



**Optimisation des ressources humaines dans la construction des ouvrages de Génie Civil en Afrique subsaharienne : une étude au contexte du Cameroun avec les mains-d'œuvre informelles**

**TATANG MOMO Jean Claude**  
Doctorant, FSEG Université de Dschang  
(Cameroun)

**POUOMANJE MOUNGNUTOU Awawou**  
Doctorante, FSEG Université de Dschang  
(Cameroun)

**KENFACK SAHADIEU Bernard**  
Master en Management d'Ingénierie  
École Nationale Supérieure des Travaux Publics de Yaoundé  
(Cameroun)

**Digital Object Identifier (DOI):** <https://doi.org/10.5281/zenodo.17142094>

**Published in:** Volume 4 Issue 5



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

## RESUME

Longtemps définie comme une activité de support aux autres fonctions de l'organisation, la gestion des ressources humaines représente maintenant la fonction qui permet à une entreprise de se démarquer de ses concurrents. En effet, les entreprises de génie civil au Cameroun, qu'elles soient nationales ou internationales, font face à une pénurie de main-d'œuvre qualifiée, particulièrement dans les métiers techniques et spécialisés. L'optimisation des ressources humaines dans la construction des ouvrages de génie civil devient dès lors une priorité cruciale. L'objectif de notre étude vise à montrer comment optimiser la main-d'œuvre informelle dans la construction des ouvrages de génie civil au Cameroun. Pour atteindre cet objectif, nous avons opté pour une approche qualitative. Nous avons à cet effet effectué des entretiens semi-directifs avec dix dirigeants d'entreprise du génie civil au Cameroun. Les principaux résultats montrent que les dirigeants d'entreprise du génie civil doivent en permanence procéder à l'organisation des séminaires de formation et de renforcement des capacités de la main d'œuvre informelle. De même, mettre en place des superviseurs expérimentés pour suivre ces travailleurs, proposer des formations continues adaptées à leurs besoins, instaurer un système de contrôle qualité rigoureux sur les chantiers, promouvoir une culture de la sécurité avec des campagnes de sensibilisation régulières et instaurer des récompenses pour ceux respectant les normes et atteignant les objectifs.

**Mots clés :** optimisation, ressources humaines, ouvrages, génie civil, main d'œuvre informelle

## SUMMARY

Long defined as a support activity for other organizational functions, human resources management now represents the function that allows a company to stand out from its competitors. Indeed, civil engineering companies in Cameroon, whether national or international, are facing a shortage of qualified labor, particularly in technical and specialized trades. Optimizing human resources in the construction of civil engineering works therefore becomes a crucial priority. The objective of our study aims to show how to optimize the informal workforce in the construction of civil engineering works in Cameroon. To achieve this objective, we opted for a qualitative approach. To this end, we conducted semi-structured interviews with ten civil engineering company managers in Cameroon. The main results show that civil engineering company managers must constantly organize training and capacity building seminars for the informal workforce. Put in place experienced supervisors to monitor these workers, offer ongoing training adapted to their needs , establish a rigorous quality control system on construction sites , promote a safety culture with regular awareness campaigns and establish rewards for those who respect standards and achieve objectives.

**Keywords :** optimization, human resources, works, civil engineering, informal labor

## **Introduction**

Ce sont des individus qui constituent une organisation et l'efficacité de celle-ci dépend non seulement de la façon de les grouper et de les structurer, mais aussi de la qualité de chacun d'entre eux (Barnard, 1948). Alors que l'économie de l'après-guerre (seconde guerre mondiale) qui a prévalu jusqu'au début des années 70 était surtout fondée sur la recherche de faibles coûts de production obtenus par le biais des économies d'échelle et de la production de masse, la situation a changé à partir des années 70. Les sources traditionnelles d'avantage concurrentiel sont devenues plus accessibles et plus faciles à imiter. Le capital est devenu beaucoup plus mobile et accessible aux pays en voie de développement, les progrès technologiques ont permis d'améliorer la qualité des produits et de réduire les coûts de production et on a vu se modifier le comportement et les attentes des consommateurs qui sont de plus en plus exigeants en termes de qualité et de service (Becker et Huselid, 1998 ; Pfeffer, 1994 ; Whitfield et Poole, 1997). Les individus et l'information sont eux aussi devenus plus mobiles, à un point tel que le temps et l'espace ne sont plus considérés comme des barrières nulle part dans le monde (Kanter, 1999).

