

ECOLE DES HAUTES ETUDE COMMERCIALES
EHEC

Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de
Master en Sciences Commerciales

Spécialité : Management et Entrepreneuriat

THEME:

Le problème de la non-conformité des travailleurs
aux décisions dans le cadre du projet.

Etude de cas : Usine LAFARGE Ciment de M'sila.

Elaboré par :
M. HADI Louai

Encadré par :
Dr. Mohamed ZEKKARI
Maître de conférences

09^{ème} Promotion
juin 2022

ECOLE DES HAUTES ETUDE COMMERCIALES
EHEC

Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de
Master en Sciences Commerciales

Spécialité : Management et Entrepreneuriat

THEME:

Le problème de la non-conformité des travailleurs
aux décisions dans le cadre du projet.

Etude de cas : Usine LAFARGE Ciment de M'sila.

Elaboré par :
M. HADI Louai

Encadré par :
Dr. Mohamed ZEKKARI
Maître de conférences

09^{ème} Promotion
juin 2022

Résumé

Le processus de management de projet est un processus très complexe caractérisé par l'incertitude, et la maîtrise des risques est l'un des plus grands défis auxquels est confronté le manager de projet, et les plus importants de ces risques sont les risques liés aux ressources humaines, car les humains ont des personnalités différentes, et ces personnalités influent sur leur comportement, il faut donc exigé une étude sérieuse de la façon de traiter avec différentes personnalités, et de mise en œuvre des différents procédures afin d'en faire le meilleur usage, dans le but d'incarner la vision des managers et l'avancement du projet à la lumière des contraintes qui y sont liées.

Dans notre travail de recherche nous allons étudier un cas concret d'une entreprise essayant de maîtriser le risque de la non-conformité des travailleurs aux décisions dans le cadre des projets en l'occurrence Lafarge Ciment de M'sila

ملخص :

تعتبر عملية إدارة المشروع عملية معقدة للغاية تتميز بعدم اليقين ، وتعد السيطرة على المخاطر من أكبر التحديات التي يواجهها مدير المشروع ، ومن أهم هذه المخاطر المتعلقة بالموارد البشرية ، لأن البشر لديهم شخصيات مختلفة ، و تؤثر هذه الشخصيات على سلوكهم ، لذلك وجبت دراسة جادة لكيفية التعامل مع الشخصيات المختلفة ، وتنفيذ إجراءات مختلفة لاستخدام امثل لهته الموارد البشرية، وذلك بهدف تجسيد رؤية المديرين و تقدم المشروع في ظل القيود المنوطة به.

في عملنا البحثي سوف ندرس حالة ملموسة لشركة تحاول السيطرة على مخاطر عدم امتثال العمال للقرارات في إطار المشاريع ، في هذه الحالة لدينا شركة لافارج للاسمنت بالمسيلة .

Abstract:

The project management process is a very complex process characterized by uncertainty, and risk management is one of the biggest challenges faced by the project manager, and the most important of these risks are the risks related to human resources, because humans have different personalities, and these personalities influence their behavior, so it is an obligation to do a serious study of how to deal with different personalities, and implementation of different procedures for the optimal use of this human resource, in order to achieve the vision of the managers and the progress of the under the constraints linked to it.

In our research work we will study a concrete case of a company trying to control the risk of non-compliance of workers with decisions within the framework of projects, in this case Lafarge Cement de M'sila

Remerciements

Je tiens à remercier en premier lieu DIEU le tout-puissant, de m'avoir donné le courage et la volonté pour réaliser ce modeste travail.

Je remercie aussi mes très chers parents, ma sœur pour leurs affections et leur constant soutien.

Je remercie vivement mon encadrant : M.ZEKKAR Mohamed pour sa disponibilité et son soutien.

Mes remerciements et ma reconnaissance également au responsable de la formation, de LAFARGE Ciment M.BOUDIAF Aymen ; et tout le personnel de l'usine qui m'a facilités le travail.

Enfin, je remercie tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail de recherche. Aussi tous mes enseignants d'EHEC.

Dédicace

Je dédie ce mémoire à tout ce que j'aime et qui m'aiment.

A tous mes ami(e) s

Sans exception.

Louai

Liste des figures

Figure 1: Exemple d'un projet de nouveau véhicule avec cinq objectifs majeurs	8
Figure 2: triangle dans le cas d'équivalence des contraintes.....	9
Figure 3: triangle des contraintes dans le cas où le délai est le plus important.....	10
Figure 4: schéma de Midler 1993.....	10
Figure 5 : Interactions entre groupes de processus	21
Figure 6 : Groupes de processus	23
Figure 7: La relation entre l'intensité du conflit et la performance d'organisation.....	51
Figure 8 : Variable démographique le niveau d'étude.	70
Figure 9: répartition selon la connaissance de l'entreprise.....	70
Figure 10: Variable démographique l'ancienneté.	71
Figure 11: répartition selon la confiance.....	72
Figure 12: répartition selon la désire de consultation	73
Figure 13: répartition selon le sentiment de la précieux	73
Figure 14: répartition selon l'affecte sur la performance.....	74
Figure 15 : répartition selon la témoin d'un conflit	75
Figure 16 : répartition selon les membres de conflit.....	75
Figure 17 : répartition selon s'il était une partie d'un conflit.....	76
Figure 18 : répartition si le conflit a des effets sur la performance.....	76
Figure 19 : répartition de voir une perte de temps délibéré.....	77
Figure 20 : répartition d'évaluation du système de communication	77
Figure 21 : répartition d'évaluation des primes par les travailleurs.....	78
Figure 22 : répartition de la préférence des primes	78
Figure 23 : la satisfaction du manager de projet de l'organisation des projets	79
Figure 24 : les principales problématiques sur le management des projets.....	80
Figure 25 : le type de résoudre les diagnostics liées à la gestion des projets	80
Figure 26 : répartition s'il donne des formations aux travailleurs	81
Figure 27 : répartition s'il faite confiance aux travailleurs	81
Figure 28 : répartition selon témoin d'un conflit	82
Figure 29 : répartition selon l'effet sur la performance	82
Figure 30 : répartition s'il vue des dépassements dans les délais d'accomplissement des tâches dans le projet	83
Figure 31 : répartition s'il résolu ce problème	83
Figure 32 : l'évaluation du système de communication existant entre les membres	84

Liste des tableaux

Tableau 1 : L'importance du RH dans l'entreprise.....	33
Tableau 2: Les situations applicables et non applicables des cinq modes de résolution de conflit	53
Tableau 3 : échantillonnage des interrogés	69

La liste des abréviations

AFNOR : Association française de normalisation

ANEM : Agence Nationale d'Emplois

CRaB QueST: Cost, Risk, Benefits, Quality, Scope and Time).

LCM: LAFARGE Ciment de M'sila

Pmbok: Project management body of knowledge

PMI: Project management Institute

RH : Ressources humains

SI : System d'information

SWOT: Strength, Weakness, Opportunity, Threat

Sommaire

Introduction générale	1
CHAPITRE 01 : Les fondamentaux du management de projet	5
<i>Introduction</i>	5
<i>Section 01 : Généralités et concepts théoriques sur le projet.....</i>	5
<i>Section 02 : Le management de projet</i>	18
<i>Conclusion :</i>	30
CHAPITRE 02 : Le problème de la non-conformité des travailleurs aux décisions	32
<i>Introduction :</i>	32
<i>Section 01 : Les ressources humaines comme un pilier essentiel dans la nouvelle pensée managériale</i>	32
<i>Section 02 : La non-conformité des travailleurs aux décisions (Analyser les causes et les solutions)</i>	36
<i>Conclusion :</i>	62
Chapitre 03 : L'analyse de La non-conformité des travailleurs aux décisions (Analyser les causes et les solutions) au sein de l'Usine LAFARGE Ciment de M'sila	64
<i>Introduction :</i>	64
<i>Section 01 : présentation de l'entreprise LCM.....</i>	64
<i>Section 02 : La méthodologie de la recherche</i>	68
<i>Conclusion :</i>	84
Conclusion générale.....	87

Introduction générale

Les projets en Algérie souffrent souvent de dépassements budgétaires ou de retards, dus d'une part à une mauvaise appréciation des coûts et des délais, d'autre part à une mauvaise gestion et un manque de prise en compte de l'aspect « risque » du projet. L'observation du management de projet va nous permettre de réaliser une analyse assez complète pour dépasser la notion de risque, c'est l'un des principaux enjeux pour assurer les futurs gains de qualité et de productivité.

La complexité, l'incertitude et la concurrence dans l'environnement économique dans lequel les entreprises opèrent aujourd'hui ; Outre les difficultés qu'elles rencontrent dans le management de leurs projets, elle est à l'origine de nouveaux défis et de problèmes croissants. Il n'est pas rare de voir des projets conduire à des échecs graves et coûteux, à une détérioration ou une remise en cause de leurs objectifs principaux, et parfois à leur abandon total. C'est pourquoi le management des risques projet est devenu une préoccupation majeure pour de nombreuses entreprises ces dernières années.

La prévention des risques dans le secteur des entreprises tient largement compte de ces risques, leur identification est un préalable à l'évaluation des risques professionnels à partir de données sur l'environnement et les types de matériaux et produits utilisés, sans négliger l'importance des caractéristiques individuelles.

Face à ce constat, il devient nécessaire, voire inévitable, que les différentes personnes chargées de la mise en œuvre des projets comprennent mieux les risques potentiels associés à leurs projets et intègrent le management des risques dans le processus global du management de projet, elle s'appuie généralement sur un processus continu visant successivement à identifier et analyser les risques encourus, à les évaluer et à envisager les contre-mesures nécessaires, et enfin à les surveiller et les contrôler.

Les ressources humaines qui font partie de ce projet ont des personnalités différentes et adoptent des comportements différents au cours de ce projet, cette différence est souvent une source de conflit dans le projet du fait d'incompréhensions, Le potentiel d'incompréhension augmente nécessairement dans le contexte du risque, et cette dernière peut aussi entraîner d'autres problèmes et risques, tels que le problème des travailleurs qui ne se conforment pas aux décisions.

C'est ce qui nous pousse à étudier le thème suivant «**le problème de la non-conformité des travailleurs aux décisions dans le cadre du projet**», et pour comprendre ce sujet, nous devons nous poser la problématique suivante :

Quelle sont les procédures que le manager doit appliquer pour s'assurer que les travailleurs respectent ses décisions ?

Pour plus détaillées et mieux comprendre, on peut déduire ces deux sous-questions :

Quelle est l'importance de la conformité des travailleurs aux décisions ?

Quelle sont les causes et comment régler ce problème ?

Hypothèses :

- La conformité des travailleurs aux décisions a une grande importance pour incarner la vision du manager et atteindre les objectifs du projet.
- La communication et les primes sont les éléments clés pour que les travailleurs se conforment aux décisions.

Pour répondre à notre problématique, nous avons divisé notre travail de recherche en trois chapitres :

Le premier chapitre les fondamentaux du management de projet sera divisé en deux sections où nous allons voir les définitions, les contraintes, le cadre de management et les défis du MP.

Un deuxième chapitre sera consacré au problème de la non-conformité des travailleurs aux décisions, il sera réparti en deux sections, dans lesquelles ils parlent de l'importance des ressources humaines dans la nouvelle pensée managériale, et analysent les causes de la non-conformité des travailleurs aux décisions, c'est-à-dire analysent le travailleur sur les aspects psychologiques et techniques, et puis donne des solutions pour résoudre ce problème.

Un troisième et dernier chapitre consacré à l'étude empirique, dont nous allons présenter une entreprise qui pratique le management des projets de maintenance , dont nous allons à l'aide d'une enquête sur la conformité des travailleurs aux décisions au sein de l'usine Lafarge Ciment de M'sila ,grâce à un questionnaire distribué à un échantillon des travailleurs et pour le manager de projet de l'usine ,et puis l'analyse des données recueillis ,pour voir les causes de ce problème et comment le résoudre .

Le but de cette étude est de connaître les causes de la non-conformité des travailleurs aux décisions des responsables dans les projets, et aussi trouver les solutions pour le résoudre.

CHAPITRE 01 :
Les fondamentaux du
management de projet

CHAPITRE 01 : Les fondamentaux du management de projet

Introduction

Dans notre vie personnelle, on parle souvent de projets : acheter une maison, changer de mode de vie, planifier un voyage... On peut aussi avoir de nombreux projets : créer une entreprise, une association. Tous ces projets sont rendus clairs sur quelque chose d'un rêve irréaliste.

Quand on parle de management de projet, c'est parce qu'on commence à voir comment les projets sont exécutés.

Le management de projet est une activité exercée dans différents domaines tels que le génie logiciel, les travaux de maintenance, etc. Dans chaque domaine, cela se fait de manière différente en raison des types de projets très différents. Dans le domaine de la construction, le management de projet comporte différents aspects et implique un grand nombre d'acteurs.

Par conséquent, le vocabulaire lié à notre domaine d'étude est très riche et il y a beaucoup d'ambiguïtés, Pour lever ces ambiguïtés et décrire le contexte de notre recherche, nous introduisons le management du projet lui-même dans le 1er chapitre, qui comprend l'établissement d'un ensemble complet et précis des caractéristiques du projet. Il s'agit d'un seul projet mais, en revanche, de plusieurs entreprises dont les interventions sur un même projet doivent être coordonnées de manière à optimiser les délais et les coûts.

Section 01 : Généralités et concepts théoriques sur le projet

1) Le projet :

Le concept de projet à l'heure actuelle est le produit des différents environnements commerciaux et industriels qui se caractérisent par le changement et le besoin constant de développer de nouveaux marchés et produits, et ceux-ci nécessitent à leur tour de nouveaux modèles d'organisation, et les projets ont toujours été le outil administratif curatif pour de tels modèles.

1-1) Définition du projet :

Il y a eu de nombreuses définitions du concept de projet, selon le parcours de la personne ainsi que la finalité pour laquelle le projet sera établi, et nous les citerons, par exemple, mais sans s'y limiter :

La définition de la notion de projet retenue par l'AFTEP-AFNOR est : le projet est une démarche spécifique qui permet de structurer méthodiquement et progressivement une réalité à venir. Un projet est défini et mis en œuvre pour répondre au besoin d'un client, et implique un objectif et des besoins à entreprendre avec des ressources données¹. C'est donc une création collective, organisée dans le temps et l'espace, en vue d'une demande.

Toute activité non répétitive qui vise à atteindre un objectif déterminé. Par extension, on peut considérer que la conception et la mise en œuvre d'une nouvelle organisation est un projet².

Un projet est un ensemble d'actions interdépendantes qui sont mises en œuvre de manière organisée avec un point de départ et un point final clairement définis afin d'atteindre certains résultats spécifiques requis pour répondre aux besoins stratégiques de l'organisation à l'heure actuelle³.

- Définition en Anglais.

It is a temporary endeavor undertaken to create a unique product, service, or result. The temporary nature of projects indicates a beginning and an end to the project work or a phase of the project work. Projects can stand alone or be part of a program or portfolio⁴.

- Définition en français.

C'est un effort temporaire entrepris pour créer un produit, un service ou un résultat unique. La nature temporaire des projets indique un début et une fin des travaux du projet ou une phase des travaux du projet. Les projets peuvent être autonomes ou faire partie d'un programme ou d'un portefeuille.

¹ GIARD V et MIDLER C, Pilotages de Projet et Entreprises (diversités et convergences), Economica, 1993, pp. 17-29.

² BOYER L. et EQUILBEY N, Organisation, Théories et applications, Editions d'Organisation, 1999, p. 307.

³ Thrive Young, Comment développer votre capacité à gérer des projets, traduit par Sami Tayseer Salman, International Help Home Incorporated, Arabie Saoudite - Riyad, 1997, p. 15

⁴ Project Management Institute: PMBOK® GUIDE, édition Newtown Square, Pennsylvania USA, 2021, P.36

- Définition de synthèse

Ensemble des actions à entreprendre afin de répondre à un besoin défini dans des délais fixés, il mobilise des ressources identifiées, humains et matériels, possède également un coût, il doit être unique et non répétitif.

1-2) Les caractéristiques du projet :

Il existe une variété d'activités regroupées sous le nom de projet, à partir desquelles nous essaierons d'identifier les principales caractéristiques communes à la plupart des projets :

Caractère d'unicité, Durée limitée, Objectifs, Novation, De l'incertitude, Des contraintes (de délai, de qualité et de coût), Irréversibilité forte⁵.

- Caractère d'unicité :

Le produit ou le service d'un projet est unique ou a un caractère d'unicité :

Le produit ou le service peut être unique même s'il fait partie d'un ensemble très important. Citons comme exemple : un appartement dans une résidence immobilière.

Les appartements sont tous uniques car ils n'ont pas le même propriétaire et/ou le même emplacement.

- Durée limitée : Tout projet a un début et une fin explicite.

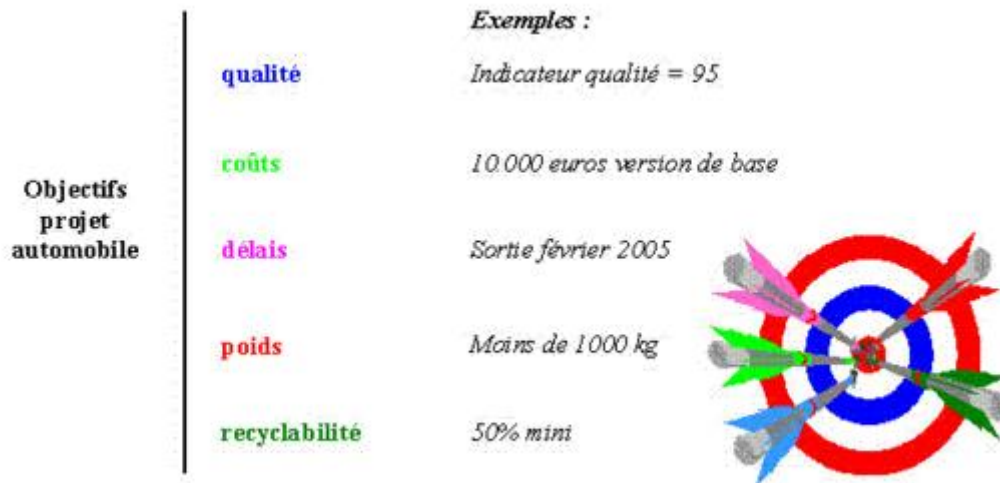
- Objectifs :

Chaque projet doit comporter des objectifs clairement définis qui permettent la satisfaction d'un besoin spécifique et particulier.

On a par exemple un Projet de nouveau véhicule avec cinq objectifs majeurs

⁵ www.afitep.fr/publications/manprojet. consulté le : 08/29/2021 à 15:30.

Figure 1: Exemple d'un projet de nouveau véhicule avec cinq objectifs majeurs



Source : élaboré par nous-mêmes

Commentaire :

Caractéristiques :

- familiale 5 places gamme moyenne puissance
- 7cv
- vitesse maxi 150 km/h
- nature carburant bi-énergie
- consommation /km >4l
- budget projet 20M€

- Innovation :

L'innovation est toujours présente dans un projet car le produit du projet est toujours nouveau.

L'innovation peut être partielle si le produit final de deux projets est similaire mais l'exécution du projet peut être complètement différente.

On a comme un exemple : construction d'une autoroute :

Si une autoroute n'est pas une chose nouvelle en soi, ce qui est nouveau à chaque fois ce sont les particularités des terrains traversés (couches géologiques, accidents naturels tels que rivières..., type d'habitat rural, citadin, etc..) qui font de chaque autoroute un projet nouveau.

- De l'incertitude :

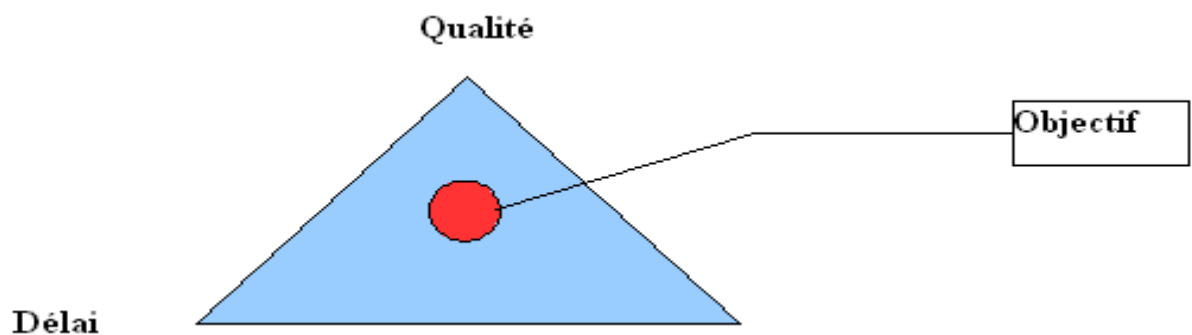
Dans tout projet il y a une part d'incertitude liée au caractère unitaire mais aussi à l'environnement extérieur qui peut être difficile à appréhender.

Par exemple : réalisation d'un tunnel :

Il est difficile de prévoir exactement à l'avance la dureté des matériaux que l'on va rencontrer et cela donne une incertitude sur la vitesse d'avancement des travaux

- Des contraintes : de délai, de qualité et de coût.

Figure 2: triangle dans le cas d'équivalence des contraintes

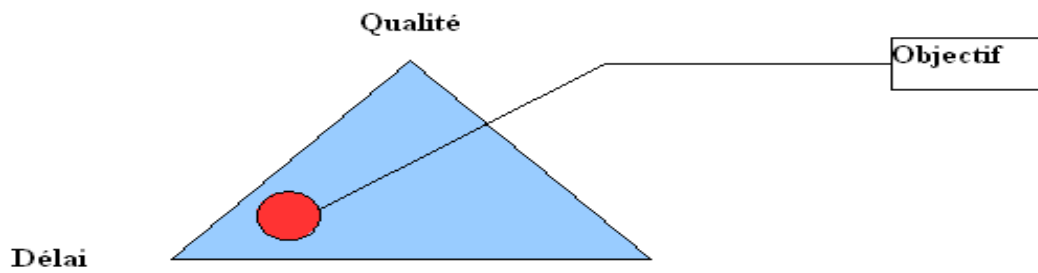


Source : élaboré par nous-mêmes

Commentaire :

Sur le schéma l'objectif est situé au centre de gravité du triangle ce qui veut dire que les contraintes (coût, qualité, délai) sont équivalentes mais cela peut diverger suivant le type de projet.

Figure 3: triangle des contraintes dans le cas où le délai est le plus important



Source : élaboré par nous-mêmes

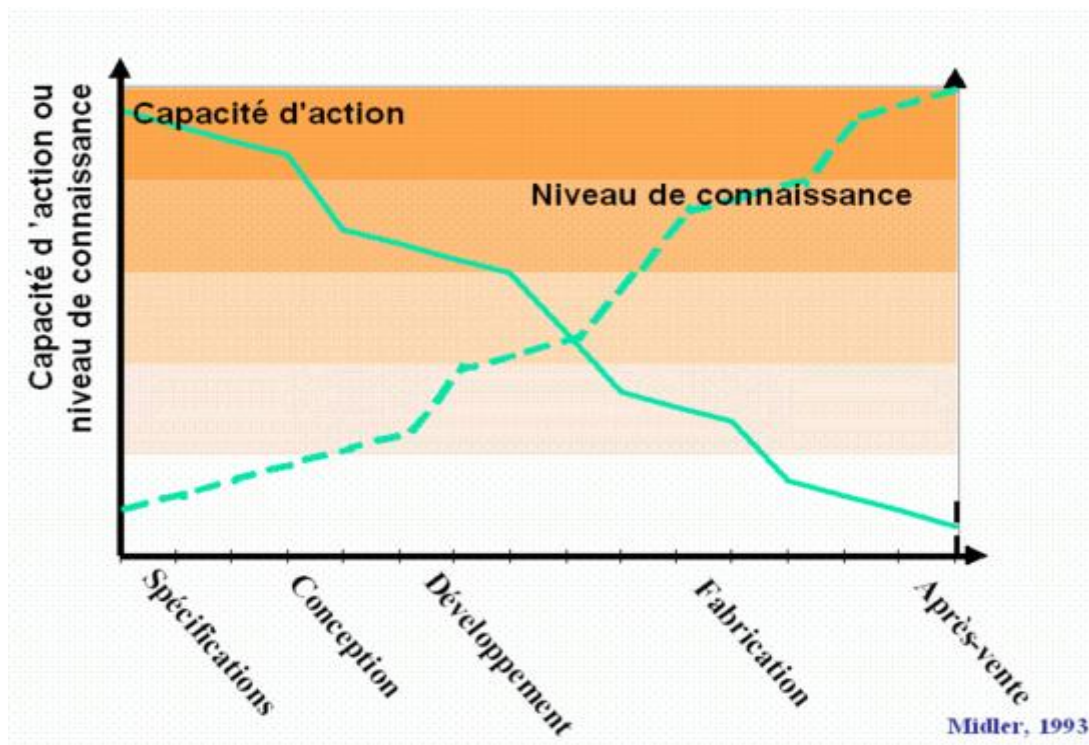
Commentaire :

Dans le cas où le projet doit se faire à une date fixe (manifestation) le centre de gravité va se déplacer plus vers le sommet du triangle « délai ».

