

**GESTION DES RESSOURCES HUMAINES EN CONTEXTE DE PROJETS : CAS
DES RELATIONS DIRIGEANT/ EMPLOYES DANS DES PROJETS PUBLICS EN
ALGERIE.**

**HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN CONTEXT OF PROJECTS: CASE OF
MANAGEMENT RELATIONS / EMPLOYEES IN PUBLIC PROJECTS IN
ALGERIA**

HACHAÏCHI Nessim* KHIAT Assya**

Received date: 15/06/2017

Accepted paper: 15/03/2018

Résumé

Depuis le début des années 2000, les pouvoirs publics algériens se sont lancés dans la réalisation de grands projets d'infrastructures dans le cadre des plans de relance à l'économie. Cependant, de nombreuses entreprises publiques et privées de réalisation de projets, travaillant pour le compte de l'Etat, ont aujourd'hui du mal à les réussir et à respecter les objectifs de coût, de délai et de qualité. Plusieurs causes en relation avec la gestion de projets, peuvent être à l'origine de cet état de fait, notamment le facteur humain. L'impact de ce dernier sur le management de projet a longtemps été ignoré par la littérature. Il est bien reconnu aujourd'hui comme étant l'un des facteurs clé de succès ou d'échec des projets. L'un des principaux éléments constituant ce facteur est la gestion de l'équipe projet qui consiste à construire une équipe soudée, motivée, performante et maintenir cela tout au long du déroulement du projet. Dans ce processus, le rôle fondamental du chef de projet et de sa relation avec le reste de l'équipe est mis en avant par plusieurs auteurs. C'est précisément le point qui sera traité dans cet article. Par ailleurs, le contexte socioculturel dans lequel se réalise le projet impacte sur la gestion de l'élément humain et donc sur la relation entre le chef de projet et son équipe. L'étude vise ainsi à découvrir quelles sont les variables de ce contexte qui auraient une influence sur cette relation. Les premiers résultats obtenus à la suite d'une

* Doctorant, Ecole Nationale Supérieure de Management, pôle universitaire de Koléa, Tipaza, Algérie, necim.h@gmail.com

**Professeur, Université d'Oran 2 Mohamed Ben Ahmed Algérie, assya.khiat@gmail.com.

démarche exploratoire et qualitative semblent indiquer une perception du temps et de la hiérarchie spécifiques aux employés algériens.

Mots clés : projets publics, management de projets, contexte socioculturel, équipe projet, facteur humain, performance des projets, GRH, leadership, chef de projets,

Mots clés : technologie, organisation, constructivisme, règles institutionnelles, acteurs.

Abstract

Since the beginning of 2000s, Algerian public authorities have been launching a number of large facility projects as parts of economy recovery plans. However, a significant number of public and private project realization companies, working for the government, are struggling to meet the cost, time and quality requirements. A number of causes, related to projects management, can be seen as a cause of this situation, one of the most important being the human factor. The impact of this factor on project management has long been ignored in literature. It is now well known and accepted that it is one of the key factors of project success. One of the core aspects of this factor is project team management, which aims to build a cohesive, motivated and effective team, throughout the project. In this process, the role of the project manager, and his relation with the rest of the team, is put forth by many authors. That's precisely the focus point of this article. Moreover, the socio-cultural context, in which the project is carried out impacts on the management of the human element, and therefore on the relationship between the project leader and his team. The aim of the study is to find out which variables in this context influence this relationship. The first results that we obtained after an exploratory and qualitative approach suggest a perception of time and hierarchy that are specific to Algerian employees.

Key words: public project, Project Management, socio-cultural context, project team, human factor, project performance, Human Resource Management, leadership, project manager

1.- Mise en contexte :

En Algérie, les pouvoirs publics financent les grands projets notamment d'infrastructures, dans le cadre des plans de relance à l'économie comme le précise Benabdallah (2008). Ainsi, plusieurs grands chantiers ont été lancés notamment depuis le début des années 2000, à la faveur du Plan de Soutien à la Relance Economique (PSRE) sur la période 2001-2004, puis du Programme Complémentaire de Soutien à la Croissance (PCSC) de 2005 à 2009, suivi enfin,

du programme d'investissements publics qui a été prévu pour s'étaler sur la période allant de 2010 à 2014.

