

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique

Université SALAH BOUBNIDER

جامعة صالح بوبنيدر قسنطينة (03)

CONSTANTINE

كلية الهندسة المعمارية والتعمير

Faculté d'Architecture et d'Urbanisme

قسم إدارة المشاريع

DEPARTEMENT MANAGEMENT DE PROJETS



N° d'ordre :

Série :

Mémoire en vue de l'obtention du diplôme MASTER :

« MANAGEMENT DE PROJETS »

**LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DANS LE
CONTEXTE DU MANAGEMENT OPERATIONNEL : UN
LEVIER CLE POUR LA REUSSITE DES PROJETS DE
CONSTRUCTION**

**CAS D'ETUDE : REALISATION D'ETABLISSEMENT D'EDUCATION PHYSIQUE
ET SPORTIVE –LOT SALLE OMNISPORT + PISCINE- SITUE A CHAABAT
ERSSAS- CONSTANTINE-**

Dirigé par :

Dr. KADRI SALIMA.R

Présenté par :

OUICHAOUI CHAOUKI

Jury d'examen :

- Mme Sassi Souad Présidente
- Mme Kadri S.R Rapporteur
- Mme Saighi Ouafa Examinateur
- Mr Daikh Adel Examinateur

Année Universitaire 2019/2020.

Session : (Septembre)

Résumé :

Le projet « Etablissement d'éducation physique et sportive » à CONSTANTINE a été inscrit au titre du plan quinquennal 2010-2014, dédié à la préparation des équipes nationales et les différents stages des clubs de la wilaya. Composé de cinq (05) lots séparés plus lot VRD, où le cas d'étude concerne le lot n° 03 « **salle omnisport + piscine** ». Le démarrage des travaux était en 2015 avec un délai de réalisation de 14 mois.

Le cas d'étude souffre des problèmes dans l'achèvement des travaux où il est toujours en cours de réalisation. Selon un diagnostic bien structuré nous sommes arrivés à identifier la cause primordiale de retard, présentée en manque de gestion des ressources humaines.

En effet, nous avons pu de définir une palette des outils et techniques qui permettent le pilotage des ressources humaines et facilitent leur gestion afin d'atteindre le succès du projet.

Mots clés :

Salle omnisport, piscine, dépassement de délai, phase réalisation, problème, diagnostic, ressources humaines, gestion, réussite.

المخلص :

إن إنجاز مشروع مؤسسة التربية البدنية و الرياضية على مستوى ولاية قسنطينة ، الذي تم تسجيله في المخطط الرباعي 2010 – 2014، المخصص لتحضيرات المنتخبات الوطنية و تربية الفرق على مستوى الولاية. يتكون من خمسة حصص منفصلة بالإضافة الى حصة طرق و شبكات مختلفة، حيث أن المشروع محل الدراسة يتمثل في الحصة رقم 03 "صالة متعددة الرياضات + مسبح". بداية الأشغال كانت سنة 2015 مع مدة انجاز 14 شهر.

المشروع محل الدراسة يعاني من مشاكل أثناء عملية الأشغال حيث أنه لا يزال في طور الانجاز. من خلال تشخيص منظم وصلنا الى تحديد السبب الرئيسي للتأخر في الأشغال المتمثل في سوء في تسيير الموارد البشرية.

كنتيجة تمكنا من ضبط مجموعة من الأدوات و التقنيات التي تسمح بادارة الموارد البشرية و تسهل من عملية تسييرها في اطار تحقيق نجاح المشروع.

الكلمات المفتاحية :

صالة متعددة الرياضات، مسبح، تجاوز المدة، مرحلة الانجاز، مشكل، تشخيص، موارد بشرية، تسيير، نجاح.

