



Université du Québec  
à Rimouski

**COMPRENDRE L'INFLUENCE DE LA GESTION  
DURABLE DES RESSOURCES HUMAINES SUR LA  
PERFORMANCE DES PROJETS DE CONSTRUCTION  
LE CAS DE LA LIBYE**

Mémoire présenté

dans le cadre du programme de maîtrise en gestion de projet  
en vue de l'obtention du grade de maître ès sciences (M.Sc.)

**PAR**

**© CHUBA LEUNGA DIDIER**

**Septembre 2023**

**Composition du jury :**

**Andrée-Anne Deschênes, présidente du jury, Université du Québec à Rimouski**

**Catherine Beaudry, directrice de recherche, Université du Québec à Rimouski**

**Stéphane Paquin, consultant sénior, 4DRA Formation**

Dépôt initial le 10 août 2023

Dépôt final le 05 septembre 2023

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI  
Service de la bibliothèque

Avertissement

La diffusion de ce mémoire ou de cette thèse se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire « *Autorisation de reproduire et de diffuser un rapport, un mémoire ou une thèse* ». En signant ce formulaire, l'auteur concède à l'Université du Québec à Rimouski une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de son travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, l'auteur autorise l'Université du Québec à Rimouski à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de son travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits moraux ni à ses droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, l'auteur conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont il possède un exemplaire.

## **REMERCIEMENTS**

Je tiens sincèrement à exprimer ma profonde gratitude à mon épouse MENDOUGA Fidèle ainsi qu'à toute ma famille pour leur soutien indéfectible tout au long de ce projet. Leur encouragement et leur compréhension ont été une source d'inspiration qui m'a permis de surmonter les défis et d'aller de l'avant.

Je souhaite également exprimer mes remerciements les plus chaleureux à ma directrice de mémoire Catherine Beaudry pour son encadrement précieux et ses conseils éclairés. Sa disponibilité et son expertise ont été essentielles pour orienter mes recherches et améliorer la qualité de mon travail.

En outre, je tiens à remercier toutes les autres personnes qui ont contribué de près ou de loin à ce projet. Que ce soit par leurs conseils, leurs suggestions ou leur aide matérielle, chacune de ces contributions a été inestimable et a contribué à la réussite de cette étude.

Enfin, je suis reconnaissant envers tous les participants qui ont accepté de partager leurs connaissances et leurs expériences, sans lesquels cette recherche n'aurait pas été possible.

Merci à tous pour votre précieuse collaboration et votre soutien constant. Votre contribution a été d'une importance capitale dans la réalisation de ce projet.

## AVANT-PROPOS

Chers lecteurs,

C'est avec un grand plaisir que je présente ce travail de recherche intitulé *L'influence de la gestion durable des ressources humaines sur la performance des projets de construction en Libye*. Ce projet de mémoire représente le fruit de nombreuses heures de recherche, de collecte de données et d'analyses, et je suis heureux de le partager avec vous aujourd'hui.

L'idée de cette étude est née de mon intérêt pour le secteur de la construction en Libye et de ma conviction profonde que la gestion efficace des ressources humaines est un élément clé pour le succès des projets dans ce domaine. La gestion durable des ressources humaines est une approche qui tient compte à la fois des besoins des employés et de l'impact sur les performances organisationnelles, et j'ai voulu explorer comment cette approche pourrait être mise en œuvre dans le contexte spécifique de la construction en Libye.

Je remercie les trois entreprises de construction en Libye et les participants qui ont généreusement pris le temps de participer à cette étude. Leurs perspectives et leurs expériences ont été des éléments clés pour enrichir cette recherche.

J'espère sincèrement que cette étude apportera une contribution significative à la compréhension de l'importance de la gestion durable des ressources humaines dans le secteur de la construction en Libye. Je vous invite à parcourir les pages qui suivent et à découvrir les résultats de cette recherche.

Bien à vous,

CHUBA LEUNGA DIDIER

## RÉSUMÉ

Cette recherche examine l'influence de la gestion durable des ressources humaines (GDRH) sur la performance des projets de construction en Libye. La GDRH joue un rôle crucial dans le succès des projets de construction, et cette étude se penche sur les pratiques de GDRH durables susceptibles d'améliorer la performance globale des entreprises impliquées dans la gestion de projets. La littérature suggère que des pratiques de GDRH durables peuvent stimuler l'engagement et la productivité des employés, améliorer la qualité du travail, renforcer la communication et la collaboration entre les équipes, contribuant ainsi au succès des projets de construction.

La recherche étudie trois entreprises de construction en Libye. Quinze participants ont été interviewés pour recueillir leurs points de vue sur les pratiques de GDRH mises en œuvre dans leur organisation et leur impact sur la performance des projets.

La méthodologie qualitative repose sur des entretiens semi-structurés avec les participants. La méthode d'échantillonnage boule de neige a été utilisée pour recruter les participants, permettant d'obtenir un aperçu global des pratiques de GDRH dans différentes entreprises de construction en Libye.

Les résultats indiquent que les entreprises à l'étude mettent en place diverses pratiques de GDRH pour attirer, développer et motiver leurs employés. Les exemples concrets de réussites comprennent des programmes de formation et de développement, des initiatives de conciliation travail-vie personnelle, ainsi que des systèmes de reconnaissance et de récompenses pour les performances exceptionnelles.

Cependant, des défis ont également été relevés par les participants, tels que la gestion des contrats à court terme pouvant affecter la stabilité et la motivation des employés. Des améliorations sont suggérées, notamment en matière de communication et de transparence au sein des organisations.

En conclusion, cette recherche souligne l'importance de la gestion durable des ressources humaines dans le secteur de la construction en Libye. Des pratiques de GDRH efficaces peuvent influencer positivement la performance des projets en favorisant l'engagement et la productivité des employés. Toutefois, relever les défis identifiés et adopter des stratégies d'amélioration continue des pratiques de GDRH est essentiel pour maximiser ces bénéfices.

Mots clés : Gestion durable des ressources humaines, performance des projets, construction, Libye, pratiques de gestion des ressources humaines, engagement des employés, motivation des employés.

## ABSTRACT

"This research examines the influence of Sustainable Human Resource Management (SHRM) on the performance of construction projects in Libya. SHRM plays a crucial role in the success of construction projects, and this study focuses on sustainable SHRM practices that can enhance the overall performance of companies involved in project management. The literature suggests that sustainable SHRM practices can boost employee engagement and productivity, improve work quality, strengthen communication and collaboration among teams, thereby contributing to the success of construction projects.

The study investigates three construction companies in Libya. Fifteen participants were interviewed to gather their insights on the SHRM practices implemented in their organizations and their impact on project performance.

The qualitative methodology is based on semi-structured interviews with the participants. The snowball sampling method was used to recruit participants, enabling a comprehensive overview of SHRM practices in different construction companies in Libya. The results indicate that the studied companies have implemented various SHRM practices to attract, develop, and motivate their employees. Concrete examples of successes include training and development programs, work-life balance initiatives, as well as recognition and rewards systems for outstanding performance.

However, challenges were also identified by the participants, such as managing short-term contracts that may affect employee stability and motivation. Improvements are suggested, particularly in the areas of communication and transparency within the organizations.

In conclusion, this research highlights the importance of Sustainable Human Resource Management in the construction sector in Libya. Effective SHRM practices can positively influence project performance by fostering employee engagement and productivity. Nevertheless, addressing the identified challenges and adopting strategies for continuous improvement of SHRM practices are essential to maximize these benefits.

Keywords : Sustainable Human Resource Management, project performance, construction, Libya, HR practices, employee engagement, employee motivation.

## TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS .....	IV
AVANT-PROPOS .....	V
RÉSUMÉ.....	VI
ABSTRACT .....	VII
TABLE DES MATIÈRES .....	VIII
LISTE DES TABLEAUX.....	XII
LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES .....	XIII
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	1
CHAPITRE 1 RECENSION DES ECRITS.....	4
<b>1.1 MISE EN CONTEXTE : LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DANS LES PROJETS DE CONSTRUCTION .....</b>	<b>4</b>
<b>1.2 DEFINITION DES CONCEPTS .....</b>	<b>11</b>
1.2.1 La gestion des ressources humaines.....	11
1.2.2 La gestion durable des ressources humaines (GDRH).....	15
1.2.3 La performance organisationnelle.....	20
<b>1.3 LA GESTION DURABLE DES RESSOURCES HUMAINES (GDRH) .....</b>	<b>22</b>
1.3.1 Les conséquences de la gestion durable des ressources humaines.....	22
1.3.1.1 Sur la société .....	22
1.3.1.2 Sur l'organisation .....	23
1.3.1.3 Sur les projets de construction .....	25
1.3.2 Les pratiques durables de gestion des ressources humaines .....	27
1.3.2.1 Les acteurs impliqués .....	30
<b>a) LES CONSEILLERS EN GESTION DES RESSOURCES HUMAINES .....</b>	<b>30</b>
<b>b) LES GESTIONNAIRES.....</b>	<b>31</b>
<b>c) LES EMPLOYES.....</b>	<b>32</b>
<b>d) LES FOURNISSEURS.....</b>	<b>33</b>
<b>e) LES CLIENTS .....</b>	<b>33</b>
<b>f) LA SOCIETE .....</b>	<b>34</b>
1.3.2.2 Facteurs de succès pour une gestion durable des ressources humaines .....	35
1.3.2.3 Orientation à long terme.....	36
1.3.2.4 Soins aux employés.....	37
1.3.2.5 Soutien à l'environnement .....	38
1.3.2.6 Rentabilité .....	39
1.3.2.7 Participation des employés au dialogue social.....	39
1.3.2.8 Perfectionnement des employés .....	41
1.3.2.9 Partenariat externe.....	42
1.3.2.10 Flexibilité .....	43
1.3.2.11 Au-delà de la réglementation du travail .....	44



1.3.2.12	Égalité et équité .....	45
1.3.3	Gestion durable des ressources humaines dans le secteur de la construction en Libye	46
1.3.4	Gestion durable des ressources humaines dans les pays en développement .....	47
<b>1.4</b>	<b>LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE .....</b>	<b>49</b>
1.4.1	Gestion durable des ressources humaines et performance organisationnelle .....	54
	<b>CHAPITRE 2 DEMARCHE METHODOLOGIQUE.....</b>	<b>58</b>
<b>2.1</b>	<b>QUESTION ET OBJECTIFS DE LA RECHERCHE .....</b>	<b>58</b>
<b>2.2</b>	<b>PERTINENCE DE LA RECHERCHE .....</b>	<b>59</b>
2.2.1	Pertinence sociale .....	59
2.2.2	Pertinence scientifique .....	60
<b>2.3</b>	<b>APPROCHE METHODOLOGIQUE.....</b>	<b>61</b>
<b>2.4</b>	<b>LA CONCEPTION DE LA RECHERCHE .....</b>	<b>64</b>
2.4.1	La collecte des données par entrevues semi-dirigées .....	65
2.4.2	La population à l'étude et la constitution de l'échantillon.....	66
2.4.3	L'analyse des données .....	69
<b>2.5</b>	<b>CONSIDERATIONS ETHIQUES .....</b>	<b>70</b>
2.5.1	Respect des personnes .....	70
2.5.2	Le consentement .....	70
2.5.3	Vie privée et confidentialité.....	70
	<b>CHAPITRE 3 ANALYSE DES RESULTATS ET DISCUSSION.....</b>	<b>72</b>
<b>3.1</b>	<b>Expérience de travail et rôle des employés dans le secteur de la construction en Libye.....</b>	<b>73</b>
3.1.1	Portrait des entreprises.....	73
3.1.1.1	Entreprise « A » .....	73
3.1.1.2	Entreprise « B » .....	74
3.1.1.3	Entreprise « C » .....	74
3.1.2	Présentation des participants et de leur expérience professionnelle .....	75
3.1.3	Implication dans les projets de construction.....	79
<b>3.2</b>	<b>Évolution du secteur de la construction en Libye .....</b>	<b>79</b>
3.2.1	Contexte historique du secteur de la construction en Libye .....	79
<b>3.3</b>	<b>Transformations majeures au cours des deux dernières décennies .....</b>	<b>80</b>
3.3.1	Impact de ces évolutions sur les projets de construction .....	81
3.3.2	Importance de prendre en compte ces évolutions dans la gestion des ressources humaines	82
<b>3.4</b>	<b>Gestion durable des ressources humaines dans les entreprises de construction en Libye.....</b>	<b>83</b>
3.4.1	Présentation des pratiques actuelles de gestion des ressources humaines .....	83

3.4.1.1	Recrutement et sélection .....	84
3.4.1.2	Formation et développement.....	85
3.4.1.3	Conciliation travail-vie personnelle .....	86
3.4.1.4	Communication et transparence .....	86
3.4.1.5	Reconnaissance et récompenses.....	87
<b>3.5</b>	<b>Analyse des pratiques en termes de durabilité .....</b>	<b>89</b>
3.5.1	Évaluation de l'impact de ces pratiques sur la performance des projets.....	94
3.5.1.1	Formation et développement professionnel (Impact sur la compétence des employés et la qualité de travail).....	94
3.5.1.2	Conciliation travail-vie personnelle .....	94
3.5.1.3	Communication et transparence .....	95
3.5.1.4	Reconnaissance .....	95
3.5.2	Exemples concrets de réussites ou de défis liés à la gestion durable des ressources humaines	97
<b>3.6</b>	<b>L'influence de la gestion durable des ressources humaines sur la performance des projets de construction en Libye.....</b>	<b>99</b>
3.6.1	Synthèse des résultats concernant les pratiques de gestion durable des ressources humaines	99
3.6.2	Analyse de l'influence de ces pratiques sur la performance des projets.....	100
3.6.3	Identification de facteurs clés de succès ou de freins potentiels.....	101
<b>3.7</b>	<b>Perspectives futures de la gestion durable des ressources humaines dans les entreprises de construction libyennes.....</b>	<b>102</b>
3.7.1	Analyse des perspectives identifiées par les participants.....	103
3.7.2	Recommandations pour améliorer la gestion durable des ressources humaines	103
3.7.3	Proposition de mesures concrètes pour intégrer davantage la durabilité dans la gestion des ressources humaines .....	104
3.7.4	Importance de l'engagement des entreprises et des parties prenantes .....	105
<b>3.8</b>	<b>Conclusion.....</b>	<b>106</b>
3.8.1	Récapitulatif des principaux résultats et articulation avec la littérature.....	106
3.8.1.1	Attirer et retenir les talents qualifiés .....	107
3.8.1.2	Favoriser la satisfaction et le bien-être des employés.....	108
3.8.1.3	Adopter des approches flexibles pour gérer les équipes et les projets .....	108
3.8.1.4	Investir dans la formation et le développement des compétences .....	108
3.8.1.5	Promouvoir la communication et l'engagement des employés.....	109
<b>3.9</b>	<b>Contributions de la recherche à la compréhension de l'influence de la gestion durable des ressources humaines sur la performance des projets de construction en Libye .....</b>	<b>110</b>
<b>3.10</b>	<b>Limites de l'étude et perspectives futures .....</b>	<b>110</b>

CONCLUSION GÉNÉRALE.....	112
ANNEXES.....	115
LETTER OF PRESENTATION.....	115
ANNEXE II .....	116
FORMULAIRE DE CONSENTEMENT .....	116
ANNEXE III .....	122
GUIDE D'ENTREVUES .....	122
ANNEXE IV .....	124
CERTIFICAT D'ETHIQUE.....	124
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	126

## **LISTE DES TABLEAUX**

Tableau 1: Profil des participants et leurs fonctions dans l'entreprise A.....	76
Tableau 2 : Profil des participants et leurs fonctions dans l'entreprise B :.....	76
Tableau 3: Profil des participants et leurs fonctions dans l'entreprise C.....	76
Tableau 4: Description des tâches des participants au sein des entreprises .....	78

## **LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES**

CII/IIC	Construction Industry Institute/Institut de l'industrie de la construction
GDRH	Gestion durable des ressources humaines
GRH	Gestion des ressources humaines
GRI	Global Reporting Initiative
GSRH	Gestion stratégique des ressources humaines
IDH	Indice de développement humain
PIB	Produit intérieur brut
PME	Petites et moyennes entreprises
RH	Ressources humaines
RNB	Revenu national brut
RSE	Responsabilité Sociale des Entreprises
TQM/GQT	Total Quality Management/Gestion totale de la qualité
USD	United States Dollars



## INTRODUCTION GÉNÉRALE

La gestion durable des ressources humaines est un concept qui repose non seulement sur l'attraction et la rétention de la main-d'œuvre talentueuse, mais aussi sur le déploiement des mesures efficaces pour la développer au sein d'une organisation (Randev et Jha, 2019). Ainsi, pour assurer la mise en œuvre et l'achèvement réussis des projets dans l'industrie de la construction, les organisations modernes sont tenues d'assurer la présence d'une main-d'œuvre de qualité et performante. Cette mise en œuvre réussie des projets et l'efficacité des équipes des projets peuvent être atteintes par les gestionnaires des projets et les dirigeants, entre autres grâce aux mesures durables de gestion des ressources humaines (Neyestani, 2014). Dans le cadre de pratiques durables de gestion des ressources humaines, les organisations des industries de la construction concentrent leurs efforts et leur initiative vers l'élaboration et la mise en œuvre de politiques de ressources humaines qui reflètent véritablement leur vision et leur mission, ainsi que la communication à la main-d'œuvre des principes à respecter afin d'aligner ses propres objectifs aux objectifs de l'entreprise (Al-Mustapha, 2017).

Plusieurs auteurs, à l'instar de Gutterman (2020) et Karman (2020), affirment que la durabilité a transformé la pensée dans un certain nombre de domaines de gestion tels que la gestion des ressources humaines (GRH), où les employés ne sont plus considérés comme de simples outils à utiliser pour atteindre les objectifs économiques et financiers, mais comme des ressources à valoriser et à préserver afin qu'ils puissent contribuer à l'entreprise, mais également à leurs familles et à la communauté en général. Par conséquent, les professionnels de la GRH commencent à voir la GRH à la fois comme un « moyen » d'atteindre les objectifs stratégiques d'une organisation fondés sur la durabilité et comme une « fin » ou un objectif à part entière.

L'industrie de la construction en Libye a connu un dynamisme au cours des cinq dernières décennies. Bien que le secteur de la construction constitue une activité économique mondiale importante à forte intensité de main-d'œuvre, peu d'attention a été accordée à l'étude des questions de gestion des ressources humaines et aux moyens de les aborder dans

les industries de la construction d'un pays en développement comme la Libye (Abuazoom et al., 2017). Ce mémoire se penche sur la performance des industries de la construction dans l'un des pays en développement, à savoir la Libye, dans un contexte de gestion durable des ressources humaines. Plus précisément, l'objectif général de cette de recherche est de comprendre l'influence de la gestion durable des ressources humaines sur la performance des projets de construction en Lybie.

La gestion durable des ressources humaines est axée sur l'attraction, la rétention, la satisfaction et le développement de la main-d'œuvre au sein d'une organisation grâce à des pratiques de gestion et de leadership efficaces uniques dans chaque organisation. Cependant, malgré son importance dans l'économie mondiale, l'étude des problèmes de gestion des ressources humaines dans le secteur de la construction a été négligée. En outre, En effet, il s'agit d'un secteur d'activité qui est différent à plusieurs égards, notamment sous l'angle des règlementations, de la santé-sécurité, des matériaux, etc.. En conséquence, l'industrie de la construction en Libye a souffert d'une mauvaise image en ce qui concerne les pratiques de gestion des ressources humaines et les relations avec les employés (Abuazoom et al., 2017).

Les raisons sous-jacentes qui motivent le choix de ce thème sont la nature évolutive des paradigmes de la gestion classique des ressources humaines vers la gestion durable des ressources humaines et la manière dont ce changement de paradigme peut influencer la performance des projets de construction dans les pays en voie de développement comme la Libye.

Pour atteindre l'objectif de la recherche, une démarche qualitative a été empruntée. La méthodologie utilisée a consisté en une revue de littérature approfondie, ainsi que des entretiens semi-dirigés menés auprès de 15 participants issus de trois entreprises opérant dans le secteur de la construction en Libye.

Ce mémoire est structuré en trois principaux chapitres qui sont brièvement énoncés ci-dessous. Le chapitre 1 est consacré à la recension des écrits sur ce thème de recherche. Le chapitre 2 décrit le cadre méthodologique. Dans ce chapitre, les méthodes qui ont été employées pour mener l'étude sont décrites. Il donne un aperçu des méthodes et des outils



de recherche qui ont été utilisés pour évaluer les données recueillies. Le chapitre 3 est dédié à la présentation des résultats et à la discussion.

# **CHAPITRE 1**

## **RECENSION DES ECRITS**

Dans ce chapitre, les écrits sur le thème à l'étude sont recensés. Après avoir présenté une brève mise en contexte, les concepts de la recherche sont définis. S'ensuit une revue de la littérature sur la gestion durable des ressources humaines et sur la performance organisationnelle, qui sont ensuite ancrés dans le contexte libyen.

### **1.1 MISE EN CONTEXTE : LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DANS LES PROJETS DE CONSTRUCTION**

La main-d'œuvre s'avère un atout important pour la performance de toute organisation. C'est particulièrement vrai dans le cas des industries à forte intensité de main-d'œuvre, telle que l'industrie de la construction (Malkani et al., 2013). Cependant, la main-d'œuvre dans une organisation représente l'une des ressources la plus complexe à gérer pour l'achèvement satisfaisant d'un projet. Par exemple, l'industrie de la construction peut connaître des complexités dans le respect des délais d'achèvement de projet et de dépassement du financement alloué en raison de la rareté de main-d'œuvre qualifiée pour effectuer les travaux prévus. Il est possible de gérer efficacement de tels problèmes à travers l'utilisation appropriée des techniques de gestion des ressources humaines (Malkani et al., 2013).

L'industrie de la construction est l'un des plus importants secteurs d'emploi dans le monde. Elle représente une part importante du produit intérieur brut (PIB) mondial (Loosemore, 2003). De plus, elle est l'un des secteurs d'activités à haut risque, le plus complexe et le plus dynamique. D'ailleurs, un projet de construction repose dans la plupart des cas sur une main-d'œuvre manuelle qualifiée soutenue par un cadre de gestion, qui doit coordonner de nombreuses organisations professionnelles de construction et de fournisseurs dont l'implication sporadique change au cours du temps. La fragmentation et le dynamisme

de ce processus et la nécessité d'intégrer un large éventail de cultures professionnelles font de la construction l'une des industries les plus complexes dans laquelle l'application de bonnes pratiques de gestion des ressources humaines importe (Loosemore, 2003), notamment au regard de la performance organisationnelle.

Bien qu'il existe de la littérature sur l'influence des pratiques de GRH sur la performance organisationnelle, peu d'écrits tiennent compte du contexte et des défis particuliers que présente l'industrie de la construction, dont la plupart des activités sont axées sur les projets de construction. De plus, très peu de recherches font allusion aux approches efficaces de GRH dans le secteur de la construction ou à l'examen de l'adaptation de ces activités et leur mise en œuvre de manière à améliorer le rendement et la satisfaction au travail de la main-d'œuvre de l'industrie (Loosemore, 2003). Il faut souligner cependant que les auteurs sont unanimes sur le fait que les organisations désireuses d'attirer et de conserver des ressources humaines doivent changer le paradigme actuel où les ressources humaines sont plutôt consommées que d'être développées (Stankevičiūtė et Savanevičienė, 2018). Ce faisant, la gestion durable des ressources humaines (GDRH) est perçue alors comme une extension de la gestion stratégique des ressources humaines (GSRH). De plus, elle présente une nouvelle approche de la gestion des personnes qui met l'accent sur le développement, la régénération et le renouvellement à long terme des ressources humaines.

Dans le contexte de la gestion de projet, une grande partie de la littérature se concentre sur la réalisation dans les délais, dans les limites du budget et selon les spécifications. Toutefois, l'envergure du projet peut également être définie pour atteindre les objectifs stratégiques de l'organisation (Singh, 2017).

Turner (2014) met en évidence le concept de gestion de projet en tant qu'aspect distinct de la gestion globale d'une organisation. Il souligne que la gestion de projet vise à améliorer les processus permettant d'atteindre les objectifs stratégiques de l'organisation. Cela implique la capacité à gérer plusieurs projets simultanément, en accordant une attention particulière à la planification, à la coordination des ressources, à la maîtrise des délais et à l'optimisation des résultats. Par conséquent, la gestion de projet est reconnue comme une

discipline particulière de gestion qui offre des outils et des méthodes spécifiques pour aborder les défis uniques liés à la gestion simultanée de plusieurs projets au sein d'une organisation.

La gestion de projets se caractérise par son objectif spécifique et temporaire, son unicité, son organisation temporaire, sa complexité, sa gestion des ressources limitées, ses risques et incertitudes, ainsi que sa structuration en phases distinctes. Ces caractéristiques la différencient des autres formes de gestion axées sur des activités continues ou récurrentes (Crawford et Nahmias, 2010 ; Turner, 2014).

Loosemore et al. (2003) indiquent que l'industrie de la construction est un secteur qui comprend une main-d'œuvre extrêmement diversifiée qui réalise les travaux allant du simple logement à l'aménagement de projets d'infrastructure très complexes. Toutefois, tous projets de construction, quelle que soit leur envergure, ont des points communs caractéristiques, qui comprennent les éléments suivants :

Leur nature unique et ponctuelle. Contrairement à d'autres secteurs, où les prototypes peuvent être testés avant le début de la production réelle, les projets de construction ont tendance à être des organisations uniques et ponctuelles qui sont conçues et construites pour répondre aux besoins particuliers d'un client en matière de produits et de services. Cette situation peut entraîner des risques importants pour les personnes travaillant sur un projet, qui découlent en grande partie des problèmes de courbe d'apprentissage associés à la relation entre les nouvelles activités de travail et des lieux de travail qui sont en constante évolution (Loosemore et al., 2003).

Leur tendance à être attribués à court préavis. De nombreux projets de construction sont attribués à la suite d'une période d'appel d'offres compétitif, où les possibilités de planification approfondie sont souvent limitées. Ayant obtenu un contrat, un consultant en conception ou un entrepreneur doit mobiliser une équipe de projet composée d'un mélange approprié de compétences et avoir la capacité de répondre rapidement aux demandes du projet. La fonction de ressourcement peut avoir besoin de répondre à des changements soudains dans la charge de travail, car il ne peut y avoir aucune garantie quant à la quantité de travail entrepris à un moment donné. Aussi, en construction, la plupart des projets sont réalisés à court terme et chacun des nouveaux sites nécessitent leur propre équipe de gestion.

La planification de la gestion concerne donc le transfert de la direction pour former de nouvelles équipes, avec la formation et la promotion pour favoriser de nouvelles ressources de gestion et le recrutement de cadres extérieurs à l'entreprise (Cannon et al., 1990).

Leur dépendance à l'égard d'une main-d'œuvre temporaire. Les projets de construction sont, pour la plupart, construits in situ. Même avec l'utilisation accrue de la fabrication hors site et l'utilisation plus large de composants préfabriqués, le produit final est normalement assemblé et complété sur le site requis pour l'emplacement. Cela nécessite l'emploi d'une main-d'œuvre temporaire qui peut se déplacer d'un emplacement de projet à l'autre. Ce caractère éphémère pose de nombreux problèmes aux travailleurs, tels que des journées de travail plus longues, des frais de déplacement pour se rendre au travail et gérer les questions d'équilibre entre le travail et la vie personnelle ; puisque leurs familles peuvent ne pas nécessairement être aussi mobiles. Le caractère éphémère survient également au sein des projets, étant donné que la composition des équipes change normalement au cours des différentes étapes du projet, impliquant des personnes issues de nombreuses organisations, origines et emplacements (Loosemore et al., 2003).

Des clients de plus en plus exigeants. Ces dernières années, il y a eu une augmentation des exigences en termes de la qualité du service et du produit attendu par les clients sollicitant les travaux de construction. Par exemple, en Australie, dans les années 2000, il a été estimé que les projets de construction sont livrés dans environ la moitié de temps que des années précédentes. Inévitablement, cela nécessite l'engagement considérable de ceux qui travaillent dans l'industrie, qui tend à se manifester par des pratiques de travail sans sécurité, de longues heures de travail et une augmentation de niveau de stress (Loosemore et al., 2003).

Une culture dominée par les hommes. La construction est l'une des industries les plus dominées par les hommes dans pratiquement toutes les sociétés développées (Dainty et al., 2006). Les hommes dominent à la fois l'artisanat et les postes professionnels et de gestion dans le secteur. De nombreux défis en découlent, comme les pénuries de main-d'œuvre qualifiée causées par le recrutement à partir d'une seule partie de la population, les difficultés dans la gestion de l'égalité des chances entre les possibilités et la diversité de la main-

d'œuvre, et des défis considérables en matière de création d'une atmosphère propice dans laquelle divers talents et compétences peuvent être pleinement utilisés (Dainty et al., 2006).

Dans l'industrie de la construction, l'ensemble des compétences requises pour les projets change avec le temps en raison d'une différence entre les attentes des jeunes travailleurs et celles de la génération plus âgée. La technologie étant à la base de cette industrie, elle peut être considérée comme un autre outil efficace que le service des ressources humaines ou la direction (en l'absence d'un tel département) peut mettre à profit afin de recruter de nouvelles générations (Keating et Olivares, 2007; Zhu et al., 2008). À cet égard, les entreprises de construction sont généralement confrontées à de nombreux défis qui nécessitent l'attention constante de l'équipe de GRH. L'équipe doit s'assurer d'attirer, de développer et de maintenir une main-d'œuvre talentueuse pour soutenir les objectifs organisationnels. Cependant, les entreprises de construction éprouvent périodiquement des difficultés à respecter les dates d'achèvement des projets en raison de l'insuffisance de main-d'œuvre et de personnel qualifiés pour effectuer les travaux efficacement (Malkani et Kambekar, 2013).

Aussi les activités de construction axées sur les projets présentent des caractéristiques distinctes, telles que des projets personnalisés répondant aux besoins des clients, une main-d'œuvre mobile et des incertitudes liées à la production. Ces particularités entraînent des différences notables dans les politiques et les pratiques de gestion des ressources humaines par rapport à d'autres secteurs (Huemann & Keegan, 2007, cités par Nwosu et al., 2021). Cette situation est amplifiée par la croissance des petites et moyennes entreprises (PME) dans le domaine de la construction, qui ont tendance à faire appel à des sous-traitants spécialisés en main-d'œuvre, réduisant ainsi l'accent sur la formation des employés (Nwosu et al., 2021). En conséquence, des problèmes de performance surviennent parfois, comme des retards dans la livraison des projets, engendrant des conflits avec les parties prenantes, les investisseurs et les bailleurs de fonds (Malkani et Kambekar, 2013).

Face à ces enjeux, le recrutement et la sélection de travailleurs compétents deviennent un défi majeur pour les responsables des ressources humaines. La rareté des ressources disponibles et la mobilité fréquente de la main-d'œuvre compliquent la tâche de formation et

de maintien des compétences au sein des entreprises. Cela s'explique en grande partie par les variations dans les types de travaux de construction proposés en fonction des demandes des clients (Docherty et al., 2002). Former un employé pour des tâches peu valorisantes sur le plan financier n'est souvent pas viable. Par conséquent, de nombreuses entreprises du secteur privilégient l'embauche limitée de travailleurs qualifiés, ce choix ayant des répercussions sur la qualité des projets livrés, les délais de réalisation et l'augmentation des risques sur les chantiers.

Anyim et al. (2011) soulignent également que les accidents demeurent quelques-uns des principaux défis auxquels l'industrie de la construction est confrontée. Une étude menée en Arabie saoudite, citée par Dakhil (2013), a identifié plusieurs raisons derrière les accidents, notamment le manque de sensibilisation à la sécurité par les dirigeants, l'absence de formation, la faible sensibilisation des gestionnaires à la sécurité, la réticence à allouer des ressources à la sécurité, le manque de main-d'œuvre certifiée et expérimentée, les équipements inadéquats, l'absence de mesures de premiers secours, le retard dans la mise en œuvre des réglementations de sécurité, le manque d'engagement organisationnel, le faible niveau d'éducation des travailleurs et une mauvaise perception de la sécurité au travail par les employés.

Anyim et al. (2011) ajoutent que les accidents se produisent principalement en raison d'une mauvaise exécution et d'un manque de supervision appropriée. Il est donc nécessaire qu'une bonne planification soit faite avec des rôles bien répartis et attribués tout en assurant le leadership et le travail d'équipe. Une telle planification permet de s'assurer que les accidents sont minimales en raison de la responsabilité des employés.

Selon Nwosu et al. (2021), la rémunération ou la récompense s'avère aussi une question importante et est identifiée comme un facteur de motivation, pour que les employés obtiennent de bons résultats et contribuent efficacement à la croissance et à l'atteinte de l'objectif dont l'organisation a besoin pour avoir un bon système de récompense dans l'entreprise de construction. La rémunération est considérée comme un paiement de l'organisation aux employés pour leurs services en fonction des salaires et d'autres avantages sociaux. Cependant, une rémunération adéquate des ressources humaines est nécessaire pour

assurer un niveau élevé de productivité pour les employés de la construction qui sont généralement tenus non seulement de travailler même les jours fériés et les week-ends parce que les projets de construction ont un calendrier précis et devraient être terminés comme l'exigent les clients et la météo, mais sont aussi exposés à des accidents, des blessures et des dangers divers (Nwosu et al., 2021).

La variété des rôles présents dans le secteur de la construction, impliquant les acteurs tels que ingénieurs, architectes, électriciens, techniciens, contremaîtres et ouvriers, associée à la diversité des normes et réglementations dans différents pays, rend difficile l'établissement d'un modèle de rémunération uniforme. Néanmoins, il est crucial de manière à maintenir un personnel fortement engagé, que le système de récompenses au sein de l'industrie de la construction soit minutieusement pris en considération.

Les enjeux liés à la gestion durable des ressources humaines dans le contexte de projets sont étroitement liés aux spécificités du cadre dans lequel ces projets prennent place. Il est important de noter que ces enjeux varient en fonction des pays et de leurs contextes respectifs. À cet égard, la situation en Libye est actuellement en phase de réforme. Dans ce contexte, Abuazoom (2019) souligne que les pratiques actuelles de gestion des ressources humaines ne se montrent pas suffisamment efficaces pour s'aligner avec les standards modernes. Cette situation découle de diverses raisons.

L'une de ces raisons réside dans le fait que les acteurs opérant dans l'industrie de la construction en Libye sont encadrés par un système d'approvisionnement traditionnel, caractérisé par une prédominance de la communication verbale plutôt qu'écrite. Cette particularité entraîne de multiples défis pour les entreprises locales et étrangères opérant en Libye, du fait des difficultés inhérentes à un tel mode de fonctionnement (Shibani et al., 2010). Parallèlement, l'absence actuelle de reconnaissance des pratiques légitimes et d'un soutien affirmé de la haute direction pour la mise en œuvre de méthodes de gestion des ressources humaines constitue une autre raison sous-jacente (Hokoma et al., 2010).