Cependant, beaucoup d'entreprises publiques et privées de réalisation de projets, travaillant pour le compte de l'Etat, ont aujourd'hui du mal à réussir leurs projets et à respecter les objectifs de coût, de délai et de qualité. En effet, plusieurs grands projets publics, pourtant bien dotés en moyens financiers ont connu ou connaissent des dépassements importants des délais, des surcoûts ainsi que la non-conformité du livrable aux normes de qualités et aux spécifications contenues dans les contrats (Mebtoul 2014 ; Berkane et Mahali 2013 ; Lamiri 2013).

Cette situation cause d'énormes pertes financières pour le pays et met en doute la crédibilité des entreprises. Elle impacte aussi négativement sur la qualité des infrastructures et met donc en danger les différents programmes de relance économique. Par ailleurs, elle a surtout des conséquences négatives sur la gestion et la performance publiques, puisque c'est l'Etat algérien et ses institutions qui sont les donneurs d'ordre de ces projets.

Plusieurs causes en relation avec la gestion de projets peuvent être à l'origine de cet état de fait, comme des erreurs de prévision et de planification, une sélection défailante des projets, des problèmes ayant trait à la gestion des finances lors du déroulement de ceux-ci, ou encore une gestion des ressources du projet inadaptée, particulièrement les ressources humaines.

En effet, la Gestion des Ressources Humaines (GRH) est l'un des facteurs clés de succès le plus important d'un projet contrairement à ce qui a été longtemps admis (Hubbard 1990 ; Loosemore, Dainty et Lingard 2003 ; Chrétien, Arcand, Tellier et Arcand 2005 ; Brown, Adams et Amjad 2007 ; Belout et Balongelwa 2008 ; Larose et Corriveau 2009 ; Pépin 2013).

Le succès ou l'échec d'un projet dépend donc en grande partie de la gestion de l'équipe projet. Il s'agit de construire une équipe soudée, motivée performante et maintenir cela tout au long du déroulement du projet. Le rôle fondamental du chef de projet et de sa relation avec le reste de l'équipe est mis en avant par la littérature (Lizarralde et Pilnière 2012 ; Allard-Poesi et Perret 2005 ; Benssoussan et Barbier 2013).

2.- Intérêt de la recherche :

Notre recherche a un double intérêt : théorique et pratique. Sur le plan théorique, il s'agit d'enrichir la littérature sur la GRH en contexte de projet qui est peu nombreuse par rapport aux autres dimensions de la gestion de projets, comme le précisent Garel et al(2001). Il s'agit

aussi de montrer les spécificités de la gestion de l'élément humain en contexte de projet dans un pays comme l'Algérie et leurs impacts sur la réussite des projets. Les travaux traitant de cet aspect sont presque inexistantes et c'est là où selon nous réside l'originalité de notre travail. D'un point de vue pratique, les résultats de notre étude pourraient fournir aux managers des entreprises des informations précieuses sur la façon de gérer l'élément humain dans le contexte algérien afin de le rendre motivé et performant et ainsi, de maximiser son impact sur le respect du triptyque coût –délai –qualité.

Cela pourrait donc contribuer à l'amélioration de la gestion publique. Ceci est d'autant plus important puisque l'Etat consacre des sommes astronomiques pour financer les projets d'infrastructures en Algérie.

3.- Objectifs du travail :

L'objectif de notre travail est de vérifier des hypothèses socio-culturelles qui affecteraient la gestion de projet dans le contexte algérien. Il s'agira de confirmer que dans le contexte algérien, les projets auraient tendance à dépasser leur délai et leurs coûts prévus et à ne pas respecter les spécifications à cause d'une réalité socio culturelle du salarié algérien au travail qui devra être caractérisée.

4.- Problématique

4.1.- Question de recherche

Le contexte socioculturel algérien et son impact sur la Gestion de projet :

Le contexte socioculturel impacte sur l'équipe projet et donc sur la conduite du projet et son résultat (succès-échec) comme le précisent Raynal et Chedru (2009). Or, dans le cas de l'Algérie, il existe plusieurs spécificités de ce contexte qui pourraient avoir un impact sur la GRH en contexte de projet et donc sur le succès ou l'échec de ces derniers.