-Irréversibilité forte :

La capacité d'action est très forte au début mais au fur et à mesure que le projet avance et que des décisions sont prises, elle diminue car les choix faits en début de projet limitent les possibilités d'action en fin de projet.

Figure 4: schéma de Midler 1993



Source : www.ressource.aunege.fr/nuexo/site/esupversions. Consulté le 06-03-2022 à 11 :00.

On a un exemple d'un nouveau produit :

Au début du projet tout (ou presque) est ouvert et la capacité d'action est très forte; en revanche la connaissance du produit final est très faible. Au fur et à mesure de l'avancement du projet la conception et la définition du produit avancent et des décisions sont prises qui limitent ensuite les choix et la capacité d'action (voir schéma de Midler 1993). Par contre la définition de plus en plus précise du produit.

1-3) Les 6 contraintes du projet selon PMI :

Les contraintes sont fixées par le sponsor / les principales parties prenantes / le comité de projet, il existe donc des attentes communes et convenues pour un projet. Ces contraintes indiquent pour un projet, comme suit :

Portée (scope): La portée n'a pas la même facilité de définition - c'est-à-dire, comme étant normalement définie par des "gammes". La portée fait référence aux livrables particuliers (produits), qui ont été convenus par les propriétaires du projet. Dans la plupart des cas, il n'y a pas de « plages d'acceptabilité » pour la portée : nous avons demandé des éléments particuliers, et nous nous attendons à les obtenir – ni plus ni moins. Nous pouvons cependant représenter la portée comme une plage, et cela pourrait ressembler à ce qui suit. Je demanderais généralement au chef de projet de produire l'élément A. Avec la « tolérance de portée », je pourrais dire « Je veux l'élément A – c'est un must. S'il vous reste suffisamment de temps ou d'argent (c'est-à-dire si vous pouvez vous le permettre), j'aimerais aussi que vous me construisiez l'objet B. Mais si vous ne le pouvez pas, je peux vivre avec seulement A. » Avec ce type de tolérance de portée, le chef de projet a une flexibilité sur ce qui doit être livré, mais dans des limites strictes et convenues. La tolérance de portée peut également apparaître comme une plage "négative" : "J'aimerais que vous développiez les éléments C et D, mais si vous manquez de temps ou d'argent, il est acceptable que vous ne produisiez pas D". L'une ou l'autre de ces situations peut se produire lorsqu'il y a des éléments essentiels que le projet doit livrer, mais il y a d'autres éléments qui sont discrétionnaires ou peuvent être livrés à une date ultérieure sans compromettre les objectifs clés du projet.

C'est ce que le projet est censé livrer (si la tolérance de portée est de zéro, le projet ne doit livrer ni plus ni moins que ce qui est spécifié).

Qualité(Quality) : les éléments de la portée doivent être livrés avec les caractéristiques définies (aucun écart autorisé si la tolérance de qualité est nulle), et tous les livrables doivent être fiables

- c'est-à-dire que les caractéristiques ont été testées/vérfiées dans la mesure spécifiée, afin qu'elles fonctionnent comme convenu..

Temps/coût (Time/Cost) : Le chef de projet doit livrer les produits/livrables finaux dans les plages convenues. Si le projet est en retard et/ou coûte plus cher que la fourchette spécifiée, le sponsor/les parties prenantes/le comité de projet doivent être informés afin qu'ils puissent décider de la marche à suivre. Si le projet se terminera en dessous de la fourchette de temps ou de coût, ils veulent également savoir, car d'autres projets peuvent être en mesure de démarrer plus tôt ou d'utiliser les fonds inutilisés.

Bénéfices(Benefits) : Le sponsor/les parties prenantes/le comité de projet s'attendent à ce qu'un niveau minimal de bénéfices découle de ce projet, ou il peut ne pas être utile de continuer à investir le temps et les coûts convenus. (Même si nous avons pu livrer la portée convenue dans les délais et dans les limites du budget, au niveau de qualité attendu, cela ne signifie pas que le projet mérite d'être poursuivi. La portée livrée n'est pas la même chose que les avantages.) De même, si nous voyons des avantages potentiels courir supérieur à notre fourchette de tolérance des avantages supérieurs prévus, le sponsor/les parties prenantes/le comité de projet peuvent être disposés à investir plus de temps et d'argent, ou à élargir la portée, afin d'assurer (ou de profiter de) ces avantages plus élevés.

Risque (Risk) : Nous nous sommes mis d'accord sur le niveau de risque que le sponsor/les parties prenantes/le comité de projet sont prêts à accepter au cours du projet (leur tolérance au risque). Si le chef de projet ne peut pas contrôler (atténuer/transférer, etc.) les risques majeurs, alors le sponsor/les parties prenantes/le comité de projet doivent décider s'ils sont prêts à vivre avec une plus grande exposition au risque, ou s'ils veulent que le projet se termine (c'est juste trop risqué pour nous d'aller de l'avant si nous ne pouvons pas atténuer ou si nous n'avons pas de plan d'urgence pour le risque ABC.).

Pour retenir les Six Contraintes, pensez "CRaB QueST" (Cost, Risk, Benefits, Quality, Scope and Time).

1-4) Balancer les contraintes :

Dépasser une ou plusieurs limites de contrainte/tolérance n'est pas une question d'avoir fait quelque chose de « bien » ou de « mal ». C'est un indicateur qui attire l'attention du chef de projet, pour déterminer ce qui a causé (ou causera) la déviation, et après avoir analysé les

conséquences possibles, élaborer une résolution coordonnée avec le commanditaire/les parties prenantes/le comité de projet.

Des contraintes bien pensées permettent au sponsor/parties prenantes/Conseil de projet de « gérer par exception », c'est-à-dire qu'elles permettent au chef de projet de continuer à exécuter le projet, tant qu'aucune de ces contraintes ne devrait être dépassée. Si l'une des six contraintes a le potentiel d'être dépassée, le chef de projet doit contacter le sponsor/les parties prenantes/le comité de projet pour établir la cause et un plan d'action corrective (y compris une éventuelle annulation du projet).

Nous avons fourni plusieurs exemples de la façon dont un dépassement d'une des contraintes peut être compensé par l'examen/l'extension d'une autre contrainte. Dans un cas, une menace de bénéfices (du produit d'un concurrent sortant avant le nôtre) pourrait être traitée en dépensant plus d'argent (coût) pour sortir notre produit plus tôt (temps), ou en prenant plus de risques, ou en réduisant ou en augmentant la portée.

Voici quelques autres situations que le modèle à six contraintes aiderait à analyser et à résoudre :

- a. Les tests de qualité suivent un calendrier serré, générant un risque accru que des erreurs ne soient pas détectées et corrigées. (Il s'agit d'une situation courante - et la présenter en termes de "risque pour le projet" est plus susceptible d'attirer l'attention du sponsor/des parties prenantes /du comité de projet que de simplement se plaindre.) Il y a des implications supplémentaires, dans la mesure où les livrables défectueux peuvent menacer avantages aussi. Cela pourrait être résolu par du temps et/ou des fonds supplémentaires pour tester correctement.
- b. La demande de portée supplémentaire ou de modification des caractéristiques (demandes de changement) est traitée par un financement supplémentaire et/ou en ajoutant du temps au calendrier du projet. On s'attendrait, ou bien sûr, à ce que les avantages augmentent également et valent le temps / coût supplémentaire.
- c. Un projet dépend de la disponibilité et de la fonctionnalité d'une technologie non testée – une situation à haut risque. L'allocation de fonds (coûts) ou de temps supplémentaires pour confirmer la fiabilité des livrables finaux peut être un moyen d'atténuer ce risque. Alternativement, l'entreprise pourrait réduire le risque en utilisant une technologie

connue, mais cela pourrait entraîner une réduction de la portée du projet ou réduire les avantages attendus.

Remarquez les interactions complexes entre les contraintes. Apporter des changements - ajouter de la portée ou de la qualité - augmentera (espérons-le) les avantages, mais peut également augmenter le risque (que les changements puissent avoir un impact négatif sur la portée/les caractéristiques existantes). Prendre des risques plus importants peut augmenter les avantages, mais peut également nuire aux avantages si les risques ne se concrétisent pas. Prendre plus de temps peut réduire les risques (grâce à des tests de meilleure qualité) ou augmenter les risques (si notre produit arrive sur le marché trop tard pour concurrencer efficacement les produits d'autres sociétés, ce qui réduirait également les avantages). Les six contraintes s'influencent et s'influencent constamment tout au long du projet.

1-5) Cycle de vie d'un projet :

C'est la série de phases qu'un projet passe à travers de son début à son achèvement.

Le type et le nombre de phases de projet dans un cycle de vie de projet dépendent de nombreuses variables, parmi lesquelles la cadence de livraison et l'approche de développement, comme décrit précédemment. Voici des exemples de phases d'un cycle de vie :

Faisabilité : Cette phase détermine si l'analyse de rentabilisation est valide et si l'organisation a la capacité de fournir le résultat escompté.

Concevoir : La planification et l'analyse mènent à la conception du livrable du projet qui sera développé.

Construire : La construction du livrable avec des activités d'assurance qualité intégrées est menée.

Test : L'examen qualité final et l'inspection des livrables sont effectués avant la transition, la mise en service ou l'acceptation par le client.

Déployer : Les livrables du projet sont mis en service et les activités de transition requises pour le maintien, la réalisation des avantages et le management du changement organisationnel sont terminées.

Clôture : Le projet est clôturé, les connaissances et les artefacts du projet sont archivés, les membres de l'équipe du projet sont libérés et les contrats sont clôturés

1-6) Les facteurs du succès et d'échec des projets :

Tout d'abord, le succès du projet :

Le projet est considéré comme réussi lorsqu'il atteint les objectifs pour lesquels il a été établi. Ces objectifs sont généralement communs et connus car ils contiennent plusieurs critères tels que le temps, le coût et les performances. De nombreux projets peuvent réussir en moyenne ou en moyenne, même s'ils n'ont pas n'atteignent pas tous leurs objectifs en termes de dimensions et ces objectifs elle :

- Clarté dans la définition des objectifs.
- Accompagnement de la haute direction.
- Compétence du chef de projet.
- Le mérite des membres de l'équipe projet.
- Ressources adéquates disponibles pour le projet.
- Participation du client (bénéficiaires) à la détermination des besoins et exigences.
- Adéquation et efficacité des canaux de communication.
- Participation de toutes les parties à l'examen du projet et apporter des modifications.
- Consultation avec le bénéficiaire et lui faire prendre conscience de ce qui se passe dans le projet.
- Revoir la technologie à mettre en place et s'assurer de son fonctionnement et de sa sécurité.
- Le bénéficiaire comprend l'importance du projet.
- Resserrer le contrôle et utiliser des normes qui font que le projet se déroule selon son plan de base⁶.
- Planification et planification du projet.
- Clarté des aspects techniques.
- Contrôle et rétroaction⁷.
- La conformité des travailleurs aux décisions des responsables.

Deuxièmement, le projet a échoué

⁶ Abdul Sattar Muhammad Al-Ali, Département des projets généraux, première édition, Dar Al Masirah pour l'édition et la distribution et imprimerie, Amman - Jordanie, 2009, pp .473-474

⁷ Ghaleb Al-Abbasi, Muhammad Nour Burhan : gestion de projet, United Arab Company for Marketing and Supplies En coopération avec Al-Quds Open University, Egypte - Le Caire, 2008/2009, p. 314

L'échec ne peut pas du tout se produire dans le vide. Au contraire, tous les types d'échec sont dus à l'incapacité du système à remplir sa fonction de la manière qui lui est prescrite. Cela signifie que l'échec est le résultat du système en question. En somme, le projet échoue s'il rencontre les raisons suivantes :

- Non-respect des exigences des parties participant au système, qui sont généralement l'administration et les bénéficiaires ou les parties
- L'autre participation au système et l'influencer, et l'échec du projet indique implicitement l'échec à répondre aux exigences de chacun des objectifs de coût, de planification, de performance, de qualité, de sécurité et d'autres objectifs connexes.
- Les résultats des systèmes sont hétérogènes et conformes aux exigences que les bénéficiaires veulent obtenir, ce qui signifie que le projet échoué ne répond pas aux attentes des bénéficiaires et de l'organisation ou les rend dans un état pire qu'ils ne l'étaient dans le passé.
- Lorsque le coût fixe dépasse les niveaux fixés pour lui, car l'organisation doit absorber le coût dépassé, et cela conduit à de faibles rendements. Dans un tel cas, le projet du point de vue de l'organisation devient un échec.
- Ne pas accepter le projet achevé ou en bénéficier alors même qu'il respecte les délais de réalisation fixés dans le planning et dans les limites du budget, ou est conforme au cahier des charges, ce qui signifie que le projet est un échec de l'expérience du bénéficiaire ou les autres parties recevant le projet⁸.
- Ainsi, la plupart des problèmes auxquels est confronté le projet sont le non-respect par les travailleurs des décisions des responsables.
- Facteurs organisationnels.
- Mauvaise planification et contrôle⁹.
- Incompétence de la direction.
- Manque d'expérience.
- Faible contrôle financier.
- Absence de processus de planification stratégique.

⁸ ABDULSATTAR Muhammad Al-Ali, op.cit, pp. 474-475.

⁹ DIGIDSON Frame, *Gestion de projet dans l'organisation pour tirer le meilleur parti du temps et de la technologie*, traduit par ABDULLAH Kamel, première édition, Obeikan Library, Arabie saoudite, 2003, p. 44.

2) Le chef de projet

2-1) Définition de Chef de projet :

Le chef de projet ou chef de projet est responsable de la gestion du projet jusqu'à la fin, y compris toutes les phases. Elle doit également mettre l'accent sur la gestion des ressources, en particulier les ressources humaines (la communication et la gestion des ressources humaines sont des compétences essentielles). Le chef de projet à l'entière responsabilité et l'autorité de mener à bien le projet assigné.

Il rend compte au comité de projet et est responsable de la gestion quotidienne de ce dernier. Il planifie et contrôle diverses activités tout au long du projet.

La principale responsabilité du chef de projet est d'atteindre les objectifs du projet en s'assurant que le produit est fabriqué dans les délais, la qualité et le coût spécifiés (ou dans les limites autorisées). Les professionnels doivent gérer les contraintes typiques d'un projet, à savoir le coût, le délai, l'étendue et la qualité.

2-2) Les compétences de chef de projet (manager skills) :

Le chef de projet a besoin de nombreuses compétences, il doit être adaptable au changement, comprendre l'organisation dans laquelle il travaille et être capable de conduire et piloter l'équipe vers l'atteinte de l'objectif du projet.

Le chef de projet a besoin à la fois de compétences techniques (Hard skills) et de compétences générales (Soft skills).

2-2-1) Hard skills :

- Connaissance des produits, procédures et méthodologie.
- Savoir utiliser différents outils et techniques de gestion de projet.

2-2-2) Soft skills :

Le projet (et la gestion de projet) est une question de personnes et de travail d'équipe. Qui fait le travail ? Qui prend ce risque ? Qui est intéressé ou concerné par cela ? Le projet (et la gestion de projet) est une question de personnes et de travail d'équipe. Qui fait le travail ? Qui prend ce risque ? Qui est intéressé ou concerné par cela ?

Cela montre l'importance des compétences interpersonnelles telles que la capacité d'influencer, de négocier et de débattre. En général, les soft skills peuvent être classées en :

- Compétences en communication
- Compétences organisationnelles
- Compétences en création d'équipe
- (Compétences en leadership)
- Compétences d'adaptation

Section 02 : Le management de projet

1) définition du management :

Le management a fait l'objet de nombreuses définitions.¹⁰

- Pour **Henry Fayol** (1916): « C'est de la prévoyance, de l'organisation, du commandement, de la coordination, du contrôle ».
- Selon **Peter Drucker** (1989): « Le management est quelque chose qui se rapporte à des êtres humains. Sa tâche, son devoir, c'est de rendre les hommes capables de produire un résultat commun, de donner de l'efficacité à leurs capacités, et de faire en sorte que leurs points faibles n'aient pas d'importance ».
- Pour **Yves Evrard** (1993) : le management se définit comme « le pilotage global de l'organisation à travers un ensemble de politiques de production de biens ou de services, communication, marketing, ressources humaines, politique de financement, contrôle budgétaire [...] cohérentes entre elles et qui convergent dans le sens du projet stratégique et se traduisent dans la culture organisationnelle ».
- Pour **Raymond-Alain Thiétart** (2003) : « Le management, action ou art ou manière de conduire une organisation, de la diriger, de planifier son développement, de la contrôler, s'applique à tous les domaines d'activités de l'entreprise ».

Définition synthèse :

- c'est l'ensemble des activités visant à obtenir des hommes et femmes un résultat collectif en leur donnant un but commun une formation nécessaire pour qu'il soit performants et puissent s'adapter au changement.

Il englobe les fonctions de base que sont: la planification, l'organisation, la direction et le contrôle.

¹⁰Anne Goujon Belghit: *Introduction au management - Notions, applications, définition clés*, Anne Goujon Belghit, France, 2016, P.13

Selon Mintzberg : une pratique, art, science, métier.

2) définition du management de projet :

Le management de projet implique l'application de connaissances, de compétences, d'outils et de techniques pour les activités de management ainsi que les activités de leadership. Les activités de management se concentrent sur les moyens d'atteindre les objectifs du projet, tels que la mise en place de processus efficaces, la planification, la coordination, la mesure et le suivi (monitoring) du travail, entre autres. Les activités de leadership se concentrent sur les personnes. Le leadership comprend l'influence, la motivation, l'écoute, l'habilitation et d'autres activités liées à l'équipe du projet. Les deux sont importants pour obtenir les résultats escomptés¹¹.

3) La différence entre le management de projet et la gestion de projet ¹²:

Une même méthodologie :

Que l'on parle de gestion de projet ou de management de projet, la méthodologie à laquelle on fait référence est la même. Il s'agit des mêmes outils et méthodes qui nous permettent de mener à bien les projets.

Lorsque l'on vous parle de l'un ou de l'autre aucune distinction n'est faite en Français, on fait référence à la planification, la gestion des risques, la maîtrise du budget. Mais le management de projet inclut aussi la maîtrise des parties prenantes, des communications et des sous-traitants.

Le Management de Projet une discipline englobante ?

Certaines personnes définissent le management de projet comme la somme de la gestion de projet et de la direction de projet.

- La gestion de projet dans ce cas correspond aux méthodes et outils utilisés pour atteindre les objectifs définis. Cela se fait en suivant la stratégie établie. On parle ici de suivi des performances, assurance qualité, maîtrise du planning. On est sur des aspects concrets pour lesquels on applique des méthodes préétablies.

¹¹ Project Management Institute, Op.cit; P.110.

¹² www.executionprojet.fr/difference-management-et-gestion-de-projet/ consulté le : 18 -04-2022 à 22 :00

- La direction de projet elle correspond à la définition des objectifs et méthodes, l'adaptation des moyens mis en œuvre et la coordination des équipes. Son rôle est donc plus stratégique, humain.

Cette distinction entre management, direction et gestion de projet nous paraît peu appropriée aux projets tels qu'ils sont réalisés actuellement. Toute personne qui fait de la gestion de projet est forcément confrontée, à un moment où à un autre, aux aspects stratégiques et humains associés ici à la direction de projet.

L'humain et l'adaptation avant tout

En faisant abstraction des définitions faites précédemment, nous pensons qu'au-delà des outils et méthodes, la réussite d'un projet tient :

- Dans l'adaptation des méthodes aux besoins du projet,
- Au travail collaboratif de l'ensemble des parties prenantes du projet.

L'utilisation appliquée des outils est nécessaire au bon déroulement du projet. Mais ce n'est pas suffisant pour éviter les écueils qui vont se présenter durant la réalisation du projet.

Pour cette raison, nous préférons parler de Management de Projet.

En effet, au-delà des éléments évoqués précédemment, en français :

- Le management renvoie une image plus centrée sur l'aspect humain et l'adaptation à des cas particuliers.
- La gestion a une consonance plus pragmatique liée à la mise en œuvre de méthodes et un fonctionnement « comptable ».

Parlons plutôt de Management de Projet

Nous considérons que le management et la gestion de projets sont couramment utilisés pour parler de la même chose. C'est l'ensemble des outils et méthodes permettant de mener à bien un projet.

Cependant, nous préférons utiliser le terme management de projet plutôt que gestion. En effet, nous pensons que celui-ci est plus proche de ce que doit être cette discipline : des outils et méthodes à adapter à chaque situation où l'aspect humain est central. ¹

4) Le cadre de management de projet selon PMI (Project management framework) :

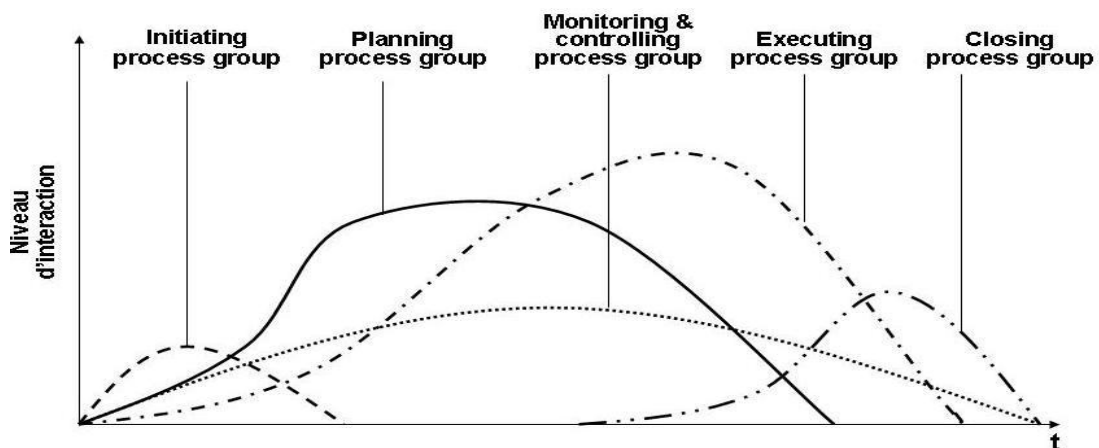
Le PMI a développé un cadre générique pour tout projet, dans lequel tout se déroule dans une procédure et chaque procédure suit l'un des cinq ensembles de procédures et l'un des neuf domaines de connaissances.

Ensembles de procédures de management de projet :

Le management de projet peut être considéré comme des procédures interdépendantes, et ces procédures sont organisées en cinq groupes :

- Processus de lancement (initiation)
- Processus de planification
- Processus d'exécution
- Processus de contrôle
- **Processus de clôture**

Figure 5 : Interactions entre groupes de processus



Source : www.exam-pm.com consulté le 20-04-2022 à 11 :20

Domaines de connaissances liés au management de projet :

Les domaines de connaissances décrivent les compétences et les qualifications qu'un chef de projet doit développer.

- Quatre domaines de connaissances qui mènent à des objectifs de projet spécifiques (management de la portée, du temps, du coût, de la qualité).
- Quatre domaines de connaissances qui facilitent l'atteinte des objectifs du projet (Management des ressources humaines, Communication, Risque et Achats).

- Un domaine de connaissances (Management de l'intégration de projet) influence et est affecté par tous les autres domaines de connaissances.

