Université Abderrahmane Mira- Bejaia

جامعة بجاية
Tasdawit n Bgayet
Université de Béjaïa

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

Département des Sciences de Gestion

MEMOIRE

En vue de l'obtention du diplôme de

MASTER EN SCIENCE DE GESTION

Option : Management

Thème

Le tableau de bord social dans le pilotage Ressource humaine

Réalisé par :

- **BEHAIRI Celia**
- **ARHAB Hala**

Encadré par :

- Mr. : AMGHAR Malek

Jury de soutenance:

Président : GHANEM Y.

Examinateur : SLIMANI R.

Rapporteur : AMGHAR Malek

Année universitaire : 2024/2025

Remerciements

Au début de ce travail, je rends grâce à Dieu Tout-Puissant pour m'avoir accordé la patience, la santé et la force nécessaires à l'accomplissement de ce mémoire.

Je tiens à exprimer ma profonde reconnaissance à mon encadreur, Monsieur Amghar Malek, dont les conseils avisés, la rigueur scientifique et la disponibilité ont grandement contribué à la réussite de ce travail.

Mes sincères remerciements vont également à l'entreprise L'EPB, pour son accueil chaleureux et pour m'avoir offert un environnement propice à l'apprentissage et à l'analyse concrète.

Je remercie tout particulièrement Monsieur Hakim Madi pour son encadrement attentif et son accompagnement tout au long de cette expérience professionnelle.

Enfin, je souhaite adresser mes remerciements à l'ensemble des professeurs de l'université, dont l'enseignement et le soutien ont été essentiels tout au long de mon parcours académique.

Dédicace

Je dédie ce mémoire à mes parents, pour leur amour profond, leurs sacrifices et leur soutien indéfectible.

Votre présence dans ma vie est ma plus grande force et ma plus belle chance.

À ma binôme Hala, merci pour ta complicité et ton soutien fidèle tout au long de ce chemin.

Je dédie ce mémoire à mes parents et mon frère, pour leur amour profond, leurs sacrifices et leur soutien indéfectible.

Votre présence dans ma vie est ma plus grande force et ma plus belle chance.

À ma binôme Celia, merci pour ta complicité et ton soutien fidèle tout au long de ce chemin.

C.N.A.S : Caisse Nationale des Assurances Sociale

D.R.H : direction ressource humaine

E.P.B : l'Entreprise Portuaire de Bejaia

F.R.H : La fonction Ressources humaines

G.M.C : Groupe Mallo et Charnay,

NPS : Net Promoter Score

R.H: ressource humaine

T.B : tableau de bord

T.B.R.H : tableau de bord ressource humaine

Tableau 01 : Différence entre efficacité et efficience. 5

Tableau 02 : les deux indicateurs de TB 10

Tableau 03 : Les indicateurs de TBRH 20

Tableau 04 : Question et réponse de l'entretien 21

Tableau 05 : L'effectif de l'année 2024, 2023 (nbr d'agent permanent) 24

Tableau 06 : ratio charge personnel 26

Tableau 07 : Ratio de productivité 27

Tableau 08 : turnover 2023/ 2024 28

Tableau 09 : taux d'absentéisme 2023/ 2024 30

Tableau 10 : Taux de réalisation du plan de formation 2023 2024 31

Tableau 11 : Maitrise du plan de formation 32

Tableau 12 : calcule effort de formation 34

Tableau 13 : Nombre de bulletins de paie édités 2023/2024 35

Tableau 14 : calcul de taux de réclamation paie 36

Tableau 15 : Délai moyen de validation d'un bulletin de paie 37

Tableau 16 : taux de fréquence 2023/ 2024 37

Liste des figures

Figure 01 : Organigramme de l'entreprise 18

Figure 02 : la diminution des effectifs entre deux années précédentes 25

Figure 03 : ratio de productivité 28

Figure 04 : L'évolution de turnover entre 2023 et 2024 29

Figure 05 : Répartition du taux d'absentéisme entre 2023 et 2024 30

Figure 06: Répartition de taux réalisation du plan de formation 31

Figure 07 : maitrise du plan de formation 2023 2024 32

Figure 08: Effort de formation 2023 2024 34

Figure 09 : Nombre de bulletin de paie éditée 35

Figure 10 : Taux de réclamation de paie 36

Figure 11: Répartition de taux de fréquence entre 2023 et 2024 38

Introduction générale 1

CHAPITRE I : Le pilotage de la fonction RH

Introduction 3

Section 01 : Généralités sur la fonction RH 3

Section 02 : La performance de la fonction des ressources humaines 5

Section 03 : le tableau de bord RH comme outil de pilotage de la performance RH 8

Conclusion 11

CHAPITRE II : Tableau de bord au sein de l'EP Bejaia

Introduction 15

Section 01 : Méthodologie de stage pratique 15

Section 02 : présentation de l'organisme d'accueil 16

Section 03 : Elaboration d'un tableau de bord RH et analyse des performances RH 19

Conclusion 39

Conclusion générale 40

Introduction générale

Au fil du temps, la fonction de contrôle de gestion a évolué en s'appuyant sur divers outils permettant la planification, la mesure et l'analyse des performances. Parmi ces outils, le tableau de bord joue un rôle clé en orientant et en pilotant les actions à court et à long terme, contribuant ainsi à l'amélioration de la performance globale. Il constitue un véritable système de mesure facilitant le pilotage des activités d'une organisation, y compris celles liées à la gestion des ressources humaines, ce qui a conduit à l'émergence des tableaux de bord RH.

La mise en place d'un système efficace de pilotage des ressources humaines repose sur l'élaboration d'outils adaptés. Le tableau de bord RH, à travers des indicateurs pertinents, permet d'anticiper les évolutions significatives et d'adapter la gestion des effectifs en conséquence. Selon F. Hemici et M. Bounab (2012), « Le tableau de bord est un tableau synthétique comprenant les principaux indicateurs indispensables au pilotage à court terme de l'entreprise. Le tableau de bord est un outil d'information performant il éclaire rapidement les responsables sur l'évolution de leur gestion » [1]

Aujourd'hui, la performance ne se limite plus à une approche purement économique, mais s'inscrit dans une logique globale qui redéfinit le rôle stratégique de la fonction RH. Le contrôle de gestion ne se cantonne plus à la sphère financière ; il intègre également un volet social axé sur la gestion des ressources humaines

Dans cette perspective, notre étude vise à analyser l'utilité et le rôle du tableau de bord RH en tant qu'outil stratégique de pilotage de la fonction ressources humaines au sein d'une organisation. Pour notre étude de cas, nous avons choisi EP Bejaia, une entreprise disposant d'un système de planification et d'un contrôle de gestion structuré, ce qui justifie notre intérêt pour son approche en matière de gestion des ressources humaines.
Dès lors, la question centrale de notre recherche est formulée ainsi : En quoi le tableau de bord social représente-t-il un levier stratégique pour améliorer la gestion des ressources humaines à l'Entreprise Portuaire de Béjaïa ?

[1] F. Hemici/ M. Bounab, « Technique de gestion », 3 -ème édition, DUNOD, Belgique, 2012, P 252.

Questions secondaires :

1-En quoi le tableau de bord RH constitue-t-il un outil de communication pour la direction de l'EP Béjaïa ?

2- Quels sont les indicateurs RH les plus significatifs suivis par l'EP Béjaïa dans son tableau de bord social ?

3- Quelle est la principale limite observée dans l'usage du tableau de bord RH à l'EP Béjaïa ?

Les hypothèses :

1-Le tableau de bord RH aide EP Bejaia à mieux gérer ses effectifs et à prévoir ses besoins en personnel.

2-Le manque de formation des employés et des managers sur le tableau de bord RH peut limiter son efficacité

Méthodologie de travail

La méthodologie adoptée dans ce mémoire repose sur une approche en deux temps, combinant une étude théorique et une analyse pratique afin de croiser les apports conceptuels avec une observation concrète sur le terrain.