Les entreprises du génie civil n'échappent pas à ces nouvelles conditions de concurrence et adoptent diverses stratégies pour y faire face. Plusieurs recourent à l'adoption de nouvelles technologies et les entreprises voulant croître rapidement auraient aussi tendance à innover davantage, soit pour envahir les marchés qui s'ouvrent, accroître leur part de marché ou se distinguer de la concurrence (Julien et Marchesnay, 1996). Quelle que soit la stratégie retenue, elle fera presque inévitablement appel aux capacités organisationnelles de la PME et, de façon plus spécifique, à la collaboration des ressources humaines (Julien, Carrière, Raymond et Lachance, 1993 ; Guérin, 1995 ; Julien et Jacob, 1996 ;). Le Cameroun, pays d'Afrique centrale, se distingue aujourd'hui comme une nation émergente marquée par des initiatives ambitieuses de modernisation de ses infrastructures. Depuis quelques années, le secteur de la construction des ouvrages de génie civil connaît une expansion rapide, motivée par un besoin croissant de développement économique, urbain et social. Dans les grandes villes comme Douala et Yaoundé, ainsi que dans les zones périurbaines, des projets de construction d'infrastructures routières, portuaires, énergétiques et ferroviaires sont mis en œuvre pour soutenir la croissance économique, renforcer la compétitivité du pays sur le plan international, et améliorer les conditions de vie des populations. Ces projets, souvent soutenus par des investissements nationaux et internationaux, illustrent la volonté du Cameroun de répondre aux exigences modernes tout en intégrant les jeunes générations dans le tissu économique.

Cependant, ce dynamisme du secteur de la construction s'accompagne de défis majeurs, notamment en matière de gestion et d'optimisation des ressources humaines. En effet, les entreprises de génie civil au Cameroun, qu'elles soient nationales ou internationales, font face à une pénurie de main-d'œuvre qualifiée, particulièrement dans les métiers techniques et spécialisés. Cette difficulté est exacerbée par la croissance continue du secteur informel, qui capte une grande part de la population active, y compris les jeunes diplômés et techniciens en génie civil, qui, en l'absence de débouchés dans le secteur formel, se tournent vers des activités informelles. Ce phénomène, lié à des problèmes de chômage et de manque d'opportunités d'emploi formel, a contribué à l'essor de « petits métiers » informels comme la maçonnerie, la menuiserie, et bien d'autres, souvent pratiqués sans formation complète ou certification. Le secteur informel au Cameroun, bien que parfois perçu comme une solution à court terme pour atténuer le chômage, présente une double facette : il est à la fois un moteur d'intégration pour des milliers de jeunes à la recherche de revenus et un obstacle pour les entreprises de génie civil cherchant à maintenir des normes de qualité et de sécurité élevées sur les chantiers. Les entreprises du secteur formel se retrouvent ainsi face à une main-d'œuvre souvent peu qualifiée, avec des compétences limitées en techniques modernes de construction, et une faible connaissance des normes de sécurité et des standards internationaux. Cette situation entraîne une diminution de la productivité, affecte la qualité des ouvrages réalisés, et accroît les risques d'accidents sur les chantiers. La gestion de la main-d'œuvre dans ce secteur devient alors un enjeu stratégique non seulement pour les entreprises, mais également pour l'État camerounais, soucieux d'améliorer la qualité des infrastructures nationales.

L'optimisation des ressources humaines dans la construction des ouvrages de génie civil devient dès lors une priorité cruciale. Intégrer et structurer la main-d'œuvre informelle au sein du secteur formel nécessite la mise en place de politiques robustes de formation et de développement des compétences. Ces politiques devraient répondre aux besoins réels du secteur en termes de qualifications et de savoir-faire, tout en offrant aux jeunes diplômés des opportunités d'intégration professionnelle plus structurées. Par ailleurs, une gestion optimisée des ressources humaines permettra aux entreprises de génie civil d'améliorer leur efficacité opérationnelle et de réduire les coûts liés aux erreurs et aux délais prolongés dus à une main-d'œuvre insuffisamment qualifiée. Des partenariats entre les entreprises formelles et les institutions de formation technique pourraient ainsi jouer un rôle essentiel dans la création de passerelles vers des emplois formels et qualifiés pour les travailleurs informels. Dès lors, la question centrale qui guide cette étude est la suivante : Comment optimiser la main-d'œuvre informelle dans la

construction des ouvrages de Génie Civil au Cameroun ? pour apporter les éléments de réponse à cette question, nous allons structurer notre travail en trois parties. Nous allons premièrement présenter la revue de littérature (1), puis la démarche méthodologique (2) et enfin les résultats (3).