4-1) Groupes de processus de management de projet :

Le processus de management de projet peut être organisé en groupes logiques d'entrées, d'outils et de techniques de gestion de projet et de sorties adaptées pour répondre aux besoins de l'organisation, des parties prenantes et du projet.

Les groupes de processus ne sont pas des phases de projet. Les groupes de processus interagissent au cours de chaque phase du cycle de vie du projet. Tous ces processus peuvent se dérouler en une seule étape. Les processus peuvent itérer sur une phase ou un cycle de vie. Le nombre d'itérations et d'interactions entre processus varie en fonction des besoins du projet.

Un projet suivant une approche basée sur les processus peut utiliser les cinq groupes de processus suivants comme structure organisationnelle :

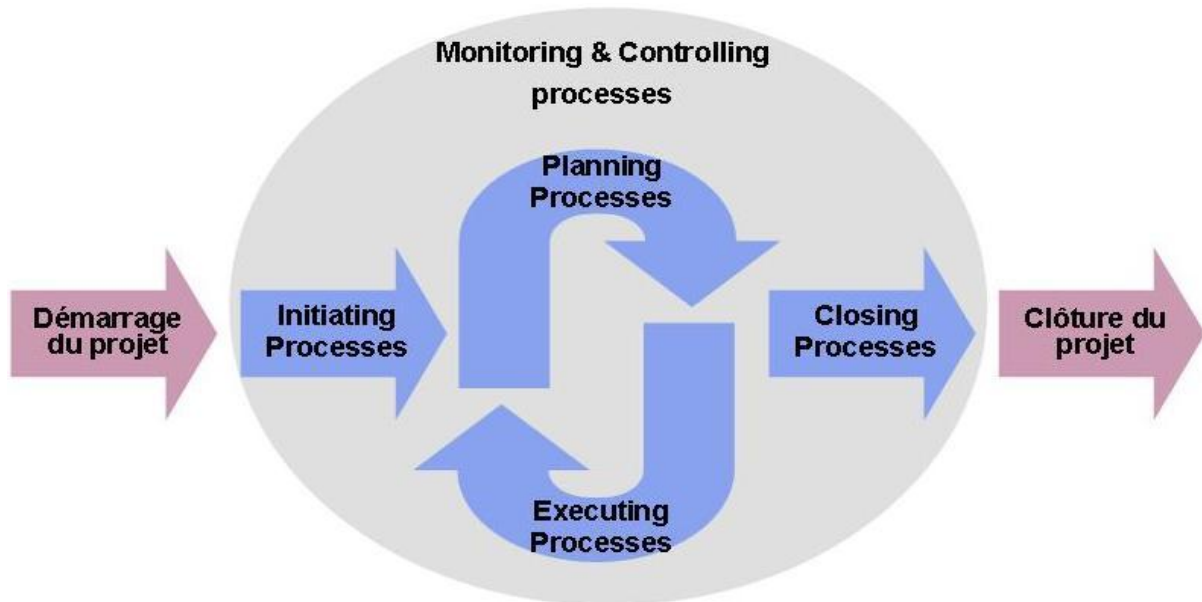
- **Initiation.** Ces processus exécutés pour définir un nouveau projet ou une nouvelle phase d'un projet existant en obtenant l'autorisation de démarrer le projet ou la phase.
- **Planification.** Les processus requis pour établir la portée du projet, affiner les objectifs et définir le plan d'action requis pour atteindre les objectifs pour lesquels le projet a été entrepris.
- **Exécution.** Processus exécutés pour achever les travaux définis dans le plan de management de projet afin de satisfaire aux exigences du projet.
- **Surveillance et contrôle.** Les processus requis pour suivre, examiner et réguler l'avancement et la performance du projet ; identifier les domaines dans lesquels des changements au plan sont nécessaires ; et initier les modifications correspondantes.

Le processus d'évaluation de la performance des employés selon les normes établies pour atteindre l'efficacité et l'efficience dans l'organisation (la performance optimale), ainsi que la prise de mesures correctives appropriées pour remédier aux lacunes dans la réalisation des objectifs spécifiques, et dans le but d'atteindre le contrôle et l'efficacité, un système d'information efficace qui permet d'analyser les données et de fournir des rapports sur l'avancement des travaux, notamment ceux liés aux coûts, au timing des opérations et aux spécifications (qualité)¹³.

¹³ Dr., Abdul Sattar Muhammad Al-Ali, op.cit ; p. 43.

- **Clôture.** Processus exécutés pour compléter ou clôturer formellement un projet, une phase ou un contrat.

Figure 6 : Groupes de processus



Source : www.exam-pm.com consulté le 20-04-2022 à 00 :15

4-2) Les domaines de connaissance liés au management de projet¹⁴ :

Selon PMI, Il y a neuf éléments comme domaines de connaissances liés au management de projet :

- **Management de l'intégration**

Une procédure nécessaire pour accomplir les différents éléments du projet tout en maintenant l'intégration entre eux, et elle consiste en : la planification du projet, la réalisation du projet, l'adaptation du projet.

- **Management de la qualité**

C'est la procédure qui répond aux besoins pour lesquels le projet a été lancé, et elle comprend : la planification de la qualité, l'assurance de la qualité et le contrôle de la qualité.

- **Management des coûts**

¹⁴ Project Management Institute, op.cit, avec reformulation.

C'est la procédure qui permet de réaliser le projet sans dépasser le coût spécifié, et elle comprend : la planification des ressources, l'estimation des coûts et la budgétisation.

- **Management du temps/Livraison**

C'est la procédure qui permet de réaliser le projet à la date prévue ou avant, et elle consiste à : définir les activités, déterminer la séquence de développement, estimer le temps nécessaire, préparer et gérer le planning du projet.

- **Management de la portée du projet**

Cette procédure gère la portée du projet à développer, la portée de ses extrants et de ses tâches, et comprend le lancement du projet, la planification du projet, la définition du projet, la vérification de la portée du projet et la gestion de l'adaptation de l'horizon.

- **Management des achats**

Procédures liées à la sécurisation des produits et services de l'extérieur de l'équipe de projet, y compris : la planification des achats, la planification des demandes, la sélection des fournisseurs auxquels une commande sera soumise, la gestion des contrats et la résiliation du contrat.

- **Management des communications**

Il s'agit d'une procédure de base pour construire, compiler, publier et conserver des informations sur le projet en temps réel.

La principale menace pour de nombreux projets est le manque de communication efficace au sein du projet. D'autre part, les professionnels ou les techniciens (en général) ne sont pas perçus comme de bons communicateurs, mais la recherche montre qu'ils doivent communiquer efficacement pour réussir dans les postes qu'ils occupent. En général, les compétences verbales sont essentielles à l'avancement professionnel des techniciens.

Procédures de management de la communication au sein du projet :

- **Planification de la communication :**

Déterminer les besoins des personnes intéressées par le projet en termes d'informations et de méthodes de communication appropriées.

- **Diffusion d'informations :**

Fournir les informations requises aux personnes intéressées par le projet en temps opportun.

- Création de rapports de performance :

Compilez des informations relatives aux performances, y compris des rapports sur l'état actuel, la mesure de l'avancement du projet et les attentes.

- Management des parties prenantes :

Gérer la communication afin que les besoins et les attentes des personnes intéressées par le projet soient satisfaits et que les problèmes en suspens soient traités de manière appropriée.

- **Management des ressources humaines :**

C'est la procédure de construction et de maintien d'une organisation et de sa continuité, qui comprend les actions nécessaires pour utiliser efficacement les personnes dans le cadre du projet, considérant que ce sont les personnes qui décident du succès et de l'échec des organisations et des projets.

Les psychologues et les théoriciens de la gestion consacrent de nombreuses recherches et réflexions au domaine de la gestion des personnes au travail.

Procédures de management des ressources humaines pour le projet :

- ✓ Planification organisationnelle
- ✓ Recrutement du personnel
- ✓ Développement d'équipe

- **Management des risques**

Le management des risques de projet est une science et un art utilisés pour identifier les risques auxquels un projet peut être confronté au cours de son cycle de vie et déterminer comment répondre à ces risques afin d'atteindre autant que possible les objectifs du projet.

Le but du management des risques est de réduire autant que possible les risques potentiels.

5) Les types des défis et des risques en management de projet :

Les risques

Tout événement ou situation spécifique qui pourrait avoir un impact positif ou négatif sur le résultat du projet.

Nous mentionnons maintenant les types de risques auxquels le manager peut être confronté lors du management de projet, pour commencer à planifier et à les traiter afin d'obtenir des avantages et des rendements pour l'entreprise.

Les types de risques en management de projet

5-1) Risque juridique :

Ils découlent d'obligations légales et réglementaires, y compris les risques contractuels et les litiges contre l'organisation. Alors que la contrepartie à une transaction ne sera pas tenue de remplir ses obligations en vertu de la loi. Ces difficultés peuvent découler d'un certain nombre de raisons, l'une des plus courantes étant que la transaction n'était pas suffisamment documentée pour être juridiquement exécutoire.

Exemples de risques juridiques

- Risque réglementaire
- Le risque de conformité
- Obligations non contractuelles
- Risque de litige
- Le risque de réputation

5-2) Risques organisationnels :

Ce type de risque existe parce qu'il existe une incertitude interne constante dans tout ce qui concerne le processus réglementaire. Les risques réglementaires ont un impact sur tous les aspects de l'entreprise. Par exemple, le risque organisationnel imprègne les aspects physiques, stratégiques, de réputation, juridiques, de sécurité et opérationnels d'une entreprise.

Exemples de risque réglementaire

- Les principes de base du projet n'étaient pas assez clairs.
- Le projet lui-même peut avoir des changements soudains, comme changer la définition du projet.
- Les procédures de mise en œuvre du projet n'étaient pas claires.
- Les exigences fixées par le manager, le client ou d'autres font défaut.
- Incompatibilité des différentes parties impliquées dans le projet.
- Absence de coordination interne entre les sous-projets au sein du projet global.

- Le plan qualité n'a pas été mis en place correctement, ce qui le rend peu clair.
- Erreur de calcul du temps nécessaire pour que le projet soit réalisé.

5-3) Risques financiers :

Il s'agit d'un type de risque différent associé au financement, y compris les transactions financières impliquant des prêts aux entreprises qui présentent un risque de défaut. Il est souvent compris qu'il n'inclut que les inconvénients, c'est-à-dire le potentiel de perte financière pour les actionnaires, les investisseurs ou d'autres parties prenantes financières.

Les risques financiers sont causés par les mouvements du marché et les mouvements du marché peuvent impliquer une combinaison de facteurs. De nombreux facteurs de risque spécifiques peuvent être classés dans la catégorie des risques financiers. Sur cette base, les risques financiers peuvent être classés en différents types.

Exemples de risques financiers

- risque d'investissement.
- risque du marché.
- Risque de liquidité.
- le risque de crédit.
- risques opérationnels.
- risques d'inflation.
- risque de taux d'intérêt.
- Risques liés à l'adéquation des fonds propres.
- risque de change.
- risques de financement.

5-4) Risques sociaux :

Les risques sociaux de toute entreprise comprennent les actions qui affectent les communautés qui les entourent. Les exemples incluent les problèmes de travail, les violations des droits de l'homme au sein de la main-d'œuvre et la corruption aux mains des responsables de l'entreprise. Les problèmes de santé publique peuvent également être préoccupants car ils peuvent affecter le moral des employés.

L'incertitude politique peut être un risque social si une entreprise n'a pas une bonne compréhension de la structure du pouvoir local et qui sont les courtiers du pouvoir. L'utilisation des terres est une autre pierre d'achoppement associée à la politique. Par exemple, une entreprise essayant d'ouvrir un nouvel emplacement pourrait avoir des problèmes de zonage avec le conseil d'urbanisme local.

Exemples de risques sociaux

- Une erreur de calcul se produit lorsque les critères d'évaluation de la communauté sont pris et exagérés pendant la mise en œuvre du projet
- Les effets négatifs résultant du projet Il n'y a pas de couverture pour ses effets sur les personnes affectées par celui-ci
- Retards résultant d'événements politiques dans le pays, tels que des manifestations
- Mauvaise estimation des besoins nécessaires à la réalisation des projets en termes de transport d'équipements, de matériaux nécessaires, etc.

5-5) Risque politique :

Ces risques sont liés aux changements qui surviennent dans les politiques, les lois du travail ou les réglementations en matière d'investissement du pays. D'autres facteurs d'influence comprennent les relations internationales et toute autre situation qui peut avoir un impact sur l'économie d'un pays particulier. Les institutions peuvent être exposées à ce type de risque, car les rendements des investissements sont soumis à de fortes vibrations en raison des changements politiques ou de l'instabilité dans n'importe quel pays. L'instabilité affectant les rendements des investissements peut résulter d'un changement de gouvernement, d'organes législatifs, d'autres responsables de la politique étrangère ou d'un contrôle militaire.

Les décisions politiques prises par les dirigeants gouvernementaux affectent la rentabilité et le cours des affaires de nombreuses entreprises.

Exemples de risques politiques

- impôts.
- Valorisation des devises.
- Tarifs ou barrières commerciales.
- investissement.
- Niveaux de rémunération et législation du travail.

- Réglementations environnementales.
- Terrorisme, émeutes, coups d'État, guerres civiles et guerres internationales.
- Des élections politiques qui peuvent modifier considérablement le gouvernement en place sur la capacité des entreprises à fonctionner.

Synthèse :

Le risque projet comprend à la fois les risques internes associés à la réussite de chaque étape du projet, ainsi que les risques indépendants de la volonté de l'équipe projet. Dans tous les cas, la gravité du risque dépend de la nature et de l'ampleur des conséquences finales potentielles et leurs impacts.

Conclusion :

En résumé, le management de projet est un ensemble de techniques capables d'identifier, de planifier et de diriger des projets. Cependant, les évolutions actuelles ont créé des aspects de management afin d'acquérir une plus grande valeur ajoutée et ainsi réussir le management de projet. Dans ce chapitre, nous avons défini le concept de projet et le processus de management de projet. Même si les méthodes de management de projet et de planification de projet sont privilégiées pour guider et contrôler le bon déroulement du projet, elles ne suffisent pas à faire face aux risques qui peuvent survenir tout au long du projet.

«Donner vie à un projet est une question de volonté »

CHAPITRE 02 :
**Le problème de la non-conformité
des travailleurs aux décisions :**

CHAPITRE 02 : Le problème de la non-conformité des travailleurs aux décisions

Introduction :

Le management des risques n'a payé qu'un peu d'attention aux ressources humaines et de ses problèmes, comme le problème de la non-conformité aux décisions par les travailleurs...malgré leur grande importance, Si bien qu'elle est considérée comme une raison essentielle pour déterminer le succès ou l'échec du projet.

Dans ce chapitre, nous montrerons l'importance des ressources humaines dans la nouvelle pensée managériale, et nous aborderons également le problème de la non-conformité des décisions par les travailleurs (causes et procédures).

Section 01 : Les ressources humaines comme un pilier essentiel dans la nouvelle pensée managériale

1) L'importance cruciale des ressources humaines dans la nouvelle pensée managériale :

Créer de la compétitivité est l'essence même de la nouvelle pensée managériale, et des ressources humaines efficaces sont le pilier de cette capacité, selon :

- L'émergence de l'ouverture, de la libéralisation et de la flexibilité dans le monde d'aujourd'hui sont des éléments clés qui enflamment les forces de la concurrence entre les entreprises
- La poursuite de l'activité des entreprises dans le monde d'aujourd'hui est liée aux bénéfices et aux résultats qu'elles peuvent réaliser. Satisfaire les clients et surpasser les concurrents.
- Les capacités concurrentielles d'une organisation commerciale consistent à concevoir, planifier et se préparer à transformer les avantages et les ressources dont elle dispose en avantages et valeurs plus élevés pour les clients, et à se différencier et se différencier des concurrents.

- La ressource humaine efficace est l'élément réel et principal pour la formation et le maintien des capacités compétitives, car son rôle est mis en évidence dans chaque élément de la compétitivité de l'organisation, comme le montre le tableau suivant :

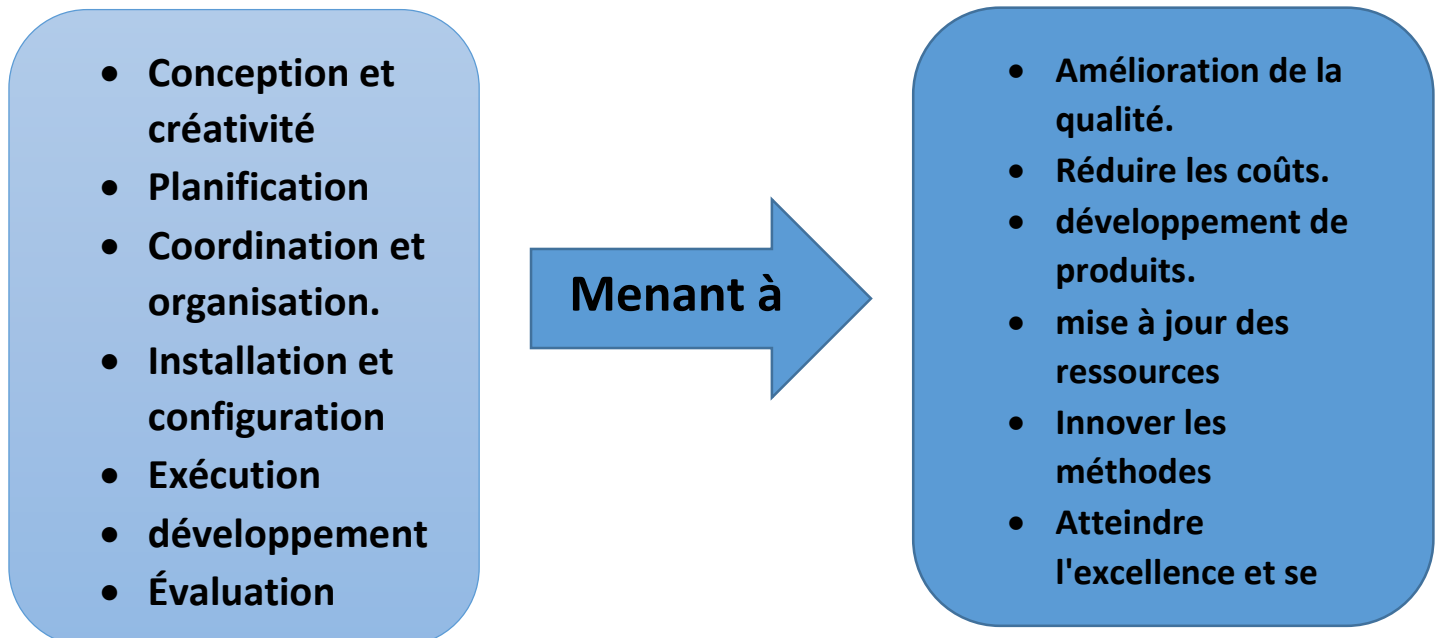
Tableau 1 : L'importance du RH dans l'entreprise

LES INTRANTS	LES PROCESSUS (RH processus)	LES SORTIES (capacités compétitives)
<ul style="list-style-type: none"> • Données • différents individus avec compétences et capacités différents • Divisions organisationnelles. • Ressources matérielles, matières premières et équipements. • Demandes potentielles 	<ul style="list-style-type: none"> • Construction et exploitation d'un système d'information (SI) • Développement d'une organisation en réseau basée sur l'information • Conception et développement de produits et services Conception et gestion d'opérations marketing • Conception et développement d'un système de gestion des ressources humaines • Concevoir et créer un climat favorable pour l'innovation (management de l'innovation) 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacité d'information • Capacité d'organisation • Capacité de marketing • Capacité de productivité • Capacité de leadership

Source : Ali ESSELMY: Human resources management, édition Dar Ghrib, (avec reformulation) Caire Égypt., 1998, P.32.

D'après le tableau précédent, il ressort clairement que les intrants dont dispose l'entreprise, bien qu'étant une condition nécessaire pour atteindre la compétitivité, ne sont pas une condition suffisante.

En effet, il doit y avoir du travail humain représenté dans les processus suivants :



Ces processus humains sont le véritable mécanisme de transformation des ressources de l'organisation de l'entreprise en capacités compétitives

« Il est clair que cet effort humain ne peut atteindre ces résultats impressionnants que s'il est planifié, préparé et géré avec un concept moderne dans le cadre d'un système avancé de gestion des ressources humaines »¹⁵.

2) Caractéristiques de la nouvelle pensée managériale des ressources humaines :

Les ressources humaines sont la pierre angulaire et la ressource la plus importante sur laquelle s'appuie la nouvelle administration pour atteindre ses objectifs. Cette conviction complète du rôle principal de la ressource humaine peut être mise en évidence dans l'ensemble suivant de fondements inclus dans la structure de la nouvelle pensée managériale :

- La ressource humaine est avant tout une énergie mentale et intellectuelle et un élément actif capable de participer positivement à la pensée, à l'opinion, aux suggestions et aux innovations.

¹⁵ Ali ESSELMY: Human resources management, édition Dar Ghrib, Caire Égypt., 1998, P.33

- La personne dans l'entreprise, par nature, désire participer et assumer des responsabilités, et elle ne se contente pas seulement des tâches qui lui sont assignées par la direction, mais plutôt elle veut l'initiative et la recherche du développement et de la réussite.
- Que si une personne choisit, prépare, forme et assigne un travail compatible avec ses compétences et ses désirs, alors il suffit de la diriger à distance et indirectement (elle n'a pas besoin d'intervention détaillée du superviseur ou d'une surveillance rapprochée pour s'assurer qu'il accomplit son travail).

« La logique de base de la nouvelle philosophie de gestion des ressources humaines peut se résumer à un fait remarquable qui est de.... Respecter l'être humain et s'investir en tant que partenaire et non plus seulement en tant que salarié »¹⁶

La nouvelle pensée de management des ressources humaines repose sur les piliers suivants :

- L'humain est essentiellement énergie mentale.
- L'humain travaille avec le désir de réaliser.
- L'humain a besoin d'un style de leadership libre.
- Les gens sont créatifs lorsqu'ils travaillent dans une équipe homogène.

Ainsi, libérer les énergies humaines devient la démarche suivie par la nouvelle direction des ressources humaines pour maximiser la valeur ajoutée de la performance humaine par rapport à son coût, et cela passe notamment par :

- Analyser la structure des ressources humaines à la disposition de l'organisation et évaluer ses énergies et compétences par rapport aux exigences et conditions de performance.
- Déterminer l'écart entre la structure des ressources humaines ciblées et la structure disponible.
- Planifier la performance humaine et diriger la structure des compétences et des capacités en fonction des exigences de travail actuelles et futures.
- Méthodes de planification, mécanismes et incitations pour maximiser le retour sur investissement humain.

¹⁶ Ali ESSELMY: op.cit. , P.35.

- Fournir un travail d'équipe et une participation positive, les éléments de ressources humaines dans la résolution des problèmes de l'organisation et le développement de ses conditions.

3) Les principales différences entre la nouvelle et l'ancienne philosophie de management des ressources humaines :

3-1) La nouvelle philosophie :

Concerne l'esprit humain, ses capacités mentales, ses capacités de réflexion, d'innovation, de créativité et de participation à la résolution de problèmes, à l'innovation et au développement. Par conséquent, il prête délibérément attention au contenu du travail et à ce qu'il soulève en termes d'énergies mentales de l'individu et aux défis qu'il pose qui provoquent la pensée et la raison humaines, et donc le développement humain est fondamentalement un aiguisage des capacités intellectuelles humaines et leur emploi au travail, ressources humaines

3-2) Philosophie ancienne :

Axée sur la force musculaire de l'homme et ses capacités physiques et matérielles. La structure physique de l'être humain, elle s'est donc concentrée sur les aspects matériels du travail, tels que les salaires et les récompenses, le lieu et l'environnement physique de travail. Le développement humain a pris la forme d'une formation professionnelle pour accroître les compétences mécaniques humaines.