Le premier volet est une recherche documentaire qui constitue le fondement théorique du travail. Il s'agit d'une analyse approfondie de sources académiques (ouvrages spécialisés, articles scientifiques, rapports institutionnels) portant sur la gestion des ressources humaines, les indicateurs sociaux et les outils de pilotage. Cette démarche a permis de définir les notions clés et de situer le tableau de bord social dans une perspective stratégique.

Le deuxième volet est une étude de cas qualitative menée au sein de l'Entreprise Portuaire de Béjaïa. L'objectif était de comprendre comment le tableau de bord RH est utilisé dans le pilotage quotidien de la fonction RH. Les données ont été recueillies à travers un entretien semi-directif avec le responsable RH ainsi que par l'analyse de documents internes (indicateurs, rapports sociaux, données chiffrées de 2023-2024).

Cette méthodologie présente toutefois certaines limites : elle s'appuie sur un cas unique, ce qui restreint la généralisation des résultats, et l'accès aux données a été parfois limité pour des raisons de confidentialité. De plus, le nombre restreint d'interlocuteurs peut réduire la diversité des perspectives recueillies

CHAPITRE I

Le pilotage de la fonction RH

Introduction

Le pilotage de la fonction RH consiste à structurer et optimiser la gestion des ressources humaines en cohérence avec la stratégie de l'entreprise. Il s'appuie sur des axes essentiels tels que la gestion des talents, le développement des compétences, l'évaluation de la performance et la gestion des relations sociales.

Section1 : Généralités sur la fonction RH

1-Définition de la fonction RH

La fonction gestion des ressources humaines est un des acteurs de la mise en œuvre de la stratégie d'entreprise. Elle est partie prenante de la vie d'une organisation et de la déclinaison opérationnelle des ambitions de l'organisation à laquelle elle appartient. La fonction ressources humaines est une fonction présente sur la majorité des organigrammes des entreprises.[2]

2 - Les taches de la fonction RH

Au quotidien, la fonction Ressources humaines s'attaque à plusieurs tâches que l'on pourrait regrouper selon 4 grands axes.[3]

2-1 Le recrutement des salariés

Le recrutement d'un salarié est une technique de recherche sur des candidats qui répond aux besoins d'une organisation

Une fois cette fiche de poste rédigée, le candidat sera sélectionné à la fois sur ses compétences actuelles, mais aussi sur la facilité avec laquelle il pourra en acquérir d'autres à l'avenir, si l'entreprise en a besoin.

2-2 La rémunération du personnel

Longtemps, la gestion des ressources humaines a été limitée au service de paie des salaires.

2-3 L'amélioration des conditions de travail

La gestion des conditions de travail s'est longtemps concentrée sur la gestion des risques et de la sécurité sur le lieu de travail.

L'objectif était alors de réduire les accidents et les maladies liées au travail.

[2] DAVID.A BLONDINE.S <Mesurer la performance des ressources humain>,Edition d'organisation paris 2009 p50

[3] La fonction Ressources humaines |Ministère de l'Économie des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique 14/04/25 12h02

2-4 La gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences

La gestion du personnel ne se fait pas uniquement à un instant donné. La fonction Ressources humaines doit prendre en compte les besoins futurs de l'entreprise.

3-Les enjeux de la FRH

La fonction Ressources humaines est importante à plusieurs niveaux :

3.1 Au niveau de la production, elle permet à l'entreprise d'avoir des employés compétents, ce qui aide à améliorer la productivité.

3.2 Au niveau commercial, elle aide à recruter des vendeurs et des responsables motivés, ce qui peut augmenter les ventes.

3.3 Au niveau financier, une bonne gestion du personnel permet de mieux contrôler les coûts liés aux salaires. Le salaire devient alors un investissement, pas seulement une dépense.

3.4 Au niveau stratégique, elle permet à l'entreprise de se démarquer de ses concurrents grâce à des employés performants, qui créent plus de valeur pour les clients.

4-Les objectifs de la FRH

- **Recruter les bons profils** : Trouver et embaucher les personnes adaptées aux besoins de l'entreprise.
- **Développer les compétences** : Former et faire évoluer les employés pour qu'ils soient plus efficaces.
- **Motiver et fidéliser** : Créer un bon environnement de travail pour garder les salariés motivés et engagés.
- **Gérer les relations et le cadre de travail** : Assurer un bon climat social et veiller au respect des règles et des lois du travail.

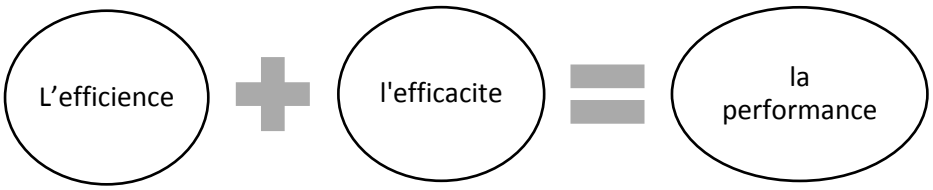
Section 02 : La performance de la fonction des ressources humaines

1-Definition de la performance RH

La GRH performante serait celle qui permet à une organisation d'avoir la bonne personne au bon poste à tout moment, afin d'atteindre et d'améliorer ses résultats. Aborder concrètement ce que signifie la performance de la fonction RH, cela nécessite D'expliciter plus précisément les missions des professionnels de cette fonction, et de préciser les différentes natures de leur performance.

Nous définissons la performance comme la somme Efficacité + Efficience. La performance est la mesure des résultats obtenus par un groupe ou un individu.

- L'efficience Pour Bouquin (2004), « l'efficience est le fait de maximiser la quantité obtenue de produits ou de services à partir d'une quantité donnée de ressources »
- L'efficacité Selon VILLARMOIS, définit « l'efficacité comme étant la capacité à réaliser des objectifs ». Néanmoins, Morin, Savoie et Beaudin (1994, p.5), « mesurer l'efficacité, c'est prononcer un jugement sur une organisation, fondé sur un certain nombre de critères, qui sont des résultats souhaités, désirables, recherchés ».



Source : Réaliser par nos même à travers différentes lectures

Pour conclure, nous pouvons mettre en évidence les différences entre les deux notions d'efficacité et d'efficiences à travers le tableau suivant :

Tableau 01 : Différence entre efficacité et efficience.

Efficacité	Efficience
♣ Faire de bonnes choses ♣ Savoir quoi faire ♣ Pourquoi ♣ But ♣ Objectif ♣ Contenu ♣ -Fond	♣ Bien faire les choses ♣ Savoir comment faire ♣ Comment ♣ Moyen ♣ Méthode et processus ♣ Forme

Source : Nadi, Z, « évaluation de la performance », Edition gouvernement, 2003, paris, page 20.

2-Les indicateurs de performance des RH : [4]

2-1. Indicateurs liés aux conditions de travail

2-1-1Taux de turn-over

Cet indicateur mesure la fréquence à laquelle les employés quittent et rejoignent l'entreprise. Il permet d'évaluer la stabilité des effectifs et l'efficacité des politiques de fidélisation du personnel.

- **Méthode de calcul**

$$\frac{\text{(Nombre de départs + nombre d'arrivées/2) x 100}}{\text{Effectif de l'entreprise}}$$

2-1-2Taux d'absentéisme

Il indique la proportion de temps durant lequel les salariés sont absents. C'est un bon reflet du climat social et du bien-être au travail, et il aide à identifier d'éventuels problèmes de santé, de motivation ou de conditions de travail.

- **Méthode de calcul**

$$\frac{\text{Nombre total de jours d'absence}}{\text{Nombre Total de jours de travail prévus}} \times 100$$

Le calcul peut être effectué en nombre d'heures.