## **1. Revue de la littérature**

La littérature propose plusieurs approches qui ont tenté de démontrer la validité de l'hypothèse voulant que la GRH puisse influencer l'efficacité des organisations. La GRH semble à ce jour, pouvoir représenter un élément stratégique pour l'entreprise (Delery et Doty, 1996 ; Wright et McMahan, 1992 ; Arcand, 2000). C'est dans ce cadre qu'un management des ressources humaines ayant pour vocation de mobiliser les hommes gagne sa place et confirme son efficacité et sa contribution aux performances dans l'organisation (Nekka, 2005).

### **1.1. Pratiques de gestion des ressources humaines**

Réalisée aux Etats-Unis auprès de 3988 PME (dont 27% appartenaient au secteur manufacturier), l'étude de Chelius et Smith (1990) visait à mesurer l'impact d'un programme de partage des profits sur la stabilité d'emploi. Les résultats obtenus montrent que la présence d'une pratique de participation aux profits était associée à une diminution du pourcentage de mises à pied lors des périodes de ralentissement. De fait, les PME appliquant un programme de partage des profits rapportaient un pourcentage moyen de mises à pied de 4% tandis que ce pourcentage atteignait 7% dans les PME n'appliquant pas de programme de partage des profits. Les résultats obtenus n'étaient toutefois que marginalement significatifs ( $p < .1$ ) d'un point de vue statistique.

La deuxième étude que nous avons recensée en milieu de PME est celle de Liouville et Bayad (1995). Menée auprès de 271 PME françaises, cette étude avait pour but d'examiner les liens de causalité entre, d'une part, les pratiques de gestion des ressources humaines et, d'autre part, les performances sociales (rotation du personnel, absentéisme, satisfaction), les performances organisationnelles (productivité, qualité et innovation) et les performances économiques (rentabilité, taux de croissance du chiffre d'affaires et de la part de marché) des PME. Après avoir réparti les entreprises en cinq classes différentes selon le degré d'importance accordé par les dirigeants aux préoccupations de GRH, les auteurs ont analysé et comparé la variance observée dans la performance de chacune des classes. Les résultats obtenus confirment que les entreprises ayant une forte orientation « qualitative » de la GRH sont également celles qui affichent la meilleure performance économique. Une orientation qualitative de la GRH signifie selon les auteurs que les ressources humaines sont perçues par l'entreprise comme étant une

valeur à optimiser et qu'on ne craint pas d'investir dans un grand nombre de pratiques, dont celles liées à la formation, à la rémunération, à la motivation, à l'information, à la participation, au recrutement et à l'évaluation du rendement. Poursuivant leur analyse, Liouville et Bayad (1995) ont ensuite cherché à vérifier l'existence de connexions particulières entre les différents indicateurs de performance au sein de chacune des classes d'entreprises. Des analyses de corrélation ont montré que la performance économique serait conditionnée par la performance organisationnelle.

### **1.2.Pratiques de gestion des ressources humaines et performance : une étude mixte (PME et GE)**

Toujours parmi les études visant à valider l'approche universaliste, nous en avons recensé cinq qui ont été menées à partir d'échantillons mixtes, comportant à la fois des PME et des grandes entreprises. L'une de ces études, particulièrement percutante, a été effectuée en sol britannique par Patterson, West, Lawthom et Nickell (1998). Selon cette étude longitudinale menée auprès de 67 entreprises manufacturières, l'ensemble étudié de pratiques de GRH expliquerait jusqu'à 18% de la variance observée en ce qui a trait à l'amélioration de la productivité et 19% de la variance observée en ce qui a trait à l'augmentation de la rentabilité des entreprises constituant l'échantillon. Il semble par ailleurs que toutes les pratiques de GRH n'expliquent pas la même part de variance observée. En effectuant des analyses subséquentes, ces chercheurs sont en effet arrivés à déterminer que l'ensemble de pratiques regroupant la sélection/recrutement, la socialisation, la formation et l'évaluation du rendement expliquait la plus grande part de la variance observée, tant du point de vue de la productivité que de la rentabilité (profits par employé).

