

**Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique**

**Ecole Nationale Supérieure de Management
ENSM.ALGER**

Master en Management des Organisations

Mémoire de fin d'étude

THEME



**Contribution à l'amélioration du processus GRH des
projets au sein de l'ENGTP par rapprochement aux
normes PMI**

Présenté par : Hachaichi Nessim

Encadré par : Dr Mohamed Bakalem

Année : 2012-2013

Résumé

Beaucoup d'entreprises en Algérie ont aujourd'hui du mal à réussir leurs projets et à respecter les objectifs de coût de délai et de qualité. On peut y trouver plusieurs causes, comme des erreurs de prévision et de planification, ou bien encore une mauvaise gestion des ressources du projet, particulièrement les ressources humaines. En effet, cette dimension importante du management de projet est négligée et marginalisée dans notre pays, et souvent réduite à des simples procédures administratives, malgré le fait que les théoriciens des sciences de gestion ont depuis longtemps reconnu leur rôle capital dans la performance de l'entreprise et dans le succès des projets. Ainsi beaucoup de projets pourtant dotés de moyens financiers et techniques considérables n'ont pu atteindre leurs objectifs en raison d'une gestion des ressources humaines (GRH) défaillante. Il y a donc urgence à réorganiser la GRH dans les entreprises en général et celles fonctionnant en mode projet en particulier, et à l'améliorer pour qu'elle ne soit plus une cause d'échec des projets mais un facteur qui aide au respect des objectifs du triptyque coût délai et spécifications. Nous avons donc choisi pour notre travail, l'une des principales entreprises Algériennes d'engineering et de réalisation de projet, l'ENGTP, pour y étudier la gestion des ressources humaines pratiquée par la société et voir quelles sont les défaillances qui ont des conséquences négatives sur les projets de l'entreprise. Puis proposer des axes d'amélioration pour maximiser l'impact positif de la gestion des ressources humaines sur les projets.

Nos résultats ont révélé que la GRH doit suivre les normes en la matière édictées par les référentiels de management de projets et que les procédures qui régissent les pratiques de recrutement, de formation et la gestion des carrières doivent être revues afin de mieux coller au contexte particulier des projets. Ainsi le recrutement doit être décentralisé avec une implication du chef de projet, la formation quand à elle doit être dotée de plus de moyens et de prérogatives. Il faut aussi mettre en place une véritable gestion de carrière et réduire la part des contractuels. En fin de futures recherches pourrait mieux détailler les liens et les corrélations existant entre les indicateurs de la GRH et ceux des projets afin d'avoir une GRH beaucoup plus efficace dans le management de projet.

Mots clés : Processus, gestion des ressources humaines, norme PMI

Abstract

Many companies in Algeria have today difficulty to reach a success their projects and respect the objectives of cost of time and quality .There is several reason which causes this , like errors of forecast and planning or even a bad stock management particularly human resources. Indeed this important dimension of the project management is neglected and marginalized in our country and often reduced to simple administrative procedures in spite of the fact that the theorists of sciences management have recognized for a long time their key role in the performance of the company and the success of the projects. Thus much of projects however equipped with financial means and technical considerable could not achieve their goals because of human stock management failing.

There is thus urgency to reorganize the human resources management in the company in general and those functioning in project mode in particular , and to improve it so that it is not anymore cause of failure of the projects but a factor which helps with the respect of the objectives of the cost , periods and specifications .We thus chose for our work one of the main Algerian companies of engineering and of realization of project , the ENGTP , there to study the human management resources practiced by the company and it see which are the failures which have negative consequences on the positive impact of the humans management resources on the projects

Our results revealed that the GRH must follow the standards on the matter published by the referenceframes of management of projects andthat the procedures which govern the practic esof recruitment, formation and the managementof the careers owed beings re-examined in order to better stick to the particular context projects.

Thus recruitment must be decentralized with animplication of the projectmanagerthe formati onwhen with it must be equipped of more thanmeans and prerogatives. It is also necessary to set up a true management of career and to reduce the share of the contractual ones. In end future research could better detail the bondsand the correlations existing between theindicators E the GRH and those of the project in order to have a GRH much more effective in the management of project.

Keywords : Process, Human resources management , PMI technical standards

ملخص

الشركات في الجزائر اليوم تكافح من أجل النجاح في مشاريعهم وتحقيق أهداف تكلفة الوقت والجودة. يمكن للمرء أن يجد العديد من الأسباب، مثل أخطاء في التنبؤ والتخطيط، أو حتى سيئة إدارة موارد المشروع، ولا سيما الموارد البشرية. في الواقع، يتم إهمال هذا الجانب المهم من إدارة المشاريع والمهنيين في بلادنا، وغالبا ما تحولت إلى إجراءات إدارية بسيطة، على الرغم من أن منظري علم الإدارة كانت أدركت منذ فترة طويلة دورا رئيسيا في أداء الشركة ونجاح المشاريع. لذا العديد من المشاريع حتى الآن مع الموارد المالية والتقنية الكبيرة لا يمكن أن تحقق فاشل (HRM) أهدافها لإدارة الموارد البشرية

ولذلك هناك حاجة ملحة لإعادة تنظيم إدارة الموارد البشرية في مجال الأعمال التجارية بصفة عامة وعلى وجه الخصوص وضع تشغيل المشروع، وتحسين أنه لم يعد سببا لفشل المشروع ولكن أحد العوامل التي تساعد على تحقيق أهداف بالثلاثي من متطلبات التكلفة والوقت. لذا اخترنا لعملا، واحدة من شركات الهندسة والبناء الجزائرية الرئيسي ، لدراسة إدارة الموارد البشرية التي تمارسها الشركة ونرى ما والإخفاقات التي يكون لها أثر ENGTP للمشروع، سلبي على مشاريع الشركة. ثم اقتراح مجالات التحسين لتعظيم الأثر الإيجابي لإدارة الموارد البشرية على المشاريع.

أظهرت نتائجنا أن إدارة الموارد البشرية يجب أن تتبع والمعايير التي نشرتها معايير إدارة المشاريع والإجراءات التي تحكم ممارسات التوظيف والتدريب وإدارة الحياة الوظيفية الكائنات تنقيحها لأفضل تناسب السياق الخاص يجب المشاريع. هكذا ينبغي أن لا مركزية التوظيف بمشاركة مدير المشروع في التدريب عندما يجب أن يكون لديها المزيد من الموارد والصلاحيات. أيضا تطوير إدارة الحياة الوظيفية الحقيقية وتخفيض حصة من العقد وأخيرا البحث في المستقبل يمكن تحسين التفصيل الصلات والعلاقات المتبادلة بين المؤشرات

الكلمات المفتاحية العمليات ادارة الموارد البشرية المعايير

Liste des figures

Figure 1 : l'organigramme de l'entreprise ENGTP en vigueur en 2012-2013

Figure 2 : Données d'entrée, de sortie, outils et techniques du processus « Elaborer le plan des RH »

Figure 3 : Données d'entrée, de sortie, outils, techniques du processus « Constituer l'équipe projet »

Figure 4: Données d'entrée, de sortie, outils du processus « Développer l'équipe projet »

Figure 5: Données d'entrée, de sortie, outils du processus »Diriger l'équipe projet »

Figure 6 : Le processus « Elaborer le plan des ressources humaines » de l'ENGTP

Figure 7: Le processus « constituer l'équipe projet » de l'ENGTP

Figure 8 : Le processus « diriger l'équipe projet » de l'ENGTP

Figure 9 : évolution des heures perdues dues aux immobilisations par rapport aux heures dépensées en 2012

Figure 10 : Evolution des heures de non qualité par rapport aux heures dépensées en 2012

Figure 11 : Evolution du taux de rendement au cours de l'année 2012

Liste des tableaux

Tableau 1 : Comparaison des activités « projets » et « opérations »

Tableau 2 : Le taux de rendement des projets au cours de l'année 2012

Sommaire

Introduction.....	2
--------------------------	----------

Chapitre 1 : Méthodologie de la recherche et concepts théoriques.....	5
--	----------

Section 1 : Démarche de la recherche et présentation du cas.....	5
---	----------

1- Démarche de la recherche.....	5
----------------------------------	---

2- Présentation de l'entreprise de l'ENGTP	10
--	----

Section 2 : Définitions des concepts utilisés	16
--	-----------

1- La gestion des ressources humaines.....	16
--	----

2- Le management de projet.....	21
---------------------------------	----

3- La GRH dans le cadre du management de projet	28
---	----

4- L'approche processus.....	32
------------------------------	----

Chapitre 2 : Le processus GRH et le référentiel PMBOK

Section 1 : La gestion des ressources humaines selon le PMBOK.....	35
---	-----------

1- Elaborer le plan des ressources humaines	37
---	----

2- Constituer l'équipe projet	42
-------------------------------------	----

3- Développer l'équipe projet	44
-------------------------------------	----

4- Diriger l'équipe projet	45
----------------------------------	----

Section 2 : Les processus de la GRH au sein de GTP..... 48

- 1- Le choix des projets de l'entreprise 49
- 2- Les processus GRH d'ENGTP..... 51
- 3- Similitudes et différences entre le PMBOK et GTP 63

Chapitre 3 : L'impact de la GRH sur les projets de GTP 67

Section 1 : Les pratiques de la GRH ayant un impact sur les projets 67

- 1- Le recrutement de l'équipe de projet 67
- 2- La formation dispensée par GTP 72
- 3- La gestion des carrières..... 78

Section 2 : Les axes d'améliorations 82

- 1- Doter l'entreprise d'un plan de management projet 82
- 2- Encadrer le pouvoir des régions pour améliorer la mobilisation 83
- 3- Les axes d'améliorations de la formation 86
- 4- La mise en place d'une gestion de carrière et la réduction du nombre de contractuels 88

Conclusion

Bibliographie

Annexes

Introduction

Aujourd'hui les entreprises font face à un environnement de plus en plus complexe, incertain et évolutif, caractérisé par l'apparition de nouveaux produits et de nouvelles technologies ainsi que par l'intensité de la concurrence et l'augmentation du pouvoir des clients et donc de leur exigences. Elles doivent donc être en permanence à la recherche de compétitivité et de performance et à l'amélioration de leur position sur les marchés. Cela ne peut se faire qu'en misant sur l'innovation.

C'est dans ce contexte qu'elles adoptent de plus en plus le mode de fonctionnement par projet, car c'est l'une des structures les mieux adapté pour ces objectifs. En effet ce mode d'organisation permet de gérer un environnement temporaire et non durable à l'inverse du mode d'organisation classique dit « mode métier ». Il conduit aussi les gestionnaires à tout faire pour respecter les délais, ce qui incite toutes les structures de l'entreprise à travailler dans ce sens. Il permet aussi de respecter le montant des dépenses prévisionnelles affectées au projet, et donc une meilleure maîtrise des coûts.

Le projet est selon Turner (1999) une concordance d'actions pour lesquelles des ressources humaines, financières et matérielles sont organisées de manière nouvelle pour réaliser un ensemble unique d'activités, dans des spécifications et des délais fixés et dans la limite d'une enveloppe budgétaire allouée. Il nécessite donc la mobilisation par l'entreprise de moyens financiers, matériels et humains, ainsi que d'une logistique souvent très complexe. Cependant, la dimension « humaine » est souvent marginalisée par rapport aux autres éléments, à tel point que beaucoup de projets qui étaient pourtant dotés de moyens matériels et financiers conséquents ont souvent échoué ou pris du retard à cause d'une mauvaise gestion des ressources humaines (GRH).

En effet, diverses causes liées à l'élément humain, comme l'absence de coordination entre les acteurs des projets ou les conflits surgissant entre ces derniers et les acteurs métiers, ont conduit à l'abandon des projets, au dépassement du délai fixé

dans le contrat et à un surcoût. L'inexpérience des intervenants, due à un déficit de formation, est aussi une grande préoccupation, d'autant plus qu'elle est caractérisée par le fait que les métiers exercés dans les projets sont le plus souvent nouveaux et demandent donc un certain professionnalisme, plus d'implication et de travail. L'impact des ressources humaines sur la réussite des projets a fait l'objet de plusieurs recherches par les théoriciens de la gestion, la majorité d'entre eux ayant mis l'accent sur l'importance des différentes fonctions de la GRH sur le respect des délais, des coûts ainsi que des spécificités des projets.

C'est ainsi notamment que Hubbard (1990) a critiqué la tendance à attribuer l'échec des projets aux seules causes techniques et à omettre l'élément humain. Loosemore et al (2003) va 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 projets. Brown et al (2007) ont, quand 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. La gestion des ressources humaines dans une organisation travaillant en mode projets doit donc être réorganisée pour répondre aux caractéristiques des dits projets.

Or, de nombreuses entreprises continuent à fonctionner selon les schémas classiques de l'organisation fonctionnelle, dans lesquels les principaux outils que sont le recrutement, la formation, la gestion des carrières et la rémunération, ne sont pas adaptés au mode de fonctionnement par projet.

Cela est particulièrement vrai dans bon nombre d'entreprises algériennes ayant adopté ce mode de fonctionnement où on observe très souvent un certain déphasage entre les procédures suivies par les directions des ressources humaines et les exigences des projets sur le terrain. Cet état de fait conduit souvent à dépasser les délais de réalisation, les coûts des projets ainsi que les spécifications fixées par les cahiers des charges. Il est donc indispensable de réorganiser la fonction « ressources humaines » afin d'optimiser son impact sur le processus de réalisation des projets et ainsi de garantir le respect des délais, des coûts et de la qualité.

L'Entreprise Nationale des Grands Travaux Pétroliers (ENGTP), l'une des plus grandes entreprises qui fonctionne en mode projet en Algérie, entre parfaitement dans ce cas de figure. En effet, les responsables de l'entreprise ont tendance à marginaliser le département des ressources humaines et à le considérer comme une structure annexe. Ce qui a des conséquences négatives sur les projets qu'elle réalise. Cela nous amène donc à poser la question centrale suivante: **Comment procéder à l'amélioration du processus « Gestion des Ressources Humaines » au sein de ENGTP, afin qu'il impacte le plus positivement possible sur les projets de l'entreprise ?**

Pour répondre à l'objectif de notre étude, nous présentons dans le premier chapitre une revue de la littérature à jour relative, aux pratiques de gestion des ressources humaines, la gestion de projet ainsi qu'à la GRH en contexte de projets. Nous y définirons et discuterons les concepts utilisés dans notre travail. La méthodologie utilisée ainsi que la présentation du cas seront également traités. Le deuxième chapitre sera lui consacré à l'étude qualitative qui comparera la GRH telle que présentée par le PMBOK et celle qui se fait au sein de l'entreprise. Le troisième et dernier chapitre quand à lui concernera l'étude quantitative des variables de la GRH qui influent sur les projets dans la première section et une série d'axes d'amélioration que nous proposons pour l'entreprise dans la deuxième.

Chapitre 1 : Méthodologie de la recherche et concepts théoriques

Introduction

L'objectif de ce chapitre est de présenter les choix méthodologiques de la recherche et d'affiner la problématique et les hypothèses sous lesquels a été fait notre travail. Nous expliquerons aussi la démarche utilisée pour répondre à la problématique. L'entreprise dans laquelle a été effectué le stage sera aussi brièvement présentée. Dans la deuxième section nous définirons tous les concepts théoriques que nous allons utiliser avec pour chacun d'eux une petite revue de la littérature et mettre en avant les différents points de vue des auteurs ayant abordé ces concepts.

Section 1 : Méthodologie utilisée et présentation du cas étudié :

1-Démarche de la recherche

1-1 Problématiques et hypothèses :

Comme spécifié dans l'introduction, la majorité des auteurs ont reconnu le rôle primordial que la gestion des ressources humaines a dans la performance des organisations et dans la réussite des projets d'une entreprise. Notre travail s'appuiera donc sur ce constat. Or en Algérie elle n'est pas encore reconnue comme telle¹, beaucoup la voyant encore comme une fonction annexe, et qui doit être gérée de manière bureaucratique².

Ceci est valable pour les entreprises fonctionnant en mode projet, dont la gestion des ressources humaines est encore loin de répondre aux exigences spécifiques du contexte des projets et dont le fonctionnement suit encore les modèles de l'organisation traditionnelle.

¹Mohamed Meziane, évolution de la fonction des ressources humaines en Algérie, 2007, le 05/06/2013
<http://www.fmrh.org/etudesetprojets/projet-agora/fonctionrhpaysmediterranee/29-evolutionfonction-rhalgerie>

² Samir TOUMI, LA PROBLEMATIQUE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DANS LE CONTEXTE ECONOMIQUE ACTUEL ALGERIEN, 2011, le 05/06/2013
<http://www.teamconsultdz.com/news/upload/file/Problematiche%20RH%20en%20Algerie.pdf>

Nous avons donc voulu à travers une étude de cas sur l'une des plus grandes entreprises publiques de réalisation de projet en Algérie , faire un état des lieux de la gestion des ressources humaines et proposer des axes d'améliorations afin de maximiser la contribution de la GRH sur le succès des projets de l'entreprise .Nous tenterons donc de répondre à la question principale :

Comment procéder à l'amélioration du processus « Gestion des Ressources Humaines » au sein de l'ENGTP, afin qu'il impacte le plus positivement possible sur les projets de l'entreprise ?

Nous proposons d'utiliser le référentiel PMBOK, comme moyen d'amélioration de la GRH dans le contexte de projet. Il s'agit en effet de l'un des plus importants référentiel avec la norme 10006 qui définit les champs des connaissances couvrant le management de projets et qui contient l'ensemble des pratiques en la matière.

Nous avons eu le choix entre plusieurs outils d'améliorations comme le Benchmark, mais nous avons préféré utiliser un référentiel étant donnée son caractère général. L'utilisation du benchmark aurait été plus compliquée vu qu'actuellement il n'existe pas d'entreprise Algérienne dont on aurait pu s'inspirer .Le benchmark d'une entreprise étrangère nécessite une réadaptation au contexte algérien particulièrement complexe ce que pour des raisons de temps, de moyens et de disponibilité de l'info nous n'aurions pas pu faire.

Dans un premier temps nous feront une comparaison de la gestion des ressources humaines tel que pratiquée au sein de GTP, et celle décrite dans le PMBOK .Nous y exposerons les points communs ainsi que les différences qui existent .Ce sont ces dernières qui serviront de base à nos axes d'améliorations .Puis nous tenterons de compléter les conclusions de cette comparaison par l'analyse de données quantitatives sur les projets réalisés par l'ENGTP.

Donc la question principale doit être complétée par deux autres questions secondaires qui sont :

-La GRH pratiquée au sein de GTP est-elle conforme aux normes en vigueur dans le management de projet ?

-Ou se situent les défaillances qui ont un impact sur les projets et quelles sont les mesures à prendre pour tenter d’y remédier ?

Afin de pouvoir répondre à ces interrogations nous allons poser deux hypothèses sur lesquelles se basera notre étude :

-Le respect des processus et procédures contenue dans le PMBOK est nécessaire à la réussite des projets.

-D’autres facteurs liés aux pratiques et à l’organisation de l’entreprise doivent être améliorés

Nous devons aussi présenter les principaux concepts qui seront utilisés dans notre étude, et donner les principales définitions abordés par les auteurs ayant traité ces concepts. Nous y consacrerons la deuxième section de ce chapitre .

Seront donc abordés la gestion des ressources humaines, et son rôle dans la performance des entreprises en général .Puis nous traiterons des définitions se rapportant au projet, et des principales caractéristiques et pratiques de la GRH en contexte de projets. Et enfin nous présenterons brièvement l’approche processus étant donné que c’est cette approche qui sera utilisé dans notre travail.

1-2 La nature de la recherche :

Notre recherche peut être qualifié de **multidisciplinaire** puisqu’elle fait appel à des éléments appartenant à différentes disciplines des sciences de gestion. En effet, du fait que nous nous intéressons à la manière dont le processus « gestion des ressources humaines » influe sur celui de « réalisation de projets », les disciplines concernées par notre étude sont les sciences de gestion (en particulier la gestion des projets), la gestion des ressources humaines, l’approche processus et les sciences des organisations.

Il s’agit d’une recherche **documentaire** puisque elle se base sur les documents de l’ENGTP, les entretiens et le PMBOK, pour comprendre et décrire les processus de l’entreprise. En effet ce sont les entretiens qui nous ont servi de base pour décrire le processus de la GRH de l’entreprise ENGTP, et les comparer au référentiel du PMBOK. Ils n’ont donc pas été utilisés directement comme moyen de réponse à la problématique mais comme support d’explication.

De plus ce sont les informations contenues dans les documents internes qui ont été utilisé pour détecter les défaillances qui frappent la GRH dans l'entreprise et qui on servit de base aux axes d'améliorations qui seront présentés dans le dernier chapitre.

1-3 La collecte des données :

Il existe selon Yin(1994) six sources de données que l'on peut utiliser lors d'une étude de cas : les entretiens, les archives, la documentation, l'observation directe, participante ainsi que la simulation .Cette diversité de sources mobilisables fait selon (Royer & Zarlowski, 1999a). , la force des méthodes des études de cas .En effet l'opportunité de recourir à ces différentes sources dans le cadre de triangulation permet d'améliorer la validité du construit de la recherche .Nous avons utilisé deux sources parmi les six identifiés : les entretiens, et la documentation dont voici la présentation successive en fonction de leur importance et de leur utilisation dans notre travail.

-Les entretiens :

Cette méthode de collecte de données a été validée par les chercheurs et est même selon Yin (1994) l'une des principales techniques utilisée lors des études de cas .Cela est vrai pour notre travail .Puisqu' il concerne la relation entre la gestion des ressources humaines et la réalisation des projets, nous avons sélectionné un ensemble d'intervenants impliqués dans ces deux processus.

Ainsi pour les interlocuteurs impliqués dans les projets nous avons sélectionné l'ensembles des chefs de départements impliqués dans le choix des projets ,et la détermination des besoins nécessaires à leur réalisation , ainsi que le chef de département de la planification et suivi des projet du fait de sa position stratégique à la fois dans la réalisation des projets mais aussi dans l'affectation des ressources humaines qui y sont nécessaires.

Pour le volet ressources humaines, nous avons menés des entretiens avec le chef de la cellule de l'évaluation des compétences, le chef du service recrutement et formation, ainsi que le chef du département des ressources humaines .Nous avons aussi fait une rencontre avec le directeur de projets de la direction de la maintenance industrielle qui était par

ailleurs un ancien chef de projet, sur à la fois le volet ressources humaines et la réalisation des projets .Cette entrevue nous a également permis de bénéficier de son expérience sur les chantier et de mieux saisir les réalités du terrain .

Les entretiens réalisés sont semi directifs, cela signifie qu'ils ont été menés sur la base d'un guide d'entretien structuré qui selon Loufrani(2006) à la particularité d'aborder une série de thèmes préalablement définis, permettant de cernerle phénomène sans trop le contraindre. Il a été élaboré en fonction des informations dont nous avons besoin au sein de chaque direction. Ainsi nous commençons à chaque fois par des questions sur la fonction de l'interviewé et le rôle de son département ou direction dans les processus étudiés. Puis on lui demande de nous expliquer les principales activités qu'il réalise, et les difficultés rencontrées. Le modèle que nous avons utilisé pour tous nos entretiens est présenté en annexe A.

Les résultats des entretiens sont écrits sur papier avant d'être exploités et traités sous forme électronique afin de servir de base à notre analyse.

-La documentation :

La documentation sert principalement à corroborer et à compléter les informations glanées lors des entretiens. Selon Baumard & al. (1999), on trouve des informations dans les documents qui ne sont pas forcement cités par les personnes interviewés lors des entretiens en face à face. Les documents servent aussi selon cet auteur à se familiariser avec le terrain d'étude.

Nous avons eu recours à deux types de documents : les documents internes et externes. Pour le premier type il s'agit principalement du manuel de qualité des l'entreprise (SMQ), pour lequel l'entreprise à été certifié selon la norme ISO 9001, et qui comporte l'ensemble des processus et des procédures en vigueur dans l'entreprise. Il ya aussi les organigrammes, les structures d'organisations des différentes directions ainsi que leur missions et taches.

Nous avons aussi utilisé pour l'analyse quantitative, les bilans d'activités mensuels des projets fournis par le chef de département de la planification et suivi des projets ainsi que les données y correspondant en termes de ressource humaines, qui proviennent eux du service statistique de l'entreprise. Pour les documents externes il s'agit surtout des

informations contenues dans le site internet de l'entreprise et qui ont servi principalement à la présentation de l'entreprise.

2- Présentation de l'entreprise de l'ENGTP :

Le champ d'investigation de notre recherche qui est selon Garel (1998) in Sabrina Loufrani (2011), le terrain dans lequel le chercheur évolue, et ce sur quoi vont porter les observations, ou ce sur quoi va se déployer le dispositif de recherche, est pour notre étude bien délimité puisqu'il s'agit de l'organisation par projets de développement de produits nouveaux.

Notre travail de recherche nécessite donc d'être effectué dans une entreprise d'engineering et de réalisation de projet et qui fonctionne en mode projet. Notre choix c'est porté sur l'entreprise nationale de grands travaux pétroliers (ENGTP) dont nous présentons les caractéristiques et les principales activités afin de vérifier qu'elle entre bien dans cette description.