Section 02 : La non-conformité des travailleurs aux décisions (Analyser les causes et les solutions)

Le manager tout en gérant le projet constate plusieurs phénomènes, dont :

- Beaucoup d'erreurs, surtout pendant les heures de pointe
- Irrégularité du niveau de performance
- La lenteur de réalisation de leurs travaux
- Conflits entre les travailleurs et leurs supérieurs
- Avoir à faire des heures supplémentaires pour que les employés terminent l'arriéré
- Taux élevé de travail tardif
- Taux élevés d'absentéisme sans autorisation ou pour raisons médicales

- Ne pas obéir aux instructions
- Ne pas faire tout ce qu'il peut vraiment

Chacun des phénomènes ci-dessus a des conséquences négatives sur la performance institutionnelle et la réalisation des objectifs du projet. Comme on peut dire dans ce cas que l'utilisation optimale des ressources humaines n'a pas été atteinte. L'administration est tenue d'utiliser les ressources humaines aussi efficacement que possible. Ses causes sont dues à :

- Mauvaise efficacité des personnes qui font le travail
- Mauvaise gestion et mauvaise organisation
- lacunes

Mais dans plusieurs cas, notamment en Algérie, on constate que les ressources matérielles et humaines sont souvent disponibles. Cependant, les performances et les résultats ne correspondent pas à ce qui est prévu

La raison apparente dans plusieurs projets est le non-respect par les travailleurs des décisions des gestionnaires ou des fonctionnaires. C'est-à-dire que chaque individu, qu'il s'agisse d'un employé ou d'un fonctionnaire, quelle que soit sa position, apporte des changements, parfois ils sont légers et d'autres fois, ce sont de grands changements dans les tâches qui leur sont assignées

L'écart entre les prévus de l'administration et la situation actuel des travailleurs :

Le comportement préféré par la direction

- Travailler pour atteindre les objectifs de la direction.
- Adhère aux politiques et aux règles établies par la direction
- Il n'est affecté que par les instructions et politiques administratives
- Respecte les limites et les réglementations fixées par l'administration
- Il est installé dans le même style que l'administration veut.

Le comportement des ouvriers

- Il tend à atteindre les objectifs personnels de l'individu.
- Il est influencé par les désirs, les tendances et les émotions de l'individu.
- Affecté par les pressions sociales et l'influence de la société.
- A tendance à être libre et indépendant.
- A tendance à changer ou à fluctuer.



Source : Ali ESSELMY: op.cit. , P.79

Comme les travailleurs sont des éléments humains caractérisés par la pensée. La capacité de tester. Elle a des sentiments, des émotions, des tendances, elle est capable de partisanerie.

En plus de posséder les capacités et les compétences, ils sont capables de donner. De ce qui précède, l'élément humain peut prendre l'une des positions suivantes :

- Premièrement, la participation active au travail et l'atteinte des objectifs de l'administration.
- Deuxièmement, participer dans les limites de ce qui lui est demandé sans atteindre le niveau maximum qu'il peut atteindre.
- Troisièmement, la paresse et l'évasion du travail et la tentative de ne pas assumer ses responsabilités, et limitant ainsi sa production (en qualité et quantité) en dessous du niveau acceptable par l'administration.

Par conséquent, les ressources humaines sont un élément qui peut contribuer positivement et négativement à la production, il doit être contrôlé et atteindre la conformité et le plein respect des décisions du manager et de ses objectifs qui sont cohérents avec sa vision.

Afin d'apporter des solutions aux problèmes antérieurs auxquels était confronté le chef de projet, ces problèmes doivent être analysés ainsi que leur source, cela nous amène à poser la question suivante :

Les causes des problèmes sont-elles des défauts chez les travailleurs eux-mêmes ? Ou des défauts et des erreurs administratives ? Ou les deux ?

En d'autres termes, les problèmes liés au management des ressources humaines sont-ils dus aux trois raisons précédentes ? ou y a-t-il d'autres raisons ?

Selon le Dr Ali Al-Salami, professeur de management à la Faculté de commerce de l'Université du Caire et directeur de l'Association arabe de management¹⁷, il existe d'autres raisons représentées dans :

- **Des raisons administratives** : représentées par l'inefficacité du management, une mauvaise planification des ressources humaines et des méthodes inefficaces pour développer ces ressources.
- **Des raisons d'organisation** : C'est la mauvaise mise en œuvre des bons plans en matière de ressources humaines.
- **Les raisons humaines** : Ce sont aussi des êtres humains avec les mêmes défauts et problèmes que les autres êtres humains.

La question précédente posée cherchait d'autres raisons au-delà de la direction et du travailleur lui-même, mais les raisons du Dr Ali Al-Salami s'inscrivaient dans le cadre de ces deux facteurs, la direction et le travailleur. Y compris le problème de non-conformité, de manque de respect et de non-application des décisions des managers, en raison d'un mauvais management et du travailleur lui-même.

Il y a une réponse avec un peu de contenu philosophique, qui est que ces deux facteurs sont liés l'un à l'autre, si le travailleur lui-même est l'origine de ces problèmes, cela est dû à un échec dans la performance de l'administration à affronter et à accompagner l'élément humain en connaissant les raisons de soulever ces problèmes et en sachant comment les résoudre. Dans certains cas, la direction est la cause du problème de non-conformité et du changement de comportement de l'individu qui travaille, comme la mise en place de politiques peu claires, harcèlement...etc.

¹⁷ Ali ESSELMY: op.cit. , P.56

En résumé, nous constatons que le travailleur est la cause apparente de ces problèmes, et l'administration est la cause implicite. C'est-à-dire qu'il n'est pas possible de se contenter d'une cause sans mentionner l'autre, c'est-à-dire l'existence d'une relation causale.

Malgré la disponibilité de diverses ressources humaines (Le nombre de la main d'œuvre totale en Algérie pour l'année 2019 a franchi le plafond de 12500000 de travailleurs)¹⁸ et non humaines, cependant, le problème du non-respect par les travailleurs des décisions des managers est devenu une obsession pour eux de bénéficier des ressources et de mettre en œuvre leurs exigences de la manière requise pour réaliser la vision du manager, Cela exigeait une étude sérieuse de la mentalité de l'ouvrier et de la psychologie qui l'y conduisait, c'est-à-dire prêter attention à l'aspect psychologique du travailleur et identifier et analyser les sources de son comportement, c'est-à-dire étudier la personnalité et les influences, page 85. Savoir comment le traiter et le faire respecter les décisions.

1) Analyser le travailleur de côté psychique : (Causes et Solutions menant à la conformité des travailleurs aux décisions)

1-1) La personnalité :

Pour Salvador Maddi, « vue de l'extérieur, la personnalité est un ensemble de caractéristiques et de tendances qui détermine les points communs et les différences du comportement psychologique – pensées, sentiments et actions – des gens, comportement qui présente une continuité dans le temps et ne peut être aisément attribué aux seules pressions sociales et biologiques du moment »¹⁹.

C'est l'ensemble des façons dont un individu réagit et interagit avec autrui ; décrite par les traits de personnalité.

Elle se définit comme l'ensemble des traits d'un individu qui le font penser ou agir dans un sens déterminé face à une situation donnée, et qui le différencie ainsi des autres individus

La notion de personnalité permet en effet de décrire chaque individu en mettant en évidence les caractéristiques spécifiques qui le distinguent des autres.

Dans ce sens, les managers cherchent, aujourd'hui, l'harmonie entre personnalité et organisation

¹⁸ Le site officiel de la Banque Mondiale.

¹⁹ Maddi S. R., Personality Theories, A Comparative Analysis, 4e édition, Homewood, Ill., Dorsey, 1980

1-1-1) Les trois caractéristiques fondamentales de la personnalité sont les suivantes :

- Elle suppose une stabilité et une continuité dans le temps.
- Elle est appréhendée comme une globalité : on considère la personnalité dans son ensemble et non tel ou tel aspect.
- Elle est un ensemble organisé selon certains modes de fonctionnement, cohérent, qui fait système.

Ces trois caractéristiques impliquent que la personnalité est considérée comme une structure stable qui possède un mode de fonctionnement régulier qui permet de prévoir à peu près les attitudes et les comportements d'un individu. « La personnalité correspond aux “caractéristiques” qui expliquent les schémas habituels de comportement d'une personne »²⁰

De nombreux facteurs tels que l'âge, le sexe, l'éducation, l'expérience, le milieu social, l'appartenance culturelle, les compétences, s'entremêlent dans la construction de la personnalité

1-1-2) Les origines de la personnalité :

- l'éducation ; • le milieu familial ; • le milieu social ;
- les appartenances religieuses ; • les premières expériences.

1-1-3) Les éléments constitutifs de la personnalité :

Permettent de comprendre les comportements :

➤ L'estime de soi :

C'est – à – dire la manière dont un individu s'évalue en fonction du bilan qu'il fait de ses expériences. Une image dégradée de soi n'est pas favorable à l'action.

➤ L'idéal du moi :

C'est – à – dire l'image idéalisée constituée chez l'individu, que celui – ci aspire à atteindre et qui donc oriente son action.

➤ Le lieu de contrôle :

Certaines personnes étant dites « internalisées » (celles pensent contrôler leur destin), d'autres externalisées (elles situent le contrôle de leur destinée en dehors d'elles).

²⁰ Pervin L. A., Current Controversies and Issues in Personality, 3e édition, New York, Wiley, 2001.

Ces composantes de la personnalité peuvent servir de base à l'élaboration de typologies de personnalités.

Nous reprenons ici les types de personnalité cités par Robbins et Judge :

- **Personnalité machiavélique** (pour elle, la fin justifie les moyens) ; Conditions favorisant un degré élevé de machiavélisme :
 - Contact direct avec autrui
 - Nombre restreint de règles
 - Implication émotionnelle qui distrait autrui
- **Personnalité narcissique** (elle a un degré élevé d'estime personnel, une tendance à l'arrogance, un besoin d'être admiré...) ; a une haute estime de sa personne ;
 - a besoin d'être admiré ;
 - à tendance à outrepasser ses fonctions ;
 - est arrogant ;
 - est considéré comme moins efficace dans son travail.
- **Personnalité autoréglée** (elle ajuste son comportement aux situations) ; Plus l'autorégulation est élevée...
 - plus l'individu est performant ;
 - plus il a de chances d'apparaître comme leader ;
 - moins il s'implique dans l'organisation.
- **Personnalité proactive** (elle agit en anticipant, en allant de l'avant jusqu'à l'obtention de résultats) ... Individu qui sait saisir les opportunités, prendre des initiatives, qui agit et persévère jusqu'à obtenir des changements significatifs.

Génère des changements positifs dans son environnement, quels que soient les obstacles ou les contraintes.

« À chaque trait, correspond un comportement »

Synthèse :

- La personnalité (persona, le masque) est ce qui fait l'unicité d'un individu.
- Elle se constitue essentiellement dans l'enfance et se manifeste par une structure stable et cohérente.
- Elle est l'un des déterminants principaux du comportement individuel dans les organisations.

1-2) Définition du comportement organisationnel :

Le comportement organisationnel est : la Performance et l'activité collective et individuelle au sein de l'organisation. En outre, comment les individus et les groupes se comportent dans les organisations.

Le but de l'étude du comportement est de construire de meilleures relations en atteignant des objectifs humains, des objectifs organisationnels et des objectifs sociaux

1-3) Le rôle de la personnalité dans le processus de piloter du comportement organisationnel :

La personnalité joue un rôle majeur dans le comportement des individus, car elle affecte leur comportement en groupe, leurs attitudes et leur façon de prendre des décisions. Lorsqu'une situation se présente, l'individu va y faire face en fonction de ses valeurs, de ses croyances et de ses traits personnels. .

Nos valeurs et personnalités personnelles contrôlent nos actions et nos comportements, et puisque le comportement organisationnel est basé sur nos valeurs personnelles, il est important de comprendre la personnalité des gens pour faire bon usage du comportement organisationnel.

Sur le lieu de travail, la personnalité influence des éléments tels que la motivation, le leadership, la performance et les conflits. Le comportement organisationnel peut être un facteur du travail d'équipe sur le lieu de travail, car le fait d'avoir des traits tels que l'ouverture, la stabilité émotionnelle et l'acceptation conduit à la possibilité que l'individu ait moins de conflits et soit plus performant au travail, dans les équipes et ait des attitudes positives à l'égard de son travail. Les personnes ayant ce type de personnalité devraient être placées dans des situations où elles travailleront avec ou dirigeront les autres.

Ceux qui n'ont pas ces traits auront moins de motivation et seront plus passifs lorsqu'ils seront mis dans les mêmes situations.

Par conséquent :

- Avant tout, il faut souligner les valeurs qui existent dans la personnalité de chaque travailleur individuel, et elles ont un rôle fondamental dans l'orientation et la réhabilitation de son comportement.

- Les traits de personnalité se développent tout au long de la vie d'une personne et ne peuvent pas être modifiés facilement, il est donc plus avantageux pour les managers d'essayer de comprendre cela plutôt que de le combattre.
- Après avoir reconnu que la ressource humaine et son importance et étant l'un des éléments les plus importants à ne pas négliger, il faut y prêter attention afin de comprendre le comportement organisationnel.

1-4) La confiance comme multiplicateur de performance :

Il existe une équation classique dans les affaires comme suit :

$$R = S \times E$$

(Stratégie multipliant l'exécution égale les résultats)

La prise en compte de la confiance modifie l'équation proportionnellement au niveau de confiance, car elle affecte les résultats, soit négativement, soit positivement.

La nouvelle équation est :

$$R = S \times E \times C$$

(La stratégie multipliée par l'exécution multipliée par la confiance égale les résultats)

Vous pouvez avoir une bonne stratégie et une bonne exécution, mais une faible confiance dans votre organisation et vos efforts échouent et les résultats sont inférieurs à ceux des entreprises à haute confiance²¹

Comment gérer la méfiance ?

Cinq étapes pour confronter la méfiance selon M. Ashraf Ahmed Othman :

- Commencez la conversation en exprimant votre désir de faire entièrement confiance à cette personne. Par exemple : "Pour faire du bon travail ici, nous avons vraiment besoin de nous faire confiance."
- Décrivez les comportements spécifiques et les comportements qui ont affecté votre confiance en cette personne, en utilisant un langage neutre. Dites-lui qu'en conséquence, vous n'avez pas entièrement confiance en son intégrité, son intention, sa capacité et sa capacité à produire des résultats pour le moment. Par exemple : "Les trois dernières fois où vous avez accepté des tâches d'équipe que vous n'avez pas terminées dans le temps imparti. Les trois fois où vous avez eu au moins une semaine de retard et à cause de cela, à ce stade, je ne crois pas que vous le ferez. Respecter vos engagements à l'avenir."

²¹ M. Ashraf Ahmed Othman, la confiance institutionnelle, édition Dar Ghrib, Caire, p. 19.

N'oubliez pas que vous parlez de ce qu'il a fait dans la pratique, pas de ce qu'il est personnellement.

- Demandez-lui de vous dire comment il voit la situation que vous décrivez. Sa réponse à cela peut être une tentative de justifier son comportement ou de blâmer les autres ou d'autres circonstances, ou peut-être même de vous blâmer.

Indépendamment de ce qu'il dit à ce stade, la meilleure chose que vous puissiez faire est d'écouter sans l'interrompre, le contredire ou l'attaquer jusqu'à ce qu'il en ait fini avec ce qu'il dit.

Pensez à ce qu'il a dit et répondez franchement. N'oubliez pas que la conversation porte sur l'instauration de la confiance, pas sur l'affirmation que vous avez raison.

Maintenant, que faites-vous si vous écoutez l'autre personne et que son discours consiste à trouver des excuses ou à blâmer les autres ?

Si la relation est importante pour vous ou votre entreprise, vous devrez accepter ce qu'il dit. Répétez qu'il y a un problème de confiance dans la relation entre vous et qu'il doit y faire face d'une manière ou d'une autre parce que cela fait obstacle à votre travail et offrez-lui de l'aider à identifier et à remédier à ce qui n'est pas sous son contrôle.

- Décrivez ce qu'il peut faire pour vous redonner confiance, par exemple : « Pour m'aider à avoir pleinement confiance en votre intégrité, votre intention, votre capacité et votre capacité à obtenir des résultats, voici ce que vous pouvez faire... »
- Demandez-lui s'il s'engagera à faire le nécessaire pour restaurer votre confiance.

1-5) Traiter avec des personnes difficiles²² :

Traiter avec des personnes difficiles nécessite des compétences particulières :

- Le révolutionnaire : C'est une personne à la langue grossière, habile dans les manœuvres et la manipulation, sa voix est forte et impatiente.
- Le bombardier : Très méfiant et menaçant, plutôt tendre, très sensible.
- Pour faire face à ces deux types, donnez-lui suffisamment de temps pour se calmer, interrompez son discours négatif d'une manière calme qui ne s'unit pas, appelez-les par leur nom, essayez de détourner leur attention, concentrez vos yeux sur ses yeux,

²² Ibrahim FEKKI, The magic of leadership ;edition dar el ajaal,Mansourah, Egypt, 2008; pp. 68-72

exprimez votre avis, ne lui montrez pas que vous le craignez, invitez-le à résoudre le problème de manière amicale et calme.

- Blâmer les gens : Celui qui maîtrise le fait de blâmer les autres, adopte des positions défensives, considère l'erreur comme la racine du comportement humain, est prompt à la colère, enclin à la vengeance et à prendre son droit.
 - Toujours se plaindre : Il est habile à découvrir les erreurs et les lacunes, ne s'embarrasse pas de chercher des solutions, aime se plaindre et exposer la faute.
 - Négatif : Un cynique ne réagit positivement à aucun changement, est doué pour teindre les choses d'une couleur odieuse et ne se calme que si l'atmosphère est teinte d'une couleur négative et odieuse.
- Comment traitons-nous les trois types précédents, leur donnons le droit de les écouter, mais ne les aidons pas dans leurs mauvaises opinions, coupez-le, car il n'est pas entré dans ses pensées négatives et a tourné les yeux vers ce qui peut être terminé.
- Paisible : Dont le danger est l'incrédulité de ceux qui l'entourent, et ce personnage peut être traité en le faisant se sentir aimé, ainsi qu'en lui posant des questions de manière directe.

1-6) Le model islamique de raffinement de la personnalité et de traitement équitable avec des personnalités diverses des travailleurs :

1-6-1) L'influence de la foi islamique :

- ❖ L'islam est une approche pratique et humaine qui régule l'interaction entre supérieurs et subordonnés, ainsi que l'interaction des individus entre eux :
- ❖ L'importance des relations humaines et le danger de les négliger
- ❖ L'importance du filtrage entre supérieurs et subordonnés dans la douceur
- ❖ Règles islamiques pour le comportement d'un musulman, d'un chef ou d'un subordonné
- ❖ Réprimer la colère, le pardon, l'autoréflexion et corriger les erreurs
- ❖ Évitez le mal et dites la vérité
- ❖ L'importance du sens de la dignité humaine des subordonnés et la valeur de la participation
- ❖ Renoncer à l'hypocrisie
- ❖ Indépendance de la personnalité dans les valeurs d'origine et les règles fondamentales

1-6-2) Règles islamiques pour la conduite des dirigeants :

- ❖ Déteste prendre soin de la position
- ❖ Clarté dans la vision de l'objectif et détermination à l'atteindre
- ❖ Justice, miséricorde, pas tyrannie, et demander conseil
- ❖ Recherche des intérêts des subordonnés
- ❖ Choisir les bons assistants

1-6-3) Contrôles islamiques dans les pratiques de GRH :

- ❖ Engagement envers l'impartialité et l'intégrité des responsables de la sélection des personnes
- ❖ La nécessité de faire correspondre les spécifications des individus sélectionnés avec le type d'emploi ou de profession
- ❖ Le principe de la pénalité pour le travail comme base de détermination des salaires, avec l'admissibilité de la disparité des salaires selon l'effort et le type de travail
- ❖ Ponctualité et discipline au travail
- ❖ Éviter la fraude et interdire les pots-de-vin
- ❖ discipline organisationnelle
- ❖ Consultation, approfondissement de la participation et clarification du comportement du leadership pour les employés
- ❖ Insuffler l'esprit d'équipe et un sentiment de loyauté envers l'institution
- ❖ La nécessité du travail
- ❖ L'importance de la formation et du développement L'efficacité au travail et la capacité à le faire est l'une des conditions d'éligibilité au travail
- ❖ L'importance du suivi et du contrôle des employés
- ❖ Le principe de punir le malfaiteur et de récompenser le bien
- ❖ Offrir des garanties au contrevenant
- ❖ Des sanctions autant que des torts

2) Analyser le travailleur de côté technique : (Causes et Solutions menant à la conformité des travailleurs aux décisions)

2-1) Comment gérer le conflit ? :

Les chercheurs ont donné différentes définitions au conflit.

Simon et March ([s. d.]; cité par Li, 1990) identifient le conflit: « Les mécanismes de prise de décision des organisations ont subi de terribles destructions, et cela aboutit à une situation difficile dans laquelle il est difficile aux individus ou aux groupes de faire un choix.»²³ (traduction libre - sous toute réserve). Mais, cette définition semble un peu restreinte

Louis R Pondy ([s. d.]; cité par Lu, 1989) croit que « Le conflit suit un processus dynamique fondamental dans les comportements organisationnels.»²⁴ (traduction libre - sous toute réserve). Mais cette définition semble un peu générale.

Par la suite, Tedeschi donne au conflit une identification transactionnelle: «Deux entités ou plus, qui agissent, ont des comportements ou objets incompatibles entre eux. »²⁵(Traduction libre - sous toute réserve).

2-1-1) Classifier les conflits par les éléments qui posent problème :

La production de conflit est causée par des motivations mixtes. Stress (1981, cité par Bréard et Pastor, 2000) ²⁶ met l'accent sur les éléments du conflit qui posent problème et il classifie les conflits comme suit:

- Les conflits d'objectifs: cette sorte de conflits se produit à cause que les objectifs d'un individu ou d'un groupe sont incompatibles avec ceux de la partie adverse.
- Les conflits cognitifs: cette sorte de conflits se produit à cause que les opinions, les croyances, les valeurs d'un individu ou d'un groupe sont incompatibles avec ceux de la partie adverse.
- Les conflits affectifs: cette sorte de conflits se produit à cause que les sentiments et les émotions d'un individu ou d'un groupe sont incompatibles avec ceux de la partie adverse.
- Les conflits de comportement: cette sorte de conflits se produit à cause que les comportements d'un individu ou d'un groupe qui sont incompatibles avec ceux de la partie adverse.

²³ Li, Jianshe. 1990. Administration de l'organisation. Hangzhou: Éditions de l'éducation de Zhejiang

²⁴ Lu, Pingyu, 1989, Science organisationnelle sociale. Beijing: Édition de l'Université du peuple chinois

²⁵ Oiu, Yizhong. 1998. La gestion de conflits organisationnels. Shanghai: Éditions de l'Université de finances et d'économie de Shanghai.

²⁶ Bréard, Richard; Pastor, Pierre. 2000. Gestion des conflits. Paris: Éditions Liaisons. 247p.

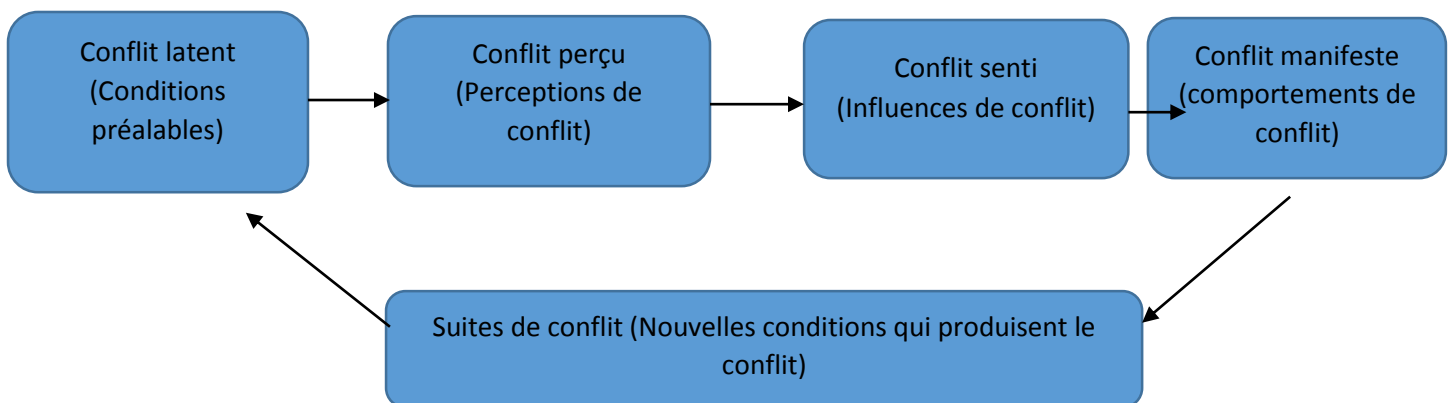
2-1-2) Classification de conflit de Louis R Pondy :

Louis R Pondy ([s. d.]; cité par Lu, 1989)²⁷ a étudié particulièrement les conflits qui se passent dans l'organisation. Il trouve que dans n'importe quelle organisation, il existe trois modes de conflit à savoir: -

- Mode de marchandage, il a lieu lorsque les membres d'une organisation se disputent des ressources rares. S'il n'est pas correctement traité, l'efficacité organisationnelle diminuera.
- Mode de bureaucrate, c'est un conflit vertical qui se déroule entre supérieurs et subordonnés. Il a lieu quand le supérieur essaie de contrôler les comportements des subordonnés surtout quand les ordres du supérieur ne concernent pas les obligations des subordonnés. Les causes sont les barrières de communication, le déséquilibre de l'information obtenue, une surveillance trop rigoureuse etc.
- Mode de système, c'est un conflit horizontal qui se déroule entre les différentes directions de l'organisation. Il a lieu lorsque les différentes directions de l'organisation doivent collaborer et se coordonner étroitement. La cause réside dans les différences entre les différentes directions de l'organisation etc.