Ainsi, pour Mercure et al (2006), l'Algérie présente un socle socio culturel spécifique qui la distingue des autres pays, y compris ceux appartenant à la même sphère géographique. Cela engendre des perceptions de la hiérarchie, de l'autorité, de la communication, du rôle et de l'importance de la communauté, ainsi que de l'incertitude et risque propre au salarié algérien. Le modèle de gestion notamment en termes de GRH doit donc prendre en compte ces caractéristiques.

Selon Hall (1959), il y aurait une perception spécifique du temps qui serait « ploychronique » et qui aurait donc une influence sur la perception du temps de travail et des horaires de travail.

Meziane (1975) va dans le même sens et affirme que c'est la dimension religieuse qui explique en grande partie cette spécificité.

Pour Rouane (2014), en plus de la perception du temps et de la hiérarchie, il y aurait aussi un rapport particulier des salariés algériens à leur environnement organisationnel, avec une place importante donnée à l'organisation informelle. Le mode de communication possède aussi ses particularités, les individus préférant souvent la communication implicite voire le silence pour s'exprimer.

La gestion de l'équipe projet doit donc tenir compte de ce contexte et ce, dans ses différentes phases. Plus particulièrement la relation entre le chef de projet et son équipe qui est comme nous l'avons cité plus haut un élément de première importance tout au long du projet. Cela nous amène donc à poser la question de recherche suivante :

Quelles sont les variables qui pourraient améliorer la relation entre le chef de projet algérien et l'employé algérien, dans la GRH en contexte de projet ?

Etant actuellement au début de notre recherche doctorale, il n'est donc pas exclu que la question de recherche connaisse des modifications au fur et à mesure de l'avancée du travail.

4.2.- Hypothèses de recherches

Les hypothèses de recherche ont été élaborées à partir de la revue de la littérature citée dans le chapitre précédent ainsi que de l'analyse qualitative des entretiens d'incursions réalisés entre Mars et Mai 2015 au sein de l'Entreprise des Travaux Routiers Hydraulique et Bâtiments Haddad (ETRHB Haddad), l'une des principales entreprises de réalisation de projets d'infrastructures pour le compte de l'Etat Algérien. Les considérations méthodologiques ayant conduit à utiliser ce type d'entretiens et à choisir cette entreprise seront expliqués dans la partie relative aux options méthodologiques. L'analyse qualitative a été réalisée en utilisant le logiciel de traitement de données qualitatives Nvivo 7.

Hypothèse 1 :

Il y aurait une vision « polychronique » du temps chez les salariés algériens et qui influencerait sur les délais des projets.

En effet, d'une part, plusieurs travaux antérieurs ont confirmé cette vision particulière du temps qu'auraient les salariés algériens. Ainsi, selon Hall (1959), les populations du Nord de l'Afrique, dont fait partie l'Algérie, auraient une vision polychronique du temps qui serait vu comme une accumulation d'instantanés discontinus. Les activités y sont simultanées et l'intérêt

est plus prononcé pour les individus. Le respect du programme établi et la ponctualité sont aussi secondaires.

Rouane (2014), va dans le même sens, et souligne que cela constitue une difficulté pour les salariés algériens qui travaillent dans des organisations qui ont une gestion rigoureuse du temps. Cela a donc un impact sur le respect des échéances et des plannings d'exécution. Selon Méziane(1975), l'impact de la dimension religieuse sur cette conception du temps est certain. En effet, le temps est fixé par une suite de commandements divins et donc on ne peut le maîtriser totalement.

D'autre part, les résultats de l'analyse des entretiens semblent aller dans le sens de cette hypothèse. En effet, nous avons remarqué que les chefs de projets et les cadres se plaignent fréquemment du non respect des horaires de travail par les salariés et du fait qu'il sont souvent obligés d'être stricts et de recourir à la sanction afin de faire respecter la ponctualité. Nous avons aussi constaté cela à la suite de notre propre observation de l'équipe projet. En effet, que se soit au début de la journée, à la pause déjeuner, ou au moment de quitter le lieu de travail, les cas de non respect des horaires de travail sont fréquents.

Nous postulons alors, que cette vision particulière du temps a un impact au final sur le respect du délai du projet, et pourrait expliquer les retards constatés dans la finalisation de ce dernier.

Hypothèse 2 :

Afin de garantir son autorité sur son équipe, le chef de projet en Algérie doit être compétent et équitable, réduire l'incertitude, privilégier la communication orale et directe, protéger et soutenir ses employés, définir clairement les rôles de chacun et avoir une distance hiérarchique moyenne.