Table des matières

Remerciements	2
Resumé	4
Table des matières	5
Liste des figures	8
Liste des tableaux	9
Liste des abréviations	10
CHAPITRE INTRODUCTIF	11
CHAPITRE I : ETUDE DE CAS « Etablissement d'éducation physique et sportive - salle omnisport + piscine – CHAABAT ERSSAS - CONSTANTINE ».....	15
I. Introduction	16
II. Présentation du projet.....	16
II.1. Fiche technique	16
II.2. Les intervenants du projet.....	17
III. Analyse du projet.....	19
III.1. Analyse du projet sur le volet urbain	19
III.2. Analyse du projet sur le volet architectural.....	19
III.2.1. Plan de masse	19
III.2.2. Composition du projet	20
III.2.3. Façades	23
III.2.4. Toiture.....	24
III.2.5. Système constructif.....	24
III.3. Analyse du projet sur le volet technique	25
III.3.1. Etat d'avancement des travaux (Le 17/11/2019)	25
III.3.2. Organisation du chantier	26
a. Clôture.....	27
b. Stockage des matériaux	28
c. Réseaux	28
d. Les mesures d'hygiène, de santé et de sécurité.....	28
III.3.3. Moyens humains et matérielles	29
III.3.4. Synthèse de l'analyse sur le volet technique.....	29
III.4. Analyse du projet sur le volet gestion	30
III.4.1. Cycle de vie adapté du projet	30
III.4.2. Axe temporel global du projet	31
III.4.3. Genèse du projet	32

III.4.4. <i>Tableau synoptique de projet</i>	37
III.4.5. <i>Synthèse de l'analyse sur le volet gestion</i>	43
IV. Conclusion	43
CHAPITRE II : DIAGNOSTIQUE DES PROBLEMES DANS LA PHASE REALISATION DU PROJET	44
I. Introduction	45
II. Méthodologie de diagnostic des problèmes	45
II.1. Décrire le problème	45
II.2. Analyser les causes (Identification des causes)	47
II.2.1. <i>Etude documentaire</i>	47
II.2.1.1. <i>Listing des documents consultés établis à la phase de la réalisation</i>	47
II.2.1.2. <i>Traitement et analyse</i>	47
1. <i>Les décisions d'inscription et de réévaluation</i>	47
2. <i>Les ordres de service</i>	48
3. <i>Les plannings et l'état d'avancement du projet</i>	53
4. <i>Les PV de chantier :</i>	57
5. <i>Dossier de l'entreprise soumissionnaire :</i>	76
II.2.1.3. <i>Synthèse de l'étude documentaire</i>	78
II.2.2. <i>Diagramme ISHIKAWA</i>	79
II.2.3. <i>Diagramme de PARETO</i>	81
III. Conclusion	83
CHAPITRE III : LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES COMME APPROCHE MANAGERIALE	84
I. Introduction	85
II. Définition de la gestion des ressources humaines	85
III. L'objectif de la gestion des ressources humaines	85
IV. Les processus de la gestion des ressources humaines	86
V. L'intérêt des ressources humaines dans le management opérationnel	87
VI. Les outils et les techniques à utiliser dans la gestion des ressources humaines	87
VI.1. La matrice RACI	87
VI.2. La matrice de décision multicritère	88
VI.3. L'atelier de travail (Workshop)	90
VI.4. La formation	91
VI.5. La motivation (La pyramide MASLOW)	92
VI.6. La méthode SMART	93
VI.7. La méthode DESC	95

VI.8. Tableau de bord de performance	96
VII. Conclusion	98
CHAPITRE IV : L'APPLICATION DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	99
I. Introduction	100
II. La palette des outils dédiés à la gestion des ressources humaines	100
II.1. La matrice RACI	101
II.2. La matrice de décision multicritère	103
II.3. L'atelier de travail	104
II.4. La formation	104
II.5. La motivation (La pyramide MASLOW)	105
II.6. La méthode SMART	106
II.7. La méthode DESC	107
II.8. Tableau de bord de performance des RH	108
III. Conclusion	109
Conclusion générale	110
Recommandations	111
Bibliographie	112
Annexes	113