2-1-3 Ratio hommes/femmes

Il permet d'évaluer l'équilibre entre les sexes au sein de l'entreprise. C'est un outil de suivi de la politique d'égalité professionnelle et salariale, utile pour améliorer l'image de l'employeur et répondre aux obligations légales.

- **Méthode de calcul**

$$\frac{\text{Nombre de salariés femmes.}}{\text{Nombre de salariés hommes}}$$

[4] D'après le *Livre blanc sur les KPIs RH* (Culture RH, 2024), ... Consulté sur : https://culture-rh.com/ressources/livre_blanc_kpis_rh_2024.pdf 2/07/2025 11h35

2-2. Indicateur de gestion des carrières

2-2-1Taux de promotion interne

Il montre la part de postes pourvus par des collaborateurs déjà présents dans l'entreprise. Cela permet d'évaluer les possibilités d'évolution en interne et la valorisation des compétences internes.

- **Méthode de calcul**

Nombre de promotions internes x 100 **Nombre de postes pourvus** **et pouvant faire l'objet d'un recrutement interne**

2-3. Indicateurs du recrutement

2-3-1 Durée du processus de recrutement

Cet indicateur mesure le temps nécessaire pour finaliser un recrutement. Il permet d'évaluer l'efficacité du processus et d'identifier les éventuels freins à corrige.

- **Méthode de calcul**

Date de proposition d'embauche – date de publication de l'annonce **EN JOURS**

2-3-2 Satisfaction des candidats

Il évalue la perception qu'ont les candidats du déroulement du recrutement. Cela aide à renforcer la marque employeur et à améliorer l'expérience candidat.

- **Méthode de calcul**

Nous pouvons utiliser la méthode du NPS pour mesurer l'expérience candidat. Une autre méthode pour évaluer la satisfaction des candidats est de leur proposer de noter chaque étape du recrutement via un questionnaire d'évaluation. Vous avez le choix de la notation : une note sur 10, des étoiles, un smiley…

2-3-3 Provenance des candidatures

Ce critère identifie les canaux de diffusion les plus performants (sites d'emploi, cooptation, candidatures spontanées…). Il permet d'optimiser les efforts et les coûts liés au recrutement.

- **Méthode de calcul :**

CET INDICATEUR SE CALCULE AINSI : (Nombre de candidatures reçues par le canal / nombre total de candidatures reçues)

2-3-4Taux de réussite des périodes d'essai

Il mesure la part des nouvelles recrues dont la période d'essai a été concluante. C'est un bon indicateur de la qualité des recrutements effectués**.**

- **Méthode de calcul**

Nombre de périodes d'essai validées x 100.
Nombre total de périodes d'essai

2-3-5 Taux de rétention des collaborateurs

Il montre la capacité de l'entreprise à conserver ses nouveaux employés au-delà de leur première année. Cela reflète la réussite de l'intégration et l'attractivité de l'environnement de travail

- **Méthode de calcul**

Nombre de nouveaux salariés restés après un an x 100
Nombre total de recrues

Section 03 : le tableau de bord RH comme outil de pilotage de la performance RH

1-Définition de tableau de bord RH

« Un tableau de bord social est un ensemble d'instruments mis à la disposition des responsables rassemblant et présentant l'information en vue d'aider les décisions sociales et de favoriser le dialogue social »[5]

« Le tableau de bord est un ensemble d'indicateurs et d'information essentielles permettant d'avoir une vue d'ensemble, de déceler les perturbations de la gestion pour atteindre les objectifs issus de la stratégie. Il doit aussi donner un langage commun aux différents membres de l'entreprise »[6]

2- les étapes de construction d'un tableau de bord RH

Le tableau de bord RH centralise dans un même fichier un ensemble d'informations synthétisées. De cette manière, la direction ou l'équipe RH peut obtenir une information liée au dossier d'un salarié.

Voici le détail de chaque étape pour créer votre propre tableau de bord RH :

[5] ALAZARD C, Sabine SEPARI, « contrôle de gestion », Ed. DUNOD, Paris, 2007, P539.
[6] NORBERT guedji, « Le contrôle de gestion », Edition d'organisation, paris, 2000, page, 285.

Etape 1 : **Identifier les objectifs ou les besoins liés à la création du fichier**

Les objectifs	Les objectifs
1-Suivi des effectifs	**8**-Budget formation
2-Taux de turnover	**9**- Salaire moyen
3-Ancienneté moyenne	**10**- Coût du recrutement
4- Ratio homme/femme	**11**- Taux d'atteinte des Objectifs,
5-Absentéisme	**12**- Temps moyen de recrutement
6-Taux de travailleurs handicapés	**13**- Ratio masse salariale
7-Coût des heures supplémentaires	**14**- chiffre d'affaires

Il est conseillé de consulter les équipes RH, les managers et la direction pour réviser les objectifs. L'avis des managers apporte également une perspective utile. Une fois les indicateurs clés choisis, structurez les colonnes ou les lignes du tableau Excel.

Etape 2 : **Cibler les bonnes données à suivre.**

Vous devez cibler les bonnes données à suivre afin de répondre le plus fidèlement possible aux objectifs définis au départ (étape 1).

Etape 3 : **Alimenter le tableau de bord RH avec les données collaborateurs.**

En fonction de la taille de l'entreprise, la tâche peut s'avérer chronophage. Elle est pourtant indispensable. Il faut ensuite penser à mettre à jour le tableau de bord RH quotidiennement en fonction des arrivées, des départs et des changements liés aux salariés (demande de congé, arrêt maladie, promotion…).

Etape 4 : **Concevoir les graphiques pour pouvoir interpréter les indicateurs en quelques secondes.**

Réaliser ces différents visuels prend du temps. Cela demande également une certaine maîtrise des fonctionnalités Excel. Il est d'ailleurs préférable d'attacher une importance particulière à l'aspect des graphiques. C'est la clé pour les rendre compréhensibles et agréables à consulter.

Etape 5 : **Partager le tableau de bord avec les bonnes personnes.**

Vous pouvez partager le tableau de bord avec les responsables, les managers, les gestionnaires de l'entreprise ou même le CSE (comité social et économique)

3-Les indicateurs d'un tableau de bord :

Tableau 02 : les deux indicateurs de TB

Indicateurs	Monétaire	Physique
Exemple	CA, résultats, bénéfice et couts	Nbr d'unités vendues, nbr de clients et quantités produits
But	Evaluer la performance économiques ou financières	Souvent à suivre les activités réelle (production, ventes, fréquentation

Source : Réaliser par nos même a travers l'ouvrage de (Technique de gestion 3eme édition F. Hemici et M. Bounad).

- Ces indicateurs peuvent être utilisés dans le TB RH ?

Oui, est un outil pour suivre la performance optimiser la gestion du personnel, prendre des décisions stratégiques.

4- La différence entre monétaire et physique :

- Monétaire mesures en argent
- Physique mesure des volumes ou des quantités concrètes

5- Méthodes utilisées pour établir un tableau de bord RH

Methods	Auteur / Origine	Objectif principal
GMC (Groupe Mallo et Charnay)	Mallo et Charnay (1980)	Traduire les finalités RH en objectifs, indicateurs et actions concrètes
BSC (Balanced Scorecard)	Kaplan & Norton (1992)	Piloter la performance globale selon 4 axes : financier, client, processus, apprentissage
GIMSI (Gestion Interactive Modulaire des Systèmes Indicateurs)	Alain Fernandez	Aligner les outils de pilotage avec la stratégie de l'entreprise
OVAR (Objectif – Variable d'Action – Responsable)	Inspirée de la gestion par objectifs (MBO)	Structurer le tableau par objectifs, indicateurs, actions et résultats

6- Les avantages [7]

Nous retiendrons principalement:

- la confidentialité des données de l'entreprise :

- des indicateurs synthétiques assurant une plus grande convergence des actions et de la stratégie ;

- le tableau de bord équilibré met l'accent d'une manière plus nette sur les indicateurs qualitatifs telle que la satisfaction client, la création de la valeur pour les actionnaires ou les incitations financières dans la gestion des ressources humaines.