2-1 : Historique et dates clés :

L'histoire de l'entreprise commence en 1968 avec la création de la société ALTRA, par le groupe Sonatrach et l'entreprise française UIE, qui activait dans le domaine de la construction des installations pétrolières de surface et qui était présente en Algérie depuis un certain temps. En 1972, après la décision prise par l'Algérie de nationaliser le secteur des hydrocarbures, la Sonatrach décida de racheter toutes les parts de ALTRA, qui devient donc une filiale à 100 % du groupe. Durant cette période la firme décide d'entreprendre la réalisation de grands travaux afin de soutenir le développement du secteur des hydrocarbures dans le cadre de la politique de l'époque, qui projetait de contrôler totalement un secteur d'activité considéré à juste raison comme essentiel pour le pays. Elle engage en parallèle des actions de formation du personnel local notamment les managers et les ingénieurs des différentes spécialités, qui remplacent peu à peu le personnel étranger.

C'est en 1980 qu'est créé Grands Travaux Pétroliers (GTP), qui hérite de l'ensemble du patrimoine matériel et humain de la société ALTRA. Elle poursuit les mêmes activités que l'entreprise précédente, qui sont cependant ralenties par le contre choc pétrolier de

1986 qui freina les investissements dans le secteur des hydrocarbures et plongea de ce fait l'entreprise dans une période de crise. En 1989, GTP change de statut et devient une EPE / SPA, qu'elle conservera jusqu'en 2004.

Durant cette période c'est le contexte politico –sécuritaire instable du pays qui va affecter l'entreprise et la perturber dans son activité. En effet, il va contraindre bon nombres de ses partenaires étrangers à quitter l'Algérie, perturbant ainsi l'activité sur de nombreux chantiers.

En 2004, le holding public Traven entre dans le capital de l'entreprise et détient 49 % des parts de capital, cependant cette situation ne va durer longtemps puisqu'en 2005, la Sonatrach redevient détentrice de l'ensemble des parts, et GTP devient filiale du Groupe Sonatrach Holding SPP à 100 %, ce qui est la situation actuelle de l'entreprise (Fin de 2012).

2-2 Les Missions et activités de l'entreprise :

-Les missions :

Les principales missions de l'ENGTP sont :

- La construction de grands ensembles industriels dans le domaine des hydrocarbures (pétrole et gaz) et de l'énergie en général
- La pose des canalisations (pipelines)
- la maintenance des équipements industriels et des installations
- L'engineering, le procurement , et le contrôle de réalisation.
- L'expertise, et le contrôle dans le domaine du soudage.

-Les activités :

-L'Engineering : de base et de détail, la supervision et le contrôle de la construction ainsi que le procurement

-Les activités de Réalisation qui comprennent entres autres :

*** Génie civil :** terrassement, fondation des équipements et des structures, bâtiments techniques, industriels et administratifs, Génie civil lié à la pose des canalisations.

*** Montage industriel :** des équipements et structures métalliques, de la tuyauterie, des équipements électriques et d'instrumentation.

*** Pose de Canalisations :** Topographie, Soudage et contrôle NDT, Enrobage et mise en fouille, Electricité et protection cathodique, Remblai, Tests Hydrostatiques.

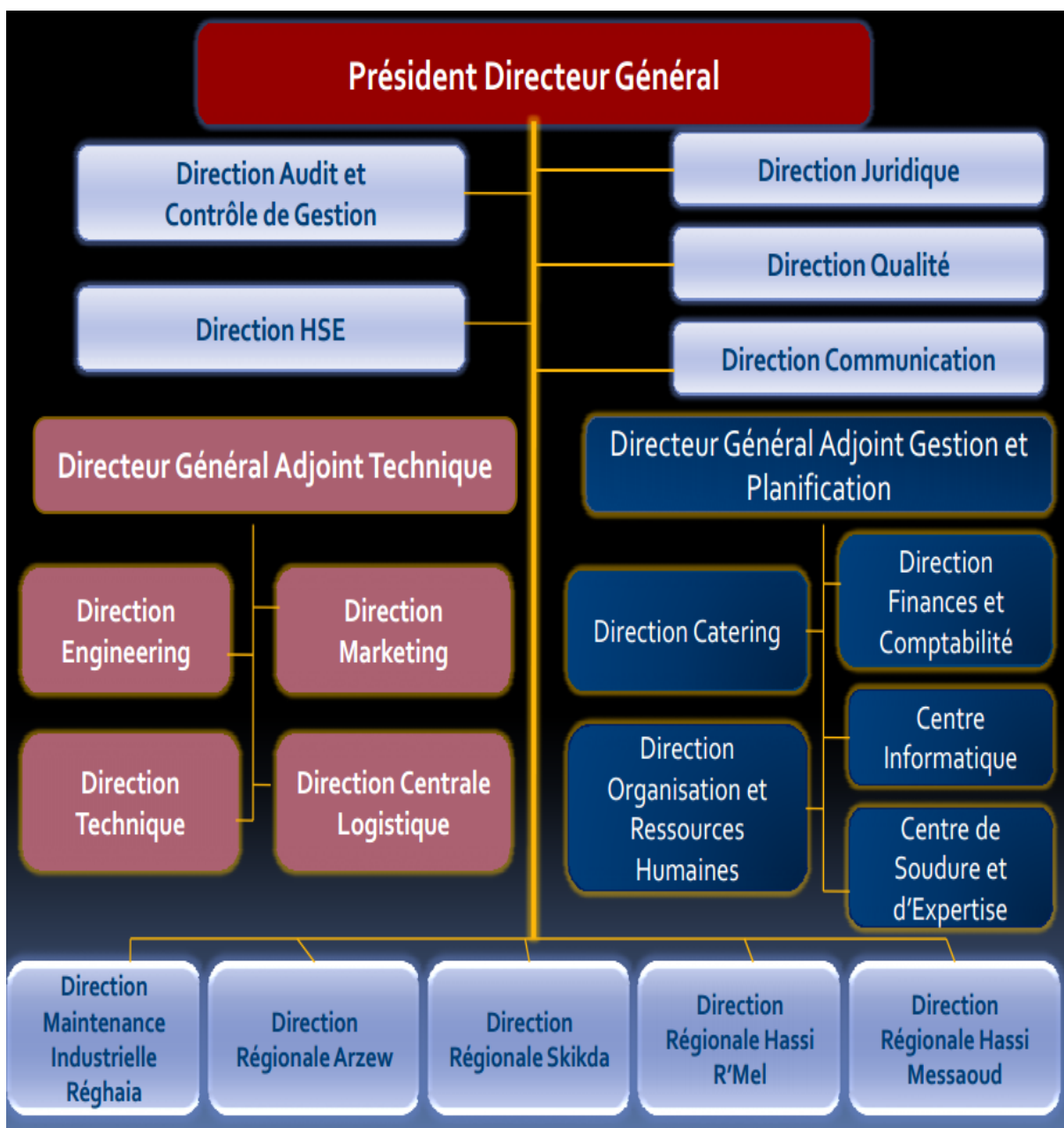
-La Préfabrication de Tuyauteries et de Charpentes Métalliques.

-La Maintenance Industrielle : Interventions Préventives par la mise à disposition d'équipes spécialisées en maintenance industrielle, Interventions Curatives par la remise en état d'équipements ou d'organes d'unités en exploitation, Arrêts programmés des unités de production.

- Les activités de soutien à la construction qui englobent le : Catering, Maintenance des équipements de réalisation, Transport, Approvisionnements.

2-4 L'organigramme en vigueur au moment du stage :

Figure 1 : l'organigramme de l'entreprise ENGTP en vigueur en 2012-2013



Source : Système de management par la qualité (SMQ)

La forme de l'organigramme indique que l'organisation de l'ENGTP suit le modèle dit du Staff and Line. Cette structure qui s'est développée aux Etats Unis dans les années 1970, vise selon Michel Darbelet (2006) à « *partager l'autorité entre les chefs opérationnels qui agissent, et les chefs fonctionnels qui conseillent et influencent. Cumulant les avantages des deux structures fonctionnelles et hiérarchiques elle associe des organes hiérarchiques line, et des organes fonctionnels staff qui n'ont aucune autorité hiérarchique,* »³

Il existe trois types de structures staff and line selon ces auteurs : la structure décentralisée qui a pour socle la délégation du pouvoir et de la responsabilité, la structure décentralisée géographique qui a pour but de dispatcher les activités d'une entreprise en zones géographiques autonomes, et enfin, la structure décentralisée par produits. Cette dernière disperse la production entre plusieurs divisions qui sont chacune responsables d'un produit.

Pour le cas de GTP, il s'agit de la structure décentralisée puisque l'entreprise a dispatché ses activités au sein des différentes régions qui composent l'entreprise. Ces dernières bénéficient d'une grande autonomie et elles dépendent directement de la direction générale.

Elles sont chargées de l'exécution des décisions et composent par conséquent la partie « Line ». Les deux directions générales adjointes ainsi que les directions : HSE, Audit et contrôle de gestion, communication, qualité, ainsi que juridique, qui peuvent intervenir sur les régions représentent la partie « Staff » chargée du conseil, de l'influence et de l'aide à la décision.

2-4 Le département des ressources humaines au sein de l'ENGTP :

La direction qui s'occupe de la gestion des ressources humaines au sein de l'ENGTP est la direction Organisation et Ressources Humaines (DORH), elle se compose des départements suivants : la Cellule Organisation, Documentation, et Archives (COD), la Cellule Etudes et Conception Ressources Humaines (CEC), le Département Ressources Humaines (DRH), le Département Moyens Communs (DMC), le Département Œuvres Sociales (DOS). L'organigramme de la structure est présenté dans l'Annexe B

³Michel Darbelet, Laurent Izard, Michel Sacamurza, 2006, P25, Notions fondamentales de management, Edition Foucher, Paris

Notre stage c'est fait au sein du département Ressources humaines au service formation. C'est ce département qui s'occupe des pratiques de la GRH que sont le recrutement et la formation du personnel. En effet, la description des missions de ce département comprend :

- 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,
- Fournir aide et conseils aux structures régionales dans le domaine d'activité du département.

Il s'occupe donc de trois pratiques essentielles de la GRH : le recrutement, la formation, la gestion administrative des ressources humaines. Cependant concernant le recrutement il concerne le personnel du siège et non l'équipe de projet, qui elle est recrutée par la région dans laquelle il est réalisé, et donc, il n'est pas l'objet de notre travail. Il ya donc une dispersion des activités des ressources humaines qui pourrait être source de problèmes dans la mobilisation des équipes projets.

On note aussi l'absence de structure de gestion de carrières, ce qui pourrait avoir un impact sur la motivation des employés et encourager le Turn over et la déperdition des compétences. La structure du département nous paraît aussi être encombrée par des activités n'ayant aucun rapport avec la GRH comme les moyens communs.

-Vérification des caractéristiques de l'organisation par projet :

L' ENGTP est bien une entreprise d'engineering et de réalisation de projet fonctionnant en mode projet .En effets elle prend en charge trois types de projets , ceux dits EPC ou elle s'occupe de l'étude , du procurement, qui est la fourniture du matériel et des équipements et la construction , et ceux en PC ou l'étude est faite par le client le reste étant à la charge de l'entreprise .Il ya enfin les projet en C ou l'ENGTP ne fait que la construction , l'étude et le procurement sont effectués par l'entreprise cliente .

Comme nous l'avons vu, toutes les activités de l'entreprise se font autour des projets. En effet, le génie civil, la pose des canalisations, la maintenance la tuyauterie sont faites autour des projets, chacune d'entre elles concerne une partie des travaux du projet .Il y aussi les activités de soutien au projet comme le catering , et la logistique.

Section 2 : Définition des concepts théoriques utilisés :

1-La gestion des ressources humaines

1.1 Définition de la Gestion des Ressources Humaines (GRH):

Il existe différentes définitions de la gestion des ressources humaines, chacune d'entre elles se différenciant sur son rôle et ses tâches, ainsi que sur son importance dans l'entreprise. C'est ainsi que Marciano (1995) a identifié trois grandes familles de définitions de la GRH.

La première conception de la GRH considère les employés comme une ressource organisationnelle qui peut générer de la valeur et non pas comme une dépense. La gestion des ressources humaines est une fonction de gestion vouée à « *la compréhension, la maintenance, le développement, l'utilisation et l'intégration des individus dans le milieu de travail* »⁴. Parmi les auteurs qui partagent ce point de vue, il y a notamment Bakke(1967) qui différencie la gestion des ressources humaines des autres fonctions de gestion de

⁴Marciano, Vitor M. « The Origins and Development of Human Resource Management ». *Academy of Management Journal*, Best Papers Proceedings 1995, p. 226.

l'entreprise par sa mission d'utiliser efficacement les ressources en vue d'atteindre des objectifs organisationnels, d'engendrer le plus d'opportunités possibles et de créer de la productivité grâce notamment au développement maximal des connaissances, et tout cela, en vue d'optimiser la performance de l'entreprise. Beer et al. (1984) épousent également cette définition en présentant la GRH comme étant « *l'étude de toutes les décisions et actions qui affectent la nature de la relation entre l'organisation et ses employés* »⁵.

Selon ces auteurs, lorsqu'on gère correctement la ressource humaine il en résulte un développement des compétences par la formation, un engagement accru par la motivation, une cohérence interne renforcée et une meilleure efficacité financière.

La deuxième famille de définition identifiée par Marciano place à égalité la GRH et la gestion du personnel qui est la gestion des employés par une équipe spécialisée. Il est mis l'accent sur l'existence de « bonnes pratiques » (best practices) susceptibles d'assurer une utilisation efficiente des employés (Marciano, 1995). Ainsi, dans cette conception la gestion des ressources humaines consiste en l'ensemble des « *activités par lesquelles une organisation s'occupe du recrutement, de la sélection, des systèmes d'évaluation et de reconnaissance, du développement des employés et de la négociation avec les syndicats d'employés* »⁶ Selon ce point de vue, les salariés ne sont pas considérés comme une ressource organisationnelle ayant sa valeur propre ; toutefois il est admis que la façon d'exécuter certaines pratiques pourrait favoriser l'efficacité de leur travail.

La troisième famille de définitions, quant à elle, positionne la gestion des ressources humaines non plus comme un moyen d'augmenter la productivité de l'élément humain, mais simplement orientée vers des objectifs qui servent les intérêts de la direction. Cette conception de la GRH serait en fait un moyen de réduire, voire de nier les syndicats, et une méthode camouflée de contrôle managérial légitimant les décisions organisationnelles (Marciano, 1995). Keenoy et Anthony (1992), in Marchiano (1995), définissent, pour leur part, la gestion des ressources humaines comme: « *un méta-récit localisant, informant et légitimant la pratique gestionnaire dans une période de restructuration économique*

⁵Beer, Michael, Bert Spector, Paul R. Lawrence, D. Quinn Mills et Richard E. Walton.: *Managing Human Assets*, 1984, New York: The Free Press, 209 p.

⁶Marciano, Vitor M, op.cit

*rapide: les messages diffusés par la GRH sont beaucoup plus importants que les dispositifs utilisés »*⁷. La gestion des ressources humaines ne se focalise donc plus sur l'efficacité du travail des employés, mais représente plutôt une façon indirecte de les contrôler et de les diriger.

Etant donné que notre travail s'intéresse à l'impact des ressources humaines sur la réussite des projets, la première définition, qui reconnaît le rôle fondamental de la GRH dans la création de la valeur pour l'entreprise, nous paraît plus compatible avec notre démarche d'étude. Dans notre cas en l'occurrence, la création de la valeur se fait lorsque le projet initié par l'entreprise est mené avec succès. Nous nous focaliserons donc sur l'étude de l'impact de la GRH sur la réussite des projets conduits par l'entreprise

1-2 L'importance de la gestion des ressources humaines dans l'entreprise :

Le rôle de la gestion des ressources humaines dans la performance des entreprises en général et dans celles fonctionnant en mode projet, en particulier, a fait l'objet de beaucoup de travaux et de théories qui en ont souligné l'importance. Ainsi Belanger et al (1988) estiment que la productivité des entreprises repose non seulement sur l'utilisation de machines performantes et des procédures adaptés, mais aussi et surtout sur les ressources humaines à condition que les salariés s'engagent à canaliser leurs efforts au service de l'organisation. Il faut donc faire en sorte d'obtenir cet engagement, et cela est le rôle de la GRH.

Belout (1998) tente de confirmer cette approche en étudiant les principales entreprises américaines. À l'issue de ses investigations il conclut que les entreprises les plus performantes ont une gestion des ressources humaines très différente des entreprises les moins productives. Dans le même ordre d'idées, Loosemore (2003), explique que les ressources humaines peuvent constituer un avantage concurrentiel considérable pour les entreprises, à condition qu'elles soient gérées d'une manière efficace mais aussi, et dans le cas inverse, constituer une barrière à leur développement, et même menacer à terme la pérennité de l'entreprise.

Allouche et al. (2003) ont quant à eux approfondi leur travail en s'appuyant sur l'ensemble des résultats des études empiriques réalisées depuis les années 1970 sur la

⁷Keenoy, T. et P. Anthony, *HRM: Metaphor, meaning and Morality*, 1992. Cité dans Marciano, Vitor M. op.cit

relation entre GRH et performance des organisations. Dans cette étude, il est cependant fait la distinction entre l'approche unidimensionnelle, qui consiste en une pratique de GRH particulière, et l'approche pluridimensionnelle qui est un système RH composé d'un ensemble de pratiques. En ce qui concerne la première approche, et bien que les résultats se contredisent concernant certaines pratiques de GRH montrant tantôt une influence positive et tantôt une influence négative sur la performance de l'organisation, la plupart des résultats mettent en avant des relations positives. Les auteurs notent par ailleurs que ces résultats n'auront de valeur scientifique que lorsqu'ils sont replacés dans un contexte particulier prenant en compte les spécificités de l'organisation et de son environnement. En revanche, au niveau des études pluridimensionnelles, les résultats convergent sur la nature de la relation entre la gestion des ressources humaines et la performance de l'organisation.

Pour leur part, Saba et al. (2008) soulignent que la réussite des entreprises est fortement corrélée avec la place et l'importance qu'elles accordent à la gestion des ressources humaines. En effet, ils relèvent que les entreprises performantes ont pour principal point commun d'accorder une importance plus grande à la GRH, en se donnant les moyens de se doter à court, à moyen et à long terme d'une main-d'œuvre compétente et motivée apte à permettre d'atteindre et même à dépasser les objectifs de l'organisation et d'en assurer le succès de sa stratégie .

Saint-Onge (2009), fait quant à lui de la GRH l'une des principales sources de la création de la valeur et de l'avantage compétitif : *« Dans un contexte de concurrence accrue, tant sur le marché des produits et services que sur celui de l'emploi, il devient de plus en plus important de bien gérer le personnel de manière à attirer, à motiver, à retenir et à participer au développement des employés les plus talentueux tout en répondant aux attentes d'autres acteurs comme les actionnaires, les clients, les syndicats et le législateur. En effet, il est d'ores et déjà reconnu et démontré qu'une gestion efficace des ressources humaines s'avère de plus en plus la source d'un avantage compétitif et une valeur ajoutée pour les organisations »*⁸

Ferrary (2010) va plus loin dans son étude de la relation entre la gestion des ressources humaines et la compétitivité des firmes. En effet, il postule que c'est le niveau de la

⁸Saint-Onge, S., Guerrero, S., Haines, V., Audet, M., 2009, *Prelever les défis de la gestion des ressources humaines*; 3ème édition; Gaëtan Morin Éditeur; Montréal;

compétitivité recherchée par l'entreprise qui détermine la nature des ressources humaines mobilisées. Les ressources humaines mobilisées vont par la suite influencer les pratiques de GRH mises en œuvre pour les gérer. Ainsi, si l'entreprise recherche seulement la compétitivité-coût elle aura tendance à mobiliser une main d'œuvre déqualifiée qui induit des pratiques de précarisation et de flexibilisation externe des ressources humaines. Si en revanche, elle vise la compétitivité qualité alors elle mobilisera des ressources humaines qualifiées et des pratiques d'investissement en capital humain et de stabilisation des salariés détenteurs de compétences stratégiques par une flexibilité interne.

Il conclut que l'articulation entre la nature de la compétitivité, des ressources humaines et des pratiques de la GRH est dans les deux cas auto-renforçante et que « *La recherche de compétitivité-coût en s'appuyant sur des salariés déqualifiés et en réalisant peu d'investissement en formation favorise la flexibilité externe des ressources humaines, car le marché du travail est mieux à même de fournir des salariés déqualifiés à l'entreprise et la faiblesse de l'investissement en formation ne contraint pas l'entreprise à rechercher un minimum de stabilité des salariés pour rentabiliser cet investissement. Inversement, les salariés qualifiés sont des ressources plus rares sur le marché du travail. Cela limite le recours à la flexibilité externe en cas de baisse d'activité pour ne pas faire face à des difficultés de recrutement de salariés qualifiés en cas de reprise d'activité. Cette logique est renforcée par l'importance des investissements en formation réalisés qui conduisent les firmes à stabiliser les salariés pour rentabiliser leurs investissements en privilégiant le recours à la flexibilité interne des ressources humaines en cas de contraction conjoncturelle de l'activité* ». ⁹

2- Le management de projet

Dans ce chapitre, nous expliquerons la notion de projet en présentant les définitions ainsi que les caractéristiques des projets et de leur gestion. Nous tenterons par ailleurs, de définir le concept de succès du projet et les facteurs qui y contribuent.

⁹ Michel Ferrary, Compétitivité de la firme et management stratégique des ressources humaines, revue d'économie industrielle, n°132, 2010, Geneve, P151)

2-1 Définition de la notion de projet :

Il existe dans la littérature deux types de définitions standards de la notion de projets : les définitions issues de la culture française et celles affectionnées par les anglo-saxons. Parmi les premières, on peut citer tout d'abord celle de l'ECOSIP qui considère le projet comme une « *création collective, organisée dans le temps et l'espace, en vue d'une demande* »¹⁰.

Il y a aussi la norme X50-105 produite par les deux organismes de l'AFITEP-AFNOR qui présente le projet comme étant un processus : il s'agit d'une « *démarche spécifique qui permet de structurer méthodiquement et progressivement une réalité à venir(...)un projet est défini et mis en œuvre pour élaborer une réponse au besoin d'un utilisateur, d'un client ou d'une clientèle et il implique un objectif et des actions à entreprendre avec des ressources données* »¹¹

En 2002 elle est remplacée par la norme X50 -115 qui s'inspire de la définition de l'ISO 10006, le projet y étant décrit comme un processus unique, qui consiste en un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées, comportant des dates de début et de fin, entrepris dans le but d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques telles que les contraintes de délais, de coûts et de ressources.

La définition standard de la notion de projet dans la culture anglo-saxonne provient du guide du corpus des connaissances en management de projet le « Project Management Body of Knowledge » (PMBOK) édité par le Project Management Institute (PMI). Dans sa version de 2004, le projet y est défini comme étant : « *un effort temporaire et progressif entrepris dans le but de créer un produit, un service, ou un résultat unique* »¹². De ce fait, il revêt un caractère temporaire inscrit dans une durée bien déterminée, car il a une date de début et une date de fin, bien définies. Cette dernière correspond au moment où on atteint les objectifs du projet ou lorsque l'on constate que cet objectif est irréalisable.

¹⁰ECOSIP, sous la direction de GIARD V. & MIDLER C, *Pilotages de projet et entreprises : diversités et convergences*, Economica, 1993, Paris, P18

¹¹AFITEP, *Dictionnaire de management de projet*, AFNOR, 4ème Edition(2000), Paris, p4

¹²PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*, 3ème Edition, Pennsylvania, Newtown Square, (2004), p 5

Il est progressif puisqu'il se réalise en plusieurs étapes. Le résultat d'un projet peut être, soit un produit qui est lui-même, soit le composant d'un autre élément soit l'élément final en lui-même, ou bien une capacité de fournir un service, comme les fonctions d'une entreprise prenant en charge la distribution ou la production, ou encore un produit tel qu'un résultat ou un document. On peut citer par exemple, un projet de recherche, qui permet de savoir si tel processus sera utile ou non.

Cette définition n'a pas, toutefois, recueilli le consensus au sein des spécialistes de la question. De nombreux auteurs ont en effet exprimé une autre compréhension de la notion de projet en y décrivant ses principales caractéristiques. Ainsi selon Middler (1996), le projet se définit comme étant une activité qui vise à arriver à la réalisation d'un but global. Il s'agit d'un engagement d'une responsabilité de résultat. C'est à partir de l'affirmation du but que l'on définit les ressources, les acteurs et les méthodes à mobiliser. Cette caractéristique s'oppose à une définition des tâches comme projection de l'expérience passée, ce qui est le cas des activités métiers par exemple.

Zmiri (2011) a répertorié dans une revue consacrée à cette thématique les principaux auteurs qui ont précisés le concept de projet, ainsi que ses caractéristiques. Il commence par donner une définition générale : *« De façon générale, les auteurs s'accordent pour définir le projet comme étant une série d'activités complexes et inter reliées orientées vers un ou plusieurs objectifs bien précis et déterminés dès le départ en utilisant des ressources (humaines et matérielles) données »*¹³.

D'autres points de vue y sont également exposés tel que celui de Adams (1997) in Zmiri(2011), qui estime que *« les projets poursuivent généralement un ou plusieurs objectifs parmi les quatre objectifs suivants: créer un changement, mettre en exécution des plans stratégiques, remplir des engagements contractuels, résoudre des problèmes spécifiques »*¹⁴. Dans cette même thèse, l'auteur énumère deux principales caractéristiques des projets, la première étant l'aspect unique, et la seconde, la triple contrainte délai-budget-objectifs.