Face à ces circonstances, une impérieuse nécessité émerge : celle de perfectionner les stratégies et les politiques existantes en matière de gestion des ressources humaines. Une telle adaptation s'avère cruciale pour permettre une gestion réussie des employés dans le secteur



de la construction (Bakar et al., 2011). Il apparaît ainsi essentiel de réviser et d'ajuster ces approches afin qu'elles puissent être mises en place de manière efficace, répondant ainsi aux besoins spécifiques et aux challenges que présentent les entreprises de construction dans ce contexte libyen en évolution. En poursuivant cette analyse de la gestion des ressources humaines dans les projets de construction, il est essentiel de clarifier certains concepts clés.

## **1.2 DEFINITION DES CONCEPTS**

### **1.2.1 La gestion des ressources humaines**

Dessler (2011) présente la gestion des ressources humaines (GRH) comme étant le processus de sélection, de formation, d'évaluation et de rémunération des employés, et de prise en charge de leurs préoccupations en matière de relations de travail, de santé et de sécurité et d'équité. L'expression « gestion des ressources humaines » (GRH), fait donc référence à l'administration de l'effectif d'une organisation par l'application de concepts de gestion. Elle met l'accent sur le processus de recrutement, de formation et de maintien de la main-d'œuvre pour augmenter leur productivité (Garg et Batra 2019). Dans le même ordre d'idées, Haslinda (2009, p. 180), définit la gestion des ressources humaines (GRH) comme le « processus de gestion des talents humains pour atteindre les objectifs d'une organisation ». En d'autres termes, la gestion des ressources humaines réfère au processus qui consiste à employer des personnes, à les former, à les indemniser, à élaborer des politiques les concernant et à élaborer des stratégies pour les retenir (University of Minnesota, 2011). La gestion des ressources humaines est donc la fonction organisationnelle qui traite des questions liées aux personnes telles que l'embauche, la rémunération, la gestion de la croissance, le développement organisationnel, la sécurité, le bien-être, les avantages sociaux, la motivation des employés, la communication, l'administration et la formation. Les ressources humaines sont un terme avec lequel de nombreuses organisations décrivent la combinaison de fonctions du personnel administratif classique avec la gestion de la croissance, les relations avec les employés et la planification des ressources (Ehnert, 2006).

Garg et Batra (2019) indiquent que la GRH désigne le capital humain d'une entreprise qui est régi par un processus discipliné et organisé consistant à créer des stratégies pour orienter les efforts des travailleurs vers les objectifs d'une organisation. Aussi, en gestion des ressources humaines, les gestionnaires hiérarchiques sont responsables de la gestion de l'effectif, à travers les interactions avec les employés pour s'assurer de leur motivation d'une part et que l'entreprise se conforme aux réglementations d'emploi applicables d'autre part.

Selon Tichy (1981), la gestion des ressources humaines peut être opérationnelle ou stratégique. Cependant, Ulrich et Dulebohn (2015) approfondissent cette distinction en identifiant une évolution majeure de la GRH au fil du temps, en mettant en évidence les concepts de gestion opérationnelle des ressources humaines, de gestion stratégique des RH et en explorant la transition vers une approche contemporaine de la GRH.

Ils soulignent d'abord la notion de gestion opérationnelle des ressources humaines, qui se concentre sur les aspects transactionnels et administratifs de la GRH, tels que le recrutement, la formation et la gestion des compensations. Historiquement, cette approche avait pour principal objectif de répondre aux besoins internes de l'organisation en matière de personnel. Cependant, les auteurs mettent en garde contre une approche exclusive de la GRH axée uniquement sur ces tâches opérationnelles, soulignant la nécessité d'adopter une perspective plus large.

Ulrich et Dulebohn (2015) indiquent que le concept de gestion stratégique des RH, implique l'alignement des pratiques de GRH avec la stratégie globale de l'organisation. Ils considèrent que cette approche stratégique est essentielle pour créer de la valeur pour l'entreprise affirmant que les professionnels de la GRH ne devraient pas être simplement des administrateurs, mais plutôt des acteurs clés dans la réalisation des objectifs organisationnels. Cette transition vers la gestion stratégique des RH exige une compréhension approfondie des contextes organisationnels et une contribution active à l'innovation et au succès global de l'organisation.

Ulrich et Dulebohn (2015) mettent également en évidence l'approche contemporaine de la GRH, caractérisée par une orientation extérieur/intérieur. Cette approche va au-delà des préoccupations internes de l'organisation pour inclure les attentes des parties prenantes

externes telles que les clients, les investisseurs et la communauté et insiste sur la nécessité pour les professionnels de la GRH d'adopter une perspective qui englobe ces facteurs externes, tout en maintenant une concentration sur les résultats internes tels que les capacités individuelles et organisationnelles.

Malkani et al. (2013) mettent en évidence que dans le contexte actuel, la gestion des ressources humaines joue un rôle stratégique essentiel en contribuant à la réalisation des objectifs et à la réussite organisationnelle. Cette dimension stratégique confère à la GRH un avantage concurrentiel significatif, notamment face à la concurrence accrue sur le marché due à l'évolution rapide et continue de la technologie. La perspective stratégique de la GRH est fortement marquée par cette réalité (Kramar, 2014). La gestion stratégique des ressources humaines se préoccupe d'une part de prédire les résultats à long terme et de s'assurer que l'entreprise a suffisamment de talents humains dans la base de ressources pour atteindre ses objectifs (Boselie et al. 2014). D'autre part, elle traite de la gestion globale de la croissance de l'entreprise et de la mise en œuvre globale des moyens qui contribuent finalement aux objectifs à long terme de l'organisation. Dans ce paradigme, les activités de GRH visent à contribuer aux objectifs économiques de l'organisation, en mettant l'accent sur la conformité aux réglementations légales, la réduction des poursuites judiciaires, la minimisation des coûts par employé et les programmes liés aux attitudes et à la motivation des employés. Par conséquent, la gestion stratégique des ressources humaines est liée à un ensemble de pratiques développées pour atteindre les objectifs de l'entreprise, principalement dans le domaine financier (Genari, 2022). Cette branche de la gestion des ressources humaines repose sur la planification future de l'entreprise puisqu'elle concerne les employés. La branche stratégique de la gestion des ressources humaines doit tenir compte des nombreuses options pour maintenir la compétitivité et la croissance de l'entreprise, y compris l'externalisation de certaines fonctions commerciales. En plus d'examiner l'économie actuelle, l'équipe stratégique des ressources humaines devrait être en mesure de recommander certains employés qui peuvent participer à certains programmes de développement spécifiques. Le personnel des ressources humaines peut également planifier

une reconstruction stratégique pour explorer les idées de collaboration avec une entreprise similaire.

L'importance de la gestion des ressources humaines ne peut être ignorée parce qu'elle aide à fournir un large éventail de solutions aux défis organisationnels complexes qui nécessitent une prise en compte explicite du personnel censé travailler et mettre en œuvre les stratégies conformément à la vision de l'organisation (Kramar, 2014). En outre, les organisations sont rapidement confrontées à des défis financiers et technologiques qui ne peuvent être résolus qu'avec une équipe de gestion des ressources humaines fonctionnelle et appropriée. Pour cette raison, la gestion des ressources humaines est importante afin d'établir un lien entre la formulation de la stratégie de gestion et les implications pour les ressources humaines (Stavrou et Brewster, 2005).

Selon Oswal et al. (2015), la gestion des ressources humaines offre aux employés des mesures incitatives en matière de compétences, d'information et des stratégies de prise de décision qui mènent à une amélioration globale du rendement organisationnel. Aussi, les recherches empiriques effectuées dans ce domaine reliant le développement des ressources humaines et la durabilité montrent un succès non négligeable. Cependant, il est encore nécessaire de tester davantage de théories plus avancées pour expliquer ce lien. Ces mêmes auteurs indiquent que la performance de la gestion des ressources humaines dépend de deux facteurs qui sont internes ou externes. Les facteurs internes sont généralement spécifiques à l'organisation et comprennent les politiques de ressources humaines, la culture organisationnelle, la conception des tâches et les styles de leadership. Les facteurs externes sont les mêmes pour toutes les entreprises et ils réfèrent généralement aux règles établies par le pays, aux questions politiques, aux préférences du marché et aux perceptions de l'ensemble de l'économie du pays (Oswal et al. 2015).

La gestion des ressources humaines exige que les personnes impliquées prennent des décisions liées aux politiques et aux pratiques qui, ensemble, ont le potentiel de façonner la relation entre l'employeur et l'employé et qui visent à atteindre certains objectifs précis. Les objectifs de ces politiques et procédures sont en fonction du rendement de l'employé tel que

défini par la haute direction et leur réalisation ou leur non-réalisation est mesurée de plusieurs façons (Boselie et al. 2019).

Pour ce qui est des projets de construction, le concept de gestion des ressources humaines peut signifier le développement des connaissances des travailleurs ainsi que leur expertise et l'amélioration de leur performance afin que le résultat global du projet de construction soit rentable pour le travailleur ainsi que pour l'entreprise de construction (Othman, 2012). La façon dont les ressources humaines sont gérées dans une entreprise de construction influence grandement la performance du projet (Abuazoom, 2017) et différencie les entreprises de construction qui réussissent et celles qui ne réussissent pas (Townsend et al., 2012). Par exemple, les projets de construction déployant les stratégies requises pour gérer leurs ressources humaines connaissent plus de succès que ceux qui n'adoptent pas et ne mettent pas en œuvre de telles stratégies.

Le concept classique de gestion des ressources humaines laisse à penser à la consommation et à l'exploitation des ressources humaines plutôt qu'à leur développement et leur renouvellement. Les employés hautement qualifiés qui font face à un stress accru lié au travail, aux conflits travail-famille, aux problèmes de santé, à l'épuisement professionnel ou les employés moins qualifiés qui doivent composer avec un manque d'employabilité sont des exemples de cette « consommation de ressources humaines » (Docherty et al., 2002). Dans une autre perspective, la gestion des ressources humaines peut également s'inscrire dans le courant de la durabilité.

### **1.2.2 La gestion durable des ressources humaines (GDRH)**

La notion de durabilité a été mise au jour à l'époque d'Aristote, mais l'idée du développement durable a été soulignée lorsque la Commission Brundtland WCED (1987) a défini le développement durable comme un développement qui a le potentiel de répondre aux besoins immédiats sans compromettre la capacité des générations futures à répondre à leurs propres besoins (Zacher, 2015). À cet égard, des chercheurs soutiennent qu'il est nécessaire de dépasser la vision traditionnelle de la gestion des ressources humaines dans une optique de durabilité (Stavrou et Brewster 2005).

Ehnert (2009, p.74) définit la gestion durable des ressources humaines (GDRH) comme :

un modèle de stratégies et de pratiques de ressources humaines planifiées ou émergentes visant à permettre la réalisation d'un objectif organisationnel tout en reproduisant simultanément la base de ressources humaines sur une longue période calendaire et en contrôlant les effets secondaires et de rétroaction auto-induits sur les systèmes de RH, sur la base des RH et donc sur l'entreprise elle-même.

Cette définition souligne l'aspect à long terme et stratégique du concept de durabilité, tout en insistant sur l'importance de prendre en compte à la fois la perspective organisationnelle et individuelle. En d'autres termes, si la gestion des ressources humaines se résume généralement à des activités telles que le recrutement, la formation, l'évaluation et la rémunération des employés, ainsi que la gestion de leurs préoccupations en matière de relations de travail, de santé et sécurité, et d'équité (Dessler, 2011, p. 39), la gestion durable des ressources humaines (GDRH) va au-delà de ces activités de manière continue et durable. Elle prend en considération les besoins économiques, sociaux et écologiques de l'organisation, de ses membres et des autres parties prenantes (Karlshaus, 2020).

Par ailleurs, la durabilité dans la gestion des ressources humaines signifie gérer les ressources humaines de l'organisation de manière que la relation entre l'employeur et les ressources humaines employées soit bénéfique pour l'organisation et pour que les générations futures n'aient pas à souffrir d'aucune façon. Le concept de durabilité affecte toutes les fonctions de l'organisation, y compris la gestion des ressources humaines. Dans cet ordre d'idées, Thom et Zaugg (2004, p. 217), quant à eux, définissent la GDRH comme « des approches et des activités conceptuelles axées sur le long terme visant à un recrutement, une sélection, un développement, un déploiement et une libération des employés socialement responsables et économiquement appropriés ».

Il convient de noter que la GDRH partage des proximités significatives avec la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE). En effet, la GDRH s'inscrit dans une perspective plus large de développement durable, incluant non seulement la dimension économique mais aussi sociale et environnementale. La RSE intègre ces dimensions en

encourageant les organisations à assumer leur responsabilité envers la société dans son ensemble. Ainsi, la GDRH peut être considérée comme un pilier de la RSE, car elle vise à créer un environnement de travail respectueux des droits humains, favorisant le bien-être des employés, et contribuant ainsi à une société plus équilibrée et durable (Scavarda et al., 2019).

Cette convergence entre la GDRH et la RSE est soutenue par diverses recherches. Par exemple, Scavarda et al., (2019) ont analysé la responsabilité sociale des entreprises et l'Industrie 4.0, en mettant l'accent sur la génération des jeunes. Leur étude propose un cadre de gestion durable des ressources humaines qui s'intègre dans le contexte de la RSE. Cette perspective aligne clairement la GDRH avec les préceptes de la RSE, soulignant comment une approche attentive à la gestion des ressources humaines peut contribuer à des pratiques plus responsables et durables au sein des organisations. De plus, dans les cas où une entreprise connaît un roulement fréquent de ses gestionnaires, chaque nouveau responsable apporte avec lui une formation et une expérience distinctes. Cette situation peut engendrer des disparités dans la manière dont la gestion des ressources humaines est abordée, créant ainsi des variations d'approche. Cependant, l'adoption d'une approche de gestion durable des ressources humaines vise à instaurer une perspective à long terme dans la gestion des actifs organisationnels, avec pour objectif ultime l'amélioration de la performance organisationnelle (Thom et Zaugg, 2004). Selon Stankevičiūtė et Savanevičienė (2018), l'accord commun dans la littérature sur la gestion des ressources humaines (GRH) suggère que les organisations désireuses d'attirer et de retenir des ressources humaines pour la gestion des activités à l'avenir doivent changer le paradigme actuel où les ressources humaines sont plutôt consommées que développées. Ce faisant, la GDRH se présente comme une réponse aux changements sur le plan sociétal, du marché du travail et des relations de travail. Cependant, par rapport à la gestion traditionnelle des RH, les attributs de la GDRH ne sont toujours pas clairs.

Compte tenu des défis futurs du travail, la gestion actuelle des ressources humaines gagne à être repensée pour y intégrer le développement à long terme, la régénération et le renouvellement et en passant de la consommation au développement des ressources humaines. Ainsi, la gestion durable des ressources humaines est considérée comme une

extension de la gestion stratégique des ressources humaines, présentant une nouvelle approche de la gestion des ressources humaines (Davidescu, 2020).

Ehnert (2006) fait savoir qu'historiquement, la durabilité a émergé dans des situations de crise où les ressources économiques, naturelles ou sociales étaient rares et les effets secondaires et de rétroaction menaçaient l'exploitation à long terme de ces ressources. Il est intéressant de noter que les deux problèmes, la rareté des ressources humaines (pénuries de main-d'œuvre) et les effets secondaires et de rétroaction, se retrouvent également dans la pratique de la GRH (Ehnert, 2009). En analogue à l'épuisement des ressources naturelles, de nombreuses entreprises et projets se trouvent aujourd'hui confrontés à un épuisement de personnes compétentes et engagées et/ou à des effets secondaires et de rétroaction du travail et des activités commerciales sur les employés et les entreprises elles-mêmes. L'expression « effets secondaires et rétroaction » fait référence aux résultats qui sont auto-induits par la GRH et les actions managériales d'une entreprise et qui affectent la main-d'œuvre actuelle et future, en ce qui concerne sa capacité et sa volonté de travailler pour l'entreprise (Ehnert, 2009). Les effets secondaires et de rétroaction sont les résultats du travail et des activités de gestion des ressources humaines qui ont un impact sur la base de ressources humaines d'une entreprise. Les effets secondaires et de rétroaction peuvent être « positifs » (un avantage) pour l'une des parties impliquées ou « négatif » (coût) pour l'autre partie (Ehnert, 2009).

Parmi les exemples des effets secondaires et de rétroaction, on peut citer l'érosion de la confiance dans les relations de travail (Docherty et al., 2002), la pénurie de RH ou le manque d'employabilité, le chômage (Mariappanadar, 2003) et les tendances à « l'exploitation » ou à l'auto-exploitation des employés talentueux parce qu'ils travaillent plus que ce que leurs capacités de régénération « naturelles » leur permettraient (Kira, 2002).

Randev (2019) affirme que lorsqu'il est appliqué aux projets de construction, le concept de gestion durable des ressources humaines vise d'abord à attirer et à retenir des travailleurs talentueux afin qu'ils se joignent à l'organisation. Deuxièmement, il sous-tend certaines mesures efficaces pour régénérer et développer professionnellement les employés existants. Cela peut signifier le fait pour le service des ressources humaines de s'assurer que le projet de construction soit doté de suffisamment de ressources humaines qui ont les compétences



et l'expérience de travail les plus appropriées pour que le projet puisse être réalisé à terme avec succès. Othman (2012) ajoute l'importance de la clarté des objectifs, de la communication efficace avec les clients quant à leurs attentes, d'un accès assuré à la technologie requise ainsi que d'un accès à des formations pour les employés, si nécessaire.

Zaugg et al. (2001) définissent certaines caractéristiques de la gestion durable des ressources humaines telles que l'auto-responsabilité des employés et leur participation à la prise de décisions. L'auto-responsabilité signifie que les employés sont suffisamment compétents pour exercer par eux-mêmes les fonctions requises sur la base des connaissances et de l'expérience qu'ils possèdent ou de la formation qui leur a été offerte. La participation à la prise de décision signifie que l'employeur pratique la gestion participative et implique les employés, notamment lorsqu'une politique doit être formulée ou une procédure qui peut les affecter doit être établie. Ainsi, les trois dimensions qui doivent être prises en compte pour une GDRH sont l'équité, le bien-être et le perfectionnement des employés (Cohen et al., 2012). L'équité signifie que « les règles, les responsabilités et les droits sont censés être les mêmes pour tous dans l'ensemble d'une organisation » (Järlström et al., 2018).

Müller-Christ et al. (1999) définissent la gestion durable des ressources humaines comme les actions que les entreprises prennent dans leur environnement interne et externe afin d'avoir un accès continu à des ressources humaines qualifiées pour pourvoir les postes vacants et poursuivre des relations cordiales avec elles. Cela signifie que les organisations qui pratiquent la gestion durable des ressources humaines doivent non seulement travailler pour les parties prenantes internes telles que les employés, mais aussi pour les parties prenantes externes telles que les agences de recrutement, les établissements d'enseignement, le marché du travail et les institutions non gouvernementales. Ces institutions aident les organisations à acquérir un bassin de personnes les plus talentueuses qui peuvent servir l'organisation de la façon la plus bénéfique.

Dans le contexte de gestion de projet, Chofreh et al. (2019) affirment que l'introduction de la durabilité dans les concepts et les méthodes de gestion aident les organisations à obtenir un avantage concurrentiel. Cependant, Banihashemi (2017) affirme que de nombreuses organisations prennent l'initiative d'intégrer la notion de durabilité dans la gestion des

projets, mais bon nombre d'entre elles ne parviennent toujours pas à gérer des projets de construction dans les pays en voie de développement, car elles utilisent l'approche de gestion conventionnelle de projet. Selon le même auteur, l'approche de gestion conventionnelle de projet" dans le contexte des projets de construction libyens fait référence à une méthode traditionnelle et standardisée de gestion de projet qui est généralement axée sur la planification, l'exécution et le contrôle linéaires des activités du projet, en suivant des étapes préétablies et en mettant l'accent sur la maîtrise des coûts et des délais sans nécessairement prendre en compte les dimensions plus larges de la durabilité, telles que les impacts sociaux et environnementaux, ainsi que les considérations spécifiques aux contextes en développement.

Selon Silvius (2014), la gestion durable de projet est la planification, la surveillance et le contrôle des processus d'exécution et de soutien du projet, en tenant compte des aspects environnementaux, économiques et sociaux du cycle de vie des ressources, des processus, des produits livrables et des effets du projet, visant à réaliser d'une manière transparente, équitable et éthique des avantages pour les parties prenantes y compris leur participation proactive.

### **1.2.3 La performance organisationnelle**

La performance organisationnelle a des significations très variables. Bernadin (1995), cité par Elena-Iuliana et Maria, (2016, p. 180) souligne que « la performance peut être définie comme la somme des effets du travail, car elles fournissent la relation la plus forte avec les objectifs stratégiques de l'organisation, la satisfaction du client et les contributions économiques ». Comme l'indique l'auteur, la performance doit tenir compte à la fois des intrants (l'effort fourni) et des extrants (le résultat de l'effort fourni). Cette définition assimile la performance à la « somme des effets du travail ». La performance est atteinte lorsque tous les efforts sont concentrés sur la réalisation des objectifs fixés et la satisfaction du client.

Rolstadas (1998), quant à lui, estime que la performance d'un système organisationnel est une relation complexe impliquant sept critères de performance qui doivent être suivis : l'efficacité, l'efficience, la qualité, la productivité, la qualité du travail, l'innovation et la

rentabilité. La performance est étroitement liée à la réalisation de ces critères, qui peuvent être considérés comme des objectifs de performance. Selon le même auteur, il ne peut être établi une définition précise de la performance, car elle dépend des sept critères de performance, qui ne peuvent pas être clairement définis.

Pour Cohen et al. (2012, cités par Karman, (2020, p. 55) « les résultats tangibles de performance en matière de GDRH comprennent non seulement le soutien à l'atteinte des objectifs généraux de l'entreprise en matière de durabilité, mais aussi des contributions mesurables à la performance de la GRH, notamment une baisse du roulement du personnel, une diminution de l'absentéisme, une amélioration du bien-être des employés et une augmentation globale de l'engagement, de la motivation et de la productivité des employés ».

Le rendement, tel que défini, englobe l'ensemble des résultats issus de l'activité d'une organisation, résultant directement de la contribution des employés. Il est étroitement intriqué avec la performance individuelle et collective des employés, ainsi qu'avec l'atteinte des objectifs fixés. Ce rendement organisationnel émerge du capital humain et se positionne comme une force motrice centrale derrière la performance globale de l'organisation. Il est essentiel de souligner que le rendement ne se limite pas à mesurer uniquement l'efficacité opérationnelle, traduite par des « indicateurs financiers et des mesures de productivité. Il englobe également la promotion du bien-être des employés, ce qui se manifeste par leur satisfaction et leur bonne santé, ainsi que la contribution au bien-être sociétal par l'impact positif qu'une organisation peut exercer sur la société dans son ensemble » (Boselie et al., 2019, p. 484). La performance est un critère dominé par l'entreprise (Guest, 1997), qui s'appuie sur les contributions mesurables à la performance de la GRH, y compris une baisse du roulement du personnel, une diminution de l'absentéisme, une amélioration du bien-être des employés et une augmentation globale de l'engagement, de la motivation et de la productivité des employés (Cohen et al., 2012). Le rendement quant à lui est potentiellement beaucoup plus englobant intégrant les questions environnementales, de satisfaction au travail, de contribution à des activités communautaires, etc. (Guest, 1997).

Le rendement informe l'organisation de l'objectif qui est atteint, celui qui doit être atteint dans un délai donné. Selon Richard et al. (2009), le rendement organisationnel peut

également faire appel aux activités récurrentes visant à établir les objectifs organisationnels, à surveiller les progrès réalisés en vue de l'atteinte des objectifs et à apporter des ajustements pour les atteindre de façon la plus efficace et efficiente. Pour atteindre un objectif à long terme, l'introduction de la gestion durable des ressources humaines est primordiale dans toute organisation consentante, qui a un penchant pour l'excellence organisationnelle.

Après avoir clarifié les concepts fondamentaux liés à la gestion des ressources humaines, à la gestion durable des ressources humaines et à la performance organisationnelle, explorons maintenant plus en détail les implications concrètes de la gestion durable des ressources humaines dans la section suivante.

### **1.3 LA GESTION DURABLE DES RESSOURCES HUMAINES (GDRH)**

#### **1.3.1 Les conséquences de la gestion durable des ressources humaines**

Les activités de gestion des ressources humaines ont acquis une grande importance dans les pays du monde entier, y compris les pays en voie de développement, parce que les entreprises ont réalisé que les objectifs organisationnels ne peuvent être atteints par la direction que lorsque les employés coopèrent (Berkes, 2009). Lorsque les organismes qui participent à des projets de construction optent pour une gestion durable des ressources humaines, cela peut entraîner des conséquences qui auront des impacts sur la société, sur l'organisation elle-même, sur les projets de construction et sur les travailleurs (Berkes, 2009).

##### **1.3.1.1 Sur la société**

Au niveau sociétal, la création de valeur émerge de l'impact des pratiques de GRH sur les externalités, en particulier les externalités sociales et humaines, surtout le bien-être de la famille et de la communauté, la santé des employés, les politiques gouvernementales et les dépenses. Dans la plupart des cas, il s'agit d'activités prosociales. Les pratiques de GDRH contribuent à l'amélioration de la qualité de vie grâce à la création de valeur sociale à travers des solutions telles que l'équilibre travail-vie personnelle, l'assurance supplémentaire, les

programmes de soins de santé, les salaires équitables, les conditions de travail humaines, les droits des communautés marginalisées, etc. (Karman, 2020).

La gestion durable des ressources humaines peut encourager les relations communautaires en mettant en œuvre des contributions caritatives, des activités de collecte de fonds et en encourageant la participation et les pratiques communautaires. Les pratiques GDRH permettent ainsi aux organisations de se distinguer de leurs concurrents sur le marché du travail et d'améliorer leur attractivité en tant qu'employeurs (Karman, 2020).

Un autre aspect essentiel de l'incidence de la gestion durable des ressources humaines sur la société réside dans ses avantages environnementaux substantiels. Cette approche favorise une relation équilibrée et respectueuse entre les entreprises et leur environnement naturel, ce qui se traduit par des avantages significatifs pour la société dans son ensemble. En adoptant des pratiques qui minimisent les impacts environnementaux négatifs, les organisations contribuent à la préservation de la qualité des éléments naturels de leur environnement local et global. (Kramar, 2014).

La gestion durable des ressources humaines a dont un impact positif sur la société en générant de la valeur sociale, en favorisant les relations communautaires et en préservant l'environnement. Ces pratiques contribuent à améliorer la qualité de vie, renforcent l'image des organisations en tant qu'employeurs attractifs et contribuent à un avenir plus durable pour la société dans son ensemble.

#### 1.3.1.2 Sur l'organisation

Sur le plan organisationnel, la valeur économique de la gestion durable des ressources humaines (GDRH) découle principalement de la croissance, de l'innovation et de la productivité. Comme l'a souligné Karman (2020), la première dimension de la création de valeur grâce aux pratiques de GDRH englobe les activités qui apportent des avantages nouveaux et pertinents pour les utilisateurs cibles, allant au-delà de ce qu'ils possèdent actuellement et pour lesquels ils sont disposés à investir financièrement.

La suggestion de Kang et al. (2007) met en lumière le fait que la réussite des entreprises repose sur leur capacité à proposer une valeur nouvelle et supérieure à leurs clients. Cette

réussite découle directement de leur aptitude à explorer et exploiter les connaissances des employés, qui peuvent servir de fondement à des innovations significatives, créant ainsi une valeur ajoutée pour les clients ciblés.

Un autre niveau de création de valeur de l'entreprise est axé sur de bonnes relations avec les employés et sur les conditions de travail. L'utilisation de systèmes de GDRH qui comprennent des pratiques de développement des compétences des employés (formation, perfectionnement), améliorent la motivation au travail (système de rémunération et de récompense, participation des employés). Par conséquent, l'amélioration de la productivité découle d'un plus grand engagement des employés. À cet égard, la satisfaction et l'engagement des employés sont positivement liés aux résultats de productivité et de profit de l'organisation (Karman, 2020).

Aussi, la capacité des entreprises à tirer profit des connaissances des employés exige qu'elles conçoivent des systèmes de RH qui peuvent inspirer l'activité entrepreneuriale parmi les employés. La gestion durable des ressources humaines répond à cette condition en favorisant une culture organisationnelle ouverte à la diversité, en introduisant la capacité d'expérimenter et en appliquant des incitations à l'innovation des employés. En ce sens, la GDRH a un caractère de médiateur entre la créativité individuelle des employés et l'innovation de l'organisation (Kang et al., 2007).

Lorsqu'une organisation prend en compte la pratique de la gestion durable des ressources humaines, elle en tire des bénéfices, notamment sur le plan économique. Les aspects économiques sont ceux qui se rapportent aux profits et aux revenus générés, comme les ventes brutes et nettes qui sont réalisées par l'organisation. Cependant, la reconnaissance du fait que l'aspect financier est insuffisant lorsqu'il s'agit d'évaluer le succès à long terme des organisations signifie que les dirigeants d'entreprise considèrent la gestion de la durabilité non seulement comme cruciale pour la survie de leur entreprise, mais aussi comme une orientation qui conduit à l'obtention de résultats positifs, créant de la valeur pour les parties prenantes de l'entreprise (Lopez-Cabrales, 2020).

### 1.3.1.3 Sur les projets de construction

Rumane et al. (2016) indiquent que la gestion de projet de construction fait référence aux processus nécessaires pour mener à bien un projet de construction depuis son lancement jusqu'à son achèvement et son transfert au client ou à l'utilisateur final.

La gestion de projet de construction est une discipline complexe qui nécessite de répondre à de nombreuses préoccupations importantes, y compris le contrôle des coûts, l'échéancier, l'approvisionnement et l'évaluation des risques. Les chefs de projet interagissent avec tous les membres de l'équipe impliqués dans un projet de construction, des architectes aux propriétaires en passant par les entrepreneurs. Les gestionnaires de projet de construction s'assurent que tous les éléments d'un projet de construction sont soutenus et exécutés efficacement tout au long du cycle de vie du projet (Rumane et al., 2016).

Les défis propres aux projets de construction, présentés dans la mise en contexte de ce chapitre, obligent les entreprises de construction à équilibrer les exigences des projets avec les attentes, les priorités et les besoins individuels et concurrentiels des employés (Mariappanadar, 2003). L'incapacité de l'entreprise à gérer effectivement les demandes et les besoins des employés, favorisant plutôt les exigences du projet et de l'organisation au détriment des aspirations des employés, peut entraîner des impacts négatifs sur ses performances. Ces impacts peuvent se manifester par l'insatisfaction des employés, la réduction de leur engagement, l'augmentation des conflits au travail, l'accroissement de l'incidence financière, l'augmentation du nombre d'accidents, la déprofessionnalisation, les problèmes de recrutement et la mauvaise image de l'organisation aux yeux du public (Loosemore, 2003).

Lorsque l'industrie de la construction adopte la notion de durabilité dans la gestion des ressources humaines, cela peut avoir un impact direct sur l'état du succès ou d'échec du projet entrepris par l'entreprise de construction, c'est-à-dire si le client est satisfait du projet livré ou s'il est mécontent (Othman et al., 2012).

Karman (2020) indique que les ressources humaines constituent une source de création de valeur dans toute entreprise. La valeur générée par les employés découle de la croissance de la prospérité économique, de l'intégrité écologique et de l'équité sociale. Les approches

et les activités conceptuelles axées sur le long terme visent un recrutement et une sélection socialement responsables et économiquement appropriés, le perfectionnement, le déploiement et la libération des employés, afin de produire des résultats durables en matière de GRH tels que la satisfaction des employés, la motivation des employés, le maintien en poste des employés et la présence des employés. Ces résultats sont à la source du rendement organisationnel. Toutefois, il convient de noter que la valeur du capital humain des employés ne peut être réalisée que s'ils sont disposés à utiliser leurs capacités. La même auteure rappelle que pour donner le meilleur d'eux-mêmes, les employés de l'organisation doivent posséder les connaissances et les compétences exigées par le travail, ils doivent effectuer le travail parce qu'ils s'y intéressent, qu'ils sont suffisamment incités et motivés et que leur environnement de travail fournit le soutien nécessaire et les voies d'expression.

Allant dans le même sens, Cherian et Farouk (2017) affirment que lorsque l'organisation tient compte de la gestion durable des ressources humaines, elle investit dans les activités telles que la formation et le perfectionnement, la gestion de projet, la gestion de la performance des employés, la gestion de la performance de l'organisation, ainsi que le recrutement et le maintien en poste des employés. Par conséquent, les employés bénéficiaires de ces formations, renforcent leurs capacités et se sentent motivés et prêts à donner le meilleur d'eux-mêmes avec satisfaction.

La prochaine conséquence découle de l'approche de la direction qui consiste à mettre en œuvre des activités de sensibilisation à l'environnement de travail au sein de l'organisation et y faire participer les employés. Une telle participation des employés aux initiatives de l'organisation a un impact positif parce qu'elle leur permet de développer un lien profond avec l'employeur qui se manifeste par l'amélioration des personnes, de l'environnement et de l'économie de l'entreprise en général (Cherian et Farouk, 2017).

Par ces arguments, on peut dire que la mise en œuvre des pratiques durables en matière de ressources humaines a un impact positif sur la performance globale de l'organisation en raison de la grande performance des employés motivés.



### **1.3.2 Les pratiques durables de gestion des ressources humaines**

Le rôle de la gestion des ressources humaines lié à la création et à la durabilité de l'avantage concurrentiel est réalisé par le développement des compétences et des capacités des employés, l'alignement des activités des RH sur la stratégie d'affaires, le recrutement de talents, l'amélioration de leurs connaissances par le biais des formations, la gestion de leur rendement et l'établissement d'un système de récompense motivationnelle (Paré, 2007).

Les organisations peuvent gérer les ressources humaines de façon durable de différentes manières. Par exemple, elles peuvent offrir la formation requise aux employés pour les aider dans l'exercice de leurs fonctions actuelles ainsi que futures, pratiquer la gestion participative, prendre des dispositions pour des politiques incitatives lucratives, et orienter sur le respect de la diversité culturelle parmi les employés (Al-Mustapha et al., 2017). Dans cette perspective, les organisations qui participent à des projets de construction orientent la formulation de politiques en matière de ressources humaines et leur mise en œuvre d'une manière qui reflète véritablement leur mission et leur vision. De plus, les principes à respecter et l'alignement du personnel avec les objectifs de l'entreprise sont constamment rappelés aux employés de la construction (Al-Mustapha et al., 2017).