Toujours suivant l'étude de Patterson et al. (1998), le deuxième ensemble de pratiques expliquant une bonne part de la variance observée aurait trait à l'organisation du travail ; cet ensemble inclut la polyvalence, la rotation de tâches, la délégation de responsabilités et le travail en équipe. Les pratiques appartenant à un troisième ensemble, soit la communication, les cercles de qualité et la rémunération incitative, ne contribueraient pas, quant à elles, à expliquer une part significative de la variance observée.

D'autres analyses ont permis à Patterson et al. (1998) de constater que la part de variance expliquée par les pratiques de GRH (19% et 18% respectivement pour la rentabilité et la productivité) en faisait les meilleures variables prédictives de la performance. D'autres variables analysées, soit la stratégie (2% de la rentabilité et 3% de la productivité), l'insistance sur la qualité (1 % de la rentabilité et 1 % de la productivité), le recours à des technologies

manufacturières de pointe (1 % de la rentabilité et 1 % de la productivité) ou l'intensité des dépenses en recherche et développement (8% de la rentabilité et 6% de la productivité) n'arrivaient pas en effet à expliquer autant de variance que ne le faisaient les pratiques de GRH.

Mesurant l'effet d'une douzaine de pratiques, Guzzo, Jette et Katzell (1985) ont quant à eux trouvé une relation positive entre, d'une part, la présence des pratiques de formation et d'évaluation du rendement et, d'autre part, une augmentation de la productivité. Aucun effet significatif n'a été mesuré pour les pratiques liées au recrutement et à la rémunération incitative. Selon les auteurs, la présence simultanée de l'ensemble de ces pratiques n'a révélé aucun effet de synergie entre elles, leur effet combiné demeurant moindre que la somme des parties.

## **2. Méthodologie de la recherche**

La démarche globale de cette recherche repose sur l'idée que la réalité est socialement construite plutôt que déterminée objectivement (Usunier et al. (1993). Il est donc possible de s'appuyer sur les différentes constructions et significations que les gens attribuent à leur expérience. C'est pourquoi la perception des acteurs est sollicitée afin d'explorer empiriquement l'objectif de cette recherche. Il s'agit ici de présenter et de justifier le cadre d'analyse, ainsi que les outils et les étapes du traitement des données recueillies. Notre étude s'inscrivant dans le cadre compréhensif, elle a pour objet d'explorer les mécanismes, les défis et les solutions qui permettraient de maximiser le potentiel de la main-d'œuvre informelle tout en répondant aux besoins croissants du secteur de la construction au Cameroun. Cette rareté des travaux dans ce domaine ne facilite pas la conduite de la recherche à travers une approche hypothético-déductive. De ce fait, l'approche qualitative devient la clé de voute pour engager une telle recherche. Cette démarche étant basée sur les discours et textes. Alors, à partir du peu de travaux existants, nous avons élaborer un guide d'entretien. Lequel guide est utilisé pour recueillir les données sur le terrain par les entretiens semis-directs ou centré auprès de notre échantillon d'étude. Pour atteindre notre objectif, nous avons opté pour une approche qualitative. Nous avons à cet effet effectué des entretiens semi-directifs avec dix dirigeants d'entreprise du génie civil au Cameroun.

## 2.1.Caractéristique des répondants

Les caractéristiques des interviewés de notre étude sont contenues dans le tableau ci-dessous.

**Tableau 1 : Feuille de caractéristique des répondants**

Caractéristique du répondant	Genre	Fonction	Années passées au poste	Formation
E1	Masculin	Directeur général	11 à 15 ans	Ingénieur
E10	Masculin	Directeur technique	11 à 15 ans	Ingénieur en Génie Civil
E2	Masculin	Directeur technique	1 à 5 ans	Ingénieur
E3	Féminin	Directeur technique	6 à10 ans	Ingénieur
E4	Masculin	Directeur général	11 à 15 ans	Ingénieur en Génie Civil
E5	Masculin	Directeur des Ressources Humaines	6 à10 ans	Master en GRH
E6	Féminin	Directeur général	6 à10 ans	Ingénieure en Génie Civil et spécialiste en gestion de projet
E7	Masculin	Directeur technique	6 à10 ans	Ingénieur en Génie Civil
E8	Masculin	Directeur général	6 à10 ans	Ingénieur
E9	Masculin	Directeur général	16 à 20 ans	Ingénieur en Génie Civil