¹³Zmiri Mohamed,

¹⁴Adams,J.R.;*The principles of project management*,1997in Zmiri ,Ibid

Concernant l'aspect unique du projet, il explique qu'un projet ne peut jamais se refaire d'une manière identique et que chaque projet est exécuté selon ses propres spécificités, lesquelles renvoient au triptyque coût, délai et spécifications. En ce qui concerne le délai, chaque projet a une date de début et une date de fin bien précises. La contrainte coût concerne la disponibilité des ressources nécessaires au déroulement des opérations. La dernière contrainte, dite spécifications que l'on peut aussi appeler qualité ou bien objectifs, renvoie aux spécifications techniques et de qualité pouvant correspondre à une description détaillée d'un produit ou service.

2-2 Distinction entre le projet et les opérations :

Selon Garel et al. (2001) on ne peut vraiment saisir les spécificités des projets qu'en les comparant aux activités traditionnelles des entreprises opérant sous le mode « opérations ». C'est ainsi qu'il précise que *« La spécificité de ces caractéristiques ne s'appréhende bien qu'en les opposant à celles de la production récurrente et stabilisée de biens ou de prestations de service (stabilité des spécifications techniques, du temps disponible et des ressources mobilisées), qui correspond à ce que l'on appelle souvent une activité « opération », par opposition à l'activité « projet » »*¹⁵

Declerck, Debourse et Navarre (1983) pour leur part ont proposé un positionnement de la gestion de projet fondée sur la mise en évidence de quelques différences essentielles entre l'activité « projet » et le mode « opérations » selon le tableau suivant (in Declerck, Debourse et Navarre 1983):

¹⁵Garel, G., Giard, V., Midler, C.; *Management de projet et gestion des ressources humaines*; IAE de Paris (Université Paris 1-Panthéon-Sorbonne) - GREGOR; 2001

Tableau 1 : comparaison entre les activités « projets » et les activités« opérations »

Activité « projet »	Activité « opérations »
non répétitive (one short)	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
cash flow négatifs	cash flow positifs

Source : Declerck& al. (1983, p. 40)

Il y a lieu de relever que le projet est chronologiquement en amont de l'opération. Dans le cas d'un produit, l'activité « opérations » s'étend sur le cycle de vie du produit, c'est-à-dire entre sa mise sur le marché et son retrait, tandis que le cycle du « projet » débute depuis la naissance de l'idée ou du concept jusqu'à l'irruption du produit sur le marché.

L'une des principales différences entre les deux concepts est bien sûr la répétitivité qui est la caractéristique des opérations, alors que les projets sont uniques. Les opérations sont aussi réversibles car on peut les déprogrammer ou alors leur substituer une autre, ce qui n'est pas le cas du projet pour lequel les décisions sont irréversibles. Ce dernier est caractérisé aussi et surtout par l'incertitude. En effet, l'environnement affectant le projet change en permanence, et le contexte qui prévalait au début n'est souvent pas le même que celui qui prévaut pendant la réalisation ou à la fin du projet. Les opérations quand à elles sont faiblement incertaines car elles sont clairement définies.

Les « cash flow » dégagés constituent aussi l'une des principales différences entre les deux définitions. Alors que pour les projets ils sont négatifs, car il faut d'abord investir pour espérer un retour, pour les opérations, ils sont positifs étant donné que le fonctionnement dégage un bénéfice.

2- 3 La gestion et le management de projets :

Il existe dans la littérature plusieurs termes associés au concept de projet: gestion de projets, management de projet et organisation par projet. On a tendance souvent à confondre et à utiliser sans distinction les deux termes de gestion et management de projet dans le langage ; c'est pour cela que nous devons fournir des repères conceptuels afin d'éviter toute confusion possible dans l'utilisation ultérieure de ces deux concepts.

2-3-1 La gestion des projets :

Un certain nombre d'auteurs ont essayé de donner une définition de la gestion de projet, comme Muriithi et Crawford (2003) pour qui cette gestion consiste en le processus par lequel les projets sont achevés avec succès. Pour Kezner (2001) la gestion de projets couvre deux aspects principaux qui sont la planification du projet, qui englobe: la définition des exigences de travail, de la quantité et de la qualité de travail, ainsi que des ressources requises, et le «monitoring» du projet qui consiste en le suivi de l'avancement, la comparaison du résultat réel avec le résultat attendu, analyse de l'impact, et l'ajustement. Zmiri (2011) dans une revue sur le sujet indique que la gestion de projet englobe les trois types de contraintes de projet, à savoir les contraintes de délai, de coûts ou de budget et d'objectif .

Il s'agit donc selon lui à la fois d'une gestion du temps, des ressources ainsi que de la production .Selon Garel (2011), la gestion des projets se rapporte beaucoup plus à l'approche instrumentale du pilotage des projets d'ingénierie (militaires, spatiaux, BTP, nucléaire...) à partir des années 1960, cela inclut le triptyque coût- délai- spécifications et la gestion des risques. « *La gestion de projet a pour objectif essentiel d'apporter à la Direction du projet des éléments pour prendre en temps voulu les décisions lui permettant de respecter des engagements pris en termes de qualité, de coûts et de délais. C'est donc une activité principalement prévisionnelle intégrant une vision globale et à long terme,*

technique, commerciale et contractuelle du projet. L'interdépendance des trois paramètres qualité-coût-délais constitue l'enjeu majeur de la gestion de projet »¹⁶

On peut en conclure que la gestion d'un projet consiste principalement en la mise en œuvre d'outils qui permettent à la fin de respecter les objectifs assignés au projet, en organisant l'allocation des ressources en fonction des différentes phases ainsi que le suivi et le contrôle des opérations.

2-3-2 Le management de projet :

Selon les différents auteurs ayant abordé cette question, le management de projet est une notion beaucoup plus vaste que la gestion du projet, puisqu'elle englobe cette dernière. Il y a tout d'abord la définition de l'AFNOR (X50-105 AFNOR 1991) pour qui le management de projet est composé de deux fonctions : celle dite de direction de projet, assurée par le chef de projet (ou directeur de projet) et celle de la gestion de projet, qui est elle, assurée par un contrôleur de projet. Il y a donc en sus de la gestion, la direction de projet qui a pour rôle de désigner la conduite d'un système ou d'une organisation conformément à une consigne donnée (Nguyen, 2011).

Le dictionnaire de l'AFITEP(2000) va dans le même sens en définissant le management de projet comme comprenant les tâches de direction, de gestion, de maîtrise, de pilotage, qu'elles soient assurées par une même personne ou plusieurs, appartenant à une même entreprise ou à plusieurs entités, parties prenantes du projet.

Pour Garel (2011) le management de projets peut être désigné comme étant l'ensemble des actions entreprises par une organisation afin de déterminer un projet, de le lancer et de le réaliser. Il ne s'agit plus selon lui seulement de l'application d'outils de gestion mais d'un système à part entière. Il est donc question d'une combinaison de la gestion de projet dans sa fonction dite « boîte à outils » et de la fonction de direction de projet qui définit les objectifs les actions politiques les aspects financiers et de l'organisation du travail collectif des équipes projet.

On peut donc en déduire que la gestion de projet en utilisant ses différents outils est chargée d'atteindre les objectifs fixés par la direction, ce terme a plutôt le sens

¹⁶Gilles Garel, « Qu'est-ce que le management de projet ? », *Informations sociales*, 2011/5 n° 167, France.

d'« équilibrage statique » cela signifie faire en sorte qu'il n'y ait pas trop de bouleversements et de changements. Par contre, la notion de "management de projet" implique la prise de risques, la recherche continue des moyens de changer les processus afin de les améliorer, et d'influer sur l'environnement afin d'essayer de le rendre plus favorable.

2-3-3 L'Organisation par projets :

Selon, l'AFITEP (2000a), une organisation par projets, désigne la situation où « *des organismes structurent leur organisation et adaptent leurs règles de fonctionnement à partir et autour des projets à réaliser* »¹⁷ (norme X50-115). Le terme « par » désigne le fait que le mode projet est le mode de fonctionnement habituel de l'organisation, l'entreprise étant entièrement structuré autour des projets à réaliser selon Garel (2003). Cela signifie correctement que tout le fonctionnement de l'organisation à tous les niveaux hiérarchiques se fait dans le seul but de mener les projets à terme et de les réussir. Le succès de l'organisation et sa capacité à générer du profit, et donc à pouvoir survivre et se développer, dépend donc entièrement du succès ou de l'échec des projets qu'elle conduit.

Au travers de cette conception, les projets deviennent des outils et des vecteurs du changement, non seulement de l'organisation mais également du management des hommes.

3-La Gestion des ressources humaines dans le cadre du management de projet :

Comme nous l'avons souligné, la réalisation des projets nécessite donc l'allocation de moyens humains. Il faut donc gérer ses ressources, cela signifie, les recruter, assurer leur formation, la gestion de leurs carrières, et promouvoir leur motivation. Cependant comme le souligne Zmiri (2011) « *Le contexte de projet est différent de celui des autres contextes, vu qu'il implique une structure organisationnelle particulière et que les ressources humaines de projet sont soumises à la triple contrainte coût-délai-objectif. Il en découle que la GRH dans ce contexte ne suit pas le modèle traditionnel utilisé dans les autres modes de gestion d'opérations* »¹⁸.

¹⁷AFITEP ,op.cit

¹⁸Zmiri op cit, p23.

Garel et al (2001), vont dans le même sens en mettant l'accent sur le contexte spécifique du projet pour la GRH : « *De plus en plus d'entreprises font appel, de manière plus ou moins intensive et plus ou moins régulière, au mode d'organisation des projets pour maintenir ou améliorer leurs positions compétitives. Cette transformation est lourde de conséquences sur le plan organisationnel et pose des problèmes spécifiques aux Directions des Ressources Humaines (DRH)* »¹⁹

3-1 Les caractéristiques des projets qui influent sur la GRH :

Dans une contribution sur cette thématique, Turner et al. (2008) ont précisé les principales caractéristiques spécifiques aux organisations par projets susceptibles d'avoir une influence directe sur la GRH. La première caractéristique identifiée concerne la nature temporaire des projets, ce qui veut dire concrètement que des changements dans la configuration des ressources humaines de l'organisation interviennent chaque fois qu'un projet commence ou se termine. La deuxième renvoie, elle, à la nature dynamique du projet. Cela signifie que le nombre et la taille des projets gérés par une organisation peuvent faire l'objet de fluctuations incessantes. La conséquence sur les ressources humaines est la difficulté, voire l'impossibilité, de prévoir les besoins en hommes, et de faire face à des situations de stress et de surmenage dues aux changements fréquents.

La troisième à trait à l'incertitude des exigences d'un poste ou d'un emploi dues au caractère unique et transitoire des projets. Il devient donc très difficile, dans cette optique de déterminer avec exactitude les exigences d'un emploi. La quatrième est la culture de gestion spécifique aux organisations agissant par projets. Ces dernières sont caractérisées par la responsabilisation et l'autonomie des employés, le travail d'équipe, le changement organisationnel continu, la satisfaction du client, et le réseautage avec les clients et fournisseurs. Ces caractéristiques spécifiques exigent des ressources humaines de disposer de compétences et d'habiletés spécifiques afin de pouvoir s'intégrer avec succès dans ce processus.

La cinquième caractéristique a trait au fait que ce type d'organisation possède souvent des portefeuilles des projets à gérer ce qui oblige l'employé à travailler simultanément dans

¹⁹Garel ,opcit, p1.

différents projets et jouer plusieurs rôles différents. Ce qui peut engendrer des conflits de rôles dans certaines situations. La sixième concerne quant à elle le bien-être des employés, et influence par conséquent leur motivation. En effet la nature temporaire des projets et leur environnement dynamique peuvent engendrer des pressions sur les travailleurs en termes de charge de travail, et avoir des conséquences sur la vie privée et familiale. Tout cela risque de causer une baisse de la motivation.

Enfin, la septième et dernière caractéristique, a trait au besoin de retenir et de développer le personnel pour les projets futurs et la nécessité de relier les affectations du personnel de projet à son développement de carrière. Ce besoin est extrêmement important dans la mesure où les membres du personnel de projet peuvent quitter l'entreprise s'ils constatent, notamment, que leurs affectations aux projets n'offrent pas les perspectives de développement auxquelles ils aspirent. Ce « turn over » est catastrophique pour les entreprises, surtout lorsqu'il s'agit de compétences stratégiques pour lesquelles l'organisation a investi des sommes importantes pour leur formation et leur développement.

Dans ce contexte, la GRH doit tenir compte de toutes ces caractéristiques et spécificités des organisations par projets et adopter des pratiques spécifiques aussi bien dans le recrutement, que dans la formation et la gestion des carrières.

Valérie Larose et Gilles Corriveau (2009), proposent quant à eux d'adapter le dosage des pratiques de la GRH en fonction du contexte de management de projets. Ce dernier comporte le macro et micro environnement du projet, ainsi que les principales caractéristiques du projet à réaliser. Si le contexte est relativement stable, simple et routinier, les pratiques de gestion des ressources humaines tendent plutôt à être, formelles continues et permanentes et à se concentrer sur les individus, c'est-à-dire à se rapprocher des pratiques classiques des RH en mode opérations. A l'inverse, si le contexte est complexe, mouvant et caractérisé par l'incertitude, alors les pratiques de la GRH se doivent d'être plutôt flexibles, informelles, cycliques et collectives.

3-2 Les pratiques de la GRH dans le contexte des projets :

Zmiri (2011) a synthétisé les principales pratiques de la GRH dans les organisations fonctionnant en mode projet ainsi que les principales difficultés que chacune d'entre elles peuvent rencontrer ; il en énumère sept principales contraintes :

- **La planification des RH** : pour cette pratique il existe deux difficultés principales ; la première ayant trait au fait que le planificateur n'est même pas sûr d'obtenir le projet en question au terme des négociations avec les clients lors de l'appel d'offres, ce qui complique la tâche de prévoir les besoins en moyens humains nécessaires ainsi que la période de leur utilisation. La deuxième concerne le fait que le gestionnaire est souvent engagé après l'approbation du contrat ce qui limite sa marge de manœuvre pour la planification.
- **Le recrutement et la sélection** : Selon cet auteur l'approche traditionnelle de l'opération recrutement qui inclut entre autre, la description du poste, l'identification des candidats, n'est pas adaptée dans la plupart des cas au contexte du projet. Il insiste aussi sur l'importance primordiale de sélectionner et de recruter le gestionnaire du projet sur des critères rigoureux, car c'est lui, en définitive, qui conduira l'équipe projet, il doit à cet effet disposer non seulement de compétences techniques, mais également managériales et d'avoir le profil de leadership pour bien assurer sa mission et mener l'équipe projet vers le succès. Il doit aussi être associé le plus possible dans le processus de recrutement de l'équipe projet à côté du responsable fonctionnel.
- **L'accueil et l'intégration** : Il importe de constituer une équipe cohérente porteuse d'une même vision du projet, en vue de gérer la dynamique d'un tel groupe malgré la diversité des profils de ses membres. Les activités à exécuter dans le cadre de cette pratique concernent essentiellement l'information de tout nouvel arrivant sur le projet, et plus particulièrement, sur la nature du travail à effectuer et les objectifs poursuivis. Il serait judicieux au demeurant d'organiser une période de familiarisation avec l'équipe projet, suivie d'une période de formation visant l'amélioration des qualifications requises pour le projet.
- **L'analyse des emplois** : L'auteur insiste sur le fait que ce travail complexe doit être fait par le gestionnaire du projet : *« tout en mettant l'accent sur la complexité de l'analyse d'emploi du gestionnaire de projet, les auteurs proposent une description du travail du gestionnaire de projet qui se résume à coordonner les différentes ressources matérielles, financières et humaines nécessaires à l'exécution du projet. Le gestionnaire de projet est appelé à jouer à la fois les rôles d'intégrateur, de communicateur, de leader, de décideur »*

*et de coordonnateur. Ces responsabilités s'avèrent exigeantes et critiques pour le succès du projet »*²⁰

- **La rémunération et l'évaluation :** la difficulté réside dans les changements répétés des assignations et des responsabilités au sein du personnel de projet, ce qui induit une certaine difficulté d'agencer une classification salariale rigoureuse. Pour remédier à un tel état de fait, il serait utile d'utiliser un système de rémunération basé sur l'évaluation du rendement qui a pour principal avantage de maintenir la motivation du personnel en procurant une certaine stimulation à maximiser le rendement. Il existe aussi des rémunérations personnalisées accordées généralement aux chefs de projets, afin de les motiver et de les stabiliser au sein de l'entreprise.

Cependant l'évaluation du rendement est complexe car il est impossible de se baser sur la seule entrevue périodique avec le supérieur hiérarchique. Il importe donc de prévoir d'autres mécanismes comme l'évaluation des membres de l'équipe par le gestionnaire de projet, l'évaluation par le responsable fonctionnel ou une évaluation conjointe, conduite par les deux.

- **La formation :** Elle est éminemment importante car elle permet l'amélioration du rendement, des coûts ainsi que l'amélioration de la motivation. Le système de formation devrait privilégier les habiletés liées au professionnalisme, aux ressources humaines, à la connaissance de l'entreprise, et à la capacité d'adaptation. Il existe pour cela différents types de formation, comme les réunions d'information, les formations au travail sur le tas des nouveaux employés par les plus anciens, les systèmes de rotations des postes qui permettent l'élargissement du champs des compétences des salariés ainsi que des formations sous forme d'ateliers divers

- **La gestion des carrières :** Elle permet de garantir des promotions aux salariés et donc de fixer les compétences au sein de l'entreprise et empêcher le « turn over ». Pour les gestionnaires du projet, la gestion des carrières se fait par affectation d'abord à des projets de courtes durées afin de lui procurer un entraînement à la gestion de projet, et par la suite, à un engagement dans des projets de plus grande envergure. Cela lui permettra ainsi de bénéficier de promotions graduelles en fonction des compétences qu'il développe. Les ressources humaines en contexte de projets nécessitent donc des pratiques et des activités

²⁰Zmiri, op cit, p26.

spécifiques qui diffèrent dans certains cas des GRH classiques dans les entreprises fonctionnant en mode **opérations**.

4-L'approche processus

L'entreprise étant certifiée ISO 9001 /2000(système de management de la qualité – exigences) elle doit donc adopter cette approche .En effet c'est l'une des exigences fondamentales de cette norme et du système de management par la qualité selon la norme ISO 9000/2000 (principes et vocabulaires) et l'une des lignes directrices de la norme ISO 9004/2000 portant amélioration des performances d'un organisme.

L'approche processus est une méthode d'analyse ou de modélisation d'un organisme qui, en partant des besoins des clients et d'autres parties intéressées, identifie toutes les activités nécessaires pour les satisfaire et atteindre les objectifs de l'organisme.

L'approche processus permet entre autre à l'organisme :

- De fonctionner de manière efficace et efficiente
- D'assurer la qualité des produits et des prestations
- De bâtir une organisation utile et efficace
- De gérer efficacement les ressources
- De piloter et d'améliorer le fonctionnement global de l'organisme à l'aide d'indicateurs pertinents et offrir à chaque collaborateur une vision claire de sa contribution aux objectifs.

Le bon fonctionnement d'un organisme ne peut être déterminé qu'en le rapportant aux buts et aux objectifs à atteindre et c'est là l'apport important de l'approche processus. En effet elle a pour principe de diviser l'organisation en processus, et à fixer pour chacun des objectifs et des indicateurs pour garantir ensuite les objectifs de l'ensemble de l'organisation

4-1 L'organisation par processus :

L'organisation par processus consiste à « *enrichir la vision des activités en superposant à la représentation par grandes fonctions, une représentation transversale regroupant l'ensemble des activités contribuant à une finalité donnée* »²¹

Cette approche processus qui est une approche horizontale (ou transversale) vise donc à assurer l'atteinte des objectifs de satisfaction clients et d'autres objectifs de l'organisme en analysant les activités par rapport à la valeur ajoutée qu'elles apportent vis à vis de ces objectifs.

Elle se différencie de l'approche verticale basée sur la hiérarchie des responsabilités figée dans un organigramme où les responsables de structures se retrouvent sans objectifs ni indicateurs mesurables des fonctions qu'ils gèrent; ce qui est à l'origine des grandes difficultés de gestion des interfaces entre les structures.

Le référentiel PMBOK est totalement dans cette approche, il est présenté sous la forme de processus qui concernent l'ensemble des aspects du projet, avec pour chacun d'eux la définition des données d'entrée, de sortie ainsi que des outils et techniques .C'est ce que note Chantal Morley(2011) dans son livre sur l'approche processus : « *Comme les activités de management de projet devraient, en principe, se retrouver dans tous les projets biens gérés, elles font l'objet d'une définition par les organismes de certification et de normalisation. La plupart les présentent aujourd'hui à travers un regroupement de processus c'est notamment le cas du PMI (Project Management Institute), fédération internationale qui délivre une certification en management de projet ; et c'est également le cas de la norme ISO10006 qui traite de la qualité en management de projet* »²².

Notre étude se fera donc dans le cadre de cette approche.

²¹Genelot, 2001 in NydiaGonzalezRamirez 2009

²²Chantal Morley, Marie Bia-Figueired, Yves Gillette, 2011, 17, processus métier et SI, Dunod, Paris

Conclusion

Dans ce chapitre nous avons vu la problématique de ce travail de recherche et la démarche que nous allons utiliser pour y répondre .Le choix de l'entreprise de l'Entreprise Nationale des Grands travaux Pétrolier a aussi été justifié .En effet, puisque nous travaillons sur la relation entre la GRH et les projets, il nous a fallu trouver une entreprise qui réponde au mode de fonctionnement par projet, ce qui est le cas de ENGTP. La revue de la littérature nous a également permis de confirmer que la GRH est déterminante dans la performance des entreprises de réalisation de projet et qu'il ya des pratiques spécifiques de gestion des ressources humaines en contexte de projet.

Chapitre 2 : Le processus GRH et le référentiel PMBOK

Introduction

Dans ce chapitre, nous allons comparer les différentes activités qui composent le processus de la « gestion des ressources humaines » en contexte de projet, telle que présentées dans les normes, notamment le guide de management de projet PMBOK, et celles qui se font au sein de l'entreprise, afin d'en tirer les similitudes et les différences, et voir l'impact de cela sur la réalisation des projets au sein de GTP.

Section 1 : la gestion des ressources humaines selon le PMBOK

-Le choix du PMBOK :

Nous avons eu le choix entre le PMBOK et la norme 10006, tous deux étant des références dans le management de projet, est donnant des conseils pour l'ensemble des processus qui y sont impliqués. Cependant, en ce qui concerne la 10006, elle a pour but de certifier l'organisation pour le respect de ces normes .Elle montre quoi faire à l'entreprise en terme d'organisation, de processus et de procédures.

Le PMBOK s'adresse quand à lui aux personnes et aux métiers qui font le projet, particulièrement les chefs de projets, les planificateurs et les membres de l'équipe projet .Il leur indiquent comment procéder afin de conduire le projet.

Comme notre étude porte sur la relation entre la GRH et les projets, et se concentre sur les pratiques de la GRH qui concernent l'équipe de projet, nous avons fait le choix d'utiliser le PMBOK plutôt que la norme 10006

-Définition de l'équipe de projet :

Selon le PMBOK(2008), l'équipe de projet « *est constituée de personnes ayant des rôles et des responsabilités qui leur ont été attribués pour mener le projet à son terme* »²³.

²³PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE ,*A Guide to the Project Management Body of Knowledge*, 4 ème Edition, Pennsylvania, Newtown Square, (2008),p215

Le guide ajoute que le type ainsi que le nombre de membres de l'équipe de projet peuvent varier au cours de la réalisation, en fonction de la progression des travaux du projet. Il est aussi souhaitable de faire participer l'ensemble des membres à la planification et à la prise de décision afin d'augmenter leur expertise et de renforcer leur engagement.

Au sein de l'équipe de projet, il existe un groupe restreint qui est en charge du management de projet et des activités de « leadership » telles que le démarrage, la planification, l'exécution, la surveillance, la maîtrise et la clôture des différentes phases du projet. C'est « l'équipe de management de projet » qui peut aussi être désignée sous le nom d'équipe principale, ou bien d'équipe de direction.

C'est avec cette équipe que travaille le commanditaire du projet, en l'assistant sur les questions relatives au financement du projet, la clarification du contenu, la surveillance de la progression et l'influence sur d'autres parties prenantes pour œuvrer à la réussite du projet.

La direction de l'équipe de projet consiste aussi à influencer le reste de l'équipe de projet, cela signifie, avoir conscience des facteurs humains pouvant impacter le déroulement du projet et tenter de les maîtriser le plus possible. Parmi ces facteurs il y a l'environnement d'équipe, la situation géographique des membres, les communications entre les parties prenantes, les politiques internes et externes, les problèmes majeurs de nature culturelle ainsi que le caractère unique de l'organisation.

Elle doit aussi prendre en charge le comportement professionnel et éthique en y adhérant en premier, puis en s'assurant que tous les autres membres le fassent aussi, et respectent les règles de professionnalisme et d'éthique.

