

# INTRODUCTION GÉNÉRALE

La responsabilisation de l'équipe opérationnelle, pendant la phase d'exécution d'un projet de construction, peut améliorer sa performance. Ika (2011) considère qu'un projet sur deux échoue parce qu'il ne répond pas aux exigences et aux attentes prévues (Belhaj, 2013). Durant cette phase, les gestionnaires de projet ont souvent de la peine à rendre responsable les membres de leur équipe opérationnelle de façon engagée et mobilisée pour atteindre des objectifs prévus ou trouver des solutions pertinentes. En s'appuyant sur notre expérience dans la gestion des projets et sur l'analyse faite sur deux cas de projet de construction, nous disons que la méconnaissance des outils et la limite des méthodes de gestion de projet font partie des facteurs sources du déficit de la responsabilisation des membres de l'équipe.

Toutefois, la performance des projets n'est pas uniquement dépendante du choix de la méthode et des outils. Il ne suffit non plus de veiller à son application scrupuleuse pour accéder inmanquablement aux objectifs convoités du projet (Fernandez, 2018). Cette observation se confirme par le taux élevé de projets dont les objectifs ne sont pas atteints. Ainsi, la responsabilisation de l'équipe opérationnelle du projet de construction, répond à une demande sociale et managériale où au moins 50 % des projets subissent une augmentation des coûts, un dépassement de délais ou ne respectent pas les exigences techniques (qualité). L'étude sur les projets financés par la Banque Mondiale (2012) en

est un exemple : elle stipule que pour la période 1974-1988 parmi 1778 projets, 63 % ont connu une augmentation significative des coûts, et que sur 1627 projets, les retards ont été de 50 à 80 % et parfois c'est le projet qui finit par être abandonné.

Cette étude, quoi qu'ancienne, reste d'actualité au Cameroun. Les enquêtes sur le terrain et notre expérience dans la gestion des projets de construction, nous amènent à confirmer ce point de vue. Au regard de certains projets de construction des infrastructures sportives de la Coupe d'Afrique des Nations de football (CAN) 2019 au Cameroun, qui n'ont pas pu être livrés à la date initialement prévue plus d'un an après. On peut citer entre autres les projets de construction du complexe sportif de Japoma, d'Olembé, le stade de réunification, le stade de Kouékong, la réhabilitation du stade de Rouble-Adja dont les différents taux d'avancement oscillaient entre 50 et 60 %, pour une consommation de délais de 24 mois<sup>1</sup> sur 36. Par conséquent, les exigences de création de richesse, de développement et de contribution du secteur de bâtiment et travaux publics (BTP) à la croissance économique nationale se trouvent compromises. De ce fait, tenir compte du facteur humain, oublié au profit du seul choix de la méthode, de l'exécution des procédures et du suivi des temps et dépenses (Fernandez, 2018) devient significatif si l'on veut améliorer la performance des projets de construction.

Cela explique l'idée d'entreprendre cette recherche sur la responsabilisation de l'équipe opérationnelle, et de comprendre son processus de mise en œuvre pendant l'exécution d'un projet de construction. Ces projets impliquent la construction des bâtiments ou la rénovation d'une structure ; ils relèvent du domaine de génie civil.

La finalité de cette recherche est de contribuer à l'amélioration de la performance des projets de construction, tout en maîtrisant les comportements indésirables de l'équipe opérationnelle en charge du projet.

Cet ouvrage pose non seulement un regard critique sur le comportement humain, susceptible d'affecter négativement les objec-

---

1. <https://www.journalducameroun.com/can-2019-50-de-taux-dexecution-chantiers-de-ville-douala>

tifs d'un projet de construction en phase d'exécution, mais aussi propose des actions à entreprendre pour rendre responsables les membres d'une équipe de projet de façon active. Cette recherche s'inspire non seulement du modèle explicatif des comportements antisociaux au travail (CAAT) de Leblanc et Savoie (2004), mais aussi du modèle de mobilisation des ressources humaines de Tremblay (2005) pour mieux analyser les comportements indésirables de l'équipe opérationnelle du projet de construction et proposer quelques pistes d'amélioration. La théorie de comportement planifié (TCP) d'Ajzen et Fishbein (1980), nous permet de mobiliser et de comprendre les différents concepts (attitude, perception des normes sociales, perception du contrôle sur le comportement, intention et persévérance) à l'origine du comportement. C'est dans cette perspective, que l'on peut mieux cerner cette nouvelle démarche qui peut impacter positivement la performance attendue du projet de construction. Il s'agit d'un processus d'action visant à rendre responsable une personne qui ne l'est pas, qui a omis de l'être circonstanciellement ou qui tarde à le devenir de façon active (Laflamme, 1986). Cette démarche dynamique vise à inciter les agents et les acteurs d'une politique à améliorer la manière dont ils assurent les missions qui leurs sont imparties (Muscat, 2000). Il est aussi question de leur conférer une certaine mesure d'indépendance et de responsabilité afin qu'ils soient en mesure d'analyser, de contrôler et de prendre des décisions relatives à des tâches précises. L'objectif étant de les motiver et de les encourager à penser par eux-mêmes et à porter un regard unique sur certains projets ou problèmes. Cela donne aux employés une certaine autonomie afin qu'ils fassent preuve d'initiative et qu'ils soient en mesure de prendre certaines décisions (Chartrand, 2017). Se faisant, on maîtrise le comportement indésirable de l'équipe opérationnelle du projet de construction d'où l'efficacité de la démarche de la responsabilisation de l'équipe.

