

**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE**

**ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANANGEMENT
ENSM. Pôle Universitaire de KOLÉA**



MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

Master en Management Des Ressources Humaines

**TABLEAU DE BORD SOCIAL
CAS L'ENTREPRISE PORTUAIRE D'ALGER**

Elaboré par : CHIHANI RAOUIA

**Encadré par : Docteur BENDAOU
YACINE**

Année 2017/2018

RÉSUMÉ

Pour qu'une entreprise puisse mettre en place une politique efficace de gestion des ressources humaines, elle doit disposer de moyens de diffusion de l'information: C'est le rôle du tableau de bord des ressources humaines, instrument permettant la prévention des risques sociaux.

Pour répondre à notre problématique «**Quelle est la contribution d'un tableau de bord social pour le bon fonctionnement de la gestion des Ressources Humaines au sein de l'Entreprise Portuaire d'Alger ?**».

Nous avons étudié, le tableau de bord des Ressources Humaines de l'Entreprise portuaire d'Alger en mettant en évidence les faiblesses de son fonctionnement et avons proposé un ensemble d'actions correctives.

Mots clés : tableau de bord social, indicateur d'accidents de travail, indicateur départ d'effectif

ملخص

لنتمكن مؤسسة من بناء سياسة فعالة لتسيير الموارد البشرية ، يجب أن يكون لديها وسائل لنشر المعلومات: هذا هو دور لوحة المعلومات للموارد البشرية ، أداة لمنع المخاطر الاجتماعية

للإجابة على سؤالنا "ما هو مساهمة لوحة المعلومات الاجتماعية في الأداء السليم لإدارة الموارد البشرية داخل شركة الميناء في الجزائر؟".

درسنا لوحة معلومات الموارد البشرية في شركة ميناء الجزائر ، مع التركيز على نقاط الضعف في عملياتها واقترحنا مجموعة من الإجراءات التصحيحية

الكلمات الافتتاحية : نقص اليد العاملة, حوادث العمل , لوحة المعلومات للموارد البشرية

ABSTRACT

In order for a company to implement an effective human resources management policy, it must have means of disseminating information: This is the role of the human resources dashboard, an instrument for the prevention of social risks.

To answer our question "What is the contribution of a social dashboard for the proper functioning of Human Resources management within the Port Company of Algiers? »

We studied the dashboard of Human Resources of the Algiers port company highlighting the weaknesses of its operation and proposed a set of corrective actions.

Keywords: social dashboard, work-related accidents, workforce departure

Remerciements

Louange à ALLAH le Tout Puissant.

Tout d'abord je dédie ce travail à mes parents pour leur soutien, à mes frères et à mes amis.

Ensuite, à Mr BENDAOUY YACINE, encadreur de ce mémoire, pour l'aide et le temps nous a consacré. et à Mr OUADAH MOHAMED le directeur de l'école de l'E.R.M.A par son soutien.

Nous exprimons notre gratitude à l'ensemble du personnel de l'Ecole National Supérieur Management, pour la formation de qualité, leur soutien .et à tous les responsables et l'effectifs de l'entreprise portuaire d'Alger qui on accepté de répondre à nos questions.

Enfin, un grand merci à tous ceux et celles qui ont participé de près ou de loin à l'accomplissement de ce mémoire.

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ	I
REMERCIEMENTS.....	IV
TABLE DES MATIÈRES.....	V
LISTE DES TABLEAUX	VIII
LISTE DES FIGURES.....	IX
LISTE DES SCHEMAS	X
LISTE DES GRAPHES	XI
LISTE DES ABREVIATIONS	XII
INTRODUCTION.....	02
 CHAPITRE I: PROBLEMATIQUE	
Section1 : Cadre général de la recherche.....	06
1.1- Contexte de la recherche.....	06
1.2-pertinence de la recherche.....	06
1.2.1- Pertinence manageriel.....	06
1.2.2- Pertinence théorique	06
1.3-Question de la recherche.....	07
Section 2 : Présentation de l’organisme d’accueil.....	08
2.1-Choix du terrain	08
2.2-Historique de l’entreprise portuaire d’Alger	08
2.3-Présentation de l’entreprise portuaire d’Alger	09
2.4- Missions de l’entreprise	09
2.5- Objectifs de l’entreprise	10
2.6-Système d’organisation de l’Entreprise Portuaire d’Alger.....	10

CHAPITRE 2 : CADRE CONCEPTUEL ET METHODOLOGIQUE

Section 1 : Les concepts de base.....	16
1-Notion de l'indicateur	16
1.1Définition d'indicateur	16
1.1.1-Définition d'indicateur social	16
1.2-Typologie d'indicateurs sociaux	17
1.3-Les qualités d'indicateur pertinent.....	18
1.4-Les trois rôles d'un indicateur social.....	18
1.5- Quelques exemples d'indicateurs d'un tableau de bord social.....	19
1.6-La forme des indicateurs.....	24
2 –Notion de Tableau de Bord.....	26
2.1-Définition de Tableau de Bord	26
2.1.1 -Définition de TBRH	27
2.2-Les objectifs de TBS	29
2.3 -Typologie de TB.....	29
2.3.1- Tableau de bord prospectif	29
2.3.2- Tableau de bord de gestion.....	30
2.4-Les fonctions du tableau de bord	30
2.5-Conception du tableau de bord	32
2.6- Construire un tableau de bord social	32
2.6.1-Les étapes de la construction des tableaux de bord sociaux	33
2.6.2- Analyse des données RH	33
2.7-Tableau de bord de la direction des ressources humaines.....	34

2.7.1-Le pilotage global des RH	34
2.7.2-Les indicateurs de suivi de la fonction RH	34
Section 2: Méthodologie de recherche.....	35
2.1-Choix du thème.....	35
2.2 -Démarche méthodologique	35
2.3-Les techniques de collecte de l'information	35
2.3.1-Recherche documentaire	36
2.3.2-Observations.....	36
2.3.3-Entretiens.....	36

Chapitre 3 : RÉSULTATS ET DISCUSSIONS

Section 1 : Diagnostic social de l'entreprise portuaire d'Alger	40
1- Dysfonctionnement de l'entreprise	40
1.1-Départ d'effectif	40
1.1.1 Diagramme de cause à effet :(Ishikawa)	43
1.1.2-Interprétation du diagramme causes à effets.....	45
1.2-Les accidents de travail.....	47
1.2.1- Diagramme de cause à effet :(Ishikawa).....	48
1.2.2- Interprétation du diagramme causes à effets.....	49
1.3-Tableau de bord de suivi les écarts	51
Section 2 : Proposition des actions correctives	52

CONCLUSION

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

ANNAXE-A-GUIDE D'ENTRETIEN

LISTE DES TABLEAUX

Numéro	Intitulé	Pages
01	Fiche signalétique de port d'Alger	09
02	Répartition des collectifs par catégorie	11
03	Les principaux indicateurs d'effectifs	20
04	Les principaux indicateurs de turnover	21
05	Les principaux indicateurs d'absentéisme	22
06	Les indicateurs de la rémunération	23
07	Les indicateurs de la formation	23
08	Définition de tableau de bord social	28
09	Effectif EPAL	41
10	Effectif productif de l'EPAL	41
11	Répartition des départs prévus et imprévus	42
12	Départs prévus par l'EPPAL	42
13	Départs imprévus par l'EPAL	43
14	Nombre d'accident du travail	47
15	Le suivi des départs imprévus d'effectifs productifs	51
16	Le suivi des accidents de travail	51

LISTE DES FIGURES

Figure 1	Le diagramme cause à effet départ d'effectif (départ des effectifs)	44
Figure 2	Le diagramme cause à effet accident de travail (Accident de travail)	48

LISTE DES SCHEMA

Numéro	Intitulé	Pages
01	Organigramme de l'EPAL	13
02	tableau de bord automobile	27

LISTE DES GRAPHIQUES

Numéro	Intitulé	Pages
01	Pyramide des âges d'EPAL	11
02	Répartition des effectifs par directions	12

LISTE DES ABREVIATIONS

R.H	Ressource humaine
T.B	Tableau de bord
T.B.S	Tableau de bord social
D.R.H	Direction de ressource humaine
T.B.G	Tableau de bord de gestion
T.B.G.S	Tableau de bord de gestion social
D.G	Directeur générale
E.P.A.L	Entreprise portuaire d'Alger
C.D.D	Contrat à Durée Déterminé
C.D.I	Contrat à Durée Indéterminée

INTRODUCTION

Le contexte économique affecté par la chute du prix des hydrocarbures a pour conséquences inévitable la restriction des importations. Aussi, l'activité de l'entreprise du port d'Alger a accusé une baisse de mouvements de la navigation et relativement une stabilité pour le trafic de marchandises.

A partir de ce constat, l'entreprise est confrontée à des défis économiques, sociaux et technologiques et nécessite un suivi de sa situation en utilisant un tableau de bord pour faciliter son pilotage et aider à la prise de décisions. Cet outil de gestion permet aux dirigeants de détecter les dysfonctionnements présents au sein de l'entreprise afin d'adopter une meilleure stratégie.

L'élément de succès, est la qualité de management des ressources humaines, pour une gestion optimale, le tableau de bord devrait être axé plus sur le côté social, qui permettra d'être vigilant vis-à-vis des problèmes en mettant en place une politique de veille qui aidera à prendre les décisions adéquates au bon moment.

D'après (**JOELLE IMBERT**, Les tableaux de bord RH ,2014) « la vocation des TBS consiste à mesurer les résultats des différentes paramètres de la politique sociale. Ils permettent de réaliser le diagnostic social de l'entreprise ».

Le choix de ce sujet **tableau de bord social** comme outil de management des ressources humaines est fait suite à la constatation que certains responsables ne donnent pas suffisamment d'importance aux ressources humaines.

Afin de réaliser notre travail de recherche, nous avons effectué un stage de trois mois au sein de l'Entreprise Portraire d'Alger (EPAL), au niveau de la Direction des Ressources Humaines. Pour mener à bien notre tâche, les responsables nous ont permis d'avoir accès au tableau de bord et au rapport d'activités RH de l'Entreprise.

L'analyse de ces documents nous a permis de détecter les dysfonctionnements et de proposer des actions correctives.

Pour réaliser notre recherche nous avons adopté une démarche qualitative « exploitation du terrain » en nous appuyant sur les outils suivants : l'entretien, l'observation, et la documentation.