-Les sous processus qui composent la GRH :

Le Pmbok (2008) dans sa quatrième édition, distingue quatre sous processus qui composent la gestion des ressources humaines dans le cadre du projet qui sont :

- Elaborer le plan des ressources humaines
- Constituer l'équipe projet
- Développer l'équipe projet
- Diriger l'équipe projet

Nous allons présenter brièvement ces éléments avec pour chacun d'entre eux, les données d'entrée et de sortie, ainsi que les outils et techniques qui les composent.

1 Elaborer le plan des ressources humaines :

Selon le Pmbok(2008) : « *Élaborer le plan des ressources humaines est le processus qui consiste à identifier et à documenter les rôles, les responsabilités et les compétences requises ainsi que les relations d'autorité au sein du projet, et à élaborer un plan de management des ressources humaines* »²⁴.

Figure 2 : Données d'entrée, de sortie, outils et techniques du processus « Elaborer le plan des RH »



Source : Pmbok ,4 éme édition, 2008

1-2 Les données d'entrée :

Besoins nécessaires aux activités : Les besoins en ressources nécessaires aux activités quantitatifs (effectifs) et qualitatifs (les postes et les compétences nécessaires) ainsi que le moment de leur utilisation sont déterminés progressivement lors de l'étape de la planification du projet.

²⁴ Pmbok, op.cit, p218

Les facteurs environnementaux de l'entreprise : Parmi les facteurs qui ont une influence sur le processus il ya notamment :

- la culture et la structure organisationnelles,
- les ressources humaines existantes,
- les politiques d'administration du personnel, et
- les conditions du marché.

Les actifs organisationnels Parmi les actifs organisationnels qui peuvent avoir un impact sur l'équipe de projet dans le cadre de ce processus il ya notamment :

- les politiques et les règlements organisationnels standards ainsi que les descriptions de rôles standardisés,
- les modèles d'organigrammes et les descriptions de poste, dont l'entreprise dispose ainsi que l'information historique sur les structures organisationnelles ayant fait leurs preuves dans le cadre de projets précédents.

1-2 Les outils et techniques :

Les organigrammes et descriptions de postes :

L'objectif de cela est de s'assurer que chaque partie du travail à faire ait un pilote formellement identifié et que tous les éléments de l'équipe saisissent clairement leurs rôles et responsabilités. Il existe différents formats pour documenter les rôles et responsabilités des membres de l'équipe. La majorité d'entre eux sont regroupés sous l'un des trois types suivants : Hiérarchique, matriciel et de type texte.

-Les diagrammes hiérarchiques : Il s'agit de la structure d'organigramme traditionnelle, elle met en évidence les postes et les relations dans un graphique en arborescence .Ils sont structurées en fonction des services, des unités ou des équipes existantes de l'organisation, avec les activités du projet ou les lots de travail répertoriés en relation avec chaque service.

-Structure matricielle : elle consiste en une matrice d'affectation des responsabilités qui est utilisée pour illustrer les connexions entre les lots de travail ou activités et les membres de l'équipe de projet .Le format matriciel montre aussi l'ensemble des activités associés à une personne ainsi que l'ensemble des personnes associés à une activité .Cela permet

d'assurer qu'il n'y a qu'une seule personne responsable pour chaque tâche afin d'éviter toute confusion et conflits de rôles.

- **Formats de type texte :** Les formats de type texte servent à spécifier les responsabilités des membres de l'équipe qui nécessitent des descriptions détaillées. Ils sont généralement synthétiques, et fournissent des informations telles que les responsabilités, l'autorité, les compétences et les qualifications. Les documents sont connus sous différentes appellations, notamment « description de poste » et « formulaire rôle-responsabilité-autorité ». Ils peuvent être réutilisés dans des projets futurs comme modèles. En particulier quand les renseignements sont mis à jour à chaque étape du projet que l'on réalise par l'application des leçons apprises.

Le maillage : Il s'agit de l'interaction qui peut être formelle et informelle avec d'autres personnes dans une organisation, *« C'est un moyen constructif de comprendre les facteurs politiques et interpersonnels qui auront un impact sur l'efficacité de diverses options de management des ressources humaines. »*²⁵. Parmi les activités de maillage des ressources humaines, on peut citer : la correspondance proactive, les déjeuners professionnels, les conversations informelles y compris les réunions et les événements, les conférences professionnelles et les symposiums, autant de moyens d'interactions et d'échange d'expériences.

Théorie des organisations : La théorie des organisations fournit des informations sur le comportement des personnes, des équipes et des unités organisationnelles. Une exploitation efficace de cette information peut réduire le temps, le coût et les efforts nécessaires à la création des données de sortie de la planification des ressources humaines et améliorer la probabilité que cette planification soit efficace. Il est important de prendre en considération que les réponses individuelles, les performances individuelles et les caractéristiques des relations personnelles varient en fonction des structures organisationnelles.

1-3 Données de sortie :

²⁵Pmbok, op .cit,p

Le plan des ressources humaines : Il apporte des prescriptions sur la manière dont les ressources humaines du projet doivent être déterminées, constituées, gérées, maîtrisées et par la suite désengagées. Dans ce plan il doit y avoir notamment :

- Rôles et responsabilités :

-Le rôle : il décrit la partie d'un projet pour laquelle un élément doit rendre des comptes. La clarté des rôles doit être documentée que ce soit en terme d'autorité de responsabilités ainsi que des frontières du rôle.

-Autorité : Il s'agit du droit d'allouer des ressources au projet, de prendre des décisions et de signer des accords

-Responsabilité : « Elle correspond au travail qui est attendu de la part d'un membre de l'équipe de projet dans le but de mener à terme les activités du projet »²⁶.

-Compétence : elle désigne les qualités et les aptitudes requises pour effectuer et réussir les activités du projet. Elle est capitale pour garantir la performance, et toute défaillance doit être traitée par des réponses proactives, telles que la formation, l'embauche, les modifications de l'échéancier.

-l'organigramme du projet : On entend par là, la représentation graphique des éléments qui composent l'équipe de projet ainsi que des relations hiérarchiques.

-Le plan de management des ressources humaines : Il décrit quand et comment les besoins en moyens humains seront satisfaits, il doit donc être continuellement mis à jours étant donné que ces besoins varient en permanence en fonction de l'état d'avancement du projet. Il comporte principalement :

-l'acquisition des RH : Déterminer la provenance de ces ressources, de l'intérieur ou bien de l'extérieur de l'entreprise, la possibilité ou non pour les membres de l'équipe projet de travailler à distance, les coûts associés à chaque niveau d'expertise requis pour le projet, le niveau d'assistance que les services fonctionnels seront appelés à fournir aux membres de l'équipe.

²⁶Pmbok, op.cit, p 223

Le calendrier des ressources : dans ce calendrier, il est établi les périodes durant lesquelles les membres de l'équipe de projet sont nécessaires, de manière individuelle ou bien collective, ainsi que le moment auquel les activités de mobilisation du personnel et de recrutement devraient débiter.

-Le plan de désengagement des RH : arrêter la méthode et l'agenda de démobilisation des ressources humaines est un bénéfice non seulement pour les membres de l'équipe mais aussi pour la bonne marche du projet. En effet, « *Lorsque les membres de l'équipe sont désengagés d'un projet, les coûts associés à ces ressources ne s'appliquent plus au projet, réduisant ainsi les coûts du projet. Le moral se trouve amélioré lorsque des transitions en douceur vers de nouveaux projets sont déjà prévues* »²⁷.

-Besoins en formation : les membres de l'équipe projet peuvent avoir des lacunes qui sont décelés lors de l'avancement des chantiers, on doit donc prévoir un plan de formation dans le cadre du projet

-Reconnaitances et récompenses : Ils sont utilisés pour encourager des comportements souhaités et augmenter la motivation des membres des équipes projets. Pour être efficaces, la reconnaissance et les récompenses d'une personne doivent être basées sur des activités et performances sous son contrôle.

Conformité : vis-à-vis des différentes réglementations concernant les ressources humaines ainsi qu'aux conventions collectives relatives aux ressources humaines.

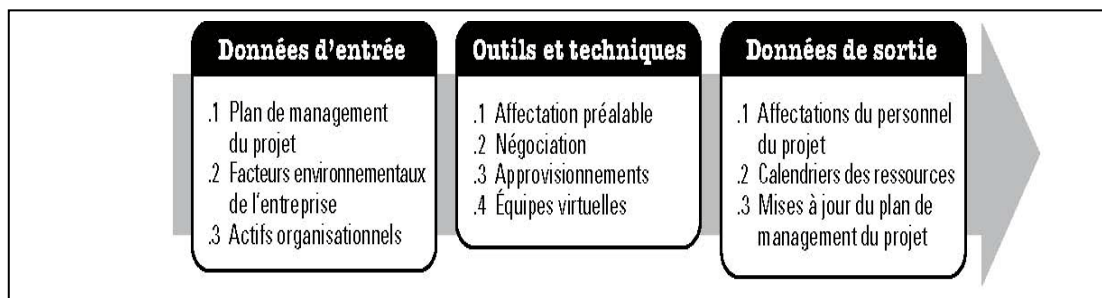
Sécurité : comporte la politique interne ainsi que les procédures ayant trait à la sécurité des équipes projets.

2-Constituer l'équipe projet :

C'est le processus qui consiste à assurer la disponibilité des ressources humaines et à grouper les individus pour constituer les équipes projets qui vont exécuter sa réalisation.

²⁷Pmbok , op .cit,p 224

Figure 3 : Données d'entrée, de sortie, outils, techniques du processus « Constituer l'équipe projet »



Source : Pmbok ,4 émeedition , 2008

2-1 Les données d'entrée :

Les données de sortie du processus « élaboration du plan des ressources humaines », et qui ont été détaillés dans la section (2-1), correspondent aux données d'entrée du processus « constituer l'équipe projet ».

2-2 Les outils et techniques :

-L'affectation préalable :elle désigne le fait de choisir à l'avance les membres de l'équipe de projet .Cette situation se présente dans certains cas comme par exemple, si le projet résulte d'une promesse en ressources humaines dans le cadre d'une promesse en ressources humaines

-Négociation : Le chef de projet ainsi que l'équipe de management de projet sont souvent amenés à négocier des affectations. Cela peut être avec soit les responsables fonctionnels pour s'assurer de la disponibilité des compétences, soit avec d'autres équipes projets ,pour l'affectation de ressources rares et très compétentes ou bien encore avec des organisations externes, des vendeurs et des fournisseurs, pour des ressources humaines adéquates, rares, spécialisées, qualifiées, certifiées ou autrement spécifiées.

- **Approvisionnements** : Dans le cas où l'entreprise réalisatrice ne dispose pas des ressources en interne, elle s'approvisionne à partir de sources externes.

-Equipes virtuelles : Elles peuvent être définies comme des groupes de personnes qui partagent un même objectif et qui remplissent leur rôle sans se rencontrer physiquement et sans présence sur le lieu de travail mais au travers des moyens de communication et d'information

2-3 Données de sortie :

- **Affectations du personnel du projet :** Les affectations sont documentées dans un répertoire de l'équipe de projet, ou alors dans des memos envoyés aux membres de l'équipe ainsi que des noms mentionnés dans d'autres sections du plan de management du projet comme les organigrammes et les échéanciers du projet.

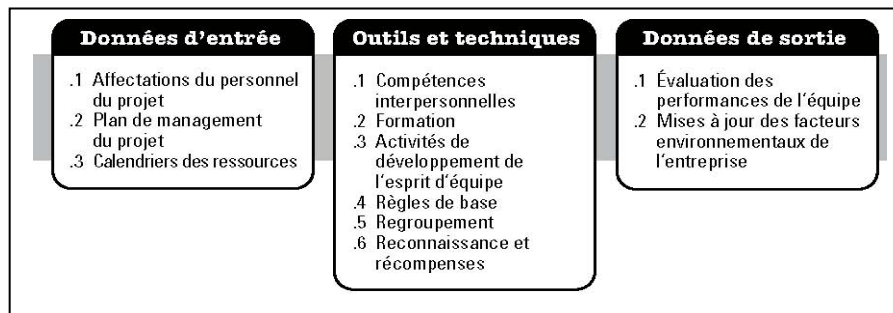
-Calendrier des ressources : Ces calendriers font état des périodes durant lequel chaque membre de l'équipe de projet intervient dans les travaux. Il est capital d'y intégrer les conflits d'échéancier de chaque élément afin qu'il soit le plus fiable possible

-Mises à jour du plan de management du projet : Elles concernent surtout le plan des ressources humaines qui est l'un des éléments clés du plan de management du projet. En effet, des modifications peuvent survenir lors de l'affectation des personnes spécifiques à des rôles et responsabilités du projet, qui ne correspondent pas aux besoins exprimés dans le plan des ressources humaines.

3 Développer l'équipe projet :

Ce processus repose sur l'amélioration des compétences individuelles, l'interaction entre les membres de l'équipe et l'environnement global de l'équipe, afin d'améliorer la performance du projet.

Figure 4: Données d'entrée, de sortie, outils du processus « Développer l'équipe projet »



Source : Pmbok ,4 émeedition , 2004

3-1 Données d'entrée :

Les données de sortie du processus « constituer l'équipe projet » et qui ont été expliqués lors de la section (2-2) constituent les données d'entrée de ce processus

3-2 Outils et techniques :

-Compétences interpersonnelles : Ce sont les compétences non techniques, qui aident particulièrement l'équipe de projet en améliorant la coopération et l'esprit d'équipe entre ces membres et donc en réduisant les éventuels problèmes et autres conflits .Elles comprennent notamment : l'empathie, l'influence, la créativité et la facilitation du groupe.

-La formation : Elle comprend toutes les activités destinées à améliorer les compétences des membres de l'équipe projet. Les actions de formation sont lancées si les membres de l'équipe de projet ne disposent pas des compétences en management ou techniques nécessaires.Elle peut être soit planifiée si elle se fait conformément à ce qui a été prévu dans le plan des ressources humaines, soit non planifié si elle a été lancée suite à des évaluations au cours du déroulement du projet

- Activités de développement de l'esprit d'équipe :Elles sont variées et comprennent les réunions, rencontres, activités diverses elles ont pour but de développer les relations interpersonnelles

- **Règles de base** : Elles déterminent de manière claire les attentes sur le comportement souhaité de la part du personnel. Il doit y avoir une adhésion dès le début du projet à ces règles pour éviter tout malentendu qui influencerait sur sa réalisation.

- **Le regroupement** : Il s'agit de rassembler les membres les plus actifs dans un même endroit afin d'augmenter la performance de l'équipe projet.

- **Reconnaissance et récompense** : Reconnaître et récompenser les bons comportements des membres de l'équipe est un point important dans le développement de l'équipe projet, il participe grandement à maintenir et même augmenter la motivation des travailleurs. Les récompenses peuvent être tangibles, principalement des sommes d'argent et autres avantages matériels ou intangibles comme le fait d'avoir une opportunité de progresser, de réaliser et de mettre en pratique leurs compétences professionnelles pour relever de nouveaux défis.

3-3 Données de sortie :

- **Evaluation des performances de l'équipe** : Elles sont effectuées par l'équipe de management de projet à mesure que les activités de développement de l'équipe projet se font, et peuvent être formelles ou informelles. Parmi les critères d'évaluation il y a :

- Les améliorations en terme de compétences, ce qui permet une meilleure efficacité des personnes dans la réalisation de leurs activités, ainsi qu'en terme de capacité ce qui permet à l'équipe de mieux fonctionner collectivement.

- la réduction du taux de renouvellement des ressources humaines

- une cohésion accrue de l'équipe projet

« À l'issue d'une évaluation de la performance globale de l'équipe, l'équipe de management de projet peut identifier la formation, l'accompagnement, le tutorat, l'assistance ou les changements requis pour améliorer la performance de l'équipe »²⁸

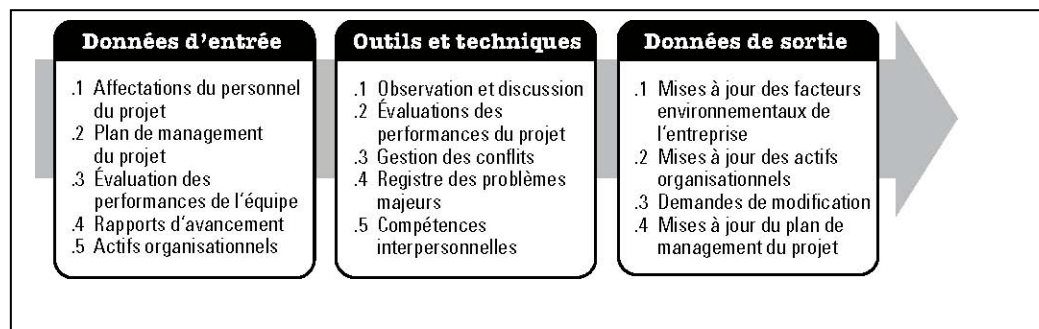
- **Mise à jours des facteurs environnementaux de l'entreprise** : Les facteurs concernés ici sont principalement ceux ayant trait à l'administration du personnel, incluant les registres de formation des employés et de l'évaluation des compétences.

²⁸Pmbok, op .cit,p 229

4 Le processus « Diriger l'équipe projet » :

Dans ce processus, il s'agit de suivre la performance des membres de l'équipe, fournir des retours d'informations, résoudre les différents problèmes et gérer les changements en vue de d'optimiser la performance de l'équipe projet .

Figure 5: Données d'entrée, de sortie, outils et techniques du processus »Diriger l'équipe projet »



Source : Pmbok ,4 éme édition, 2008

4-1 Les données d'entrée : Les données d'entrée de ce processus sont :

- Les affectations du personnel du projet qui sont les données de sortie du processus « constituer l'équipe projet »
- le plan de management de projet
- l'évaluation des performances
- Les rapports d'avancement
- les actifs organisationnels

4-2 Les outils et techniques :

- **Observation et discussions :** L'équipe de management de projet surveille la progression des travaux du projet et les problèmes qui peuvent apparaître en utilisant l'observation et la discussions avec les membres de l'équipe de projet

-Evaluation des performances du projet : On entend par cela, les clarifications des rôles et responsabilités, la découverte de problèmes majeurs inconnus ou non résolus, le développement de plans de formation individuels et la fixation d'objectifs spécifiques pour des périodes à venir.

-La résolution des conflits : L'apparition de conflits est l'une des principales menaces qui pèse sur le projet car elle affecte directement la synergie qui doit exister entre les membres de l'équipe projet et donc constitue un danger sérieux sur la bonne marche des travaux. Les conflits peuvent avoir pour début des différences d'opinions qui sont bénéfiques et favoriser les échanges si elles sont bien gérées avant leur transformation en conflits graves.

Pour éviter qu'une telle chose ne se produise, le rôle de l'équipe de management de projet en particulier le chef de projet est primordial. Lorsque les tensions sont minimales, les membres de l'équipe de projet peuvent les résoudre sans l'intervention de leur hiérarchie. Par la suite si elles dégénèrent, le chef de projet intervient et tente de les résoudre en utilisant la discussion et tente une conciliation. Si cela ne marche pas, il doit recourir à des mesures formelles qui peuvent comprendre des sanctions disciplinaires.

-Le registre des problèmes : Il s'agit d'un registre qui mentionne et documente les responsables de la résolution des problèmes qui peuvent survenir lors de la gestion d'une équipe de projet. Elle aborde les obstacles qui peuvent freiner l'équipe projet dans son atteinte des objectifs.

-Les compétences interpersonnelles : Pour diriger correctement une équipe de projet et résoudre tous les problèmes et conflits qui se présentent au fur et à mesure de l'avancement du projet, les chefs de projets doivent disposer d'un certain nombre de compétences interpersonnelles parmi lesquels :

-Le leadership : Il doit être capable de communiquer la vision et d'inspirer l'équipe de projet dans le but

-L'influence : sur les autres membres de l'équipe de projet

-Prise de décision efficace : Cela implique l'aptitude à négocier et à influencer l'organisation et l'équipe de management de projet.

4-3 Données de sortie :

-Mises à jours des facteurs environnementaux de l'entreprise :Elles concernent les données d'entrée pour les évaluations des performances de l'organisation ainsi que des mises à jour des compétences personnelles

-Mises à jours des actifs organisationnels :Il s'agit surtout de la documentation relative à l'information historique et aux leçons apprises, de même que les modèles, et les processus standards de l'organisation.

-Demandes de modification : Ce sont des modifications au niveau des ressources humaines qui surviennent principalement lors d'un dépassement de l'échéancier ou du budget.

Les principales modifications sont : « *l'affectation des personnes à des tâches différentes, l'externalisation d'une partie du travail et le remplacement des membres de l'équipe ayant décidé de partir* »²⁹.

-Mises à jour du plan de management du projet : Elles concernent surtout le plan de management des ressources humaines

Section 2 : le processus GRH au sein de GTP :

Dans cette section nous tenterons de décrire les processus de la gestion des ressources humaines au sein de GTP en utilisant les résultats de différents entretiens. Nous allons vérifier si ce que les éléments décrits dans le PMBOK et qui concernent les données d'entrée et de sortie, ainsi que les outils existent dans l'entreprise et sous quelles formes. Puis à partir de cela nous déterminerons les similitudes et les différences qui existent entre ce qui se fait réellement en terme de GRH et ce qui est dit dans le PMBOK. Les entretiens ont été menés avec le chef de département de la coordination technique, le chef de

²⁹Pmbok , op .cit,p 245

département de la planification et suivi des projet et le directeur des projets de la direction de la maintenance industrielle.

1-Le choix des projets de l'entreprise :

Le choix des projets au niveau de GTP est un processus complexe qui commence au sein de la direction Marketing(DMKT). Cette dernière consulte tout d'abord dans le Bulletin des Appels d'Offres du Secteur de l'Energie et des Mines(BOSEM), les appels d'offres des clients, et fait une première sélection .Cette sélection se fait à l'aide d'études de marchés pour les projets nouveaux ou en consultant les références des anciens projets qui sont similaires à ceux présentés dans le BOSEM. Puis la direction marketing coopère avec la direction technique afin de vérifier si l'entreprise possède les moyens matériels et humains nécessaire aux différents projets.

Par la suite, une réunion du comité de sélection est provoquée. Ce comité se compose du Président directeur General (PDG) de GTP, des deux directions générales adjointes, ainsi que des directions : Marketing, Technique, Engineering, et Maintenance industrielle.

Au cours de cette réunion sont examinés les projets pré sélectionnés, et chacune des directions vérifie la faisabilité des projets par rapports a leur capacité .Le PDG et les directeurs adjoints interviennent aussi principalement pour valider ou rejeter certains projets .A l'issue de la réunion, un procès verbal comprenant notamment les projets sélectionnées est constitué. Le département de l'ordonnancement des offres(DOO) qui dépends de la direction marketing distribue alors les cahiers de charges aux différentes directions afin d'élaborer l'offre technico-commerciale.

Les directions technique, engineering sont chargées de l'offre technique, celle de l'estimation de l'offre commerciale.

L'offre technique représente ce que l'entreprise propose en terme de moyens techniques humains et matériels pour réaliser le projet .L'offre commerciale concerne quand à elles le prix des matières premières et autres matériaux nécessaire au projet .Les directions

Les directions renvoient alors l'information vers la DOO qui établit alors les offres sous forme de plis qui seront transmis à la direction Marketing

C'est cette dernière qui est en contact avec le client. Elle lui transmet le pli, et la négociation peut alors commencer. En premier lieu, le client examine ce qui lui a été remis et demande des réunions de clarification de l'offre technico commerciale. Si cette étape est passée avec succès, on entame les négociations sur le montant de la transaction.

La troisième phase est celle de la discussion des clauses contractuelles diverses notamment celles qui concernent le volet juridique et les délais.

Si les négociations sont concluantes, le contrat est alors signé par les deux parties, l'entreprise GTP et le client, ce qui constitue le point de départ des opérations de réalisation et de « planification et suivi » du projet

1-1 La structure de l'équipe de projet au sein de GTP :

L'équipe de projet est composée de tous les membres qui interviennent au cours de la réalisation du projet. Elle est dirigée par le staff de l'équipe qui peut être considéré comme étant l'équipe de management de projet décrite par le PMBOK. En effet c'est le staff qui prends les principales décisions, et qui assure en coordination avec le département planification et suivi, le suivi du projet.

Il est composé du chef de projet, qui est le personnage le plus important sur le chantier et qui n'a de compte à rendre qu'à la direction régionale dont il dépend (Voir annexe 3). Le reste de l'équipe de management de projet est composé du directeur de chantier, de l'ingénieur planning qui assure la liaison avec la direction technique de Reghaia, le responsable de l'hygiène sécurité et environnement (HSE), le secrétaire du projet, les responsables des cinq corps d'état de l'entreprise, le responsable du contrôle document ainsi que le métreur et le topographe.

Les autres membres quand à eux ne participent que très peu ou pas du tout à la prise de décision faite par l'équipe de direction, en revanche cette dernière consulte la hiérarchie pour les décisions importantes.

2-Les sous processus de la GRH :

2-1-Etablir le plan des ressources humaines :

2-1-1 Données d'entrée :

-Les besoins en ressources nécessaires aux activités :

Ils sont déterminés au sein du département de la coordination technique .Après la validation des projets au niveau du comité de sélection, les cahiers de charge sont dispatchés par le département de l'ordonnancement des offres vers les différentes directions et départements en vue d'élaborer l'offre technico commerciale.