En Libye, qui est le centre d'intérêt de cette recherche, l'industrie de la construction est composée de petites et moyennes entreprises (PME), et certaines de ces PME n'ont pas de direction consacrée à la gestion des ressources humaines, alors même que les industries de la construction sont fortement dépendantes de la technologie (Keating, 2007 ; Zhu, 2008). Par conséquent, les participants de l'industrie libyenne de la construction gèrent les ressources humaines en se concentrant sur les compétences clés requises pour le projet de construction. Le but de ces organisations de construction est de développer les compétences des employés qui sont importantes et qui ont le potentiel d'améliorer la performance de l'organisation (Abdullah, 2009 ; Omran, 2016). La raison sous-jacente est que lorsque les employés possèdent les compétences requises, ils sont plus disposés à consacrer plus de temps et d'efforts et à s'engager dans le projet de construction à un certain niveau afin que les objectifs organisationnels soient atteints (Dearden, 2006). Par ailleurs, plus un travailleur est habile, meilleur est son rendement dans l'organisation et les chances de succès du projet de

construction augmentent également (Ballot et al., 2006 ; Conti et al., 2005). Par ailleurs, les employés démontrent une attitude généralement favorable envers la réalisation des cibles et des objectifs de l'organisation (Harter, 2002). C'est parce qu'ils sont motivés à travailler fort en raison de l'investissement que l'organisation y fait. Ainsi, on peut observer que lorsque les employés des entreprises de construction se sentent engagés envers leur organisation, ils deviennent plus équipés avec les compétences requises pour le projet, ils se sentent motivés et ils estiment que leur valeur augmente pour l'organisation parce qu'ils y sont investis, et donc ils performant davantage (Akeel et al., 2019).

Les organisations s'appuient sur deux types de pratiques pour implémenter les politiques de gestion des ressources humaines, notamment les pratiques internes et externes (Ahmed et al., 2017). Les pratiques internes sont celles qui ont un impact direct sur les employés, leurs relations, la communication avec leurs collègues et leurs réalisations. Ainsi, de telles pratiques n'affectent que les employés. D'autre part, les pratiques externes sont celles qui ont un impact direct sur la relation maintenue avec les parties prenantes externes tels que les clients. La portée des activités internes comprend : le recrutement et la sélection du personnel ; les stratégies de communication ; la gestion du rendement ; la disponibilité des technologies et les biens nécessaires à l'achèvement du projet ; la gestion de la qualité totale ; et la participation des employés à la prise de décisions (Ahmed et al., 2017).

Pour ce qui est de la portée des activités externes, elle comprend : l'analyse du marché ; l'offre de l'organisation aux clients ciblés ; et le maintien des relations avec les fournisseurs ou les partenaires (Ahmed et al, 2017).

L'Institut de l'Industrie de la Construction (IIC) (2016) définit les « meilleures pratiques » dans l'industrie de la construction comme une méthode ou un processus qui, lorsqu'il est déployé et exécuté efficacement, a le potentiel d'améliorer le rendement du projet. Toutefois, pour être admissible, une pratique doit être suffisamment prouvée par une utilisation intensive dans l'industrie de la construction et/ou à la validation (Conseil National de Recherches, 2007).

Ainsi, des recherches ont conduit à la conclusion que, dans l'industrie de la construction en Libye, la forme de pratique la plus déployée est celle de la gestion de la

qualité totale, également connue sous le nom de TQM (Shibani et al., 2010). La portée de la gestion de la qualité totale repose sur les trois dimensions suivantes : vision partagée entre l'employé et l'organisation, engagement manifesté par l'employé et orientation du client (Dow et al., 1999). Ainsi, l'organisation aligne ses objectifs sur ces trois dimensions. Par exemple, dans un premier temps, le public est ciblé de même que ses besoins, puis les employés sont sensibilisés aux besoins des clients et à ce qui doit être fait et comment répondre à ces besoins, et enfin, l'organisation formule et met en œuvre certaines politiques qui peuvent garder les employés motivés à travailler plus fort pour atteindre les objectifs. Ainsi, la pratique de la gestion de la qualité totale implique les tâches de leadership, de gestion des ressources humaines, de gestion des processus et de gestion de projet (Samson et Terziovski., 1999).

Vlachos et al. (2009) soutiennent qu'outre la gestion de la qualité totale, les pratiques organisationnelles de base sont celles qui sont effectuées par le service des ressources humaines de l'organisation. Certaines analyses documentaires ont permis de déceler six grandes pratiques de gestion des ressources humaines. Il y a le recrutement, la sélection, la rémunération, la participation des employés, la formation et l'évaluation du rendement (Omran, 2016). Le recrutement et la sélection se font au moment où l'employé se joint à l'organisation. La pratique de la sélection est très importante pour l'organisation parce que si les bonnes personnes ne sont pas sélectionnées avec les qualifications, les connaissances et les caractéristiques requises, le succès de l'organisation peut être compromis. Elles auront plus du mal à s'intégrer à l'environnement de l'organisation et s'adapter à sa culture. Ainsi, la pratique de la sélection est l'une des activités les plus cruciales pour le succès de la gestion durable des ressources humaines. L'indemnisation des employés et l'évaluation de leur rendement ont lieu après que les employés ont fourni leurs services à l'organisation. La participation et la formation des employés se font pendant la durée de leur emploi. Toutefois, en contexte de GDRH, l'importance est davantage accordée aux stratégies de formation et de perfectionnement. Il est cependant constaté, que bon nombre des personnes travaillant dans le cadre des projets de construction n'ont reçu aucune formation de leur organisation (Omran, 2016). Toutefois, il existe des liens significatifs entre toutes les dimensions des stratégies de

formation, le développement des ressources humaines et la réalisation de l'objectif de formation stipulé (Omran, 2016). La prochaine pratique qui est déployée est la participation des employés. Il s'agit de l'une des pratiques qui aide l'organisation à garder les employés motivés à travailler plus fort et à fournir des efforts supplémentaires pour améliorer la qualité du travail. Manzoor et al. (2019) indiquent que l'organisation déploie une telle pratique pour maintenir les employés impliqués dans le processus décisionnel. Les employés ont un pouvoir limité et influencent les décisions qui sont prises relativement aux actes qui peuvent les affecter de quelque façon que ce soit. Certaines études réalisées par Verma (1995) et par Bhatti et al. (2007) révèlent que le niveau de participation des employés est directement proportionnel au rendement des employés. En déployant une telle pratique auprès de l'organisation, les employés qui participent à la prise de décision et dont le mot est jugé important par la direction deviennent plus talentueux et compétents pour faire de la valeur avec le temps et contribuent ainsi davantage au succès de l'organisation en donnant quelques suggestions pour certaines améliorations.

#### 1.3.2.1 Les acteurs impliqués

D'un point de vue général, Freeman (1984), cité par Richard et al., (2009), indique que les acteurs comprennent toute personne qui « peut influencer sur l'atteinte des objectifs de l'organisation ou qui est affectée par celle-ci ». Ils peuvent avoir des motivations différentes qui impliquent des besoins de mesure différents ; par exemple, les conseillers en gestion des ressources humaines, les gestionnaires, les employés, les fournisseurs, les clients, les actionnaires, les gouvernements et les organisations non gouvernementales (ONG) se concentreraient tous sur les mesures de rendement les plus directement liées à leurs propres objectifs.

Le rôle de chacun des acteurs susmentionnés se décline comme suit.

#### **a) *LES CONSEILLERS EN GESTION DES RESSOURCES HUMAINES***

Au niveau des organisations, Ehnert (2009), affirme que c'est aux employés, à travers le service des ressources humaines, responsable de la gestion du cycle de vie de l'employé, que revient la tâche d'initier, d'implémenter et d'accueillir de nouvelles stratégies et

pratiques viables. Les conseillers en gestion des ressources humaines sont ainsi perçus comme des partenaires stratégiques à l'implémentation de la durabilité au sein des organisations.

Le service des ressources humaines de toute organisation est responsable de la gestion du cycle de vie de l'employé. Le cycle de vie d'un employé comprend les étapes de recrutement selon les qualifications et les exigences du poste vacant, embauché selon les qualifications et les capacités individuelles de l'employé, intégré après son embauche et formé dans le but d'exécuter ses tâches et ses fonctions avec la plus grande sincérité et de fournir un rendement de qualité (Mazur et Walczyna, 2020). Ainsi, le service des ressources humaines de toutes les organisations est responsable du recrutement des candidats selon les qualifications scolaires et les compétences requises pour le poste, d'embaucher le candidat le plus approprié pour le poste vacant, de les accueillir dans l'organisation, d'identifier les besoins de formation et de fournir la formation requise de temps à autre.

Selon les mêmes auteurs, le rôle principal du service des ressources humaines est double : mettre en œuvre les activités dans le cadre d'une gestion durable des ressources humaines et introduire les principes de durabilité dans les stratégies d'entreprise.

Ils ajoutent que si les personnes employées au service des ressources humaines amorcent le processus de gestion durable des ressources humaines, c'est parce que ce sont elles qui recrutent les candidats les plus appropriés et formulent les politiques et procédures qui les concernent. De plus, elles jouent un rôle actif dans la formulation et la mise en œuvre des diverses politiques et procédures nécessaires pour assurer le succès de la pratique de la GDRH.

## **b) *LES GESTIONNAIRES***

Les gestionnaires de projet se voient confier la responsabilité de gérer certains projets de construction. Ces gestionnaires sont les acteurs du processus de gestion durable des ressources humaines parce qu'ils gèrent le projet et les employés associés au projet de manière à maximiser les économies, ainsi qu'à minimiser les taux d'échec du projet (Allen, 2014; Ekrot et al., 2016). Les gestionnaires de projet sont l'une des plus grandes parties du processus de gestion de projet parce que l'entière responsabilité leur incombe quant à la façon

dont les tâches au sein du projet seront exécutées, qui les exécutera, quels seront les coûts associés, etc. À l'heure actuelle, l'industrie de la construction est confrontée à la question du dépassement de temps et du dépassement des coûts (Stankevičiūtė et Savanevičienė, 2018). Le dépassement de temps fait référence au temps supplémentaire pris par l'équipe pour terminer le projet. Le dépassement de coûts fait référence au coût supplémentaire ou à l'investissement de l'équipe pour terminer le projet. Ainsi, il est du devoir des gestionnaires de projet de se concentrer sur l'identification des compétences requises pour un projet particulier et de prendre des dispositions pour former les employés sur cette compétence particulière afin que le projet puisse être géré d'une manière qui n'entraîne pas de coûts supplémentaires et de retards inutiles. De plus, les gestionnaires de projets entreprennent des calculs de coûts et de temps afin que les employés puissent être gérés de façon durable en investissant dans leur formation (Stankevičiūtė et Savaneviciene, 2018). Ces formations profitent aux projets en garantissant des employés de qualité et compétents.

### c) *LES EMPLOYÉS*

Les employés sont considérés comme les principales ressources qui facilitent les activités quotidiennes et les opérations d'une organisation et donc leurs efficacités et efficacies influent grandement sur l'efficacité et de l'efficience organisationnelles (Inuwa, 2017). La performance au travail des employés a toujours été un défi majeur dans la gestion organisationnelle et l'adoption de moyens efficaces pour motiver les employés à atteindre et à fournir une performance au travail plus élevée ainsi que d'augmenter la compétitivité organisationnelle est l'objectif principal de chaque organisation d'entreprise (Inuwa, 2017).

Dans le contexte de la GDRH, toutes les entreprises, y compris les entreprises de construction, accordent aux employés la même importance que celle accordée à la direction. Ces derniers sont donc invités à participer volontairement au processus décisionnel et à assumer la responsabilité de leur carrière. Les pratiques de gestion durables des ressources humaines profitent non seulement à l'organisation à long terme, mais aussi aux employés. Par conséquent, les employés gagnent à participer activement au processus de développement durable afin qu'en premier lieu ils puissent bénéficier à leur organisation, puis à leur famille

en se développant professionnellement et en obtenant une meilleure rémunération (Kramar, 2014).

#### **d) *LES FOURNISSEURS***

Les fournisseurs font partie de la chaîne d'approvisionnement des entreprises et leur rôle consiste à fournir des produits, des services et des informations à valeur ajoutée, jusqu'à l'utilisateur final (Gómez-Cedeño et al., 2015). La chaîne d'approvisionnement est l'intégration des processus commerciaux allant des fournisseurs à l'utilisateur final. La gestion de chaîne d'approvisionnement à une dimension humaine essentielle qui met l'accent sur la communication et la coopération qui ont lieu entre toutes les parties constituant la chaîne d'approvisionnement. De nombreuses entreprises concentrent leur attention sur l'amélioration et l'investissement dans la technologie et l'infrastructure alors qu'elles doivent accorder la même attention aux personnes qui gèrent et exploitent la chaîne d'approvisionnement. D'ailleurs, il est démontré qu'une gestion adéquate des ressources humaines est un élément clé dans la mise en œuvre de la chaîne d'approvisionnement et par conséquent, a un impact sur la satisfaction des clients et la performance organisationnelle (Gómez-Cedeño et al., 2015).

#### **e) *LES CLIENTS***

Dans le domaine de la construction, le client ou l'autorité contractante ou le maître d'ouvrage est celui qui initie, finance et supervise un projet de construction. Ils sont les parties prenantes clés qui définissent l'envergure, les objectifs et les exigences du projet. Les clients ou propriétaires du projet peuvent être considérés comme les maîtres d'ouvrage lorsqu'ils commandent un projet à réaliser par une organisation ou un entrepreneur externe (Gambatese, 2000).

Le propriétaire du projet peut être une personne physique (privée ou professionnelle) ou une personne morale privée (société ou association) ou une institution publique (l'État ou une autorité locale) qui assume le financement du projet de maison, de bâtiment ou

d'infrastructure, et contracte les services de tiers impliqués dans la conception et la construction de l'ouvrage.

Les interactions entre l'entreprise gestionnaire et le propriétaire du projet sont cruciales dans la mesure où elle permet à tous les intervenants de respecter les engagements contractuels en termes de temps, d'envergure et de qualité afin de donner satisfaction au client. La satisfaction du client est un indicateur raisonnable de la performance non-financière de l'entreprise (Wikhamn, 2019). Sans la satisfaction du client, les projets de construction ne survivront pas, et l'entreprise aura une mauvaise image, car la satisfaction du client est intimement liée à la satisfaction des employés, à l'efficacité des employés, à la participation des employés, à la performance globale des employés et à l'engagement organisationnel, qui sont des éléments d'une gestion durable des ressources humaines (Sweis et al., 2020).

#### **f) LA SOCIETE**

Dans le contexte de la gestion durable des ressources humaines (GRH) dans l'industrie de la construction d'une nation en développement comme la Libye, la société joue un rôle important en tant qu'acteur conséquent (Otman et Karlberg, 2007).

Au sein de cette dynamique, la société joue un rôle fondamental à travers lequel les actions de l'industrie de la construction se déroulent. L'objectif premier de toute activité commerciale, notamment dans le secteur de la construction, est de répondre aux besoins et aux préférences de la société qu'elle sert. Ainsi, la responsabilité de l'industrie dépasse le simple impératif de rentabilité pour intégrer des considérations sociales et environnementales. Cette convergence avec les valeurs sociétales revêt une importance cruciale pour instaurer la durabilité au sein des pratiques de GRH (Otman et Karlberg, 2007).

Dans ce contexte, les normes sociétales, les réglementations et les attentes jouent un rôle déterminant dans la formation des pratiques de GRH. Les attentes de la société en matière de pratiques de travail équitables, de bien-être des employés et de respect des normes éthiques deviennent des principes directeurs pour l'industrie. La conformité à ces normes garantit non seulement la légitimité sociale de l'industrie, mais contribue également à sa viabilité à long terme (Otman et Karlberg, 2007).



De plus, l'industrie de la construction, cherchant la durabilité dans la GRH, doit relever les défis pressants auxquels la société est confrontée, en particulier dans une nation en développement comme la Libye. Ces défis englobent la stabilité économique, les préoccupations environnementales et l'équité sociale. En adoptant des pratiques de GRH qui tiennent compte de ces défis, l'industrie peut contribuer de manière positive aux objectifs plus larges de la société en matière de croissance économique, de préservation de l'environnement et de développement social (Dakhil, 2013).

Dans le contexte libyen, le rôle de la société est davantage accentué par des défis spécifiques propres à la nation. Les ressources naturelles rares, les conséquences des embargos et des conflits, et la nécessité de développement des infrastructures soulignent tous l'importance d'aligner les pratiques de GRH avec le bien-être sociétal. Les besoins de la société en matière d'emplois, d'accès à des ressources telles que l'eau et d'infrastructures fonctionnelles définissent l'agenda des efforts de GRH durable de l'industrie de la construction (Dakhil, 2013).

En somme, la société agit en tant qu'influenceur silencieux mais puissant sur les pratiques de GRH durables de l'industrie de la construction dans une nation en développement comme la Libye. Ses attentes et ses défis orientent la focalisation de l'industrie sur le bien-être holistique, la gestion responsable des ressources et l'alignement sur les objectifs sociétaux plus larges, aboutissant à une relation symbiotique entre les pratiques du secteur de la construction et le bien-être de la société qu'il dessert.

#### 1.3.2.2 Facteurs de succès pour une gestion durable des ressources humaines

La question qui se pose est de savoir quelles sont les conditions préalables ou quels sont les facteurs clés qui peuvent contribuer à une gestion durable des ressources humaines. Stankevičiūtė et Savaneviciene (2018) répondent en soulignant qu'une organisation qui s'efforce d'intégrer une gestion durable des ressources humaines doit se concentrer obligatoirement sur l'orientation à long terme ; les soins des employés ; le soin de l'environnement ; la rentabilité ; la participation des employés et dialogue social ; le

perfectionnement des employés ; le partenariat externe ; la flexibilité ; la conformité au-delà de la réglementation du travail ; et l'équité et l'égalité.

Afin de réussir dans la mise en œuvre des pratiques durables de gestion des ressources humaines, il est tout à fait nécessaire que l'organisation œuvrant en construction se concentre sur tous les facteurs susmentionnés.

### 1.3.2.3 Orientation à long terme

Lumpkin et al. (2011, p. 241) mentionnent que le discours sur la durabilité est basé sur une orientation à long terme et la définissant comme : « la tendance à prioriser les implications et l'impact à long terme des décisions et des actions qui se concrétisent après une longue période de temps ».

La mise en pratique de la gestion durable des ressources humaines nécessite que les organisations se penchent sur les trois dimensions de l'orientation à long terme identifiées : l'avenir (il reflète la capacité de l'organisation de relier les activités opérationnelles actuelles à l'avenir) ; la continuité (elle met en évidence le pont entre le passé et l'avenir) et la persévérance (elle souligne comment les décisions et les actions dans le présent affectent l'avenir) (Lumpkin et al., 2011).

De manière générale, l'orientation à long terme est pertinente pour la gestion des personnes, compte tenu de diverses pratiques de GRH et de la planification des employés jusqu'au licenciement. Les défis auxquels les organisations sont confrontées, telles que les changements démographiques, la libre circulation des personnes ou l'inadéquation entre les compétences actuelles des employés et celles nécessaires pour l'avenir, servent de moteurs à l'orientation à long terme, à l'attraction et à la rétention des employés (Zaugg et al., 2001). La gestion durable des ressources humaines nécessite plus d'efforts pour sélectionner les candidats qui contribueront à long terme et dans des circonstances changeantes. Cependant, les entreprises doivent éviter les approches « embaucher et licencier » ou « licencier et oublier » qui contredisent les efforts de durabilité (Stankevičiūtė et Savanevičienė, 2018).

#### 1.3.2.4 Soins aux employés

La deuxième caractéristique requise en matière de GDRH est que les organisations se concentrent sur les soins à leurs employés ainsi que l'atteinte de leur objectif de réussite des projets. La gestion durable des ressources humaines exige que chaque organisation s'assure qu'elle « conserve une main-d'œuvre saine et productive au fil du temps » (Ehnert, 2009, p.6), en se conformant à la réglementation en matière des systèmes opérationnels de gestion de la santé et de la sécurité en milieu de travail (Lingard, 2007).

Si cette assertion est vraie pour les entreprises manufacturières avec des chaînes de production statiques, il est difficile de l'appliquer à la réglementation en matière de gestion des systèmes opérationnels de la santé et de la sécurité des employés dans le domaine de la construction. Le processus de construction est dynamique, se déplace autour et à travers les sites, est très peu structuré et dépend de l'initiative et de l'opportunité d'innovation offertes au travailleur individuel. En tant que telle, l'industrie de la construction ferait mieux de s'appuyer sur une réglementation de gestion de santé et sécurité qui offre un certain degré de contrôle et de structure sur le chantier (Lingard, 2007). Ce faisant, les entreprises de construction peuvent fournir aux employés divers avantages médicaux tels que la couverture des coûts de traitement des problèmes médicaux qui sont causés par le travail sur les chantiers de construction (Stankevičiūtė et Savanevičienė, 2018).

L'équilibre travail-vie personnelle est une question importante pour l'industrie de la construction, tant sur le plan de l'efficacité organisationnelle que de la santé au travail. Les heures de travail longues et inflexibles sont le prédicteur le plus constant du conflit travail-vie personnelle chez les employés de la construction, en particulier ceux qui travaillent sur site ou dans un bureau de projet. Il existe une résistance considérable à l'adoption de nouvelles façons de planifier le travail au sein de l'industrie (Lingard, 2007).

Ainsi, pour maintenir l'équilibre travail-vie personnelle des employés, les entreprises peuvent offrir aux employés bénéficiaires, des quarts de travail flexibles afin qu'ils puissent concilier leurs tâches personnelles et professionnelles. Une autre option est que les entreprises puissent accorder aux employés la possibilité de travailler de la maison, lorsque c'est possible (Stankevičiūtė et Savanevičienė, 2018).

De telles initiatives visent également à améliorer la compétitivité des organisations en augmentant la capacité des organisations à attirer des employés (Lingard, 2007).

#### 1.3.2.5 Soutien à l'environnement

Selon Jabbar (2015), le souci de l'environnement est devenu un problème croissant pour les organisations qui interagissent avec les clients et les travailleurs. Il ajoute que les employés eux-mêmes sont souvent signalés comme une source de pression pour que les organisations s'attaquent aux problèmes environnementaux. Par conséquent, le concept de gestion verte des ressources humaines est un phénomène important pour les entreprises avant-gardistes.

Dans le domaine de la construction le soin de l'environnement consiste pour les organisations à mettre en place des systèmes et approches de gestion respectueux de l'environnement en utilisant des matériaux et des produits respectueux de l'environnement, en utilisant moins de matériaux sur les emballages et en consommant moins d'énergie (Zidan, 2017).

Lorsqu'une organisation s'engage à pratiquer une gestion durable des ressources humaines, l'une des considérations importantes est d'examiner les conséquences que celle-ci a sur l'environnement. Le soin de l'environnement est donc considéré comme un facteur préalable en raison du fait que les activités de construction ont un impact négatif sur l'environnement. L'un des secteurs les plus importants qui contribue directement aux changements climatiques est le secteur de la construction. Ainsi, il est exigé que les entreprises de construction accordent une grande attention aux travaux entrepris dans le cadre des projets de construction (Abdausamea et al., 2018).

Un concept qui est semblable à ce stade est celui de la construction durable. Selon ce concept, la santé, l'efficacité et le confort des environnements intérieurs des chantiers de construction doivent être maximisés pour le bien de l'entreprise, mais avec elle, les impacts des activités de construction sur la santé publique et l'environnement doivent être minimisés (Abdausamea et al., 2018). Lorsque les employés sont conscients du fait que leur organisation est responsable de l'environnement dans lequel elle évolue, ils commencent

automatiquement à évaluer davantage leur employeur. Ainsi, cela mène à la durabilité dans la gestion des ressources humaines, car les employés sont formés pour servir davantage l'environnement.

Lorsque l'organisation mène ses opérations en tenant compte de l'environnement, on dit qu'elle exerce la responsabilité sociale de l'entreprise. La responsabilité sociale des entreprises est souvent considérée comme un pont qui relie les stratégies des organisations au développement durable (Fordham et al., 2018).

#### 1.3.2.6 Rentabilité

Le terme « rentabilité » est perçu par beaucoup comme les bénéfices monétaires générés par toute organisation sur une période spécifique. Toutefois, avec le temps, la définition et la portée de la rentabilité se sont élargies. Maintenant, elle inclut non seulement les bénéfices monétaires, mais aussi les profits sous forme d'employés comme actifs précieux (Stankevičiūtė et Savaneviciene, 2018).

Ainsi, il est nécessaire que les entreprises de construction du point de vue de la durabilité, initient des programmes de partage. La prémisse d'un tel programme est qu'il est important que les entreprises partagent la réussite financière des projets avec les employés afin d'améliorer leurs motivations et de leurs identifications permettant de maintenir une relation durable à long terme avec l'organisation (Stankevičiūtė et Savaneviciene, 2018).

La recherche de l'efficacité économique est un objectif naturel de toute entreprise et cette assertion n'est pas contredite par la dimension de durabilité. Lorsque l'on reconnaît la nécessité des fonds pour la gestion des ressources humaines, il est important de ne pas justifier la consommation de ressources humaines et l'impact négatif sur les employés, la société dans son ensemble et l'environnement par la recherche de l'efficacité économique (Stankevičiūtė et Savaneviciene, 2018).

#### 1.3.2.7 Participation des employés au dialogue social

La prochaine condition préalable exige différents types et formes de participation des employés au programme de gestion durable des ressources humaines. Glew et al. (1995),

cités par Stankevičiūtė et Savaneviciene, (2018, p.11) définissent la participation comme : « un effort conscient et intentionnel des individus au niveau supérieur de l'organisation pour fournir un rôle évident ou élargir les possibilités pour les individus ou les groupes au niveau inférieur de l'organisation de donner une plus grande voix dans un ou plusieurs domaines de réalisation des objectifs organisationnels ».

La participation des employés est l'un des aspects les plus importants en matière de succès de la gestion durable des ressources humaines (Joensson, 2008). Il y a deux approches à cet égard. La première approche est l'approche de gestion, selon laquelle la participation des employés est un instrument pour améliorer leur attachement et leur loyauté envers leur organisation. D'autre part, la deuxième approche est l'approche humaniste qui traite de la participation des employés comme bénéfique pour la croissance des humains et la satisfaction des besoins de la société. Ainsi, il est nécessaire que les directions des organisations de construction soient conscientes de la façon dont les employés doivent être inclus comme participants afin qu'il y ait la création d'un cadre de dialogue social fructueux entre l'employeur et l'employé (Stankevičiūtė et Savaneviciene, 2018).

Zaugg et Thom (2009) soulignent que la participation des employés constitue un objectif fondamental de la gestion durable des ressources humaines (GDRH). En effet, la participation permet de transformer la perspective des organisations, les incitant à considérer les employés comme des acteurs à part entière plutôt que de simples sujets passifs. Il est intéressant de noter que la participation ne se limite pas à une relation bilatérale entre les employés et les responsables de la gestion des ressources humaines (Zaugg et Thom, 2009). Elle revêt une dimension étroite impliquant les employés et la direction, les experts en ressources humaines, mais également une dimension plus large, intégrant les employés et leurs pairs, les conseillers externes, les membres de la famille, ainsi que les acteurs budgétaires, entre autres. Cette approche inclusive de la participation favorise une collaboration active et ouverte au sein de l'entreprise, renforçant ainsi le sentiment d'appartenance des employés et leur engagement envers les objectifs de l'organisation.

L'organisation employeur, en tant qu'entreprise de construction, doit se concentrer à maximiser la participation des employés et le dialogue entre les employés et les facteurs

externes afin qu'il y ait une clarté entre les employés quant à la qualité du travail à livrer et à la façon de le faire. Des chercheurs comme Järlström et al. (2018) sont d'avis que les cadres supérieurs assimilent la gestion durable des ressources humaines à la participation des employés. La communication ouverte et bidirectionnelle est en effet observée comme un élément important de la GDRH. De plus, la participation des employés à la prise de décisions liées au travail est un autre élément qui favorise la durabilité en gestion des ressources humaines (Stankevici et Savaneviciene, 2018).

#### 1.3.2.8 Perfectionnement des employés

La prochaine condition préalable au succès de la gestion durable des ressources humaines dans les organismes de construction réside dans le développement des employés (Neyestani, 2014).

Il est essentiel d'accroître les connaissances, les compétences et l'employabilité des travailleurs pour garantir un impact positif d'un système de GDRH. Fournir un environnement de travail dans lequel les employés s'épanouissent grâce à la formation, aux possibilités de promotion ou aux mutations latérales enrichissantes, ainsi qu'un soutien et une reconnaissance adéquats de la supervision peuvent avoir des effets positifs sur le système de GDRH (Cohen, 2012).

Le perfectionnement des employés en contexte de durabilité signifie que l'ensemble de l'organisation devrait se pencher sur le développement des compétences et des capacités actuelles des employés qui pourraient être mises à profit.

Ainsi, le perfectionnement des employés devrait être considéré comme celui lié à l'orientation à long terme et les employés doivent être considérés à la fois comme les principaux atouts du changement et comme les agents de changement (Hirsig et al., 2014). Pour ce faire, l'organisation gagne à investir dans les offres de formation appropriée aux employés, dans le perfectionnement de leur carrière, dans la gestion et du perfectionnement de leur rendement, dans l'encadrement, l'orientation et la planification de la relève, de l'identification des employés clés et du perfectionnement de l'organisation (Hirsig et al., 2014).

### 1.3.2.9 Partenariat externe

Lorsque l'organisation opte pour une gestion durable des ressources humaines, l'une des considérations importantes est un partenariat externe qui repose principalement sur la théorie des parties prenantes et la gestion durable des ressources en tenant compte des possibilités de l'organisation de fournir les ressources nécessaires pour faire des affaires à long terme. De même, une organisation doit non seulement s'assurer qu'elle attire et retient la main-d'œuvre présente, mais aussi qu'elle maintient l'accès aux « sources de ressources » (Ehnert, 2009 citée par Stankevičiūtė et Savanevičienė, 2018, p.14). Ces sources sont les établissements d'enseignement, le marché du travail, les institutions non gouvernementales. Aussi, les familles des employés ajoutent une certaine valeur au succès de la pratique de la gestion durable des ressources humaines.

Ce modèle de gestion durable des ressources humaines élaboré par Ehnert (2009), reflète fortement le partenariat externe. Ce partenariat préconise un équilibre entre la consommation de ressources humaines et sa reproduction en se livrant à des pratiques facilitant leur régénération et en investissant dans les milieux d'où proviennent les ressources humaines.

Dans le contexte du développement durable des ressources humaines en industrie, Piwowar-Sulej (2021) soutient la thèse de Ehnert (2009), en indiquant que le partenariat externe consiste à coopérer avec le système éducatif. Un exemple de telles pratiques est l'organisation des modules de formation (en coopération avec des entreprises de formation) ou d'études de troisième cycle (en coopération avec les universités). Le transfert d'expérience ou de technologies entre les organisations est un aspect important à considérer, mais en lui seul ne peut suffire, pour assurer le développement de toutes compétences nécessaires pour le futur des entreprises. C'est pourquoi les entreprises doivent non seulement analyser les formations disponibles sur le marché, mais aussi communiquer leurs besoins. De cette façon, les entreprises industrielles peuvent contribuer à des changements positifs dans le système éducatif et de la société, allant au-delà de leurs propres avantages. Le développement des ressources humaines prend également la forme de la création de nouvelles connaissances innovantes (Piwowar-Sulej, 2021).



#### 1.3.2.10 Flexibilité

Une organisation de construction durable doit être capable de s'adapter aux changements du marché, d'adopter de nouvelles technologies et de mettre en place des pratiques de travail flexibles pour répondre aux besoins changeants des employés et de l'industrie. La flexibilité constitue une condition préalable essentielle pour une gestion durable des ressources humaines au sein d'une organisation (Piwowar-Sulej, 2021). Selon Stankevičiūtė et Savanevičienė (2018, p.14), cette flexibilité, applicable à l'ensemble de l'organisation, y compris ses composantes individuelles comme les employés, peut être de nature fonctionnelle ou numérique. La flexibilité fonctionnelle implique un engagement mutuel à long terme dans les relations de travail et se traduit par la capacité à répondre aux changements en embauchant des employés polyvalents, adaptables et mobiles à l'interne. En d'autres termes, ce type de flexibilité implique des employés qu'ils soient en mesure d'accomplir diverses tâches et de passer d'une tâche à une autre afin de maintenir leur efficacité. De plus, cette flexibilité fonctionnelle encourage l'utilisation de compétences transversales, permettant à une personne d'aborder des défis variés en puisant dans un éventail de compétences acquises, ce qui accroît la mobilité des employés et regorge de nombreux avantages en termes de gestion durable des ressources humaines (Laurent et Leicht, 2019).

En revanche, la flexibilité numérique consiste à ajuster la quantité de travailleurs employés pour correspondre aux besoins changeants de l'entreprise, dans le but de minimiser les coûts. La flexibilité représente un aspect crucial de la gestion durable des ressources humaines, en particulier en ce qui concerne les besoins des employés en matière d'horaires de travail, de congés, de télétravail, de vacances, de récompenses, de retraites et d'autres avantages monétaires légitimes (Järlström et al., 2018). Il est primordial que les projets de construction prennent en compte ces besoins des employés tout en maintenant la qualité du travail réalisé (Lingard, 2007). À titre d'exemple, si un planificateur de projet de construction doit travailler à domicile en raison d'une urgence familiale, le gestionnaire de projet doit être disposé à trouver des solutions pour de telles situations. Dans une perspective de durabilité, les gestionnaires de projet doivent être en mesure de mettre en œuvre des modalités de travail

flexibles et de soutenir activement les employés du secteur de la construction. Cette flexibilité contribue à améliorer l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, tout en stimulant la motivation des employés (Lingard, 2007).

#### 1.3.2.11 Au-delà de la réglementation du travail

L'une des conditions préalables les plus importantes pour une gestion durable des ressources humaines réussie est le respect de la législation du travail. Le respect de la réglementation est l'état d'être conforme à toutes les lois, réglementations et exigences d'autorité gouvernementales nationales, fédérales, régionales ou locales. Le non-respect de ces réglementations entraîne souvent des sanctions sous forme de limitations commerciales, d'amendes ou même de poursuites judiciaires. La conformité aux réglementations du travail est un point de départ essentiel pour une GDRH (Wu et al., 2008).

La gestion des affaires conformément à la loi est une condition préalable obligatoire dans la gestion de chaque organisation, car si une organisation viole les dispositions de l'une des lois, elle ne pourrait plus subvenir à ses besoins dans l'industrie (Cohen et al., 2012).

Cohen et al. (2012), ont clairement indiqué que l'un des points de départ essentiels à une gestion durable des ressources humaines est le respect de la réglementation du travail. Les cadres de durabilité qui prévalent à l'heure actuelle, tels que le cadre de la « Global Reporting Initiative », également connu sous le nom de cadre GRI, ou le Pacte Mondial des Nations Unies comprennent également des détails pertinents pour vérifier si les actions des organisations sont conformes à toutes les exigences légales. Ces actions comprennent les pratiques dans le domaine des droits de l'homme et des pratiques du travail. Cependant, pour une gestion durable des personnes, il ne suffit pas seulement d'obéir aux lois et aux règlements. Afin d'utiliser la durabilité dans la GRH et d'en récolter les bénéfices, une approche plus large allant au-delà de la réglementation du travail est nécessaire, car « obéir aux exigences institutionnelles ne signifie pas nécessairement qu'une organisation particulière est durable » (Järlström et al., 2018, p.7).