**Source : Nvivo 10**

Le tableau ci-dessus présente les caractéristiques des responsables interviewés dans le cadre de notre étude. Toutefois, il revient de préciser que pour les besoins d’anonymat, nous avons procédé au codage des répondants. Ainsi, les codes vont de E1 à E10, E = répondant et 1 = premier répondant. Dès lors, nous constatons à la lecture de ce tableau que nos répondants sont des deux sexes (Masculin et Féminin). Bien plus, ils occupent des fonctions de directeur générale, directeur technique et directeur des ressources humaines. De même, ils ont des expériences compris entre 1 et 20 ans. Leur fonction, couplée aux années d’expériences témoignent de la pertinence de leur point de vue sur les différents sujets abordés. Nous constatons tout de même que nos répondants ont pour la plupart des formations d’ingénieur dans le domaine du génie civil et ont pour certains des formations dans le domaine de la gestion des projets.

## 2.2.Caractéristique des entreprises

Tableau 2 : Feuille de caractéristique des entreprises

Caractéristique de l'entreprise	Année de création	Effectif du personnel	Proportion main-d'œuvre informelle	Secteur d'activité	Forme juridique
E1	2010	25	10%	Construction des bâtiments	SARL
E10	2014	25	60%	Bâtiment et travaux publics	SARL
E2	1999	17	70%	Non assignée	SARL
E3	2014	122	75%	Non assignée	SA
E4	2005	150	60%	Construction des routes et Bâtiments	SARL
E5	1998	220	40%	Travaux public et génie-civil lourd	SA
E6	2016	35	70%	Sous traitance en finition et petites infrastructures	SARL
E7	1993	300	60%	Génie-civil	SA
E8	2018	07	14,30%	Bâtiment et travaux publics	SARL
E9	2010	150	70%	Bâtiment et travaux publics	SA