Dans le but de répondre aux questions posées, nous avons élaboré et adopté un plan de travail comprenant 3 chapitres : la problématique, le cadre conceptuel et les résultats

Le premier chapitre se compose de deux sections la première, permet de situer le contexte et d'indiquer l'objectif de recherche, la seconde est consacrée à la présentation de l'EPAL.

Le deuxième chapitre intitulé « cadre conceptuel et méthodologique » se compose également de deux sections, la première est consacrée aux notions de base du tableau de bord social et la seconde, aborde la démarche méthodologique adoptée.

Le troisième chapitre, axé sur les résultats et discussions comporte deux sections, la première section est, le diagnostic social de l'Entreprise et la deuxième est réservée à la proposition des actions correctives.

CHAPITRE I : PROBLEMATIQUE

Ce chapitre va présenter le contexte de la recherche, les questions de recherche et la présentation de l'organisme d'accueil.

Section 1 : Cadre général de la recherche

1.1- Contexte et objectif de la recherche :

L'entreprise face à la contrainte temps, concurrence, et changement devrait prendre des décisions rapides pour faire face aux dysfonctionnements auxquels elle est confrontée.

Pour cela elle doit suivre quotidiennement la situation de ses RH en utilisant rationnellement le TBRH.

L'objectif de notre étude est d'analyser les dysfonctionnements, et à la fin de proposer des actions correctives par le biais d'un tableau de bord RH.

1.2-Pertinence de la recherche :

1.2.1-Pertinence managériale :

L'EPAL est en train de définir la stratégie RH a fin d'améliorer son TBS ; ce dernier a pour objectif de synthétiser la politique sociale de l'entreprise. A ce titre, l'objectif de notre étude est d'aider la société à détecter les dysfonctionnements et les analyser afin de mettre sur pied des actions correctives pour optimiser les ressources humaines.

1.2.2-Pertinence scientifique :

Cette étude nous a permis de mettre en pratique les riches et solides connaissances théoriques acquise durant les deux années de formations au niveau de l'école nationale supérieure de management . Cette étude est le premier travail fait au niveau de l'entreprise portuaire d'Alger sur TBS. ce modeste travail a toutefois permis de faire ressortir des problèmes , qui, nous pensons, pourraient servir de piste à des recherches plus approfondies comme par exemple le doctorat. Cet humble document servira aussi à enrichir la bibliothèque de l'E.N.S.M et débattre un thème qui traite la réalité au niveau de la grande entreprise étatique.

1.3-Question de la recherche :

Le questionnement de notre recherche est défini par une question principale qui se décline à des sous questions explicatives et ce, comme suit :

- **Question principale**

Quelle est la contribution d'un tableau de bord social pour le bon fonctionnement de la gestion ressource humaine au sein de l'entreprise portuaire d'Alger ?

- **Sous questions**

Est-ce que les indicateurs existants actuellement au sein de l'entreprise sont pertinents ?

Que peut-on proposer comme nouveaux indicateurs dans le sens de renforcer ceux que nous avons retenus ?

Quel est leur apport pour l'amélioration de la GRH actuelle ?

Quelles propositions en matière de GRH peut-on proposer à l'issue de cette étude ?

Section 2 : Présentation de L'EPAL

Cette section a pour objet de présenter l'organisme d'accueil En premier nous allons aborder le choix du terrain, en second, présentation de l'organisme d'accueil.

2.1-Choix du terrain :

* Le choix de l'organisme est effectué après avoir remarqué beaucoup d'obstacles dans l'entreprise Air Algérie à cause du thème proposé : le retour d'expérience d'un système d'évaluation des compétences refusé par DRH,

* L'endroit se situe à Alger centre, dans notre résidence.

2.2-Historique de l'entreprise portuaire d'Alger :

L'EPAL a été créée par le décret 82-286 du 14 août 1982 portant sur la création de l'Entreprise portuaire d'Alger à la suite de négociations du secteur portuaire. Devenue autonome en septembre 1989 et ayant le statut d'une S.P.S au capital social de 750 millions de dinars dépendant du « holding public » (service) dite société de gestion des ports et relevant du ministère des transports.


Le Port d'Alger est considéré comme l'un des grands ports de la méditerranée, et est devenu une plate-forme incontournable de tout échange économique par voie maritime compte tenu de la dimension prise durant ces dernières années

2.3-Système de management intégré :

L'EPAL est certifié par l'entreprise Société générale de surveillance normée : (système management de la qualité ISO 9001 :2008).

2.4- présentation de l'entreprise port d'Alger :

Tableau N°1 : Fiche signalétique de port d'Alger

Nom de l'entreprise	Entreprise portuaire d'Alger
Logo	
Secteur d'activité	chargement, déchargement et emmagasinage des marchandises
Date de création	août 1982
Capital social	10 milliards 500 millions de dinars
Effectif	2882
Siège social	02, rue d'angkor alger
Site internet	www.portalger.com.dz
Email	epal@portalger.com.dz
Tel/fax	Tel : 021/42.36.16, fax :021/42.36.03

Source : élaboré par nous même

2.5- Les missions:

- Remorquage ;
- Manutention : opération de chargement et de déchargement de navires
- Acconage : pointage, réception et délivrance des marchandises
- Logistique : exploitation et maintenance des engins de levage et équipements de manutention
- Gestion du terminal à conteneurs
- Activité annexe : avitaillement en eau douce, scanner à conteneur.

2.6-Objectifs :

- Améliorer les prestations fournies aux clients et veiller à satisfaire durablement leurs exigences et leurs attentes.
- Assurer continuellement la formation et développer la compétence du personnel
- Favoriser la communication en internes et assurer les meilleures conditions de travail, d'hygiène, et de sécurité à l'ensemble des travailleurs.
- Disposer de moyens et ressources nécessaires et les mettre en œuvre efficacement.

2.7-Système d'organisation de l'Entreprise Portuaire d'Alger

L'Entreprise Portuaire d'Alger est structurée en :

Direction Générale : présidée par un président directeur général, comprenant :

- ❖ Direction sureté interne
- ❖ Direction d'audit
- ❖ Staff conseillers
- ❖ Cabinet du DG : secrétaire DG, cellule communication, cellule gestion du portefeuille

Il est assisté par un directeur général adjoint opérationnel et un autre fonctionnel.

L'Entreprise est structurée en directions fonctionnelles et opérationnelles qui s'adaptent à la densité et la diversité des activités portuaires.

❖ **La Direction des Ressources Humaines et Administration des Moyens :**

Elle est chargée de :

- ✓ La gestion des ressources humaines et de l'administration des personnels.
- ✓ La conception des règles et procédures liées à la gestion des ressources humaines.
- ✓ La formation et le perfectionnement de l'ensemble du personnel de l'entreprise.
- ✓ La prévention et le règlement des conflits individuels de travail.

2.8-ressources humaines :

✚ La répartition de **2882** employés de l'entreprise port d'Alger comme suit :

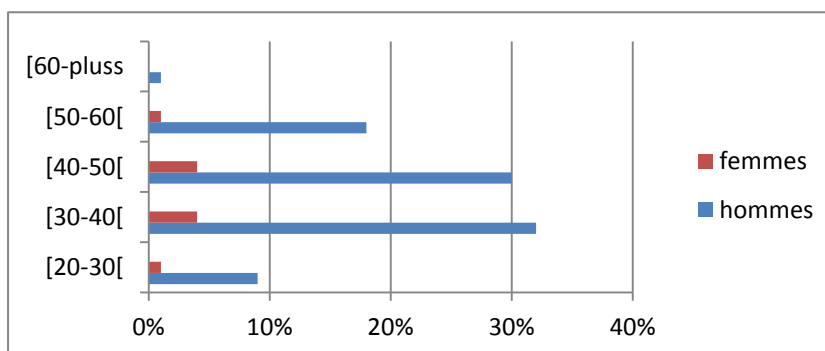
Tableau N°2 : Répartition des collectifs par catégorie

Désignation	Nombre
Collectif de Production	1325
Collectif de S/Technique	873
Collectif de S/Administratif	684
Total	2882

Source : données de l'EPAL

On remarque que le collectif de production est le plus élevé car c'est lui qui réalise le domaine d'activité stratégique de l'entreprise.

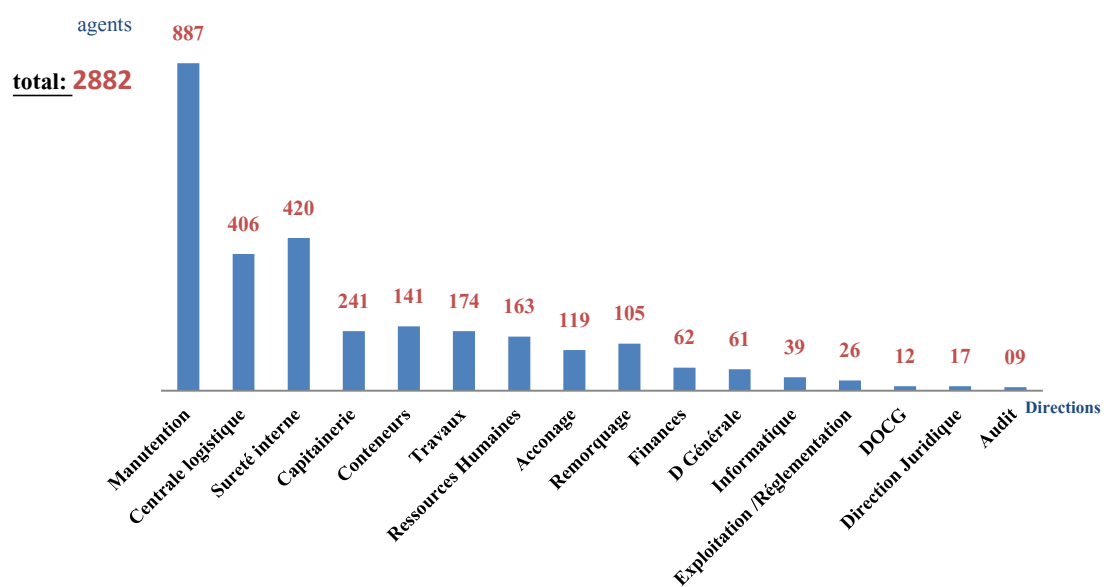
GRAPHE N°1 : Pyramide des âges de l'EPAL