#### 1.3.2.12 Égalité et équité

Les pratiques de gestion durables des ressources humaines des entreprises comprennent la promotion active des droits fondamentaux au travail et des normes internationales du travail telles que l'égalité de traitement et la non-discrimination, car les pratiques discriminatoires et l'absence d'égalité des chances ont clairement un impact négatif sur la performance de l'entreprise. L'égalité signifie que tous les employés sont traités sur un même pied d'égalité et ont des chances égales (Hirsig et al., 2014). Certaines mesures visant à garantir la non-discrimination sur le lieu de travail peuvent être considérées et comprennent entre autres l'adoption d'une politique explicite de non-discrimination et d'égalité des chances définissant les valeurs partagées, les comportements attendus et les mesures pratiques impliquées (Hirsig et al., 2014).

L'équité signifie être juste et impartial. Cette impartialité et cette équité signifient que chacun a une chance égale de réussir dans son rôle, indépendamment de son origine ethnique, de sa race, de sa nationalité, de sa religion, de son statut socioéconomique, de sa capacité physique ou mentale, de son âge, de son sexe ou de son orientation sexuelle (Järlström et al., 2018).

La justice et l'équité en milieu de travail jouent un rôle essentiel dans la promotion de pratiques de gestion durable des ressources humaines (GDRH) qui englobent les dimensions économiques, sociales et environnementales. Ces éléments clés contribuent à la réduction des conflits et à la création d'un environnement propice à la productivité et aux opportunités pour les employés. Les environnements de travail inéquitables peuvent conduire à la formation de cultures toxiques, ce qui se traduit par une augmentation de l'absentéisme, une diminution de la productivité et un taux de roulement du personnel plus élevé. En conséquence, l'instauration de la justice et de l'équité revêt une importance primordiale pour les trois piliers de la GDRH.

Il est impératif que l'équité et l'égalité soient intégrées dans l'ensemble des pratiques de gestion des ressources humaines, qu'il s'agisse de la sélection du personnel, de l'évaluation du rendement, de la distribution des récompenses, et bien d'autres aspects encore (Järlström et al., 2018). En établissant des processus équitables et égalitaires, les

organisations renforcent leur engagement envers les valeurs sociales et environnementales de la GDRH, en favorisant un environnement où chaque employé peut contribuer de manière significative et où le bien-être collectif est préservé.

### **1.3.3 Gestion durable des ressources humaines dans le secteur de la construction en Libye**

La gestion des ressources humaines est considérée dans la plupart des industries comme l'une des principales sources d'avantage concurrentiel durable pour les membres des organisations œuvrant dans l'industrie de la construction (Abuazoom et al., 2017). La pratique de la gestion des ressources humaines contribue à accroître la contribution des employés. Toutefois, à ce jour, aucune étude approfondie n'a été réalisée pour obtenir une image juste des relations professionnelles et des pratiques d'emploi qui se rapportent spécifiquement au secteur de la construction en Libye (Abuazoom et al., 2017). Cependant, il y a eu des études très limitées qui traitent de la question de la gestion durable des ressources humaines dans les industries libyennes de la construction. Certaines de ces études qui ont étudié l'impact des meilleures pratiques de gestion des ressources humaines comme la formation professionnelle, les échelles de carrière internes, les approches axées sur les résultats, la participation des employés, la sécurité des employés, l'échange d'information, l'autogestion et la récompense des employés sur le succès des projets de construction en Libye sont les suivantes.

La première étude dans ce contexte a été menée par De Grip et al. (2013) et l'objet principal de l'étude concerne l'impact de la formation en cours d'emploi sur la réussite des projets de construction. Ils ont soutenu que les organisations qui offrent une telle formation à leurs employés augmentent leur productivité et les aident à atteindre leurs objectifs organisationnels avec une qualité accrue. Lorsque l'organisme de construction donne aux employés une formation en cours d'emploi sur la façon dont les concepts théoriques doivent être appliqués aux projets réels, ils acquièrent des connaissances, des compétences et des aptitudes précieuses pour améliorer leur rendement dans leur travail actuel (Merchant Jr, 2010). Pour assurer la durabilité, les organisations du secteur de la construction doivent

considérer le perfectionnement des employés comme une base de création de la confiance des employés à l'employeur. Lorsque cela a été fait, on a constaté que les employés avaient une relation positive avec l'employeur (Abuazoom et al., 2017). En outre, la formation confère à l'employé un sentiment de reconnaissance, d'identification et de valorisation au sein de l'organisation grâce aux résultats qu'elle génère, particulièrement lorsqu'elle est en harmonie avec le capital et la structure opérationnelle de l'entreprise (Abuazoom et al., 2017). Par conséquent, les entreprises du secteur de la construction en Libye qui investissent dans la formation continue des employés connaissent généralement des taux de réussite plus élevés que celles qui négligent une telle démarche. La deuxième étude est orientée vers le rôle de l'approche axée sur les résultats des entreprises de construction en Libye. La gestion des ressources humaines peut s'expliquer par un ensemble de plans, de mesures, de pratiques et de systèmes qui ont le potentiel d'influencer les attitudes des employés ainsi que leurs comportements et leurs rendements (Aslam et al., 2013). À cet égard, l'un des principaux objectifs de l'évaluation du rendement est d'aider les gestionnaires à prendre les bonnes décisions quand il s'agit des différents aspects relatifs aux employés tels que la rémunération, les augmentations, la formation et l'encouragement des employés en donnant un feedback positif. Lorsqu'une telle pratique est appliquée dans l'industrie de la construction en Libye, Daley (1987), fait valoir que la formation et le perfectionnement sont perçus par les employés comme un moyen de récompense et de motivation pour qu'ils travaillent plus fort. Cela augmentera le rendement individuel de l'employé qui mènera davantage au succès du projet de construction. De plus, l'employé sera d'avis qu'une association à long terme avec l'organisation est bénéfique pour lui. C'est également important parce qu'une méthodologie basée sur les récompenses agit comme un moteur de performance de groupe et de performance individuelle dans l'organisation de la construction.

#### **1.3.4 Gestion durable des ressources humaines dans les pays en développement**

Les pays en développement, parfois également appelés pays en voie de développement ou pays émergents, font référence à des nations qui sont à divers stades de développement économique, social et industriel. Cette catégorie de pays est caractérisée par un niveau de vie

généralement plus bas, des infrastructures moins développées et des indicateurs socio-économiques moins favorables que ceux des pays industrialisés. Les pays en développement sont souvent confrontés à des défis tels que la pauvreté, l'accès limité aux soins de santé, à l'éducation et aux opportunités économiques, ainsi que des inégalités sociales significatives (Todaro et Smith, 2014).

Le rapport de la banque mondiale classe les pays dans des quatre groupes sur la base du revenu national brut (RNB) par habitant notamment comme pays à faible revenu, pays à revenu intermédiaire inférieur, pays à revenu moyen supérieur et pays à revenu élevé (Bank, 2021). Les pays ayant un RNB de moins de 1025 USD sont considérés comme des pays en développement et se caractérisent par l'indice de développement humain (IDH) et un taux d'alphabétisation inférieur par rapport à celui d'autres pays. Une grande partie des enseignements dispensés sont peu adaptés aux besoins de développement de ces pays. Cette situation influe non seulement sur la qualité de la main-d'œuvre, mais aussi du personnel d'encadrement dans ces pays, et plus particulièrement dans l'industrie de la construction.

La durabilité est l'une des principales préoccupations des pays qui en sont encore aux premiers stades de leur développement. Se livrer à des pratiques durables, que ce soit en termes de gestion durable des ressources humaines ou de durabilité de l'organisation dans les pays en développement, leur fera ressentir des effets positifs en ce qui concerne les réalisations sociales ainsi que la performance financière (Chams et García-Blandón, 2019).

Le succès financier peut être vu sous la forme de profits gagnés, tandis que le succès social peut être vu en termes des biens faits générés. De plus, la mise en œuvre de pratiques durables de gestion des ressources humaines conduira à la viabilité juridique à long terme des organisations, car il y aura une conformité aux politiques gouvernementales et aux dispositions réglementaires. Cela apportera de la stabilité dans la nature des opérations des organisations et une telle stabilité contribuera à une amélioration de l'économie du pays. Ce qui pourrait être une étape positive pouvant conduire au passage d'un pays en voie de développement vers un pays développé (Aust et al., 2020).

## 1.4 LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE

La notion de performance organisationnelle peut être abordée sous divers angles. Par exemple, selon Robbins et al. (2002), la performance se réfère aux résultats globaux généralement obtenus à la suite d'un engagement soutenu dans une activité ou un travail spécifique. Selon Stephen et Mary (2002, cités par Ondoro, 2015), la performance englobe le résultat global cumulatif de l'ensemble des processus de travail et des activités au sein de l'organisation. Cette conception concerne l'efficacité avec laquelle une organisation convertit ses ressources en résultats, et englobe les résultats réels mesurés par rapport aux résultats anticipés. De plus, Liptons (2003) considère la performance organisationnelle comme la capacité de l'entreprise d'atteindre son objectif fondamental, ce qui lui permet de se démarquer de ses concurrents.

Une autre perspective de la performance est proposée par Richard et al. (2009), qui traitent la performance organisationnelle selon trois dimensions notamment : la performance financière (bénéfices, rendement de l'actif, rendement du capital investi, etc.); la performance du marché des produits (ventes, part de marché, etc.), et la performance des actionnaires (rendement total pour les actionnaires, valeur économique ajoutée, etc.). Ondoro (2015) propose que la performance de l'entreprise soit sa capacité de prévaloir sur le marché. Ainsi, on peut dire que le terme « performance organisationnelle » illustre le succès économique et non monétaire de l'organisation sur une certaine période.

Comme on peut le constater, il y a peu de consensus sur la définition de la performance organisationnelle, de la dimensionnalité et de la mesure, ce qui limite les progrès de la recherche et de la compréhension du concept.

Boselie et al. (2019) arguent que la performance n'est pas seulement considérée comme l'efficacité organisationnelle (qui reflète les indicateurs de rendement financier et les mesures de la productivité), mais aussi comme la création du bien-être des employés (qui se traduit par des employés satisfaits et en bonne santé) et du bien-être de la société (p. ex. l'impact d'une organisation sur la société).

Les mesures de performance sont des points de données que les équipes peuvent utiliser pour évaluer les progrès, tandis que la mesure de gestion de la performance est un ensemble de méthodes et de pratiques proactives que les organisations peuvent utiliser pour suivre la production. Dans ce processus, la direction, les membres du personnel et les intervenants s'entendent sur un ensemble précis de mesures ou d'objectifs de performance, puis une équipe de gestion mesure les progrès réalisés en vue d'atteindre ces objectifs (Ondoro, 2015).

Ondoro (2015) fait aussi savoir qu'il existe plusieurs façons de mesurer la performance organisationnelle, mais pour faciliter la compréhension, ces mesures ont été regroupées en six catégories notamment l'efficacité, l'efficience, la qualité, rapidité d'exécution, la productivité et la sécurité. L'efficacité organisationnelle est caractéristique du procédé indiquant la mesure dans laquelle les extrants du procédé (produit du travail) sont conformes aux exigences préalablement établies, avec l'aide des ressources données, sans mettre de pression inutile sur les employés. L'efficience est caractéristique du procédé indiquant la mesure dans laquelle le procédé produit l'extrant requis au coût minimal des ressources employées. La qualité est la mesure selon laquelle un produit ou un service répond aux exigences et aux attentes des clients. La rapidité d'exécution est la mesure de la question de savoir si une unité de travail a été effectuée correctement et à temps sur la base des critères préalablement définis conformément aux exigences du client. La productivité fait référence à la valeur ajoutée par le processus divisée par la valeur du travail et du capital consommés. Enfin, il y a la sécurité qui mesure la santé globale de l'organisation et l'environnement de travail de ses employés.

Lorsqu'on aborde ce concept dans la perspective de la gestion durable des ressources humaines, il est observé que les organisations disposant d'une assise solide en termes de ressources humaines et qui investissent dans le développement de leur capital humain connaissent fréquemment une amélioration de leur efficacité, ce qui contribue à la réalisation d'une efficacité organisationnelle globale. La gestion de la performance organisationnelle et du rendement

Rostam (2019) fait savoir que diverses définitions de la gestion du rendement organisationnel indiquent qu'il s'agit d'une approche dans laquelle la communication entre



les superviseurs et les employés est bidirectionnelle. D'une part, le superviseur indique clairement aux employés les attentes professionnelles de l'organisation par rapport à leurs fonctions. D'autre part, les employés s'assurent également que leurs préoccupations justifiées sont communiquées à la direction et aux superviseurs de l'organisation. Il poursuit en précisant qu'afin d'atteindre une grande performance organisationnelle, il est nécessaire que les organisations puissent déterminer la base des facteurs de succès et les critères sur lesquels le rendement sera évalué, de créer et promouvoir la culture de l'organisation, d'entreprendre un examen et une évaluation réguliers des processus de l'organisation et du rendement des employés, de créer et maintenir à jour une base de données pouvant recueillir les données et appliquer les résultats de la pratique de la gestion durable des ressources humaines et aider l'organisation à l'avenir dans la prise de décisions.

Rostam (2019) constate qu'en contexte de gestion du rendement, les superviseurs et les gestionnaires peuvent identifier les domaines de gestion qui ont affiché de mauvais résultats et qui nécessitent une gestion stricte afin que le rendement soit amélioré. Il poursuit en précisant que pour une telle gestion, les principes suivants peuvent être appliqués.

- Chaque problème a sa propre réponse : les problèmes de gestion spécifiques doivent être abordés individuellement avec les solutions requises.
- Les valeurs sont priorisées par rapport à la rentabilité : la direction ne doit pas se livrer à une activité ou à une pratique qui n'est pas légale ou qui entraîne des souffrances intentionnelles pour l'un ou l'autre des intervenants.
- La gestion du rendement est traitée comme le processus d'affaires : l'organisation s'engage à gérer en temps opportun les employés et leurs performances.
- Une attention particulière est accordée à l'échange d'information : le service des ressources humaines doit se concentrer sur les voies de communication nécessaires à une bonne communication avec les employés afin qu'il n'y ait pas d'ambiguïté quant à ce qui doit être fait et comment.

Cera et al. (2020) indiquent que de nombreux facteurs tels que l'environnement de travail, la formation et perfectionnement, la gestion ou leadership et la culture organisationnelle, ont une contribution importante au rendement organisationnel.

L'environnement de travail peut être considéré comme les dimensions physiques de l'organisation dans laquelle les employés exercent leurs fonctions (Foldspang, 2014). Un tel environnement comprend également la dynamique non physique et sociale dans laquelle les employés interagissent et exercent leurs fonctions de base. Il s'agit d'une de ces dimensions de l'organisation qui peut englober tous les aspects qui affectent l'esprit et le corps des employés (Jain et Kaur, 2014). Les différents éléments qui composent l'environnement de travail sont l'infrastructure des locaux de l'organisation, la température du lieu, les procédures de travail, la structure hiérarchique des relations avec les employés, etc. Les employés sont habituellement responsables de leur travail individuel, mais en même temps, ils doivent aussi interagir avec leurs collègues lorsqu'ils travaillent dans un environnement de travail partagé. Ainsi, l'environnement de travail est inévitablement lié aux employés. En outre, le point à noter ici est que le genre de relation que les employés développent dans leur environnement de travail façonne leurs relations professionnelles et leurs interconnexions personnelles, ce qui affecte à son tour la qualité du travail qu'ils produisent (Chandrasekar, 2011 ; Yasmin Musmuliana, 2012). Si les employés ne sont pas à l'aise avec leur milieu de travail, il y a de fortes chances que leur productivité diminue. Une telle situation contribue davantage au faible rendement de l'organisation parce qu'elle est calculée à partir de la productivité individuelle des employés de l'organisation.

La formation en cours d'emploi est considérée comme l'une des d'activités que l'organisation planifie afin d'améliorer les compétences et les connaissances des employés. La formation permet de modifier les comportements et les attitudes des employés et de les aligner avec les objectifs de l'organisation et les exigences du travail (Chandrasekar, 2011; Yasmin, 2012). L'activité de formation est un facteur clé dans l'élaboration des objectifs de l'organisation. Elle aide l'organisation à atteindre ces objectifs en créant une combinaison d'intérêts de l'organisation avec les intérêts des ressources humaines.

Lorsque l'organisation décide de former ses employés et met en œuvre cette décision, elle les dotera de l'expertise nécessaire à l'amélioration des services qu'ils fournissent déjà à l'organisation (Yasmin, 2012). Ensuite, la qualité de la formation offerte a le potentiel d'avoir un impact direct sur le niveau de revenus générés au fil du temps. Ainsi, la

performance financière de l'organisation est directement impactée, ce qui est l'un des éléments de la performance organisationnelle. La prochaine fonction importante de la formation et du perfectionnement est d'améliorer les relations inter départementales et intra départementales au sein de l'organisation (Khan et al., 2011). Lorsque les employés entretiennent des relations cordiales, ils ont tendance à être plus clairs dans leur travail, également parce qu'il y a très peu de possibilités de lacunes en matière de communication. Ainsi, lorsqu'il n'y a pas de barrières de communication et d'ego entre les employés, l'ensemble du processus de travail se déroule sans heurts, ce qui conduit à une meilleure performance organisationnelle.

La tâche de gérer ou de diriger les effectifs a été considérée comme l'un des facteurs cruciaux susceptibles d'influer sur le rendement de toute organisation (Aguinis et al., 2013 ; Aucoin, 1990; Polidano et al., 1999). Il y a certaines pratiques de gestion sur lesquelles il faut mettre l'accent parce qu'elles peuvent influer sur les niveaux d'engagement des employés et, par conséquent, sur leur rendement. La première pratique consiste à développer et à maintenir la confiance envers les employés. Lorsque l'employé est satisfait du fait que son chef lui fait confiance, l'organisation connaît des niveaux de rendement relativement plus élevés. Le style de leadership adopté par le leader est le principal facteur qui contribue au succès ou à l'échec de l'atteinte des buts et des objectifs organisationnels (Al Khajeh, 2018). Parmi les nombreux styles de leadership, la direction doit décider de celui qui est le plus approprié et rentable qui s'appuie sur la culture organisationnelle pour ses projets.

Selon Barney (1986), la culture organisationnelle est communément définie comme un ensemble complexe de valeurs, de croyances, d'hypothèses et de symboles qui façonnent la manière dont une entreprise opère. Dans cette optique, la culture exerce une influence omniprésente sur une entreprise, car elle détermine non seulement l'identité des employés, des clients, des fournisseurs et des concurrents pertinents, mais également la manière dont elle interagira avec ces acteurs clés..

Quant à Tharp (2009, p.4), la culture organisationnelle est définie comme étant : « un modèle d'hypothèses de base partagées que le groupe a appris en résolvant ses problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne, qui a suffisamment bien fonctionné pour être

considéré comme valide et, par conséquent, pour être enseigné aux nouveaux membres comme la bonne façon de percevoir, de penser et de ressentir par rapport à ces problèmes ».

Needle (2010) ajoute que la culture comprend également la vision, les valeurs, les normes, les systèmes, les symboles, le langage, les hypothèses, les croyances et les habitudes de l'organisation.

Pour que la culture d'une entreprise procure des avantages concurrentiels durables et, par conséquent, soit une source de rendement financier supérieur et durable, Barney (1985), soutient que la culture doit être précieuse, doit permettre à une entreprise de faire des choses et de se comporter de manière à accroître la vente des produits à de faibles coûts, à des marges élevées ou à d'autres moyens à ajouter de la valeur financière à l'entreprise.

Selon Ovidiu-Iliuta (2004), la culture d'une organisation exerce un impact indirect sur la performance organisationnelle en influençant le développement de pratiques de gestion spécifiques mises en place pour évaluer la performance. Ainsi, la culture peut améliorer la performance de l'organisation si ces pratiques de gestion sont mises en œuvre de manière appropriée, garantissant la sécurité de l'emploi des employés, une rémunération équitable et la distribution équitable des incitations méritées. En conséquence, la culture organisationnelle permet à l'organisation d'attirer les meilleurs employés dont les valeurs sont étroitement alignées sur celles déjà existantes dans l'entreprise (Martinez et al., 2015 ; Ovidiu-Iliuta, 2004).

#### **1.4.1 Gestion durable des ressources humaines et performance organisationnelle**

Les résultats des organisations peuvent être divisés en trois catégories : la performance financière, la performance du marché et la performance de la valeur pour les actionnaires.

La performance financière concerne les bénéficiaires, le rendement des actifs et le retour sur investissement. La performance du marché concerne les produits, les ventes et la part de marché et finalement la performance pour les actionnaires concerne le rendement total pour les actionnaires et la valeur économique ajoutée (Richard et al., 2009).

Jérôme (2013) indique que le rendement organisationnel dépend des activités récurrentes visant à établir les objectifs organisationnels, à surveiller les progrès réalisés en

vue de l'atteinte des objectifs et à apporter des ajustements pour les atteindre de façon plus efficace et efficiente. Pour atteindre un objectif à long terme, l'introduction de la gestion durable des ressources humaines est un atout important dans toute organisation consentante, qui a un penchant vers l'excellence organisationnelle.

La gestion durable aide une organisation à atteindre les objectifs et les buts fixés dans le long terme. Lorsque les intrants sont déployés à long terme, cela montre clairement que l'organisation déploie la pratique de la gestion durable des ressources humaines pour aider à atteindre le rendement organisationnel souhaité. Selon Anand et Sen (2000), la présence d'une gestion durable des ressources humaines représente les intrants qui sont utilisés pour obtenir les résultats souhaités. D'autre part, le résultat du rendement organisationnel représente les extrants attendus de la pratique de la gestion durable des ressources humaines.

Toute pratique utilisée par les organisations a des implications ou des résultats, que ce soit en faveur de l'organisation ou contre elle. Par conséquent, il est à noter que les différents résultats d'une gestion durable des ressources humaines sont la motivation des employés à faire des efforts supplémentaires, la satisfaction des employés à l'égard des politiques et procédures de l'entreprise, la présence des employés et réduction des absences, le maintien en poste des employés en raison de la satisfaction au travail, le climat social entre les employés et la direction, la participation et la fidélisation des employés (Jérôme, 2013).

Si la gestion durable des ressources humaines mène au maintien des employés motivés, c'est parce que l'organisation se concentre entièrement sur les employés et par conséquent, ils se sentent en sécurité à tous égards, que ce soit monétaire ou non monétaire. La compensation monétaire comprend les salaires, les primes, les incitations, etc. La rémunération non monétaire comprend la formation et le perfectionnement, les congés, la flexibilité des conditions de travail, etc. (Anand et Sen, 2000). Lorsque les employés sont plus performants, la qualité de leur travail est améliorée parce qu'ils sont plus concentrés et motivés à travailler pour l'organisation. Par ailleurs, lorsque la qualité des biens et services offerts par l'organisation est bonne, cela entraîne une satisfaction des clients, qui se voit accroître. Une telle augmentation de la clientèle entraîne une augmentation des ventes des offres de l'entreprise et donc des revenus. L'augmentation des revenus est égale à des profits

élevés. Pour cette raison, les employés choisissent de maintenir des relations à long terme avec leurs employeurs et être loyaux envers eux (Jérôme, 2013).

D'autres chercheurs, comme Denison (1990), ont déclaré que l'organisation qui propage de façon importante et profonde la GDRH et qui déploie de telles pratiques dans les décisions de gestion présente de meilleurs rendements en termes d'investissements effectués que les organisations qui ne pratiquent pas la GDRH. Les activités réalisées par les employés du service des ressources humaines mènent à des résultats tels que la satisfaction des employés, le maintien en poste des employés, la loyauté des employés, une meilleure coordination et communication entre les employés tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du service, etc. Ces résultats sont placés d'une manière qui mène à des clients satisfaits, à des profits accrus et à un rendement élevé des investissements.

On peut donc dire qu'il y a un impact important de la pratique de la gestion durable des ressources humaines sur le rendement de l'organisation. En d'autres termes, c'est parce que la qualité d'une telle pratique peut avoir un effet sur la bonne volonté de l'organisation, le moral des employés, la productivité globale, l'efficacité des employés, la créativité dont ont fait preuve les employés, la qualité du travail et, surtout, l'attitude et le comportement des employés (David et al., 1999).

Une littérature abondante est apparue vers la fin du vingtième siècle sur le rôle important que joue la gestion des ressources humaines dans l'amélioration de la performance organisationnelle (Barrette, 2003).

Plusieurs chercheurs (Arthur 1994 ; Becker et al., 1996 ; Delaney et Huselid 1996 ; Huselid 1995 ; Schuler et Jackson 1988 ; Snell et Dean 1992) affirment que pour exercer un impact significatif sur la performance organisationnelle, les pratiques RH doivent être intégrées ou complémentaires. D'autre part, ces auteurs affirment que la complémentarité des pratiques des RH ne peut être étudiée en dehors de leur contexte organisationnel, et que leur impact sur la performance peut varier selon la nature de l'activité que ce soit les organisations de services ou les entreprises manufacturières (Barrette, 2003).

Les études menées sur la motivation, la satisfaction et l'engagement révèlent que l'expansion de la productivité et de la performance de l'entreprise dépend principalement

des compétences et des capacités des employés. Avec un bon programme de gestion durable, les entreprises bénéficient d'un avantage sur certains de leurs concurrents les plus féroces (Ehnert et Harry, 2012).

Les entreprises qui mettent en place et pratiquent des programmes de gestion durable des ressources humaines favorisent l'attraction et la rétention des employés, les visites des clients et le rachat, en plus de la rétention des fournisseurs importants à l'entreprise. De plus, la formation et le perfectionnement du personnel contribuent à l'expertise humaine et améliorent la performance d'une organisation (Maxwell, 2008).

Certains soutiennent que la performance organisationnelle dépend principalement de l'employé, parce que le perfectionnement des employés améliore la base de connaissances de l'organisation. On s'attend donc à ce qu'un faible niveau de gestion des programmes de perfectionnement réduise le niveau de performance des employés, ce qui se traduit par une diminution de la performance organisationnelle (Ehnert, 2009).

De plus, la recherche révèle qu'il existe une relation importante entre l'investissement et le perfectionnement des employés en ce qui concerne les stratégies de recrutement, de sélection, de l'évaluation du rendement et des procédures de planification. L'engagement et la satisfaction de l'employé en ligne avec les objectifs sont importants pour qu'une organisation fonctionne avec succès (Guest et Conway, 2011).

Après avoir exploré le sujet de manière globale en examinant d'abord le concept traditionnel de gestion des ressources humaines, puis en pivotant vers le paradigme de la gestion durable des ressources humaines et son impact sur les performances financières, organisationnelles et sociales des entreprises, il devient opportun d'approfondir cette réflexion pour mieux comprendre comment les entreprises de construction libyennes abordent cette question et en quoi cela peut influencer leurs performances. Ainsi, nous proposons une approche méthodologique détaillant comment cette étude sera menée sur le terrain.

## **CHAPITRE 2**

### **DEMARCHE METHODOLOGIQUE**

Le présent chapitre en détail la démarche méthodologique empruntée pour réaliser cette étude. Elle offre un aperçu des approches, des outils et des procédures de recherche qui ont été utilisés pour collecter les données auprès des participants.

#### **2.1 QUESTION ET OBJECTIFS DE LA RECHERCHE**

Cette recherche se concentre sur l'influence de la gestion durable des ressources humaines sur la performance des industries de la construction en Libye. Abuazoom et al. (2017) soulignent les préoccupations liées à la performance de ces industries en raison de l'inefficacité des approches traditionnelles de gestion des ressources humaines et des relations humaines. De plus, Neyestani (2014) souligne le dynamisme de l'industrie de la construction en Libye. Cependant, peu d'attention a été accordée à l'étude de la gestion durable des ressources humaines dans les pays en développement. Ce projet de recherche met donc en évidence les moyens efficaces pour étudier et comprendre comment la gestion durable des ressources humaines dans l'industrie de la construction peut influencer la performance des projets dans un pays en de développement comme la Libye.

Ainsi, la question centrale cette recherche est : « Comment la gestion durable des ressources humaines influence-t-elle la performance des projets de construction en Libye? ». Les raisons sous-jacentes qui motivent le choix de ce thème sont la nature évolutive des paradigmes de la gestion classique des ressources humaines vers la gestion durable des ressources humaines et en quoi ce changement de paradigme peut influencer la performance des projets de construction dans les pays en voie de développement comme la Libye.

Par conséquent, l'objectif global de cette recherche est de comprendre comment la gestion durable de la main-d'œuvre employée dans l'industrie de la construction peut influencer la performance des projets de construction. Cette recherche explore dans un



contexte de durabilité, la gestion des ressources humaines employées dans les industries impliquées dans les projets de construction d'un pays en développement, le cas de la Libye. De manière spécifique, il s'agit d'expliquer de quelle manière la gestion durable des ressources humaines peut influencer la performance des projets de l'industrie de la construction en Libye et d'identifier diverses mesures dans les pratiques de gestion durables des ressources humaines qui peuvent être utiles pour améliorer le rendement des ressources utilisées par les organisations qui gèrent les projets de construction.

## **2.2 PERTINENCE DE LA RECHERCHE**

### **2.2.1 Pertinence sociale**

La GDRH est un nouveau paradigme de GRH qui a été introduit récemment en réponse aux changements sur le plan sociétal, du marché du travail et des relations de travail et présente une nouvelle approche de la gestion des personnes en mettant l'accent sur le développement, la régénération et le renouvellement des ressources humaines à long terme, contrairement à la gestion traditionnelle des ressources humaines qui laisse à croire à la consommation des ressources humaines (Stankevičiūtė et Savanevičienė, 2018). Ces mêmes auteurs indiquent que l'épuisement professionnel des employés, le stress au travail, les problèmes de santé ou les difficultés à équilibrer les tâches professionnelles et la vie privée sont des défis extrêmement pertinents et certains chercheurs soutiennent que la GDRH pourrait servir de solution possible, ramenant l'humanité dans la GRH.

Des défis particuliers se posent dans le domaine de la construction. Loosemore et al. (2003) ont travaillé sur la question de GRH dans l'industrie de la construction et affirment que, bien qu'étant un secteur qui fournit de l'emploi à une franche importante du marché de travail dans le monde entier, l'industrie représente une des plus risquées, des plus complexes disposant d'environnements industriels complexes et dynamiques. Ils poursuivent la réflexion en soulignant qu'un projet de construction repose sur une main-d'œuvre manuelle qualifiée soutenue par un cadre de gestion, qui doit coordonner de nombreuses organisations professionnelles, les entreprises de construction et les fournisseurs dont l'implication

sporadique change au cours du projet. La fragmentation et le dynamisme de ces processus ainsi que la nécessité d'intégrer un large éventail de cultures professionnelles font de la construction l'une des industries les plus complexes dans lesquelles appliquer de bonnes pratiques de gestion des ressources humaines s'avère pertinente. Une telle étude peut contribuer à mieux comprendre la manière dont la GDRH peut contribuer à la réalisation des projets dans ce secteur particulier.

### **2.2.2 Pertinence scientifique**

Selon les travaux de Dao et al. (2011, cités par Genari et al., 2022), la pertinence du développement durable est devenue évidente en raison de l'épuisement rapide des ressources naturelles, des inquiétudes liées aux inégalités de richesse au sein des communautés, ainsi que de l'importance grandissante de la responsabilité sociale des entreprises. Dans une même optique, Karman (2020) affirme que le concept de gestion durable des ressources humaines (GDRH) émerge en tant que nouveau paradigme issu de la combinaison du développement durable (DD) et de la gestion des ressources humaines (GRH), et que ce n'est que récemment que cette thématique a émergé en tant que domaine de recherche. Elle souligne également l'intérêt croissant porté à l'analyse de la manière dont la gestion des ressources humaines (GRH) peut contribuer au développement durable des entreprises, avec un accent sur l'amélioration du bien-être social et la prise en compte des préoccupations des parties prenantes. Les chercheurs qui traitent de ce sujet notent l'urgence d'une approche plus holistique concernant l'évaluation de la durabilité des pratiques de gestion des ressources humaines et un manque d'études empiriques (Genari et al., 2022). Ils continuent en indiquant qu'il existe des possibilités de recherche dans le contexte des pays en développement, car selon Mariappanadar (2020), les études qui montrent l'importance du processus de gestion des ressources humaines et de ses pratiques en tant que promoteurs de la durabilité organisationnelle sont naissantes pour ce qui est des preuves théoriques et empiriques.

Loosemore et al. (2003) indiquent que les textes qui expliquent le comportement organisationnel et de gestion sur l'importance centrale de la fonction de GRH pour la performance organisationnelle abondent. Cependant, peu d'entre eux tiennent compte du

contexte et des défis spécifiques que présentent les industries basées sur les projets. De plus, très peu de textes ont cherché à saisir des approches efficaces de la fonction de GRH dans le secteur de la construction, ou à examiner comment ces activités pourraient être adaptées et mises en œuvre de manière à améliorer le rendement et la satisfaction au travail de la main-d'œuvre de l'industrie.

Allant dans le même sens, Mariappanadar (2003) affirme que plusieurs textes abordent la gestion des personnes aux niveaux stratégique et opérationnel sur les lieux de travail et que le comportement organisationnel et la littérature sur la GRH sont des disciplines académiques bien établies, dans lesquelles de nombreuses approches et techniques ont été développées pour s'assurer que les personnes sont gérées et développées de manière à s'aligner sur les objectifs stratégiques de l'organisation. En outre, ce n'est que récemment que la gestion durable des ressources humaines, a attiré l'attention des académiciens et des praticiens de l'industrie de construction en raison de l'escalade de l'impact négatif des approches existantes de GRH sur la société, les employés et l'environnement (Mariappanadar, 2003).

Cependant, il existe au moins deux arguments soulignant pourquoi l'étude de la durabilité est pertinente pour la GRH au sein des entreprises. Tout d'abord, la GDRH aide à orienter les mentalités et les actions des employés vers l'atteinte des objectifs liés à la durabilité (la GRH est perçue comme un moyen). Deuxièmement, les principes liés à la durabilité peuvent être incorporés dans les systèmes de GRH, ce qui favorise le bien-être physique, social et économique à long terme des employés (la GRH étant considérée comme une fin) (Karman, 2020).

Puisque les études sur ce thème demeurent à ce jour limitées, la présente recherche s'avère donc pertinente sur le plan scientifique.