Chez les salariés algériens, la dimension culturelle influence la perception du chef. En effet, selon Mercure et al(2006), le chef est vu comme un personnage central, qui doit avoir toutes les qualités et compétences requises pour le poste, qui doit protéger les salariés contre l'incertitude et les défendre face à la hiérarchie et aux partenaires de l'entreprise. Les attentes à son égard sont donc très importantes presque démesurées.

Selon Aktouf (1995), le chef de projet est le personnage principal du projet, qui doit rassembler non seulement les connaissances techniques mais aussi et surtout managériales et humaines. Il plaide aussi pour la transformation de la fonction de chef de projet en véritable métier avec ses connaissances propres, son éthique et son identité.

Cela s'explique par le fait qu'en Algérie le patron désigné par le terme « Mâalem », qui signifie « celui qui sait », doit être titulaire d'un savoir incontestable. Pour Rouane (2014), le

chef est assimilé à un père d'une grande famille dont l'un des rôles doit être la protection des employés, et ce en contre partie de leur loyauté. Il doit par ailleurs, démontrer avant tout qu'il est compétent. On est donc dans un modèle plutôt paternaliste.

Les principaux facteurs qui expliqueraient l'autorité du chef de projet sont ceux qui sont apparus le plus au cours des entretiens. Ils semblent aller dans le même sens que les conclusions des auteurs cités plus haut.

5.- Cadre conceptuel :

Le cadre conceptuel sur lequel repose notre travail comprend des éléments tirés de la revue de la littérature sur la GRH en contexte de projet, la GRH en Algérie, ainsi que le contexte socioculturel algérien.

5.1.- La GRH en contexte de projet :

La GRH est selon la littérature l'un des principaux facteurs de succès des projets. Ainsi, Dès le début des années quatre vingt dix, Hubbard (1990) a critiqué la tendance à attribuer l'échec des projets aux seules causes techniques et à omettre l'élément humain. Pour leur part, Loosemore et al (2003), postulent 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. De même Chrétien et al (2005) estiment que l'application de certaines pratiques de GRH influence positivement la performance des entreprises travaillant en mode projet.

Brown et al (2007) ont quant à eux, estimé que la formation et le développement des compétences des « équipes projet » améliorent la performance et contribuent au succès du projet, en limitant les risques de dépassement des délais. Dans le même ordre d'idées, Belout et al (2008) affirment que les Ressources Humaines (RH) influencent les résultats des projets, le succès des organisations et la bonne gouvernance.

5.2.- La GRH en Algérie :

Plusieurs auteurs ont analysé l'état de la Gestion des Ressources humaines et ses pratiques dans les entreprises algériennes. Ainsi, selon Scouarnec et Yanat (2000), la GRH est confisquée par les pouvoirs publics qui s'y ingèrent réduisant ainsi la marge de manœuvre des Directeurs des Ressources Humaines.

Pour Frimousse et Peretti (2005), les pratiques de GRH en Algérie sont encore largement archaïques, réduites à de simples procédures administratives et souffrent de pénuries de compétences ainsi que de leur exode vers les pays étrangers. Par ailleurs, peu d'importance

est donnée à l'élément humain dans la gestion des entreprises qui privilégie surtout les côtés financiers et économiques.

Morana et al (2014), rejoignent ces résultats et affirment dans la conclusion de leur étude, menée sur le projet de l'autoroute Est- Ouest, que depuis plusieurs années, l'Algérie connaît un très grand déficit en matière de niveau des compétences techniques et organisationnelles, Or ce dernier doit être toujours à la pointe pour faire face à la concurrence internationale. Ce déficit ne peut être comblé que par la mise en place de réformes drastiques.

Cet état des lieux est aussi partagé par les praticiens activant dans la GRH en Algérie. En effet, selon Méziane (2012), la fonction RH est aujourd'hui le parent pauvre des entreprises algériennes. La GRH est en général encore vue comme un domaine où l'absence de rigueur est de mise, avec des pratiques encore très peu coordonnées, orientées beaucoup plus vers la gestion quotidienne du personnel. Pour Khiat (2004), l'état actuel des pratiques de gestion ne permet pas de parler de Gestion des Ressources Humaines dans les entreprises algériennes

La GRH, facteur de succès déterminant souffre donc de nombreuses défaillances en Algérie et elle n'a pas la place qui lui est due. Cela justifie donc le fait de tenter d'expliquer les surcoûts, les retards ainsi que le non respect des spécifications des projets par des facteurs liés à la gestion de l'élément humain.