Source : élaboré par nous même par des données de l'EPAL

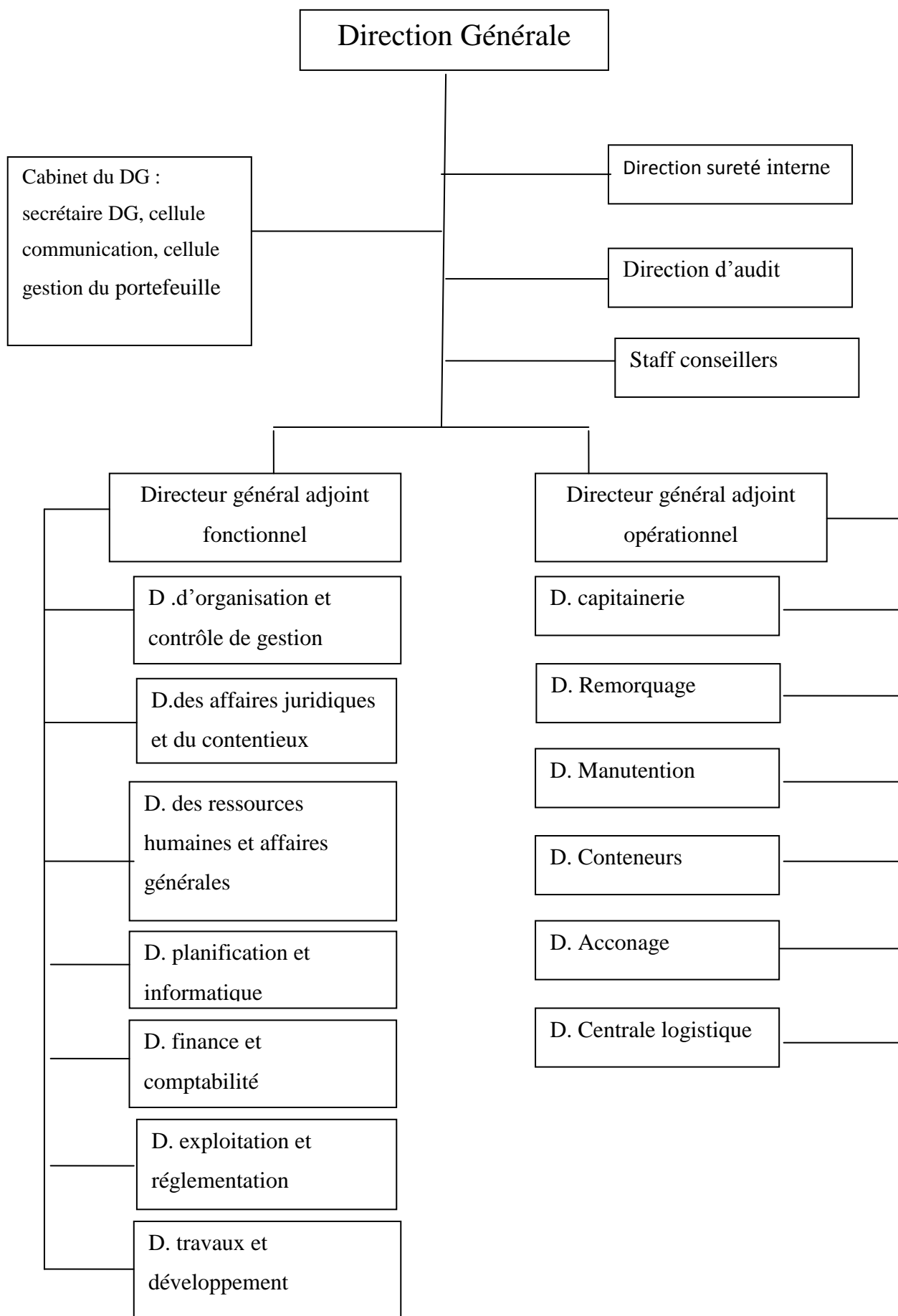
D'après la pyramide des âges la moyenne d'âges au sein de l'entreprise est de 41 ans avec une majorité d'effectifs des hommes.

GRAPHE N°02 : Répartition des effectifs par directions



Source : élaboré par nous même par données de l'EPAL

Schéma N°01 : Organigramme de l'EPAL



**CHAPITRE II : CADRE CONCEPTUEL
ET METHODOLOGIQUE DE LA
RECHERCHE**

Le tableau de bord social de l'entreprise est un outil important pour piloter les ressources humaines, il permet aux dirigeants de révéler sur les dysfonctionnements sociaux de l'Entreprise et mesure selon les indicateurs normalisées.

Pour arriver à atteindre notre objectif, répondre à la problématique de la recherche et introduire notre thème, nous allons présenter les principaux concepts du tableau de bord et décrire la démarche méthodologique. Nous expliquerons le choix du thème et les techniques de recueils d'informations.

Section1 : Les concepts de base

Cette première section est consacrée pour définir quelques termes relatifs au tableau de bord .car ce dernier c'est le cœur de notre travail.

1-Notion d'indicateur

1.1- Définition d'indicateur

FD X 50 171(2005, P05) « Information choisie, associée à un critère, destinée à en observer les évolutions à intervalles définis »

Selon (**Christelle baratay et Laurence Monaco**, 2013/2014, P232) « un indicateur est un élément significatif qui permet de traduire, de mesurer une action, une situation ; un processus ».

Selon (**Alain Fernandez**, 1999 ; P155) « un indicateur est une information ou un regroupement d'informations contribuant à l'appréciation d'une situation par le décideur ».

Synthèse de définitions précédentes l'indicateur est une information, qui aide le décideur à mesurer une situation.

1.1.1- Définition d'indicateur social

D'après (**Jean Pierre Taieb** ; 2001, P35) « l'indicateur social est défini à partir d'une donnée de base qu'est l'information ».

D'après le même auteur (2011, P37) « se définit comme une information chiffrée enrichie d'un référentiel temporel qui met en valeur son évolution ».

Synthèse de définitions précédentes, l'indicateur social est une information chiffrée fortifiée par le temps comme référence pour valoriser son évolution.

1.2-Typologie d'indicateurs sociaux:

Selon (**Joëlle Imbert**, 2014, P50) On peut distinguer trois typologies :

- Les indicateurs de gestion sociale ;
 - Les indicateurs de performance RH ;
 - Les indicateurs de création de valeur ;
-
- Les premiers les plus courants, servent à l'administration du personnel, le management demander est centré sur le respect des obligations légales et à optimiser les coûts de gestion RH
 - Créer à la fin des années 80, les deuxième sont connecté à la recherche d'optimisation des processus fonctionnels et professionnalise les équipes .se la sert donc à améliorer le service d'opération tout en optimisant les coûts. ce ci aide à internationaliser les organisations qui sont facilité par le domaine TIC.
 - Les derniers contrôlent la contribution de la fonction RH qui crée les valeurs.les partenaires de business et de la stratégie deviendront les responsables RH. Les normes récentes comptables internationales se basent sur la mise en valeur des effectifs intangibles, le management qualifié, les compétences métrisées et la capacité d'innovation et de réalisation.

1.3-Les qualités d'indicateur pertinent

D'après (**Claude Alazard et Sabine Sépari**, 2012, P183) « les indicateurs doivent avoir plusieurs qualités :

- quantifiables et mesurables ;
- fiables ;
- clairs et faciles à comprendre (construit par utilisateur) ;
- liés à une référence, une norme, un historique ;
- pas trop nombreux.

1.4 Les trois rôles d'un indicateur social

D'après (**Jean Pierre Taieb**, 2001, P40) Les trois rôles d'un indicateur social sont résumés comme suit

- **Informier :**

Le rôle premier d'un indicateur sociale est d'informer.ces informations donnent la chance a l'entreprise d'évaluer la politique sociale qu'elle a crée.

- **Diagnostiquer :**

Le deuxième rôle d'un indicateur social est de diagnostiquer, donc mettre en évidence la différence présente entre la mesure de l'indicateur et la valeur considérée dans la normale.

- **Prévoir :**

Le troisième rôle d'un indicateur social est la prévention.les alertes permettent la détection des éléments qui peuvent provoquer des problèmes, la précision des moyens qu'il faut pour diriger les actions correctrices, et le suivis d'évolutions positives des actions à la prévision

1.5- Quelques exemples d'indicateurs d'un tableau de bord social :

Les principaux indicateurs sociaux généralement rencontrés dans les tableaux de bord d'après (Sylvie Guerrero, 2014, P199) :

➤ Les effectifs :

Les ratios d'effectifs visent à photographier (qui fait quoi) dans l'entreprise

*** les ratios de mouvement interne**

Portent sur la mobilité horizontale et verticale des salariés. Ils permettent de déterminer le pourcentage de salariés qui changent de poste par an

*** les ratios de situation et de structure**

Sont liés à l'âge et au niveau de qualification des salariés. Ils conduisent à l'élaboration des pyramides des âges et des anciennetés

*** les ratios de temps de travail et de flexibilité**

Tableau N°3 : Les principaux indicateurs d'effectifs

Ratio de situation et de structure	Ratio d'âge	$\frac{\text{Somme des âges des salariés}}{\text{Effectif moyen}}$
	Ratio de vieillissement	$\frac{\text{Nombre de salariés à X ans de la retraite}}{\text{Effectif moyen}}$
	Ratio d'encadrement	$\frac{\text{Nombre de salariés d'encadrement}}{\text{Effectif moyen}}$
	Ratio de mobilité fonctionnelle	$\frac{\text{Nombre de salariés ayant changé de fonction}}{\text{Effectif moyen}}$
Ratio de mouvement interne	Ratio de mobilité Verticale	$\frac{\text{Nombre de promotions}}{\text{Effectif permanent}}$
Ratios de temps de travail et flexibilité	Ratio des emplois à temps partiels	$\frac{\text{Nombre de temps partiel (CDI, CDD)}}{\text{Effectif moyen}}$
	Ratio de l'emploi en CDD	$\frac{\text{Nombre de salariés en CDD}}{\text{Effectif moyen}}$
	Ratio de flexibilité	$\frac{\text{Nombre d'heures de CDD et de temps partiel}}{\text{Effectif inscrit X horaire mensuel}}$

Source : Sylvie Guerrero, les outils des RH

➤ **Les indicateurs du turnover** : peut être du à des départs :

-en période d'essai,

-à la suite d'un licenciement,

-pour démissions,

-pour cause de retrait de la vie professionnelle (retraite, décès, etc.)