Lorsqu'il arrive au niveau du département de la coordination technique, les exigences du client en termes de quantité de travail et de délai sont examinées et on commence à calculer les besoins en ressources humaines et matérielles nécessaires aux activités .Ce calcul se fait en utilisant le catalogue des rendements de l'entreprise. Ce document comporte le rendement en heures nécessaires à la réalisation de chaque type d'activité.

Si pour une activité donnée, on a un rendement par travailleur de X /jours, et que la quantité de travail à réaliser est de Y dans une durée de Z jours alors le calcul se fait comme suit :

Pour un travailleur, en Z jours réalisera $(X*Z)$ en quantité de travail, le nombre de travailleurs nécessaire donc à la réalisation de cette activité sera de $Y/(X*Z)$.On répète l'opération pour toutes les activités des différents corps d'état de l'entreprise.

Une fois cette opération effectuée, on utilise le catalogue des équipes types de l'entreprise afin de constituer l'équipe projet. Tous ces éléments sont à la fin mis dans un document nommé plan de construction.

-Les actifs organisationnels :

Il y a prise en compte de ces actifs, principalement les modèles d'organigrammes et les descriptions de poste dans la constitution de l'équipe projet. En effet GTP dispose du catalogue des équipes types de projets qui spécifie les relations hiérarchiques de chaque élément avec le reste des membres de l'équipe projet.

Par exemple, pour un type de projet donné, un maçon aurait besoin d'avoir sous sa responsabilité un nombre de (X) manœuvres et (Y) conducteurs de chantier. Si il me faut un nombre de Z maçons alors l'effectif de l'équipe sera de $Z*(X+Y)$. C'est donc en combinant les besoins calculée avec le catalogue des rendements et les équipes types qu'on arrive à constituer l'ensemble de l'équipe projet.

-Les facteurs environnementaux :

L'entreprise prend en compte dans le calcul des besoins, les ressources humaines disponibles dans la région où est prévu le projet et dans l'ensemble des autres régions. En effet le département de la coordination technique utilise le plan de mobilisation des ressources (PMR) qui recense les moyens humains et matériels disponibles, avant de calculer les besoins afin de vérifier si l'entreprise dispose des ressources nécessaires

2-1-2 Outils et techniques :

-Organigrammes et description de postes :

Une fois que les besoins sont déterminés, le département de la coordination technique réalise les organigrammes du projet en plaçant chaque membre de l'équipe à son poste. L'entreprise GTP utilise dans l'immense majorité des cas les modèles de diagrammes hiérarchiques qui sont considérés comme étant la structure traditionnelle qui place le chef de projet au sommet et le reste des membres sous sa responsabilité (Voir annexe C).

-Le maillage :

Il n'est pas utilisé puisque GTP a déjà tous ses modèles d'organisations.

-La théorie des organisations :

Les théories classiques des organisations sont prises en compte lors de l'élaboration des organigrammes de projets .Cependant, il n'y a pas beaucoup d'actualisation et ce sont les mêmes modèles qui sont utilisés depuis de nombreuses années par l'entreprise.

2-1-3 Données de sortie :

-L'organigramme du projet : le département de la coordination technique édite l'organigramme préliminaire du projet qui est peut subir des modifications par la suite.

-Le plan des ressources humaines : Il n'existe pas de document appelé plan de management de projet au sein de l'ENGTP et donc pas de plan des ressources humaines. Cependant, plusieurs éléments qui le composent et décrits par le PMBOK sont présents sous diverses appellations et dispersés dans plusieurs directions :

Les rôles et responsabilités : Elles sont spécifiées en même temps que l'organigramme du projet

-Le plan de management des ressources humaines :

Il n'y pas de document nommé plan de management des ressources humaines au sein de GTP cependant de nombreux éléments qui le constituent existent dans l'entreprise :

-L'acquisition des ressources humaines :

La procédure de recrutement spécifie dans quel cas on doit faire appel à des compétences externes à l'entreprise .Les couts associés à chaque niveau d'expertise sont requis pour le projet sont quand à eux spécifiés dans la grille de salaire de l'entreprise

-Le calendrier des ressources :

Il s'agit du planning de l'utilisation des ressources humaines. Si les premières estimations sont faites au niveau du département de la coordination technique, avant la signature du contrat, c'est le département de la planification et suivi des projets au sein de la direction technique qui est chargé de faire le planning. Il consiste à découper le projet en

lots et de mettre pour chacun d'eux, un délai pour sa réalisation avec les moyens humains nécessaires.

-le plan de désengagement des ressources humaines :

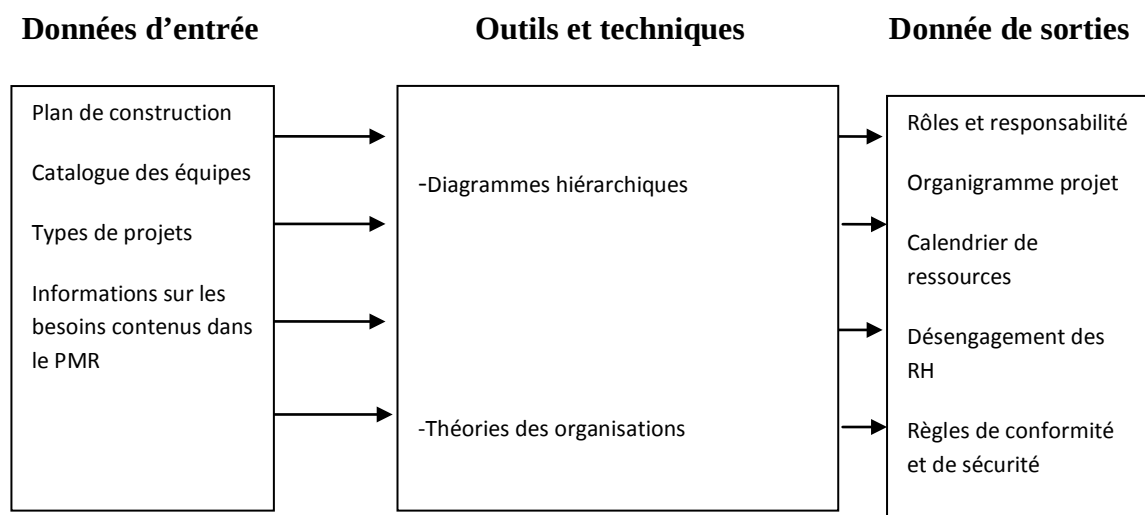
Le moment du désengagement est spécifié dans le planning élaboré par le département de la planification et de suivi.

-Les règles de conformité et de sécurité : Elles sont du ressort du service hygiène sécurité et environnement (HSE) au sein des directions régionales

-Reconnaissance et récompenses :le seul critère de récompense est le rendement du projet, si les membres de l'équipe parviennent à le dépasser alors une prime leur est ajoutée au salaire de base.

2-1-4 Cartographie du processus :

Figure 6 : Le processus « Elaborer le plan des ressources humaines » de l'ENGTP



Source : nous-mêmes

2-2 Constituer l'équipe projet :

Ce processus commence une fois que le contrat du projet est signé par GTP et le client et se déroule en grande majorité dans la région où devra se réaliser le projet.

2-2-1 Données d'entrée :

-Le plan de management de projet :

Il n'existe pas de plan de management de projet au sein de GTP, ni même de plan des ressources humaines. En revanche pour la partie ressources humaines, il existe un document qui fait office de calendrier de ressources : le document de planification. Il est élaboré par le département de la planification et suivi de projet en fonction des informations contenues dans le contrat signé et contient les ressources nécessaires ainsi que le calendrier de leur utilisation.

Dans un premier temps, le chef de département prépare le document préliminaire qui est transmis par le biais de l'ingénieur planning au chef de projet. Ce dernier apporte ses observations et négocie des éventuelles modifications concernant le nombre et la nature des ressources nécessaires. Une fois que le chef de projet et l'ingénieur se mettent d'accord, le document définitif de planification est finalisé après validation par le chef de département de la planification et suivi des projets, il entre alors en application.

-Les facteurs environnementaux :

Ils sont pris en compte par le chef de projet qui a une idée précise sur les ressources humaines existantes dans la région, en ce qui concerne leur disponibilité, leur niveau de compétence, leur expérience passée, leur intérêt à prendre part au projet et leur coût.

-Les actifs organisationnels :

Les processus et les procédures standards ont une place importante dans la constitution des équipes projets au niveau des régions.

2-2-2 Les outils et techniques :

-Les affectations préalables : Elles existent au sein de GTP, et prennent la forme de décisions d'affectations prises par le directeur régional de la région concernée par le projet et doit être cependant approuvée et signée par le PDG de l'entreprise.

-La négociation :Elles sont courantes au sein des chantiers et sont menées en vue de recruter des personnes se trouvant dans d'autres chantiers ou d'autres régions et dont la présence est jugée nécessaire pour la réussite du projet .Cependant et pour le cas des régions elles sont souvent infructueuses et nécessitent l'intervention du PDG, les directions régionales gardant jalousement leur personnel et refusant dans beaucoup de cas de les prêter à d'autres régions

-Les équipes virtuelles :

Les équipes virtuelles ne peuvent en aucun cas faire partie du projet, la présence physique sur le chantier pendant toute la durée d'affectation est nécessaire pour l'ensemble des membres de l'équipe projet.

-Les approvisionnements : le recours à des sous traitants est possible pour réaliser certaines parties des travaux qui sont jugés non rentables ;

2-2-3 Données de sortie :

Affectations du personnel du projet :

A l'issue de la constitution des équipes projets, chaque membre de l'équipe est imputé sur le compte analytique du projet qui est défini avant son démarrage par les structures financières de l'entreprise (département de la comptabilité analytique)

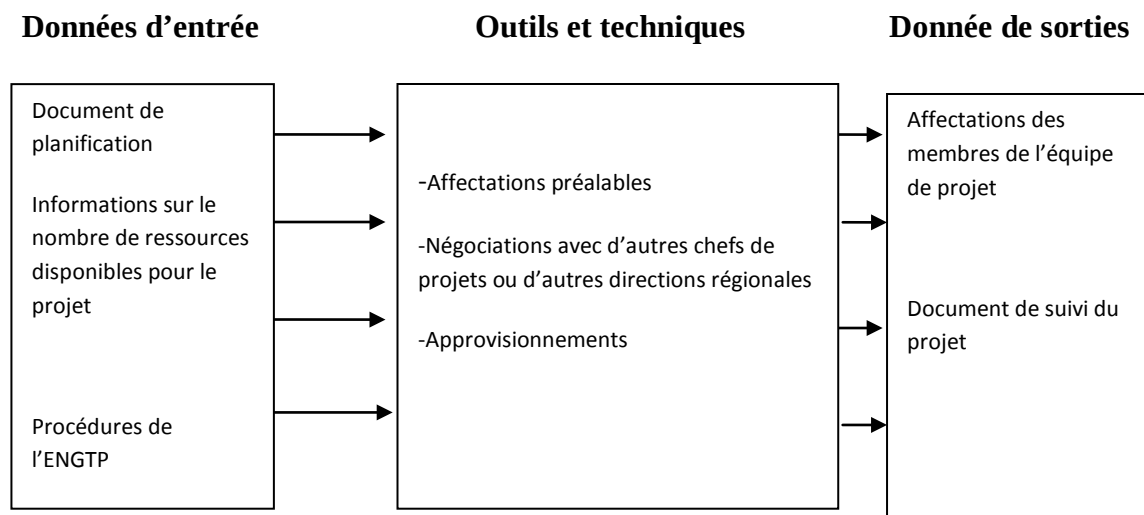
-Le calendrier des ressources : son équivalent à GTP est le document de suivi de projet qui rend compte de la situation mensuelle du projet et l'état d'avancement ainsi que les ressources nécessaires durant la période.

Les mises à jour du plan de management de projet : Etant donné qu'il n'y a pas de plan de management de projet au sein de l'ENGTP, il ne peut y avoir de mise à jour. Cependant

certain de ses éléments peuvent subir des changements dus à l'interaction avec les clients et aux lacunes constatés dans le déroulement des travaux. Elles sont aussi rarement enregistrées dans des documents

2-2-4 Cartographie du processus :

Figure 7: Le processus « constituer l'équipe projet » de l'ENGTP



Source : nous-mêmes

2-3 Développer l'équipe projet :

2-3-1 Donnée d'entrées : Elles correspondent aux données de sorties du processus : Constituer l'équipe projet.

2-3-2 Les outils et techniques :

-Les compétences interpersonnelles : Elles sont informelles et du ressort du chef de projet qui est un personnage central dans le management des projets au sein de GTP .La majorité des chefs de projets disposent de ces compétences qu'ils ont développées avec l'expérience de la conduite d'équipes.

-les activités de développement de l'esprit d'équipe : elles sont rares et surtout informelles, organisée par le staff dirigeant, comme des réunions informelles et des rencontres sportives.

-Les règles de bases : existent au niveau de chaque chantier, et font office de règlement intérieur

-Reconnaissance et récompenses : Cela consiste en des primes données en plus du salaire de base qui est quand à lui versé en fonction de la grille des salaires en vigueur dans l'entreprise. Les primes sont données principalement lorsque les membres de l'équipe ont un rendement supérieur aux prévisions et achèvent les tâches avant le délai prévu

- **La formation :** Elle ne peut se faire pendant le déroulement du projet, étant donnée qu'il est spécifié dans le contrat que GTP se doit de fournir le personnel avec toutes les compétences nécessaires pour réaliser les travaux.

2-3-3 Données de sortie

-L'évaluation des compétences :

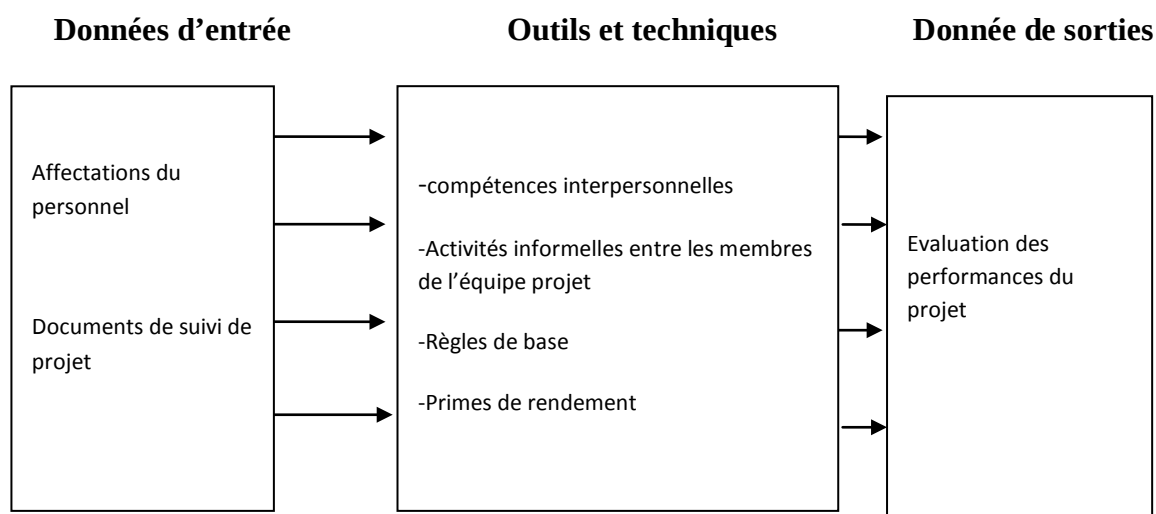
Il existe deux types d'évaluation des compétences de l'équipe de projet : l'évaluation permanente du personnel par les évaluateurs envoyés par la direction régionale, et qui ont pour but l'homologation régulière des travailleurs qui se fait en présence de l'entreprise cliente

-L'évaluation des compétences faite par la cellule de même nom au sein du siège de l'entreprise, qui envoie des évaluateurs dont les résultats servent de base au lancement des actions de formations

-Les mises à jour de facteurs environnementaux : elles sont faites à la fin du projet sur la base des rapports finaux nommés synthèse de projets

2-3-4 Cartographie du processus

Figure 7 : Le processus « développer l'équipe projet » de l'ENGTP



Source : nous-mêmes

2 -4 Diriger l'équipe projet :

2-4-1 Données d'entrée :

Il s'agit des affectations (expliquées en 2-2-3), du plan de management de projet (expliqué en 2-2-1), de l'évaluation des compétences, qui est une donnée de sortie du processus précédent ainsi que des rapports d'avancement. Ces derniers prennent la forme de bilans mensuels des activités qui spécifient l'écart de délai le mois écoulé et documentent les différents problèmes rencontrés lors des travaux.

2-4-2 les outils et techniques :

-L'observation et la discussion : le chef de projet et l'équipe de direction sont en contact permanent avec le reste de l'équipe. En effet, tous les jours, des briefings sont organisés le matin avec l'ensemble de l'équipe pour établir les objectifs du jour et le travail à réaliser. Chaque semaine des réunions hebdomadaires sont organisées afin d'évaluer le travail et les réalisations et régler les problèmes rencontrés.

-L'évaluation des performances du projet :

Chaque fin de mois, on établit l'avancement mensuel, la quantité de travaux à réaliser le mois prochain, ainsi que l'avancement hebdomadaire en divisant l'avancement mensuel par 4 (le nombre de semaine par mois). Chaque semaine lors des réunions hebdomadaires, on compare l'avancement prévu et le réalisé et on note les écarts dans un document de « situation hebdomadaire » qui est envoyé à la direction régionale, au directeur général de l'entreprise ainsi qu'au client

-La gestion des conflits :

Au sein des chantiers de GTP, plusieurs types de conflits peuvent survenir les plus fréquents étant les conflits sociaux dus à des revendications salariales ou ayant trait aux conditions de vie et de travail dans les chantiers et les conflits entre les membres de l'équipe qui concernent le travail en lui-même.

Pour le premier type, ils sont gérés par les directions régionales qui négocient avec le partenaire social (le syndicat de l'entreprise) qui parle au nom de l'équipe de projet. Les conflits entrant dans le second type sont eux pris en charge par le chef de projet et le directeur de chantier qui tentent au début de régler les tensions par la conciliation mais imposent souvent leurs solutions et disposent d'une grande autorité pour cela

Le registre des problèmes : Il existe un cahier de doléances mais il est rarement utilisé, les membres de l'équipe font état oralement de leur problèmes directement aux membres du staff

-Les compétences interpersonnelles

Les chefs de projets travaillant sur les chantiers sont généralement des personnes ayant déjà une longue expérience de la conduite de projet et des équipes ils ont donc développés de manière informelle les qualités de leadership, d'influence et de prise de décision en contexte d'incertitude nécessaires pour interagir avec de façon adéquate avec

les membres de l'équipe .Il n'existe pas de programmes de formation qui comprennent le développement de ces aptitudes au niveau de l'ENGTP

2-4-3 Données de sortie :

Mises à jour des facteurs environnementaux de l'entreprise :

A l'issue du projet et de l'examen des rapports de synthèse de projet, il peut être décidé de mettre à jours les compétences personnelles

Mises à jour des actifs organisationnels :

Comme pour les facteurs environnementaux, les actifs organisationnels peuvent subir des mises à jours notamment les modèles et processus standards de l'organisation

Mises à jour du plan de management de projet :

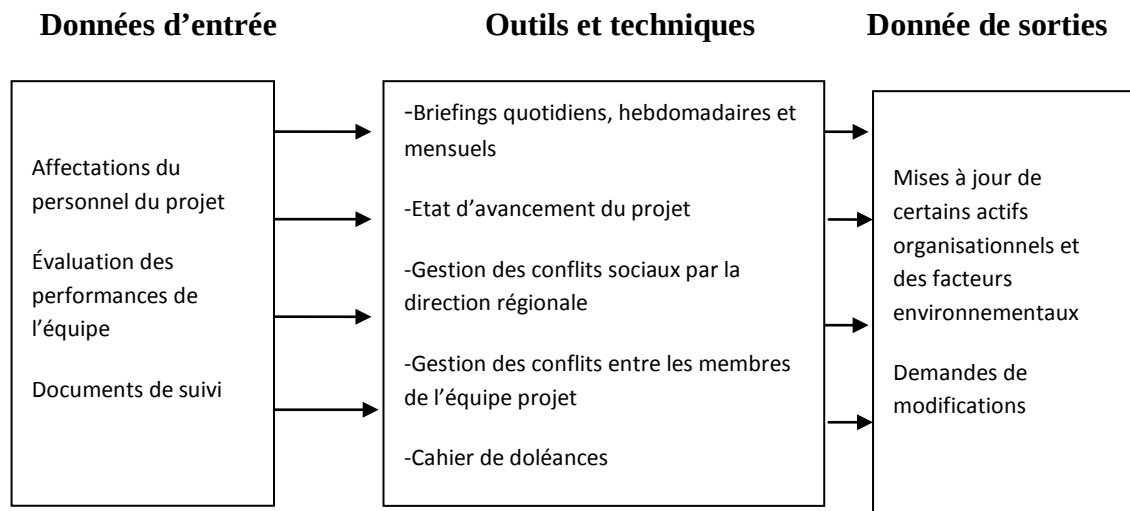
N'existant pas en tant que tel à GTP, il ne peut donc faire l'objet de modifications

Demandes de modifications :

Elles peuvent survenir dans les projets que gèrent GTP, et elles concernent surtout les ressources humaines comme le remplacement des personnes démissionnaires et en fin de contrat ou bien la décision d'externaliser certaines parties des travaux

2-4-5 Cartographie du processus

Figure 8 : Le processus « diriger l'équipe projet » de l'ENGTP



Source : nous-mêmes

3- Similitudes et différences entre le PMBOK et GTP :

Les similitudes sont nombreuses mais il existe aussi des différences dans certains points, beaucoup d'éléments d'entrée de sortie ou d'outils sont informels et ne sont régis par aucune procédures ou document de l'entreprise .Nous allons présenter seulement les divergences, les autres points seront considérés comme faisant partie des similitudes

3 -1 L'inexistence du plan de management de projet et de plan de ressources humaines :

Le plan de management de projet définit selon le PMBOK (2008) la façon dont le projet sera exécutée, surveillé, maîtrisé, et clos. Il comporte les plans de management subsidiaires et les références de bases. Ces dernières concernent l'échéancier, la performance des couts et le contenu .Les plans de management subsidiaires quand à eux comprennent tous les volets qui influent sur le projet comme entre autre les ressources humaines, les risques, les communications ou bien encore le triptyque cout échéancier qualité.

Pour le cas de GTP si le plan de management de projet n'existe pas, de nombreux points du plan des ressources humaines sont utilisés, de manière séparée et dispersés entre plusieurs directions, comme le calendrier des ressources, qui ce fait au niveau du département de la planification et de suivi, les rôles et responsabilités de chacun, les règles de conformité et de sécurité qui sont édités par le département hygiène et sécurité (HSE).

3-2 L'insuffisance des mises à jour et l'absence de leur enregistrement:

Lors du déroulement des projets, des modifications peuvent être apportés notamment dans les registres administratifs ou même dans les organigrammes de projets et les descriptions de postes .Ces modifications résultent des défaillances constatés dans la conduite des projets et des interactions avec les entreprises clients qui sont présentes généralement dans les chantiers et sont en contact permanent avec le chef de projet et l'équipe de management de projet.

Cependant et dans l'immense majorité des cas , elles ne sont pas retranscrites dans des documents et enregistrés pour servir de base à de futurs projets .Ce qui explique que les modèles d'organigrammes, les descriptions de postes sont figés et que l'entreprise travaille avec les mêmes modèles depuis plusieurs années. Il n'y a donc que très peu de capitalisation des savoirs et expériences au sein des chantiers.

3-3 La part importante de l'informel :

Beaucoup d'activités décrites sont bien réalisés au sein de l'entreprise mais ne sont pas formalisés et il n'y a aucun document de l'entreprise qui atteste de leur présence. Cela est vrai pour les activités de développement de l'équipe projet, les registres des problèmes, et surtout les méthodes de résolution de conflits.

Il y a aussi une propension à utiliser le voie orale plutôt que les écrits et les documents de l'entreprises, et ce pour le registre des problèmes et la gestion des conflits. Cela est dû en grande partie à la tradition orale largement présente dans les régions où sont réalisés les

projets de l'entreprise. Cela est parfois la source d'incompréhensions notamment avec les partenaires étrangers occidentaux beaucoup plus habitués à travailler par voie écrite.

3-5 L'absence d'actions de formation au cours du projet :

En effet, le contrat du projet mentionne que l'entreprise doit fournir le personnel ayant les compétences et les qualifications nécessaires pour réaliser le projet. Le personnel qui est engagé au début du projet ne doit souffrir d'aucune défaillance. Il nous a aussi été donné de constater que l'entreprise de l'ENGTP néglige les formations ayant pour but de développer les compétences managériales et le leadership et ne s'occupe pratiquement que de l'aspect technique.

Pour les chefs de projet anciens et ayant l'expérience de la gestion des équipes projet cela est compensé par l'expérience et leur savoir tacite, mais pour les autres membres moins expérimentés cela cause des problèmes notamment lors de l'apparition de conflits dans l'équipe de projet.