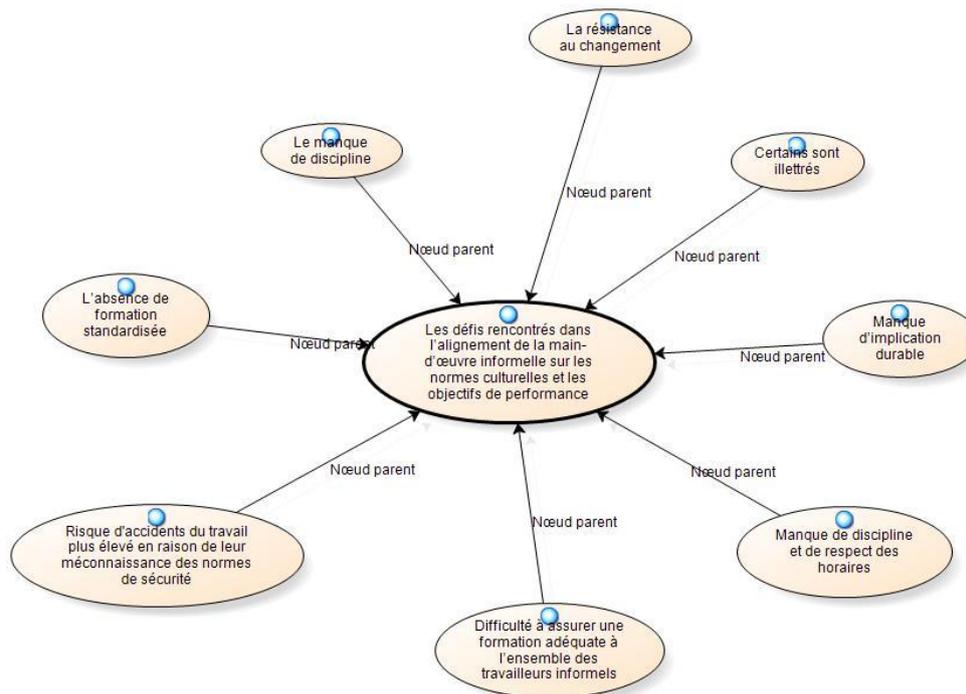
Source : Nvivo 10

Nous constatons à la lecture de ce tableau que les entreprises de notre étude sont créées entre 1993 et 2018, soit une moyenne d'âge de 25 ans. Elles ont un effectif du personnel compris entre 7 et 300 employés soit une moyenne de 94,4 employés. Cependant, la proportion de main-d'œuvre informelle dans ces entreprises varie entre 10% à 75%, soit une moyenne de 52,93%. Ce pourcentage traduit à suffisance le poids de la main-d'œuvre informelle dans le personnel des entreprises de notre échantillon. Ces entreprises opèrent dans les secteurs tel que : la construction des bâtiments, le bâtiment et travaux publics, la construction des routes et bâtiments, le génie civil lourd et bien d'autres. Elles ont pour forme juridique : les sociétés anonymes SA et société à responsabilité limitée SARL.

### 3. Présentation des résultats

Les dirigeants d'entreprise du génie civil au Cameroun rencontrent plusieurs difficultés dans l'utilisation de la main d'œuvre informelle. L'ensemble de ces difficultés qui entravent la gestion de ces entreprises sont contenus dans la figure ci-dessous.