Tableau N°4 : Les principaux indicateurs de turnover :

Taux de turn over	$\frac{\text{nombre de départs}}{\text{effectif moyen}}$
Taux de roulement	$\frac{(\text{nombre de départs} + \text{entrées})}{\text{effectif moyen}}$
Taux d'insécurité de l'emploi	$\frac{\text{Nombre de licenciements}}{\text{Masse salariale}}$

Source : Source : Sylvie Guerrero, les outils des RH

➤ **Les indicateurs de l'absentéisme :**

Les ratios d'absentéisme ont pour objectif de quantifier la gravité du phénomène et d'en préciser les symptômes (autres ratios)

Tableau N°5 : Les principaux indicateurs d'absentéisme

Taux d'absentéisme	$\frac{\text{nombre d'heures d'absence}}{\text{nombre d'heures théoriques travaillés}}$
Taux de fréquence des absences	$\frac{\text{nombre d'absences}}{\text{effectif moyen annuel}}$
Risque absentéisme	$\frac{\text{cout des absences}}{\text{masse salariale}}$
Taux de fréquence des absences	$\frac{\text{Nombre d'absences}}{\text{Effectif moyen annuel}}$

Source : Sylvie Guerrero, les outils des RH 3édition Dunod, paris, 2014

Tableau N°6 : Les indicateurs de la rémunération

Ratio de rémunération moyenne	$\frac{\text{masse salariale annuelle}}{\text{effectif moyen mensuel}}$
Ratio d'accroissement des rémunérations	$\frac{\text{pourcentage annuel d'accroissement des salaires de l'entreprise}}{\text{pourcentage annuel d'accroissement des salaires au niveau sectoriel}}$
Ratio de promotion	$\frac{\text{Nombre de promotions annuelles}}{\text{Effectif moyen}}$

Source : jean pierre Taieb,6 Edition Dunod, paris ;2011

Tableau N°7 : Les indicateurs de la formation

Ratio de formation : ce ratio se calcule pour le totale société, par établissement et par catégorie professionnelle.	$\frac{\text{dépense de formation}}{\text{masse salariale}}$
Ratio de salariés formés : ce ratio se calcule pour le total société, par établissement et par catégorie professionnelle.	$\frac{\text{nombre de salariés formés}}{\text{nombre de salariés à l'effectif}}$

Source : jean pierre Taieb, 6 Edition Dunod, paris ; 2011

1.6-La forme des indicateurs :

Selon (Claude Alazard et Sabine Sépari, 2001, P598) Les instruments les plus fréquents sont :

- **Les écarts :**

Le contrôle budgétaire permet le calcul d'un certain nombre d'écarts. Il s'agit alors de repérer celui (ou ceux) qui présente(nt) un intérêt pour le destinataire du tableau de bord. Un directeur commercial ne sera pas intéressé par un écart de rendement d'un atelier alors qu'il désire des informations sur des écarts de ventes (par familles de produits).

- **Les ratios :**

Les ratios sont des rapports de grandeurs significatives du fonctionnement de l'entreprise. Exemple :

$$\frac{\text{Réalisé à fin M}}{\text{Budget total de l'entreprise}} * 100$$

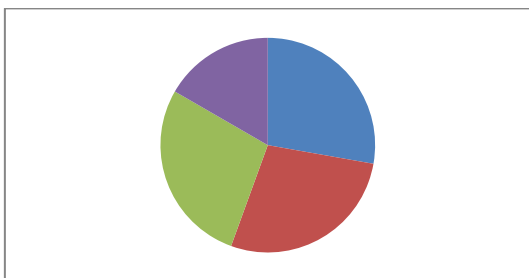
En règle générale, un ratio respecte les principes suivants :

- un ratio seul n'a pas de signification : c'est son évolution dans le temps et dans l'espace qui est significative ;
- il faut définir le rapport de telle sorte qu'une augmentation du ratio soit signe d'une amélioration de la situation.

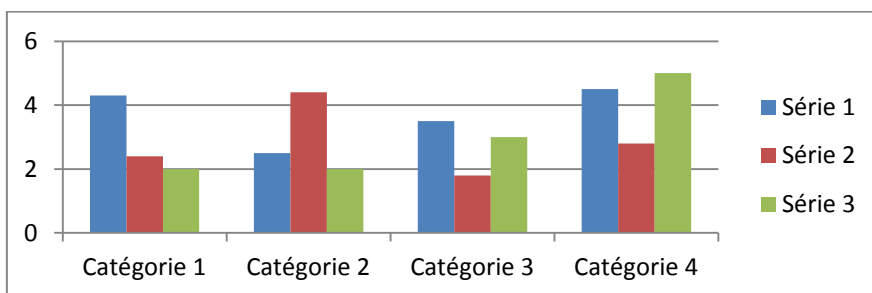
La nature des ratios varie selon le destinataire et son niveau hiérarchique.

- **Les graphiques :**

Ils permettent de visualiser les évolutions et de mettre en évidence les changements de rythme ou de tendance. Leurs formes peuvent être variées :



a-graphique en camembert



b-histogramme

- **Les clignotants :**

Ce sont des seuils limites définis par l'entreprise et considérés comme variables d'action. Leur dépassement oblige le responsable à agir et à mettre en œuvre des actions correctives. Les formes variées que peuvent prendre les indicateurs ne doivent pas faire oublier l'essentiel. La pertinence de l'outil tableau de bord tient d'abord aux choix des indicateurs. Toute la difficulté réside dans leur définition, puisqu'il faut choisir l'information pertinente parmi la masse des informations disponibles.

2- Notion de Tableau de Bord

2.1 - Définition de Tableau de Bord

FD X 50 171(2005, P05) « Outil de pilotage et d'aide à la décision regroupant une sélection d'indicateurs ».

Selon (**Torset, Christophe et Bensimhon, Larry**, 2010, P161) « le tableau de bord un outil d'aide à la décision, de suivi stratégique, opérationnel utilisé régulièrement, coordination ».

(**Alain Fernandez**, 2013, P04), a défini, « le tableau de bord comme l'instrument de mesure de la performance nécessaire pour la prise de décision pour tous les acteurs de l'entreprise ».

Selon (**Norbert Guedj**, 2001, P285) « c'est un ensemble d'indicateurs et d'informations essentiels permettant d'avoir une vue d'ensemble, de déceler les perturbations et de prendre des décisions d'orientations de la gestion pour atteindre les objectifs issus de la stratégie ».

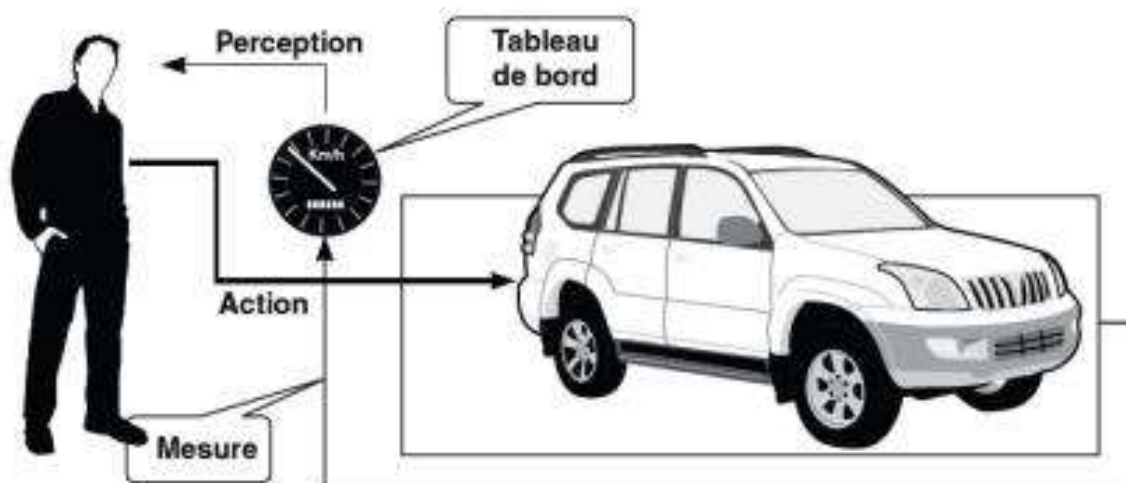
D'après (**Claude Alazard et Sabine Sépari**, 2012, P181) « un tableau de bord est un outil de pilotage d'un ou plusieurs domaines de gestion, qui rassemble des informations chiffrées, sur des variables de gestion, présentées de manière synthétique ».

Synthèse qui suit les définitions précédentes, le T.B. est un outil qui regroupe un ensemble d'indicateurs et plusieurs informations qui aident les acteurs des entreprises à prendre les décisions.

Exemple : Analogie tableau de bord automobile

Selon (**Alain Fernandez**, 2013, P04) le tableau de bord fournit au pilote toute les informations nécessaires pour prendre les décisions adéquates. Le pilote constate l'état de la route, la densité de la circulation, la vitesse de son véhicule, le temps restant avant l'heure prévue d'arrivée et décide l'attitude à tenir

Schéma N° 2 : tableau de bord automobile



Source : Alain Fernandez les nouveaux tableaux de bord des managers ,6 e, France ; 2013

2.1.1-Définition du tableau de bord RH

Selon (**Chloe Guillot Soullez** ,2015P,239) « la notion de tableau de bord social fait référence à un ensemble d'instruments, à la disposition des responsables, présentant l'information sociale dans une perspective d'aide à la décision et au pilotage ».

(**Jean Pierre Taieb** 1996 ; P01), disait, « le tableau de bord est outil de gestion qui permet, de réaliser des prévisions à court et moyen terme, pour asseure l'atteinte d'un objectif fixé préalablement ».

(**sylvie Guerrero** 2014, P220) a citée, « T.B.S est l’outil central de construction des indicateurs RH.il peut porter sur une variété de thèmes (emploi, turnover, etc...) ».