Dans cet ouvrage, la responsabilisation réfère ainsi à la notion d'engagement, à la démarche de mobilisation pour atteindre des objectifs ou trouver des solutions. Il s'agit également de rendre responsable les membres de l'équipe opérationnelle qui tardent à le devenir de façon active et de voir leur implication sur la performance du projet de construction. Dans ce cas, être responsable implique aussi d'accepter la prise de responsabilité, et donc la nécessité d'aboutir à un accord préalable, dans le cadre d'une

négociation où il est aussi question de moyens (Penxten, 2010). En effet, tout comportement humain contribuant au respect des objectifs du projet est la preuve que l'auteur de ce comportement est responsable de façon active. Par conséquent, son comportement indésirable est maîtrisé si non, on observerait son déficit de responsabilisation vis-à-vis des objectifs du projet.

L'observation empirique et l'analyse des cas que nous avons menées, montrent que les comportements adoptés par l'équipe opérationnelle du projet pendant la phase d'exécution ont une influence directe sur les actions permettant d'atteindre les objectifs du projet et, dès lors, le processus de responsabilisation se trouve influencé. Face à ces comportements, les méthodes de gestion traditionnelle sont limitées. Les approches Project Management Institute (PMI) et International Project Management Association (IPMA) sont des domaines de connaissance, mais ne sont pas des méthodes en management de projet, contrairement à Projects IN Controlled Environments (Prince2). En outre, PMI et Prince2 (Kiemtoré, 2016) développent des processus, mais ne prennent pas en compte, ou du moins pas assez, les éléments de comportements dans leur approche, contrairement à IPMA. Il intègre les dimensions motivation, leadership, gestion des conflits, mais ne définit pas la nature de ces dimensions, ni comment les intégrer dans le processus global du management de projet (Kiemtoré, 2016).

Cet ouvrage apporte aux gestionnaires des projets de construction la possibilité de maîtriser les comportements indésirables de leurs équipes opérationnelles tout en mettant en œuvre le processus de la responsabilisation. En effet, la méconnaissance des comportements indésirables de l'équipe opérationnelle du projet et de la démarche de mise en œuvre de la responsabilisation de l'équipe opérationnelle renforce la problématique de responsabilisation de l'équipe pendant l'exécution du projet. Ainsi, la question à poser est celle de savoir :

**« Comment rendre l'équipe opérationnelle du projet responsable de façon active au profit de la performance des projets de construction en phase d'exécution ? »**

Comme l'indique (Courtot, 1997) « l'une des spécificités du management de projet c'est qu'il est relié à l'humain, le rend sen-

sible aux problèmes d'ordre comportementaux ». La responsabilisation de l'équipe opérationnelle du projet est autant liée au comportement des membres de l'équipe, ce qui rend complexe sa démarche de mise en œuvre. Ceci se justifie par les renseignements issus du terrain de recherche mettant en exergue les différents types de comportement des membres de l'équipe opérationnelle du projet. Par ailleurs, l'expérience nous renseigne aussi que la responsabilisation de l'équipe se limite à la distribution des rôles en toute confiance et au partage des responsabilités, d'autant que la liberté d'action et l'autonomie des membres de l'équipe ne sont pas suffisantes pour assurer l'atteinte des objectifs du projet. Il faut aller au-delà en actionnant d'autres leviers pour espérer obtenir le résultat escompté. Autrement dit, il faut encadrer les actes de son équipe et éliminer les différentes interférences dont les principales sont leurs comportements indésirables. En postulant ainsi, nous pensons contribuer à l'amélioration de la performance du projet de construction et à son aboutissement. Par ailleurs, les outils, méthodes et processus de gestion classiques des projets sont indispensables, mais ne sont pas suffisants pour satisfaire les objectifs du projet de construction. La responsabilisation des ressources humaines vient combler ce manque, d'où l'objet de cette étude : en effet, notre objectif est de proposer une approche de gestion de projet dont l'application garantirait l'amélioration de la performance des projets de construction et l'obtention des résultats planifiés. Elle se base sur les facteurs comportementaux de l'humain en s'inspirant du modèle de mobilisation organisationnelle de Tremblay (2005). Cet ouvrage sera utile à tout praticien, car on y retrouve : une liste non exhaustive des comportements indésirables de l'équipe opérationnelle du projet de construction<sup>2</sup> identifiés ; une démonstration de l'influence de ces comportements indésirables sur les objectifs du projet ; une liste non exhaustive des mesures incitatives identifiées pouvant favoriser l'émergence des leviers pivots de la responsabilisation de l'équipe opérationnelle et un processus séquencé pratique, aussi appelé structure principale de mise en œuvre de la responsabilisation de l'équipe opérationnelle, qui prend en compte à chaque étape les éléments pivots. Il permet ainsi de mieux comprendre les me-