7- Les limites[7]

Nous retiendrons principalement la difficulté d'interprétation de certains indicateurs qualitatifs-satisfaction client par exemple, ce qui nécessite que le responsable garde un esprit critique quant à la pertinence de ces indicateurs.

En conclusion, rappelons que le succès du tableau de bord équilibré, comme le tableau de bord de gestion, ou tous les autres outils, dépend en grande partie :

- des conditions de mise en place et d'utilisation ;

- des personnes qui ont la responsabilité de l'utiliser au mieux des intérêts de l'entreprise. Comme l'entreprise.

Conclusion du chapitre

Aujourd'hui, piloter la fonction RH ne se limite plus à gérer les recrutements ou les salaires. C'est surtout aider l'entreprise à être plus performante et à atteindre ses objectifs. En développant les compétences, en améliorant les conditions de travail et en gardant les équipes motivées, les RH deviennent un vrai moteur pour la compétitivité de l'entreprise.

Pour suivre leur impact, on utilise des indicateurs comme le taux de départs, l'absentéisme ou encore le succès des recrutements, regroupés dans des tableaux de bord. Ces outils donnent une vue d'ensemble pour mieux prévoir, corriger et agir rapidement. Mais pour qu'ils soient efficaces, il faut les mettre à jour souvent et analyser les résultats avec attention.

En résumé, bien piloter les RH est aujourd'hui essentiel pour assurer la réussite et la stabilité de l'entreprise.

[7] Hemici F et Bounab M (septembre 2012), Techniques de gestion, 3eme édition, Belgique, P 261.

CHAPITRE II

Tableau de bord au sein de l'EP Bejaia

Afin d'atteindre notre objectif et de répondre à la problématique de notre travail, nous procéderons à une étude de cas. Pour ce faire, nous avons opté pour une méthode de collecte de données basée sur guide d'entretien. Cette étude a été réalisée au sein de l'Entreprise Portuaire de Béjaïa (EP Béjaïa), à travers un guide d'entretien adressé au responsable du service des ressources humaines. L'objectif principal est de mettre en lumière l'importance du tableau de bord RH comme outil de pilotage stratégique de la fonction ressources humaines.

Dans ce chapitre, nous allons, dans une première section présenter la méthodologie de stage pratique et de collecte d'information. La deuxième section, présentera l'organisme d'accueil « EPBéjaïa, à travers son historique, son organisation, ainsi que ses principales missions en tant qu'acteur majeur du secteur portuaire en Algérie. Enfin, dans la troisième section, nous procéderons à l'analyse des données qualitatives et quantitatives recueillies à l'aide de notre stage pratique. Nous développerons la démarche pratique relative à la mise en œuvre et à l'utilisation du tableau de bord RH au sein de l'EP Béjaïa, dans le but de confirmer son rôle dans la gestion efficace et le pilotage des performances des ressources humaines.

Section 01 : Méthodologie de stage pratique

Afin d'atteindre les objectifs fixés et de répondre à la problématique posée, nous avons adopté une démarche qualitative basée sur une étude de cas au sein de l'EPB. Pour la collecte des données et d'informations, nous avons opté pour l'utilisation d'un guide d'entretien semi-directif, réalisé auprès de la Direction des Ressources Humaines (DRH) de l'Entreprise Portuaire de Bejaïa.

Ce choix méthodologique nous a permis de recueillir des informations détaillées et pertinentes, en lien avec la perception et l'utilisation des tableaux de bord RH au sein de l'entreprise. L'entretien avait pour objectif de mieux comprendre l'importance accordée à cet outil dans le pilotage stratégique de la fonction RH, ainsi que son rôle dans l'évaluation de la performance globale de l'organisation.

Section 02 : présentation de l'organisme d'accueil

Dans ce chapitre, nous allons appliquer les concepts étudiés à un cas concret : celui de l'entreprise portuaire EP Béjaïa. Cette entreprise joue un rôle économique majeur dans la région de Béjaïa, notamment dans le secteur maritime et portuaire. Face à un environnement en constante évolution, la gestion efficace de ses ressources humaines devient un enjeu stratégique.

L'objectif de ce chapitre est donc de présenter EP Béjaïa, d'analyser la situation actuelle de sa fonction RH, et de proposer la mise en place d'un tableau de bord RH. Cet outil permettra de suivre les principaux indicateurs liés aux ressources humaines et d'aider l'entreprise à améliorer sa performance globale.

1-Historique de l'Entreprise Portuaire de Bejaia

Le port de Bejaia, parmi les plus anciens et essentiels d'Algérie, bénéficie d'une histoire enrichissante qui remonte à l'époque phénicienne et romaine. Positionné de manière stratégique au cœur de la côte méditerranéenne, il sert un large hinterland qui comprend plusieurs wilayas industrielles. Sous la direction de l'entreprise portuaire de Bejaia (EPB), il est fondé sur des principes d'engagement, d'efficacité, d'innovation et de responsabilité sociale.

Le port est équipé d'infrastructures contemporaines qui se répartissent sur trois bassins (avant-port, vieux port, arrière-port), ce qui permet de recevoir différents genres de navires et de cargaisons. L'EPB assure des services portuaires essentiels tels que le pilotage (guidage des navires à l'entrée et à la sortie du port), le lamanage (amarrage et désamarrage des navires) et le remorquage (assistance aux manœuvres à l'aide de remorqueurs). Elle prend également en charge la manutention et l'acconage (chargement et déchargement des marchandises).

Elle assure aussi la gestion du chargement et du déchargement des marchandises, l'administration de la zone portuaire, l'approvisionnement en eau potable, ainsi que le ramassage des déchets générés par les navires.

Le port de Bejaia, avec ses liaisons ferroviaires, routières et aériennes, joue aujourd'hui un rôle clé en tant que plateforme logistique stratégique. Il participe de manière significative à la compétitivité du pays et à son développement économique.

2-Organisation de l'entreprise

2-1- Direction Générale : comprenant :

- Direction Juridique,
- PFSO /BSP,
- Superviseur HSE,
- Assistant Chargé de l'Audit Interne,
- Assistant Chargé du Contrôle de Gestion,
- Cellule Chargée du Système de Management Intégré.