Tableau N°8 : Définition de TBS

Un T.B.S c’est	Ce qui veut dire
Un ensemble	-sélectionner les éléments les plus pertinents.
D’instruments	-que ces instruments doivent êtres d’une utilisation aisée.ils se caractérisent par :-leur facilité d’accès, leur clarté, leur lisibilité.
Mis à la disposition des responsables	-adapter les donnés produites :-au niveau hiérarchique,-aux fonctions de chaque responsable.
Rassemblant et présentant l’information	-que chaque éléments de TBS est le résultat :-d’un tri d’information,-d’une mise en forme de l’information.
En vus de favoriser la décision sociale	Les TBS ne représentent que l’un des trois maillons de toute chaine de décision.

Source : Bernard Martory et Daniel Crozet, 6 Edition Dunod, paris, 2016

Cité par, (**sylvie Guerrero**, 2008, P100) « Le tableau de bord social constitue l’outil fondamental de collecte des informations chiffrées. C’est grâce à lui que le responsable des ressources humaines peut recueillir des données pour calculer les indicateurs sociaux ».

D’après (**David Duchamp et Loris Guery**, 2007, P136) « T.B.S est un ensemble d’instruments mis à la disposition des responsables, rassemblant et présentant l’information en vue favoriser la décision sociale et le pilotage social ».

Synthèse qui suit les définitions précédentes, le T.B.S outil de gestion qui aide à la présentation d’informations social chiffrées.

2.2-Les objectifs de TBS :

Selon (Bernard Martory et Daniel Crozet ,2005P240)

- Trier une information pléthorique ;
- Présenter l'information pour faciliter les décisions ;
- Organiser, consolider et faire du reporting sociale.

Le premier objet du TBS : est de trier les informations ensuite ce dernier se sélectionne les informations les plus pertinentes.

Le deuxième objet : il présente l'information sociale pour faciliter les décisions puis sert à la structurer et à l'enregistrer.

Le troisième objet : le reporting c'est des informations destinées aux directions, ce qui par la consolidation des données enlève dans différentes sous-unités.

2.3-Typologie de tableau de bord

Il y a deux (02) catégories de tableau de bord ; tableau de bord prospectif (stratégie), tableau de bord de gestion.

2.3.1-tableau de bord prospectif :

Selon (**Christelle Baratay, Laurence Monaco, 2013/2014, P234**) Kaplan et Norton sont partis du constat que les indicateurs financiers ne suffisent pas pour évaluer la performance globale d'une entreprise. Ce tableau de bord permet de relier les mesures de la performance selon 4 axes, l'un financier et les 3 autres à caractère opérationnel (clients, processus interne, et apprentissage).

D'après l'auteur, le tableau de bord c'est l'ensemble d'indicateur financier et non financier qui permet de mesurer la performance de l'entreprise.

2.3.2- tableau de bord de gestion

Selon (**Claude ALAZARD et Sabine SEPARI**, 2005, P599) « le tableau de bord est un instrument de Communication et de décision qui permet au contrôleur de gestion d'attirer du responsable Sur les points clés de sa gestion afin de l'améliorer ».

D'après l'auteur, le tableau de bord est un dispositif de communication et de décision essentiel pour l'entreprise.

Puisque, nôtre thème est porté sur le T.B.S. on peut même définir le T.B.G comme T.B.G.S.

Selon (**Taieb. J-P**, 2011, P218) « Le contrôle de gestion ressources humaines se présente comme un processus permanent organisé, qui repose sur l'accompagnement actif de la DRH à l'atteinte des objectifs qu'elle s'est fixée dans le cadre de la stratégie de développement de l'entreprise. A ce titre, il doit permettre l'identification des facteurs clés de succès du Potentiel humain de l'entreprise et fournir les indicateurs de la mesure de leur performance »

2.4-Les fonctions du tableau de bord :

Selon (**Michel Leroy**, 1998, P42) Le tableau de bord doit être considéré comme un outil à dimension multiples :

- **Outil de mesure des performances par rapport aux objectifs**

Il permet de mettre en évidence les résultats physiques (quantités fabriquées, vendues...) ou financiers (chiffre d'affaires, marges, résultat net ...), relativisant les objectifs préétablis qui réfèrent l'écart exprimé en valeur absolue.

- **Outil de diagnostic**

Il sert à alerter les phénomènes indésirables donc, ainsi, les responsables peuvent prendre les mesures nécessaires pour soigner les maux de l'entreprise et régler les points faibles dans l'organisation.

- **Outil de motivation des responsables**

Le tableau de bord montre la réflexion des performances des managers, leur aptitude à se surpasser dans ce but il stimule un sentiment de progrès et d'atteinte aux objectifs, créant un ainsi leadership.

D'après (**Alain Fernandez**, 1999, P148)

- **Signalisation des dysfonctionnements**

Le tableau de bord a un rôle préventif qui indique le débordement de limites, une alarme en quelque sorte, une assistance de haut niveau qui aide à diagnostiquer la faciliter d'une interprétation des défauts.

- **Communication**

Le tableau de bord c'est un outil de communication, qui permet au dirigeant de l'entreprise d'échanger les connaissances

2.5-Conception de tableau de bord

Selon (**Christelle Baratay et Laurence Monaco**, 2013/2014, P233) La structure générale fréquemment rencontrée est la suivante :

indicateurs	Valeur(N)	objectif	Ecart	Valeur (N-1)

La dimension du tableau de bord doit être limitée à 1 page s'il est journalier, 1à3pages s'il est hebdomadaire, 2à10 pages s'il est mensuel.

Les indicateurs sont présentés sous la forme de valeurs brutes, d'écartés clés entre réalisation et objectif, limités aux facteurs clés de succès, de ratios, de clignotants qui alertent sur la situation d'urgence.

La consultation du tableau de bord doit être facilitée par des tableaux de chiffres et/ou des graphiques simples qui font percevoir aisément la tendance et les écarts.

2.6-Construire un tableau de bord social :

D'après (**Sylvie Guerrero**, 2014, P194) Les tableaux de bord sociaux différents du bilan social pour plusieurs raisons :

- Les indicateurs sont libres de choisir.
- le tableau de bord peut être mensuelle, trimestrielle, semestrielle, ou annuelle pour la durée de l'amas d'informations.
- Le tableau de bord non seulement est utile dans la communication, il est pratique aussi pour tous les niveaux de l'entreprise et gère même les hommes.

2.6.1-les étapes de la construction des tableaux de bord sociaux :

***Se fixer des objectifs RH quantifiés précis**, Pour récolter des résultats, on ne peut plus, serviable pour l'entreprise, les salaires, il faut avoir mis sur pieds des objectifs précis.

***choisir ou créer des indicateurs RH**, la conception des indicateurs pertinents dépend des objectifs fixé.

***mettre en place un système d'information interne** .la création d'un système d'information interne est primordiale pour l'obtention des données venant « des gens du terrain » qui calculeront les indicateurs choisis.

*Le suivis de l'évolution des indicateurs RH, l'engagement de mouvements correcteurs pour la constatation de l'écart entre le prévu et le réalisé, valorisant les référence espérant atteindre, est inévitable.

2.6.2- Analyse des données RH :

- **Fixer des valeurs de référence à atteindre**

Un tableau de bord social est un véritable outil de gestion quand il est construit selon des objectifs : par exemple, un montant maximum de dépenses en formation, un taux d'absentéisme des employés inférieur à 7 %, une égalité de rémunération entre les hommes et les femmes qui occupent un même emploi.

- **Comparer les valeurs à des normes de référence**

L'analyse des données RH n'a de sens qu'en comparaison avec une norme que l'on juge pertinente : les résultats les années passées, dans une autre unité en interne, dans les services ou établissements d'un même groupe, chez les concurrents, ect.

2.7-tableau de bord de la direction des ressources humaines

Selon (**Michel Leroy**, 1998, P107) comme toute direction fonctionnelle, la direction des ressources humaines doit, grâce à son tableau de bord :

Piloter des opérations transversales à l'ensemble de la société (politique sociale, formation, recrutements)

Gérer son cout de fonctionnement et l'efficacité de ses prestations vis-à-vis des clients internes.

2.7.1-le pilotage global des RH :

Le pilotage global des RH dispose déjà au travers du bilan social d'axes d'analyse :

- l'emploi
- les salaires et charges sociales
- les conditions de travail
- la formation
- les relations professionnelles

2.7.2-Les indicateurs de suivi de la fonction RH :

Comme pour toutes les directions fonctionnelles, il est utile au directeur des RH de suivre en cours d'exercice :

- le cout global de sa direction.
- des indicateurs d'efficacité ou de qualité adaptés à chaque service (productivité pour la paie, qualité pour la formation....).

Section 2: Méthodologie de recherche

Cette section a pour objet de présenter la mise en œuvre de la méthodologie élaborée pour notre recherche. En premier lieu, nous aborderons le choix du thème, en second lieu, nous présenterons la démarche méthodologique et finalement, les techniques de collecte les donnés.

1- Choix du thème :

- L'élaboration du thème est une exigence de la DRH de l'entreprise portuaire d'Alger.
- Mise en valeur de la contribution du tableau de bord dans la gestion des ressources humaines L'intérêt de savoir comment une entreprise (L'EPAL) peut manager ses ressources humaines, et quelle est la contribution d'un tableau de bord social dans ce processus.
- Après consultation du contenu du tableau de bord existant, il s'avère qu'il y a des insuffisances avérées sur le bon fonctionnement de la fonction ressources humaines.
- Manque d'indicateurs pertinents dans le tableau de bord social existant.

2-Démarche méthodologique :

A fin d'arriver à répondre à notre problématique nous allons adopter une démarche qualitatives d'exploration du terrain, pour ressortir un état des lieux sur la situation présente.

3-Les techniques de collecte de l'information :

Pour traiter notre problématique, nous allons utiliser trois techniques dans le recueil d'informations : recherches documentaire, observation, entretien.

3.1-Recherches documentaire

Nous avons opéré des recherches documentaires au sein de la bibliothèque de l'école E.N.S.M et au niveau du centre culturel de la langue française. (Des livres sur les tableaux de bord, tableaux de bord social, et la GRH, contrôle de gestion).

Ainsi, au sein de l'entreprise portuaire d'Alger on a consulté les différents supports : les rapports d'activités RH, les revues RH et les magazines de l'entreprise.

3.2-Observations :

Selon (**luc van campenhoudt et raymond quivy**, 2011, P141) « l'observation est une étape essentielle dans toute recherche en sciences sociales ».