### **2.3 APPROCHE METHODOLOGIQUE**

La méthodologie employée dans le cadre de cette recherche est qualitative, la démarche privilégiée étant inductive. Plus précisément, trois approches de recherche différentes peuvent être classées : déductive, inductive et abductive (Azungah, 2018). L'applicabilité

d'hypothèses à l'étude sert de facteur de distinction crucial entre les procédures déductives et inductives. La méthode déductive vérifie l'exactitude des hypothèses ou des théories en question, tandis que la méthodologie inductive aide à générer de nouveaux concepts et généralisations. En revanche, la recherche abductive commence par des « faits intéressants » ou des « Brain teasers », pour les expliquer au cours du processus d'étude. Le raisonnement déductif examine l'exactitude des hypothèses à portée de main, tandis que le raisonnement inductif encourage la création de nouvelles idées et généralisations (Rinjit, 2020). La recherche abductive quant à elle, commence par un ensemble de faits ou de problèmes perplexes et travaille à les expliquer au cours de l'étude (Azungah, 2018). Dans cette recherche, l'approche inductive a été privilégiée parce que l'objectif principal de la technique inductive est de libérer les résultats de recherche des restrictions imposées par des moyens organisés et de leur permettre de sortir des thèmes communs, dominants ou notables inhérents aux données brutes. La démarche inductive part donc de faits, de données brutes réelles et observables, pour aller vers l'explication de celles-ci (Rinjit, 2020). À partir des phénomènes particuliers observés sur le terrain, le chercheur peut comprendre un phénomène général. Elle va du particulier au général. Il s'agit d'étudier et de comprendre la relation entre les deux concepts de gestion durable des ressources humaines sur la performance des projets de construction en Libye.

Plus précisément, la recherche est de nature exploratoire. La recherche exploratoire, comme son nom l'indique, a pour objectif premier d'explorer un problème afin de permettre une compréhension approfondie dans le but de découvrir des idées et des pensées. Elle convient aux études suffisamment souples pour permettre de prendre en compte toutes les caractéristiques de la démarche de recherche qualitative.

La recherche qualitative est un type de recherche qui explore et fournit des informations plus approfondies sur les problèmes du monde réel. Au lieu de collecter des points de données numériques ou d'intervenir ou d'introduire des traitements comme dans la recherche quantitative, la recherche qualitative aide à générer des hypothèses ainsi qu'à approfondir et à comprendre les données quantitatives. La recherche qualitative rassemble les expériences, les perceptions et le comportement des participants. Il répond au « comment » et au

« pourquoi » au lieu de « combien ». Elle pourrait être structurée comme une étude autonome, s'appuyant uniquement sur des données qualitatives ou elle pourrait faire partie de la recherche à méthodes mixtes qui combine des données qualitatives et quantitatives (Tenny et al., 2023).

Le but de la recherche qualitative est le développement de concepts qui aident à comprendre les phénomènes sociaux dans des contextes naturels (plutôt qu'expérimentaux), en mettant l'accent sur les significations, les expériences et les points de vue de tous les participants (Mays et Pope, 1995, p. 43 cités par Kohn et Christiaens, 2014).

Les phénomènes tels que les expériences, les attitudes et les comportements peuvent être difficiles à saisir quantitativement avec précision, alors qu'une approche qualitative permet aux participants eux-mêmes d'expliquer comment, pourquoi ou ce qu'ils pensaient, ressentaient et vivaient à un moment donné ou lors d'un événement d'intérêt. Il est certainement possible de quantifier les données qualitatives, mais à la base, les données qualitatives recherchent des thèmes et des modèles qui peuvent être difficiles à quantifier et dont il est important de s'assurer que le contexte et le récit du travail qualitatif ne sont pas perdus en essayant de quantifier quelque chose qui n'est pas censé être quantifié (Kohn et Christiaens, 2014).

La recherche qualitative englobe toutes les formes de recherche sur le terrain de nature non numérique, tels que les mots et les récits. Il existe différentes sources de données qualitatives, telles que les observations, l'analyse de documents, les entretiens, les images ou les vidéos. Chaque technique de collecte de données qualitative possède ses propres avantages et limites, qui nécessitent une considération attentive lors du choix de la méthode de recherche appropriée (Kohn et Christiaens, 2014)..

La recherche qualitative présente plusieurs avantages. Tout d'abord, la collecte de données qualitatives bien menée réside précisément dans la richesse des données collectées et la compréhension plus en profondeur du problème étudié. Elle vise non seulement à décrire, mais aussi à aider à obtenir des explications plus significatives sur le phénomène étudié. La recherche qualitative est également utile pour générer des hypothèses (Kohn et Christiaens, 2014).

L'une des forces de la recherche qualitative est sa capacité à expliquer les processus et les modèles de comportement humain qui peuvent être difficiles à quantifier. Des phénomènes tels que les expériences, les attitudes et les comportements peuvent être difficiles à saisir quantitativement avec précision, alors qu'une approche qualitative permet aux participants eux-mêmes d'expliquer comment, pourquoi ou ce qu'ils pensaient, ressentaient et vivaient à un moment donné ou lors d'un événement d'intérêt dans leurs milieux naturels (Azungah, 2018).

Bien que la recherche qualitative présente des avantages, il existe aussi des limites. Parmi celles-ci on peut citer : la non fiabilité des analyses en raison de facteurs non contrôlés qui affectent les données collectées ; la subjectivité en raison du fait que c'est le chercheur décide de ce qui est important et de ce qui ne l'est pas dans l'analyse des données, de sorte que les interprétations des mêmes données peuvent varier considérablement ; la généralisation limitée en raison du fait qu'un petit nombre d'échantillons sont souvent utilisés pour recueillir des données détaillées sur des contextes spécifiques et malgré les procédures d'analyse rigoureuses, il est difficile de tirer des conclusions généralisables, car les données peuvent être biaisées et non représentatives de l'ensemble de la population ; et une forte intensité de main-d'œuvre du fait que l'analyse des données doit souvent être vérifiée ou effectuée manuellement malgré l'existence des logiciels qui peuvent être utilisés pour gérer et enregistrer de grandes quantités de texte (Bhandari, 2020).

À l'aide de l'approche qualitative de recherche, cette étude tente d'explorer et de fournir des explications sur la pratique de gestion durable des ressources humaines dans l'industrie de la construction libyenne en recueillant les expériences, les perceptions et les comportements des participants à travers des réponses aux questions ouvertes sur « comment, pourquoi et où » (Azungah, 2018).

## **2.4 LA CONCEPTION DE LA RECHERCHE**

La conception de la recherche vise à fournir un cadre approprié pour une étude. Une décision très importante dans le processus de conception de la recherche est le choix à faire

concernant l'approche de recherche, car il détermine comment l'information pertinente pour une étude sera obtenue (Jilcha, 2019).

L'adoption d'un modèle de recherche descriptif et d'un cadre de recherche plus approfondi a contribué à la réalisation de cette étude (Rinjit 2020). Les caractéristiques des nombreux sujets étudiés sont exprimées à l'aide d'une approche de recherche descriptive. Cette approche met moins l'accent sur le « pourquoi » et plus sur le « quoi » du sujet à l'étude. La recherche descriptive ne demande pas « pourquoi », mais plutôt se focalise sur certaines caractéristiques démographiques (Poth, 2022).

#### **2.4.1 La collecte des données par entretiens semi-dirigés**

La collecte des données a été réalisée à travers les entretiens semi-dirigés individuelles. L'entretien semi-dirigé est une interaction entre le chercheur et le participant et permet d'avoir des renseignements plus précis et individuels à l'aide d'un guide d'entretien (Anadón et Savoie-Zajc, 2009). Le guide d'entretien semi-dirigé est une liste de questions ouvertes et flexibles, conçues pour recueillir des données qualitatives auprès des participants à une étude de recherche. Les questions sont généralement organisées autour de thèmes ou de sujets pertinents à la question de recherche (Legard et al., 2003). Dans le cadre de cette étude, ce guide a été élaboré en fonction de la question et des objectifs de recherche, et examiné et validé par le Comité d'éthique de la recherche avec les êtres humains (CERUQAR). Ce guide qui comprend onze questions ouvertes sur le thème « Comprendre l'influence de la gestion durable des ressources humaines sur la performance des projets de construction dans un pays en développement [Cas de la Libye] » est joint en Annexe I.

Les entretiens semi-dirigés sont souvent utilisés dans les recherches qualitatives. Dans les entretiens semi-dirigés, un guide d'entretien est utilisé, avec des questions et des sujets qui doivent être couverts. L'intervieweur a une certaine discrétion quant à l'ordre dans lequel les questions sont posées, mais les questions sont normalisées et des relances peuvent être faites pour s'assurer que le chercheur couvre le bon matériel. Cette sorte d'interview recueille des informations détaillées dans un style conversationnel. Les entretiens semi-

dirigés sont souvent utilisés lorsque le chercheur veut approfondir un sujet et bien comprendre les réponses fournies (Harrell, 2009).

Comme mentionné ci-dessus, la recherche est basée sur la technique qualitative de collecte et d'analyse des données et n'implique pas de calcul. Cependant, les outils de collecte de données utilisés pour cette recherche reposent sur l'entrevue semi-dirigée auprès de la main-d'œuvre de trois entreprises de construction en Libye. Les entrevues ont été utilisées non seulement comme principale méthode de collecte de données pour recueillir des renseignements auprès des participants au sujet des pratiques, croyances ou opinions, mais aussi pour recueillir des informations sur leurs comportements ou les expériences, passés ou présents (Harrell, 2009).

Les entretiens ont été réalisés à l'aide d'une série de questions ouvertes (Harrell, 2009). Ces sessions d'entretiens ont eu lieu par le biais de vidéoconférences sur la plateforme Zoom et par appels téléphoniques, s'étalant de janvier à mars 2023, entre le chercheur et les participants, tout en respectant les principes éthiques de la recherche. Avant le début des entretiens, les participants ont été pleinement informés des objectifs de l'étude et ont donné leur consentement en remplissant un formulaire approprié. Bien que la plupart des participants aient accepté de participer, plusieurs ont choisi de ne pas être enregistrés, préférant que leurs réponses soient consignées sous forme de notes (Harrell, 2009).

À cet effet, la prise de notes s'est faite de manière manuscrite par le chercheur pendant les entretiens en utilisant un cahier. Cela a permis une prise de notes rapide et flexible, permettant au chercheur de noter les points clés, les expressions faciales et les gestes des participants.

Les entrevues ont été conduites en langue anglaise et la transcription traduite en langue française par le chercheur à l'aide des outils de traduction en ligne.

#### **2.4.2 La population à l'étude et la constitution de l'échantillon**

Cette étude examine l'impact de la gestion durable des ressources humaines sur la performance des projets de construction au sein de trois entreprises de construction libyennes désignées comme Entreprises A, B et C. Les critères de sélection de ces trois entreprises



reposent sur leur présence significative dans l'industrie de la construction en Libye, leur historique de projets variés et leur engagement envers des pratiques de gestion des ressources humaines.

Le personnel opérationnel, les gestionnaires de projet et le personnel stratégique de la direction de ces trois entreprises ont servi de population cible et d'échantillon pour cette recherche. Les deux méthodes les plus importantes pour choisir les sujets de l'échantillon sont l'échantillonnage probabiliste et non probabiliste. L'échantillonnage probabiliste, également appelé échantillonnage aléatoire, est une technique d'échantillonnage dans laquelle les sujets de la population ont les mêmes chances d'être sélectionnés comme échantillon représentatif. Cette méthode est généralement utilisée dans les recherches quantitatives (Higginbottom, 2004). L'échantillonnage non probabiliste, quant à lui, est souvent associé à la conception de la recherche par étude de cas et à la recherche qualitative. Il est caractérisé par des petits échantillons et vise à examiner des phénomènes réels, et non à faire des inférences statistiques par rapport à la population plus large. Un échantillon de participants ou de cas n'a pas besoin d'être représentatif ou aléatoire, mais une justification claire est nécessaire pour l'inclusion de certains cas ou individus plutôt que d'autres (Taherdoost, 2016).

Dans le cadre de cette recherche, la méthode d'échantillonnage non probabiliste est jugée appropriée en raison de la nature qualitative et exploratoire. Dans cette méthode, on ne connaît pas à l'avance quel individu de la population sera sélectionné comme échantillon. En tant que telle, aucune probabilité n'est attachée à l'unité de la population et la sélection repose sur le jugement subjectif du chercheur et les résultats obtenus de telle recherche ne permettent pas de faire une généralisation, subjective.

Comme l'échantillonnage non probabiliste ne nécessite pas de base de données complète, c'est un moyen moins long, facile, moins cher et plus pratique pour collecter des données (Taherdoost, 2016).

Dans le cadre de cette recherche, l'échantillon comprend quinze (15) participants de trois entreprises de l'industrie de la construction libyenne mentionnées plus haut, en raison de cinq participants par entreprise. Chaque participant est interviewé individuellement, ce

qui implique un total de 15 entretiens. En l'absence de réponses aux courriels envoyés aux dirigeants d'entreprises, certains participants ont été contactés et recrutés grâce aux plateformes LinkedIn et Facebook. Ensuite, nous avons utilisé la méthode d'échantillonnage en cascade ou boule de neige pour élargir le groupe de participants. Cette approche repose sur les recommandations des participants initiaux pour identifier de nouveaux participants (Johnston et Sabin, 2010). Tous les participants des trois entreprises sélectionnées, désignées sous les noms Entreprise A, B et C, ont accepté volontairement de participer à l'étude de recherche.

Les entretiens avec les participants ont été menés en utilisant diverses méthodes en fonction de leur convenance et disponibilité. Ces méthodes incluaient des entretiens par vidéoconférences par Zoom, des appels vidéo ou des appels téléphoniques. Ces approches se sont avérées aussi fiables que les entretiens en personne et économiques, car elles ont éliminé les dépenses qui pouvaient être associées au déplacement du chercheur, ont permis une meilleure gestion du temps et ont facilité la communication (Kothari, 2004). Cependant, malgré leurs avantages, l'utilisation de ces méthodes a pu rencontrer quelques problèmes liés au décalage horaire, à l'accès à Internet limité pour certains et, dans certains cas, le manque des outils de communication tel que les smartphones tablettes et ordinateurs portables. Une difficulté supplémentaire a été rencontrée lorsque les participants devaient fixer un rendez-vous en fonction de leur disponibilité respective. Parmi les participants contactés, on retrouve les responsables des RH, les cadres de conception, les gestionnaires de projets ainsi que les techniciens de terrain. Les entrevues ont duré en moyenne 45 minutes par participant en moyenne. Chaque participant n'a assisté qu'à une seule réunion.

La première étape, avant de mener l'entretien avec chaque participant, était de présenter les objectifs de l'étude, les questions d'éthiques et le consentement éclairé. Les questions d'entretien sont formulées pour la collecte de données sur des sujets tels que la culture de travail, la motivation des employés, les relations entre les travailleurs et les employeurs, l'évaluation du rendement des employés de l'embauche jusqu'à présent, et les perceptions de la durabilité des ressources humaines, entre autres.

### **2.4.3 L'analyse des données**

Dans la présente étude, nous avons eu recours à une analyse thématique descriptive (sous la forme d'une analyse de groupe ou d'une analyse combinée). L'analyse thématique est une approche de recherche qualitative qui vise à découvrir des informations sur les points de vue, les opinions, les connaissances, les expériences ou les valeurs des participants à partir d'un ensemble de données qualitatives (Caulfield, 2022). Contrairement à un simple comptage des mots ou des expressions explicites, l'analyse thématique se concentre sur l'identification et la description des idées implicites et explicites présentes dans les données, c'est-à-dire les thèmes (Guest, 2012).

Au cours de l'analyse thématique, les chercheurs examinent attentivement les données collectées, telles que les transcriptions d'entretiens, à la recherche de modèles ou de distinctions significatifs. Ils identifient ensuite les thèmes émergents et élaborent des catégories pour organiser les informations. Cette démarche permet d'assurer que les résultats obtenus correspondent aux objectifs et aux buts de l'étude. Pour trouver ces modèles, relations et styles dans les données, les chercheurs utilisent un raisonnement analytique et logique tout au long du processus (Lacey, 2001).

L'analyse thématique des données est une tâche complexe qui nécessite une réflexion approfondie et une analyse rigoureuse. Les chercheurs doivent être en mesure de repérer les schémas récurrents, de faire des connexions entre les différents éléments des données et d'identifier les thèmes principaux qui émergent. Cela demande une pensée analytique continue et l'utilisation de méthodes logiques pour interpréter les informations (Lacey, 2001).

L'analyse qualitative des données dans cette étude a suivi une approche d'analyse thématique descriptive, ce qui signifie que le chercheur a lu de nombreuses transcriptions et ses notes à la recherche de modèles et de distinctions. Les thèmes ont été identifiés et des catégories ont été élaborées pour organiser les données recueillies. Cette méthode d'analyse a permis au chercheur d'explorer en profondeur les perspectives des participants et de mettre en évidence les idées et les concepts clés qui se dégagent des données. L'analyse thématique des données collectées est décrite ou discutée dans le chapitre 3.

## **2.5 CONSIDERATIONS ETHIQUES**

Avant le lancement des entrevues avec les participants à la recherche, le chercheur a sollicité et obtenu la certification du comité d'éthique de la recherche avec les êtres humains de l'UQAR (CERUQAR) lui permettant de procéder aux entrevues. Cette certification s'obtient sur demande après présentation de l'étude et en fournissant les formulaires de consentement et les guides d'entretien, les lettres, les courriers d'invitations, et tout autre document pertinent. Le formulaire d'éthique ainsi que le certificat sont joints en Annexe III.

### **2.5.1 Respect des personnes**

Orb (2001, p. 95) estime que le respect des personnes est la reconnaissance des droits des participants, y compris le droit d'être informé de l'étude, le droit de décider librement de participer à l'étude et le droit de se retirer à tout moment sans s'expliquer et sans pénalité.

Dans le cadre de cette étude :

- L'autonomie personnelle, le jugement et la capacité d'accepter de participer de manière volontaire, éclairée et continue ont été respectés.
- Les personnes qui n'ont pas été en mesure de consentir à participer ont été exclues.
- Des garanties supplémentaires ont été mises en place pour protéger leurs droits tant sur le plan de la collecte de l'information, de leur utilisation ainsi que de leur diffusion.

### **2.5.2 Le consentement**

Selon Orb (2001, p. 95) le consentement a été qualifié de négociation de confiance, et il nécessite une renégociation continue. Dans le cadre de cette recherche, un formulaire de consentement comportant les objectifs de la recherche, les conditions de participation aux entrevues, les règles de confidentialité et d'anonymat, les modalités de leur participation, les avantages et inconvénients liés à leur participation a été présenté aux participants avant l'entame des entrevues, conformément aux règles de l'UQAR.

### **2.5.3 Vie privée et confidentialité**

Le souci de la confidentialité d'une personne et de la confidentialité des renseignements la concernant sont deux facteurs liés au respect des personnes. La vie privée fait référence au droit de ne pas être dérangé par les autres. L'obligation éthique de secret fait référence à la responsabilité d'une personne ou d'une organisation de protéger les

renseignements qui lui sont confiés. La collecte de données en échange d'une promesse d'anonymat impose au chercheur une obligation éthique essentielle au maintien de la viabilité du projet d'étude. Toute violation de la confidentialité peut mettre en danger le participant, mettre en péril la relation chercheur-participant ou causer un préjudice à d'autres personnes ou groupes. Par conséquent, l'enquêteur doit prendre les précautions nécessaires pour protéger les renseignements qui lui sont confiés et éviter qu'ils ne soient mal utilisés ou révélés (Hürlimann, 2019).

Afin de préserver la confidentialité des personnes interrogées dans le cadre de cette recherche, toute information personnelle permettant d'identifier directement ou indirectement une personne, telle que le nom, l'adresse, la date de naissance, l'origine ethnique, le genre, les photos, etc., a été soigneusement évitée lors des entretiens. Si nécessaire, ces informations ont été encodées pour l'analyse ultérieure. De plus, les données relatives aux personnes interviewées et les informations collectées ont été enregistrées dans des cahiers de notes, puis transcrites et sauvegardées sur l'ordinateur du chercheur dans le but de les analyser pour cette recherche. Ces données resteront confidentielles, protégées par un mot de passe, jusqu'à l'obtention du diplôme en septembre 2023. Après cette date, les données seront définitivement supprimées de l'ordinateur, et les cahiers de notes seront éliminés de manière appropriée.

### **CHAPITRE 3**

#### **ANALYSE DES RÉSULTATS ET DISCUSSION**

Ce chapitre présente les conclusions et les analyses issues de la recherche menée sur l'influence de la gestion durable des ressources humaines (GDRH) sur la performance des projets de construction en Libye. Il met en évidence les données collectées à partir des entretiens semi-structurés avec les quinze participants issus de trois entreprises de construction.

Les résultats obtenus mettent en lumière les pratiques de GDRH mises en œuvre par les entreprises étudiées pour attirer, développer et motiver leurs employés. Des exemples concrets de réussites en matière de gestion durable des ressources humaines sont exposés, tels que les programmes de formation et de développement, les initiatives de conciliation travail-vie personnelle, ainsi que les systèmes de reconnaissance et de récompenses pour les performances exceptionnelles.

La discussion des résultats s'appuie sur ces données pour analyser l'influence des pratiques de GDRH sur la performance des projets de construction. Les conclusions permettent de comprendre comment les pratiques de gestion durable des ressources humaines influencent positivement l'engagement et la productivité des employés, améliorent la qualité du travail et favorisent la communication et la collaboration entre les équipes.

Cependant, ce chapitre ne se limite pas seulement aux succès, il identifie également les défis relevés par les participants, tels que la gestion des contrats à court terme pouvant affecter la stabilité et la motivation des employés. Des recommandations et des stratégies d'amélioration continue des pratiques de GDRH sont présentées pour relever ces défis et optimiser les avantages que peut apporter une gestion durable des ressources humaines dans le secteur de la construction en Libye.

En somme, le chapitre 3 offre une analyse approfondie des données récoltées au cours de la recherche, en mettant en évidence les liens entre les pratiques de GDRH et la performance des projets de construction, tout en offrant des perspectives pour améliorer et maximiser les bénéfices de ces pratiques dans le contexte libyen.

### **3.1 EXPERIENCE DE TRAVAIL ET ROLE DES EMPLOYES DANS LE SECTEUR DE LA CONSTRUCTION EN LIBYE**

Cette section a pour objectif de présenter, d'une part, les entreprises sélectionnées et, d'autre part, les participants. Afin de garantir l'anonymat, les entreprises seront désignées par les lettres A, B et C, tandis que les participants seront désignés par des chiffres de 1 à 5. Par exemple, « A1 » désignera le participant 1 de l'entreprise « A ».

#### **3.1.1 Portrait des entreprises**

##### **3.1.1.1 Entreprise « A »**

Fondée en 2012, l'entreprise « A » est un groupe libyen spécialisé dans les appareils électriques et électroniques dans le domaine de la construction. Elle propose une gamme diversifiée de produits et services, et opère à travers différents formats de vente au détail et modules personnalisés dans toute la Libye.

Son siège social est basé à Tripoli, la capitale de la Libye, avec une branche également implantée à Benghazi, la deuxième ville d'importance du pays. L'entreprise « A » exerce dans la conception, l'installation et la maintenance de systèmes de chauffage, de ventilation, de climatisation, d'ascenseurs et d'escalateurs dans des bâtiments résidentiels et commerciaux. Son objectif est de créer une valeur haut de gamme pour ses clients et de bâtir un avenir meilleur. Elle entretient des partenariats à long terme avec des clients et des fournisseurs de services de haute qualité, avec pour ambition de devenir leader sur le marché de l'électronique en Afrique du Nord, en particulier dans la sous-région en général.

L'entreprise s'appuie sur une équipe d'ingénieurs pour offrir ses services. Elle favorise une culture organisationnelle axée sur la satisfaction du client et mobilise tous ses efforts pour fournir des produits et services de la meilleure qualité.

En ce qui concerne les ressources humaines, l'équipe de la branche de Tripoli compte 34 employés, parmi lesquels des ingénieurs, des techniciens et des responsables des ressources humaines, qui cumulent plus de 10 ans d'expérience et ont réalisé plus de 70 projets pour leurs clients. La gestion des ressources humaines repose sur l'attraction, la

réention et la satisfaction de la main-d'œuvre grâce au recrutement, à la formation et aux incitations.

#### 3.1.1.2 Entreprise « B »

L'entreprise « B » a été établie en 2003 et propose des services de conseil dans divers domaines tels que l'architecture, l'ingénierie structurelle, l'électricité, la mécanique, la conception intérieure, la planification générale, la conception urbaine, l'assistance technique, la supervision et la gestion de projets. Son personnel est composé de professionnels qui possèdent une expérience dans la supervision de toutes les phases de conception et de construction, tant précontractuelles que post-contractuelles.

Au cours de ses 20 années d'expérience, l'entreprise a collaboré avec des cabinets d'architecture et des concepteurs à l'échelle régionale et mondiale. Elle accorde une grande importance aux projets du secteur public, qui connaissent une croissance significative grâce aux multiples projets de reconstruction du pays. Toutefois, ces derniers temps, l'entreprise a également développé un portefeuille dans le secteur privé.

En ce qui concerne les ressources humaines, l'entreprise compte une trentaine d'employés, parmi lesquels des ingénieurs de conception, des architectes, des gestionnaires de projets et du personnel des ressources humaines. Des équipes sur le terrain sont constituées lorsque l'entreprise obtient des contrats.

#### 3.1.1.3 Entreprise « C »

Fondée en 1991 en tant que petit bureau de conseil en génie civil à Tripoli, cette entreprise a progressivement élargi son champ d'expertise et d'activités. Elle a été officiellement enregistrée en tant que société en 2011, devenant un cabinet de conseil multidisciplinaire se spécialisant dans le génie civil et structurel, ainsi que dans la gestion et la supervision de la construction. Ses services englobent divers domaines, tels que la technologie du béton et de la construction, l'analyse structurelle et la conception, les enquêtes, évaluations et réhabilitations, les contrôles non destructifs, l'architecture, les installations sanitaires, la mécanique, l'électricité, la plomberie et les infrastructures.



L'entreprise bénéficie d'un portefeuille de services fournis aux secteurs public et privé. Son ambition est d'utiliser les dernières technologies et ressources disponibles pour attirer davantage de clients qui apprécient ses services, afin de maintenir une réputation compétitive sur le marché local.

En matière de ressources humaines, l'entreprise compte actuellement plus de 30 employés à temps plein, répartis entre le siège social et les sites des projets. Son personnel est principalement composé d'ingénieurs et de techniciens, possédant une expérience dans les domaines de la conception, de l'analyse structurelle et de la technologie du béton. L'entreprise travaille en collaboration avec plusieurs associés experts seniors à temps partiel et consultants, qui apportent leur expérience dans le domaine de l'ingénierie structurelle pour élargir son champ d'expertise.

En matière de gestion des ressources humaines, l'entreprise repose sur une culture de travail d'équipe pour offrir des services de qualité à ses clients, respectant les délais et les budgets. Elle accorde une grande importance à l'environnement des communautés dans lesquelles elle opère et met l'accent sur les mesures de santé et de sécurité en fournissant une formation continue à son personnel et à ses travailleurs sur site. L'entreprise s'engage également dans la formation et le développement de son personnel, afin d'améliorer leur efficacité et leur efficacité.

### **3.1.2 Présentation des participants et de leur expérience professionnelle**

Dans cette section, nous explorerons l'expérience de travail des participants dans les trois entreprises A, B et C secteur de la construction en Libye, ainsi que leur fonction. Nous examinerons également leur implication dans les projets de construction pour mieux comprendre leur contribution à la performance globale de ces projets.

Tableau 1: Profil des participants et leurs fonctions dans l'entreprise A

Participants	Ancienneté (années)	Fonction
A1	5	Département des ressources humaines
A2	4	Ingénieur de conception projet
A3	3	Ingénieur de conception
A4	10	Coordonnatrice du recrutement
A5	5	Directeur commercial

Tableau 2 : Profil des participants et leurs fonctions dans l'entreprise B :

Participants	Ancienneté (années)	Fonction
B1	6	Conseil en architecture et ingénierie
B2	6	Coordonnatrice et gestionnaire du suivi
B3	9	Responsable du support technique.
B4	5	Ingénieur structurel
B5	5	Professionnel des ressources humaines

Tableau 3: Profil des participants et leurs fonctions dans l'entreprise C

<b>Participants</b>	<b>Ancienneté (années)</b>	Fonction
C1	5	Chef d'équipe
C2	10	Assistant Chef de Projet
C3	8	Responsable du site
C4	6	Ingénieur
C5	5	Technicien de terrain (plomberie).

Chaque entreprise représente un échantillon diversifié d'acteurs du secteur de la construction, allant des techniciens aux cadres supérieurs.

Les participants possèdent une expérience de travail dans le secteur de la construction, avec des années d'engagement professionnel dans leurs entreprises respectives. Ils proviennent de différentes spécialités, notamment des ingénieurs civils, des architectes, des

chefs de chantier, des gestionnaires de projet et des travailleurs qualifiés tels que les plombiers et le contremaître.

L'analyse générale des années d'ancienneté des participants dans les entreprises A, B et C suggère une certaine stabilité au sein de ces organisations en termes de roulement du personnel. Cette observation est cohérente avec les conclusions d'une étude antérieure intitulée "Factors affecting workforce turnover in the construction sector: A systematic review" (Ayodele, Chang-Richards & González, 2020), qui a examiné les facteurs influençant le roulement de la main-d'œuvre dans le secteur de la construction.

L'étude systématique a identifié que, dans le secteur de la construction, le roulement du personnel peut être influencé par divers facteurs, notamment la stabilité de l'emploi. Les résultats de notre analyse concordent avec cette conclusion, car la plupart des participants dans les entreprises A, B et C ont une ancienneté relativement élevée, allant de 5 à 10 ans.

Cela suggère que ces entreprises ont réussi à maintenir une main-d'œuvre stable sur le moyen ou long terme, ce qui peut être bénéfique pour la continuité des projets et la cohésion au sein des équipes. Cependant, il convient de noter que d'autres facteurs, tels que la satisfaction au travail, les opportunités de carrière et la culture organisationnelle, peuvent également jouer un rôle dans la rétention du personnel dans le secteur de la construction, comme l'a souligné l'étude de référence.

Ainsi, bien que l'ancienneté des participants puisse indiquer une stabilité organisationnelle, il est important de continuer à examiner d'autres aspects liés à la gestion des ressources humaines et à la satisfaction des employés pour obtenir une image complète du roulement du personnel dans ces entreprises. Description des rôles et responsabilités des participants au sein de l'entreprise

Les participants occupent différents rôles et responsabilités au sein de leur entreprise respective. Les ingénieurs civils et les architectes sont responsables de la conception et de la planification des projets, tandis que les chefs de chantier supervisent la mise en œuvre sur le terrain. Les gestionnaires de projet assurent la coordination globale, tandis que les travailleurs qualifiés exécutent les tâches physiques sur le chantier.

Tableau 4: Description des tâches des participants au sein des entreprises

Entreprise	Participant	Tâche
A	A1	Je suis impliqué dans la gestion de carrière, la gestion des talents, la rémunération et les avantages sociaux, la formation et le développement, la conformité et la sécurité au travail.
	A2	Je travaille comme constructeur ou mécanicien d'ascenseurs et d'escaliers mécaniques.
	A3	Je suis impliquée dans la conception, le design et l'installation de systèmes de chauffage, de ventilation et de climatisation dans les bâtiments commerciaux et résidentiels.
	A4	En tant que recruteur en construction, je suis responsable de trouver des talents et de pourvoir divers postes pour notre entreprise.
	A5	Je fais la promotion des produits de l'entreprise, à acquérir de nouveaux clients et à atteindre les objectifs de croissance des revenus en maintenant notre entreprise compétitive et innovante.
B	B1	Conseillé en architecture et ingénierie. J'offre des conseils en matière de conception architecturale, de normes de sécurité, de techniques de construction, d'esthétique et de développement professionnel.
	B2	En tant que coordonnateur de projet de construction, je planifie, organise, dirige, contrôle et évalue les projets de construction du début à la fin selon le calendrier, les spécifications et le budget
	B3	Je suis responsable du support technique. Dans mon travail, je suis responsable de la gestion des projets du début à la fin, en m'assurant que le plan proposé respecte l'échéancier, le budget et l'envergure.
	B4	En tant qu'ingénieur structurel, mon travail comprend entre autres la rédaction de diverses structures d'information, l'utilisation de logiciels de conception assistée par ordinateur, la préparation d'estimations de matériaux et de coûts de projet basés sur des spécifications techniques.
	B5	Je travaille comme personnel des ressources humaines. Une partie de mon travail consiste à déterminer la composition de l'effectif nécessaire pour atteindre les objectifs stratégiques de notre entreprise, préparer le recrutement de ladite main-d'œuvre, la développer et suivre ses progrès et évaluer ses performances.
C	C1	Je travaille en tant que chef d'équipe. Je suis responsable de constituer une équipe pour réaliser les travaux impliqués dans un projet particulier et conformément au plan architectural.
	C2	Mon travail consiste entre autres à gérer le personnel de supervision et à répartir les tâches. À ce titre, je coordonne les activités des entrepreneurs et prépare le rapport d'avancement quotidien et les rapports mensuels.
	C3	En tant que responsable du site, j'organise le travail sur place au moyen d'équipements, de main-d'œuvre et de matériel.
	C4	Je suis ingénieur de conception, Je m'intéresse principalement à la conception et à la construction de bâtiments et de structures sûrs et capables de résister aux éléments auxquels ils seront exposés.
	C5	J'effectue entre autres l'installation de systèmes de tuyauterie dans les bâtiments pour la distribution et l'utilisation de l'eau potable et l'enlèvement des déchets d'origine hydrique.

Ce tableau présente différents profils de carrière dans le domaine de la construction, couvrant un large éventail de rôles et de responsabilités au sein des entreprises A, B et C.

### **3.1.3 Implication dans les projets de construction**

Les participants sont fortement impliqués dans les projets de construction, apportant leur expertise et leur dévouement pour assurer le succès de chaque projet. Leurs efforts individuels et leur collaboration collective contribuent à la réalisation des objectifs des projets.

## **3.2 ÉVOLUTION DU SECTEUR DE LA CONSTRUCTION EN LIBYE**

Le secteur de la construction en Libye a connu des évolutions significatives au fil des années, notamment en réponse aux changements économiques et politiques du pays. Pour mieux comprendre l'impact de la gestion durable des ressources humaines sur la performance des projets de construction en Libye, il est essentiel d'examiner le contexte historique du secteur, les transformations majeures récentes, leur influence sur les projets de construction, et l'importance de prendre en compte ces évolutions dans la gestion des ressources humaines.