6.- Options épistémologiques :

6.1.- Le positionnement épistémologique choisi :

Selon Denzin et Linclon (1994), le positionnement épistémologique n'est pas donné dès le début de la recherche, mais dépend de la question de recherche, de son objectif et du contexte dans lequel se trouve le chercheur. Nous rappelons que l'objectif de notre travail est de vérifier des hypothèses sociaux-culturelles qui affecteraient la gestion de projet dans le contexte algérien.

Il s'agit alors d'expliquer les retards, les surcoûts et le non respect des spécifications des projets en Algérie par des variables sociaux-culturelles. Nous allons tenter d'expliquer la réalité et non de la construire, ce qui suppose qu'elle est indépendante de nous même. Nous devons donc être en position d'extériorité par rapport aux phénomènes observés. En reprenant la définition d'Avenier et Gavard-Perret (2012), on est ainsi dans un positionnement plutôt positiviste.

6.2.- Le mode de raisonnement mobilisé :

Le mode de raisonnement qui nous paraît le plus adapté pour produire de la connaissance dans notre travail est l'abduction.

En effet, nous avons commencé par effectuer une revue de la littérature, qui nous a donné des apports qui nous ont servi de guide sur le terrain. Selon Loufrani (2006) ces apports donnés par la littérature évitent au chercheur d'arriver au dépourvu sur le terrain et donnent des indications qui lui sont d'une grande aide en ce qui concerne les phénomènes à étudier.

Vu la nature du sujet étudié et les réalités du terrain, nous ne pouvions pas intégrer les terrains de recherche sans une étude préalable et une compréhension de la littérature sur la GRH en contexte de projet, l'équipe projet, et le contexte socioculturel algérien.

Cette revue de la littérature a fait ressortir des hypothèses de départ, qui ont été ensuite confrontées au terrain par des entretiens menés au sein de l'entreprise ETRHB. Le résultat de ces entretiens nous a permis d'affiner et de préciser les hypothèses de recherche par la confrontation permanente des données recueillies aux concepts étudiés. Il s'agit donc bien d'une démarche abductive.

7.- Options méthodologiques

Les choix méthodologiques dépendent aussi de l'objectif de la recherche selon Denzin et Lincoln (1994). Nous rappelons qu'il s'agit pour nous de vérifier des hypothèses socio-culturelles qui affecteraient la gestion de projet dans le contexte algérien. Selon Mazouz et Doukou (1997), lorsque l'objectif de la recherche est la vérification, on peut se baser sur une seule organisation avec un nombre important de variables. Les résultats produits sont cependant peu généralisables.

Notre recherche rentre dans ce cas de figure. En effet, nous avons choisi l'Entreprise ETRHB Haddad. C'est une entreprise familiale privée d'un effectif de près de 10000 employés qui a été chargée par l'Etat de réaliser plusieurs grands projets d'infrastructures à travers l'Algérie. C'est un cas très intéressant de par sa taille, son envergure et sa présence dans pratiquement toutes les régions. C'est aussi la seule entreprise qui nous a facilité le travail sur le terrain.

Du fait que notre choix c'est porté sur la démarche abductive qui privilégie les aller retours entre la théorie et la pratique David (1999), nous avons donc d'abord posé des hypothèses de départ à partir de la revue de la littérature, puis utilisé des entretiens d'incursion dont l'analyse qualitative nous a permis d'affiner ces hypothèses. Ces entretiens sont au nombre de quinze, menés sur trois projets différents de l'ETRHB. Nous avons interviewé les cadres de l'équipe projet ainsi que trois chefs de projets.

Par la suite, les hypothèses seront testées en utilisant la méthode du questionnaire qui est en cours d'élaboration. Nous aurons donc une étude de type quantitative et qualitative. Si les techniques quantitatives sont associées au positivisme et les techniques qualitatives au constructivisme, on peut très bien utiliser les deux en position positiviste selon Avenier et Gavard-Perret (2012).