Selon (**Henri savall et véronique Zardet**, 2010, P267) « l'observation directe vise essentiellement à recenser des informations sur les effets des dysfonctionnements ».

L'observation aidé à mieux synthétisés le climat social de l'entreprise.

3.3-Entretiens :

Comme déjà mentionné, pour l'approche d'étude qualitative, l'entretien est un élément fondamental pour la collecte d'informations. Un entretien est défini comme suit ; selon (**Omar aktouf**, 1987, P87,) « un rapport oral, en tête à tête, entre deux personnes dont l'une transmet à l'autre des informations sur un sujet prédéterminé ».

- **L'entretien semi directif**

Comme défini par (**Omar Aktouf, 1987, P88**) « l'interrogé aura à répondre le plus directement possible à des questions précises »

L'objectif d'utilisation de cette méthode est d'obtenir des données ou des informations qui seront difficiles à obtenir en groupe. Pour cela nous avons fait des entretiens semi directifs avec le Directeur des Ressources Humaines, le chef service du personnel et les effectifs productifs.

Ces entretiens ont été élaborés selon le guide d'entretien effectué au préalable (voir le guide en ANNAXE -A)

Dans ce chapitre, nous avons présenté le cadre conceptuelle et le cadre méthodologique de notre recherche ; il est donc indispensable de finalisé notre étude par un appui pratique.

CHAPITRE III : RESULTAT ET DISCUSSION

La présentation des résultats est en deux sections. Première section le diagnostic de l'entreprise et dans la deuxième partie proposé des actions correctives.

Section1 : Diagnostic social de l'entreprise portuaire d'Alger

La Direction des Ressources Humaines a mis en place un plan afin de minimiser les accidents de travail et de fidéliser le personnel à travers une rémunération motivante et l'assurance des formations internes et externes.

La DRH a connu un flottement suite à la démission de l'ancien responsable ; l'intérimaire ne semble pas maîtriser la situation : A titre d'exemple, questionné sur le départ important des effectifs productifs, il nous a indiqué une fois que ce personnel a été affecté vers d'autres structures et une autre fois que c'est dû à un départ massif à la retraite ! .

1. Dysfonctionnement de l'entreprise

L'exploitation des rapports d'activités RH, a permis de relever qu'il y a un départ important des effectifs productifs et un nombre important d'accidents du travail

1.1. -Départ des effectifs :

Selon (Bernard Martory et Daniel Crozet, 2001, P181) il ya différentes types de départ classés en 03 catégories :

Catégories 01.départ du fait de l'entreprise :

- Manque d'aptitude
- Sanction
- Licenciement pour raisons économiques : ex baisse de production
- Autres raisons

Catégorie 02.départ du fait des collaborateurs :

- Non maîtrisables par l'entreprise : maladie, accidents,...
- Maîtrisable par l'entreprise : rémunération ; horaires de travail

Catégorie 03.départs pour raisons inconnues :

- Tous les cas qui n'ont pas été classés précédemment

On va répartir le premier type de dysfonctionnement de départ d'effectif

❖ **Situation d'effectif de l'EPAL**

Tableaux N°09 : Effectif de l'EPAL

Année	Effectif
2015	3047
2016	2974
2017	2882

Source : document interne de l'EPAL

Tableau N° 10 : Effectif productif de l'entreprise

Année	Effectif
2015	1405
2015	1369
2017	1325

Source : document interne de l'EPAL

Tableaux N°11: Répartition des départs prévus et imprévus

Année	Départ	Départ prévus par l'entreprise	Départ imprévus par l'entreprise
2015	166	135	31
2016	173	138	35
2017	188	148	40

Source : des données de L'EPAL

On a remarqué que l'effectif de l'entreprise(EPAL) a diminué ces dernières années, cela reviens aux deux types de départ, le départ prévu comme (la retraite anticipé, fin de contrat), le départ imprévu comme (démission, licenciement, décès, transfert).

Tableau N°12 : Les départs prévus par l'entreprise

Année	Total	Retraite	Fin de contrat
2015	135	108	27
2016	138	127	11
2017	148	124	24

Source : des données de L'EPAL

On remarque que les départs prévus ont connu une évolution suite au départ en retraite à l'âge l'égal et à la retraite anticipée ou bien pour fin de contrat.

Tableau N°13 : Les départs imprévus par l'entreprise

	Total	Démission	Décès	Licenciement	Transfert
2015	31	20	4	5	2
2016	35	22	7	5	1
2017	40	29	7	4	0

Source : données de L'EPAL

On remarque que les départs imprévus sont en évolution .il y a eu des démissions qui semblent dues à un certain climat professionnel (conflit, stress), licenciement pour raisons disciplinaires), ainsi que des décès causés par des accidents de travail

Les départs prévus et imprévus ont surtout touché le personnel productif. (Chargé du chargement et déchargement de la marchandise ainsi que de l'entreposage) .cette situation est très délicate car les tâches de ce personnel constituent les missions principales de l'entreprise portuaire voire sa raison d'être.

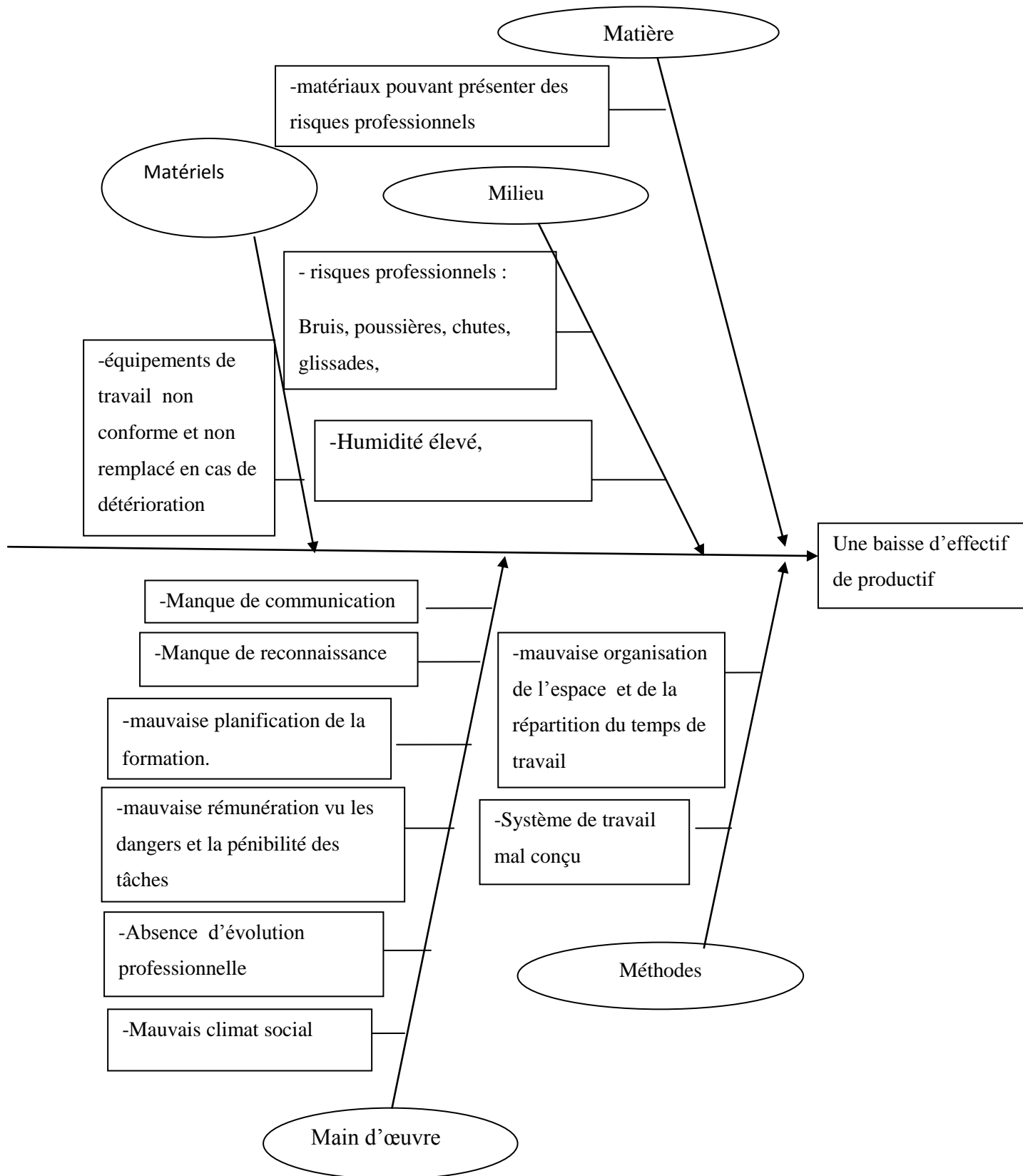
Analysons les causes de ces départs. Nous allons faire le diagramme de causes à effets d'**Ishikawa** des (cinq M) : Matériel, Milieu, Méthode, Main d'œuvre, Matière première

1.1.1-Diagramme de cause à effet :(Ishikawa)

Est un outil qui permet de trouver et situer les causes possibles d'un problème

Selon (**Christelle Baratay et Laurence Monaco**, 2013, P220) son créateur le professeur Kaoru Ishikawa il permet de visualiser toutes les causes à l'origine d'un défaut de qualité, d'analyser le rapport entre un problème et ses causes, tout en classant ces dernières en 5M (matériel, main- d'œuvre, matières, milieu, méthode).

Figure N° 01 : le diagramme cause à effet d'ISHIKAWA (des départs d'effectifs)



Source : élaboré par moi-même

1.1.2-l'interprétation du diagramme de causes à effets (Ishikawa) :

Nous avons classifié les dysfonctionnements afin de montrer les causes

- Après avoir effectué un entretien avec les effectifs productifs selon leur disponibilité, ainsi qu'avec le chef de service du personnel et le Directeur Ressources Humaines sur la base des questions contenues dans le guide d'entretien

Il ressort ce qui suit :

- La rémunération : n'a pas reçu d'augmentations intéressante et les effectifs estiment qu'ils ne sont pas « *payés en fonction de la charge et des difficultés du travail* ». le DRH indiqué que « *l'un des objectif RH. Est de fidéliser le personnel par la rémunération* » il ya contradiction.
- Le climat social : les responsables estiment que les effectif sont bien rémunérés .ils ne donnent pas d'importance au climat social qui ne semble pas, à notre avis, serein. Selon les travailleurs interrogés, « *il y a obligation de faire appel à un contact une connaissance pour obtenir une promotion* ». Exemple à l'appui la nomination au poste vacant, de garde portuaire de sécurité « *attribué, à une recrutée récente alors qu'il y a des travailleurs avec 12 ans d'expérience* ».
- Gestion administrative : les travailleurs questionnés déplorent, une administration qui ne prend pas en considération leurs doléances, « *recruté par CDD il y a 4 ans je viens seulement de signer mon CDI* ».plusieurs d'entre eux sont dans le même cas, bien qu'ayant reçu des assurances du Directeur Générale, il n'y a jamais eu de suite. « *à chaque fois que l'on évoque ce sujet à un D.G, il affirme faire quelque chose pour régulariser la situation, mais il ne tarde pas à êtres remplacés* ».