2-1-3) Processus du conflit :

Pour un bon management, lors de l'analyse du conflit, on doit considérer que le conflit est un processus dynamique.



²⁷ Lu, Pingyu ;op.cit.

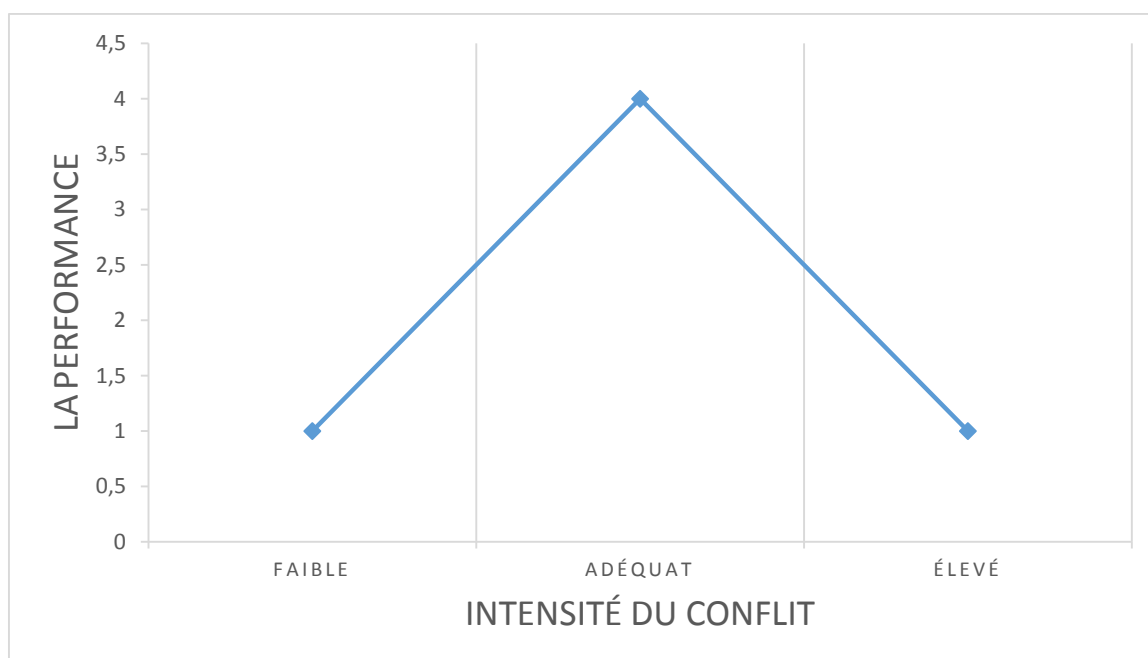
Source : Lu, Pingyu, 1989, Science organisationnelle sociale. Beijing: Édition de l'Université du peuple chinois. p86.

2-1-4) Nature du conflit :

Les connaissances sur la nature du conflit se sont développées avec le temps. Dans les différentes périodes, les gens ont acquis différentes visions sur la nature du conflit, globalement ils peuvent se diviser en deux catégories - la vision traditionnelle et la vision moderne.

La Vision traditionnelle considère que le conflit est mauvais, doit être évité ou supprimé. Le conflit bloque les décisions et les actions de l'organisation et on pense que l'émergence du conflit signifie l'échec de gestion. La vision moderne, qui est de plus en plus populaire, est totalement différente de la vision traditionnelle. Elle considère l'existence de conflit dans l'organisation comme normale, le conflit est inévitable et peut être bénéfique s'il est géré adéquatement. Louis. R. Pondy ([s. d.]; cité par Lu, 1989) dit qu'une organisation qui étouffe le conflit est une organisation qui perd la capacité de se régulariser soi-même et de poursuivre un développement stable.

Figure 7: La relation entre l'intensité du conflit et la performance d'organisation



Source: Sun, Yaojun. 1997. Gestion occidentale. Guangdong: Édition Guangzhou. p388.

Commentaire :

On peut observer grâce à la figure 4 que le conflit joue un rôle de destruction quand le niveau d'intensité du conflit est-trop élevée ou trop basse; et que le conflit joue un rôle de contribution quand le niveau d'intensité du conflit est adéquat. Si le niveau d'intensité du conflit est trop faible, l'esprit grégaire domine (tous les membres de l'équipe essaient de trouver le même résultat, de penser de la même façon et n'ont aucune divergence sur tous les problèmes importants.) De temps en temps, il arrive que les membres refusent les nouveautés, évitent les différences d'opinion, la participation des membres devient insuffisante. Le rendement d'organisation peut être limité à cause du peu -de conflit existant dans l'organisation. Si le niveau d'intensité du conflit est trop élevé, la tension entre les membres de l'organisation augmente; les membres ne se font plus confiance; l'unité d'organisation diminue; les communications entre les membres sont bloquées; les ressources de l'organisation sont gaspillées. Tout ce-ci entraîne des diminutions de performance.

Si le niveau d'intensité du conflit est adéquat et le conflit est géré de façon appropriée, le conflit peut promouvoir l'unité d'organisation; trouver les problèmes existant dans l'organisation, engendrer des solutions innovatrices ou une gestion efficace du changement.

2-1-5) Résolution de conflit :

Thomas (1976) considère que, quand le conflit a lieu, chacune des deux parties a au moins deux sortes de réaction possibles: « s'inquiéter de ses propres intérêts », c'est-à-dire qu'une partie essaie de satisfaire ses propres besoins, et « s'inquiéter des intérêts de l'autre partie », c'est-à-dire qu'une partie essaie de satisfaire les besoins de l'autre partie. Ces deux dimensions permettent de définir cinq modes pour résoudre le conflit: «Rivaliser », « Coopérer », « Chercher un compromis », « Éviter », « Céder ».

Le mode «Rivaliser» présente le résultat de «gagnant - perdant ». La partie s'inquiète peu de l'intérêt de l'autre. Elle essaie d'imposer son point de vue à l'autre partie par la force. Elle force l'autre partie à renoncer à ses intérêts pour satisfaire ses propres besoins. Généralement, la partie qui utilise ce mode, croit que ses pouvoirs et ses conditions sont prépondérants. Elle croit aussi qu'il faut qu' elle vainque l'autre partie.

Le mode «Coopérer» présente le résultat de «gagnant - gagnant ». Deux parties affrontent carrément le problème en cherchant la meilleure solution pour l'ensemble, en se limitant à une discussion rationnelle. Chacune des deux parties est préoccupée par ses propres intérêts et les

intérêts de l'autre partie à la fois. Les deux parties tentent de maximaliser les intérêts coopératifs et de trouver une solution optimale et durable qui peut laisser les deux parties gagner en même temps.

Le mode « Éviter » présente le résultat de « perdant - perdant ». La partie ne fait pas face au conflit, évite de discuter des points de divergence pour des raisons de personnalité, de stratégie ou autre. Le mode « Céder » présente le résultat de « perdant - gagnant ». Une partie renonce à ses propres intérêts pour répondre aux besoins de l'autre partie ou renonce à ses propres points de vue.

Généralement, une partie utilise ce mode pour obtenir la coopération de l'autre partie sur le long terme ou cette partie succombe sous les pouvoirs ou la position de force de l'autre partie. Le mode « Chercher un compromis » présente le résultat de « gagnant (partiellement) - gagnant (partiellement) ». Il est fondé sur les croyances suivantes: pour obtenir, il faut donner et mieux vaut atteindre partiellement ses objectifs que de ne pas les atteindre du tout. Chacune des deux parties répond partiellement aux besoins de l'autre partie. Les deux parties recherchent une position intermédiaire par une série de négociations.

Généralement, les gens considèrent que le mode « Coopérer » est le plus efficace. Mais en réalité, l'efficacité du mode dépend toujours de la circonstance du conflit.

Le tableau 3 (Kerzner, 2001; Bélanger, Benabou, Bergeron, Foucher et Petit, 1988) présente les situations applicables et non applicables des cinq modes de résolution de conflit. D'ailleurs, pour résoudre le conflit, il ne faut pas s'en tenir à un seul mode. Le changement pour résoudre le conflit doit s'adapter au développement de la situation de conflit. La recherche sur les conflits est toujours un secteur important dans les sciences de la gestion

Tableau 2: Les situations applicables et non applicables des cinq modes de résolution de conflit

Mode	Situations applicables	Situations non applicables
Rivaliser	<ul style="list-style-type: none"> • Les intérêts et les objectifs sont mutuellement exclusifs. • Le pouvoir et les positions de force des deux parties sont comparables. • Le consensus est impossible. 	<ul style="list-style-type: none"> • Le pouvoir et la position de force d'une partie sont très importants. • Le problème est tellement complexe que les deux parties doivent utiliser le

	<ul style="list-style-type: none"> • On n'obtient rien si sans la collaboration de l'autre partie. • On a besoin d'une solution temporaire. • Les autres modes sont inutiles dans cette situation. 	<p>mode «Coopérer» pour le résoudre.</p>
Coopérer	<ul style="list-style-type: none"> • Le problème est sans importance. • Il Y a peu de chances de succès. • La confrontation est plus coûteuse que la résolution du problème. • Il faut détendre l'atmosphère. • On a besoin d'une période pour observer et réfléchir. 	<ul style="list-style-type: none"> • Le problème est très important pour une partie. • Une décision rapide est requise.
Chercher un compromis	<ul style="list-style-type: none"> • Vous croyez que vous avez tort. • il est important de préserver la relation avec l'autre partie. • Il faut prévenir l'escalade du conflit. • Il y a trop d'émotivité dans les interactions. • Le problème est plus important pour une partie que pour l'autre partie. • Une partie est dans une situation défavorable. • Une partie perd tout si elle ne collabore pas. • Pour obtenir des avantages dans l'avenir, une partie peut sacrifier une partie de ses intérêts. 	<ul style="list-style-type: none"> • Le problème est très important pour vous. • Vous croyez que vous avez raison et que l'autre partie a tort.

Éviter	<ul style="list-style-type: none"> • Le problème est sans importance. • Il Y a peu de chances de succès. • La confrontation est plus coûteuse que la résolution du problème. • Il faut détendre l'atmosphère. • On a besoin d'une période pour observer et réfléchir. 	<ul style="list-style-type: none"> • Le problème est très important pour une partie. • Une décision rapide est requise.
Céder	<ul style="list-style-type: none"> • Vous croyez que vous avez tort. • il est important de préserver la relation avec l'autre partie. • Il faut prévenir l'escalade du conflit. ~ Il Y a trop d'émotivité dans les interactions. • Le problème est plus important pour une partie que pour l'autre partie. • Une partie est dans une situation défavorable. • Une partie perd tout si elle ne collabore pas. • Pour obtenir des avantages dans l'avenir, une partie peut sacrifier une partie de ses intérêts. 	<ul style="list-style-type: none"> • Le problème est très important pour vous. • Vous croyez que vous avez raison et que l'autre partie a tort.

Source : élaborer par nous-mêmes

Un bon manager de projet sait que le conflit est inévitable en contexte de projet. Mais si le conflit est bien géré, ses conséquences négatives peuvent être minimisées, même le conflit peut être la source de bénéfices. Pour bien gérer le conflit, le gérant de projet doit non seulement connaître les sources du conflit, mais doit aussi savoir comment utiliser effectivement les modes de résolution de conflit.

2-2) Assurer une communication efficace :

La faiblesse de la communication est une source majeure des conflits et de retards, c'est pourquoi le manager doit porter une attention sérieuse à cet aspect avant de commencer son

travail sur le projet, il doit se poser des questions telles que: qui a besoin de savoir? Combien de fois il doit les informer?... etc.

Le suivi dans l'environnement du projet nécessite que le responsable soit constamment informé de ce qui se passe et de ce qui va se passer ensuite, Il doit donc identifier tout problème qui interfère avec l'avancement des travaux et le responsable doit être conscient des changements potentiels dans le plan.

Il doit également définir les règles régissant le système d'alerte précoce, c'est-à-dire avant qu'il ne se produise, car cela peut économiser une grande quantité de temps nécessaire pour retravailler plus tard et réduire les risques de re planification et de retravail.

Le responsable doit confirmer qu'il veut toujours gagner du temps pour discuter des difficultés et des problèmes et présenter de l'aide et des conseils, Cela signifie qu'il est toujours prêt à écouter les préoccupations et les difficultés des travailleurs, qu'il veut des rapports oraux et écrits et qu'il veut connaître les risques qui ont été identifiés , et qu'il veut savoir si quelqu'un s'attend à un problème ou à un danger, aussi insignifiant que cela puisse paraître, par conséquent, il est de la responsabilité du manager de promouvoir la nécessité d'une bonne communication continue entre les différentes parties et d'essayer de créer et de fournir une atmosphère qui encourage l'échange d'informations et une communication régulière pour une amélioration continue ainsi qu'une évaluation des performances.

Et il ne devrait blâmer personne lorsque les choses ne se déroulent pas comme prévu, mais il devrait apprendre de l'erreur et améliorer les performances.²⁸

2-3) Que puis-je faire pour remédier aux pertes de temps ?:

Pour faire face aux pertes de temps entre les travailleurs il faut :

- Assurer Une communication efficace
- Définir et clarifier les responsabilités de chacun et définir ses tâches
- Fournir les informations nécessaires
- Suivi des données et informations
- Priorisation
- tenir des réunions
- surveillance permanente

²⁸ Trevor L. Young: how to be a better Project manager, édition KOGAN Page LTD, London, 1997, P.170

2-4) Qu'entend-on par la surveillance ?:

Planifier sans mise en œuvre ce ne pas que perdre du temps, et mettre en œuvre sans suivi ne sert à rien.²⁹

Le contrôle consiste à comparer ce qui a été planifié auparavant avec ce qui a été mis en œuvre et accompli dans le but d'identifier les écarts, de tirer parti des points positifs, d'éviter les points négatifs et d'élaborer des propositions pour traiter eux.

Une surveillance efficace se caractérise par ce qui suit :

Instantané : Le suivi doit commencer par la mise en œuvre pour traiter toute lacune avant qu'il ne soit trop tard

La périodicité et la continuité : Le contrôle continu doit rester ininterrompu, et les résultats doivent être collectés dans des périodes périodiques selon le plan pour combler les lacunes à chaque étape.

Le contrôle économique: Cela signifie qu'il ne consomme pas plus de temps et d'efforts que le rendement attendu

La surveillance corrective: non seulement dans le but d'enregistrer les erreurs et de punir ou de suivre, mais aussi à des fins de traitement.

Le but du système de contrôle est de s'assurer que le manager et les membres de l'équipe ont toujours les informations nécessaires pour évaluer correctement l'avancement et la cadence du projet sous contrôle.

Le processus de comparaison doit montrer si le projet va dans le sens qui lui est indiqué et dans le bon sens, c'est-à-dire selon le plan. Si tel est le cas, le manager peut mettre à jour les dossiers et les échéanciers du projet et envoyer un rapport d'avancement à « stakeholders » du projet et le client

Pour que le manager assure le suivi du projet, il doit utiliser des méthodes de résolution de problèmes pour préparer et mettre en œuvre un plan d'action pour surmonter les difficultés et

²⁹ Dr Ibrahim Al Fekki: **Time management**, édition IbdAA, Manoufia Egypt, 2009, P.95

remettre le projet en marche selon l'échéancier prévu. Ceci est nécessaire pour mesurer l'effet des plans d'action et assurer le succès de la solution

Déterminer le nombre de fois d'observation

- Faire un tour pour observer ce qui se passe au quotidien
- Tenir des réunions individuelles avec le client, le porteur de projet et les membres de l'équipe
- Mesurer l'avancement des tâches et des jalons des principales étapes
- Recevoir des rapports oraux et écrits des responsables des principales étapes

Et si possible des réunions courtes et régulières des membres de l'équipe au même jour et à la même heure chaque semaine, Cela encourage également les membres de l'équipe à échanger des informations et à maintenir une bonne communication entre eux. Ainsi, un suivi régulier montre votre intérêt pour la réussite du projet et met l'accent sur le message que vous êtes conscient des nouveaux risques, anticipez les futurs problèmes et maintenez la qualité requise et la durée³⁰.

2-5) Tenir des réunions périodiques individuellement :

Le management de la performance est une partie essentielle du travail du manager, et cela nécessite une communication régulière avec tous les employés et bénéficiaires. Des entretiens individuels avec chaque membre de l'équipe sont nécessaires pour :

- Démontrer la préoccupation et l'attention du manager pour les conditions et les intérêts des travailleurs
- Comprendre sa personnalité
- Connaître leurs expériences, leurs compétences, leurs intérêts, leurs ambitions, leurs croyances et ce qu'ils pensent de leur travail
- Identifier leurs préoccupations concernant leur travail et les problèmes qu'ils ont au travail pour gérer efficacement leur temps
- Convenir d'objectifs personnels compatibles avec le plan
- Surveiller et discuter des performances
- Déterminer les aspects de la formation et du développement futurs

³⁰ : Trevor L. Young: how to be a better Project manager, édition KOGAN Page LTD, London, 1997, P.194

Au fil du temps, le manager disposera d'informations détaillées et précises sur les performances de chaque membre de l'équipe et devra les transmettre au responsable du département dans le cadre d'un processus formel d'évaluation des performances. Il peut contribuer objectivement à ce processus en menant des dialogues réguliers avec chaque membre de l'équipe parce que la faible évaluation plus tard Il peut blâmer le manager

Le manager doit avoir des dialogues réguliers similaires avec le porteur de projet (stakeholders) pour renforcer sa volonté de réussir³¹.

2-6) Offrir des primes pour la performance :

Le salaire d'un ouvrier ne se limite pas toujours à son salaire fixe. Le manager peut payer différentes récompenses individuelles ou de groupe pour terminer.

A quoi correspondent ces différentes récompenses ? Comment contribuent-ils à motiver et à fidéliser les employés ?

2-6-1) Qu'est-ce qu'une prime ? :

Définition d'une prime selon M. Fabien Lucron³² :

Le salaire variable, lié à la performance, est constitué de primes. Il vise à récompenser les performances réalisées et peut être individuel ou collectif.

En plus d'augmenter les salaires individuels, l'entreprise cherche à améliorer la participation des travailleurs grâce à divers mécanismes de rémunération, primes et bonus en fonction des objectifs.

La prime individuelle : vise à maximiser les résultats du travail du travailleur. Parallèlement à la prime individuelle, le salarié peut bénéficier d'un système de **primes collectives** qui récompense les résultats de l'ensemble de l'équipe.

Des primes exceptionnelles pour compenser une situation particulière :

Une prime exceptionnelle est le montant qu'un travailleur reçoit en plus de son salaire habituel. Elle peut être versée à titre exceptionnel pour récompenser le travailleur de ses bons résultats.

³¹ Trevor L. Young, op.cit , P.257

³² Après 15 ans passés dans des postes de management opérationnels dédiés à l'efficacité commerciale dans de grands groupes, conscient de l'enjeu que représente la rémunération variable en termes de motivation, d'équité et de performance, je me consacre depuis 10 ans à la création et la refonte de dispositifs de primes pour les entreprises de tous secteurs d'activité.

Dans certaines circonstances, elle peut être versée à un groupe de travailleurs, voire à l'ensemble de l'effectif et être obligatoire, notamment si la rémunération exceptionnelle est prévue dans le cadre d'un contrat de travail ou d'une convention collective ou si elle résulte d'une utilisation constante au sein de l'entreprise.

D'autres primes existent et continuent d'être versées par les entreprises et l'État, comme une prime d'anniversaire, une prime d'ancienneté, une prime de treizième mois ou des primes liées à la vie personnelle du travailleur (prime de naissance par exemple).

Enfin, les stock-options sont une forme de rémunération variable que les actionnaires d'une entreprise allouent à ses dirigeants ou à ses salariés. Ce système permet aux administrateurs et aux salariés de la société d'acheter ses actions à une date et à un prix prédéterminés. Cela a notamment pour avantage de motiver les salariés à agir pour faire monter le cours de l'action de leur entreprise.

2-6-2) Les primes individuelles ou collectives ? :

La rémunération individuelle, essence de la rémunération variable : La prime individuelle peut être fixe ou variable. Lorsqu'elle est fixée, le travailleur perçoit la prime individuelle si ses résultats atteignent l'objectif fixé. La récompense individuelle peut également être variable, plus le résultat du travailleur est élevé, plus la récompense est importante, afin de maximiser ses gains.

Prime collective, à utiliser avec parcimonie : Le prime collectif est efficace pour encourager le travail d'équipe, cependant, un système d'indexation d'une partie de la variable pour des objectifs collectifs ou coopératifs présente un inconvénient important : il s'apparente à l'intéressement.

De plus, le système d'évaluation des objectifs collectifs rend difficile de distinguer les travailleurs qui ont fourni le plus d'efforts et donc de les récompenser en fonction de leur forte participation. En effet, le travail individuel est plongé dans la considération d'un travail d'équipe réalisé par une équipe parfois composée de plusieurs fonctions différentes. De ce fait, il n'est pas aisé de récompenser chacun en fonction de son investissement réel dans le cadre de la rémunération collective.

2-6-3) Pourquoi utilisé les primes ? :

- Motiver les équipes
- Pour la cohésion d'équipe

- Garder et fidéliser son équipe

2-7) Procédure disciplinaire³³ :

Certains des principaux points à garder à l'esprit lors du traitement de toute question disciplinaire sont les suivants :

- Vous devez enquêter de manière approfondie sur toute plainte disciplinaire avant de prendre toute mesure
- Donner à la personne concernée la possibilité de répondre aux plaintes qui lui sont adressées
- Tenez compte du niveau de performance de la personne avec ses mesures précédentes avant de prendre une décision sur toute action disciplinaire
- Lorsqu'il y a un problème de performance, vous devez vous assurer que le travailleur a reçu toutes les instructions et les formations nécessaires et qu'il a la possibilité d'être en mesure d'améliorer son niveau de performance le cas échéant.
- Ne congédiez personne pour la première erreur, sauf en cas d'erreur grave
- Permettre à la personne d'accompagner qui elle veut aux audiences disciplinaires
- Suivre les procédures disciplinaires de l'entreprise.

2-8) Congédiement du travail :

Il existe de nombreuses façons de mettre fin au travail, par exemple, par un accord commun ou par le manager qui congédie le travailleur. Il est possible pour l'employeur de congédier le travailleur pour plusieurs raisons, dans tous les cas, la principale préoccupation du manager doit être de s'assurer que tout congédiement est fondé sur une base de la justice, car en l'absence de cette condition, il est possible pour le travailleur de gagner un procès de congédiement abusif. Il le dépose au tribunal du travail.

Il convient de noter que bien qu'il puisse être moins coûteux en termes de coûts pour le manager de perdre un tel cas que de garder un mauvais employé ou travailleur dans son organisation ou son projet, il est possible qu'un tel cas coûte beaucoup de temps et d'efforts au manager, en plus de ce qui lui vaut une mauvaise réputation.³⁴

³³ Barry Keshway: Human resources management, 2^e édition, Dar Al Farouk, Caire Égypt., 2006, P.204.