Liste des figures

Figure 1: Les lots de l'EEPS.....	16
Figure 2: Situation géographique d'EEPS.....	19
Figure 3: Plan de masse d'EEPS.....	19
Figure 4: Distribution des surfaces d'EEPS.....	20
Figure 5: La distribution des surfaces de niveau sous-sol.....	20
Figure 6: Plan de sous-sol.....	20
Figure 8: Plan RDC.....	21
Figure 7: La distribution des surfaces de niveau RDC.....	21
Figure 10: Plan de 1er étage.....	22
Figure 9: La distribution des surfaces de 1 er étage.....	22
Figure 11: Les différentes façades de la salle omnisport + piscine.....	23
Figure 12 : Toiture de la piscine se présente en charpente métallique.....	24
Figure 13: Système de construction en poteaux poutres.....	24
Figure 14: Le bloc Salle omnisport.....	25
Figure 15: Le bloc Piscine.....	25
Figure 16: Plan d'installation du chantier.....	26
Figure 17: La clôture du chantier.....	27
Figure 18: Les portails du chantier.....	27
Figure 19: Stockage des matériaux.....	28
Figure 20: Cycle de vie de projet.....	30
Figure 21: Axe temporel ; global du projet.....	31
Figure 22: Axe temporel de la phase de lancement.....	32
Figure 23: Axe temporel de la phase de d'étude.....	33
Figure 24: Axe temporel de la phase de réalisation.....	34
Figure 25: Décision d'inscription du projet "réalisation".....	35
Figure 26: Augmentation de l'AP après les deux réévaluations.....	36
Figure 27: Marché de réalisation.....	36
Figure 28: Axe temporel des décisions d'inscription et de réévaluation.....	47
Figure 29: L'ordonnancement des ODS établis.....	51
Figure 30: Planning initial des travaux.....	53
Figure 31: Planning réel des travaux.....	56
Figure 32: Fréquence des recommandations.....	76
Figure 33: Diagramme d'ISHIKAWA.....	80
Figure 34: Diagramme de PARETO (Causes de dépassement de délai).....	82
Figure 35: Les étapes d'exécution d'un plan de formation.....	92
Figure 36: Exemple d'un tableau de bord.....	98
Figure 37: Exemple de pyramide de MASLOW.....	105

Liste des tableaux

Tableau 1: Fiche technique du projet cas d'étude.....	17
Tableau 2 : Les différents intervenants du projet cas d'étude.....	18
Tableau 3: Check-list installation de chantier.....	26
Tableau 4: Moyens humains affectés au chantier.....	29
Tableau 5: Moyens matérielles affectées au chantier.....	29
Tableau 6: Tableau synoptique.....	42
Tableau 7: Méthode QQQQCP.....	46
Tableau 8: Liste des décisions établis.....	48
Tableau 9: Liste des ODS établis.....	50
Tableau 10: Tableau de quantification des durées.....	52
Tableau 11: L'état d'avancement des travaux.....	54
Tableau 12: Liste des PV de chantier établis.....	74
Tableau 13: Tableau d'analyse des PV de chantier.....	75
Tableau 14: Dossier de l'entreprise soumissionnaire.....	77
Tableau 15: Les moyens humains affectés au chantier.....	77
Tableau 16: Les moyens matérielles affectés au chantier.....	78
Tableau 17: Classement des causes.....	81
Tableau 18: Tableau de PARETO (Causes de dépassement de délai).....	82
Tableau 19: Exemple de Matrice de décision multicritère.....	89
Tableau 20: Liste des outils de la gestion des ressources humaines.....	100
Tableau 21: Matrice RACI.....	102
Tableau 22: Exemple de matrice RACI.....	102
Tableau 23: Matrice de décision multicritère.....	103
Tableau 24: Plan de l'atelier de travail.....	104
Tableau 25: Plan de formation.....	104
Tableau 26: Méthode de Pyramide de MASLOW.....	105
Tableau 27: Méthode de SMART.....	106
Tableau 28: Méthode DESC.....	107
Tableau 29: Exemple de la méthode DESC.....	107
Tableau 29: Exemple de la méthode DESC.....	107
Tableau 30: La structure de tableau de bord de performance des RH.....	109