### **3.2.1 Contexte historique du secteur de la construction en Libye**

Le secteur de la construction en Libye a joué un rôle vital dans le développement économique du pays. Avant la période de conflits et de troubles politiques, le secteur de la construction était en plein essor, stimulé par les revenus du pétrole et les investissements dans les infrastructures. Selon Dakhil (2013), la construction était l'un des principaux contributeurs au produit intérieur brut (PIB) de la Libye et offrait d'importantes opportunités d'emploi. Le gouvernement libyen a investi massivement dans des projets d'infrastructures, de logements, d'éducation et de santé pour répondre aux besoins croissants de la population. La manne pétrolière a permis de financer ces projets d'envergure, faisant de la construction un secteur clé de l'économie libyenne (Otman et Karlberg, 2007)

Cependant, la situation a changé radicalement au cours des dernières décennies en raison des conflits civils et des troubles politiques qui ont frappé le pays. Les projets de construction ont été ralentis, voire suspendus, entraînant une baisse des investissements dans le secteur et une pénurie d'emplois. Ces conditions instables ont eu un impact considérable sur les ressources humaines dans les entreprises de construction, qui ont dû s'adapter à des circonstances imprévisibles et incertaines.

### **3.3 TRANSFORMATIONS MAJEURES AU COURS DES DEUX DERNIERES DECENNIES**

Les deux dernières décennies ont été marquées par des transformations majeures dans le secteur de la construction libyen. Les conflits politiques et civils, ainsi que les troubles économiques, ont eu des répercussions sur la planification et la mise en œuvre des projets de construction. Les entreprises ont été confrontées à des défis tels que l'instabilité des financements, les perturbations logistiques et les difficultés à attirer et à retenir des talents qualifiés. Les participants à la présente étude ont souligné que ces transformations ont également eu un impact sur les méthodes de travail et les processus de prise de décision. Les entreprises ont dû adopter des approches plus flexibles et agiles pour faire face aux imprévus, ce qui a également nécessité une adaptation de la gestion des ressources humaines pour gérer efficacement les équipes et les projets dans un environnement changeant.

Participant B3 : « Les transformations dans notre secteur nous ont obligés à revoir nos méthodes de travail. Avant la guerre, tout était plus stable et prévisible, mais maintenant nous devons être agiles pour faire face aux changements constants. Cela signifie que notre gestion des ressources humaines doit être plus proactive pour s'assurer que nous avons les bonnes compétences au bon moment. Nous devons également être ouverts à de nouvelles idées et être prêts à essayer de nouvelles approches pour gérer les projets de manière efficace ».

Au cours des deux dernières décennies, le secteur de la construction en Libye a été marqué par des changements importants dus à des événements politiques et économiques. La

révolution de 2011 et la chute du régime de Mouammar Kadhafi<sup>1</sup> ont entraîné une période d'instabilité et d'incertitude, qui a eu des répercussions sur l'ensemble de l'économie, y compris le secteur de la construction. La reprise économique post-révolution a été progressive, et le secteur de la construction a dû s'adapter à de nouvelles conditions (Otman et Karlberg, 2007).

### **3.3.1 Impact de ces évolutions sur les projets de construction**

Selon les participants, l'instabilité politique et économique a eu un impact significatif sur les projets de construction en Libye. Les retards dans les projets, les budgets restreints et les problèmes de sécurité ont été cités comme des défis majeurs par les participants. Certains projets ont même été annulés ou abandonnés en raison des conditions instables du pays. Participant C3 : « En tant que responsable du site, j'ai dû faire face à de nombreux défis en raison de l'instabilité politique du pays. Les problèmes de sécurité ont été une préoccupation majeure, et nous avons dû prendre des mesures supplémentaires pour assurer la sécurité de notre personnel sur les chantiers. Les retards dans les projets ont également été courants en raison des changements politiques et des budgets restreints. Certains projets ont été suspendus indéfiniment en raison de l'incertitude économique du pays ».

Les participants ont également mentionné que les évolutions du secteur ont influencé les relations de travail et la dynamique d'équipe sur les chantiers de construction. La communication entre les différents acteurs du projet est devenue essentielle pour surmonter les obstacles et s'assurer que les projets progressent malgré les défis.

Participant A2 : « Avec l'évolution du secteur de la construction, nous avons dû adopter une approche plus collaborative sur les chantiers. La communication entre les ingénieurs, les ouvriers et les autres acteurs du projet est devenue essentielle pour assurer la coordination et la résolution rapide des problèmes. Nous organisons maintenant des réunions régulières pour discuter des progrès du projet, des défis rencontrés et des solutions possibles ».

---

<sup>1</sup> [Note: Les événements politiques et économiques ont eu un impact significatif sur l'industrie de la construction en Libye, notamment après la révolution de 2011 et la chute du régime de Mouammar Kadhafi, entraînant des périodes d'instabilité et d'adaptation dans tous les secteurs (Otman & Karlberg, 2007).]

### **3.3.2 Importance de prendre en compte ces évolutions dans la gestion des ressources humaines**

La gestion des ressources humaines dans le secteur de la construction en Libye doit s'adapter aux réalités changeantes du pays. Les entreprises doivent mettre l'accent sur la flexibilité et la résilience pour faire face aux défis posés par l'instabilité politique et économique tel que l'ont indiqué les participants.

Participant A4 : « Avec l'instabilité politique et économique en Libye, notre entreprise a dû s'adapter rapidement aux changements sur le terrain. Nous avons dû être plus flexibles dans notre approche et prendre des décisions rapides pour faire face aux imprévus. La gestion des ressources humaines a joué un rôle crucial dans cette adaptation, en nous permettant de mobiliser les équipes et de les redéployer en fonction des besoins changeants des projets ».

La formation et le développement des employés sont aussi essentiels pour améliorer leur compétence et leur adaptabilité aux nouvelles méthodes de travail. Les entreprises doivent également promouvoir une communication ouverte et transparente pour encourager la collaboration et la coordination entre les équipes travaillant sur des projets distincts. Les témoignages des participants en démontrent cette importance.

Participant B2 : « La formation et le développement sont essentiels pour nous permettre de rester compétitifs dans un secteur en évolution constante. Nous avons investi dans la formation de notre personnel pour qu'ils puissent acquérir de nouvelles compétences et s'adapter aux nouvelles méthodes de travail. Cela nous a permis de maintenir notre expertise et de proposer des solutions innovantes à nos clients ».

Participant C3 : « La communication est cruciale dans notre secteur, surtout lorsque nous travaillons sur des projets complexes impliquant plusieurs équipes. Nous organisons régulièrement des réunions pour discuter des progrès du projet, des défis et des solutions possibles. Cela nous permet de coordonner nos actions et de résoudre rapidement les problèmes qui pourraient survenir sur le terrain. Une communication ouverte et transparente est essentielle pour assurer la réussite de nos projets ».

Wilkinson et al. (2012) soutient la conclusion selon laquelle les évolutions du secteur de la construction ont un impact significatif sur la gestion des ressources humaines dans les



entreprises du domaine. L'article met en évidence l'importance pour les entreprises de construction d'adopter des approches flexibles et agiles pour faire face aux défis liés à l'instabilité politique et économique. En se basant sur les enseignements de ces auteurs, une gestion durable des ressources humaines peut jouer un rôle essentiel dans la réussite des projets de construction dans des circonstances difficiles, notamment celle de l'évolution du secteur de la construction en Libye. Les entreprises gagnent à prendre en compte ces évolutions pour améliorer leur capacité à gérer efficacement les équipes et les projets dans un environnement en constante évolution. En adoptant des pratiques de gestion des ressources humaines flexibles et durables, les entreprises pourront mieux faire face aux défis du secteur de la construction en Libye et ainsi optimiser la performance globale de leurs projets.

### **3.4 GESTION DURABLE DES RESSOURCES HUMAINES DANS LES ENTREPRISES DE CONSTRUCTION EN LIBYE**

La gestion durable des ressources humaines revêt une importance cruciale pour les entreprises de construction en Libye, surtout compte tenu des défis engendrés par l'instabilité politique et économique du pays. Dans cette section, nous examinerons les pratiques actuelles de gestion des ressources humaines dans ces entreprises et leur alignement avec les principes de durabilité. Nous présenterons les sous-thèmes suivants : le recrutement et la sélection, la formation et le développement, la conciliation travail-vie personnelle, la communication et la transparence, ainsi que la reconnaissance et les récompenses.

#### **3.4.1 Présentation des pratiques actuelles de gestion des ressources humaines**

Les entreprises de construction en Libye mettent en œuvre différentes pratiques de gestion des ressources humaines pour attirer, développer et fidéliser les talents. Nous avons analysé les réponses des participants pour comprendre les pratiques qui prévalent dans ces entreprises.

#### 3.4.1.1 Recrutement et sélection

Le recrutement et la sélection sont des étapes cruciales pour identifier les talents qualifiés et alignés sur la culture de l'entreprise. Les entreprises de construction en Libye mettent l'accent sur un processus de recrutement rigoureux, incluant des entretiens structurés et des évaluations approfondies. Selon les participants, ces pratiques visent à embaucher les meilleurs candidats correspondant aux valeurs de l'entreprise. Une étude réalisée par Dakhil (2013) sur l'industrie de la construction en Libye souligne d'ailleurs l'importance du recrutement efficace pour améliorer la productivité et la performance organisationnelle.

Le Participant A1 mentionne que son entreprise utilise principalement des méthodes de recrutement traditionnelles telles que la publication d'annonces d'emploi dans les journaux locaux et sur les panneaux d'affichage. Cependant, elle commence à explorer des approches numériques pour attirer davantage de candidats qualifiés. La sélection se fait sur la base des compétences techniques et des qualités personnelles, tout en accordant une attention particulière à l'expérience pertinente dans le domaine de la construction.

Le Participant B2 indique que son entreprise a recours à une agence de recrutement externe pour identifier et embaucher des candidats potentiels. Elle met l'accent sur l'évaluation des compétences spécifiques requises pour les postes et sur le potentiel d'apprentissage et de croissance des candidats. La culture de l'entreprise et la compatibilité avec les valeurs de l'entreprise sont également considérées comme essentielles lors du processus de sélection.

Le Participant C4 partage que son entreprise mise sur le recrutement de travailleurs hautement qualifiés et talentueux dans le secteur de la construction. Ils offrent des conditions de travail attractives, des salaires compétitifs et des formations continues pour fidéliser leur main-d'œuvre à long terme. La sélection se fait en évaluant le rendement des employés, en favorisant la communication et l'équité, ainsi qu'en accordant une importance à l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle des employés.

#### 3.4.1.2 Formation et développement

La formation et le développement des employés sont essentiels pour renforcer leurs compétences et leur permettre d'évoluer dans leur carrière. C'est ce qu'affirme Piwowar-Sulej (2021) dans son étude intitulée *Human resources development as an element of sustainable HRM - with the focus on production engineers*, qui met en évidence l'importance de la formation et du développement des employés en tant qu'éléments clés de la gestion durable des ressources humaines. L'étude souligne que les entreprises, notamment celles du secteur de la construction, proposent des programmes de formation internes et externes afin d'améliorer les compétences techniques et comportementales des employés. Ces initiatives visent à renforcer leur performance et leur capacité d'adaptation dans un environnement professionnel en constante évolution

Le Participant A4 indique que son entreprise offre principalement des formations internes pour le développement professionnel de leurs employés. « J'ai eu la chance de suivre une formation sur les pratiques de construction durables. Cela m'a permis de contribuer davantage aux projets de l'entreprise qui cherchent à adopter des approches plus respectueuses de l'environnement ».

Le Participant B3 mentionne que son entreprise accorde une grande importance à la formation continue des employés, en particulier en ce qui concerne les nouvelles technologies et les nouvelles pratiques de construction. Elle investit dans des formations externes et des ateliers pour assurer la montée en compétences de leur personnel. La formation est considérée comme essentielle pour maintenir un haut niveau de performance et rester compétitif sur le marché.

Le Participant C5 souligne que son entreprise offre des plans de formation pour le personnel ainsi que des formations à l'emploi rémunérées. Le participant considère ces formations comme un moyen d'encourager l'engagement des employés et de favoriser un environnement de travail favorable. L'entreprise valorise également la sécurité au travail et assure des formations pour garantir la santé et la sécurité des travailleurs sur le terrain.

#### 3.4.1.3 Conciliation travail-vie personnelle

La conciliation travail-vie personnelle est un enjeu important pour les employés dans le secteur de la construction en Libye. Les entreprises cherchent à offrir des horaires de travail flexibles et des options de travail à distance pour permettre aux employés de gérer leurs responsabilités personnelles tout en respectant leurs obligations professionnelles. Cette pratique vise à améliorer la satisfaction des employés et à favoriser un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

Le Participant A1 évoque que dans son entreprise, la conciliation travail-vie personnelle est prise en compte sérieusement. L'entreprise propose des horaires de travail flexibles et met en place des politiques qui favorisent un meilleur équilibre entre le travail et la vie personnelle de ses employés. Elle reconnaît l'importance d'un environnement de travail favorable pour maintenir la satisfaction des employés.

Le Participant B2 met de l'avant que son entreprise propose des politiques qui soutiennent la conciliation travail-vie personnelle de ses employés. Elle offre des congés payés et des avantages sociaux pour aider les employés à gérer leurs responsabilités personnelles tout en maintenant leur engagement au travail. L'entreprise valorise le bien-être des employés et encourage un équilibre sain entre leur vie professionnelle et personnelle.

Le participant C4 fait état du fait que sa société attache une grande importance à la conciliation travail-vie personnelle. Elle offre des horaires de travail flexibles et des avantages sociaux attrayants pour retenir et fidéliser les employés à long terme. L'entreprise reconnaît que des employés satisfaits de leur équilibre travail-vie personnelle sont plus motivés et performants au travail.

#### 3.4.1.4 Communication et transparence

Les entreprises à l'étude mettent l'accent sur la communication et la transparence entre la direction et les employés. Des réunions régulières sont organisées pour permettre aux employés d'exprimer librement leurs préoccupations et leurs idées. Cette ouverture favorise la résolution efficace des problèmes et l'implication des employés dans les décisions organisationnelles.

Le participant A3 fait comprendre que dans son entreprise, la communication est valorisée, ce qui favorise la transparence entre les différents niveaux hiérarchiques. « Nous avons des réunions régulières où nous discutons des projets et des défis que nous rencontrons. Cela nous permet de travailler ensemble pour trouver des solutions ». Cette approche favorise un environnement de travail ouvert et facilite la compréhension des attentes et des objectifs de chacun.

Le participant B2 évoque que la communication joue un rôle essentiel dans son entreprise, car elle permet de maintenir une relation de confiance avec les employés. L'entreprise partage régulièrement les informations sur les performances, les projets en cours, et les opportunités d'avancement. Cette transparence permet aux employés de se sentir plus impliqués dans les décisions et motive leur engagement.

Le participant C4 précise que la communication transparente est l'une des valeurs clés de son entreprise. La direction partage activement les informations sur la stratégie, les défis et les succès de l'entreprise avec tous les employés. Cette approche favorise un sentiment d'appartenance et renforce la cohésion au sein de l'entreprise, car les employés comprennent mieux leur rôle et leur contribution au succès global de l'organisation.

#### 3.4.1.5 Reconnaissance et récompenses

La reconnaissance et les récompenses sont utilisées par les entreprises de construction en Libye pour encourager et motiver les employés. Des programmes de reconnaissance formelle et informelle sont mis en place pour célébrer les performances exceptionnelles des employés. Cette pratique vise à accroître l'engagement et la satisfaction des employés dans leur travail.

Le participant A1 souligne que son entreprise accorde une grande importance à la valorisation du travail de ses employés. Ils sont régulièrement récompensés pour leurs réalisations exceptionnelles, que ce soit par des primes, des avantages supplémentaires ou des possibilités d'avancement. Cette reconnaissance motive les employés et renforce leur engagement envers l'entreprise.

Le participant B1 fait savoir que l'entreprise a mis en place un système de reconnaissance pour célébrer les réussites et les contributions de ses employés. Les réalisations sont régulièrement mises en avant lors de réunions d'équipe et d'événements spéciaux. Ces récompenses favorisent un environnement positif et stimulent la productivité au sein de l'équipe.

Le participant C1 indique que la reconnaissance est un élément clé de la culture de l'entreprise où il travaille. Les performances exceptionnelles sont régulièrement célébrées et récompensées par des programmes d'incitation, des prix et des opportunités de développement professionnel. Cette approche motive les employés à donner le meilleur d'eux-mêmes et à contribuer activement au succès de l'entreprise.

En conclusion, la reconnaissance et les récompenses jouent un rôle crucial dans la gestion des ressources humaines au sein des entreprises du secteur de la construction. Les témoignages des participants cités plus haut mettent en évidence l'impact positif de la reconnaissance formelle et informelle sur l'engagement, la motivation et la performance des employés.

L'article de Aguenza et Som (2012) sur les facteurs de motivation de la rétention et de l'engagement des employés dans les organisations renforce ces constatations. Selon l'article, la reconnaissance et les récompenses sont des éléments clés pour maintenir la fidélité des employés et stimuler leur engagement au sein de l'entreprise. Les pratiques de reconnaissance décrites par les répondants, telles que les primes, les avantages supplémentaires, les possibilités d'avancement et les programmes d'incitation, correspondent aux recommandations de l'article pour favoriser un environnement de travail motivant et satisfaisant.

En adoptant une approche axée sur la reconnaissance et les récompenses, les entreprises du secteur de la construction peuvent non seulement renforcer la satisfaction et la fidélité de leurs employés, mais également améliorer leur performance globale. Les pratiques de reconnaissance contribuent à créer un environnement positif et stimulant, favorisant ainsi la collaboration, la productivité et l'accomplissement des objectifs organisationnels.

### 3.5 ANALYSE DES PRATIQUES EN TERMES DE DURABILITE

L'analyse des pratiques de gestion des ressources humaines dans les entreprises de construction en Libye révèle une évolution notable vers des approches plus durables. Les entreprises A, B et C témoignent d'une prise de conscience accrue de l'importance de la gestion durable des ressources humaines, mettant l'accent sur des stratégies visant à améliorer la formation et le développement professionnel de leurs employés.

Les participants A4, B3 et C1 ont souligné l'engagement de leur entreprise respective à investir dans la formation continue de leurs employés. Cette orientation vise à renforcer les compétences techniques et comportementales des travailleurs, favorisant ainsi leur efficacité et leur performance dans les projets de construction. En offrant des opportunités de formation et de développement, ces entreprises reconnaissent l'impact positif que des employés compétents et bien formés peuvent avoir sur la réalisation de projets de qualité.

Les pratiques de formation et de développement professionnel mises en œuvre dans les entreprises A, B et C reflètent un souci de durabilité en termes de gestion des ressources humaines. En renforçant les compétences des employés, ces entreprises investissent dans leur potentiel à long terme, favorisant ainsi leur épanouissement professionnel et leur fidélisation au sein de l'organisation.

De plus, ces approches durables de gestion des ressources humaines ont le potentiel de renforcer l'engagement des employés envers leur travail et leur entreprise. En offrant des possibilités d'apprentissage et de développement, les entreprises A, B et C démontrent leur volonté d'investir dans le bien-être et la croissance professionnelle de leurs employés. Cette reconnaissance et ce soutien peuvent contribuer à renforcer le sentiment d'appartenance des travailleurs, les incitant ainsi à s'impliquer activement dans les projets de construction.

Les extraits d'entrevues des participants A4, B3 et C1 ci-après témoignent de ces analyses.

Participant A4 : « La formation et le développement professionnel sont fortement encouragés dans mon entreprise. Nous avons accès à des programmes de formation réguliers qui nous permettent de développer de nouvelles compétences et de rester à jour avec les

avancées technologiques. De plus, nous avons des possibilités d'avancement professionnel, ce qui nous motive à continuer à nous former et à progresser dans notre carrière ».

Participant B3: « Mon entreprise accorde une grande importance à la formation et au développement professionnel de ses employés. Ils offrent des programmes de formation sur mesure en fonction de nos besoins individuels, ce qui nous permet d'acquérir les compétences nécessaires pour exceller dans nos fonctions. De plus, nous avons des opportunités de rotation interne, ce qui nous permet d'explorer différents domaines et de progresser dans notre carrière ».

Participant C1: « La formation et le développement professionnel sont des éléments clés de notre entreprise. Ils investissent dans notre croissance en nous offrant des formations spécialisées et des cours de perfectionnement professionnel. Cela nous permet d'être compétents dans notre travail et de rester au fait des nouvelles tendances du secteur. Je suis reconnaissant envers mon entreprise pour cette opportunité d'apprendre et de grandir en tant que professionnel ».

L'analyse approfondie des pratiques de gestion des ressources humaines au sein des entreprises de construction en Libye met en évidence une transition significative vers des approches plus durables et axées sur la formation et le développement professionnel. Cette évolution est en phase avec les recommandations de Neyestani (2014) qui souligne dans son étude l'impact positif de la formation sur la performance et la productivité des employés dans l'industrie de la construction.

En ce qui concerne la conciliation travail-vie personnelle, les entreprises ont adopté des politiques plus flexibles pour permettre aux employés de mieux équilibrer leurs responsabilités professionnelles et personnelles. Certaines entreprises offrent des horaires de travail flexibles et des options de travail à distance, ce qui améliore le bien-être des employés et peut avoir un impact positif sur leur engagement et leur productivité, comment l'indiquent les participants A2, B4 et C2.

Participant A2 : « Mon entreprise valorise vraiment l'équilibre entre le travail et la vie personnelle de ses employés. Ils offrent des horaires de travail flexibles, ce qui me permet de gérer mes responsabilités professionnelles tout en ayant du temps pour ma famille. De



plus, nous avons des politiques de congés payés et de congés maladie généreuses, ce qui est très appréciable lorsqu'il s'agit de concilier travail et vie personnelle ».

Participant B4: « La conciliation travail-vie personnelle est une priorité pour notre entreprise. Nous avons la possibilité de travailler à distance lorsque cela est nécessaire, ce qui nous permet de mieux gérer nos horaires et d'éviter les longs trajets domicile-travail. De plus, nous avons accès à des services de garde d'enfants sur le lieu de travail, ce qui facilite grandement la vie des parents qui travaillent ici ».

Participant C2: « Notre entreprise comprend l'importance de la conciliation travail-vie personnelle pour la productivité et le bien-être des employés. Ils proposent des horaires de travail flexibles et la possibilité de prendre des congés sabbatiques pour ceux qui en ont besoin. En outre, nous avons un programme de bien-être qui encourage l'équilibre entre le travail et la vie personnelle en proposant des activités sportives et des ateliers de gestion du stress ».

L'évolution observée dans les pratiques de gestion des ressources humaines des entreprises de construction en Libye reflète un effort constant pour promouvoir une meilleure conciliation travail-vie personnelle. Inspirées par des considérations de bien-être des employés, les entreprises ont adopté des politiques plus flexibles, telles que des horaires de travail adaptables et des options de travail à distance. Cette transition vers une approche plus équilibrée entre le travail et la vie personnelle est en accord avec les conclusions établies dans l'étude de Lingard et al. (2007) sur l'importance de l'amélioration de l'équilibre travail-vie dans l'industrie de la construction.

La communication et la transparence sont également des éléments centraux dans les pratiques de gestion durable des ressources humaines. Les entreprises reconnaissent l'importance de la communication ouverte entre la direction et les employés pour renforcer la confiance et favoriser un climat de travail positif. Une communication transparente permet aux employés de se sentir entendus et impliqués dans les décisions organisationnelles, ce qui peut stimuler leur motivation et leur dévouement, comment en témoignent les participants A3, B1 et C5.

Participant A3: « La communication au sein de notre entreprise est très ouverte. Notre direction organise régulièrement des réunions où ils partagent des informations sur les objectifs de l'entreprise, les performances financières et les projets en cours. Ils encouragent également les employés à poser des questions et à donner leur avis lors de ces réunions. Cela nous permet de rester informés et impliqués dans la direction de l'entreprise »

Participant B1: « Nous avons une politique de transparence totale au sein de notre entreprise. Toutes les informations importantes sont partagées avec les employés, des décisions stratégiques aux performances financières. De plus, nous avons des outils de communication internes qui facilitent le partage d'informations entre les équipes. Cette approche nous permet de travailler en toute cohésion et de prendre des décisions éclairées ».

Participant C5: « Notre entreprise met un fort accent sur la communication bidirectionnelle. Les gestionnaires sont ouverts aux commentaires et aux suggestions de la part des employés, et nous avons des canaux de communication internes pour faciliter cela. Nous avons également des réunions régulières où nous partageons les progrès des projets et discutons des défis auxquels nous sommes confrontés. Cela renforce notre esprit d'équipe et nous permet de collaborer de manière plus efficace ».

La communication et la transparence occupent une place centrale dans les pratiques de gestion durable des ressources humaines au sein des entreprises de construction en Libye. Les exemples donnés par les participants A3, B1 et C5 illustrent clairement comment une communication ouverte et transparente entre la direction et les employés peut renforcer la confiance, stimuler la motivation et favoriser un climat de travail positif. Cette approche est en ligne avec les conclusions de l'étude menée par Hussain et al. (2018) qui met en évidence les causes et les impacts de la mauvaise communication dans l'industrie de la construction.

La reconnaissance et les récompenses sont des aspects clés de la gestion durable des ressources humaines dans les entreprises étudiées. Les entreprises ont mis en place des systèmes de reconnaissance pour valoriser les performances exceptionnelles et encourager l'effort individuel et collectif. Une reconnaissance appropriée motive les employés et renforce leur sentiment d'appartenance à l'entreprise, comme l'expriment les participants A1, B4 et C2.

Participant A1: « La reconnaissance formelle dans notre entreprise se manifeste par des programmes de récompenses annuels où les employés sont reconnus publiquement pour leurs réalisations exceptionnelles. Les meilleurs employés sont récompensés lors de cérémonies spéciales en présence de l'ensemble du personnel. Cela renforce vraiment notre motivation et notre engagement envers l'entreprise ».

Participant B4 : « Nous avons mis en place un système de reconnaissance informelle au sein de notre équipe de travail. Chaque semaine, nous organisons des réunions où nous partageons des reconnaissances et des remerciements pour le travail bien fait. Cela peut être sous la forme d'un simple applaudissement ou d'un message de remerciement. Cette approche favorise une atmosphère de travail positive et renforce notre sentiment d'appartenance à l'équipe ».

Participant C2: « Notre entreprise a mis en place un programme de reconnaissance formelle pour célébrer les réalisations exceptionnelles de nos employés. Ils reçoivent des certificats et des trophées lors de cérémonies spéciales. En plus de cela, nous encourageons également la reconnaissance informelle entre collègues. Par exemple, les gestionnaires peuvent envoyer des courriels de remerciement ou donner des récompenses informelles pour souligner les contributions importantes des membres de l'équipe. Cela crée un environnement de travail positif où chacun se sent valorisé et encouragé ».

La reconnaissance et les récompenses jouent un rôle essentiel au sein des entreprises étudiées dans le contexte de la gestion durable des ressources humaines. Les systèmes de reconnaissance formelle et informelle contribuent à valoriser les performances exceptionnelles des employés et à renforcer leur engagement envers l'entreprise. Comme l'ont exprimé les participants A1, B4 et C2, la reconnaissance appropriée, qu'elle soit manifestée à travers des cérémonies spéciales, des réunions d'équipe ou des gestes informels de gratitude, a un impact significatif sur la motivation des employés et sur leur sentiment d'appartenance à l'organisation.

Les conclusions tirées de ces témoignages sont en accord avec les conclusions de l'étude menée par Nagabhaskar (2014), qui met en évidence l'importance des facteurs motivationnels dans la rétention et l'engagement des employés au sein des organisations. En

mettant en œuvre des pratiques de reconnaissance et de récompenses efficaces, les entreprises visent à créer un environnement de travail positif, à renforcer la motivation des employés et à favoriser une culture organisationnelle où la contribution individuelle et collective est valorisée et encouragée.

### **3.5.1 Évaluation de l'impact de ces pratiques sur la performance des projets**

Les pratiques de gestion durable des ressources humaines ont un impact significatif sur la performance des projets de construction en Libye. Les investissements dans la formation et le développement professionnel améliorent la compétence des employés, ce qui se traduit par une meilleure qualité de travail, une réduction des erreurs et des délais, et une augmentation de l'efficacité opérationnelle des projets, selon les participants A4, B3 et C1.

Voici les extraits de verbatim correspondant à chaque thème.

#### **3.5.1.1 Formation et développement professionnel (Impact sur la compétence des employés et la qualité de travail)**

Participant A4 «Nous avons un programme de formation continue pour développer les compétences de nos employés, ce qui nous permet d'avoir une équipe hautement qualifiée qui produit un travail de qualité ».

Participant B3 : «Les formations que nous recevons régulièrement nous aident à être plus compétents et à éviter les erreurs coûteuses dans nos projets ».

Participant C1 :« La formation m'a aidé à améliorer mes compétences professionnelles, et cela se reflète dans la qualité de mon travail et la rapidité avec laquelle j'exécute les tâches assignées ».

#### **3.5.1.2 Conciliation travail-vie personnelle**

La conciliation travail-vie personnelle contribue à réduire le stress et l'épuisement professionnel des employés, ce qui peut se traduire par une meilleure rétention du personnel et une productivité accrue dans les projets. Des employés équilibrés et satisfaits ont tendance

à être plus engagés dans leur travail et à fournir des efforts supplémentaires pour atteindre les objectifs du projet (Nagabhaskar, 2014).

Participant A2 : « Le fait que l'entreprise offre des horaires de travail flexibles me permet de mieux gérer mon temps et de trouver un équilibre entre mon travail et ma vie personnelle, ce qui a un impact positif sur ma productivité ».

Participant B4 : « La possibilité de travailler à distance m'a permis de mieux concilier mes responsabilités familiales avec mes tâches professionnelles, ce qui a amélioré ma satisfaction au travail ».

Participant C2 : « La politique de congés supplémentaires pour des événements familiaux importants montre que l'entreprise se soucie du bien-être de ses employés, ce qui a un effet positif sur notre engagement et notre motivation dans les projets ».

#### 3.5.1.3 Communication et transparence

La communication et la transparence renforcent la cohésion des équipes de projet et favorisent une meilleure collaboration entre les membres. Une communication ouverte permet de résoudre plus efficacement les problèmes et les conflits, ce qui améliore la coordination et la performance globale des projets (participants A3, B1, C5).

Participant A3 : « Les réunions régulières nous permettent de partager librement nos idées et de résoudre rapidement les problèmes, ce qui améliore la coordination entre les équipes de projet ».

Participant B1 : « La transparence dans la prise de décisions nous donne un sentiment d'appartenance et de confiance envers l'entreprise, ce qui nous pousse à travailler plus efficacement ensemble ».

Participant C5 : « Une communication ouverte facilite la collaboration avec les autres départements, ce qui renforce la performance globale de nos projets ».

#### 3.5.1.4 Reconnaissance

La reconnaissance formelle et informelle motive les employés à maintenir leur niveau d'engagement et à exceller dans leurs tâches. Les pratiques de reconnaissance aident à

renforcer la culture de l'entreprise axée sur les performances et stimulent l'effort individuel et collectif en vue de la réussite des projets (participants A1, B4, C2).

Participant A1 : « Recevoir des reconnaissances pour mon travail me motive à donner le meilleur de moi-même et à être plus impliqué dans les projets de l'entreprise ».

Participant B4 : « La reconnaissance informelle de mes supérieurs me fait sentir apprécié, et cela me donne envie de continuer à m'investir davantage dans mon travail ».

Participant C2 : « Les programmes de reconnaissance nous incitent à être compétitifs et à travailler ensemble pour atteindre les objectifs du projet ».

À travers l'analyse des pratiques actuelles de Gestion Durable des Ressources Humaines (GDRH) dans les entreprises A, B et C, les résultats révèlent des correspondances significatives avec les constatations de Nagabhaskar, M. dans son étude "Motivational factors of employee retention and engagement in organizations" (2014). Dans cette étude, Nagabhaskar met en avant des facteurs de motivation cruciaux pour la rétention et l'engagement des employés au sein des organisations. En observant les expériences des répondants A1, A2, A3, A4 et A5 au sein des entreprises de construction libyennes, nous pouvons identifier des liens avec les concepts discutés dans l'étude de Nagabhaskar (2014).

Tout d'abord, l'investissement dans la formation et le développement professionnel ressort comme un point clé dans les pratiques de GDRH des entreprises A, B et C. Les répondants soulignent que ces initiatives améliorent les compétences des employés et la qualité du travail, ce qui est en ligne avec la notion de développement professionnel évoquée par Nagabhaskar (2014). Les entreprises qui offrent des opportunités d'apprentissage et de croissance tendent à maintenir les employés engagés et motivés à contribuer de manière plus significative à l'organisation.

De plus, la conciliation entre le travail et la vie personnelle, mentionnée par les répondants comme une pratique de GDRH, trouve un écho dans la réduction du stress des employés et l'amélioration de la productivité, tel qu'abordé par Nagabhaskar (2014). Un meilleur équilibre entre travail et vie personnelle favorise une atmosphère de travail saine, ce qui influe positivement sur la satisfaction et l'engagement des employés.

La communication transparente, évoquée dans les réponses des répondants, est également en phase avec les découvertes de Nagabhaskar (2014). Une communication ouverte renforce la coordination et la performance des projets, en favorisant une meilleure compréhension des objectifs et des attentes. Cela conduit à une culture d'entreprise où les employés se sentent écoutés et inclus, ce qui a été souligné comme un facteur majeur d'engagement dans l'étude de Nagabhaskar (2014).

La reconnaissance formelle et informelle, mise en avant par les répondants, s'aligne également avec les conclusions de l'étude de Nagabhaskar (2014). L'importance de reconnaître et de récompenser les contributions des employés pour leur travail a un effet direct sur leur niveau d'engagement et leur motivation à exceller dans leurs tâches. Cela renforce également leur sentiment d'appartenance à l'entreprise et leur confiance envers la direction.

En somme, les conclusions tirées de l'analyse des pratiques de GDRH dans les entreprises A, B et C corroborent les constatations de Nagabhaskar (2014) quant aux facteurs de motivation et d'engagement des employés. Ces pratiques contribuent à l'amélioration de la performance globale des projets de construction en Libye en favorisant un environnement de travail favorable à la rétention des employés talentueux. Pour capitaliser pleinement sur ces avantages, il est essentiel d'ajuster et de perfectionner en permanence les pratiques de GDRH pour répondre aux besoins spécifiques de chaque entreprise.

### **3.5.2 Exemples concrets de réussites ou de défis liés à la gestion durable des ressources humaines**

Les participants ont partagé des exemples concrets de réussites et de défis liés à la gestion durable des ressources humaines dans leurs entreprises respectives.

Le participant B3 a partagé une expérience positive concernant le programme de reconnaissance et de récompenses mis en place par l'entreprise B. Il a été reconnu pour son excellent travail sur un projet de construction complexe, ce qui l'a motivé à continuer à donner le meilleur de lui-même. Cette reconnaissance formelle l'a également encouragé à proposer de nouvelles idées et à s'impliquer davantage dans les projets de l'entreprise.

Participant B3 : « Mon entreprise offre diverses formes de récompenses et de compensations aux travailleurs exceptionnels, ce qui crée une atmosphère de concurrence positive. Cela peut vraiment booster le moral et donné l'envie de continuer à m'investir pleinement dans mon travail. Je me sens valorisé et cela renforce mon engagement envers l'entreprise ».