³⁴ Ibid. page 206.

Conclusion :

Les hommes et les risques font partie intégrante de l'entreprise, les ressources humaines doivent donc faire l'objet d'une attention particulière. Si les managers ont une compréhension complète des sources de risques, ils peuvent les contrôler. Les modèles des managers et leur compréhension des ressources humaines et des compétences en ressources humaines déterminent le succès qu'ils auront auprès des employés, blâmer les autres pour les lacunes du management ne résout pas les problèmes, et la bonne nouvelle est que les managers peuvent faire du management des ressources humaines l'une de leurs forces. Le résultat sera un meilleur management des risques, un management plus efficace et une plus grande satisfaction de travailler avec les gens.

Chapitre 03 :
L'analyse de La non-conformité
des travailleurs aux décisions
(Analyser les causes et les
solutions) au sein de l'Usine
LAFARGE Ciment de M'sila.

Chapitre 03 : L'analyse de La non-conformité des travailleurs aux décisions (Analyser les causes et les solutions) au sein de l'Usine LAFARGE Ciment de M'sila

Introduction :

Le problème de la non-conformité des travailleurs aux décisions des managers est l'un des risques liés aux ressources humaines les plus ennuyeux pour les managers, en raison de la grande importance que ces dernières possèdent, ce qui conduit à l'incapacité d'incarner la vision des managers et atteindre les objectifs du projet tout en respectant les contraintes.

Ainsi, une étude sérieuse des causes de ce problème s'imposait et une vision de la façon dont les entreprises y font face, et nous avons l'entreprise qui s'appelle LAFARGE , qui est considérée comme une entreprise industrielle, mais elle réalise également des projets, notamment en cas de panne d'une des machines de base afin de continuer le travail de l'usine, donc il entreprend un projet de maintenance de ce dernier, et il fait face à plusieurs problèmes, dont celui-ci.

Section 01 : présentation de l'entreprise LCM

1) L'historique LAFARGE CIMENT :

Créée en 1833, en Ardèche, par la famille Pavin de Lafarge afin de produire de la chaux, la Société dirigée par Bertrand Colomb est aujourd'hui devenue un groupe internationalisé qui se positionne au premier rang mondial des producteurs de ciment. et contribue largement dans la participation à des grands chantiers internationaux, notamment la construction du canal de Suez ou l'édification du bâtiment abritant la bourse américaine à Wall Street.

LAFARGE groupe occupe la position de premier plan dans toutes les activités liées à la construction, leader mondial du ciment et des granulats, et numéro trois mondial du béton et du plâtre. Le groupe est présent dans 76 pays avec 90000 collaborateurs et 2000 sites industriels dans le monde. En 2008, le groupe a affiché un chiffre d'affaires de 17,6 milliards d'euros et 1.9 milliards d'euros de résultats nets

2) Quelques chiffres clés de Lafarge en Algérie :

L'Algérie demeure un marché stratégique pour le Groupe Lafarge. Car le secteur de la construction est en très forte croissance depuis l'année 2000, avec d'importants besoins en matériaux de construction ainsi que de solutions constructives.

Lafarge en Algérie existe sur toute la chaîne de valeur des matériaux de construction : ciments, liants routiers, ciments spéciaux pour les puits d'hydrocarbures, mortiers, plâtres, granulats, bétons, sacs et distribution au travers de différents modèles d'affaires. Elle emploie en Algérie 5500 collaborateurs et est fortement engagé dans le développement économique, environnemental et social du pays.

Des chiffres importants :

- 5500 collaborateurs.
- 03 cimenteries « Msila, Oggaz, Biskra » 11,5 Millions de Tonnes par an.
- 01 Laboratoire de construction.
- 01 Usine de sacs cap 130 Millions par an.
- 30 Stations de BPE 01 Million de Mètres cube par an.

Source : Lafarge en Algérie : disponible sur le site : www.lafarge.dz. Consulté le : 01-06-2022

- 06 Centres de distribution et 01 Entreprise de Logistique.

- Partenariat Privé Public :

- COLPA Bouira JV avec Cosider plâtres plus de 450 Kilos Tonnes par an.
- SCMI Meftah avec le Groupe GICA ciment plus de 1,5 Million de Tonnes par an.

- Partenariat Privé Privé :

- CMA Biskra avec le Groupe Souakri, mortiers et ciments spéciaux 100 Kilos Tonnes par an.
- CILAS Biskra avec le Groupe Souakri ciment 2,7 Millions de Tonnes par an.
- Station Agrégats Azrou, granulat 1,2 Million de Tonnes par an.
- Cerelag avec le Groupe Zani Importation de ciment.

3) Présentation du LAFARGE Ciment de M'SILA :

C'est une usine installée en Algérie, particulièrement à M'sila par le groupe égyptien ORASCOM en 2002 Lafarge, sous le nom : ALGERIAN CEMENT COMPAGNY (ACC), en 2008 elle a été racheté par le groupe français LAFARGE, en 2015 une fusion a été faite avec le groupe suisse Holcim, pour devenir groupe Lafarge Holcim.

3-1) La fiche technique de l'entreprise :

Employés : 465

Emplois directs et indirects : 8000

Capacité : 5,3 Millions de Tonnes par an.

Localisation : Wilaya de M'sila, commune Hamam delaa, D'bill

2-1) La gamme des produits :

- Chamil est un ciment de très haute qualité, pour tous les usages courants (logement individuel, travaux de finition ...ect)
- Matine est destiné aux constructions qui nécessitent performance et haute résistance telles que les grands édifices
- Mokaouem est un ciment résistant aux sulfates, il est destiné réalisations en milieu chimiquement agressifs et certains ouvrages spéciaux tels que les barrages, canalisation.

2-2) Délai de réalisation :

Sortie du 1^{er} sac de ciment le 17 septembre 2003 en Early ciment

1^{ère} ligne complète (duré 20 mois) : démarrage mars 2004

2^{ème} ligne complète (durée 18 mois) : démarrage juin 2005

2-3) Environnement :

Respect des normes algérienne et notamment

- maîtrise des émissions de poussière canaliser et diffuse
- gestion maîtrise de l'eau recyclage traitement ...etc.
- engagé en 2015 vers un système de management environnemental SEM

2-4) Autres caractéristiques :

LCM peut être classé parmi les cimenteries les plus modernes sur le plan international par :

- Sécurité industrielle et rigide en valeur et performante
- Un contrôle moderne systématique et permanent de la qualité
- Une optimisation pour la consommation d'énergie
- Un contrôle systématique de ses émissions
- Centralisation de la commande et de la conduite de toute l'usine

2-5) La santé et sécurité une valeur notre première priorité

- Être un leader mondial en matière de santé et de sécurité
- Assurer un environnement de travail sur et saine pour nos collaborateurs mais aussi nos sous-traitant et l'ensemble de nos parties prenantes

- Être engagé ouvert et exigeant
- Chaque année le mois de la santé et sécurité et l'occasion de mobiliser l'ensemble des collaborateurs sur ce sujet et de renforcer la culture santé et sécurité du groupe

2-6) Principales étapes de production :

- Extraction matière première
- Préparation de la matière crue (concassage et pré-homogénéisation)
- Brouillage de la matière crue et stockage
- (Clinkerisation) cuisson dans les fours à 1450 degrés
- Brouillage du ciment et stockage dans 5 silos
- Ensachage et expédition en sac ou vrac.

3) L'organigramme de l'usine cimenterie de M'sila³⁵ :

- LCM usine regroupe 456 employés, qui sont divisés en 8 départements, tous sous la direction du directeur général.
- Tout comme le corps humain, qui est doté d'un ensemble d'organes ayant chacun une mission spécifique, l'entreprise crée des mécanismes de coordination nécessaires entre les différentes fonctions.
- J'ai remarqué qu'il y a des mécanismes de coordination qui permettent de cimenter toutes les fonctions et de favoriser la synergie du travail collectif.

Section 02 : La méthodologie de la recherche

1) Le déroulement de l'enquête quantitative :

Notre enquête au niveau de l'usine Lafarge Ciment de M'sila, tente de montrer les causes potentielles pour lesquelles les travailleurs ne se conforment pas aux décisions, tout en évaluant certaines des solutions appliquées par la direction pour faire face à ce problème.

Et pour confirmer ou infirmer nos hypothèses de notre travail de recherche nous avons utilisé l'étude quantitative à travers l'outil de collecte de données appelé « le questionnaire »

Pour aider le chercheur afin de faire son analyse, C'est un moyen qui va garantir une collecte pour avoir des mesures par le biais de l'échantillonnage.

³⁵Voir l'annexe ...

Aussi pour mieux évaluer les résultats, Avec l'utilisation du questionnaire l'information est mieux recueilli.

Et pour évaluer l'importance de maîtriser le risque de la non-conformité des travailleurs aux décisions pour incarner la vision du manager et atteindre les objectifs du projet, et aussi d'évaluer les procédures appliquées afin de confronter ce problème et de confirmer si ces solutions a une influence pour rendre les travailleurs plus conformes aux décisions.

2) Présentation de l'échantillon concerné par l'étude :

Pour atteindre notre objectif concernant l'échantillon étudié dans notre enquête, et pour mieux émettre et donner des conclusions par une analyse claire des résultats Nous avons choisi l'utilisation du traitement informatique en utilisant Google forms.

La démarche utilisée était une analyse quantitative avec des questionnaires adressés à chacun de chef de projet et un échantillon de 13 travailleurs (la population concerné est des travailleurs qui proviennent de l'extérieur de l'usine), et cela a été fait en coordination avec le responsable de la formation du département des ressources humaines.

Le présent tableau ci-dessous représente les structures et les questionnaires distribués et récupérés des travailleurs de l'usine Lafarge Ciment de M'sila comprenant les fréquences des questionnaires envoyé par Google Forms utiles à l'analyse de ses données :

Tableau 3 : échantillonnage des interrogés

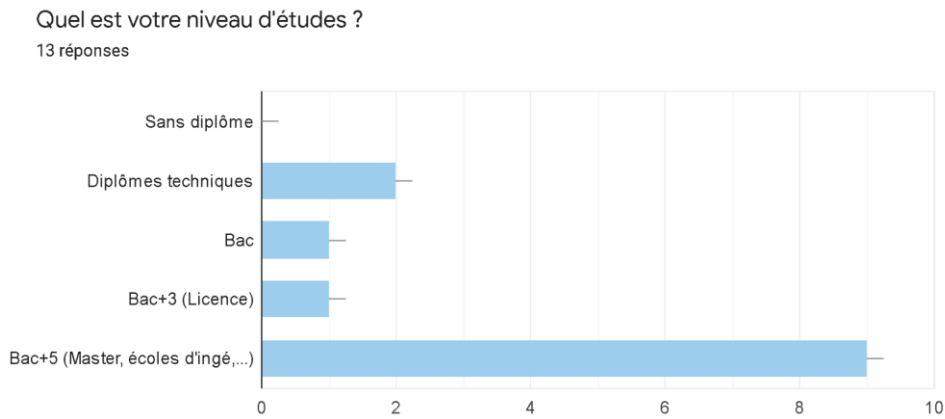
Questionnaires interrogés	Questionnaires distribués	Questionnaires récupérés	Pourcentage des questionnaires utiles à l'analyse
Manager de projet	01	01	07.15 %
Les travailleurs	13	13	92.85 %
TOTAL	14	14	100 %

Source : Préparation de l'étudiant

3) Présentation et l'analyse des résultats :

Les questions concernant le problème de la non-conformité des travailleurs aux décisions

Figure 8 : Variable démographique le niveau d'étude.

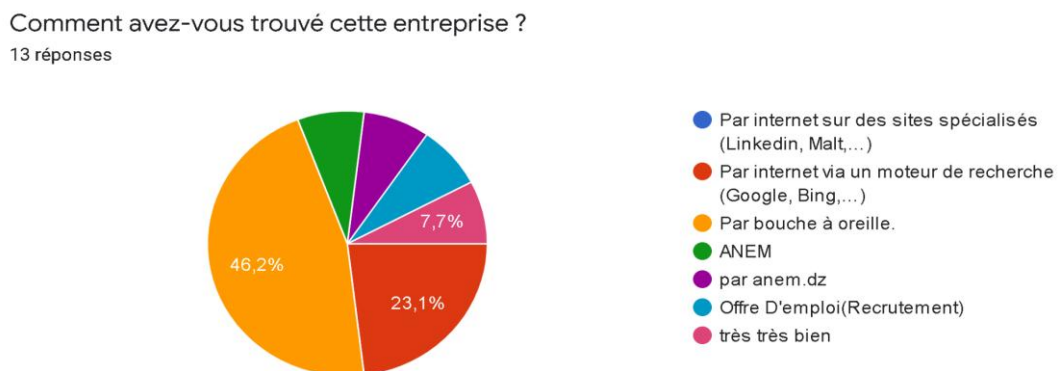


Source : élaboré par nous-mêmes

L'analyse de la question 01 : Concernant le niveau d'étude et par rapport à la figure ci-dessus nous remarquons que la majorité et presque la totalité des travailleurs sont une population universitaires avec une majorité des masters (bac+5) : 9 travailleurs, et que la personne ayant le niveau d'étude le plus bas parmi les travailleurs de l'échantillon étudié a obtenu un baccalauréat, et pour ceux qui ont des diplômes professionnels ne sont que 2 personnes sur 13.

Ce qui à été affirmer que leur entreprise investie sur des cadres universitaires pour assurer son développement et sa pérennité et d'être leader dans son domaine.

Figure 9: répartition selon la connaissance de l'entreprise

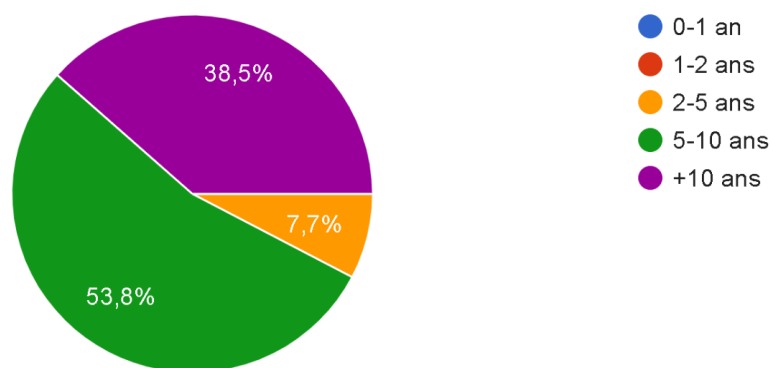


Source : élaboré par nous-mêmes

L'analyse de la question 02 : Nous notons que le plus grand pourcentage de cet échantillon a trouvé cette entreprise "par bouche à oreille" avec un pourcentage de 46,2% le pourcentage élevé indique que l'emploi dans cette entreprise, en particulier dans la région, a une grande résonance. Suivi ensuite d'un pourcentage respectable du groupe qui a été trouvé par des moteurs de recherche sur Internet de 23,1%, Il y a aussi un pourcentage très respectable, estimé à environ 23%, qui a la trouvé par ANEM. Cela indique que l'entreprise a une forte base sur Internet et qu'il existe une sorte de parallélisme dans les opportunités d'emploi ou bien les postes proposés et les capacités requises pour l'emploi, qui indique l'adéquation des individus à leurs postes. Ce qui a été éclaircit par un cadre relevant de la structure Ressources Humaines qui nous çà fait savoir que Lafarge Ciment de M'sila accepte tout le monde, et donne la chance à toute personne d'être recruté, avoir une promotion, et d'être formé.

Figure 10: Variable démographique l'ancienneté.

Ancienneté : Nombre d'années révolues dans l'emploi
13 réponses



Source : élaboré par nous-mêmes

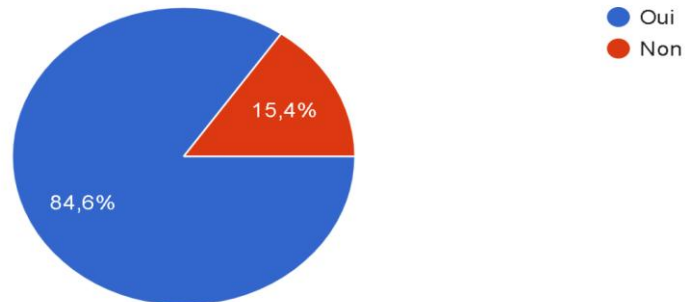
L'analyse de la question 03 : Par rapport à l'ancienneté et ce qui est démontré dans la figure ci-dessus nous avons constaté que la plupart des travailleurs ont une expérience entre **5-10 ans** avec une fréquence élevée de **53.8%**, puis celle **+10 ans** avec une fréquence de **38.5%**, et enfin celle de **2-5 ans** avec une fréquence de **7.7%**.

Ce qui a été confirmer que l'entreprise favorise et encourage les jeunes diplômés ayant

déjà un savoir-faire et une expérience importante leur permettant d'évoluer et de être responsable. Nous notons également qu'il n'y a pas des travailleurs recrutés au cours des deux dernières années, et cela peut être dû à la crise de Corona.

Figure 11: répartition selon la confiance

Faites-vous confiance à votre direction ?
13 réponses



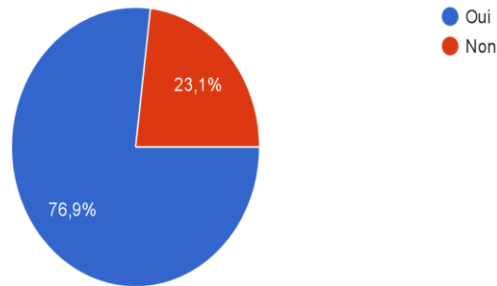
Source : élaboré par nous-mêmes

L'analyse de la question 04 : On constate que l'écrasante majorité 84.6% fait confiance à la direction, car il reste un petit groupe représentant 15% de l'échantillon étudié qui ne fait pas confiance à sa direction. Cela peut être dû aux méthodes de management de la direction avec les travailleurs et aux résultats individuels et collectifs obtenus.

Il ne faut pas se fermer les yeux même du petit groupe qui ne fait pas confiance à la direction, car cela peut avoir des effets importants sur l'avancement du projet.

Figure 12: répartition selon la désire de consultation

Vous souhaitez que votre direction vous consulte avant de prendre une décision ?
13 réponses

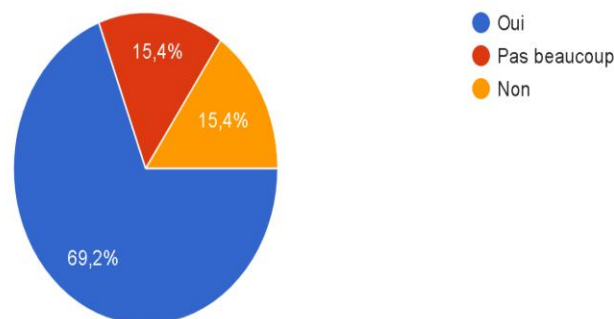


Source : élaboré par nous-mêmes

L'analyse de la question 05 : On constate que la majorité 76.9% souhaite à la direction de les consulte avant de prendre une décision, en termes de cela peut augmenter le sens de le travailleur de sa valeur dans l'entreprise, et d'autre part, le travailleur peut être plus conscient des obstacles auxquels peut faire face le travail parce qu'il est le permanent et le mieux informé sur son travail , il reste un petit groupe représentant 23% de l'échantillon étudié qui ne souhaite pas à la direction de les consulte avant de prendre une décision, cela peut être dû à la confiance qu'ils accordent à la direction ou à leur réticence à assumer d'autres responsabilités.

Figure 13: répartition selon le sentiment de la précieux

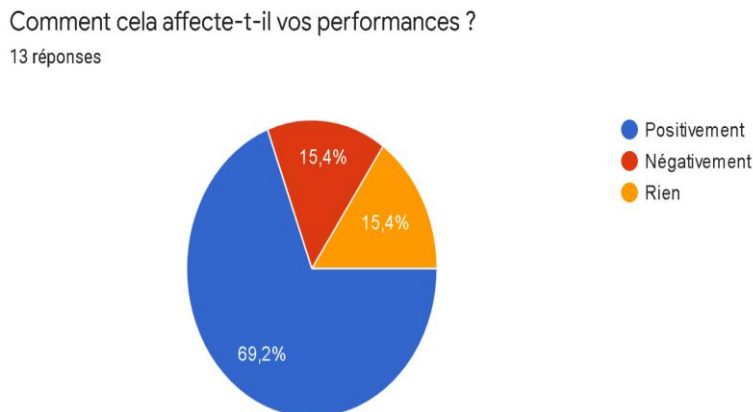
Vous sentez-vous précieux pour la direction ?
13 réponses



Source : élaboré par nous-mêmes

L'analyse de la question 06 : D'après la figure ci-dessus, nous constatons que 69.2% des travailleurs se sentent précieux pour leur direction, Cela indique l'intérêt de la direction pour la plus grande proportion de ses travailleurs et sa bonne communication avec eux et le souci de leurs intérêts, alors que 15,4% des réponses estiment qu'ils ne sont pas importants, et cela peut être dû aux mauvaises relations de la direction avec eux parce qu'ils veulent s'en débarrasser ou qu'il existe de meilleures alternatives qu'eux. Il y a aussi un petit pourcentage de 15,4 qui ne se sentent pas assez importants, et cela peut être dû à la personnalité sensible des travailleurs.

Figure 14: répartition selon l'affecte sur la performance



Source : élaboré par nous-mêmes

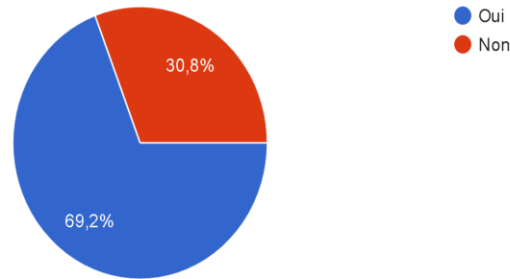
L'analyse de la question 07 : Concernant la performance d'après la figure, nous remarquons que la tendance des opinions est positivement avec une fréquence égale à 69.2 %, et de 15.4 % qui disent Négativement et aussi 15.4% disent « Rien ».

Nous remarquons qu'il s'agit des mêmes ratios dans le cercle précédent liés à l'importance des travailleurs pour la direction, de sorte que les travailleurs qui se sentent précieux pour la direction se reflètent positivement sur la performance, et que les personnes qui ressentent le contraire ont un effet négatif impact sur leur performance.

Quant aux personnes qui ne se sentent pas d'une grande importance, c'est-à-dire qu'elles sont importantes Mais ce n'est pas beaucoup, cela n'affecte en rien leur performance, ni négativement ni positivement.

Figure 15 : répartition selon la témoin d'un conflit

Avez-vous été témoin d'un conflit survenu dans un projet?
13 réponses

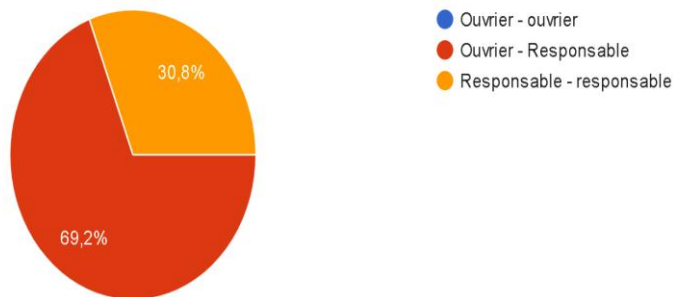


Source : élaboré par nous-mêmes

L'analyse de la question 08 : D'après les résultats obtenus ci-dessus nous avons constaté que **69.2 %** des travailleurs disent qu'ils ont vu un conflit survenue dans un projet, Alors que 30,8 % des gens ne l'ont pas. Cela peut être dû au fait que ceux qui n'ont pas été témoins du conflit sont des personnes nouvellement employées, c'est-à-dire des travailleurs employés depuis cinq à deux ans.