8.- Résultats obtenus et leur discussion

Les résultats obtenus à cette date proviennent des quinze entretiens d'incursion menés à l'entreprise ETRHB Haddad avec différents acteurs projets. Ils semblent confirmer tout d'abord l'importance de l'impact du facteur humain sur les projets de l'entreprise et les problèmes importants rencontrés par les acteurs projets et qui sont liés à la GRH. Les résultats obtenus nous ont aussi permis, comme précisé plus haut, d'affiner les hypothèses de recherches énoncés plus haut.

Ainsi, nous avons remarqué que les chefs de projet et les cadres de l'équipe se plaignent fréquemment du non respect des horaires de travail par les membres de l'équipe projet. L'exécution des objectifs de la journée fixés par le chef de projet pose aussi problème puisque selon les intervenants sans un contrôle accru et une sensibilisation permanente, les objectifs sont rarement atteints. Cela nous a donc permis, en s'aidant de la littérature existante de poser l'hypothèse H1 d'existence d'une perception « polychronique » du temps qui aurait un impact sur le délai du projet.

Nous avons aussi relevé les facteurs qui permettraient au chef de projet algérien d'asseoir son autorité. Les plus souvent cités, par les personnes interviewés, sont la compétence, l'équité, la capacité de réduire l'incertitude, le fait de privilégier la communication orale, la protection et le soutien des employés, la définition claire des rôles de chacun et la distance hiérarchique moyenne.

Parmi les problèmes liés à la GRH qui ont été les plus relevés par les acteurs projet figurent :

- Le personnel est peu motivé et ce pour plusieurs raisons. La principale d'entre elles étant le salaire jugé trop faible par rapport aux autres entreprises de réalisation de projet de même envergure. Les perspectives d'évolutions dans la carrière sont aussi jugés insuffisantes.
- Les diverses interférences de la direction de l'entreprise dans le travail du chef de projet et de l'équipe projet. Il existe aussi une insatisfaction liée aux interférences à l'intérieur même de l'équipe projet.

-La centralisation excessive des procédures de GRH au sein de la direction générale de l'entreprise, ce qui crée des retards très importants dans les procédures de recrutement qui peuvent durer plusieurs mois. Cela engendre donc des retards dans la constitution de l'équipe projet qui se répercute ainsi sur la conduite du projet. Cette centralisation limite aussi les prérogatives des chefs de projet et entrave leur marge de manœuvre.

-Le niveau de compétences est, selon les cadres de l'équipe, faible et les actions de formation lancées par l'entreprise sont trop éparpillées et ne correspondent pas aux besoins réels du terrain pour avoir un impact positif.

Nous devons préciser que nous sommes encore au début de notre thèse et l'étude de terrain vient tout juste de commencer. Nous nous attendons à des résultats plus conséquents au fur et à mesure de la poursuite du travail de recherche et de terrain.

9.- Limites de la recherche

La principale limite de notre travail concerne la validité externe de notre recherche. En effet le fait de limiter notre étude à une seule entreprise ne permet pas d'obtenir des résultats généralisables.

Le fait de limiter les hypothèses aux seuls variables socioculturelles est aussi une autre faiblesse de notre recherche. En effet, les variables affectant la gestion de projet sont multiples et pluridimensionnelles. Cependant, pour des raisons de disponibilité de temps et de moyens nous nous sommes limités à étudier l'impact de la dimension socioculturelle sur la réussite ou l'échec des projets dans le contexte algérien.

Bibliographie

Aktouf, O. (1995). Le chef de projet: supertechnocrate ou humaniste hors pair . *L'AGORA, métier et management* , pp. 31-33

Allard-Poesi, F., & Perret, V. (2005). Rôles et conflits de rôles du responsable projet . *Revue française de gestion* , 193-209.

Avenier, M.-J., & Gavard-Perret, M.-L. (2012). Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique. Dans M.-L. Gavard-Perret, D. Gotteland, C. Haon, & A. Jolibert, *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion* (pp. 11-62). France: Pearson France.

Belout, A., & Balongelwa, A. O. (2008). Évaluation de la Ressources humaine et bonne gouvernance en contexte de projets :une etude internationale sur les facteurs qui influent sur l'efficacité de la GRH. *Institu de l'Adit social* , 37-47.

Benssoussan, M. (2013). "La prescription du travail en gestion de projet " Enquête dans deux filiales d'un groupe industriel. *Revue d'anthropologie des connaissances* , 941-969.

Benssoussan, M., & Barbier, R. (2013). Le métier de chef de projet comme activité prudentielle. *Travail et emploi* , 41-58.