**Figure 1 : Les défis rencontrés dans l'alignement de la main-d'œuvre informelle**



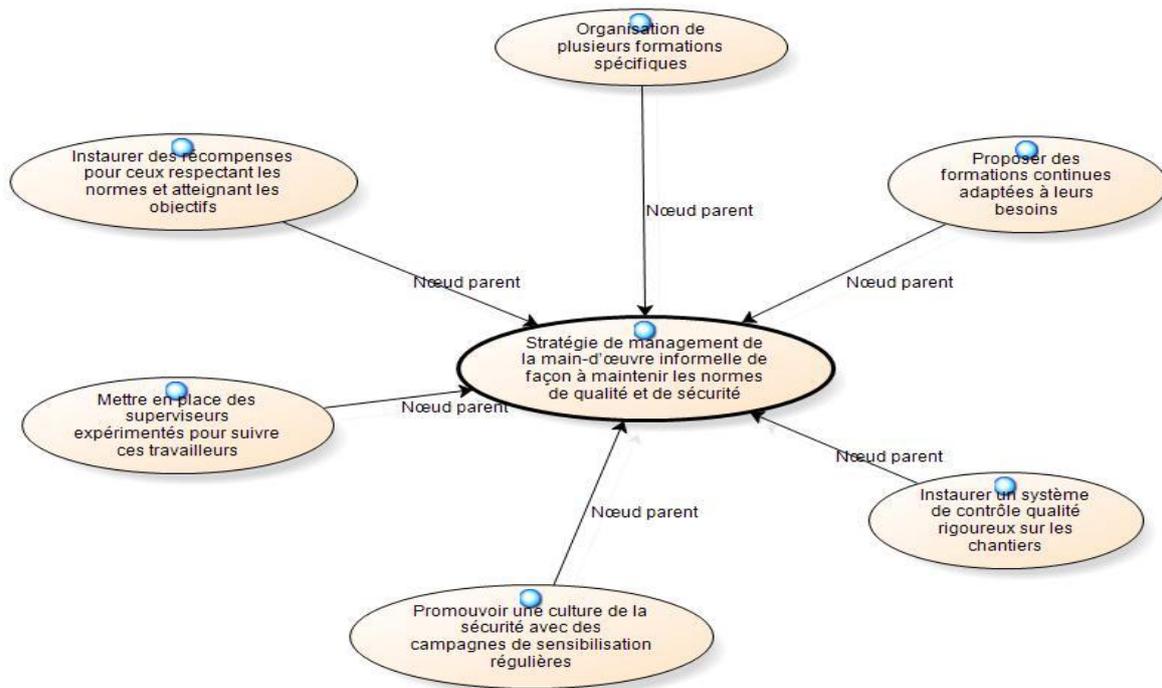
**Source : Nvivo 10**

Nous constatons à la lecture de cette figure que les entreprises du génie civil qui emploient la main d'œuvre informelle font face à plusieurs défis dans l'utilisation de cette dernière. Après analyse de données, nous avons relevé que la majorité des employés intervenant dans cette catégorie de mains d'œuvre est illettrés. Cet argument est repris par interviewer en ces termes « *la principale difficulté que nous rencontrons dans l'utilisation de la main d'œuvre informelle, est qu'elles sont pour la plupart illettrés* ». Cette situation ne facilite pas leur adaptation aux différentes taches qui leur sont confiés et par ailleurs influence négativement l'atteinte des objectifs. Outre ce problème d'illettré, nous avons également relevé, l'absence de formation standardisée, la résistance au changement, le manque de discipline et de respect des horaires, les difficultés à assurer une formation adéquate à l'ensemble des travailleurs informels, le risque d'accidents de travail plus élevé en raison de leur méconnaissance des normes de sécurité, et le manque d'implication durable. Selon Château (1991), bien qu'offrant l'avantage d'une flexibilité de l'emploi dans certaines économies, un secteur informel important est associé à une faible productivité, à des recettes fiscales réduites, à une mauvaise gouvernance, à des réglementations excessives, à la pauvreté et aux inégalités de revenus.

Compte tenu de la diversité des points de vue, il nous a semblé important de percevoir les stratégies de management de la main d'œuvre informelle qui concourt au maintien des normes

de qualité et de sécurité. En d'autres termes, il s'agit des stratégies permettant d'optimiser la main d'œuvre informelle afin de rendre efficace les ouvrages du génie civil au Cameroun. L'ensemble des mesures proposées est contenu dans la figure ci-dessous.

**Figure 2 : Stratégie de management de la main-d'œuvre informelle de façon à maintenir les normes de qualité et de sécurité**



**Source : Nvivo 10**

Après analyse du contenu des entretiens effectués avec les responsables des entreprises du génie civil, les résultats montrent que diverses stratégies peuvent être mise en place pour optimiser la gestion de la main d'œuvre informelle dans la construction des ouvrages du génie civil au Cameroun. Ces stratégies passent par : l'organisation de plusieurs formations spécifiques. Il s'agit pour ces derniers d'organiser des séminaires de formation et de renforcement des capacités de cette catégorie de main d'œuvre. Pour y parvenir, il est question de définir d'abord les besoins et objectifs de l'entreprise et des salariés, puis élaborer un plan de formation détaillé incluant le budget, le contenu de chaque formation, les dates, et les lieux. Ensuite, recherchez et contactez les organismes de formation appropriés, organisez la logistique (inscriptions, convocations, salle, formateurs), et assurez un suivi rigoureux pour mesurer l'impact de ces formations. Ces formations vont permettre de doter cette catégorie de main d'œuvre, d'un panier de compétence et d'un savoir faire bénéfique pour l'entreprise. A ce sujet, un répondant martèle que « nous envisageons dans nos stratégies de gestion de la main d'œuvre informelle,

*organiser des formations de renforcement de capacité dans le but de les rendre plus utile à l'entreprise* ». Ensuite, les responsables des entreprises de génie-civil comptent mettre en place des superviseurs expérimentés pour suivre ces travailleurs. Pour mettre en place des superviseurs expérimentés, ces dirigeants doivent à priori, définir clairement leurs rôles et responsabilités, puis identifier des candidats possédant des compétences clés en leadership, communication et résolution de problèmes. Ces superviseurs doivent ensuite recevoir une formation pour les équiper des outils et connaissances nécessaires, et un plan de supervision doit être établi en collaboration avec les travailleurs pour définir les méthodes de suivi. Enfin, proposer des formations continues adaptées à leurs besoins, instaurer un système de contrôle qualité rigoureux sur les chantiers, promouvoir une culture de la sécurité avec des campagnes de sensibilisation régulières et instaurer des récompenses pour ceux respectant les normes et atteignant les objectifs.