Figure 16 : répartition selon les membres de conflit

Quels sont les membres de ce conflit ?
13 réponses

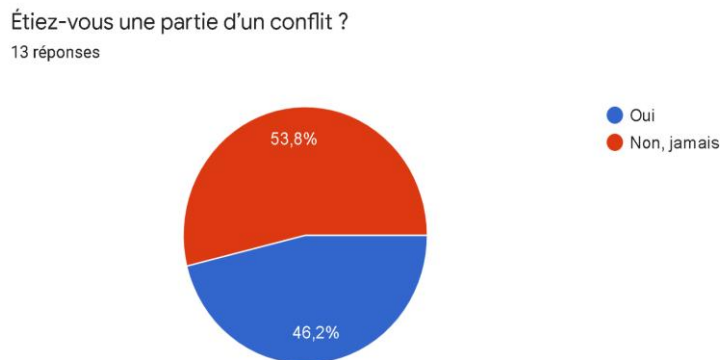


Source : élaboré par nous-mêmes

L'analyse de la question 09 : On note que la plupart des conflits survenus sont des conflits entre le travailleur et le fonctionnaire, avec un pourcentage de 69.2%, c'est-à-dire des conflits verticaux, cela peut être dû à un manque de compréhension des tâches assignées au travailleur ou à l'attribution au travailleur de ce qu'il ne peut pas faire. De plus, il y a un pourcentage de 30.8% des conflits qui ont eu lieu entre un Responsable et autre responsable. Cela peut être dû à un conflit d'intérêts, et peut aussi être dû à l'incapacité du responsable à assumer ses

responsabilités, et ses résultats sont liés à la continuité du travail d'un autre responsable et d'une autre équipe, donc le conflit surgit. On note également l'absence de conflits entre travailleurs, Cela peut être dû aux facteurs communs entre les travailleurs ou à leurs bonnes relations les uns avec les autres.

Figure 17 : répartition selon s'il était une partie d'un conflit

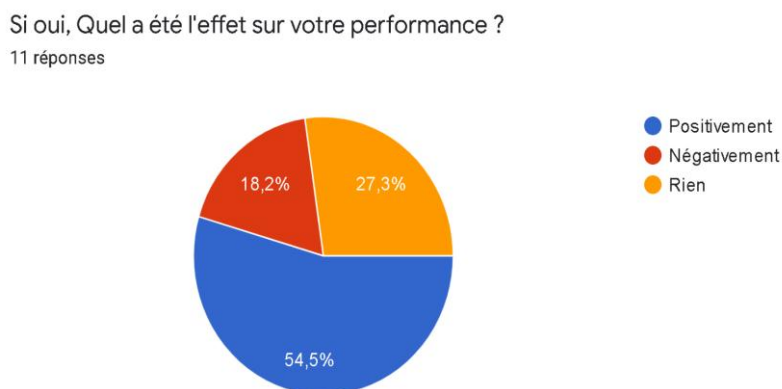


Source : élaboré par nous-mêmes

L'analyse de la question 10 : On note que la majorité des personnes interrogées n'ont jamais été partie à aucun différend à un taux de 53.8%, alors qu'il y a un pourcentage proche de la moitié, 46. 2%, qui a été partie au conflit.

Nous concluons que la possibilité qu'un conflit survienne dans cette entreprise pendant qu'elle réalise un projet est grande.

Figure 18 : répartition si le conflit a des effets sur la performance

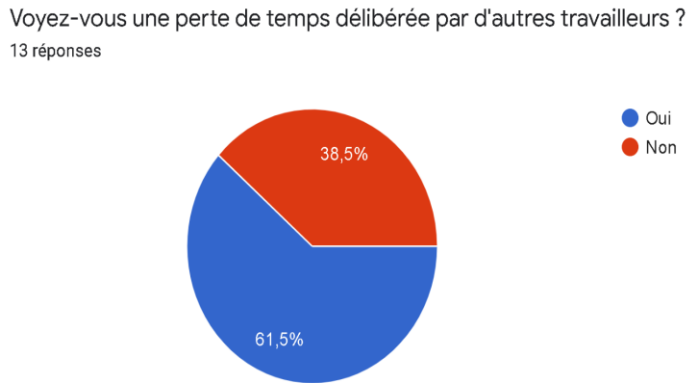


Source : élaboré par nous-mêmes

L'analyse de la question 11 : De la figure précédente, on note que la plupart des conflits ont eu un impact positif sur la performance avec un pourcentage de 54,5%, ce qui signifie qu'il s'agit de conflits positifs. Alors qu'un faible pourcentage des conflits, estimé à 18.2%, a eu un

impact négatif sur la performance, c'est-à-dire qu'il s'agit de conflits négatifs, alors que 27,3 % des répondants ont déclaré qu'il n'y avait aucun effet sur les performances.

Figure 19 : répartition de voir une perte de temps délibéré

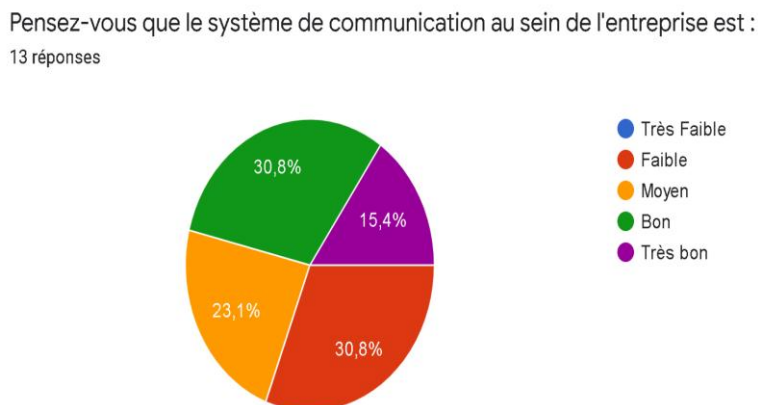


Source : élaboré par nous-mêmes

L'analyse de la question 12 : En ce qui concerne la perte de temps délibérée par les travailleurs, et d'après les résultats obtenus dans la figure, nous avons constaté que **61.5%** des travailleurs questionnés disent que Oui ils voient une perte de temps délibérée par d'autre travailleurs, alors que seulement **38.5 %** disent qu'ils ne voient pas.

Cela peut donc être dû à une surveillance insuffisante.

Figure 20 : répartition d'évaluation du système de communication



Source : élaboré par nous-mêmes

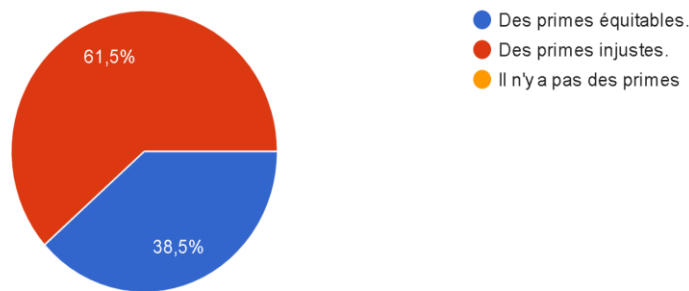
L'analyse de la question 13 : Pour la question relative sur le système de communication au sein de l'entreprise, et par rapports aux résultats obtenus dans la figure ci-dessus, on voit que les deux grands pourcentages sont opposés : 30,8 % disent que c'est faible, les 30,8% autres ont dit que c'était bon, vient ensuite le pourcentage de 23,1% qui dit que c'est moyen, en plus du petit pourcentage, qui représente 15,4% qui dit que c'est très bien.

Donc, la majorité a une opinion positive sur ce système de communication

La majorité a donc une vision positive de ce système, mais il ne faut pas négliger le petit pourcentage qui ne le trouve pas bon, s'il doit être amélioré.

Figure 21 : répartition d'évaluation des primes par les travailleurs

Comment voyez-vous les primes à la performance proposées par votre entreprise ?
13 réponses



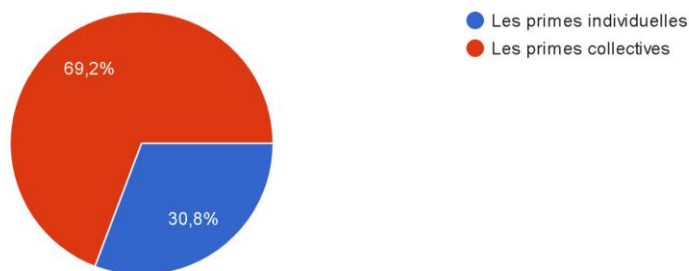
Source : élaboré par nous-mêmes

L'analyse de la question 14 : En ce que concerne les primes à la performance proposées par l'entreprise, les travailleurs interviewés et d'après les résultats obtenus et démontrés dans la figure ci-dessus, considèrent que les primes sont injustes avec une fréquence égale à **61.5 %**, tandis que **38.5 %** des interrogés disent le contraire ou bien équitables, cela indique que la plupart des travailleurs ne sont pas satisfaits des primes qui leur sont offertes, Si l'état d'insatisfaction persiste chez les travailleurs, ils se sentiront injustes, ce qui entraînera une baisse de leurs performances et une diminution de leur confiance dans la direction.

Donc Il est nécessaire de reconsidérer les critères pour de fournir ces primes.

Figure 22 : répartition de la préférence des primes

Quel type des primes vous préférez ?
13 réponses



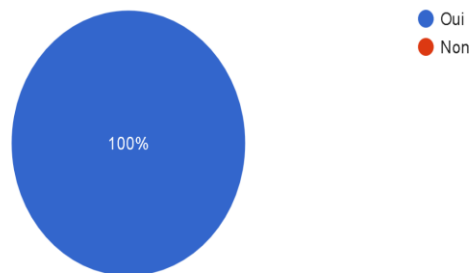
Source : élaboré par nous-mêmes

L'analyse de la question 15 : D'après les résultats obtenus dans la figure, nous remarquons que la majorité des interrogées préfèrent les primes collectives par une fréquence de **69.2 %**, Cela fait référence à l'esprit collectif que les travailleurs ont ou pourraient être dû à leur désir de justice, alors que le reste dit qu'ils ne préfèrent pas les primes collectives avec une fréquence de **30.8 %** , cela pourrait être dû à la performance exceptionnelle qu'ils font et à leur réticence à partager leurs primes avec d'autres travailleurs qui ne les méritent pas.

Et maintenant nous allons voir les réponses du manager de projet et voir les est ce qu'il y a une vision commun :

Figure 23 : la satisfaction du manager de projet de l'organisation des projets

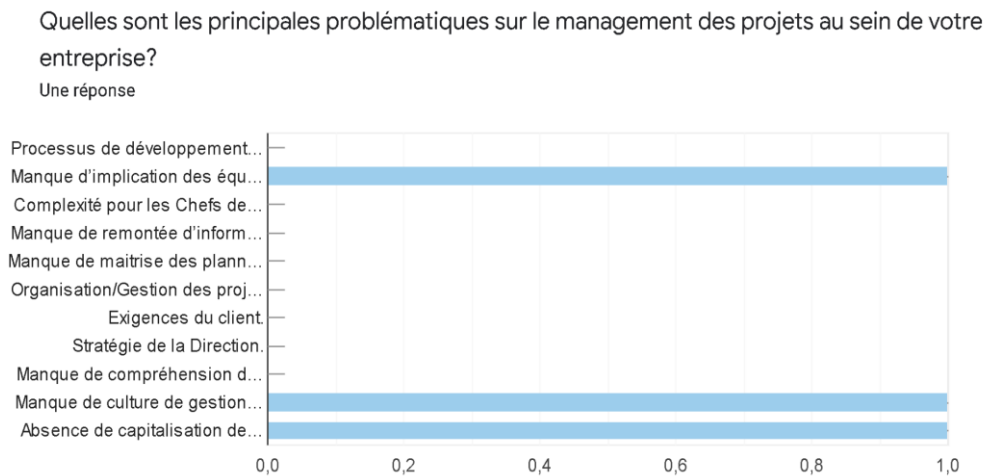
Êtes-vous complètement satisfait de l'organisation et du management des projets au sein de votre entreprise ?
Une réponse



Source : élaboré par nous-mêmes

L'analyse de la question 01 : D'après la figure, On note que le manager de projet est complètement satisfait du management de ses projets, Cela peut être dû aux résultats satisfaisants fournis par le projet tout en respectant les contraintes

Figure 24 : les principales problématiques sur le management des projets



Source : élaboré par nous-mêmes

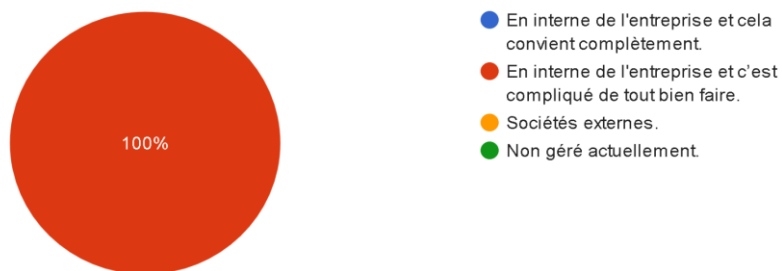
L'analyse de la question 02 : Selon la figure, nous observons que les principales problématiques sur le management des projets au sein de l'entreprise sont :

Le manque d'implication des équipes : c'est à cause de la réticence des travailleurs à assumer d'autres responsabilités ou à cause de leur personnalité introvertie, et le manque de culture de gestion de projets : à cause du manque d'identification de la meilleure manière de communiquer entre les différents acteurs, et aussi l'absence de capitalisation de projets précédents.

Figure 25 : le type de résoudre les diagnostics liées à la gestion des projets

Comment sont gérés actuellement les diagnostics et plans d'améliorations liés à la gestion/organisation des projets au sein de votre entreprise ?

Une réponse



Source : élaboré par nous-mêmes

L'analyse de la question 03 : Lorsque le chef de projet a été interrogé sur la façon de gérer actuellement les diagnostics et plans d'améliorations liés à la gestion/organisation des projets

au sein de l'entreprise, son choix était interne de l'entreprise et c'est compliqué de tout bien faire, et cela indique la difficulté de traiter les problèmes rencontrés par le management de projet

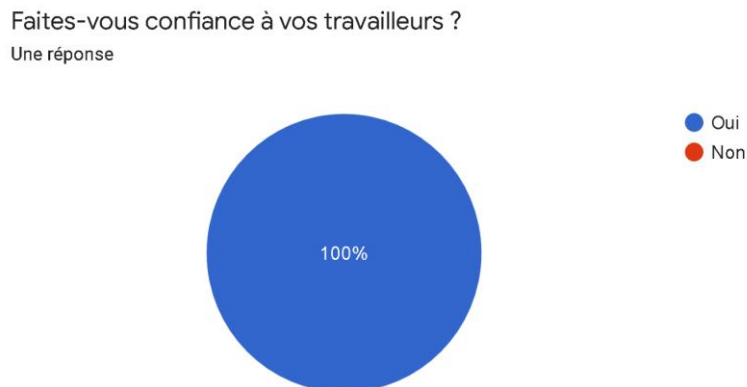
Figure 26 : répartition s'il donne des formations aux travailleurs



Source : élaboré par nous-mêmes

L'analyse de la question 04 : En ce qui concerne la formation, le manager de projet dit que les travailleurs ont des formations, cela montre que les travailleurs sont bien formés, donc supposément les erreurs sont rares

Figure 27 : répartition s'il fait confiance aux travailleurs



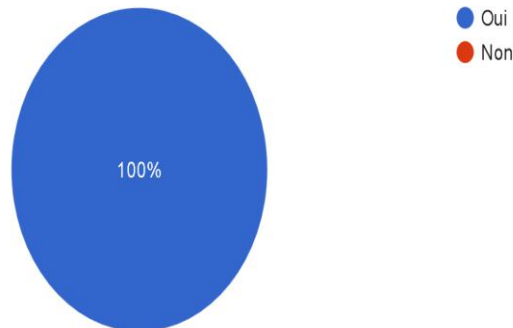
Source : élaboré par nous-mêmes

L'analyse de la question 05 : Concernant la confiance, le figure dit que le manager de projet fait confiance à ses travailleurs, cela dit qu'il y a confiance mutuelle avec un grand pourcentage du travailleurs, mais une minorité de travailleurs ne partage pas la même confiance.

Figure 28 : répartition selon témoin d'un conflit

Avez-vous été témoin d'un conflit survenu dans votre projet?

Une réponse



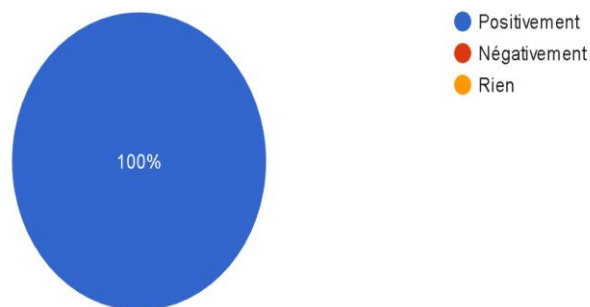
Source : élaboré par nous-mêmes

L'analyse de la question 06 : Dans la figure ci-dessus, le manager de projet dit qu'il était un témoin d'un conflit survenu dans son projet.

Figure 29 : répartition selon l'effet sur la performance

Si oui, Quel a été l'effet sur la performance ?

Une réponse

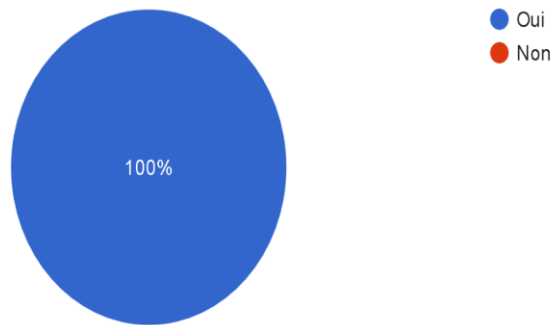


Source : élaboré par nous-mêmes

L'analyse de la question 07 : D'après la figure, le manager de projet dit que ce conflit a un effet positif sur la performance, c'est-à-dire, ils sont des conflits positifs.

Figure 30 : répartition s'il y a des dépassements dans les délais d'accomplissement des tâches dans le projet

Voyez-vous des dépassements dans les délais d'accomplissement des tâches dans les projets?
Une réponse

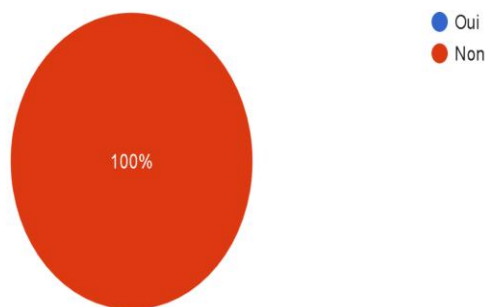


Source : élaboré par nous-mêmes

L'analyse de la question 08 : D'après la figure, le manager voit des dépassements dans les délais d'accomplissement des tâches dans les projets, c'est peut-être à cause des pertes de temps délibérées par les travailleurs.

Figure 31 : répartition s'il a résolu ce problème

Avez-vous résolu ce problème ?
Une réponse



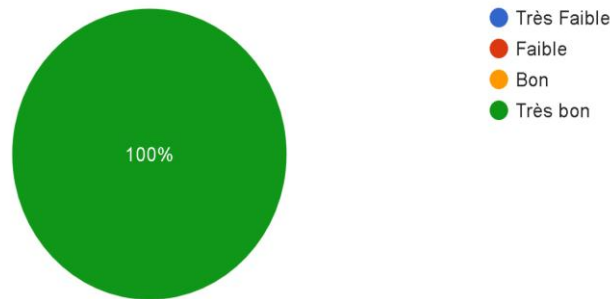
Source : élaboré par nous-mêmes

L'analyse de la question 09 : Selon la réponse du manager de projet, il n'a pas résolu les dépassements des temps, cela peut être à cause des temps délibérés par les travailleurs.

Figure 32 : l'évaluation du système de communication existant entre les membres

Comment vous évaluez le système de communication existant entre les membres ?

Une réponse



Source : élaboré par nous-mêmes

L'analyse de la question 10 : Concernant le système de communication existant entre les membres, la figure dit que le manager de projet considère qu'il est Très bon, cela contraste avec la catégorie considérée des travailleurs interrogés, qui considéraient ce système comme un système de communication faible, cela correspond à une classe relativement petite qui, selon elle, était très bonne. C'est-à-dire qu'il existe une sorte d'incompatibilité du point de vue du chef de projet et des travailleurs avec le système de communication existant.

Conclusion :

Notre travail de recherche accès sur la maîtrise de la non-conformité des travailleurs aux décisions comme un risque dans le cadre du projet, cas d'une entreprise fait des projets de maintenances nous a permis de dresser un état des lieux sur la maîtrise de la non-conformité des travailleurs aux décisions au niveau de l'entreprise Algérienne.

Nous avons fait notre enquête à l'entreprise Lafarge Ciment de M'sila, pour voir s'il existe ce problème et comment cette entreprise le résout et maîtriser.

L'enquête menée au niveau de l'usine suivant une analyse quantitative, nous a permis de :

- Voir L'importance de la conformité des travailleurs aux décisions pour incarner la vision du manager et atteindre les objectifs du projet.
- Les causes de la non-conformité des travailleurs aux décisions
- Les procédures appliquées afin de régler ce problème.
- Connaître le rôle important que la personnalité joue en tant qu'une source de comportement.

Nous avons fait notre enquête dans l'entreprise Lafarge Ciment de M'sila qui est une entreprise spécialisée dans la production de ciment mais elle fait aussi des projets de maintenances. Cette enquête a été faite au niveau d'un échantillon de travailleurs, et le manager de projet, qui été très claire et compréhensible, et qu'elle est très actuelle en Algérie.

Par rapport à cette enquête et avec l'analyse des données recueillis des 13 travailleurs, les résultats obtenus été très convainquant et très clair, grâce à l'enquête menée, qui nous laisse donner les conclusions qui suivent :

-le manager et les travailleurs interrogés concernant la non-conformité aux décisions connaissent très bien le concept.

-Mettre en évidence le rôle que porte de la conformité des travailleurs aux décisions pour atteindre les objectifs du projet

-Il est difficile de maîtriser ce risque entièrement

-L'importance de trouver et de mettre en œuvre un bon système de communication et efficace.

- L'importance de faire l'attention aux conflits.

-LCM Offre des primes

-il y a d'incompatibilité dans les points de vue du manager de projet avec quelques travailleurs.

-L'entreprise Lafarge Ciment de M'sila est en avance par rapport aux autres entreprises car elle maîtrise un peu ce risque.

-Aussi l'entreprise prend en considération tous les aspects liés au contrôle et la formation.

Enfin nous pouvons dire que il y a un essaye de maitrise ce risque au niveau de l'usine, et que le manager veille à l'application des procédures afin de le confronter, pour que l'entreprise se développe, et atteindre les objectives du projet.

Conclusion générale

Conclusion générale

Le problème de la non-conformité des travailleurs aux décisions devient un sujet de plus en plus important, car la maîtrise de ce risque permet à l'entreprise d'incarner la vision du manager et aussi d'atteindre les objectifs du projet.

Nous avons remarqué par ailleurs, qu'il existe une prise de conscience de la part du manager de Lafarge Ciment de M'sila dans ce risque.

L'adoption d'une telle procédure permet à l'entreprise une durabilité et ce dans le long terme et de toucher ses parties prenantes internes et externes pour la contribution au développement de l'entreprise.

Dans notre recherche nous avons abordé plusieurs concepts : le projet, les caractéristiques et les contraintes du projet, le chef de projet et les différentes compétences qu'il doit avoir. Nous avons aussi parlons du management de projet, des définitions, le cadre du management de projet, et les types des défis et les risques.

Le problème du non-conformité s'efforce de rendre compte de plusieurs choses liées aux travailleurs quel que soit psychologiquement ou techniquement, par les entreprises, il constitue une source croissante d'attractivité pour les managers, les stakeholders, les clients et aussi pour les salariés.

Nous avons pu finaliser et analysé notre étude empirique grâce à l'élaboration de questionnaire adressé à 13 travailleurs de l'usine, faisant l'objet de notre travail de recherche empirique, et de répondre à nos hypothèses émises dans notre problématique.

Dans notre méthode de travail, nous avons présenté dans le premier chapitre Généralités sur les projets, définitions, les contraintes, cycle de vie et aussi les compétences de chef de projet ainsi que la définition du MP et la différence entre le management de projet et la gestion du projet, le cadre de management de projet selon PMI et finalement les types des défis et des risques en management de projet, ensuite dans le deuxième chapitre nous avons vu problème de la non-conformité des travailleurs aux décisions et l'analyse du travailleur de côté psychique et technique.