- Gestion de carrière : la remarque est que le recrutement se fait par le DG : l'argument du chef de service du personnel et du DRH est que *« le recrutement est parachuté par le sommet de la hiérarchie. Ce n'est pas à notre niveau que se fait le recrutement, on reçoit le CV et la lettre d'affectation au service mais on n'a pas le pouvoir d'affecter sur d'autres structures »*, l'Entreprise n'a pas de système planifié pour le suivi des effectifs. Selon ces responsables *« il n'y a pas de stratégie de départ de ces compétences transversales. l'effectif restant occupe le poste vacant »* aussi il n'y a pas de vision pour assurer une relève *« il y a pas de plan de relève. Si quelqu'un part en retraite la personne présente avec lui prend sa place si elle le mérite »*.
- Equipements de travail : la nature du travail nécessite un équipement de sécurité spécialisé renouvelable selon le besoin comme les casques de protection pour les oreilles les masques contre la poussière etc. les effectifs interrogés ont déclaré *« recevoir l'équipement de travail (combinaison, gant, chaussures) seulement deux par an, une pour l'hiver et l'autre pour l'été »*. ce qui n'est pas du tout suffisant étant donné que le travail est surtout de la manutention

Synthèses :

Nous avons constaté que l'entreprise essaye d'équilibrer entre les sorties et les entrées des effectifs. Elle était en surcharge ces derniers temps et c'est pour cela que les départs étaient plus élevés par rapport les entrées.

L'entreprise diminue actuellement les effectifs, à cause de la baisse des mouvements de navigation.

Selon la vision de l'entreprise pour les futures années serait indiquer d'assurer la fidélisation de ses employés par un changement radical de sa politique qui serait plus motivante.

1.2 -Les accidents de travail :

Selon (**Bernard Martory et Daniel Crozet, 2001 ; P192**) les accidents qui affectent les salariés peuvent avoir quatre types d'origine :

- L'existence de produits présentant un caractère dangereux
- L'utilisation des machines et équipements,
- La mise en œuvre des processus de production,
- L'activité des salariés eux-mêmes, indépendamment des facteurs énoncés ci-dessus.

Après avoir analysé les rapports d'activité RH, durant les années 2015à2017 ont résumée comme suit :

Tableau N° 14 : Nombre d'accidents de travail /effectif productif

Année	Nombre
2015	43
2016	44
2017	55

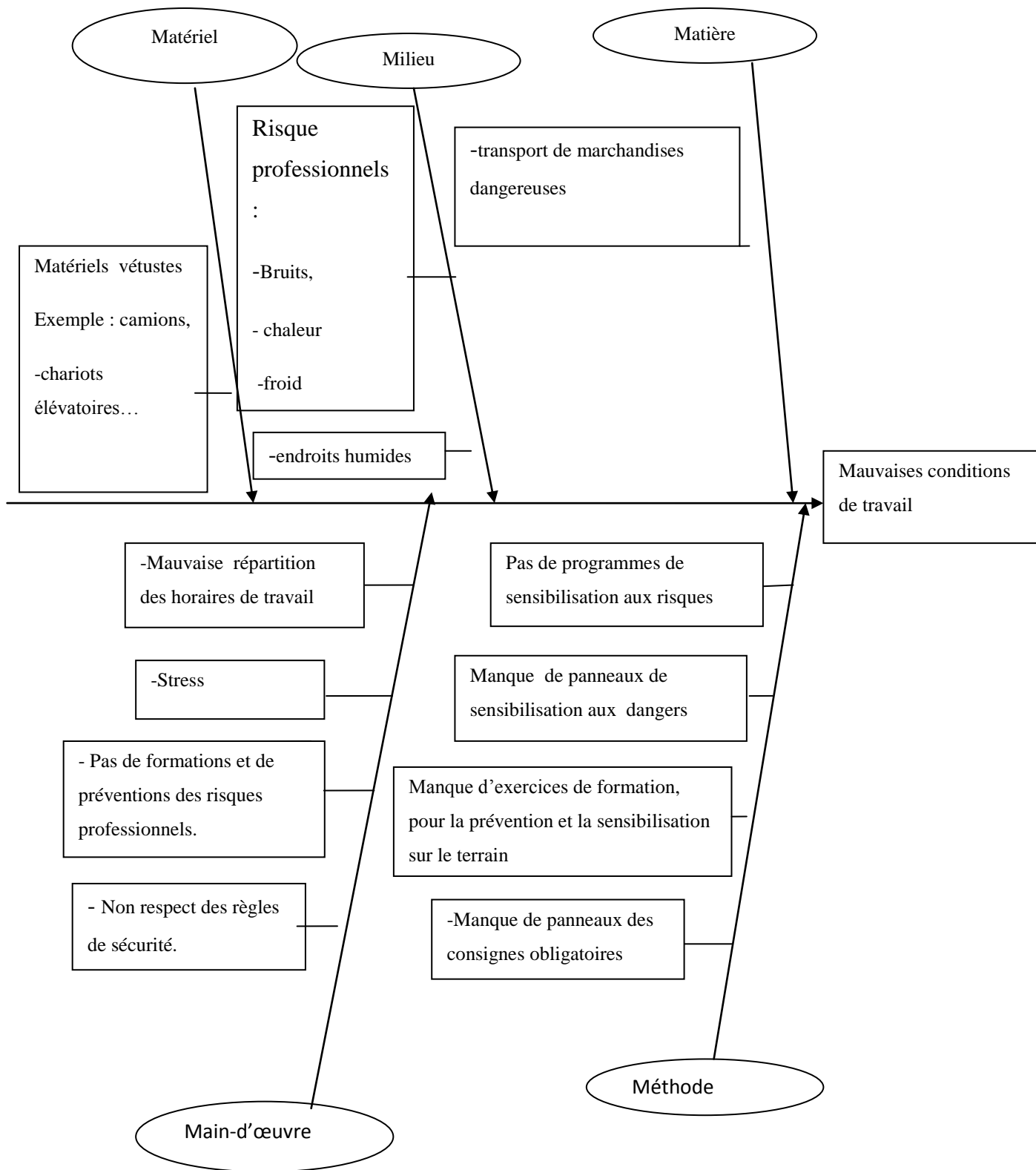
Source : données de L'EPAL

D'après le tableau ci-dessus, nous remarquons que le nombre d'accidents de travail est en augmentation malgré la baisse des effectifs chaque année. Il s'agit : d'écrasements, plaies, chutes, de heurtements etc. qui indiquent les mauvaises conditions de travail.

Nous appliquons le diagramme de causes à effets d'Ishikawa. Pour en chercher les causes réelles

1.2.1 diagramme de cause à effet :(Ishikawa)

Figure N° 02 : le diagramme cause à effet d'ISHIKAWA (des accidents de travail)



Source : élaboré par moi-même

1.2.2-L'interprétation du diagramme de causes à effets (Ishikawa) :

Nous avons classifié les dysfonctionnements ressortis de notre analyse dans le but de montrer les causes provoquant l'effet.

- Dans note entretien avec le chef de Département de l'hygiène et sécurité les questions selon notre guide, ont été posées, il est intéressant de partager les réponses selon les axes suivants :
 - Les Conditions de travail : sont pénibles car il y a beaucoup d'anciens matériels et un manque flagrant de suivi et de surveillance et une mauvaise répartition des horaires de travail. L'employé est obligé d'être très prudent du fait que la moindre erreur peut lui être fatale, comme par exemple la chute d'un conteneur
 D'après les effectifs interrogés *«normalement, nous travaillons de 7h du matin jusqu'au 12.30h, et nous partons pour reposer et reviendrons demain. Nous on peut répartir les horaires de travail comme il nous convient (groupe du matin vs groupe de soir)*
Pour bénéficier d'un jour de repos ou bien c'est pour nous rendre service entre collègues, il y a aussi des emplois journalières comme qui ne sont pas rémunérés s'il travaillent pas ». Il existe un contrôle médical une fois par an. L'Entreprise est conventionnée avec un centre médical privé.
 D'après les effectifs interrogés *« il y a effectivement un contrôle médical une fois par an, mais si je tombe malade à cause du travail par exemple si je contracte asthme c'est moi qui doit prendre en charge les frais de traitement et de soins et je dois déposer à l'Entreprise un congé de maladie »*.
 - Domaine de travail : on a remarqué que l'entreprise ne donne pas d'importance à ses employés car ce travail nécessite des équipements spécialisés.
 D'après la discussion avec les effectifs *« il n'y a pas d'équipements professionnels de travail : l'équipement d'hiver donne par l'Entreprise ne convient pas pour les conditions de travail pour l'hiver, N'étant pas imperméable. Si et si la combinaison se déchire, nous sommes obligés d'en acheter une autre*

nous même. L'Entreprise ne donne pas aussi de masques pour se protéger de la poussière ni de casque pour les oreilles alors qu'il y a beaucoup de bruit ».

En référence a l'article 06 de la loi 90-11 : « en fonction de la nature de l'activité et des risques, le travailleur doit bénéficier des vêtements spéciaux, équipements et dispositifs individuels de protection d'une efficacité reconnue ». L'Entreprise est donc obligée de fournir des équipements professionnels et ne le fait pas.

- Formation : il est a remarquer que L'Entreprise n'effectue de fait formation de sensibilisation au risque que selon le besoin. D'après l'entrevue fait le chef de Département hygiène et sécurité « *les formations sont selon la disponibilité dans celle-ci ; on sensibilise les employés* ». donc seulement quand il arrive quelque chose.