Le Participant A5 quant à lui présente les défis liés à l'évaluation annuelle du rendement des employés, la signature des contrats à court terme et le non-renouvellement des contrats des employés à performance jugée inférieure. Il souligne que la mise en place d'un programme d'évaluation annuel peut être un défi, car cela nécessite du temps et des ressources pour évaluer individuellement chaque employé. De plus, il peut être difficile de concevoir un système d'évaluation équitable et objectif pour mesurer le rendement, la productivité et la satisfaction au travail de manière précise.

Le recours à des contrats à court terme peut être un défi pour la gestion des ressources humaines. Ces contrats peuvent créer une incertitude pour les employés quant à leur emploi futur, ce qui peut affecter leur motivation et leur engagement envers l'entreprise. De plus, cela peut entraîner une instabilité dans les équipes de travail, car certains employés peuvent ne pas avoir l'opportunité de renouveler leur contrat en cas de faibles performances.

Bien que le non-renouvellement des contrats pour les travailleurs ayant de faibles performances puisse être perçu comme une mesure de performance, cela peut également créer des tensions et des pressions au sein de l'entreprise. Les travailleurs peuvent se sentir stressés par la peur de perdre leur emploi s'ils ne répondent pas aux attentes, ce qui peut affecter leur bien-être et leur motivation au travail.

Participant A5 : « Nous avons un programme d'évaluation annuel régulier pour les employeurs afin de juger le rendement, la productivité et la satisfaction au travail des employés. Les contrats sont signés à court terme et l'entreprise ne renouvellera pas les contrats des travailleurs qui ont de faibles performances ».

Pour relever ces défis, il est impératif que l'entreprise opte pour une approche de gestion des ressources humaines plus globale. Cette approche implique la mise en place d'évaluations plus fréquentes et régulières tout au long de l'année, offrant ainsi aux employés



un suivi continu de leur performance et des commentaires constructifs. De plus, envisager des contrats à plus long terme ou des opportunités de développement professionnel peut aider à renforcer la stabilité et l'engagement des employés. Une approche centrée sur l'amélioration des compétences et du bien-être des travailleurs peut contribuer à créer un environnement de travail plus favorable et propice à la performance durable dans l'entreprise.

Ces exemples concrets mettent en évidence à la fois les réussites et les défis liés à la gestion durable des ressources humaines dans les entreprises de construction en Libye. La reconnaissance et les récompenses peuvent être des outils puissants pour motiver les employés et améliorer leur engagement (Nagabhaskar, 2014). Cependant, l'évaluation du rendement des employés demeure un enjeu important, pouvant influencer leur bien-être, leur motivation, leur engagement et leur productivité (Bhatti et Qureshi, 2007). En prenant en compte ces exemples dans l'analyse, les entreprises peuvent identifier les aspects à renforcer et les opportunités d'amélioration pour une gestion durable des ressources humaines plus efficace.

### **3.6 L'INFLUENCE DE LA GESTION DURABLE DES RESSOURCES HUMAINES SUR LA PERFORMANCE DES PROJETS DE CONSTRUCTION EN LIBYE**

#### **3.6.1 Synthèse des résultats concernant les pratiques de gestion durable des ressources humaines**

La synthèse des résultats montre que les entreprises de construction en Libye, représentées par les entreprises A, B et C ont adopté des pratiques de gestion durable des ressources humaines qui visent à améliorer le bien-être des employés et à renforcer leur engagement dans les projets. Ces pratiques comprennent un recrutement rigoureux, une formation et un développement professionnels, une conciliation travail-vie personnelle, une communication transparente, ainsi que la reconnaissance et les récompenses pour les performances exceptionnelles. Les employés participants ont exprimé une appréciation positive de ces pratiques et ont souligné leur impact sur leur motivation, leur productivité et leur satisfaction au travail.

### **3.6.2 Analyse de l'influence de ces pratiques sur la performance des projets**

L'analyse des liens entre les pratiques de gestion durable des ressources humaines et les performances des projets met en évidence l'importance de ces pratiques dans l'amélioration globale des projets de construction en Libye. Les entreprises qui investissent dans la formation et le développement professionnel de leurs employés constatent une nette amélioration de la qualité du travail fourni, accompagnée d'une réduction significative des erreurs et des retards dans les projets. Cette amélioration de la compétence des employés se traduit par une gestion plus efficace des ressources et une exécution plus fluide des projets (Bernardin et Wiatrowski, 2013).

De même, la mise en œuvre de politiques de conciliation travail-vie personnelle a un impact positif indéniable. En favorisant un équilibre entre la vie professionnelle et personnelle des employés, ces politiques contribuent à accroître leur satisfaction au travail et à renforcer leur engagement dans les projets. Des employés équilibrés et satisfaits ont tendance à être plus motivés, ce qui se traduit par une plus grande productivité et un investissement accru dans la réussite des projets (Bhatti & Qureshi, 2007).

La communication ouverte et transparente entre les membres des équipes de projet est également un facteur clé dans la performance globale. Une communication efficace facilite une meilleure coordination entre les différentes parties prenantes et permet de résoudre plus rapidement les problèmes et les conflits qui pourraient survenir. Cette fluidité dans la communication renforce la collaboration au sein des équipes et se traduit par une meilleure prise de décision et une exécution plus harmonieuse des projets (Bernardin & Wiatrowski, 2013).

Enfin, la reconnaissance formelle et informelle des employés joue un rôle crucial dans leur motivation à exceller dans leurs tâches et à contribuer activement aux succès des projets. Lorsque les employés se sentent valorisés et reconnus pour leurs efforts, ils sont davantage enclins à fournir des performances exceptionnelles. Les pratiques de reconnaissance contribuent ainsi à renforcer une culture d'entreprise axée sur les performances et à stimuler l'effort individuel et collectif pour atteindre les objectifs des projets (Bhatti et Qureshi, 2007).

Cette analyse montre clairement que les pratiques de gestion durable des ressources humaines peuvent influencer la performance globale des projets de construction en Libye. En investissant dans la formation et le développement professionnel, en mettant en place des politiques de conciliation travail-vie personnelle, en favorisant une communication ouverte et transparente, et en reconnaissant le travail des employés, les entreprises peuvent grandement améliorer leur efficacité opérationnelle et leur succès dans la réalisation de projets de construction.

### **3.6.3 Identification de facteurs clés de succès ou de freins potentiels**

Dans le cadre de cette étude, plusieurs références littéraires viennent enrichir et soutenir les constatations relatives à la gestion durable des ressources humaines (GDRH) dans le secteur de la construction en Libye. Des travaux tels que "Motivational factors of employee retention and engagement in organizations" d'Aguenza et Som (2012) ainsi que "Does happiness promote career success? Revisiting the evidence" de Walsh et al. (2018) présentent des conclusions qui s'alignent avec les résultats obtenus.

L'étude d'Aguenza et Som (2012) souligne l'importance des facteurs de motivation pour la rétention et l'engagement des employés au sein des organisations. Les conclusions de cette étude mettent en lumière des similitudes frappantes avec les pratiques de GDRH identifiées dans les entreprises A, B et C de l'industrie de la construction en Libye. L'engagement de la direction en faveur de la GDRH, la création de politiques et de pratiques alignées sur les besoins des employés, ainsi que la culture organisationnelle favorable à l'épanouissement professionnel et personnel des travailleurs sont des points que l'étude d'Aguenza et Som (2012) rejoint. La reconnaissance formelle et informelle, mentionnée par les répondants, trouve également un écho dans l'importance des récompenses et de la satisfaction au travail évoquée dans ces travaux antérieurs.

De même, l'étude de Walsh et al.(2018) apporte une perspective intéressante sur le lien entre le bonheur et le succès professionnel. Les conclusions de cette étude soulignent que le bonheur des employés peut influencer leur réussite de carrière. En alignant ce constat avec les résultats de l'analyse des entreprises A, B et C, on peut extrapoler que la mise en place de politiques de GDRH favorables à l'épanouissement personnel des employés, comme

la conciliation travail-vie personnelle, peut contribuer à leur bonheur et, par conséquent, à leur engagement et à leur succès professionnel.

Concernant l'identification des facteurs clés de succès et des freins potentiels à la GDRH dans le secteur de la construction en Libye, ces éléments se rejoignent avec les travaux cités. L'engagement de la direction, les politiques et pratiques adaptées, ainsi que la communication efficace sont identifiés comme des facteurs clés de succès, en lien avec les études d'Aguenza et Som (2012). De même, les freins potentiels tels que la résistance au changement et les contraintes budgétaires reflètent des défis communs auxquels de nombreuses organisations sont confrontées lors de la mise en œuvre de pratiques de la GDRH.

En somme, en intégrant ces références littéraires pertinentes, nous pouvons solidifier nos conclusions quant aux pratiques de GDRH dans le secteur de la construction en Libye et renforcer l'importance des facteurs de motivation, de bonheur au travail et de facteurs clés de succès dans la mise en œuvre efficace de pratiques durables de gestion des ressources humaines.

En conclusion, la gestion durable des ressources humaines peut jouer un rôle dans l'amélioration de la performance des projets de construction en Libye. Les entreprises qui adoptent des pratiques axées sur le bien-être des employés et la reconnaissance de leurs performances constatent des résultats positifs tant au niveau de la productivité que de la qualité du travail. Cependant, pour tirer pleinement parti de ces pratiques, il est essentiel de surmonter les freins potentiels et de mettre en place les facteurs clés de succès qui favorisent une gestion durable des ressources humaines dans le secteur de la construction en Libye.

### **3.7 PERSPECTIVES FUTURES DE LA GESTION DURABLE DES RESSOURCES HUMAINES DANS LES ENTREPRISES DE CONSTRUCTION LIBYENNES**

Les perspectives de la gestion durable des ressources humaines dans les entreprises de construction en Libye revêtent une importance capitale pour l'évolution et la croissance de ce secteur clé de l'économie nationale. À mesure que les entreprises s'efforcent d'améliorer

leur performance et leur efficacité, elles reconnaissent de plus en plus le rôle essentiel des ressources humaines dans leur succès global. Cette section de l'étude explore les opportunités et les défis auxquels les entreprises de construction libyennes seront confrontées dans leur quête d'une gestion durable des ressources humaines. En analysant les perspectives identifiées par les participants, en formulant des recommandations pour l'avenir et en proposant des mesures concrètes pour renforcer la durabilité dans la gestion des ressources humaines, nous pouvons contribuer à façonner un avenir plus prometteur pour le secteur de la construction en Libye.

### **3.7.1 Analyse des perspectives identifiées par les participants**

Les participants ont identifié plusieurs perspectives concernant la gestion durable des ressources humaines dans les entreprises de construction en Libye. Ils ont exprimé le besoin de renforcer davantage les pratiques existantes et d'introduire de nouvelles initiatives pour améliorer le bien-être des employés, stimuler leur engagement et optimiser leur performance. Certains participants ont souligné l'importance de développer des programmes de formation plus spécifiques et adaptés aux besoins du secteur de la construction, en mettant l'accent sur les compétences techniques et managériales. D'autres participants ont suggéré de renforcer les politiques de conciliation travail-vie personnelle en offrant des avantages supplémentaires tels que des congés spéciaux ou des horaires de travail flexibles. En outre, les participants ont recommandé d'accorder une attention particulière à la communication interne pour favoriser une meilleure collaboration entre les équipes de projet et une prise de décision plus rapide et efficace.

### **3.7.2 Recommandations pour améliorer la gestion durable des ressources humaines**

Sur la base des perspectives identifiées par les participants et de bonnes pratiques de la littérature, les recommandations suivantes ont été formulées par le chercheur pour améliorer la gestion durable des ressources humaines dans les entreprises de construction en Libye :

- Renforcer l'engagement de la direction : Il est essentiel que la direction des entreprises soit pleinement engagée en faveur de la gestion durable des ressources humaines. Cela implique de démontrer un leadership fort en matière de développement des employés, de reconnaissance de leur contribution et d'adoption d'une approche transparente et éthique dans la gestion du personnel.
- Mettre en place des programmes de formation ciblés : Les entreprises devraient développer des programmes de formation spécifiques aux besoins du secteur de la construction, en mettant l'accent sur les compétences techniques, la sécurité sur le chantier, la gestion de projet et le leadership. Ces programmes aideront à renforcer les compétences des employés et à améliorer leur performance dans les projets.
- Favoriser la conciliation travail-vie personnelle : Les entreprises devraient mettre en place des politiques de conciliation travail-vie personnelle qui offrent des avantages tels que des horaires de travail flexibles, des congés spéciaux et des services de soutien aux employés. Cela permettra aux employés de mieux gérer leur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, ce qui contribuera à améliorer leur motivation et leur productivité.
- Promouvoir une culture de communication ouverte et transparente : Les entreprises devraient encourager une communication ouverte et transparente entre tous les niveaux hiérarchiques et entre les équipes de projet. Cela favorisera une meilleure collaboration, une résolution rapide des problèmes et une prise de décision plus efficace.

### **3.7.3 Proposition de mesures concrètes pour intégrer davantage la durabilité dans la gestion des ressources humaines**

Pour intégrer davantage de durabilité dans la gestion des ressources humaines, les entreprises de construction en Libye pourraient prendre les mesures suivantes :

- Établir des objectifs de développement durable : Les entreprises devraient fixer des objectifs spécifiques en matière de gestion durable des ressources humaines, tels que la réduction du taux de rotation du personnel, l'amélioration de la satisfaction des employés, et la promotion de la diversité et de l'inclusion.

- Mesurer et évaluer l'impact des pratiques de gestion durable : Les entreprises devraient mettre en place des mécanismes pour mesurer et évaluer l'impact de leurs pratiques de gestion durable des ressources humaines sur la performance globale des projets. Cela permettra de prendre des décisions éclairées et d'apporter des ajustements, si nécessaire.
- Impliquer les parties prenantes : Les entreprises devraient impliquer activement les parties prenantes telles que les employés, les clients, les fournisseurs et les communautés locales dans la gestion durable des ressources humaines. Leurs opinions et leurs besoins doivent être pris en compte pour assurer l'efficacité et la pertinence des pratiques mises en place.

#### **3.7.4 Importance de l'engagement des entreprises et des parties prenantes**

L'engagement des entreprises et des parties prenantes est essentiel pour la réussite de la gestion durable des ressources humaines dans le secteur de la construction en Libye. Lorsque les entreprises s'engagent pleinement à promouvoir le bien-être de ses employés, à développer leurs compétences et à les reconnaître pour leurs contributions, cela crée un environnement de travail positif et productif. De même, l'implication des parties prenantes, y compris les employés, les clients, les fournisseurs et les communautés locales, garantit que les pratiques de gestion durable répondent réellement aux besoins et aux attentes de toutes les parties concernées.

En conclusion, la gestion durable des ressources humaines est un facteur clé de succès pour améliorer la performance des projets de construction en Libye. En mettant en place des pratiques efficaces et en intégrant la durabilité dans la gestion des ressources humaines, les entreprises peuvent renforcer la motivation et l'engagement de leurs employés, améliorer leur productivité et leur performance globale. Cependant, cela nécessite un engagement fort de la direction et la collaboration active de toutes les parties prenantes pour assurer la réussite à long terme de ces initiatives.

## **3.8 CONCLUSION**

### **3.8.1 Récapitulatif des principaux résultats et articulation avec la littérature**

Au cours de cette étude, nous avons exploré en profondeur le rôle crucial de la gestion durable des ressources humaines dans l'influence de la performance des entreprises de construction en Libye. Les résultats obtenus grâce aux entretiens avec les participants des entreprises A, B et C ont permis de mettre en évidence plusieurs éléments clés qui montrent l'importance de cette gestion des ressources humaines durable dans le secteur de la construction libyen.

Tout d'abord, en ce qui concerne l'attraction et la rétention des talents, les participants ont clairement indiqué que les entreprises qui mettent en œuvre des pratiques de gestion durable pour attirer et garder les employés les plus compétents bénéficient d'un avantage concurrentiel significatif. Ces pratiques comprennent la mise en place de programmes de développement professionnel, l'offre d'avantages sociaux attrayants et la création d'un environnement de travail favorable. Ces résultats sont cohérents avec les écrits de Nagabhaskar (2014), qui ont souligné l'importance des facteurs motivationnels dans la rétention et l'engagement des employés. Les entreprises qui parviennent à attirer et à fidéliser des talents qualifiés sont mieux préparées à réaliser des projets de construction de haute qualité et à améliorer leur performance globale.

Deuxièmement, en ce qui concerne la satisfaction et le bien-être des employés, nos résultats ont mis en évidence que les entreprises qui accordent une attention particulière à ces aspects obtiennent des employés plus engagés et productifs. Les entreprises qui favorisent l'équilibre entre le travail et la vie personnelle, qui offrent des opportunités d'avancement professionnel et qui reconnaissent les efforts des employés créent un environnement de travail motivant et stimulant. Ces résultats rejoignent les conclusions de Bhatti et Qureshi (2007), qui ont démontré que la participation des employés est liée à la satisfaction au travail, à l'engagement des employés et à leur productivité. Ainsi, la satisfaction et le bien-être des employés contribuent de manière significative à l'amélioration de la performance des projets de construction en Libye.



Troisièmement, concernant la gestion efficace des équipes et des projets, nos résultats ont révélé que les entreprises qui adoptent des approches flexibles pour gérer les défis et les changements du marché et de l'environnement politique réussissent à maintenir une performance optimale malgré les conditions instables. Ces entreprises favorisent la communication ouverte, la collaboration entre les équipes et la flexibilité dans l'adaptation aux imprévus. Ces conclusions sont en accord avec les travaux d'Omran (2016), qui ont souligné l'effet positif des stratégies de formation sur la performance des employés dans l'industrie de la construction libyenne. La gestion efficace des équipes et des projets est essentielle pour surmonter les obstacles et maximiser la performance des projets de construction.

En articulant ces principaux résultats avec la revue de littérature, notre recherche a corroboré et enrichi les connaissances existantes sur l'influence de la gestion durable des ressources humaines sur la performance des entreprises de construction en Libye. Les écrits de Nagabhaskar (2014) et Bhatti et Qureshi (2007) ont fourni une base solide pour comprendre les facteurs de motivation, de satisfaction et d'engagement des employés. Les résultats de notre recherche ont mis en lumière le rôle déterminant de ces facteurs dans l'amélioration de la performance des projets de construction en Libye. De même, les travaux d'Omran (2016) ont souligné l'importance des stratégies de formation pour améliorer la performance des employés dans le secteur de la construction libyen, ce qui est en lien avec nos conclusions sur la gestion efficace des équipes et des projets.

En analysant les résultats de notre étude et en les mettant en perspective avec la littérature existante, nous pouvons formuler des préconisations spécifiques pour les entreprises de construction en Libye. Ces recommandations visent à les aider à optimiser leur gestion des ressources humaines et à améliorer la performance de leurs projets dans un environnement économique et politique en constante évolution.

#### 3.8.1.1 Attirer et retenir les talents qualifiés

Les entreprises de construction gagnent à adopter des pratiques de gestion des ressources humaines axées sur l'attraction et la rétention des talents qualifiés. De telles

pratiques incluent la mise en place de programmes de développement professionnel, la formation continue et l'offre d'avantages sociaux attrayants. En créant un environnement de travail stimulant et en offrant des opportunités d'avancement professionnel, les entreprises pourront attirer les meilleurs talents du secteur et les fidéliser sur le long terme. Les écrits de Nagabhaskar (2014) soulignent l'importance des facteurs de motivation pour la rétention et l'engagement des employés, ce qui renforce l'importance de cette recommandation.

#### 3.8.1.2 Favoriser la satisfaction et le bien-être des employés

Une attention particulière doit être accordée à la satisfaction et au bien-être des employés. Les entreprises gagnent à promouvoir l'équilibre entre le travail et la vie personnelle, offrir des conditions de travail favorables et reconnaître les efforts des employés. En favorisant un environnement de travail positif et motivant, les entreprises peuvent augmenter l'engagement et la productivité de leurs employés. Les écrits de Bhatti et Qureshi (2007) corroborent ces résultats en montrant que la participation des employés est liée à la satisfaction au travail et à la productivité.

#### 3.8.1.3 Adopter des approches flexibles pour gérer les équipes et les projets

Face aux défis et aux changements constants du marché et de l'environnement politique, les entreprises de construction sont appelées à adopter des approches flexibles pour gérer leurs équipes et leurs projets. La communication ouverte, la collaboration entre les équipes et la flexibilité dans l'adaptation aux imprévus sont essentielles pour assurer une performance optimale malgré les conditions instables. Les écrits d'Omran (2016) soulignent également l'effet positif des stratégies de formation sur la performance des employés dans l'industrie de la construction libyenne, ce qui renforce l'importance de cette recommandation.

#### 3.8.1.4 Investir dans la formation et le développement des compétences

Les entreprises gagnent à investir dans la formation et le développement des compétences de leurs employés pour répondre aux besoins changeants du secteur de la

construction en Libye. De tels investissements permettront d'améliorer la compétence et l'adaptabilité des employés aux nouvelles méthodes de travail et aux technologies émergentes. La formation continue contribue à maintenir les employés à jour avec les meilleures pratiques du secteur, ce qui se traduit par une meilleure performance globale des projets. Les écrits d'Omran (2016) soulignent également l'importance des stratégies de formation pour améliorer la performance des employés dans le secteur de la construction libyen.

#### 3.8.1.5 Promouvoir la communication et l'engagement des employés

Une communication ouverte et transparente est essentielle pour favoriser la collaboration et la coordination entre les équipes travaillant sur des projets distincts. Les entreprises sont également appelées à encourager l'engagement des employés en les impliquant activement dans la prise de décisions et en reconnaissant leur contribution. Un engagement élevé des employés conduit à une plus grande motivation et à une productivité accrue. Les écrits de Lingard et al. (2007) ont montré comment l'amélioration de l'équilibre entre le travail et la vie personnelle contribue à une meilleure performance des employés dans le secteur de la construction.

En conclusion, notre recherche a montré que la gestion durable des ressources humaines est un facteur déterminant pour influencer positivement la performance des entreprises de construction en Libye. En adoptant des pratiques de gestion des ressources humaines axées sur l'attraction et la rétention des talents, la satisfaction et le bien-être des employés, ainsi que la gestion efficace des équipes et des projets, les entreprises peuvent améliorer leur compétitivité, leur efficacité et leur performance globale. Les préconisations formulées ici sont basées sur les principaux résultats de notre étude ainsi que sur les connaissances tirées de la revue de littérature. En les appliquant, les entreprises du secteur de la construction en Libye peuvent prospérer dans un environnement en constante évolution et contribuer au développement durable de l'industrie dans le pays. Ces recommandations offrent une orientation claire pour les entreprises désireuses de réussir dans le secteur de la construction en Libye et constituent une base solide pour de futures recherches et initiatives

visant à améliorer la gestion des ressources humaines dans ce domaine crucial de l'économie libyenne.

### **3.9 CONTRIBUTIONS DE LA RECHERCHE A LA COMPREHENSION DE L'INFLUENCE DE LA GESTION DURABLE DES RESSOURCES HUMAINES SUR LA PERFORMANCE DES PROJETS DE CONSTRUCTION EN LIBYE**

Cette recherche apporte plusieurs contributions significatives à la compréhension de l'influence de la gestion durable des ressources humaines sur la performance des projets de construction en Libye. Tout d'abord, elle met en évidence l'importance croissante accordée par les entreprises de construction à l'étude à la gestion durable des ressources humaines, en mettant l'accent sur le développement des compétences, la reconnaissance et la conciliation travail-vie personnelle.

Ensuite, elle met en évidence le lien étroit entre les pratiques de gestion durable des ressources humaines et la performance des projets. Les entreprises qui investissent dans le développement des compétences de leurs employés, qui les reconnaissent pour leurs performances et qui favorisent un environnement de travail équilibré ont généralement de meilleurs résultats dans leurs projets.

Enfin, cette recherche souligne les défis auxquels les entreprises de construction peuvent être confrontées dans la mise en œuvre de pratiques de gestion durable des ressources humaines, tels que la résistance au changement et le manque de ressources. Cela permet de sensibiliser les entreprises aux obstacles potentiels et de les inciter à adopter des stratégies efficaces pour les surmonter.

### **3.10 LIMITES DE L'ETUDE ET PERSPECTIVES FUTURES**

Cette étude présente quelques limites qu'il convient de prendre en compte. Tout d'abord, le nombre limité d'entreprises et de participants ne permet pas la généralisation des

résultats. Il serait bénéfique d'étendre l'échantillon à un plus grand nombre d'entreprises de construction en Libye pour obtenir des résultats plus représentatifs.

De plus, cette étude s'est principalement concentrée sur les pratiques de gestion durable des ressources humaines dans les entreprises de construction en Libye. Des recherches futures pourraient approfondir l'analyse en examinant d'autres facteurs qui influencent la performance des projets, tels que les facteurs économiques, politiques et environnementaux.

Enfin, cette étude ne prend pas en compte les différences culturelles et les spécificités régionales qui pourraient influencer les pratiques de gestion des ressources humaines dans le secteur de la construction en Libye. Des recherches futures pourraient donc se pencher sur ces aspects pour une meilleure compréhension des dynamiques locales.

Malgré ces limites, cette étude fournit des informations précieuses sur l'importance de la gestion durable des ressources humaines dans le secteur de la construction en Libye et ouvre la voie à de nouvelles recherches pour approfondir notre compréhension de cette relation cruciale entre les pratiques de gestion des ressources humaines et la performance des projets.

## CONCLUSION GÉNÉRALE

Notre étude apporte des éclairages significatifs sur l'importance cruciale de la gestion durable des ressources humaines dans l'industrie de la construction en Libye. À travers la revue de littérature, nous avons pu contextualiser le secteur de la construction en examinant son évolution historique et les défis auxquels il a été confronté. Les transformations économiques et politiques majeures ont façonné le paysage de la construction, impactant directement la gestion des ressources humaines dans les entreprises du secteur.

Les résultats des entrevues ont confirmé l'importance des pratiques durables de gestion des ressources humaines dans l'amélioration de la performance des projets de construction en Libye. Les participants ont unanimement souligné que les entreprises qui accordent une attention particulière à l'attraction et à la rétention des talents, à la satisfaction et au bien-être des employés, ainsi qu'à la gestion efficace des équipes et des projets, obtiennent des avantages significatifs sur le plan de la performance globale.

Le premier thème abordé dans cette recherche, soit l'attraction et la rétention des talents, met en évidence l'importance d'adopter des pratiques de gestion durable pour attirer et garder les employés les plus compétents. Les entreprises qui proposent des programmes de développement professionnel, des avantages sociaux attrayants et un environnement de travail propice à l'épanouissement attirent les talents et renforcent leur capital humain. Ces employés qualifiés apportent leur expertise et leur engagement aux projets, ce qui se traduit par une meilleure qualité de travail et une augmentation de la performance globale.

Le deuxième thème, celui de la satisfaction et du bien-être des employés, souligne que des employés satisfaits et épanouis sont plus enclins à s'investir pleinement dans leurs tâches et à contribuer de manière positive aux projets. Les entreprises qui favorisent l'équilibre entre le travail et la vie personnelle, offrent des opportunités d'avancement professionnel et reconnaissent les efforts des employés, créent un environnement de travail stimulant et motivant. Cette satisfaction des employés se traduit par une augmentation de la productivité et de la qualité du travail réalisé, améliorant ainsi la performance globale des projets.

Le troisième thème, la gestion efficace des équipes et des projets, met en évidence l'importance d'une gestion souple et adaptative face aux défis et aux changements du marché et de l'environnement politique. Les entreprises qui encouragent la communication ouverte, la collaboration entre les différents acteurs du projet et la flexibilité dans l'adaptation aux imprévus parviennent à gérer plus efficacement les équipes et les projets. Cette approche agile permet de faire face aux obstacles et de maintenir une performance optimale malgré les conditions instables.

La composition des participants dans cette étude a été plus axée sur le personnel de bureau par rapport à celui de terrain. La prépondérance des interviews menées avec le personnel de bureau par rapport à celui de terrain dans cette étude peut être attribuée à plusieurs raisons significatives. Tout d'abord, le personnel de bureau, en tant que personnel clé impliqué dans la planification, la conception et la coordination des projets, est souvent plus accessible pour des entretiens en raison de leur disponibilité au sein des locaux de l'entreprise. De plus, certains membres du personnel de bureau jouent un rôle double en supervisant également les équipes de terrain, ce qui les rend des acteurs essentiels à interroger pour obtenir une perspective holistique sur la gestion des ressources humaines dans le secteur de la construction. Enfin, l'accès aux équipes de terrain peut parfois être entravé par des contraintes de temps et de logistique, car ils sont fréquemment sur les chantiers, ce qui rend leur disponibilité pour les entretiens moins prévisible. Bien que ce déséquilibre puisse présenter une limitation, l'analyse des réponses des participants de bureau et de terrain permet néanmoins de fournir une compréhension globale des pratiques de gestion des ressources humaines dans l'industrie de la construction en Libye.

Il convient de souligner d'autres limites de notre recherche. La taille restreinte de l'échantillon de participants peut limiter la généralisation des résultats à l'ensemble du secteur de la construction en Libye. Une approche plus exhaustive avec une participation accrue des parties prenantes pourrait apporter davantage de perspectives et de nuances.

Pour approfondir cette recherche, il serait bénéfique d'examiner davantage de facteurs spécifiques qui influencent la performance des projets de construction en Libye, comme les compétences techniques des travailleurs, les conditions de travail sur les chantiers et les

relations avec les parties prenantes externes. De plus, une approche comparative entre les entreprises ayant mis en œuvre des pratiques de gestion durable des ressources humaines et celles qui ne l'ont pas fait permettrait de mieux évaluer l'efficacité de ces pratiques et d'identifier les meilleures stratégies à adopter.

Notre recherche a mis en évidence l'importance vitale de la gestion durable des ressources humaines pour influencer positivement la performance des entreprises de construction en Libye. Les entreprises qui investissent dans l'attraction et la rétention des talents, qui favorisent la satisfaction et le bien-être des employés, et qui adoptent des approches flexibles pour gérer les équipes et les projets, sont mieux préparées à relever les défis du secteur et à prospérer dans un environnement économique et politique en constante évolution. En accordant une attention particulière à ces pratiques de gestion durable des ressources humaines, les entreprises de construction peuvent améliorer leur compétitivité, leur efficacité et leur succès sur le marché libyen, contribuant ainsi au développement durable de l'industrie de la construction dans le pays.



## **ANNEXES**

### **ANNEXE I**

#### **LETTER OF PRESENTATION**

Dear participant, hope you are doing great. I am a student carrying out a research project on how sustainable management of human resources can influence the performance of construction project within the Libyan context. To this end, I'll have to conduct semi structured interview with you that will last about 45 minutes. The issues to be discussed based on your experience in the company, will focus mainly around:

- long-term orientation (company vision).
- the well-being of employees.
- environmental care.
- profitability.
- employee participation and social dialogue.
- employee development.
- external partnership.
- flexibility.
- compliance beyond labour regulations.
- equity and equality.

Should you agree to participate in this research, I will be delighted if you schedule an appropriate date and time of your convenience for a zoom meeting any where between the months of March and June.

Please note that the confidentiality of your response will be assured guaranteed. Also, participation in this interview is purely voluntary and you may withdraw from the interview at anytime without giving any reasons and without any consequences.

Thank you

## ANNEXE II

### FORMULAIRE DE CONSENTEMENT

**Titre de la recherche** : Comprendre l'influence de la gestion durable des ressources humaines sur la performance des projets de construction dans un pays en développement [Cas de la Libye]

**Chercheur** : CHUBA LEUNGA Didier

**Directrice de recherche** : Catherine Beaudry

#### A) RENSEIGNEMENTS AUX PARTICIPANTS

Avant d'accepter de participer à ce projet de recherche, veuillez prendre le temps de lire et de comprendre les renseignements qui suivent. Ce document vous explique le but de ce projet de recherche, ses procédures, avantages, risques et inconvénients. Nous vous invitons à poser toutes les questions que vous jugerez utiles à la personne qui vous présente ce document.

#### Objectifs de la recherche

##### **L'objectif de la recherche tel que stipulé plus haut sera d' :**

- expliquer de quelle manière la gestion durable des ressources humaines peut influencer la performance des projets de l'industrie de la construction en Libye;
- identifier divers ensembles de mesures dans les pratiques de gestion durables des ressources humaines qui seront utiles pour améliorer le rendement des ressources utilisées par les organisations qui gèrent les projets de construction.

Les entrevues seront orientées vers des questions permettant à établir le type de gestion appliquée par l'entreprise en question et ressortir l'écart entre la gestion classique et la gestion durable des ressources humaines. Dans cette perspective, les entrevues viseront à faire ressortir les aspects suivants :

- l'orientation à long terme (vision de l'entreprise);

- le bien être des employés ;
- le soin de l'environnement ;
- la rentabilité ;
- la participation des employés et dialogue social ;
- le perfectionnement des employés ;
- le partenariat externe ;
- la flexibilité ;
- la conformité au-delà de la réglementation du travail ;
- l'équité et égalité.

#### Participation à la recherche

La participation à cette recherche est volontaire. Le mot « volontaire » signifie qu'aucun des participants à la recherche ne sera soumis à aucune sorte de pression ou de coercition pour qu'ils puissent participer à l'étude. Il n'y a aucune obligation pour les participants de continuer à participer au projet d'étude et a le droit de se retirer à tout moment sans donner d'explication au sujet de son retrait. Il n'y aura aucune persuasion ou modification de décision à l'égard d'un participant qui décide de se retirer. Étant donné qu'ils contribuent au processus d'apprentissage et méritent le respect, il sera juste d'accepter les décisions qu'ils prennent et de s'abstenir de tenter de les modifier. Pour les groupes ou des personnes vulnérables, les précautions supplémentaires seront prises pour s'assurer que les participants à la recherche ne sont pas soumis à une pression excessive pour terminer l'étude, même s'ils choisissent de le faire eux-mêmes.

L'idée que la participation devrait se faire de sa propre volonté est protégée à la fois par le droit international et par un certain nombre de codes de conduite scientifiques.

Il n'y a pas de processus formel pour recrutement des participants; toute employé qui se trouve disponible au sein d'un établissement public, une entreprise peut être approchée et lui demander de participer à l'étude. Sur la base de ce processus, les participants à la recherche seront sélectionnés. Avant de postuler, les participants potentiels doivent avoir effectué au moins un an de travail pour l'entreprise en question. Dans cette recherche, il n'aura aucune distinction entre les participants masculins et féminins.

Les personnes participantes s'engagent à assister à un entretien semi dirigé qui durera environ 45 minutes. La participation consistera à témoigner de son expérience au regard de son embauche, son développement professionnel, son attraction et de sa rétention au sein de l'entreprise. Les personnes participantes ne sont forcées, en aucun cas et d'aucune façon, à révéler des renseignements ou des réactions qu'elles préfèrent garder pour elles. La rencontre est enregistrée pour être ensuite retranscrite en verbatim.

