزو وبوسعادة.

كما يتمين، أجلا، إقرار فتح عدد متخصص أو محطة ملحقة بمعاهد التكوين الموجودة في مهن الفنادق والإطعام.

4. وفي مجال دعم إنشاء مؤسسات مصغرة،

ينبغي أن ترفع كل القيود التي تحول دون تطور المؤسسات المصغرة في ولايات الجنوب بما يسمح بتطوير روح المقاولة لدى شباب هذه المناطق. ولهذا الغرض، فإن تخفيض نسبة الفائدة على القروض الممنوحة من طرف البنوك في إطار أجهزة دعم إنشاء نشاطات مصغرة التي تديرها الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب والصندوق الوطني للتأمين على البطالة، سيتم رفعه إلى 100% بالنسبة للمشاريع التي يبادر بها الشباب المقاولون والبطالون من المرقين في ولايات الجنوب العشرة.

من جهة أخرى، فإن السيد وزير الطاقة والمناجم سيكلف كل المؤسسات تحت الوصاية، لحملها على تفضيل المناولة في نشاطها مع المؤسسات المصغرة المنشأة في إطار الأجهزة المذكورة أعلاه.

فضلا من ذلك، يجب على السادة الولاة أن يسهروا على التطبيق الصارم لأحكام المادة 55 ثالثا، من قانون الصفقات العمومية التي تخصص حصة من 20% من الطلب العمومي إلى المؤسسات المصغرة المستحدثة في هذا الإطار.

5. متابعة تنفيذ هذه التعليمات:

سيتم، بموجب قرار من والي الولاية، تأسيس لجنة قطاعية مشتركة بغرض ضمان متابعة تنفيذ هذه التعليمات وحمل المؤسسات المتمركزة في ولايات الجنوب على التقيد بأحكامها.

وستجتمع هذه اللجنة، برئاسة والي الولاية، مرة في الشهر على الأقل.

وتتشكل من:

- مدير الطاقة والمناجم؛
 - مدير الفلاحة والتنمية الريفية؛
 - المدير الولائي للتجارة؛
 - مدير التكوين والتعليم المهنيين؛
 - المدير الولائي للتشغيل؛
 - مدير السياحة والصناعة التقليدية؛
 - مدير الصناعة؛
 - المفتش الولائي للعمل؛
 - رئيس الوكالة الولائية للتشغيل؛
 - ورئيس المحطة المحلية للمركز الوطني للسجل التجاري.
- ويجب على اللجنة القطاعية أن تعد تقريرا شهريا من نشاطاتها ليرسله والي الولاية المعني إلى الوزير الأول.

4

علاوة على إقامة هذه اللجنة، يجب أن يسهر الولاة المعنيون على انعقاد اجتماعات اللجان الولائية لترقية التشغيل، بانتظام، حيث يتعين أن تناقش فيها كل المسائل المتعلقة بالتشغيل.

1. المراقبة والعقوبات:

بغض النظر عن العقوبات التي ينص عليها التشريع المعمول به، ستتخذ مختلف القضاة، كل واختصاصاتها، تدابير إدارية ضد كل عون للدولة وكل متعامل عمومي وخاص، وكل مؤسسة تخالف أحكام هذه التعليمات.

ويمكن هذه التدابير أن تتضمن تعليق السجل التجاري، وفسخ العقود، ورفض طلبات رخص العمل بالنسبة لليد العاملة الأجنبية المستعملة بغير وجه قانوني.

وفي الأخير، يجب على اللجنة القطاعية المشار إليها أعلاه، أن تقوم بإعداد وتحديث قائمة المؤسسات التي تتركب مخالفات للتشريع الوطني والتي كانت في الواقع محل متابعة إدارية أو قضائية.

واني أولي منية خاصة للتطبيق الصارم لأحكام هذه التعليمات.

الوزير الأول
عبد المالك سلال



أ. الح. ب.
رئيس الجمهورية (على سبيل عرض حال).

Annexe IV: Fiche d'entretien de repérage de compétences

Nom :

Prénom :

Fonction :

Structure :

	Non Observé	I	II	III
Qualités Entrepreneuriales				
Capacité d'anticipation stratégique				
Capacité à prendre des décisions				
Capacité à faire preuve d'initiative				
Capacité d'innover				
Qualités Managériales				
Capacité à déléguer (savoir-faire faire)				
Capacité à exercer un leadership				
Capacité à planifier, à organiser				
Qualités Professionnelles				
Capacité à analyser et résoudre les problèmes				
Expertise				
Capacité à communiquer				
Qualités Personnelles				
Capacité de résister à la pression				
Capacité de s'impliquer				
Capacité de souplesse et d'adaptation				
Capacité de se référer en permanence à des critères d'excellence				
Capacité de se surpasser				

I : Faible, II : Moyen, III : Fort

Synthèse des écarts de compétences :

.....
.....
.....

Visa du RH

Annexe V: Organisation 4X4

1- Organisation du système 4 X 4

Cycle	Temps de travail	Total Récup. / congé	Durée du cycle
1	4 S	4 S	8 S
2	4 S	4 S	8 S
3	4 S	4 S	8 S
4	4 S	4 S	8 S
5	4 S	4 S	8 S
6	4 S	4 S	8 S
7	2 S + 1 J	2 S	4 S + 1 J
Total	26 S + 1 J	26 S	52 S + 1 J

S : Semaine J : jour

Nombre de jours travaillés : 26 S + 1 J = 183 jours

Nombre de jours de récupération : 26 S = 182 jours (y compris délais de route)

Total heures travaillées : 183 jours x 12 h = 2 196 heures

2- Maintien pour raison de service

Un planning du système « 4 X 4 » est établi au préalable.

Des travailleurs peuvent être appelés pour raison de service à exercer des journées supplémentaires et ce afin d'assurer la continuité du service.

Les journées au-delà des 183 jours sont traduites en journée de récupération.

3- Absence

Pour une (01) journée d'absence, il est retenu une (01) journée d'IZCV.

L'abattement sur l'IZCV intervient en plus des retenus sur le salaire de base et l'ensemble de ses éléments (primes et indemnités) au prorata du nombre de jours d'absence.

Le travailleur lors de sa reprise doit continuer à exercer conformément au planning initial.

4- Absence pour événements familiaux :

Des délais de route découlant éventuellement des congés spéciaux familiaux s'ajoutent à ces congés.

Annexe VI : Plan de succession

Dénomination du Poste Clés:	Potentiel éligible	Âge	Poste actuel	Depuis	Nature de la succession courte, moyenne ou longue terme	Points à développer (formation ou coaching)

Date et Visa DRH

Date et Visa