3-6 Reconnaissances et récompenses :

Les dispositifs de reconnaissances et récompenses nous paraissent peu efficaces pour garantir la motivation des employés. En effet, seule une prime est ajoutée au salaire de base si le taux de rendement dépasse l'objectif prévu. Le salaire étant déjà assez faible au sein de l'ENGTP, beaucoup de salariés ne voient pas ses primes comme une récompense mais comme faisant partie de leur droit. Leur impact est donc très faible sur la motivation

Conclusion

Comme nous l'avons constaté, il existe des divergences entre la gestion des ressources humaines de l'entreprise ENGTP et celle décrite par le référentiel PMBOK, et qui ont un impact sur les projets de l'entreprise. En effet, ces différences causent des défaillances dans trois pratiques clés de la GRH le recrutement, la formation et la gestion des carrières qui est à la base de la motivation.

Cependant étant donné que les résultats de cette comparaison proviennent exclusivement des entretiens réalisés avec les responsables cités au début du chapitre, ils nécessitent d'être complétés par une étude de données réelles et quantitative. En effet, les personnes interviewées ne peuvent révéler avec précision l'ensemble des éléments soit par oubli ou soit par une volonté délibérée. On ne peut se contenter uniquement de cette source d'information pour proposer des axes d'amélioration des ressources humaines.

Chapitre 3 : L'impact de la GRH sur les projets de GTP

Introduction

Nous avons relevé, dans le chapitre précédent les divergences qui existent entre la gestion des ressources humaines en contexte de projet selon la norme du PMBOK et celle qui est pratiquée au sein de l'entreprise GTP .Cette étude qui a été réalisée à l'aide des entretiens doit cependant être complétée par une étude de données quantitative sur les projets réalisés par l'entreprise.

En effet, et comme précisé lors de la présentation de la méthodologie de recherche, les entretiens ne peuvent contenir toutes les informations du fait que le répondant peut soit oublier certains élément soit ne pas tout révéler dans ces réponses .Nous avons donc menés une séries d'études statistiques pour repérer les défaillances des la GRH qui ont un impact sur les projets de GTP et à partir de cela proposer des axes d'améliorations qui seront présentés dans la section 2 de ce chapitre.

Section 1 : Les pratiques de la GRH ayant un impact sur les projets de l'ENGTP

Nous avons obtenu de l'entreprise un ensemble de données quantitatives qui concernent les projets de l'entreprise en chantier durant l'année 2012. Elles sont contenues dans des rapports de suivi mensuels qui présentent la situation des projets pour chaque mois et calcule trois taux qui sont en rapport avec le triptyque coût - délai- spécifications .Ces taux sont : le taux de rendement, de réalisation des objectifs ainsi que de mobilisation des moyens humains et matériels. Ce sont ces données qui serviront de bases aux études statistiques qui seront menés dans ce chapitre.

1-Le recrutement de l'équipe de projet :

1-1 L'impact du recrutement sur les projets :

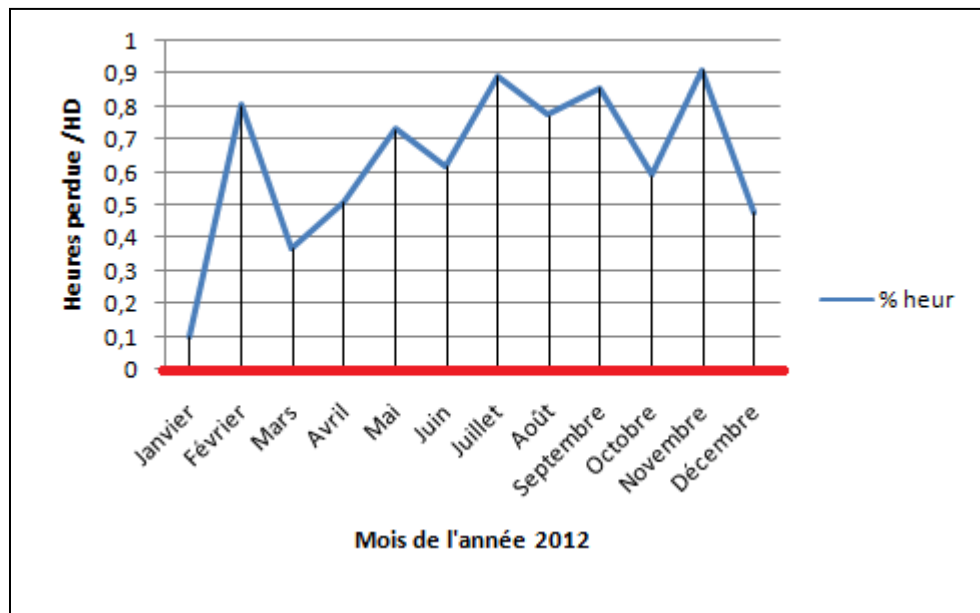
Le processus de recrutement est définit comme étant « *L'ensembles des étapes permettant de réaliser un recrutement. Les étapes sont celles de la préparation (expression de la demande, analyse, définition du poste et du profil), la recherche des candidatures*

(prospection interne, recherche externe), la sélection des candidats (premier tri, entretiens, tests éventuels), l'accueil et l'intégration (décision, proposition, accueil, intégration) »³⁰

Pour ce qui est de l'impact du recrutement sur le projet, il se fait surtout ressentir sur le délai de réalisation. En effet, l'ensemble des membres de l'équipe projet doivent être au plus vite sur le chantier prêt à s'organiser et à commencer les travaux. Tout retard influe automatiquement sur l'ensemble du projet et prolonge la durée du projet. Il perturbe aussi le travail d'équipe et donc peut aussi influencer sur le cout et la qualité du livrable.

Au sein de GTP, les retards de mobilisations sont mesurés chaque mois ,pour chaque projet puis chaque régions afin de voir le nombre global des heures perdues dues à la non mobilisation et calculer les pertes pour l'ensemble de l'entreprise. Aucun retard n'est en principe toléré et la norme des heures de non mobilisation est égale à zéro. Voici la courbe qui montre l'évolution des heures perdues dues aux immobilisations internes au cours de l'année 2012 :

Figure 9 : évolution des heures perdues dues aux immobilisations par rapport aux heures dépensées en 2012



Source : calculs effectué à partir du logiciel excel

³⁰ Jean Marie Perreti, 2011, P 211, « Dictionnaire des ressources humaines 6eme édition », Edition Vuibert

-Explication des variables :

HD : ce sont les heures dépensées, elles représentent les heures payées ou les ressources en heures dépensées afin de réaliser une quantité donnée.

Heures perdues : ce sont les heures que l'entreprise a perdues à cause des retards de mobilisation du personnel.

Le graphe nous montre qu'au cours de l'année jamais l'entreprise n'aura réussi à mobiliser à temps son personnel dans les régions où se réalisent les projets, la courbe étant toujours supérieure à 0. Il y a donc une défaillance dans les procédures de recrutement qui empêche GTP de mobiliser à temps son personnel. Cette situation occasionne aussi des pertes financières considérables pour l'entreprise (Voir annexe 5). Nous allons donc décrire le processus de recrutement et tenter de détecter où sont les blocages qui influent sur la mobilisation.

1-2 Le recrutement au sein de GTP :

Le recrutement commence au moment où le cahier de charges arrive au niveau de la direction technique. Au niveau de cette direction c'est le département de la coordination technique qui établit les besoins primaires en moyens matériels et humains nécessaires à la réalisation du projet. Il fait donc une première estimation quantitative et qualitative des besoins en ressources humaines pour le projet présélectionné. Elle comprend notamment le nombre de personnes nécessaires ainsi que les postes.

Par la suite, et une fois le contrat du projet définitivement signé par GTP et ses clients, les besoins sont envoyés aux régions qui sont chargées du recrutement. En effet, depuis la décentralisation entamée par GTP il y a quelques années, ce n'est plus la direction des ressources humaines qui effectue le recrutement. Ce sont les chefs de projets qui examinent les besoins évalués par la direction technique et y ajoutent leur propres observations. Ils transmettent ensuite leurs demandes de recrutement à la direction régionale qui entame alors les procédures de recrutement. La direction ressources humaines de Reghaia n'est impliquée que si les régions ne trouvent pas le personnel demandé.

Il n'y a pas de plan de recrutement au sein de GTP, cette opération se fait lorsqu'il y a des projets à réaliser. Il y a quelques années, toutes les procédures se faisaient au sein de la direction des ressources humaines du siège de l'entreprise. C'était elle qui était chargée du recrutement et travaillait en collaboration avec la direction projet (voir l'Annexe F). Le chef de projet formait ainsi son équipe et partait sur le terrain. Le principal inconvénient de cela était que ce dernier était souvent coupé des exigences du terrain de même que le reste de son équipe.

Pour remédier à cela GTP a ainsi désigné un chef de projet adjoint attaché à la direction régionale, qui restait sur place et collaborait avec le chef principal. Avec le temps le chef adjoint prenait de plus en plus de pouvoir informel à tel point qu'il avait plus d'autorité que le chef principal sur le terrain. C'est comme cela que le poste de chef de projet au niveau du siège fut supprimé pour ne laisser que le directeur de projet au sein des régions.

1-2-1 La procédure de recrutement de l'équipe projet

Les demandes de personnel sont adressées à la direction régionale qui réceptionne les demandes et applique la procédure de recrutement interne au niveau de la direction donnée.

-Le recrutement interne :

Il s'agit de prospecter parmi les effectifs de la direction régionale les agents ayant le profil demandé pour une éventuelle satisfaction du besoin par le biais d'affectations ou de mutations, et d'arrêter les dates de démobilisation du personnel à affecter.

Après cela, on demande la mise à disposition du personnel à affecter.

Si les profils recherchés ne se trouvent pas au sein de la direction régionale, alors cette dernière demande une dérogation à la direction générale (DG) de l'ENGTP pour recruter en dehors de la région. Si la DG réponds favorablement, alors on recrute le personnel des autres régions de l'entreprise. Si elle ne parvient toujours pas à trouver la compétence qu'elle recherche alors elle prospecte en dehors de l'entreprise et on applique la procédure de recrutement externe de GTP.

-Le recrutement externe :

Pour le recrutement externe on commence d'abord par examiner les demandes d'emplois, puis il est procédé au tri des candidatures répondant aux critères d'accès au poste de travail et des exigences de la structure ayant exprimé le besoin.

Suivent ensuite l'élaboration du planning de sélection des candidats en commun accord avec la structure utilisatrice de la ressource humaine, ainsi que la convocation des candidats pour les formalités administratives .Une fois que les prétendants sont présents, ont leur demande de remplir la fiche de candidature standardisée et on commence le processus de sélection.

Cette dernière commence par les entretiens de présélection, puis par les tests professionnels ou les candidats sont notés .La sélection se fera en fonctions des appréciations des ingénieurs ayant mené les entretiens ainsi que de la note du test. A l'issue de la sélection, les candidats non retenus sont informés alors que ceux sélectionnés sont appelés pour compléter leur dossier administratif et envoyés au médecin de travail pour la visite médicale d'embauche qui est obligatoire pour valider l'embauche.

Le dossier de recrutement est ensuite transmit à la commission du personnel et on commence à établir le contrat de travail en trois exemplaires (intéressé, dossier administratif, dossier paie)

La procédure se termine par l'immatriculation de l'agent recruté, et l'établissement d'un procès verbal d'installation dont une copie devra être signée et retournée par la structure d'affectation au service recrutement ainsi que d'une feuille de route d'affectation.

Au final, le dossier est transmit au service gestion du personnel pour la création de l'agent dans le fichier du personnel et sa gestion administrative.

1-3 Les défaillances du processus :

-Le manque de compétences dans les régions et la difficulté des demandes de dérogation

La principale défaillance du recrutement dans l'entreprise GTP est le fait que souvent dans les régions ou doit se faire le projet, on ne dispose pas des compétences nécessaires .La région est donc obligée de demander une dérogation à la direction générale pour

recruter en dehors de sa zone, dans d'autres directions régionales ou bien procéder à un recrutement externe. Or dans bien des cas les autres directions régionales rechignent à affecter leur personnel à un projet situé dans une autre région.

Elles préfèrent garder leurs éléments auprès de la direction régionale pour pouvoir être prêtes si un projet leur est confiée .Elle ne prennent donc pas le risque de se séparer de leur compétences, spécialement les plus rares d'entre elles comme les ingénieurs ou les soudeurs hautement qualifiés. Il est donc bien souvent procédé à un recrutement externe et dont la procédure décrite plus haut prend beaucoup de temps.

Ce qui explique les retards constatés dans la mobilisation du personnel et influence négativement la réalisation des projets et les ralentis considérablement, occasionnant des pertes financières pour GTP et portant un coup terrible à son image auprès de ces clients. En effets ces derniers sont particulièrement sensibles au respect du délai de réalisation et peuvent même dans certains cas offrir des avantages financiers aux membres de l'équipe projet afin de booster leur rendement et permettre ainsi au projet de se terminer dans le délai prévu.

2-La formation dispensée par GTP :

2-1 L'impact de la formation sur les projets de l'entreprise :

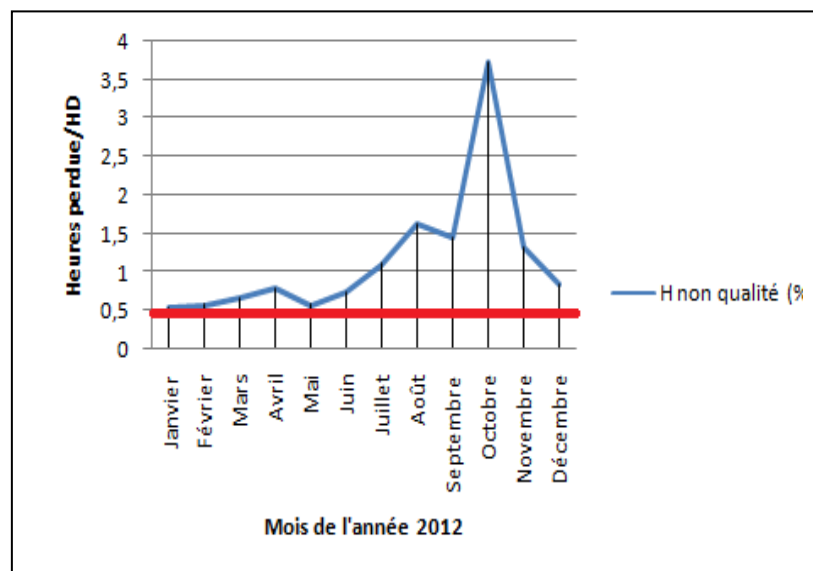
La formation est définie comme « *l'ensembles des dispositifs pédagogiques proposés aux salariés afin de leur permettre de s'adapter aux changements structurels et aux modifications de l'organisation du travail impliqués par les évolutions technologiques et économiques et de favoriser leur évolutions professionnelle* »³¹. Il peut s'agir soit d'adaptation au poste de travail et autres actions liées à l'évolution des emplois ou au maintien dans l'emploi ou bien d' actions liées au développement des compétences .

La formation a un impact sur les trois composantes du triptyque cout –délai spécifications. En effet, un personnel bien formée réalise le taches plus rapidement car maitrisant mieux leur travail. Il est aussi moins couteux pour le projet puisqu'il peut exécuter les taches sans défauts et donc à moindre couts .Mais c'est sans doute dans la qualité que se voit le plus l'impact de la formation.

³¹ Alberic Hounounou, 2011, p146 « 100 fiches pour comprendre le management », éditions Breal

Si elle n'est pas correctement effectuée, le livrable aura tendance à être de mauvaise qualité et à ne pas répondre aux spécifications demandées par le contrat. Pour l'entreprise GTP la satisfaction de l'objectif de qualité est mesuré au travers du pourcentage d'heures de non qualité par rapport aux heures dépensées .Selon la norme en vigueur dans l'entreprise il ne doit jamais dépasser 0,5 % .Le graphe ci-dessous montre l'évolution des heures de non qualité pour l'ensemble des projets de l'année 2012 :

Figure 10 : Evolution des heures de non qualité par rapport aux heures dépensées en 2012



Source : calculs effectués à partir du logiciel excel

HD : ce sont les heures dépensées, elles représentent les heures payées ou les ressources en heures dépensées afin de réaliser une quantité donnée.

Heures perdues : ce sont les heures que l'entreprises a perdues à cause du non-respect des normes de qualité.

L'analyse du graphe fait ressortir que le taux de 0,5 % est toujours dépassé au cours de l'année 2012, et connaît même une augmentation à la fin de l'année pour atteindre un pic en Octobre .Cela en dépit de la mise en place de la cellule de l'évaluation des compétences censée améliorer les données d'entrée de la formation et rendre les actions plus en phase avec les besoins réels du terrain et les lacunes du personnel travaillant sur le

chantier. Les heures de non qualités représentent elles aussi des pertes financières importantes pour l'entreprise (Annexe G)

La formation dispensée par l'entreprise n'a donc pas réussi à améliorer les compétences des membres des équipes projets. Nous allons donc essayer de monter quelles sont les principales défaillances du processus formation. Avant cela, les principales procédures en vigueur dans L'entreprise seront expliquées.

2-2 Les procédures de l'activité formation au sein de GTP :

2-2-1 La préparation du plan de formation finalisé :

Il existe deux entrées principales d'information pour la préparation du plan de formation finalisé .La première étant celle de la collecte des besoins exprimée par les employés et les différents chefs hiérarchiques au sein de l'entreprise , la deuxième se base sur les résultats de l'évaluation des compétences , faite par la cellule de même nom .

a)La collecte des données sur les besoins en formation :

Au dernier trimestre de l'année (n-1), le service formation commence à préparer des canevas qui permettent aux employés d'exprimer leurs besoins en termes de formation pour l'année (n). Le service formation procède à l'envoi de ces tableaux vides à l'ensemble des régions et des sites.

Les besoins en formation exprimés par les différents employés font l'objet d'une analyse préalable par les chefs hiérarchiques. Souvent les responsables régionaux ne remontent pas toutes les données en l'état brut, ils annulent à leur niveau certaines demandes qu'ils ne jugent pas nécessaires. Après cela, les différentes demandes passent au niveau d'un comité qui est chargé de faire le tri et la sélection des différentes demandes

Appelé aussi comité de formation, il est constitué des principaux responsables de l'entreprise :

-le PDG de l'entreprise, les directeurs régionaux, le responsable du service formation et le responsable du service évaluation des compétences

Ces réunions vont permettre à chaque responsable de défendre et d'argumenter ses choix en matière d'actions de formation (aspect qualitatif et quantitatif). L'analyse passe d'abord par la sélection des actions de formation, puis le nombre d'employés attribués à chaque action de formation. Le PDG de l'entreprise qui est l'acteur le plus important dans la validation du plan de formation oriente l'équipe vers une vision à court et à long terme, il expose les objectifs et les ambitions stratégiques de l'entreprise et du groupe SONATRACH qui est son seul actionnaire.

Le poids des différents responsables régionaux est du à l'importance des secteurs dans l'entreprise et aussi leur capacité à défendre leur choix.

b) L'évaluation des compétences :

Le service évaluation des compétences est nouveau au sein de l'entreprise. Il a en effet, été installé en (2011) et contribue d'une manière plus pointue et plus objective à analyser les compétences réelles d'un segment de l'entreprise.

Cette analyse va permettre de dégager des écarts entre les objectifs voulus en matière de compétences individuelles et la réalité du terrain. Le service évaluation des compétences prépare un tableau détaillé sur les types de formations demandées et les concernés, pour combler les lacunes détectées.

Une fois les résultats de l'évaluation des compétences consolidées des réunions sont organisés entre le service formation et la cellule évaluation des compétences afin de fusionner les résultats des deux entrées et ainsi élaborer le plan de formation finalisé qui doit être mise en œuvre au sein de l'entreprise

2-2-2 Identification des formateurs

Une fois que le plan est finalisé, la Direction Organisation et Ressources Humaines (DORH) identifie les organismes ou les formateurs ou seront envoyés les employés

sélectionnés pour suivre la formation. Il peut y avoir cinq situations possibles : formation dans le centre de formation de l'entreprise, formation dans un centre hors entreprise, séminaire, stage pratique, apprentissage.

Pour les formations hors entreprise ils peuvent être passés soit par le gré à gré lorsque le prestataire est une filiale de SONATRACH où le client exige des certifications qui ne peuvent être délivrées que par un seul organisme, exemple : le centre nucléaire d'Alger. Soit par un appel d'offre, dans ce cas elle doit suivre les procédures du code des marchés publics.

2-2-3 Mise en œuvre et évaluation du programme de formation

La première étape dans la mise en œuvre du plan de formation est la création de compte analytique pour chaque action de formation retenue. Le service formation envoie des lettres de confirmation aux concernés pour se mettre d'accord sur le lieu et la date de début de la formation.

Cette étape ne doit pas être négligée car elle peut être une source de problème pour l'entreprise. En effet le départ d'un employé en formation nécessite une adaptation du calendrier de production et réorganisation du groupe de travail. La dernière étape dans le processus de formation est l'évaluation de l'efficacité de ses actions, l'entreprise GTP est encore dans une logique de dépense car en réalité il n'y a pas eu d'actions d'évaluations.

2-3 Les défaillances du processus formation :

2-3-1 Le plan de formation :

Le plan de formation est préparé à partir des besoins exprimés par les employés des différentes structures de l'entreprise. Cependant les besoins sont examinés par les responsables hiérarchiques qui souvent annulent des demandes qu'ils jugent non nécessaires. Par la suite le comité de sélection peut aussi annuler des demandes de formations. Les chefs hiérarchiques ont donc une grande responsabilité sur le développement des compétences de leur subordonnés.

Or dans bien des cas ils ont tendance à négliger l'aspect développement des compétences et voient la formation comme une source de couts supplémentaires pour l'entreprise. Ils ont ainsi tendance à annuler des demandes qui serait pourtant bien nécessaires pour améliorer le travail des équipes projets.

2-3-2 L'évaluation des compétences :

Cette cellule a été créée pour produire des évaluations en temps réel des besoins en formation du personnel de l'entreprise, et donc améliorer les actions de formation et mieux les cibler. Son rôle est également d'évaluer directement et de manière objective le personnel de GTP .En effets ce ne sont plus les responsables qui interviennent mais les évaluateurs envoyés par la cellule.

Cependant beaucoup d'obstacles l'empêchent d'être efficace sur le terrain en particulier le fait que jusqu'à présent même si elle est officiellement reconnue et présente dans l'organigramme de l'entreprise ses missions et taches n'ont pas encore été clairement définis. Les relations de cette cellules avec les autres structures de l'entreprise ne sont elles aussi pas encore définitivement fixés.

Les procédures d'évaluation viennent à peine d'être élaborées. Les évaluateurs sont aussi peu nombreux et mal outillés pour faire une bonne appréciation surtout dans les régions sud du pays et les chantiers reculés .Ils sont souvent bien seuls face aux chefs de projets qui la plupart du temps ne sont pas convaincus par le bien-fondé de la démarche et donc ne sont pas très coopératifs.

Il existe aussi un autre problème majeur qui entrave grandement l'évaluation des compétences, la part trop élevée des contractuels dans le personnel de GTP particulièrement dans les équipes projets. En effet, dans bien des cas, les membres de l'équipe sont testés par les évaluateurs mais une fois que l'on doit lancer les actions de formation, beaucoup ont déjà quitté l'entreprise ou bien sont en attente de renouveler leur contrat. Les évaluations sont donc très peu efficaces et ne permettent pas d'améliorer la formation.

2-3-3 L'absence d'actions d'évaluation :

L'évaluation à chaud et à froid est en effet, une condition nécessaire pour rendre les actions de formation plus efficaces et s'inscrivent dans une logique d'amélioration continue .C'est en effet à partir des résultats de ces évaluations que les formateurs peuvent apprécier la qualité des actions qu'ils mènent et leur impact sur le personnel .Or dans l'entreprise GTP il existe très peu d'actions d'évaluation a chaud et encore moins à froids. Elles subissent donc peu de modifications et sont souvent critiqués pour ne pas être en phase avec les changements techniques et technologiques

3-La gestion des carrières :

La gestion des carrières peut être définie comme étant : « *Ensemble d'actions conduites par une organisation afin d'assurer le cheminement interne de poste à poste, de planifier les évolutions et d'encourager les salariés à développer le pilotage de leur carrière* »³².Elle vise donc à permettre aux employés de développer leur compétences à travers les promotions et de les fidéliser .Elle est donc une condition nécessaire pour éviter le turn-over et la perte des compétences de l'entreprise. Ceci est particulièrement vrai pour les membres de l'équipe projet qui ont souvent accumulés une séries de savoirs faire, ainsi que de savoir tacites qu'il est difficile de remplacer.

Il n'existe pas de structure chargée de la gestion de carrière au sein de l'organigramme de l'entreprise ni de processus cartographié en tant que tel dans le système de management par la qualité (SMQ) de l'entreprise. Les promotions sont effectuées sur décision du supérieur hiérarchique souvent en ne tenant compte que de l'ancienneté. Il existe cependant au sein des équipes projets des évaluateurs chargés de noter les éléments de l'équipe projet, notes qui servent de base à une éventuelle promotion.

Le salaire est lui calculé selon une grille de salaire dont dispose l'entreprise. Au vu des entretiens que nous avons menés il est apparu que cet élément était un motif d'insatisfaction chronique dans l'entreprise, et une cause fréquente de départ vers les concurrents de GTP, principalement les entreprises étrangères multinationales et dont les avantages financiers sont bien plus motivants.