Berkane, Y., & Mahali, K. (2013). Estimation Des Effets De L'investissement En Infrastructures Sur La Croissance Economique : Cas De L'algerie. *Evaluation des effets des programmes publics 2001-2014 et leur retombés sur l'emploi et la croissance économique* (pp. 1-16). Sétif: Université Sétif 1 -Faculté des sciences économiques , commerciales et sciences de gestion .

Benabdallah, Y. (2008). Le développement des infrastructures en Algérie : quels effets sur la croissance économique et l'environnement de l'investissement ? *Ouverture et émergence en Méditerranée*. Rabat

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

Chrétien, L., Arcand, G., Tellier, G., & Arcand, M. (2005). Impact des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle des entreprises de gestion de projets. *Revue Internationale sur le Travail et la Société* , 107-128.

David, A. (1999). Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion. *VIIIème Conférence Internationale de l'A.I.M.S.* Châtenay Malabry.

Denzin, N., & Lincoln, Y. (1994). *Introduction : Entering the Field of Qualitative Research* . London: Sage publication .

Frimousse Soufyane et Peretti Jean Marie, « *Apprentissage stratégique des pratiques de GRH, internationalisation des firmes et espace euro-maghrébin* », *Management & Avenir*, 2005/3 n° 5, p. 45-61.

Garel, G., Giard, V., & Midler, C. (2001). Management de projet et gestion des ressources humaines. *IAE de Paris (Université Paris 1 • Panthéon - Sorbonne) - GREGOR* , 1-32.

Hall, E. T. (1959). *The Silent Language*. New York: Garden City.

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

Khiat.A (2004) ,« Le culturel : terrain d'intervention pour une GRH performante. Le cas algérien. », *Actes de la 13e journée africaine de R.H*, Tunis.

Lamiri, A. (2013). *La decennie de la derniere chance* . Alger : Chihab .

Larose, V., & Corriveau, G. (2009). Management des RH en contexte de projets. *Revue française de gestion* , 15-28.

Lizarralde, I., & Pilnière, V. (2012). Les phases amont des projets innovants et la construction du groupe-projet, vers une approche socio cognitive . *De Boeck Supérieur* , 97-110.

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

Loufrani, S. (2006). Management des Competences et Organisation par Projets : Une mise en valeur de leur articulation, Analyse qualitative de quatre cas multi-sectoriels. *Thèse de Doctorat en sciences de gestion* . Université de Nice-Sophia Antipolis

Mazouz, B., & Doukou, A. (1997). Déterminants d'une Configuration Méthodologique en Management Stratégique : de la lecture à la construction de faits stratégiques. *6ème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (A.I.M.S.)*, (pp. 1-31). Montréal: Ecole des HEC de Montréal .

Mebtoul, A. (2014, 11 28). *Algerie 1.com*. Consulté le 01 15, 2015, sur <http://www.algerie1.com/passerelle/la-problematique-du-cout-de-lautoroute-est-ouest/>

Mercure, D., Harricane, B., Seghir, S., & Steenhaut, A. (2006). *Culture et gestion en Algérie*. Alger: ANEP.

Méziane, A. (1975). *L'aperception empirique du temps chez les peuples du maghreb* . Paris : Payot, Unesco

Méziane, M. (2012). L'audit GRH : enjeu de changement pour l'EPE en Algerie . *14ème Université de printemps de l'Audit Social*, (pp. 385-393). Oran.

Morana, J., Brahim, F., Bonet Fernandez, D., & Teulon, F. (2014). Compétences de la main-d'oeuvre locale en Algérie et management de projets nationaux : Le cas de l'autoroute Est-Ouest. *IPAG Business School* , 1-20.

Pépin, R. (2013). Comment batir des equipe projets hautement performantes ? *Gestion* , 42-55.

Scouarnec, A., & Yanat, Z. (2000). Regards sur les pratiques de gestion des ressources humaines en Algérie et au Maroc. *XI ème Congrès de l'AGRH*. Paris.

Raynal, S., & Chedru, M. (2009). Multiculturalité et interculturalité en management de projet. *Humanisme et Entreprise* , 77-99.

Rouane, R. (2014). Le transfert inter-organisationnel de compétences entre joint-venture euro-algériennes et entreprises mères européennes. *Thèse de Doctorat en sciences de gestion* . Université de Nice-Sophia Antipolis.