## **Conclusion**

Cette étude avait pour ambition d'explorer les mécanismes, les défis et les solutions qui permettraient de maximiser le potentiel de la main-d'œuvre informelle tout en répondant aux besoins croissants du secteur de la construction au Cameroun. L'intérêt porté à cette thématique est à la fois théorique et pratique et est né de plusieurs constats. Ainsi, notre objectif principal vise à montrer comment optimiser la main-d'œuvre informelle dans la construction des ouvrages de Génie Civil au Cameroun. Pour atteindre notre objectif, nous avons opté pour une approche méthodologique qualitative. Comme méthode d'échantillonnage, nous avons utilisé la méthode non probabiliste compte tenu du fait que l'échantillon d'étude n'est pas sélectionné de façon aléatoire. De ce fait, l'échantillon est sélectionné par la méthode du choix raisonné. Les données recueillies sur le terrain sont exploitées à travers l'analyse de contenu via le logiciel *QSR NVivo10*, qui est un logiciel d'analyse qualitative informatisée. Les principaux résultats montrent que les dirigeants d'entreprise du génie civil doivent en permanence procéder à l'organisation des séminaires de formation et de renforcement des capacités de la main d'œuvre informelle. Mettent en place des superviseurs expérimentés pour suivre ces travailleurs, proposer des formations continues adaptées à leurs besoins, instaurer un système de contrôle qualité rigoureux sur les chantiers, promouvoir une culture de la sécurité avec des campagnes de sensibilisation régulières et instaurer des systèmes de récompenses pour ceux qui se démarquent positivement. Ainsi, la prise en compte de ces viendra améliorer la qualité de la main d'œuvre informelle et par ricochet la performance de ces entreprises.

## Références bibliographiques

- Arcand, M. (2000).** *L'effet des pratiques de gestion des ressources humaines sur l'efficacité des Caisses populaires Desjardins du Québec*. Thèse de Doctorat, Université de Metz, France.
- Barnard, C. (1948).** *Organization and Management : Selected papers*. Cambridge, MA. Harvard University Press
- Becker, BE et MA Huselid (1998)**, « Systèmes de travail à haute performance et performance de l'entreprise : une synthèse des recherches et des implications managériales », *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol. 16, p. 53-101.
- Chelius. J. et Smith, RS. (1990).** Profit sharing and employment stability. *Industrial and Labor Relations Review*, 43(3) : 256-27
- Delery, JE et DH Doty (1996)**, « Modes de théorisation en gestion stratégique des ressources humaines : tests de prédictions de performance universalistes, contingentes et configurationnelles », *Academy of Management Journal*, vol. 39, no4, p. 802-835.
- Guérin, G. (1995).** *Changement technologique et gestion des ressources humaines*. Chapitre 7 : Le changement technologique et la gestion stratégique des ressources humaines. Gaétan Morin, éditeur, Montréal.
- Guzzo, RA., Jette, RD., & Katzell, RA. (1985).** The Effects Of Psychologically Based Intervention Programs On Worker Productivity : a meta analysis. *Personnel Psychology*, 38 : 275-291
- Julien, P. A, & Marchesnay, M. (1996) :** *L'entrepreneuriat*, Paris, Economica.
- Julien, P.A, Carrière, J.B., Raymond, L. & Lachance, R (1993).** *La gestion du changement technologique dans la PME manufacturière au Québec : une analyse de cas multiples*. Communication aux Vie entretiens Jacques Cartier, École supérieure de Commerce de Lyon.
- Julien, P.A, & Jacob, R (1996).** *La fin de la firme ? Vers une nouvelle compétitivité basée sur la synergie créatrice*, Cahier de recherche GREPME.
- Kanter, R Moss (1999).** Change is everyone's job : Managing the extended enterprise in a globally connected world. *Organizational Dynamics*, Summer, p. 7-23
- Liouville, J., & Bayad, M. (1995).** Stratégies de gestion des ressources humaines et performances dans les PME : résultats d'une recherche exploratoire. *Gestion 2000*, 1 : 159-179

**Liouville, J., & Bayad, M. (2000).** *The Impact Of Administrative And Strategie Hrm Practices On Performance : A proposal and test of causal mode !* AOM Toronto 2000

**Patterson, M.G., West, M.A., Lawthom, R., & Nickell, S. (1998).** Impact of People Management Practices On Business Performance. *Issues in People Management*, no. 22. Institute of Personnel and Development (IPD House), London

**Pfeffer, J. (1994).** L'avantage concurrentiel grâce aux personnes. *California Management Review*, hiver, p. 9-28.

**Whitfield, K., & Poole, M. (1997).** Organizing Employment For High Performance : theories, evidence and policy, *Organization Studies*, 18(5), 745-764

**Wright, P.M, & McMahan, G.C. (1992).** Theoretical Perspectives For Strategie Human Resource Management. *Journal of Management*, 18, 295-320.