3-2 Direction Commerciale

3-3 Direction Digitalisation

3-4 Direction Ressources Humaines

3-5 Direction Finances et Comptabilité

3-6 Direction Exploitation

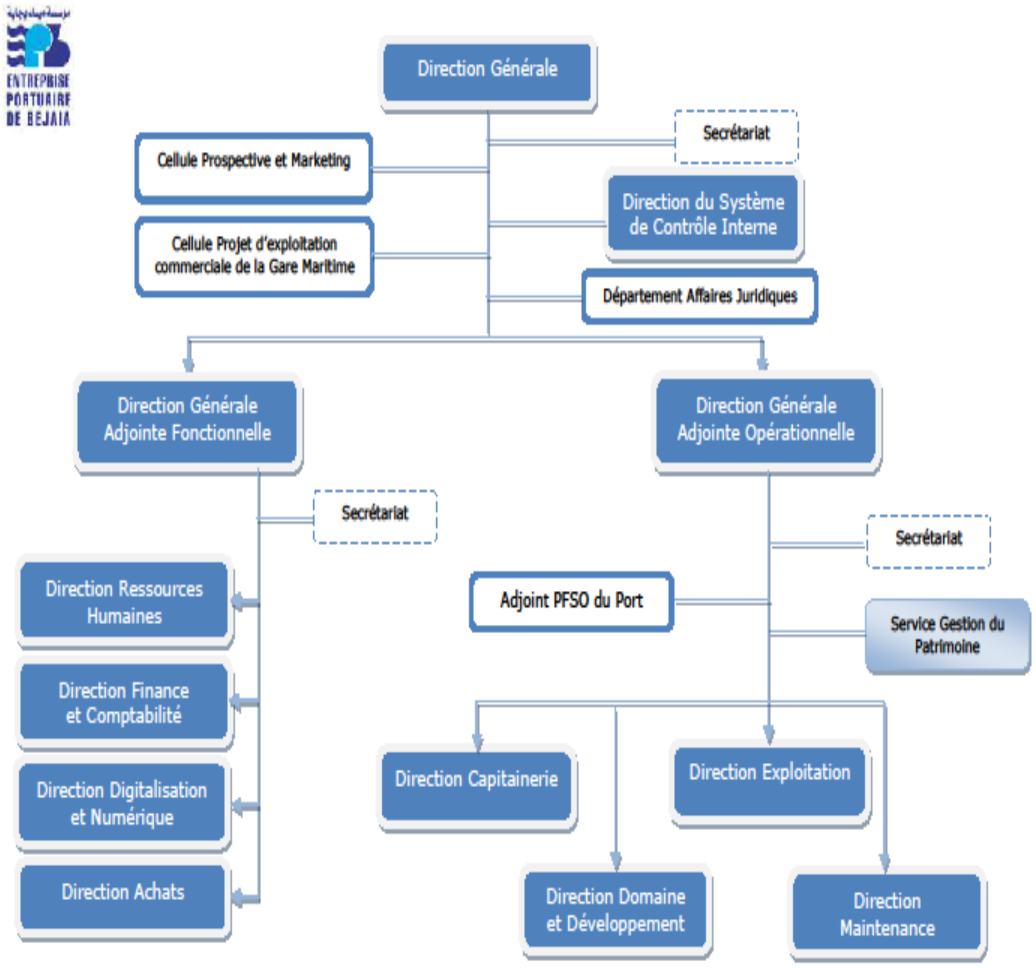
3-7 Direction Travaux et Développement

3-8 Direction Remorquage

3-9 Direction Capitainerie.

3-10 Direction Maintenance

Figure 01 : **Organigramme de l'entreprise**



Source : document interne de l'EPB

Section 03 : Elaboration d'un tableau de bord RH et analyse des performances RH

Dans cette section, nous avons analysé les indicateurs clés du tableau de bord RH de l'Entreprise Portuaire de Béjaïa. Cette démarche nous a permis d'identifier les principaux indicateurs RH (effectif, mouvements, formation, paie, accidents) ainsi que leurs objectifs et les indicateurs associés. À partir de données internes et d'un entretien avec les responsables RH, nous avons évalué l'utilité de ces indicateurs dans le pilotage stratégique des ressources humaines mais aussi dans la prise de décision.

1 Définition et objectifs des indicateurs suivant :

1-1 . Effectif : il désigne le nombre total des salaries présent dans une organisation

Objectif : suivre l'évolution de l'effectif global pour ajuster la stratégie RH et anticiper les besoins en personnel.

1-2 . Mouvement : ils regroupent tous les changements dans l'effectif d'une entreprise.

Objectif : analyser les entrées, sorties et mobilités internes pour comprendre les flux RH et renforces la fidélisation des collaborateurs.

1-3. Formation est un ensemble des actions pour développer les compétences des salariés pour les adapter à leur poste.

Objectif : piloter les actions pour développer les compétences garantir la conformité et accompagner les évaluations de l'organisation.

1-4 . Compétence : c'est l'ensemble des connaissances, savoir-faire (technique) et savoir être (comportement) qu'un salarié mobilise pour réaliser efficacement ses missions.

Objectif : identifier les compétences clés disponibles ou manquantes pour orienter les actions de formation, recrutement et gestion des talents.

1-5 . Paie : c'est l'ensemble des processus liés à la rémunération des salariés en contrepartie de leur travail

Objectif : assurer la fiabilité de la paie suivre l'évaluation de la masse salariale et garantir la conformité règlementaire.

1-6 . Accident de travail : est un incident qui arrive pendant le travail et qui blesse le salarié.

Objectif : réduire les risques professionnels en analysent les accidents de travail afin de mettre en place des actions de prévention efficace.

2-Les indicateurs de tableau de bord RH

Tableau 03 : Les indicateurs de TBRH

Indicateurs	Type	Unité de mesure	Méthode de calcul
Effectif	-Effectif total -Valeur ajoutée du capital humain	Agent %	∑Travailleurs (CA-charges personnel) /Effectif total
Mouvements	-Turnover -Taux-d 'absentéisme	% %	Nbr de départs / Effectif total Nbr d'absents/effectif total
Formation et compétences	-Effort de formation -Maitrise du plan de formation -taux de réalisation	% % %	-Montant consacre a la formation / Masse salariale -Nbre d'effectif inscrit sur le plan de formation /nbre d'effectif ayant bénéficié de formation -Nbre de jours réalisées/nbre de jours prévus
Paie	-Nbre de bulletins de paie édites -Délai moyen de validation d'un bulletin de paie -Taux de réclamation paie	Bulletin Jour	∑bulletins de paie des salaries -Temps s'écoulant entre l'édition d'un bulletin de paie et sa validation -Nbre de réclamations justifiées/ Nbre bulletin de paie
Accidents de travail	Taux de fréquence	%	Nbr d'accident / Nbr H travaillées

Source : établit par nos mêmes à partir des données de l'entreprise

3- synthèse de réponse aux questions de l'entretien concernant les tableaux de bord a l'EP Bejaia

Tableau 04 : Question et réponse de l'entretien

N°	Question	Réponse
1	- L'EPB élabore-t-elle des tableaux de bord RH ? Si oui, pourriez-vous en donner une définition ?	Oui, est un outil d'information performant il éclaire rapidement les responsables sur l'évolution de leur gestion
2	Par qui le TB RH est-il élaboré ?	Le TB RH est élaboré par le DRH
3	Quel est le type de TB utilisé par l'organisme	-Tableau de bord opérationnel -Tableau de bord commercial -Tableau de bord RH -Tableau de bord financier
4	À quoi sert le tableau de bord social dans une entreprise ?	Le TB Aide à optimiser et piloter les activités de l'organisation Il aide à la prise de décision et le suivi de la performance.
5	- Pouvez-vous nous citer les principales étapes suivies pour l'élaboration du TBRH ?	1-definir les objectifs RH propres a l'EP Bejaia 2-selectionner les indicateurs RH adapté 3- collecter les données internes 4-concevoir le tableau de bord RH 5-analyser et interpréter les résultats 6-assurer la mise à jour régulière.
6	- Depuis quand vous utilisez le TBRH au sein de votre direction ?	Depuis l'an 2013
7	Suivez-vous une méthode particulière pour l'élaboration de votre TBRH ?	La méthode GMC, développée par le Groupe Mallo et Charnay en 1980 est une démarche méthodologique utilisée dans le domaine des ressources humaines pour structurer la gestion et le pilotage de la fonction RH à travers un tableau de bord social.
8	Combien de temps faut-il pour mettre en place un tableau de bord au sein de l'EP Béjaïa ?	-Si l'EP Béjaïa dispose déjà d'un système d'information RH, tel qu'Excel ou Power BI, la mise en place du tableau de bord peut se faire rapidement, en environ un mois. -Dans le cas contraire, il faut prévoir entre deux à trois mois, voire plus, pour collecter et structurer les données nécessaires.