Toutes les personnes qui participeront à l'étude recevra la garantie de la protection de la confidentialité des renseignements personnels en tout temps. En conséquence, des mesures seront prises pour protéger la confidentialité de tous les participants à l'étude, quel que soit le degré d'enquête. Un mot de passe sera utilisé chaque fois qu'il sera nécessaire de protéger des informations sensibles à l'intérieur du système, telles que l'ordinateur du chercheur. En outre, l'emplacement du fichier seront géré de manière appropriée afin que le contenu puisse être gardé secret. Il sera rappelé aux participants à l'étude qu'ils se mettraient dans des situations potentiellement dangereuses à l'avance. De plus, il a est très évident que tous leurs renseignements personnels seraient tenus dans le plus haut respect de la confidentialité.

#### Confidentialité, anonymat ou diffusion des informations

L'anonymat implique que le chercheur ne sera pas au courant de l'identité des participants et sont donc incapables de connecter l'un d'entre eux à leurs données. Pour assurer l'anonymat, le chercheur évitera dans la mesure du possible, de recueillir des informations personnellement identifiables, telles que des noms, des numéros de téléphone, des adresses e-mail, etc.

Afin de protéger le droit à la vie privée des participants, le rapport n'inclura pas d'informations pouvant être utilisées pour identifier les participants de quelque manière que ce soit. En raison du fait que chaque participant a droit à la vie privée, les informations personnellement identifiables du participant seront protégées pendant toute la période durant laquelle le chercheur les stocke ou les utilise. Même dans les situations où les données ne peuvent pas être collectées de manière totalement anonyme, le maintien de la confidentialité est assuré.

Les *enregistrements* seront codifiés (numéro de code pour chaque participant) et le nom des participants n'apparaîtra dans aucun document. Après leur retranscription en verbatim, les enregistrements seront détruits. Seul le chercheur aura accès à la liste de codes. Les données (verbatim et codification) seront conservées selon les normes d'archivage de l'Université du Québec à Rimouski, jusqu'à la diplomation du chercheur prévue en août 2023. Elles seront ensuite détruites. Compte tenu de la nature personnelle des entretiens, l'anonymat des participants ainsi que la confidentialité des informations fournies par les participants seront préservés avec une marge de certitude assez élevée.

#### Avantages et inconvénients

En participant à cette recherche, vous ne courez pas de risques ou d'inconvénients particuliers. En participant à cette recherche, vous pourrez contribuer à l'avancement des connaissances sur la gestion durable des ressources humaines et son influence sur la performance de l'entreprise. Un mémoire de maîtrise découlera de cette recherche. Il sera rendu accessible aux participants à la recherche, à leur demande, de même qu'un résumé des principaux résultats de l'étude.

#### Droit de retrait

Votre participation est entièrement volontaire. Vous êtes libre de vous retirer en tout temps par avis verbal, sans préjudice et sans devoir justifier votre décision. Si vous décidez de vous retirer de la recherche, vous pouvez communiquer avec le chercheur, par courriel à l'adresse indiquée à la dernière page de ce document. Si vous vous retirez de la recherche, les renseignements personnels et les données de recherche vous concernant et qui auront été recueillis au moment de votre retrait seront détruits.

#### Indemnité

Aucune compensation financière ne sera versée pour votre participation à la présente recherche.

### **B) CONSENTEMENT**

Afin d'atteindre l'objectif du « consentement éclairé », les participants aux entretiens devront recevoir tous les renseignements dont ils ont besoin pour choisir s'ils participeront ou non, ainsi que la capacité de comprendre ces informations. Un formulaire de consentement en annexe fournit des informations sur les avantages de la recherche, ses inconvénients potentiels, ainsi que sur le financement et l'approbation institutionnelle de l'étude. S'il y a des groupes qui sont particulièrement susceptibles de subir des préjudices ainsi que ceux peu scolarisés parmi les participants qui acceptent de participer à la recherche, il sera nécessaire de leur expliquer en détail le formulaire de consentement. Pour ceux qui ont une compréhension très fondamentale de la langue anglaise, la version anglaise du matériel traduite par le chercheur leur sera présentée.

Je déclare avoir pris connaissance des informations ci-dessus, avoir obtenu les réponses à mes questions sur ma participation à la recherche et comprendre le but, la nature, les avantages, les risques et les inconvénients de cette recherche.

Après réflexion et un délai raisonnable, je consens librement à prendre part à cette recherche. Je sais que je peux me retirer en tout temps sans préjudice et sans devoir justifier ma décision.

Signature \_\_\_\_\_ Date : \_\_\_\_\_

Nom :

Prénom :

Je déclare avoir expliqué le but, la nature, les avantages, les risques et les inconvénients de l'étude et avoir répondu au meilleur de ma connaissance aux questions posées.

Signature

du

Date :

Nom : CHUBA LEUNGA

Prénom : DIDIER

Pour toute question relative à la recherche, ou pour vous retirer de la recherche, vous pouvez communiquer

avec : CHUBA LEUNGA Didier, Étudiant,

au numéro de téléphone suivant : +15818059581 ou à l'adresse de courriel suivante

:

chul0001@uqar.ca

---

### **ANNEXE III**

#### **GUIDE D'ENTREVUES**

Les questions d'entrevue sont mentionnées ci-dessous.

1. Depuis combien d'années travaillez-vous avec cette entreprise ?
2. Quelle est la nature de votre travail au sein de l'entreprise ?
3. Parlez-nous brièvement de votre expérience de travail dans l'industrie de la construction?
4. Quelles transformations majeures avez-vous connues au cours des 2 dernières décennies dans le contexte du secteur de la construction en Libye ?
5. Que pensez-vous de la gestion durable des ressources humaines dans votre entreprise de construction ?
6. Quelles sont les pratiques de gestion des ressources humaines de votre entreprise qui peuvent être considérées comme durables?
7. Comment votre entreprise adopte-t-elle une gestion durable des ressources humaines dans son processus de travail?
8. Quel est l'impact de la gestion durable des ressources humaines sur vous, vos subordonnés et vos collègues? A-t-il amélioré ou réduit leur performance existante? Comment?
9. Quelles sont les perspectives pour les entreprises de construction libyennes de mettre en œuvre des pratiques durables de gestion des ressources humaines sur leurs lieux de travail ?
10. Quels changements sont nécessaires pour améliorer la GRH existante dans les entreprises de construction libyennes ?
11. Comment voyez-vous la gestion durable des ressources humaines pour l'avenir de l'entreprise de construction libyenne ?





**ANNEXE IV**  
**CERTIFICAT D'ÉTHIQUE**



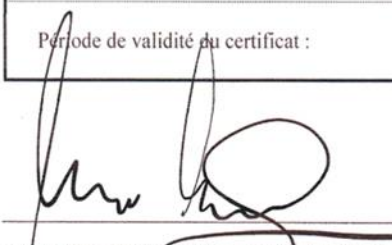
**CERTIFICAT D'ÉTHIQUE**

Titulaire du projet :	Didier Chuba Leunga
Unité de recherche :	Maîtrise en gestion de projet
Titre du projet :	Comprendre l'influence de la gestion durable des ressources humaines sur la performance des projets de construction dans un pays en développement: Le cas de la Libye

Le CÉR de l'Université du Québec à Rimouski certifie, conjointement avec la personne titulaire de ce certificat, que le présent projet de recherche prévoit que les êtres humains qui y participent seront traités conformément aux principes de l'Énoncé de politique des trois Conseils : Éthique de la recherche avec des êtres humains ainsi qu'aux normes et principes en vigueur dans la Politique d'éthique avec les êtres humains de l'UQAR (C2-D32).

**Réservé au CÉR**

N° de certificat :	CER-122-987
Période de validité du certificat :	22 juin 2022 au 21 juin 2023

  
Bruno Bouchard, président du CÉR-UQAR

27.06.22  
Date

Certificat émis par le sous-comité d'évaluation déléguée. Ce certificat sera entériné par le CÉR-UQAR lors de sa prochaine réunion.



## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Abdausamea, A., Awad, S., & Ali, A. (2018). Toward Sustainable Building in Libya. *Al-Mukhtar Journal Of Engineering Research*, 1(2), 31-36.
- Abdullah, Z., Ahsan, N., & Alam, S. S. (2009). The Effect of Human Resource Management Practices on Business Performance among Private Companies in Malaysia. *International Journal of Business and Management*, 4(6), 65-72.
- Abuazoom, M., Hanafi, H., & Ahmad, Z. (2017). Influence of HRM Practices on Project Performance: Conceptual Framework. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(3), 47-54.
- Aguenza, B. B. and A. P. M. Som (2012). "Motivational factors of employee retention and engagement in organizations." *International journal of advances in management and economics* 1(6): 88-95.
- Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *Annual Review of Psychology*, 60, 451–474.
- Ahmed, A., Bin, I., Othman, L., & Qureshi, M. (2017). Impact of Internal Practices on Organizational Performance: A Review and Research Agenda in the Pakistan Banking Sector. *International Journal of Economic Research*, 14(14).
- Akeel, E., Omar, R., & Masrom, A. (2019). Relationship Between Human Resource Management and Organizational Performance: Employee Skills as a Mediator. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 13(4), 29-35.
- Al Khajeh, E. H. (2018). "Impact of leadership styles on organizational performance." *Journal of Human Resources Management Research*, Vol(num), 2018: 1-10.
- Allen, D., Bryant, P., & Vardaman, J. (2010). Retaining Talent: Replacing Misconceptions With Evidence-Based Strategies. *Academy of Management Perspectives*, 24, 48-64. doi:10.5465/AMP.2010.51827775
- Allen, M., Alleyne, D., Farmer, C., McRae, A., & Turner, C. (2014). A framework for project success. *Journal of Information Technology and Economic Development*, 5(2), 1-17.
- Al-Mustapha, T. (2017). Effectiveness of Human Resources Development of Construction Firms in North Western Nigeria. *PM World Journal*, 6(2), 1-19.
- Anadón, M., & Savoie-Zajc, L. (2009). "Recherches qualitatives." *L'analyse qualitative des données* 28(1), 1-7.
- Anand, S., & Sen, A. (2000). Human development and economic sustainability. *World Development*, 28(12), 2029-2049.
- Anyim, F. C., et al. (2011). "Human resource management challenges in Nigeria under a globalised economy." *International journal of economics and management sciences* 1(4): 1-11.
- Arthur, J. B. (1994). "Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover." *Academy of Management Journal*, 37(3), 670-687.

- Aslam, H. D., et al. (2013). "A Historical View of Human Resource Management Practice: Literature Review." *International Journal of Human Resource Studies*, 3(2), 126-137.
- Aucoin, P. (1990). Administrative reform in public management: paradigms, principles, paradoxes and pendulums. *Governance*, 3(2), 115–137.
- Aust, I., et al. (2020). "Common Good HRM: A paradigm shift in Sustainable HRM?" *Human Resource Management Review*, 30(3), 100705.
- Ayodele, O. A., Chang-Richards, A., & González, V. (2020). Factors affecting workforce turnover in the construction sector: A systematic review. *Journal of construction engineering and management*, 146(2), 03119010.
- Azungah, T. (2018). Qualitative Research: Deductive and Inductive Approaches to Data Analysis. *Qualitative Research Journal*, 18(4), 383-400.
- Bakar, A. H. A., et al. (2011). Implementation of strategic management practices in the Malaysian construction industry. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 5(1), 140-154.
- Ballot, G., Fakhfakh, F., & Taymaz, E. (2006). Who benefits from training and R & D, the firm or the workers? *British Journal of Industrial Relations*, 44, 473-495.
- Banihashemi, S., et al. (2017). Critical success factors (CSFs) for integration of sustainability into construction project management practices in developing countries. *International Journal of Project Management*, 35(6), 1103-1119.
- Barrette, J., & Carrière, J. (2003). La performance organisationnelle et la complémentarité des pratiques de gestion des ressources humaines. *Relations industrielles/Industrial Relations*, 58(3), 427-453.
- Barney, J. B. (1986). Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, 11(3), 656–665.
- Becker, B., & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39(4), 779-801.
- Bernardin, H. J., & Wiatrowski, M. (2013). Performance appraisal. *Psychology and policing*, 257.
- Berkes, F. (2009). Evolution of co-management: role of knowledge generation, bridging organizations and social learning. *Journal of environmental management*, 90(5), 1692-1702.
- Bhandari, P. (2020). What is qualitative research?| Methods & examples. Erişim adresi: <https://www.scribbr.com/methodology/qualitative-research>.
- Bhatti, K., & Qureshi, T.M. (2007). Impact of employee participation on job satisfaction, employee commitment and employee productivity. *International Review of Business Research Papers*, 3, 54–68.

- Boselie, P., Harten, J., & Veld, M. (2019). A human resource management review on public management and public administration research: stop right there...before we go any further... *Public Management Review*, 23(4), 483-500.
- Boselie, P. (2014). *Strategic Human Resource Management. A Balanced Approach*. 2nd ed. New York: McGraw Hill.
- Cannon, J., & Hillebrandt, P. M. (1990). *The modern construction firm*. Springer.
- Caulfield, J. (2022, May 05). How to Do Thematic Analysis | Guide & Examples. *Scribbr*. Retrieved 1 May 2023, from <https://www.scribbr.co.uk/research-methods/thematic-analysis-explained/>.
- Cera, E., & Kusaku, A. (2020). Factors Influencing Organizational Performance: Work Environment, Training-Development, Management and Organizational Culture. *European Journal of Economics and Business Studies*, 6(1), 16-27.
- Chams, N., & García-Blandón, J. (2019). On the importance of sustainable human resource management for the adoption of sustainable development goals. *Resources, Conservation & Recycling*, 141, 109-122.
- Chandrasekar, K. (2011). Workplace environment and its impact on organisational performance in public sector organisations. *International Journal of Enterprise Computing and Business Systems*, 1(1), 1-19.
- Cherian, J., & Farouk, S. (2017). Impact of Sustainable Human Resource Practices on Organizational Performance. *International Journal of Management and Applied Science*, 3(8).
- Chofreh, A. G., et al. (2019). The imperative and research directions of sustainable project management. *Journal of cleaner production*, 238, 117810.
- Christiansen, N. and R. Tett (2013). *Handbook of personality at work*, Routledge.
- Cohen, E., Taylor, S., Muller-Camen, M. (2012). HRM's Role in Corporate Social and Environmental Sustainability; Effective Practice Guidelines Series; Society for Human Resource: Alexandria, VA, USA, 2012.
- Conti, G. (2005). "Training, productivity and wages in Italy." *Labour economics* 12(4): 557-576.
- Crawford, L., & Nahmias, A. H. (2010). Competencies for managing change. *International Journal of Project Management*, 28(4), 405-412.
- Dainty, A. R., & Lingard, H. (2006). Indirect discrimination in construction organizations and the impact on women's careers. *Journal of Management in Engineering*, 22(3), 108-118.
- Dakhil, A. (2013). The contribution of the construction industry to economic development in Libya, Liverpool John Moores University.
- Daley, D. (1987). Performance appraisal and the creation of training and development expectations: A weak link in MBO.

- David, C., George, S., & Bill, H. (1999). *Business strategy: an introduction*. Butterworth Heinemann Limited.
- Davidescu, A. A., et al. (2020). Work flexibility, job satisfaction, and job performance among Romanian employees—Implications for sustainable human resource management. *Sustainability*, *12*(15), 6086.
- De Grip, A., & Sauermann, J. (2013). The effect of training on productivity: The transfer of on-the-job training from the perspective of economics. *Educational Research Review*.
- Dearden, L., Reed, H., & Van, J. (2006). The Impact of Training on Productivity and Wages: Evidence from British Panel Data. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, *68*(4), 397-421.
- Delaney, J. T., & Huselid, M. A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, *39*(4), 949-969.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York: Wiley.
- Dessler, G. (2011). *Human resource management twelfth edition: Pearson International Edition*.
- Docherty, P., et al. (2002). *Creating sustainable work systems: emerging perspectives and practice*. Psychology Press.
- Dow, D., Samson, D., & Ford, S. (1999). Exploding the myth: Do all quality management practices contribute to superior quality performance? *Production and Operation Management*, *8*(1), 1-27.
- Ehnert, I. (2006). Sustainability Issues in Human Resource Management: Linkages, theoretical approaches, and outlines for an emerging field. *21st EIASM Workshop on SHRM*.
- Ehnert, I. (2006, October). Paradoxes, dualities and dilemmas: Understanding sustainability in HRM. *Paper for 9th PhD Conference on Business Economics, Management and Organization Science*.
- Ehnert, I., & Ehnert, I. (2009). *Sustainable human resource management*. Springer.
- Ehnert, I., & Wes, H. (2012). Recent developments and future prospects on sustainable human resource management: *Introduction to the special issue*. *Management Review*, *23*, 221–238.
- Ehnert, I., Mathews, B., & Muller-Camin, M. (2020). Common Good HRM: A paradigm shift in Sustainable HRM? *Human Resource Management Review*, *30*(3).
- Ekrot, B., Kock, A., & Gemünden, H. G. (2016). Retaining project management competence—Antecedents and consequences. *International Journal of Project Management*, *34*, 145-157.
- Elena-Iuliana, I., & Maria, C. (2016). Organizational performance-a concept that self-seeks to find itself. *Annals of' Constantin Brancusi 'University of Targu-Jiu. Economy Series*, *4*.

- Foldspang, L., et al. (2014). *Working environment and productivity: A register-based analysis of Nordic enterprises*. Nordic Council of Ministers.
- Fordham, A., & Robinson, G. (2018). Mapping meanings of corporate social responsibility – an Australian case study. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 3(14).
- Friedman, M. (1970), 'The Social Responsibility of Business is to Increase Profits,' *New York Times Magazine*, September 13, 32 – 33.
- Gambatese, J. A. (2000). Owner Involvement in Construction Site Safety. In *Construction Congress VI* (pp. 661-670).
- Garg, P., & Batra, A. (2019). "Bridging the GAP: From Conventional HRM to Green HRM." *arthaVaAN*, 38.
- Genari, D., & Macke, J. (2022). Sustainable human resource management practices and the impacts on organizational commitment. *Revista de Administração de Empresas*, 62.
- Gherbal, N., Shibani, A., Saidani, M., & Sagoo, A. (2012, July). Critical success factors of implementing total quality management in Libyan organisations. In *International Conference on Industrial Engineering and Operations Management Istanbul, Turkey* (pp. 80-89).
- Gómez-Cedeño, M., et al. (2015). Impact of human resources on supply chain management and performance. *Industrial Management & Data Systems*, 115(1), 129-157.
- Guest, D. and N. Conway (2011). "The impact of HR practices, HR effectiveness and a 'strong HR system' on organisational outcomes: a stakeholder perspective." *The international journal of human resource management* 22(8): 1686-1702.
- Guest, G., MacQueen, K. M., & Namey, E. E. (2012). Introduction to applied thematic analysis. *Applied thematic analysis*, 3(20), 1-21.
- Gutterman, A. (2020). *Sustainable Human Resources Management*. Available at SSRN 3833987.
- Harrell, M. C., & Bradley, M. A. (2009). Data collection methods. Semi-structured interviews and focus groups. *Rand National Defense Research Inst Santa Monica CA*.
- Harter, J. K., et al. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 87(2), 268.
- Higginbottom, G. M. A. (2004). Sampling issues in qualitative research. *Nurse Researcher (through 2013)*, 12(1), 7.
- Hirsig, N., et al. (2014). Enterprise sustainability and HRM in small and medium-sized enterprises. *Sustainability and Human Resource Management*, Springer, 127-152.
- Hodgetts, R., & Luthans, M. (2003). *International Management: Culture, Strategy, and Behavior*. McFraw Hill.



- Hokoma, R., Khan, M., & Hussain, K. (2010). The Present Status of Quality and Manufacturing Management Techniques and Philosophies within the Libyan Iron & Steel Industry. *TQM Journal*, 2(3), 269-278.
- Hürlimann, C., & Hürlimann, C. (2019). Research Philosophy and Ethics. *Valuation of Renewable Energy Investments: Practices among German and Swiss Investment Professionals*, 111-126.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.
- Hussain, A. M. A., Othman, A. A., Gabr, H. S., & Aziz, T. A. (2018, December). Causes and impacts of poor communication in the construction industry. In *2nd International Conference on Sustainable Construction and Project Management–Sustainable Infrastructure and Transportation for future Cities* (pp. 16-18).
- Inuwa, M. (2017). Relationship between job equity and performance of employee: A literature review. *International Journal of Business and Management Future*, 1(1), 8-15.
- Jabbar, M. H., & Abid, M. (2015). A study of green HR practices and its impact on environmental performance: A review. *Management Research Report*, 3(8), 142-154.
- Jackson, B. J. (2020). *Construction management JumpStart: the best first step toward a career in construction management*. John Wiley & Sons.
- Jain, R., & Kaur, S. (2014). Impact of Work Environment on Job Satisfaction. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 4, 1-8.
- Järlström, M., Saru, E., & Vanhala, S. (2018). Sustainable human resource management with salience of stakeholders: A top management perspective. *Journal of Business Ethics*, 152(3), 703-724.
- Jerome, N. (2013). Impact Of Sustainable Human Resource Management And Organizational Performance. *International Journal of Asian Social Science*, 3(6), 1287-1292.
- Jilcha Sileyew, K. (2019). Research design and methodology. *Text Mining-Analysis, Programming and Application [Working Title][Internet]*. IntechOpen.
- Joensson, T. (2008). A multidimensional approach to employee participation and the association with social identification in organizations. *Employee Relations*, 30(6), 594-607.
- Johnson, J. V., & Lipscomb, J. (2006). Long working hours, occupational health and the changing nature of work organization. *American Journal of Industrial Medicine*, 49(11), 921-929.
- Johnston, L. G., & Sabin, K. (2010). Échantillonnage déterminé selon les répondants pour les populations difficiles à joindre. *Methodological Innovations Online*, 5(2), 38-48.

- Kang, S. C., Morris, S. S., & Snell, S. A. (2007). Relational archetypes, organizational learning, and value creation: Extending the human resource architecture. *Academy of Management Review*, 32(1), 236-256.
- Karlshaus, A. (2020). Implementing part-time leadership as an instrument for sustainable HR management. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 5(1), 1-14.
- Karman, A. (2020). Understanding sustainable human resource management—organizational value linkages: The strength of the SHRM system. *Human Systems Management*, 39(1), 51-68.
- Keating, M. A., & Olivares, M. (2007). Human resource management: practices in Irish high-tech start-up firms. *Journal of Management*, 28(2), 171-192.
- Kira, M. (2005). Moving from consuming to regenerative work. *Creating sustainable work systems*, Routledge: 47-57.
- Khan, R. A. G., et al. (2011). Impact of training and development on organizational performance. *Global journal of management and business research*, 11(7).
- Kohn 1, L., & W. Christiaens 2. (2014). Les méthodes de recherches qualitatives dans la recherche en soins de santé: apports et croyances. *Reflets et perspectives de la vie économique*, 53(4), 67-82.
- Kramar, R. (2014). Beyond strategic human resource management: Is sustainable human resource management the next approach? *The international journal of human resource management*, 25(8), 1069-1089.
- Lacey, A., & Luff, D. (2001). Qualitative data analysis (pp. 320-357). Sheffield: Trent focus.
- Laurent, J., & Leicht, R. M. (2019). Practices for designing cross-functional teams for integrated project delivery. *Journal of construction engineering and management*, 145(3), 05019001.
- Legard, R., et al. (2003). In-depth interviews. *Qualitative research practice: A guide for social science students and researchers*, 6(1), 138-169.
- Lingard, H., Bird, S., Lythgo, N., & Troynikov, O. (2017). Centre for Construction Work Health and Safety Research: MSD research report. *Department of Economic Development, Jobs, Transport and Resources (DEDJTR) and WorkSafe Victoria*.
- Lipton, M. (2003). Guiding growth: How vision keeps companies on course: Harvard Business Press.
- Loosemore, M., et al. (2003). Human resource management in construction projects: strategic and operational approaches, *Taylor & Francis*.
- Lopez-Cabrales, A., & Valle-Cabrera, R. (2020). Sustainable HRM strategies and employment relationships as drivers of the triple bottom line. *Human resource management review*, 30(3), 100689.
- Lumpkin, G.T., & Brigham, K.H. Long-Term Orientation and Intertemporal Choice in Family Firms. *Entrep. Theory Pract.*, 35, 1149–1169.

- Malkani, Z., & Kambekar, A. (2013). Management of Human Resource in Construction. *International Journal of Engineering Research and Technology*, 353-362.
- Mansell, P., Philbin, S. P., & Konstantinou, E. (2020). Delivering UN Sustainable Development Goals' Impact on Infrastructure Projects: An Empirical Study of Senior Executives in the UK Construction Sector. *Sustainability*, 12(19), 7998.
- Manzoor, F., Wei, F., Banyai, T., & Nurunnabii, M. (2019). An Examination of Sustainable HRM Practices on Job Performance: An Application of Training as a Moderator. *MDPI*, 11(8).
- Mariappanadar, S. (2003). Sustainable human resource strategy: The sustainable and unsustainable dilemmas of retrenchment. *International Journal of Social Economics*, 30(8), 906–923.
- Martinez, E. A., Beaulieu, N., Gibbons, R., Pronovost, P., & Wang, T. (2015). Organizational culture and performance. *The American Economic Review*, 105(5), 331–335.
- Matthew B, M., & A Michael, H. (1994). Qualitative data analysis.
- Mazur, B., & Walczyna, A. (2020). Bridging Sustainable Human Resource Management and Corporate Sustainability. *Sustainability*, 12.
- Maxwell, G. and L. Farquharson (2008). "Senior managers' perceptions of the practice of human resource management." *Employee Relations*.
- Merchant Jr, R. C. (2010). "The role of career development in improving organizational effectiveness and employee development." *Florida Department of Law Enforcement* 1(2): 1-17.
- Müller-Christ, G., & Remer, A. (1999). Umweltwirtschaft oder Wirtschaftsökologie? Vorüberlegungen zu einer Theorie des Ressourcenmanagements. *Betriebliches Umweltmanagement im 21. Jahrhundert*, Springer, 69-87.
- Nagabhaskar, M. (2014). Motivational factors of employee retention and engagement in organizations. *International Journal of Development Research*, 4(2), 221-224.
- Needle, D., & Burns, J. (2010). Business in context: An introduction to business and its environment: *South-Western Cengage Learning Boston*.
- Neyestani, B. (2014). "Impact of human resource management practices on employee turnover." *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 156: 223-226.
- Nwosu, C. C., & Otty, E., & Okoro, A., (2021). Analysis of Human Resources Management Practices and Challenges in Construction Companies in Nigeria: *European Modern Studies Journal Vol 5 No. 3, ISSN 2522-9400*
- Omran, A. (2016). "Examining the effect of training strategies on employees' performance in the Libyan construction industry." *Journal of Engineering Management and Competitiveness (JEMC)* 6(2): 99-110.

- Ondoro, C. (2015). "Measuring Organization Performance" From Balanced Scorecard To Balanced Esg Framework. *International Journal of Economics, Commerce, and Management*, 3(11).
- Orb, A., Eisenhauer, L., & Wynaden, D. (2001). Ethics in qualitative research. *Journal of nursing scholarship*, 33(1), 93-96.
- Oswal, N. and G. Narayanappa (2015). "Evolution of HRM to E-HRM to achieve organizational effectiveness and sustainability." *International Journal of Business Administration and Management Research* 1(2): 22-26.
- Othman, I., Idrus, A., & Napiah, M. (2012). Human Resource Management In The Construction Of A Sustainable Development Project: Towards Successful Completion. *Environmental Impact*, 12, 169-180.
- Otman, W. and E. Karlberg (2007). The Libyan economy: economic diversification and international repositioning, *Springer Science & Business Media*.
- Ovidiu-Iliuta, D. (2004). The link between organizational culture and performance management practices: a case of it companies from Romania Dobre Ovidiu-Iliuta, 1156–1163.
- Ozolina-Ozola, I. (2014). "The impact of human resource management practices on employee turnover." *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 156: 223-226.
- Paré, G., & Tremblay, M. (2007). "The influence of high-involvement human resources practices, procedural justice, organizational commitment, and citizenship behaviors on information technology professionals' turnover intentions." *Group & Organization Management* 32(3), 326-357.
- Piwowar-Sulej, K. (2021). Human resources development as an element of sustainable HRM with the focus on production engineers. *Journal of Cleaner Production*, 278.
- Polidano, C. and Hulme, D. (1999). Public Management Reform In Developing Countries. *Public Management: An International Journal of Research and Theory*, 1(1), 121-132.
- Poth, C. N., & Shannon-Baker, P. (2022). State of the Methods: Leveraging Design Possibilities of Qualitatively Oriented Mixed Methods Research. *International Journal of Qualitative Methods*, 21, 16094069221115302.
- Randev, K. K. and J. K. Jha (2019). "Sustainable Human Resource Management: A Literature-based Introduction." *NHRD Network Journal* 12(3), 241-252.
- Richard, P., Devinney, T., Yip, G., & Johnson, G. (2009). Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. *Journal of Management*, 35(3), 718-804.
- Rinjit, K. (2020). Research methodology.
- Robbins, S., & Coutler, M. (2002). Management 15E. *Pearson*.
- Rolstadås, A. (1998). "Enterprise performance measurement." *International Journal of Operations & Production Management* 18(9/10), 989-999.

- Ruggiano, N., & Perry, T. E. (2019). Conducting secondary analysis of qualitative data: Should we, can we, and how? *Qualitative Social Work*, 18(1), 81-97.
- Rumane, A. R. (2016). *Handbook of construction management: scope, schedule, and cost control*. CRC press.
- Samson, D., & Terziovski, M. (1999). The relationship between total quality management practices and operational performance. *Journal of operations Management*, 17(4), 393-409.
- Scavarda, A., Daú, G., Scavarda, L.F., & Goyannes, R. (2019). An Analysis of the Corporate Social Responsibility and the Industry 4.0 with Focus on the Youth Generation: A Sustainable Human Resource Management Framework. *Sustainability*, 11.
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1988). Linking remuneration practices to innovation as a competitive strategy. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 26(2), 6-20.
- Sheffield Hallam University. (2011). A Project Control Framework for the Libyan Construction Industry [Doctoral dissertation].
- Shibani, A., Ganjian, E., & Soetanto, R. (2010). Implementation of total quality management in the Libyan construction industry. *International Journal of Project Organisation and Management*, 2(4), 382-403.
- Steiner, G. (1970). "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits." *New York Times Magazine*: 32-33.
- Sweis, R. J., Ogla, K., Abdallat, Y., Sweis, G. J., Suifan, T., & Saleh, R. (2020). The impact of human resource management practices on organisational performance in construction companies in Jordan. *International Journal of Business Innovation and Research*, 23(4), 515-539.
- Singh, S. (2017). Project Management and Strategic Objectives of the Organization. *Universal Journal of Industrial and Business Management*, 5(1), 10-12.
- Silvius, A. J., & Schipper, R. P. (2014). Sustainability in project management: A literature review and impact analysis. *Social Business*, 4(1), 63-96.
- Snell, S. A. and J. W. Dean Jr (1992). "Integrated manufacturing and human resource management: A human capital perspective." *Academy of Management Journal* 35(3), 467-504.
- Stankeviciute, Z., & Savaneviciene, A. (2018). Designing Sustainable HRM: The Core Characteristics of Emerging Field. *MDPI*, 10(12).
- Stavrou, E. T. and C. Brewster (2005). "The configurational approach to linking strategic human resource management bundles with business performance: myth or reality?" *Management revue*: 186-201.
- Taherdoost, H. (2016). "Sampling methods in research methodology; how to choose a sampling technique for research." *How to choose a sampling technique for research* (April 10, 2016).

- Tenny, S., et al. (2023). Qualitative Study. *StatPearls. Treasure Island (FL), StatPearls Publishing.*
- Tharp, B. M. (2009). Defining “culture” and “organizational culture”: From anthropology to the office. *Interpretation a Journal of Bible and Theology*, 2(3), 1-5.
- Thom, N. and R. J. Zaugg (2004). Nachhaltiges und innovatives Personalmanagement. *Nachhaltiges Innovationsmanagement, Springer: 215-245.*
- Tichy, N. M. (1981). "Strategic human resource management."
- Todaro, M. and S. Smith (2014). Economic Development *Twelfth Edition, 12th Editi, New York: Pearson.*
- Townsend, K., Wilkinson, A., Allan, C., & Bamber, G. (2012). Mixed signals in HRM: the HRM role of hospital line managers1. *Human Resource Management Journal*, 22(3), 267-282.
- Turner, J.p R. (2014). *The handbook of project-based management: Improving the processes for achieving strategic objectives. New York: McGraw-Hill Education.*
- Ulrich, D. and J. H. Dulebohn (2015). "Are we there yet? What’s next for HR?" *Human Resource Management Review* 25(2): 188-204.
- University of Minnesota (2011). Human Resource Management. *University of Minnesota Libraries Publishing.*
- Verma, A. (1995). Employee involvement in the workplace. *Union Management Relations*, 3, 281–308.
- Vlachos, P. A., et al. (2009). "Corporate social responsibility: attributions, loyalty, and the mediating role of trust." *Journal of the academy of marketing science* 37(2): 170-180.
- Wikhamn, W. (2019). Innovation, sustainable HRM and customer satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 102-110.
- Wilkinson, A., et al. (2012). "Changing patterns of human resource management in construction." *Construction Management and Economics* 30(7), 507-512.
- World Bank (2021). World development report 2021: Data for better lives. In: *The World Bank.*
- Wu, C., Lawler, J. J., & Yi, X. (2008). Overt employment discrimination in MNC affiliates: home-country cultural and institutional effects. *Journal of International Business Studies*, 39, 772-794.
- Yasmin Musmuliana, Y. M. (2012). Factors Influencing Organizational Performance in Metro Specialist Hospital, Sungai Petani, Kedah Darul Aman, *Universiti Utara Malaysia.*
- Zacher, H., Chan, F., Bakker, A.B., Demerouti, E. (2015). Selection, optimization, and compensation strategies: Interactive effects on daily work engagement. *Journal of Vocational Behaviour*, 87, 101–107.
- Zaugg, R., Blum, A., & Thom, N. (2001). Sustainability in Human Resource Management. Evaluation Report. Survey in European Companies and Institutions. Arbeitsbericht des

Instituts für Organisation und Personal der Universität Bern und des eidgenössischen Personalamtes. *IOP-Press*.

- Zidan, H. S. A., & Noor, K. B. M. (2017). Effects of Human Resource Management Practices on Environmental Performance in Libya: The Mediating Role of Organizational Culture. *Scholars Journal of Economics, Business and Management*.
- Zhu, C. J., Thomson, S. B., & De Cieri, H. (2008). A retrospective and prospective analysis of HRM research in Chinese firms: implications and directions for future study. *Human Resource Management, 47*, 133-156.