Nous avons observé qu'il n'y a pas de sensibilisation au quotidien aux risques car ce travail nécessite le rappel régulier de la prévention de risques. « *Des tournés sont faites par des groupes de sensibilisation ; mais pas quotidiennement* » .et d'après les effectifs productifs « *il n'y a pas assez de formation de sensibilisation aux risques* ».

Selon les dires des employés de L'EPAL, ceux de « DP WORD » situé au même niveau, sont beaucoup mieux considérés, valorisés, rémunérés, formés ...

Il est naturel que ceux de L'EPAL aspirent à une amélioration de leurs conditions de travail...

1.3-Tableau de bord de suivi des écarts :

Tableau N° : Le suivi des départs imprévus des effectifs productifs

Année	Indicateur	Seuil	Réel	Ecart
2015	Taux des départs des effectifs productif	2%	2.20 %	-0.20%
2016		2%	2.55%	-0.55%
2017		2%	3.01%	-1.01%

Source : donnés de l'entreprise

Le tableau ci-dessus montre un nombre de départs imprévus par rapport au total des effectifs productifs.

Tableau N° 11 : suivi des accidents de travail

Année	Indicateur	Seuil	Réel	Ecart
2015	Taux d'accident de travail	1%	3.06%	-2.06%
2016		1%	3.21%	-2.21%
2017		1%	4.15%	-3.15%

Source : donnés de l'entreprise

Le tableau montre un nombre croissant des accidents de travail qui indique une détérioration de condition de travail.

Section 2 : Propositions des actions correctives :

Nous allons essayer de proposer des actions correctives a fin de minimiser le nombre d'accidents et le nombre de départ des effectifs productifs

Tableau N°14 : le suivi des départs d'effectifs

Point de contrôle	Actions à mener
<p>Le départ d'effectifs</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Favoriser l'écoute des employés, • établir une communication • établir un climat de confiance ; • Partager avec les employés la vision de l'entreprise et ce que celle-ci attend d'eux ;

Source : élaborer par moi-même

Tableau N°15 : le suivi des accidents de travail

Point de contrôle	Actions à mener
Accident de travail	<ul style="list-style-type: none"> • Formation du personnel dans la prévention des risques professionnels ; • Enregistrement et évaluation des accidents de travail selon la situation ; • Sensibilisation permanente des risques importants ; • Rappels quotidiens des mesures de sécurité • L'intégration de nouveaux systèmes de gestion de l'hygiène et sécurité ; • Développer la fonction sécurité et l'hygiène ; • Renforcer les formations ; • Améliorer les conditions de travail.

Source : élaborer par moi-même

CONCLUSION

Dans un marché complexe caractérisé par une rude concurrence, l'entreprise se doit d'accorder une grande importance aux RH afin d'obtenir une bonne rentabilité.

Pour cela, il est nécessaire non seulement d'utiliser les outils de contrôle de gestion, notamment le TBRH, outil qui aide la DRH à piloter la gestion du personnel, mais aussi, d'utiliser des conditions de travail motivantes pour essayer de fidéliser le personnel et obtenir de meilleurs résultats.

Suite à la recherche effectuée pour répondre à la problématique, le stage effectuée au sein de l'entreprise, nous a permis d'étudier le TBRH et les rapports d'activités RH, de ressortir les dysfonctionnements et de proposer des actions correctives adéquates.

Le tableau de bord devrait être utilisé avec des données réelles, sert à corriger les imperfections et les dysfonctionnements or ce n'est pas du tout le cas dans cette entreprise, malheureusement du fait des augmentations des départs, des augmentations des accidents, des moyens non mis à disposition,...

Tout cela a contribué à détériorer le moral et la motivation des travailleurs ce qui est exactement l'inverse de ce qui devrait être (comme chez le concurrent)

Au cours de notre travail, nous avons rencontrés des difficultés, à savoir :

- Manque de travaux de recherche sur le TBRH ;
- Refus par le DRH de l'Entreprise permettre l'entretien avec d'autres Directeurs comme celui de la manutention, et du service des effectifs productifs ;
- Le chef service des statistiques RH, a collaboré difficilement ;
- l'accès à certaines informations nous a été interdit, C'est ainsi que nous étions obligés d'intégrer des questions dans le guide d'entretien suite au refus de l'administration portuaire de nous laisser consulter certains documents administratifs.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

1. ALZARD, C et SEPARI, S, (2005). Contrôle de gestion, manuel et application, France,
2. Alain Fernandez, (1999). Les nouveaux tableaux de bord pour piloter l'entreprise, édition d'organisation, paris,
3. Alain Fernandez, (2013).les nouveaux tableaux de bord des managers ,6 édition, France ;
4. Bernard Martory et Daniel Crozet, (2016).gestion des ressources humaines,9 édition, Dunod ,
5. Bernard Martory et Daniel Crozet, (2005).gestion des ressources humaines, 6 édition, Dunod,
6. Claude Alazard et Sabine Sépari, (2012). Contrôle de gestion, France, édition Dunod
7. Claude Alazard et Sabine Sépari, (2001). Contrôle de gestion, paris, 5 éditions Dunod,
8. Christelle baratay et Laurence Monaco, (2013/2014). Contrôle de gestion, édition lextenso,paris
9. Chloe Guillot Soullez, (2015/2016).la gestion des ressources humaines, 8 édition lextenso, France
10. David Duchamp et Loris Guery, (2007).la gestion des ressources humaines, édition Nathan.
11. Jean Pierre Taieb, (2001). Les tableaux de bord de la gestion sociale, France, 3 éditions,
12. Jean Pierre Taieb, (2011). Les tableaux de bord de la gestion sociale, paris, 6édition, Dunod.
13. Joëlle Imbert, (2014) .les tableaux de bord RH, France, Edition Eyrolles.
14. Michel Leroy, (1998). Le tableau de bord au service de l'entreprise, paris, édition d'organisation

15. Norbert Guedj, (2001).Le contrôle de gestion, paris, édition d'organisations,
16. Sylvie Guerrero, (2008). Les outils de l'audit social, paris, Dunod,
17. Sylvie Guerrero, (2014). Les outils des RH ,3 édition, paris, Dunod
18. SAVALL.H et ZARDET .V. (1995). Maitriser les couts et les performances cachés, le contrat de performance periodiquement négociable, 3ème édition, Paris, Economica.
19. Torset, Christophe et Bensimhon, Larry, (2010).le meilleur du DSCG3management et contrôle de gestion, édition Foucher, vanves.
20. Omar Aktouf, (2006).méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations.

Normes et référentiels

1. « Système de management de la qualité, indicateurs et tableau de bord », AFNOR, 2005

Documentation de l'entreprise :

1. Document interne de l'entreprise.

ANNAXE-A-GUIDE D'ENTRETIEN

Guide d'entretien

Bonjour monsieur. Je suisAccepteriez-vous que je vous pose quelques questions? Je vous remercie de votre collaboration.

Pour les effectifs productifs

1/ y a-t-il répartition du temps de travail ?

2/ Avez- vous un médecin du travail ? vous présentez- vous à un contrôle médical périodique ? ?

3/ Croyez- vous que vous êtes bien rémunéré ?

4/ Pourquoi souhaiteriez vous quitter l'entreprise, est- ce dû à un manque de management ou un mauvais climat social ?

5/ Recevez- vous l'équipement de travail régulièrement (combinaisons, gants ; casques etc. .) ?

6/ Avez vous été engagé par CDD ou bien par CDI, si c'est en CDD depuis combien d'années êtes-vous sous contrat ?

7/ Il y a-t-il des promotions ; si oui, quelles est la dernière promotion dont vous avez bénéficiée ?

8/ êtes-vous stressé ?si oui, quelles sont les raisons ?

9 / y a-t-il des conflits ?

10/ Il y a-t-il des actions préventives aux accidents de travail ?

11/ Est- ce que vous avez été informé des consignes de sécurité ?

12/ est- ce que vous êtes sensibilisé aux risques ?et quels genres ?

Pour le responsable des ressources humaines DRH et le chef service du personnel

1/Y a-t-il une stratégie RH dans votre entreprise ?

2/Quels sont les objectifs RH ?

3/Pourquoi avez-vous besoin du tableau de bord RH ? A quoi vous sert t il ?

4/Pourquoi et Comment vous choisissez vos indicateurs ? Et quelle est la finalité de ces indicateurs ? Quels sont leurs objectifs ?

5/ A votre avis pourquoi il y avait des départs successifs entre 2015 et 2017 ? Quelles sont les raisons ?

6/ Pourriez-vous nous expliquer pourquoi il y a un départ successif d'effectifs productifs ?

7/ Par rapport au nombre de départ on a remarqué qu'il y a un décalage avec le nombre de recrutements, Pourriez-vous expliquer pourquoi ?

8/ Quels est votre stratégie par rapport aux départs important des salariés les plus âgés (expérimentés) sachant que vous êtes en train de perdre des compétences transversales ?

9/ Quels sont vos objectifs pour assurer la relève ; car depuis 2015 jusqu' en 2017 l'âge moyen des séniors est de 50ans ?

Pour le responsable de l'hygiène et de la sécurité

01/quelle est la nature des accidents de travail ?

02/Est- ce qu'il y a des actions préventives aux accidents de travail ?

03/Est- ce qu'il y a des sanctions suite aux accidents ?

04/Est- ce qu'il y a des opérations de sensibilisation au risque? Quelle est la méthode utilisée ?

05/Est- ce que vous informez les employés par des consignes de sécurité?

06/Est- ce que vous faites des formations de préventions et sécurité au risque ?

07/Est- ce que vous évaluez un accident de travail ?

08/Quelles sont les causes principales de accidents de travail ?

Pour le responsable d'effectifs de productifs

- 1/** Quelle est la période normative pour le déchargement et l'emmagasinage de marchandises ?
- 2/** Est- ce qu'ils ont une charge de travail ?
- 3/** D'après vous quelle est la meilleure offre chez un concurrent qui incite l'employé à quitter l'entreprise ?
- 4/** Est- ce qu'ils ont des maladies chroniques causées par leur travail ?
- 5/.** Est- ce que les employés reçoivent les équipements de protection régulièrement (ex ; les gants, les combinaisons professionnelles) ?
- 6/** Est- ce qu'il y a un médecin du travail ?
- 7/** Est- ce qu'il y a une organisation du temps de travail ?