---

2. Projet de construction fait référence à un chantier de bâtiment ou à un projet de construction de bâtiment.

sures qui favorisent la maîtrise des comportements indésirables de l'équipe opérationnelle, au profit de la performance du projet. L'approche constructiviste est retenue parce qu'elle favorise le développement de la nouvelle connaissance sous une forme applicable (Kasanen, 1993). La méthode qualitative et l'étude de cas (la recherche est menée au Cameroun) sont les piliers du protocole méthodologique. Ce parcours protocolaire nous a permis d'explorer deux cas de projet de construction dont les objectifs ont été affectés négativement.

Nous avons commencé par identifier les comportements indésirables, leurs conséquences et leurs impacts sur le projet. Ensuite, nous avons conçu une grille contenant deux phases de questionnaires. La phase 1 des questionnaires comprend 7 sections : (i) le renseignement sur le répondant ; (ii) les caractéristiques du projet géré par le répondant ; (iii) l'identification des comportements indésirables ; (iv) l'identification des résultats ou conséquences indésirables ; (v) le lien entre comportements indésirables et les objectifs du projet ; (vi) l'influence des résultats indésirables sur les objectifs du projet ; (vii) l'impact des résultats indésirables sur le projet. La phase 2 des questionnaires comprend 2 sections : (viii) les actions du chef de projet qui visent à rendre responsable les membres de l'équipe opérationnelle ; (ix) le processus que doit suivre le chef de projet qui vise à rendre responsable son équipe.

Enfin, nous avons choisi sur la base de l'expérience 35 répondants composés de : 5 architectes, 3 chefs d'entreprise des travaux de construction, 24 ingénieurs de génie civil et 3 experts en gestion de projet pour les interroger et nous les avons laissé s'exprimer à travers des entretiens semi-directifs.

La recherche empirique a complété nos nombreuses lectures sur le sujet. Ainsi, les données recueillies ont permis d'identifier une liste de 11 comportements indésirables et 10 conséquences indésirables issues de ces comportements. Nous avons dégagé également le lien entre les comportements indésirables et le triptyque objectif du projet (qualité, coût et délai), apprécié l'influence des conséquences indésirables sur ce même triptyque et validé 5 impacts de ces conséquences indésirables dans les projets de construction.

Par ailleurs, nous avons obtenu 12 actions incitatives qui font émerger le leadership, la vision, l'organisation et la pratique GRH du gestionnaire de projet (les leviers pivots de la responsabilisation de l'équipe) et proposé le processus pratique de responsabilisation en 7 étapes. Ces résultats ont été testés et confirmés sur le terrain à travers deux cas de projets de construction (Elim et Hôtel Garden). Cela nous a amené à confirmer que la responsabilisation de l'équipe opérationnelle contribue efficacement à la maîtrise des comportements indésirables donc, impacte positivement la performance du projet et que le succès de la mise en œuvre de la responsabilisation dépend de la combinaison adéquate des actions incitatives favorables à l'émergence de ses leviers pivots et de sa structure principale constituée de 7 étapes.

Cet ouvrage s'articule autour de quatre chapitres. Le premier est consacré au cadre théorique et conceptuel de la recherche : il fixe les objectifs, questionne, fait des propositions de recherche et apporte des éclairages sur les concepts clés de la recherche à partir de la littérature scientifique et professionnelle existante. Le deuxième est consacré à la méthodologie et fixe les bases d'opérationnalisation de la recherche. Le troisième aborde les résultats bruts de la recherche, interprète les données de la recherche, présente les résultats et liste les actions incitatives de responsabilisation de l'équipe opérationnelle. Le quatrième présente la discussion des résultats. Il traite des implications théoriques et pratiques. Les propositions y sont faites dans le sens d'améliorer la performance des projets de construction de bâtiment. Enfin, le cinquième et dernier chapitre présente les recommandations managériales. La conclusion générale synthétise les différents apports théoriques et empiriques, les limites de la recherche, mais aussi les implications managériales.