Enfin, dans le dernier chapitre nous avons présenté une entreprise Algérienne en l'occurrence Lafarge Ciment de M'sila qui confronte ce risque, grâce aux questionnaires adressés à 13 travailleurs. Ce travail de recherche nous a permis de

répondre à nos hypothèses et de répondre à notre problématique émise

Grâce à l'élaboration et la réalisation de notre travail de recherche portant sur : La maîtrise de la non-conformité des travailleurs aux décisions comme un risque dans le cadre du projet cas : Usine LAFARGE Ciment de M'sila, nous avons émis et proposer les recommandations suivantes :

Après avoir effectué et réaliser notre étude accès sur la mise à niveau de l'entreprise, nous avons pu regrouper des recommandations qui sont comme suit :

- la nécessité d'intégrer la psychologie dans le management afin d'atteindre le pilotage performant
- Les entreprises doivent prendre en considération la personnalité afin de piloter les comportements des travailleurs.
- Créer un climat de confiance vertical et horizontal.
- L'entreprise doit être en bonne relation avec l'ensemble de ses parties prenantes.
- Donner de l'importance aux conditions générales des travailleurs pour qu'ils sentent de ses importances dans l'établissement.
- L'entreprise doit former ses travailleurs
- Donner l'importance au l'analyse des conflits et les contrôle.
- Assurer une communication efficace.
- Adopter un bon système de contrôle et de surveillance.
- Offrir des primes pour la performance
- Faire des procédures disciplinaires dans les cas du travailleur qui n'accepte pas de changer.
- Prendre en considération RH comme pilier de développement de l'entreprise pour garantir sa pérennité.

Par rapport à notre étude empirique réalisée au sein de l'usine Lafarge Ciment de M'sila, sur les procédures utilisée, nous avons pu répondre à notre problématique mais nous avons résumés quelques points essentiels qui sont comme suit :

La conformité des travailleurs aux décisions a une grande importance pour incarner la vision du manager et atteindre les objectifs du projet.

on distingue trois types de population des travailleurs :

1. Il y a des travailleurs qui ne savent pas : nécessite une formation
1. Les travailleurs qui ne peuvent pas : il y a un problème (manque de communication, manque des outils, des ressources ...)
2. Les travailleurs qui ne veulent pas: nécessite des procédures disciplinaires mais d'abord une analyse psychologique.

La communication et les primes ne sont pas les seuls éléments pour que les travailleurs se conforment aux décisions, il y a beaucoup des procédures pour faire et dans certains cas, le travailleurs ne peut pas être conforme aux décisions donc il faut de le congédier du travail définitivement.

Enfin, dans notre étude empirique nous pouvons dire que l'entreprise à une volonté de maîtriser la non-conformité des travailleurs aux décisions, et quelle met tous ses efforts pour réussir, mais cette notion est très large et ne pas très claire pour les entreprises Algériennes.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrage :

Anne Goujon Belghit: *Introduction au management - Notions, applications, définition clés*, Anne Goujon Belghit, France, 2016.

Abdul Sattar Muhammad Al-Ali : *Département des projets généraux*, première édition, Dar Al Masirah pour l'édition et la distribution et imprimerie, Amman - Jordanie, 2009.

Barry Keshway: *Human resources management*, 2ème édition, Dar Al Farouk, Caire Égypt., 2006.

Bréard, Richard; Pastor, Pierre. 2000. *Gestion des conflits*. Paris: Éditions Liaisons.

Digidson Frame, *Gestion de projet dans l'organisation pour tirer le meilleur parti du temps et de la technologie*, traduit par Abdullah Kamel Abdullah, première édition, Obeikan Library, Arabie saoudite, 2003,

Ibrahîl Al Fekki: *Time management*, édition Ibdâa, Manoufia Egypt, 2009,

Ali ESSELMi: *Human resources management*, édition Dar Ghrib, Caire Égypt., 1998.

Ghaleb Al-Abbasi, Muhammad Nour Burhan : *gestion de projet*, United Arab Company for Marketing and Supplies En coopération avec Al-Quds Open University, Egypte - Le Caire, 2008/2009,

Li, Jianshe. 1990. *Administration de l'organisation*. Hangzhou: Éditions de l'éducation de Zhejiang.

Lu, Pingyu, 1989, *Science organisationnelle sociale*. Beijing: Édition de l'Université du peuple chinois.

Ashraf Ahmed Othman, *la confiance institutionnelle*, Caire,

Maddi S. R., *Personality Theories, A Comparative Analysis*, 4e édition, Homewood, Ill., Dorsey, 1980.

Oiu, Yizhong. 1998. *La gestion de conflits organisationnels*. Shanghai: Éditions de l'Université de finances et d'économie de Shanghai.

Pervin L. A., *Current Controversies and Issues in Personality*, 3e édition, New York, Wiley, 2001.

Project Management Institute: *PMBOK® GUIDE*, édition Newtown Square, Pennsylvania USA, 2021.

Trevor L. Young: *how to be a better Project manager*, édition KOGAN Page LTD, London, 1997.

Site web:

www.afitep.fr

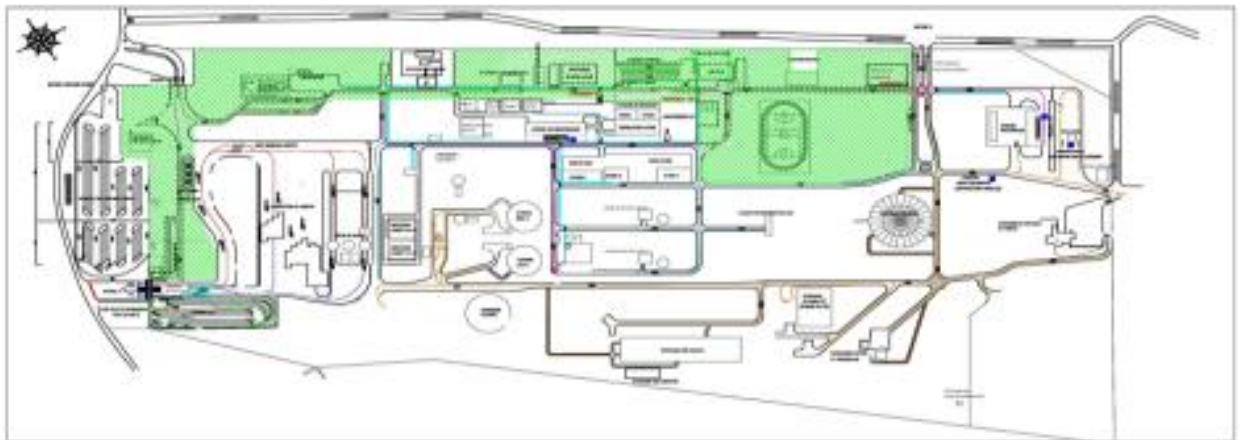
www.executionprojet.fr

www.perspective.usherbrooke.ca

www.Banque Mondiale.com

Annexes

Annexes 01 : présentation de la cimenterie



Annexe 02 : broyage et stockage de la matière crue

Broyage et stockage de la matière crue

- 2 Broyeurs verticaux pour le cru
- Type: ATOX 50
- Capacité/ 400T/H par broyeur
- Diamètre: 5m (table)
- Longueur: 13 mètre (casing)
- Fournisseur: FL Smidth
- Commande: Broyeur 3800Kw



Annexes 03 : clinker

Production du clinker

- 2 Fours rotatifs F.L.Smidth
Ø: 4,75 L: 74m
- 2 Tours de préchauffage de type F.L.Smidth
- Capacité 2x5800 t ck/j
- Nombre d'étage par tour: 5
- Diamètre de chaque calcinateur: 8m
- Combustible utilisé: Gaz naturel



Annexes 04 : stockage du clinker

Stockage du clinker

2 Silos de stockage du clinker de 50 000 tonnes chacun



Annexes 05 : broyeurs ciment

Broyeurs ciment

- Nombre: 5
- Type: Compound
- Diamètre: 4,6m
- Longueur: 15,5m
- Fournisseur: F.L.Smith
- Séparateur de type: Sepax



Annexes 06 : atelier d'ensachage et d'expédition

Atelier d'ensachage et d'expédition

- 2 Lignes d'ensachage
- 4 Machines par ligne 500 tonnes/machine/poste(7h/poste=72t/h moyenne) =
 $500 \times 8 \text{ machine} = 4000 \text{ t/poste} \times 3 \text{ postes} = 12 \text{ kt/jours}$
- Livraison ciment en sacs et en vrac



Annexes 07 : ensachage et expédition

Ensachage et Expédition

8 machines ensacheuses

500 tonnes/machine/poste(7h/poste=72t/h moyenne)
= 500x8machine=4000t/postex3postes= 12kt/jours

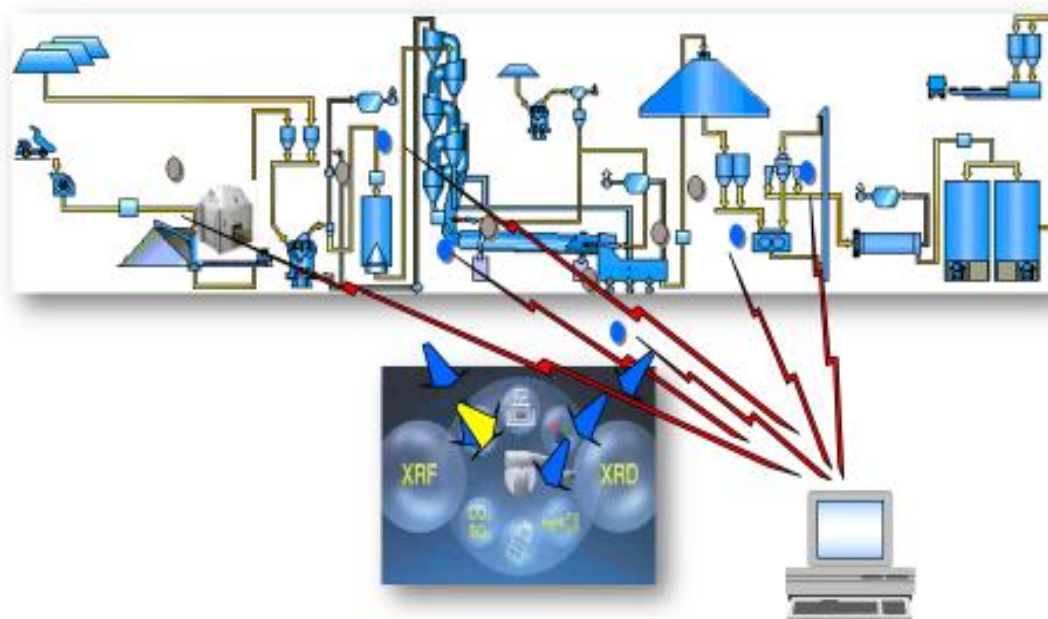


16 Quais de chargement des camions



Annexes 08 : contrôle qualité

Control de Qualité



Laboratoire de contrôle de la qualité



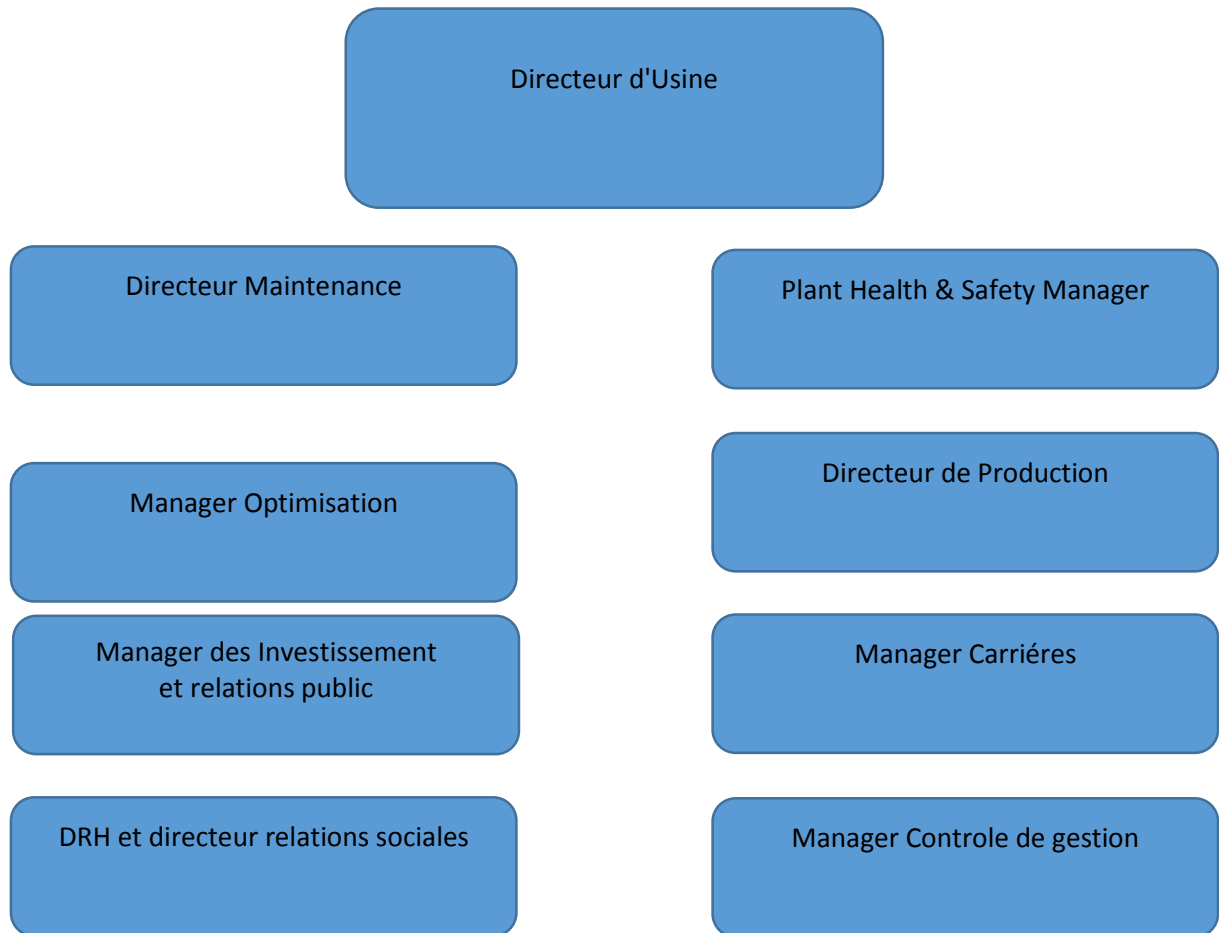
Rapports du service Qualité

- 1- Rapport Journalier contrôle qualité
 - 2- Rapport Hebdomadaire de l'assurance qualité.
 - 3- Rapport Mensuel (contrôle qualité et assurance qualité)
 - 4- Rapport MMP.
 - 5- Rapport ASX.
 - 6- Rapport (DASHBORD – Tableau de bord)
 - 7- Rapport Ciment concurrent.
 - 8- Bulletin d'analyse d'assurance qualité .
-

Système dépoussiérage



Annexes 12 : Organigramme de LAFARGE M'sila



Annexe 13 : le questionnaire du manager de projet

- 1. Êtes-vous complètement satisfait de l'organisation et du management des projets au sein de votre entreprise ?**

Oui

Non

- 2. Quelles sont les principales problématiques sur le management des projets au sein de votre entreprise?**

Processus de développement de projets lourd et non agile.

Manque d'implication des équipes.

Complexité pour les Chefs de Projet de faire l'ensemble des activités.

Manque de remontée d'information et indicateurs sur les projets

Manque de maîtrise des plannings & des coûts.

Organisation/Gestion des projets multi-sites.

Exigences du client.

Stratégie de la Direction.

Manque de compréhension des équipes de la vision de la Direction.

Manque de culture de gestion de projets.

Absence de capitalisation de projets précédents.

Autres, précisez : _____

3. Comment sont gérés actuellement les diagnostics et plans d'améliorations liés à la gestion/organisation des projets au sein de votre entreprise ? Une seule réponse possible

En interne de l'entreprise et cela convient complètement.

En interne de l'entreprise et c'est compliqué de tout bien faire.

Sociétés externes.

Non géré actuellement.

Autre, précisez : _____

4. Donnez-vous une formation à vos travailleurs ?

Oui

Non

5. Faites-vous confiance à vos travailleurs ?

Oui

Non

6. Avez-vous été témoin d'un conflit survenu dans votre projet?

Oui

Non

7. Si oui, Quel a été l'effet sur votre performance ?

Positivement

Négativement

Rien

8. Voyez-vous un dépassement de temps délibérée par les travailleurs ?

Oui

Non

9. Avez-vous résolu ce problème ?

Oui

Non

10. Comment ?

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

11. Comment vous évaluez le système de communication existant entre les membres :

Très Faible

Faible

Moyen

Bon

Très bon

Annexe 13 : le questionnaire des travailleurs

1. Quel est votre niveau d'études ?

Sans diplôme

Diplômes techniques

Bac

Bac+3 (Licence)

Bac+5 (Master, écoles d'ingé,...)

Autre (Précisez) _____

1. Comment avez-vous trouvé cette entreprise ?

Par internet sur des sites spécialisés (Linkedin, Malt,...)

Par internet via un moteur de recherche (Google, Bing,...)

Par bouche à oreille.

Autre, précisez : _____

2. Ancienneté : Nombre d'années révolues dans l'emploi

0-1 an

1-2 ans

2-5 ans

5-10 ans

+10 ans

3. Faites-vous confiance à votre direction ?

Oui

Non

4. Vous souhaitez que votre direction vous consulte avant de prendre une décision ?

Oui

Non

5. Vous sentez-vous précieux pour la direction ?

Oui

Pas beaucoup

Non

6. Comment cela affecte-t-il vos performances ?

Positivement

Négativement

Rien

7. Avez-vous été témoin d'un conflit survenu dans un projet?

Oui

Non

8. Quels sont les membres de ce conflit ?

Ouvrier - ouvrier

Ouvrier - Responsable

Responsable - responsable

9. Étiez-vous une partie d'un conflit ?

Oui

Non, jamais

10. Si oui, Quel a été l'effet sur votre performance ?

Positivement

Négativement

Rien

11. Voyez-vous une perte de temps délibérée par d'autres travailleurs ?

Oui

Non

12. Pensez-vous que le système de communication au sein de l'entreprise est :

Très Faible

Faible

Moyen

Bonne

Très bonne

13. Comment voyez-vous les primes à la performance proposées par votre entreprise ?

Des primes équitables.

Des primes injustes.

14. Quel type des primes vous préférez ?

Les primes individuelles

Les primes collectives

Table de matières

Résumé	
Remerciements	
<i>Dédicace</i>	
Liste des figures	
Liste des tableaux	
La liste des abréviations	
Sommaire	
Introduction générale	1
CHAPITRE 01 : Les fondamentaux du management de projet	5
<i>Introduction</i>	5
<i>Section 01 : Généralités et concepts théoriques sur le projet</i>	5
1) Le projet :	5
(1-1 Définition du projet :	6
1-2) Les caractéristiques du projet :	7
1-2-1) Caractère d’unicité :	7
1-2-2) Durée limitée :	7
1-2-3) Objectifs :	7
1-2-4) Novation :	8
1-2-5) Irréversibilité forte :	10
1-3) Les 6 contraintes du projet selon PMI :	11
1-4) Balancer les contraintes :	12
1-5) Cycle de vie d’un projet :	14
1-6) Les facteurs du succès et d’échec des projets :	15
2) Le chef de projet	17
2-1) Définition de Chef de projet :	17
2-2) Les compétences de chef de projet (manager skills) :	17
2-2-1) Hard skills :	17
2-2-2) Soft skills :	17
<i>Section 02 : Le management de projet</i>	18
1) définition du management :	18
2) définition du management de projet :	19
3) La différence entre le management de projet et la gestion de projet :	19

4) Le cadre de management de projet selon PMI (Project management framework) :	21
4-1) Groupes de processus de management de projet :	22
4-2) Les domaines de connaissance liés au management de projet :	23
5) Les types des défis et des risques en management de projet :	25
5-1) Risque juridique :	26
5-2) Risques organisationnels :	26
5-3) Risques financiers :	27
5-4) Risques sociaux :	27
5-5) Risque politique :	28
<i>Conclusion :</i>	30
CHAPITRE 02 : Le problème de la non-conformité des travailleurs aux décisions.....	32
<i>Introduction :</i>	32
<i>Section 01 : Les ressources humaines comme un pilier essentiel dans la nouvelle pensée managériale.....</i>	<i>32</i>
1) L'importance cruciale des ressources humaines dans la nouvelle pensée managériale :	32
2) Caractéristiques de la nouvelle pensée managériale des ressources humaines :	34
3) Les principales différences entre la nouvelle et l'ancienne philosophie de management des ressources humaines :	36
3-1) La nouvelle philosophie :	36
3-2) Philosophie ancienne :	36
<i>Section 02 : La non-conformité des travailleurs aux décisions (Analyser les causes et les solutions)</i>	<i>36</i>
1) Analyser le travailleur de côté psychique : (Causes et Solutions menant à la conformité des travailleurs aux décisions).....	40
1-1) La personnalité :	40
1-1-1) Les trois caractéristiques fondamentales de la personnalité sont les suivantes :	41
1-1-2) Les origines de la personnalité :	41
1-1-3) Les éléments constitutifs de la personnalité :	41
1-2) Définition du comportement organisationnel :	43
1-3) Le rôle de la personnalité dans le processus de piloter du comportement organisationnel :	43
1-4) La confiance comme multiplicateur de performance :	45
1-5) Traiter avec des personnes difficiles :	46
1-6) Le model islamique de raffinement de la personnalité et de traitement équitable avec des personnalités diverses des travailleurs :	47
1-6-1) L'influence de la foi islamique :	47
1-6-2) Règles islamiques pour la conduite des dirigeants :	47
1-6-3) Contrôles islamiques dans les pratiques de GRH :	48

2) Analyser le travailleur de côté technique : (Causes et Solutions menant à la conformité des travailleurs aux décisions)	48
2-1) Comment gérer le conflit ? :	48
2-1-1) Classifier les conflits par les éléments qui posent problème :	49
2-1-2) Classification de conflit de Louis R Pondy :	50
2-1-3) Processus du conflit :	50
2-1-4) Nature du conflit :	51
2-1-5) Résolution de conflit :	52
2-2) Assurer une communication efficace :	55
2-3) Que puis-je faire pour remédier aux pertes de temps ? :	56
2-4) Qu'entend-on par la surveillance ? :	57
2-5) Tenir des réunions périodiques individuellement :	58
2-6) Offrir des primes pour la performance :	59
2-6-1) Qu'est-ce qu'une prime ? :	59
2-6-2) Les primes individuelles ou collectives ? :	60
2-6-3) Pourquoi utilisé les primes ? :	60
2-7) Procédure disciplinaire :	61
2-8) Congédiement du travail :	61
<i>Conclusion</i> :	62
Chapitre 03 : L'analyse de La non-conformité des travailleurs aux décisions (Analyser les causes et les solutions) au sein de l'Usine LAFARGE Ciment de M'sila.....	64
<i>Introduction</i> :	64
<i>Section 01 : présentation de l'entreprise LCM</i>	64
1) L'historique LAFARGE CIMENT :	644
3) Quelques chiffres clés de Lafarge en Algérie :	65
2) Présentation du LAFARGE Ciment de M'SILA :	666
2-1) La fiche technique de l'entreprise :	666
2-2) La gamme des produits :	677
2-3) Délai de réalisation :	677
2-4) Environnement :	677
2-5) Autres caractéristiques :	677
2-6) La santé et sécurité une valeur notre première priorité	677
2-7) Principales étapes de production :	688
3) L'organigramme de l'usine cimenterie de M'sila :	688
<i>Section 02 : La méthodologie de la recherche</i>	68
1) Le déroulement de l'enquête quantitative :	68
2) Présentation de l'échantillon concerné par l'étude :	69
3) Présentation et l'analyse des résultats :	70

Conclusion : 84

Conclusion générale..... 87

BIBLIOGRAPHIE

Annexes

Table de matières