³²Peretti, Jean-Marie, 2011, P131,Dictionnaire des ressources humaines 6e édition, edition Vuibert,Paris

3-1 Les dispositifs contractuels au sein de l'entreprise :

L'entreprise GTP a pour caractéristique de recruter la majorité de ses équipes projets selon, des dispositifs contractuels. En effet, plus de 70 %³³ de son personnel est temporaire, travaillant sous contrat renouvelables en particuliers pour les exécutants des projets. La durée des contrats est fixée en fonction de l'état d'avancement du projet, et de la place qu'occupe le poste dans les travaux .Ainsi, au début du projet on recrute les ingénieurs de génie civil, la durée de leur contrat sera alors équivalente à la durée des travaux de génie civil.

C'est le responsable du service de l'administration du personnel dans la direction régionale qui est responsable de la fixation de la durée. Cette durée ne peut cependant dépasser 2 ans et doit être renouvelée à l'issue de cette période.

³³ Massoud Mokhnache , message du PDG ,2012,consulté le 05/07/2013 , <http://www.engtp.com/index.php>

3-2 L'impact de ces dispositifs sur les projets de l'entreprise :

Le tableau ci-dessous nous montre le taux de rendement au cours de mois de l'année 2012 :

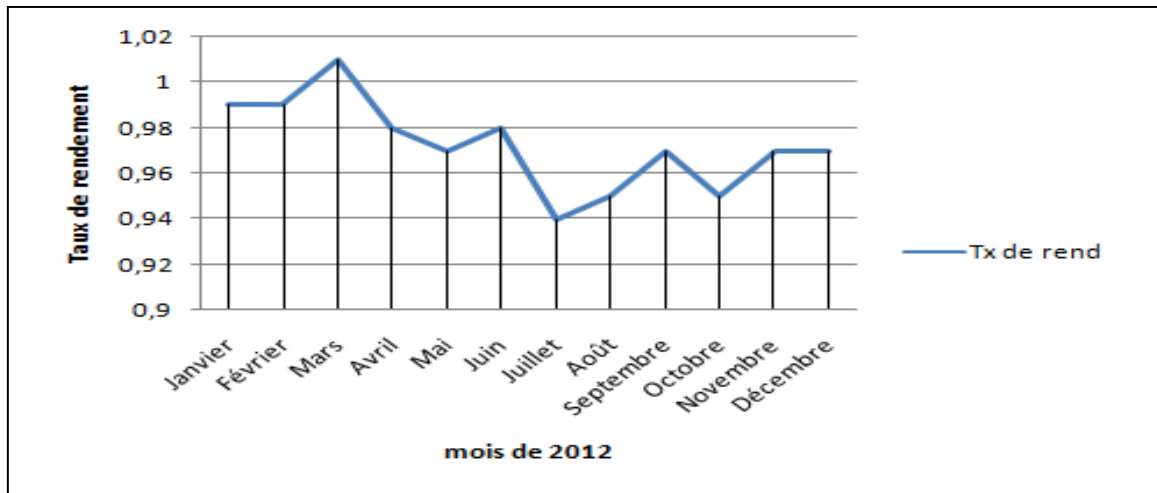
Tableau 2 : le taux de rendement des projets au cours de l'année 2012

Mois	Tx de rend
Janvier	0,99
Février	0,99
Mars	1,01
Avril	0,98
Mai	0,97
Juin	0,98
Juillet	0,94
Août	0,95
Septembre	0,97
Octobre	0,95
Novembre	0,97
Décembre	0,97
Moy	0,9725

Source : rapports d'avancement des projets de l'année 2012

On peut voir que ce taux subit des fluctuations importante durant l'année , ce qui peut indiquer des perturbations dans le travail de l'équipe de projet .Pour confirmer cela et mieux apprécier la situation , nous avons dessiné le graphe ci-dessous , en utilisant les données du tableau 2,qui montre l'évolution du taux de rendement au cours des mois de l'année 2012 :

Figure 11 : Evolution du taux de rendement au cours de l'année 2012



Source : calculs effectué par excel

Explication des variables :

Le taux de rendement = Heures Achievées / Heures Dépensées (HA/HD)

HD : Heures dépensées, elles représentent les heures payées ou les ressources en heures dépensées afin de réaliser une quantité donnée.

HA : Heures achevées, appelé aussi heures vendues, elles sont calculées en fonction de l'avancement réalisé sur le terrain.

Le graphe nous montre que le taux de rendement connaît des fluctuations importantes dans l'entreprise, la courbe prenant en effet la forme sinusoïdale. Les pics de rendement suivent des périodes creuses où il est à son minimum. Cela montre que les équipes projets connaissent des perturbations importantes au cours des travaux. Ainsi au début le rendement augmente pour atteindre son maximum avant de décroître subitement. Puis il remonte lentement avant d'atteindre un autre optimum et de subir une autre chute brutale.

On peut en déduire que l'équipe projet subit des départs importants qui influencent le travail d'équipe et donc affectent les taux de rendements. Au début, les éléments de l'équipe apprennent à travailler ensemble et leur rendement s'améliore. Puis les travailleurs arrivent en fin de contrat et ils quittent le projet. L'entreprise est alors obligée de ramener

des nouveaux éléments qui doivent s'intégrer au reste de l'équipe. Ce qui a pour conséquence que le rendement diminue avant de repartir de nouveaux à la hausse.

Le système contractuel en vigueur dans l'entreprise pose donc un problème et influe directement sur le déroulement des projets de GTP. De plus comme souligné dans la section précédente, il influe sur la formation et l'évaluation des compétences et perturbe aussi le recrutement. Il a donc des conséquences sur l'ensemble des autres processus de la gestion des ressources humaines.

Il est aussi impossible de planifier une carrière et de garantir la motivation et l'attachement à l'entreprise pour un contractuel, ce qui explique l'inexistence d'une structure de gestion de carrière au sein de GTP.

Section 2 : Les axes d'améliorations :

Les divergences constatées entre les pratiques préconisées par le PMBOK, et celles qui se font au sein de GTP, qui ont été complétées par les résultats de l'étude des données quantitatives sur les projets de l'entreprise, montrent que la gestion des ressources humaines doit être améliorée afin de mieux influencer sur la conduite des projets de l'entreprise. Cette section sera donc consacrée aux axes d'améliorations que nous préconisons afin d'améliorer la gestion des ressources humaines de GTP.

1-Doter l'entreprise d'un plan de management projet :

L'existence d'un plan de management de projet est l'une des principales exigences du PMBOK en matière de gestion de projet. En effet on y trouve toutes les informations relatives au projet pour chacun de ses volets. C'est lui qui définit comment il sera exécuté, surveillé, maîtrisé et clôt. Il explique aussi comment faire le travail afin d'atteindre les objectifs assignés et régule la communication entre les parties prenantes.

Les deux composantes principales de ce plan sont les références de base des processus de planification qui sont : les références de base de l'échéancier, de performance des coûts et du contenu, et les plans de management subsidiaires. Le niveau de détails de ces derniers dépend de la nature du projet ainsi que de ces besoins.

C'est parmi les plans subsidiaires que l'on trouve celui qui parle du volet ressources humaines, qui est l'objet de notre étude. En effet, le plan des ressources humaines détaille la manière avec laquelle les ressources humaines doivent être gérées. Il décrit notamment quand et comment les besoins en RH seront satisfaits. Il montre aussi les sources d'acquisition des RH, si elles doivent être de l'intérieur de l'organisation ou bien extérieures régies par contrats.

Le plan comporte aussi le calendrier des ressources humaines qui spécifie les périodes durant lesquelles les membres de l'équipe projet sont nécessaires ainsi que le moment durant lequel les activités de recrutement et de mobilisation des RH doivent commencer. Il présente aussi comment doit se faire le désengagement de ces ressources une fois leur intervention sur le projet terminée.

Les besoins en formation des membres de l'équipe projet ainsi que les modalités de reconnaissances et de récompenses sont aussi abordés par ce plan.

Dans le chapitre 2, nous avons conclu que plusieurs éléments de ce plan, comme le calendrier des ressources, sont effectivement présents et appliqués au sein de GTP, mais ne sont pas regroupés dans un même document et souvent dispersés entre les directions ainsi qu'entre le siège central et les régions. Cela ne facilite pas la coordination entre les acteurs métiers et les acteurs projets et provoque même des conflits qui peuvent perturber le déroulement des opérations de recrutement et de mobilisation de la ressources humaines. Cela a été confirmé dans la première section de ce chapitre.

Doter GTP d'un plan de management de projet qui comporterait un plan des ressources humaines permettrait de regrouper tout ces éléments dans un même document que tout le monde au sein de l'entreprise serait tenu de respecter et permettrait d'améliorer la coordination et la circulation de l'information et de réduire grandement les conflits et donc d'augmenter l'efficacité des procédures qui ont trait aux ressources humaines.

2-Encadrer le pouvoir des régions pour améliorer la mobilisation :

2-1 Le choix de la décentralisation :

L'entreprise a en effet opté depuis quelques années pour la décentralisation du recrutement vers les régions où doit se dérouler le projet. Il y a quelques années c'était la direction de projet qui était chargée de coordonner l'ensemble des activités liées à la

réalisation du projet .Elle travaillait notamment avec la direction des ressources humaines, la direction technique et les directions régionales.

Elle désignait elle-même le chef de projet qui recrutait son équipe et partait vers la région qui réalise le projet .Devant les nombreux problèmes occasionnés par cette situation elle a fait le choix de la décentralisation. Ce choix a été dicté par des considérations internes et externes à l'entreprise et se voit sur les différents organigrammes qui se sont succédé dans l'entreprise au cours de ces dix dernières années (voir annexe D).

Parmi les considérations externes, il ya les exigences des clients qui veulent voir l'ensembles des membres de l'équipe de management de projet particulièrement le chef de projet présents sur le chantier 24 heures sur 24 .Cette exigence à conduit l'entreprise à déléguer à la région la désignation du chef de projet, qui était auparavant sous la coupe de la direction de projet au niveau du siège de l'entreprise a Reghaia.

L'Etat algérien aussi exige maintenant que le recrutement doit se faire dans la wilaya d'implantation du projet .Par exemple si celui-ci se trouve dans la wilaya de Ouargla, alors le région est obligé de prospecter d'abord à l'agence nationale de l'emploi (ANEM) de la wilaya les compétences nécessaires. Si elle ne trouve pas alors elle peut demander une dérogation et recruter ailleurs.

Les considérations internes sont principalement le souci de l'efficacité des procédures et de la nécessaire connaissance de la région ou doit se faire le projet .En effet, du temps de la direction de projet, le chef de projet était souvent coupé des réalités et des exigences du terrain de même que le reste des membres de l'équipe. Le temps d'adaptation était souvent long et les conflits avec la direction régionales était très fréquents .Celles ci avait du mal à accepter que l'ensemble des membres de l'équipe et le chef était étrangers à la région.

Pour tenter de remédier à cela, GTP a dans un premier temps désigné un chef de projet adjoints qui était en permanence présent au sein de la direction régionale et qui était chargé de seconder le chef principal et de servir d'intermédiaire avec la région. Mais il devenait au fil du temps le vrai chef sur le terrain et entraînait en conflit avec son supérieur ce qui avait des effets catastrophiques sur la bonne marche des travaux.

C'est comme cela que le poste de chef projet au niveau de du siège fut supprimé pour ne laisser que le directeur de projet au sein des régions. Puis ce sont les procédures de recrutement de l'équipe projet qui furent délégués aux régions avec la participation active du chef de projet.

2-2 La trop grande autonomie des régions :

Cette décentralisation se voit dans l'évolution des organigrammes en vigueur dans l'entreprise au cours de ces dernières années .En effet on est passé d'une situation ou les directions régionales était sous la coupe de la direction projet qui était responsables de tout les projets de GTP , les régions n'ayant à cet époque qu'un rôle support, comme l'hébergement et la logistique , à la situation actuelle ou les régions ne rendent compte qu'à la direction générale et sont indépendantes entres elles.

Le PDG est donc obligé de jouer aux arbitres entre les régions et doit en permanence intervenir pour régler les conflits survenant entres elles ; particulièrement lorsque l'une d'entre elle refuse de donner ces éléments à une autre. C'est cela qui occasionne en grande partie les retards de mobilisation qui engendrent des pertes financières conséquentes pour GTP et affecte son image de marque auprès du client. Par ailleurs les deux directions adjointes n'ont pas de pouvoir sur les régions alors que ce sont elles qui réalisent les études et la planification du projet.

2-3 La décentralisation est nécessaire mais le pouvoir des régions doit être encadré :

Aujourd'hui et vu l'environnement économique, social et législatif de l'entreprise, il n'est plus possible de procéder au recrutement de l'équipe projet au niveau du siège de l'entreprise. D'abord, c'est l'Etat par la force de la loi qui impose aujourd'hui de recruter dans les régions où doit se faire le projet. L'entreprise ne peut contourner cela .Puis pour des raisons de couts. En effet, il est très onéreux de constituer l'équipe projet à Alger et de la faire déplacer vers les différents chantiers.

Les primes de zones, les couts liés au déplacement et au transport sont des sources de dépenses supplémentaires pour l'entreprise.

L'environnement social est aussi déterminant dans ce choix, le personnel des régions n'acceptant plus de voir débarquer une équipe étrangère à la zone et de n'occuper que des

fonctions subalternes .Ré-centraliser le recrutement conduirait donc à des conflits sociaux qui paralyserait les chantiers de l'entreprise et menacerait l'ensemble des projets .Enfin il ya les demandes des clients de GTP particulièrement les entreprises étrangères qui exigent la présence permanente du chef de projet et des membres de l'équipe sur le chantier chose qui serait impossible si les travailleurs étaient originaires de la capitale ou du centre du pays.

Cependant, cela ne signifie pas que la situation actuelle est idéale pour GTP. En effets le poids des régions est devenu tel, qu'elles sont pratiquement indépendantes et

n'échangent que très rarement le personnel et le matériel nécessaire au projet .Ainsi dans bien des cas la direction régionale est obligée de recruter à l'extérieur de l'entreprise plutôt que de demander du personnel des autres directions ce qui en plus de la priver d'éléments expérimentés et habitué a réaliser le même type de projet , occasionne des retards dans la mobilisation du personnel étant donné la longue procédure de recrutement externe. Il n'y a donc que très peu de mobilité entre les zones et d'échanges d'expériences.

C'est pour cela que nous proposons comme axe d'amélioration de mettre les directions régionales sous la coupe du directeur adjoint technique qui serait chargé de l'arbitrage et de coordonner les actions entre les régions. Les études, la planification du projet et la réalisation serait aussi pilotés par la même direction adjointe.

C'est à cette dernière en effets de régler les conflits et de veiller à ce qu'il y ait échange de matériel et de personnel entre les régions et non au PDG. Le président directeur général doit lui se consacrer à gérer l'ensemble de l'entreprise, et à élaborer avec son staff la stratégie à suivre, et les grandes orientations dans la direction de la société. En cas de problèmes graves dans les directions régionales c'est au directeur général adjoint technique (DGAT) qu'il doit s'adresser et non aux directeurs régionaux.

En adoptant cette organisation, on obligerait les directions régionales à échanger le personnel, et on éviterait donc de procéder à un recrutement externe long et coûteux pour l'entreprise ce qui au final réduirait sensiblement les heures perdues dus à la non mobilisation du personnel .Cela diminuerait aussi les disparités qui existent entre les régions en terme de moyens humains, financiers et matériels

3-Les axes d'améliorations de la formation :

3-1 Donner plus de poids et de moyens à l'évaluation des compétences :

L'évaluation des compétences des membres de l'équipe projet constitue l'entrée la plus importante du processus de formation .En effet, c'est à la suite des écarts décelés par les évaluateurs que doivent être lancés les actions de formations, afin qu'elles soient les plus proches possibles des exigences réelles du terrain.

Les résultats de l'évaluation des compétences sont objectifs et clairement ciblés, contrairement aux demandes de formations qui sont exprimés par les employés eux-mêmes et doivent d'abords êtres validés par les responsables hiérarchiques , qui peuvent êtres biaisé et subjectives .En effets les employés ont tendance à sous estimer leur lacunes et les responsables hiérarchiques à annuler systématiquement des demandes qu'ils jugent non nécessaires étant donné le peu d'importance accordé à la formation.

L'amélioration de la formation des membres de l'équipe projet passe donc par l'augmentation de l'efficacité du travail de la cellule de l'évaluation des compétences .Or cela ne peut se faire que sous certaines conditions les plus importantes d'entres elles étant :

-La volonté de la direction générale d'améliorer la formation et de lui donner les moyens nécessaire à son bon fonctionnement :

Le directeur général et son staff ainsi que les différents responsables hiérarchiques doivent êtres convaincus de l'importance de la formation pour la réussite des projets de l'entreprise et ne plus la voir seulement comme une source de dépense supplémentaire pour le budget de l'entreprise.

Ce n'est que sous cette condition que la cellule de l'évaluation peut être efficace dans son travail en obtenant les prérogatives ainsi que les moyens nécessaires à son action.

-Donner plus de pouvoir à la cellule de l'évaluation des compétences :

Actuellement, il s'agit d'une simple cellule qui dépend de la direction organisation et ressources humaines (DORH). Elle n'a donc que très peu de visibilité et d'importance dans l'entreprise.

-Elaborer une démarche de management de changement qui vise à convaincre le personnel de l'entreprise de la nécessité de l'évaluation des compétences :

Cela est particulièrement vrai pour les chefs de projets qui pour l'instant n'accordent que très peu d'importance aux évaluateurs lorsqu'ils se déplacent pour tester les membres de l'équipe de projets. Le chef de projet est en effet le seul qui peut autoriser un membre

de l'équipe à arrêter son travail pour être évalué et souvent ils n'accordent pas cette autorisation, et l'évaluateur n'a donc pas accès au reste du personnel.

Cela est dû au fait qu'aucune action de sensibilisation n'a été faite pour faire comprendre l'importance de la démarche aux chefs de projets et l'intérêt à moyen et long terme pour le projet qu'il aurait à faciliter le travail des évaluateurs. Ils ont donc tendance à penser qu'il s'agit d'une perte de temps inutile qui ne nécessite pas d'arrêter le travail, certains voyant même d'un mauvais œil les évaluateurs comme étant des contrôleurs envoyés pour les sanctions et donc ne sont pas coopératifs.

Il faut donc une démarche de conduite de changement qui inclut des actions de sensibilisations et de communication pour obtenir l'adhésion et la coopération de tous au sein de GTP

-Augmenter les moyens humains et matériels nécessaires à l'évaluation :

Le nombre des évaluateurs est pour le moment extrêmement faible, particulièrement dans les régions où il n'existe qu'une seule personne pour chaque direction régionale, ce qui est insignifiant étant donné le nombre de chantiers et de travailleurs dans chaque région. Il faut donc sensiblement augmenter le nombre des évaluateurs et leur accorder tous les moyens nécessaires à leur travail d'évaluations

-Réduire la part du personnel temporaire :

La part trop importante du personnel temporaire est aussi un autre obstacle au travail d'évaluation des compétences. En effets dans beaucoup de cas le salarié évalué et qui était programmé pour bénéficier d'action de formation, arrive au terme du contrat durant cette période. Il faut donc que l'entreprise trouve des dispositifs pour intégrer un certain nombre de travailleurs notamment ceux qui occupent des postes importants et techniques comme les soudeurs qualifiés, et les ingénieurs.

3-2 Faire des évaluations des actions de formation :

Après la fin des actions de formation une évaluation de celles-ci est plus que nécessaire .Il existe deux types d'évaluations : celle dite à chaud et qui mesure l'efficacité pédagogique de l'action et l'impact instantané de celle-ci, elle a pour but de vérifier que les bénéficiaires possèdent effectivement les acquis que l'action est censé leur apporter, et celle dite à froids qui elle mesure et apprécie la mise en pratique des savoir acquis dans le travail après quelques semaines.

L'évaluation des actions de formations est nécessaire pour toute entreprise qui veut savoir quelle est leur efficacité et le retour d'investissement qu'elle procurent .Les résultats de ces évaluations servirons de base à des actions d'améliorations , de mise à jours et de perfectionnement de la formation

Au vu des entretiens que nous avons menés notamment avec le chef de département des ressources humaines, il nous ait apparut que l'ENGTP mène très peu d'évaluations de ces actions de formations .Ce qui explique pourquoi le contenu de la formation ne fait l'objet que de très peu de mises à jours. Cette situation est très dommageable surtout en contexte de projet qui est très évolutif est nécessite des mises à jours et des adaptations permanentes.

Il est donc urgent de mettre en place le système des évaluations à chaud et à froids si l'entreprise veut que la formation qu'elle dispense soit efficace et permette de réduire les heures perdues dues à la non qualité, qui en plus de lui occasionner des pertes financières, écorne son image auprès de ses clients.

4-La mise en place d'une gestion de carrière et la réduction du nombre de contractuels :

La gestion de carrière est l'un des éléments les plus importants de la politique des ressources humaines , car elle est à la base de la motivation et de la fidélisation du personnel .En effet le salarié doit avoir des perspective d'évolution et savoir que son travail est récompensé par un salaire et une possibilité de promotion pour pouvoir être motivé .A l'inverse si il sent que ces efforts ne sont pas récompensés et n'a pas de perspectives d'évolution il se démotive ,et son rendement et sa productivité baissent et il finit à terme par quitter l'entreprise .

Une mauvaise gestion de carrière conduit à terme à un Turn over et à la perte des compétences de l'entreprises, compétences pour lesquelles elle a souvent investit beaucoup pour leur formation .Il n'existe pas au sein de l'entreprise de structure de gestion de carrières malgré le fait que l'installation d'une telle structure est depuis longtemps en projet .

Il existe cependant un autre problème qui empêche la mise en place d'une telle structure c'est la part trop importante des contractuels. Il est impossible de planifier et de gérer la carrière d'une personne qui est présente de manière temporaire dans l'entreprise .En plus d'empêcher la mise en place d'une gestion de carrières, cette situation a des impacts sur d'autre pratiques des ressources humaines comme on l'a vu avec la formation.

La solution que nous préconisons est d'intégrer un certain nombre de ces contractuels spécialement les postes les plus importants dans l'équipe projet comme les soudeurs et les ingénieurs en génie civil, selon des modalités réglementaires telles qu'on puisse les permaniser au fur et à mesure en fonction de critères à définir en Conseil d'entreprise.

En parallèle mettre en place une structure de gestion des carrières qui leur donnerait des perspectives d'évolution et un salaire à la hauteur de leurs compétences et de leur travail. Il faut aussi plus de rigueur dans la détermination de la durée de contrat afin que la fin de contrat n'arrive pas au milieu des travaux et donc perturbe le reste de l'équipe projet surtout si le poste est important au sein de cette dernière.

Conclusion

Il existe donc de nombreuses défaillances dans les pratiques des ressources humaines au sein de GTP et qui ont un impact direct sur les projets réalisés par l'entreprise. Il est par conséquent urgent d'y remédier pour éviter à l'entreprise de subir d'avantages de pertes financières et de voir sa réputation touchée. Le risque est à terme de perdre tout ses clients notamment et donc de progressivement disparaître. Ce qui serait une grande perte pour le pays étant donné l'histoire de cette entreprise et la place importante qu'elle a dans la réalisation des projets dans le pays.

Conclusion Générale

Les Entreprises algériennes ont aujourd'hui du mal à terminer les projets en respectant les objectifs, de délai, de couts et de spécifications. Diverses causes dues à la mauvaise gestion de projet sont à blâmer, comme les erreurs dans la planification , une mauvaise utilisation des ressources et surtout une gestion des ressources humaines défailante .En effet, parmi tous les volets du projet , la GRH est certainement celle qui pose le plus problème .Cela est du au peu d'importance accordée a la GRH dans la gestion des organisations en général et des entreprises fonctionnant en mode projet en particulier.

En effet beaucoup de gestionnaires et de responsables voient encore cette fonction comme annexe et support et minimisent son rôle dans la création de la valeur , rôle qui a pourtant été reconnu par les théoriciens de la gestion depuis longtemps comme indiqué dans le chapitre 1 .La gestion des ressources humaines est aussi faite de façon bureaucratique s'appuyant sur des procédures rigides et directives , ce qui dans le contexte de projet est totalement inadapté .

Il y a donc urgence à réorganiser la gestion des ressources humaines et à l'améliorer pour qu'elle ne soit plus une cause d'échec des projets mais un facteur qui aide au respect des objectifs du triptyque cout délai et spécifications .Nous avons donc choisi pour notre travail, l'une des principales entreprises Algériennes d'engineering et de réalisation de projet, l'ENGTP, pour y étudier la gestion des ressources humaines pratiquée par la société et voir quelles sont les défaillances qui ont des conséquences négatives sur les projets de l'entreprise .Puis proposer des axes d'amélioration pour maximiser l'impact positif de la gestion des ressources humaines sur les projets .

Le guide de management de projet PMBOK à été proposé comme source d'amélioration de la GRH en mode projet. Nous avons posé comme hypothèse que le respect des normes du PMBOK était nécessaire pour la réussite des projets et que les pratiques de GRH devaient êtres réadaptés au contexte des projets. Nous avons détecté la présence de nombreuses divergences entre la gestion des ressources humaines de GTP et les normes contenues dans le référentiel. Ces différences indiquent que les pratiques de ressources humines doivent êtres améliorées .Nous avons complété ces conclusions en

étudiant les données quantitatives des projets de l'entreprise qui ont montrée précisément les défaillances dans les trois pratiques les plus importante de la GRH : le recrutement, la formation et la gestion de carrière .Et enfin nous avons compte tenu des conclusions du chapitre 2 et 3 proposé des axes d'améliorations pour impacter le plus positivement possible sur les projets de l'ENGTP.