9	Quelles sont les sources d'information du TBRH	**Service des ressources humaines :** -dossier du personnel (recrutement, contrats, promotions) -Registre des présences et absences -Données sur les formations, les sanctions, les évaluations **Service de paie** -Fiches de paie -cout salarial -primes, heures supplémentaires -Départs en retraite ou licenciement **Systèmes d'information RH** -Données centralisées sur l'effectif, les mouvements du personnel, les absences, etc. **Logicielles de gestion de temps :** -Heures travaillées -Retards, absences, conges **Enquêtes internes ou entretiens** -Climat social -Satisfactions des employés -Raisons de départ
10	-a qui sont destinées les informations recueillies dans le TBRH ?	Les informations recueillies dans le TBRH sont destinées à toutes les directions.
11-	est-ce que la direction prend en considération les résultats dégagés par les indicateurs TBRH lors de sa prise de décision ?	Oui, la direction prend en considération les résultats dégagés par les indicateurs TBRH lors de sa prise de décision.
12	Est-ce que le TBRH peut être utilisé comme un outil de communication ?	Oui, car c'est un excellent outil de communication interne avec les salariés et les responsables de l'entreprise.
13	Quelles sont les principales composantes des TBRH au sein de L'EP Bejaia ?	Les principales composantes des TBRH sont : l'effectif, mouvement, formations et compétences, paie et accident de travail.
14	Qu'ce qu'un bon indicateur pour vous ?	Pour nous le bon indicateur c'est le turnover car il permet de savoir est ce que l'organisation garde bien ses employés ou si beaucoup quittant l'établissement donc il y'a un problème de climat de travail, de motivation ou de gestion

15	- Ya-il une différence entre le TBRH et le reporting ?	Le TBRH diffère du reporting dans son objectif, sa forme et sa fonction. - Pour l'objectif ; le reporting collecte et traite les données, le TB permet d'analyser les données que l'on transforme en informations. - Dans la forme ; le tableau de bord est un document concis et constitué de graphes et de tableaux. Mais le reporting se trouve seulement sous forme de tableaux. - Dans la fonction ; le reporting RH a pour objectif de faire état des performances RH d'une unité ou d'un département sur une période prédéfinie. Par contre, le tableau de bord permet de conduire un changement dans l'entreprise.

Interprétation

L'entretien avec la direction des ressources humaines de l'Entreprise Portuaire de Béjaïa (EPB) révèle que l'organisation utilise un tableau de bord RH (TBRH) depuis 2013, élaboré par le DRH à l'aide de la méthode GMC. Cet outil est considéré comme essentiel pour le pilotage RH, la prise de décision et la communication interne.

Le TBRH permet de suivre plusieurs indicateurs clés : effectifs, mouvements du personnel, formation, paie, accidents de travail, etc. L'indicateur jugé le plus pertinent est le taux de turnover, car il reflète la fidélisation et le climat social de l'entreprise.

La mise en place du TBRH dépend de l'existence d'outils numériques (comme Excel ou Power BI) et peut prendre entre un à trois mois. Les données proviennent de multiples sources internes : dossiers RH, paie, logiciels de temps, enquêtes internes, etc.

Enfin, une distinction claire est faite entre le TBRH et le reporting RH : le tableau de bord est un outil d'analyse et d'action, alors que le reporting se limite à une description des performances.

3- L'analyse des indicateurs du TBRH

3-1 Effectif : L'effectif regroupe tous les employés qui travaillent dans une entreprise avec un contrat de travail. Ces employés jouent un rôle important dans le bon fonctionnement et la performance de l'entreprise. Gérer les effectifs consiste à s'assurer qu'il y a assez de personnel avec les bonnes compétences.

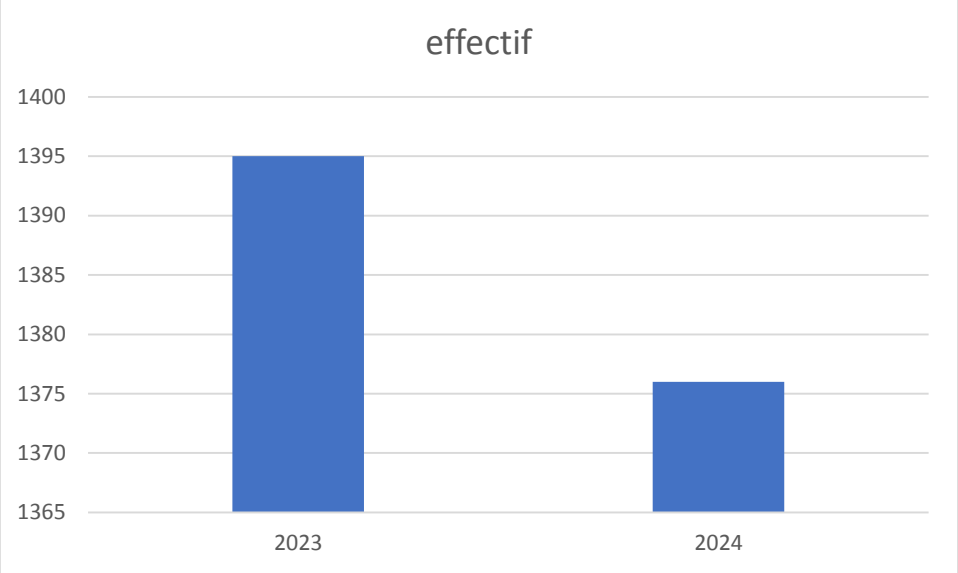
Tableau 05 : L'effectif de l'année 2024, 2023 (nbr d'agent permanent) :

Année	2023	2024	**Evolution en %**
Effectif	1395	1376	1,36%

Source : Etablit par nos soins à partir des données de l'entreprise.

Méthode de calcul d'évolution en % : [(Effectif 2024/Effectif 2023) x 100] -100	1376/1395= (0,986 x 100) = 98,6-100=1,36%

Figure 02 : **la diminution des effectifs entre deux années précédentes**



Source : Etablit par nos soins à partir des données de l'entreprise.

Commentaire :

On observe une baisse de l'effectif permanent de 1,36 % entre 2023 et 2024, soit une diminution nette de 19 agents.

Cette légère diminution peut s'expliquer par plusieurs facteurs possibles :

- Départs à la retraite non remplacés ;
- Non-renouvellement de certains contrats ;
- Politique de maîtrise des effectifs ou de réduction des coûts en personnel ;
- Réorganisations internes ayant permis une rationalisation des postes

3-2 Valeur ajoutée du capital humain :

La valeur ajoutée représente tout ce que les employés apportent à une organisation grâce à leur connaissance, leur compétence et leur travail.

U : Milliers de Dinars

Année	2023	2024
CA	5.838.085100,04	6.584.996801,03
VA	5162777239,66	5796413291,94
Charge personnel	3902498007,97	3935253452,61

Source : Etablit par nos soins à partir des données de l'entreprise.

3-2-1 Ratio Charge de personnel / Valeur ajoutée :

Le ratio Charges de personnel / Valeur ajoutée permet de calculer la part de la marge qui est redistribuée aux salariés mais également de mesurer la participation des salariés à la création de la richesse de l'entreprise.

Méthode de calcul :

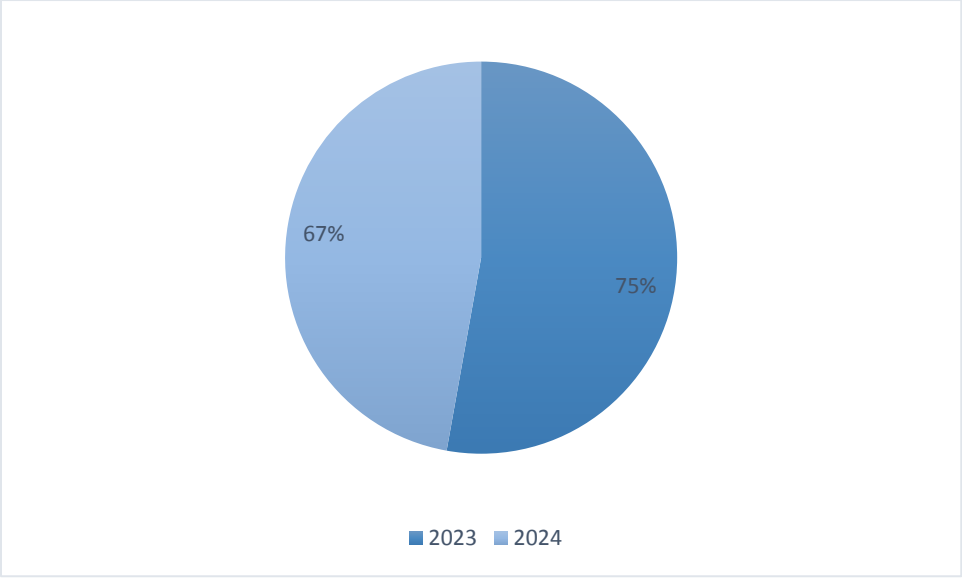
Ratio= (Valeur ajoutée/Charges de personnel) × 100

Tableau 06 : ratio charge personnel

2023	2024
5162777239,66/3902498007,97 =0,75 x100= 75%	5796413291,94/39353452,61= 0,67 x 100=67%

Source : Etablit par nos soins à partir des données de l'entreprise.

Figure 02 : Répartition de la valeur ajoutée du capital humain



Commentaire :

Année 2023 : **Ratio = 75 %**

- 75 % de la valeur ajoutée produite a été consacrée aux charges de personnel.
- Cela signifie que les salariés ont capté une part importante de la richesse créée.
- Ce niveau peut refléter :
  - Une politique de rémunération avantageuse ;
  - Un poids élevé des charges sociales ;
  - Ou encore une faible valeur ajoutée relative aux charges salariales.

- Toutefois, un tel ratio élevé :
    - Peut réduire la capacité de l'entreprise à investir ou à se développer ;
    - Limite la marge disponible pour le remboursement des dettes ou la distribution des bénéfices

Année 2024 : Ratio = 67 %

- Les charges de personnel ne représentent plus que 67 % de la valeur ajoutée.
- Cette baisse de 8 points est globalement positive.
- Elle peut indiquer :
    - Une amélioration de la productivité ou une augmentation de la valeur ajoutée
    - Une meilleure maîtrise des charges salariales ;
    - Ou une optimisation des ressources humaines.
- Cette évolution permet :
    - Une plus grande marge financière pour d'autres usages (investissements, résultats, etc.) ;
    - Une amélioration de la rentabilité globale de l'entreprise.
- Toutefois, cette baisse ne doit pas cacher d'éventuelles conséquences négatives :
    - Gel des salaires, réduction d'effectifs ou surcharge de travail.

3-2-2 Ratio de productivité :

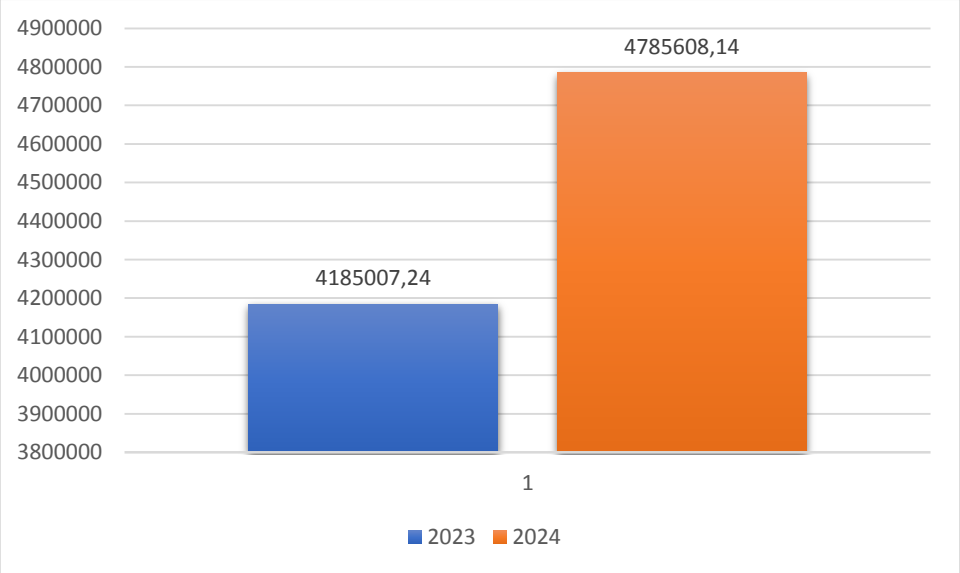
Productivité = Chiffre d'affaires (ou valeur ajoutée, ou excédent brut d'exploitation) / Nombre de salarié

Tableau 07 : Ratio de productivité

2023	2024
5838085100,04/1395= 4185007,24	6584996801.03/1376 = 4785608,14

Source : Etablit par nos soins à partir des données de l'entreprise.

Figure 03 : ratio de productivité



Commentaire :

La productivité par salarié a connu une amélioration entre 2023 et 2024.

Cette progression peut être attribuée à plusieurs facteurs, notamment :

- Une meilleure performance économique de l'entreprise ;
- Une optimisation de l'organisation du travail et des processus internes plus efficaces ;
- Un recours accru aux technologies ou à l'automatisation ;
- Une plus grande implication du personnel ou une montée en compétences des salariés.

Cette évolution constitue un signal positif, car elle indique que chaque salarié a généré davantage de valeur ajoutée en 2024 par rapport à l'année précédente. Elle contribue également à renforcer la rentabilité et la compétitivité globale de l'entreprise.

3-3 Mouvement :

3-3-1 Turnover : présente le nombre des salariés qui quittant l'entreprise et sans remplacer. Il sert à évaluer la stabilité de l'effectif un taux élevé peut indiquer un manque d'engagement ou la satisfaction de travail.

Méthode de calcul :

(Nbr de départs / Effectif total) x100

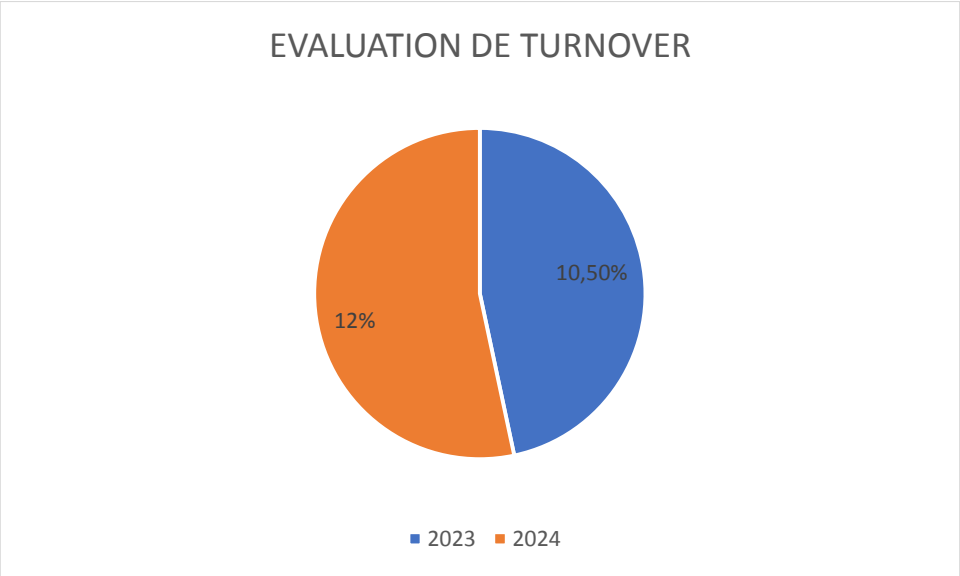
Tableau 08 : turnover 2023/ 2024

Année	2023	2024
Turnover	10,5%	12%

Source : Etablit par nos soins à partir des données de l'entreprise.

Les résultats de tableau viennent de l'Bejaia qui les a obtenus par un logicielle.