Enfin notre étude aurait été plus complète si nous avions mis en relation les indicateurs qui concernent les pratiques de la GRH comme la formation , le recrutement , la motivation avec ceux des projets , en utilisant des modèles ou des régressions pour mesurer exactement l'impact de la gestion des ressources humaines sur les indicateurs des projets ,mais étant donné les contraintes de temps ,et de disponibilité de l'information nous n'avons hélas pu le faire .Ce travail ouvre néanmoins des perspectives pour d'autres études sur la GRH plus pointue afin de convaincre les gestionnaires dans les entreprises algériennes , particulièrement celles qui activent dans le contexte de projet de la nécessité d'accorder plus d'importance a la gestion des ressources humaines et de l'adapter aux exigences du management par projet .

Bibliographie

Ouvrages :

AFITEP (2000), « *Dictionnaire de management de projet* », 4ème Edition, Paris, AFNOR.

Alberic Hounounou (2011), « *100 fiches pour comprendre le management* », éditions Breal, France

BAUMARD P., DONADA C., IBERT J. & XUEREB J.M. (1999), « *La collecte des données et la gestion de leurs sources* », in THIETART R.A. (Coord.), *Méthodes de recherches en management*, Paris, Dunod,

Bélanger, L., Benabou, C., Bergeron, J.L., Foucher, R., Petit, A. (1988) ; « *Gestion stratégique des ressources humaines* »; Gaëtan Morin Éditeur, Montréal

Chantal Morley, Marie Bia-Figueired, Yves Gillette, 2011, 17, processus métier et SI, Dunod, Paris

DECLERCK R., DEBOURSE J.P. & NAVARRE C. (1983), *Méthode de direction générale : le management stratégique*, Editions Hommes et Techniques ,Paris

ECOSIP (1993), sous la direction de GIARD V. & MIDLER C., *Pilotages de projet et entreprises :diversités et convergences*, , Economica. Paris

Genest, B-A., Nguyen, T.H. (1990); *Principes et techniques de la gestion de projets*, volume 1; les Éditions SIGMA DELTA, Québec;

Gilles Garel. (2003a), *Le management de projet*, , Editions La Découverte, Coll. Repères. Paris

Loosemore, M., Dainty, A., Lingard, H. (2003) “*Human resource management in construction projects: strategic and operational approaches*”; Editions Spon Press; London;

Michel Darbelet, Laurent Izard, Michel Sacamurza , 2006, P25, Notions fondamentales de management, Edition Foucher, Paris

Peretti, Jean-Marie(2011), « *Dictionnaire des ressources humaines 6e édition* », édition Vuibert, Paris

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, (2008) “*A Guide to the Project Management Body of Knowledge*”, 4^{ème} Edition, Pennsylvania, Newtown Square,

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, (2004) “*A Guide to the Project Management Body of Knowledge*”, 3^{ème} Edition, Pennsylvania, Newtown Square,

ROYER I. & ZARLOWSKI P. (1999), « *Le design de la recherche* », in THIETART R.A.

(Coord.), *Méthodes de recherches en management*, , Dunod,. Paris

Saba, T., Dolan, S.L., Jackson, S.E., Schuler, R.S. 2008; *La gestion des ressources humaines : Tendances, enjeux et pratiques actuelles*; 4^{ème} édition; Éditions du renouveau pédagogique inc.; Saint-Laurent;

Saint-Onge, S., Guerrero, S., Haines, V., Audet, M.; (2009) *Relever les défis de la gestion des ressources humaines*; 3^{ème} édition; Gaëtan Morin Éditeur; Montréal;

TURNER J.R. (1999), *The Handbook of Project-Based Management*, 2^{ème} Edition, , McGraw-Hill Publishing, London

YIN R.K. (1994), *Case Study Research: Design and Methods*, 2nd Edition, Applied Social Research Methods Series, vol. 5, Sage Publications. London,

Articles de revues :

ALLOUCHE J., CHARPENTIER M., GUILLOT C. « GRH et performances de l'entreprise », Étude entreprise et personnel, no 238, 2003, Quebec

Bakke, E. Wight.. «The Human Resources Function ». Dans *Unions, Management and the Public*, sous la direction de E. Wight Bakke, Clark Kerr et Charles W. Anrod, . Harcourt, Brace & World, Inc, 1967, New York

Beer, Michael, Bert Spector, Paul R. Lawrence, D. Quinn Mills et Richard E. Walton: *Managing Human Assets*. The Free Press, 1984. New York.

Belout, A., Gauvreau C. , *Factors influencing project success: the impact of human resource management*; International Journal of Project Management; Vol.22 (1); 2004; pp.1-11

Belout, A., *Effects of human resource management on project effectiveness and success: toward a new conceptual framework*; International Journal of Project Management; Vol.16 (1); 1998 p.21-26

Brown, A.W., Adams, J.D., Amjad, A.A.,*The relationship between human capital and time performance in project management: A path analysis*; Vol.25 (1); 2007 pp.77-89

Garel, G., Giard, V., Midler, C.; *Management de projet et gestion des ressources humaines*; IAE de Paris (Université Paris 1-Panthéon-Sorbonne) - GREGOR; 2001, Paris

Gilles Garel, « Qu'est-ce que le management de projet ? », *Informations sociales*, n° 167, 2011/5 p. 72-80.

Hubbard, D.G.; *Successful utility project management from lessons learned*; *Project Management Journal*; Vol.21 (3) ; 1990; pp.19-23

Keenoy, T. et P. Anthony.. *HRM: Metaphor, meaning and Morality*. 1992, Cité dans Marciano, Vitor M. 1995. « The Origins and Development of Human Resource

Management ». *Academy of Management Journal*, Best Papers Proceedings 1995, p. 223-227.

Marciano, Vitor M. « The Origins and Development of Human Resource Management ». *Academy of Management Journal*, Best Papers Proceedings 1995, p. 223-227.

Michel Ferrary, *Compétitivité de la firme et management stratégique des ressources humaines*, revue d'économie industrielle, n°132, 2010, Geneve, P151

Muriithi, N., Crawford, L.; *Approaches to project management in Africa: implications for International development projects*; *International Journal of Project Management*; Vol.21 (5); 2003; pp.309-319

Pinto, J.K., Prescott, J.E.; *Variations in critical success factors over the stages in the project life cycle*; *Journal of Management*; Vol.14 (1); 1988; pp.5-18

Valerie Larose et Gilles Corriveau, *Management des RH en contexte de projets*, Revue française de gestion n° 195 2009 p15 – 28

Thèses de doctorat :

T H NGUYEN : thèse de doctorat, *Contribution à la planification de projet : proposition d'un mode d'évaluation des scénarios de risques projet*, Institut National Polytechnique de Toulouse, 8 /09/ 2011

S .Loufrani : Thèse en vue de l'obtention du titre de docteurs ès science de gestion, *Management des compétences et organisation par projets : une mise en valeur de leur articulation, Analyse qualitative de quatre cas multisectoriels*, Université de Nice–Spohia Antipolis, institut d'administration des entreprises, 05/11/2006

Mémoire de master :

M. Zimri : Mémoire en vue de l'obtention du grade de Maître ès science (M. Sc.) en relations industrielles, *La gestion des ressources humaines et le succès des projets : le cas des pays en voie de développement*, Université de Montréal, École de relations industrielles, Faculté des arts et des sciences, Avril 2011

Documents internes de l'entreprise :

- Système de management de la qualité de l'entreprise (SMQ)
- Structure d'organisation de la direction organisation et ressources humaines
- Documents de suivi des projets de l'année 2012

Webographie :

-Massoud Mokhnache , message du PDG ,2012, consulté le 05/07/2013
<http://www.engtp.com/index.php>

- Mohamed Meziane, évolution de la fonction des ressources humaines en Algérie, 2007, le 05/06/2013,[http://www.fmrh.org/etudesetprojets/projet-
agora/fonctionrhpaysmediterranee/29-evolutionfonction-rhalgerie](http://www.fmrh.org/etudesetprojets/projet-
agora/fonctionrhpaysmediterranee/29-evolutionfonction-rhalgerie)

- Samir TOUMI, La problématique de gestion des ressources humaines dans le contexte économique actuel algérien, 2011, le 05/06/2013
<http://www.teamconsultdz.com/news/upload/file/Problematique%Algerie.pdf>

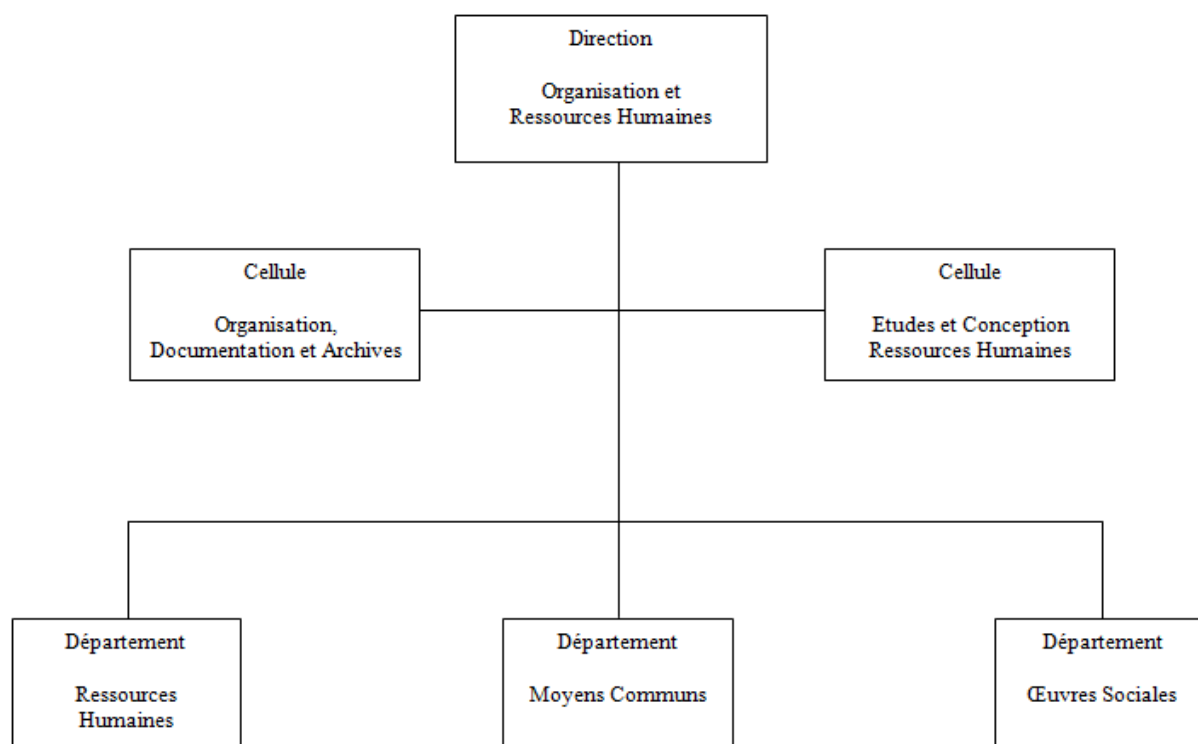
Annexes

Annexe A

Modèle de guide d'entretien :

Thème	Questions principales
Fonction de l'intéressé	-Quel est votre fonction exacte au sein de l'entreprise -Depuis combien de temps vous exercez cette fonction au sein de l'entreprise
Principales missions de son département	- Pouvez-vous nous décrire en quoi consiste votre travail, quels sont vos missions, et vos objectifs -Il y a il eu des modifications dans les missions ou les objectifs et pourquoi ?
Implication dans le processus	- Pourriez-vous décrire la position de votre département dans l'entreprise -Cette position a-t-elle déjà été modifiée et pourquoi ? -Quels sont vos données d'entrée, de sortie et vos outils et techniques
Difficultés rencontrés et opinions sur le processus	-Difficultés rencontrée à cause des données d'entrée -Difficultés rencontrées dans les outils et techniques -Difficultés dues aux missions -Opinion sur les causes des dysfonctionnements en général et les changements jugés nécessaires

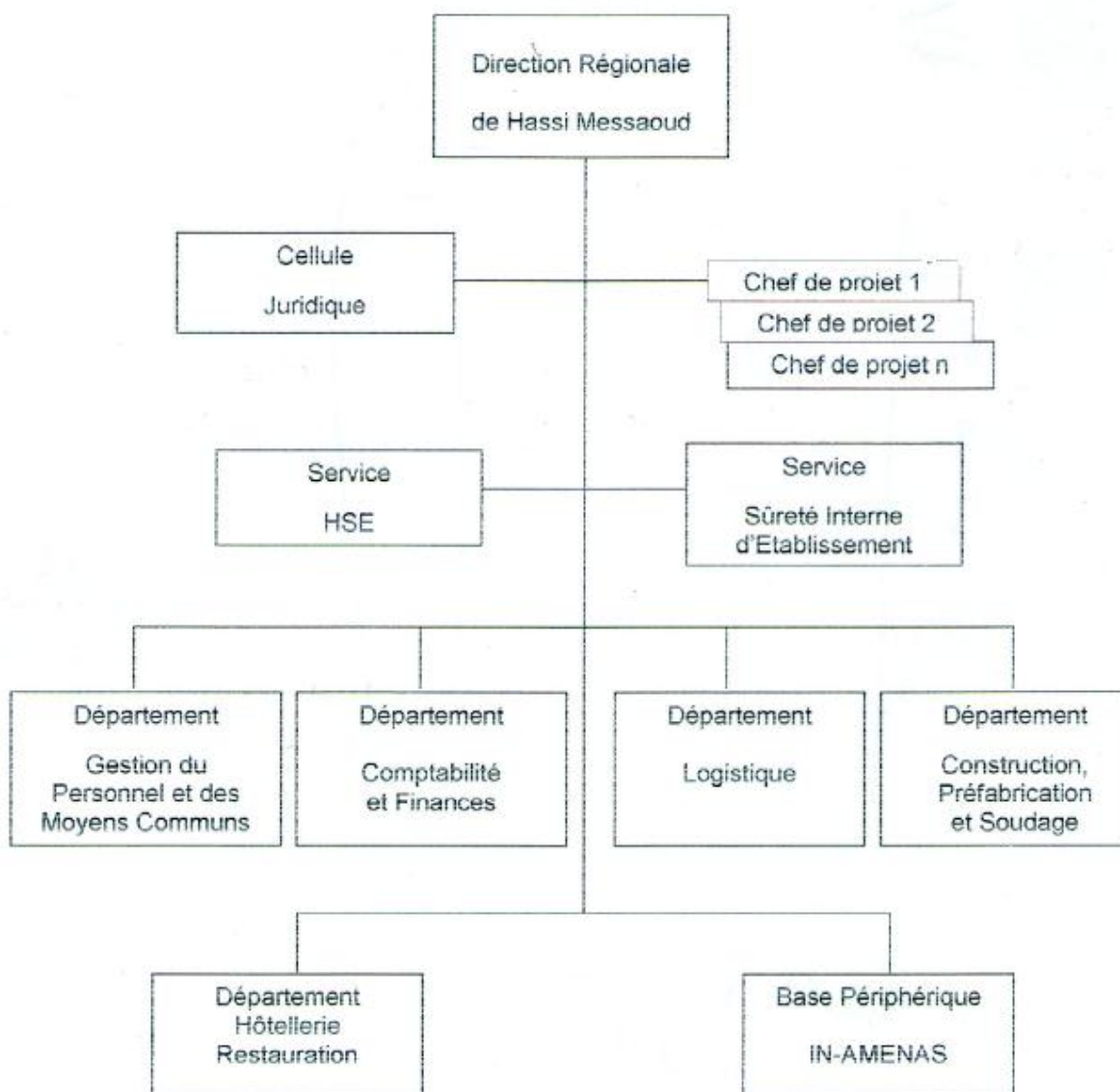
Annexe B



ORGANIGRAMME DE LA DIRECTION ORGANISATION

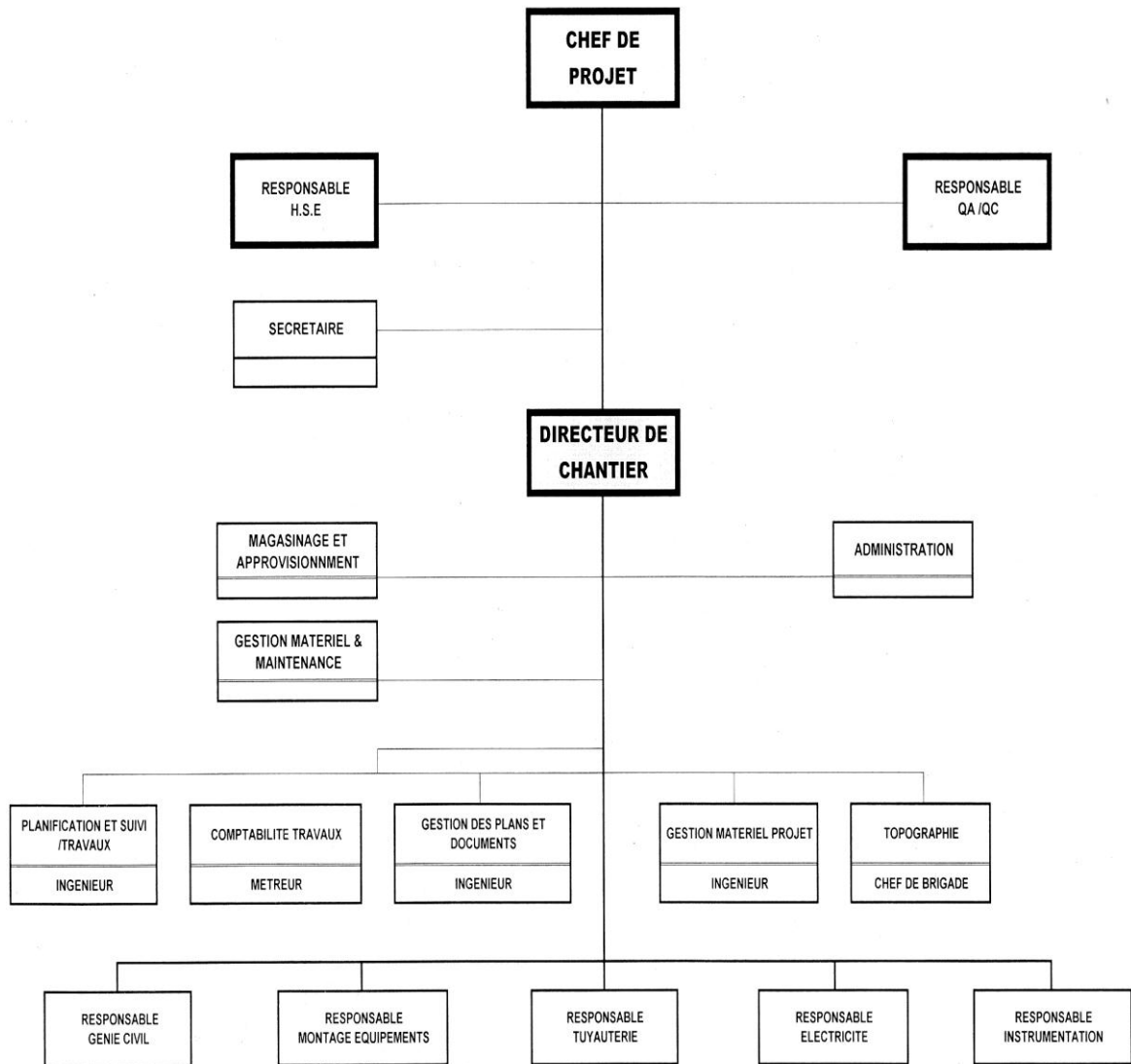
ET RESSOURCES HUMAINES

Annexe C



Organigramme de la direction régionale de Hassi Rmel

Annexe D



Organigramme de projet type de l'entreprise ENGTP

Annexe E

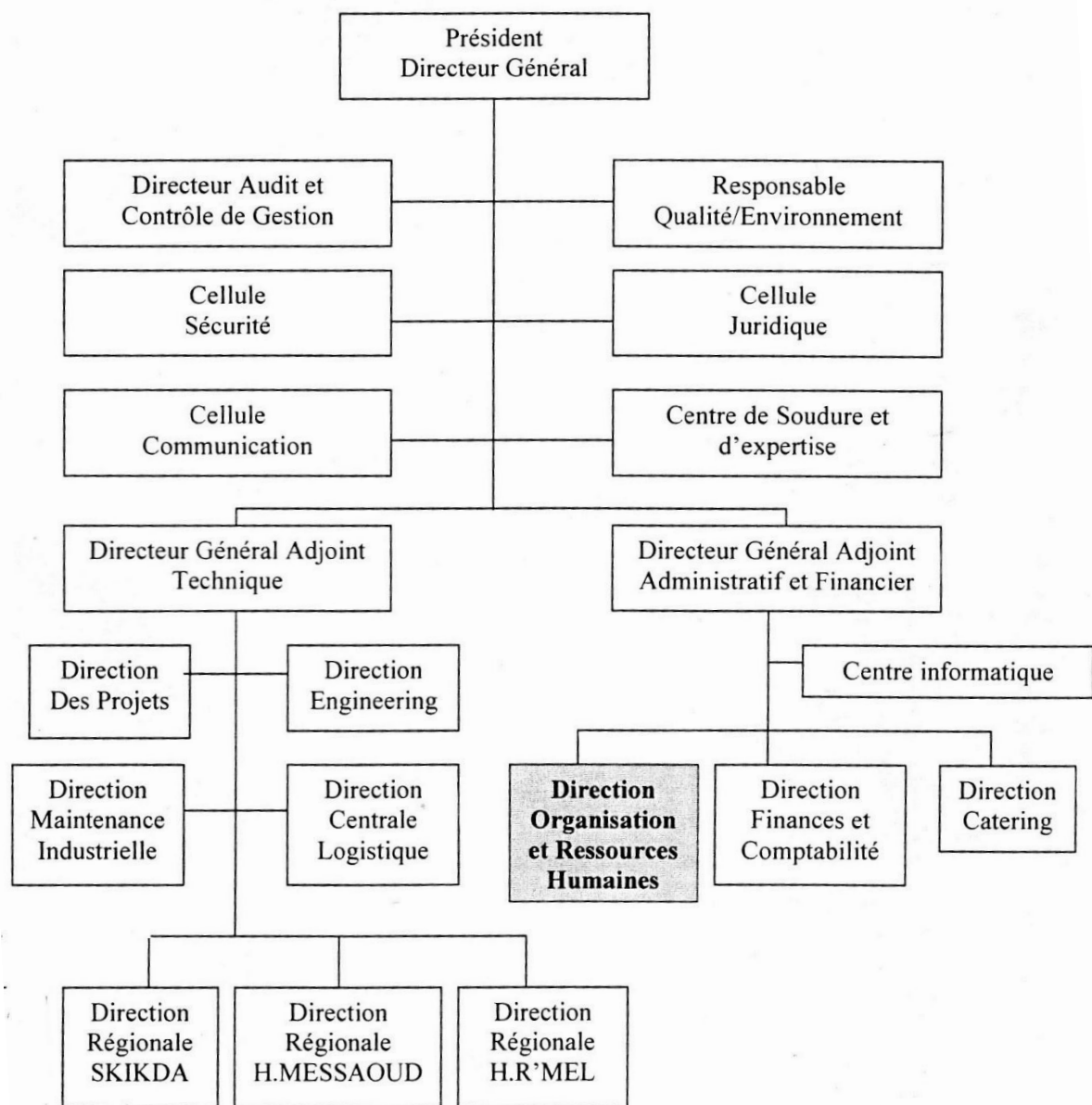
Mois	Immobilisations
Janvier	890
Février	8 009
Mars	3 405
Avril	4 819
Mai	7 073
Juin	5 634
Juillet	8 183
Août	5 737
Septembre	7 664
Octobre	4 995
Novembre	8 094
Décembre	4 490

Tableau des heures perdues dues à la non mobilisation pour les mois de l'année 2012

Mois	Pertes (DA)
Janvier	890000
Février	8 009 000
Mars	3 405 000
Avril	4 819 000
Mai	7 073 000
Juin	5 634 000
Juillet	8 183 000
Août	5 737 000
Septembre	7 664 000
Octobre	4 995 000
Novembre	8 094 000
Décembre	4 490 000
Total	68993000

Tableau des pertes financières de l'entreprise dues à la non mobilisation pour l'année 2012

Annexe F



Organigramme de l'entreprise à l'époque de la direction de projet centralisée (2004)

Annexe G

Mois	H non qualité
Janvier	4836
Février	5 775
Mars	6 251
Avril	7 507
Mai	5 690
Juin	6 844
Juillet	10 231
Août	12 112
Septembre	13 010
Octobre	31 678
Novembre	11 800
Décembre	7 979

-Tableau des heures perdues dues à la non qualité pour les mois de l'année 2012

Mois	pertes (DA)
Janvier	483600
Février	5775000
Mars	6251000
Avril	7507000
Mai	5690000
Juin	6844000
Juillet	10231000
Août	12112000
Septembre	13010000
Octobre	31678000
Novembre	11800000
Décembre	7979000
total	123713000

Tableau des pertes financières de l'entreprise dues à la non qualité pour l'année 2012