Figure 04 : L'évolution de turnover entre 2023 et 2024



Commentaire :

Année 2023 – Taux de turnover : 10,5 %

- Ce niveau reste modéré, mais il peut déjà refléter :
  - Une certaine instabilité dans les effectifs ;
  - Des départs liés à des conditions de travail jugées peu satisfaisantes, à un manque de perspectives d'évolution, ou à une concurrence externe attractive.
  - La retraite

Année 2024 – Taux de turnover : 12 %

- Le turnover augmente de 1,5 point par rapport à 2023.
- Cette hausse peut signaler une détérioration du climat social ou un désengagement croissant des salariés.
- Plusieurs facteurs peuvent expliquer cette tendance :
  - Insatisfaction professionnelle ;
  - Manque de reconnaissance ou de perspectives de carrière ;
  - Conditions de travail peu motivantes ;
  - Ou encore une politique RH peu attractive (absence de formations, faible valorisation, etc.).

L'augmentation du taux de turnover entre 2023 et 2024 est un signal d'alerte pour la fonction RH. Elle met en évidence la nécessité de :

- Renforcer la fidélisation des salariés ;

- Améliorer les conditions de travail ;
- Et mettre en place des actions favorisant l'engagement et la motivation (formation, évolution de carrière, reconnaissance…).

3-3-2 Taux d'absentéisme : il montre combien de fois les employées ne viennent pas au travail.

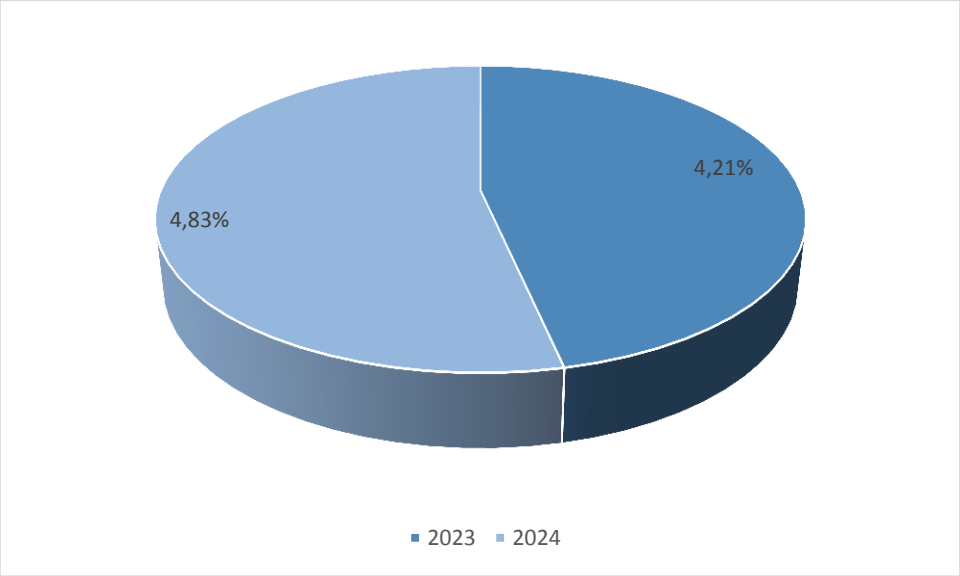
Tableau 09 : taux d'absentéisme 2023/ 2024

Année	2023	2024
Taux d'absentéisme	4,21%	4,83%

Source : Etablit par nos soins à partir des données de l'entreprise.

Les pourcentages de ces deux années sont calculés à l'aide d'un logiciel, quotidiennement, tout au long de l'année. (Voir annexe 01)

Figure 05 : Répartition du taux d'absentéisme entre 2023 et 2024



Source : Etablit par nos soins à partir des données de l'entreprise.

Commentaire :

Le taux d'absentéisme pour l'exercice 2024 a connu une légère augmentation par rapport à l'exercice 2023. Cette augmentation est jugée préoccupante car elle impacte :

- La productivité de l'entreprise,
- L'organisation des équipes,
- Et potentiellement la qualité du service ou de la production.

- Cause principale identifiée : les arrêts de travail pour raisons médicales.
- Malgré un suivi médical rigoureux assuré par le médecin de l'entreprise, en accord avec les exigences de la CNAS (Caisse Nationale des Assurances Sociales), les absences ont augmenté. Cela montre que les absences sont justifiées médicalement, mais qu'elles sont plus fréquentes ou prolongées qu'auparavant.

3-4 Formation et compétences

3-4-1 Taux de réalisation du plan de formation : indique le pourcentage de formation effectivement réalisée par rapport à celles qui étaient planifiées**.**

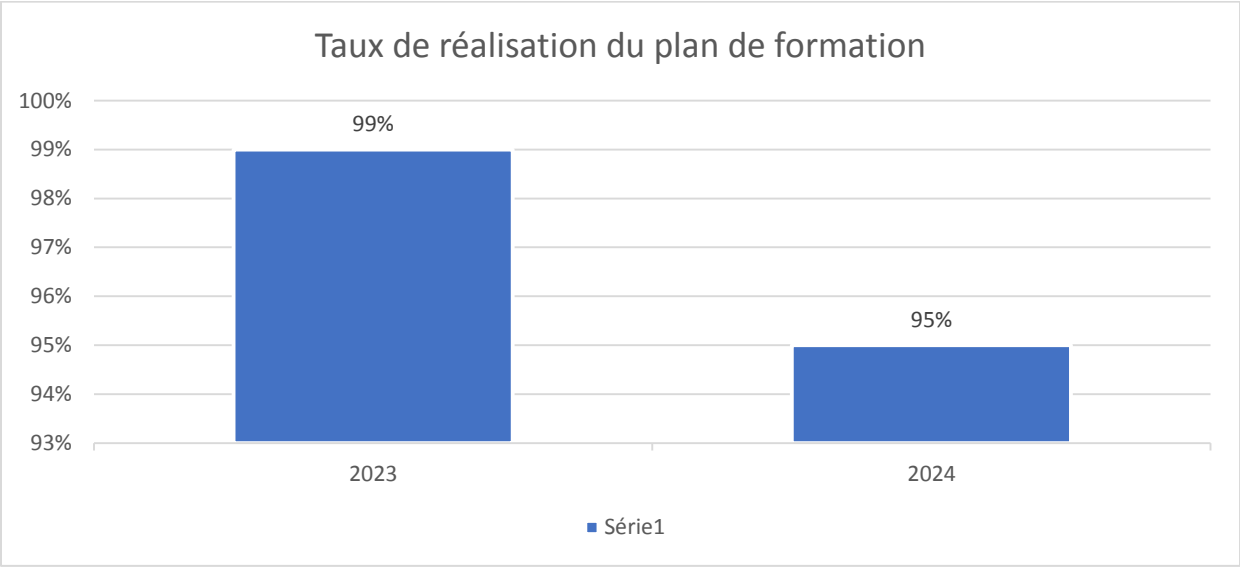
Tableau 10 : Taux de réalisation du plan de formation 2023 2024

Année	2023	2024
Taux de réalisation du plan de formation	99%	95%

Source : Etablit par nos soins à partir des données de l'entreprise.

Les résultats de tableau viennent de l'Bejaia qui les a obtenus par un logicielle

Figure 06 : Répartition de taux réalisation du plan de formation



Source : Etablit par nos soins à partir des données de l'entreprise.

Commentaire :

Entre 2023 et 2024, le taux de réalisation du plan de formation reste élevé, passant de 99 % à 95 %.

Cela reflète une forte implication de l'entreprise dans le développement des compétences de ses salariés.

La légère baisse observée en 2024 peut être due à des contraintes organisationnelles ou budgétaires, mais le niveau reste globalement satisfaisant.

Ce bon taux de réalisation témoigne d'une politique RH efficace et contribue à renforcer la performance et l'engagement du personnel.

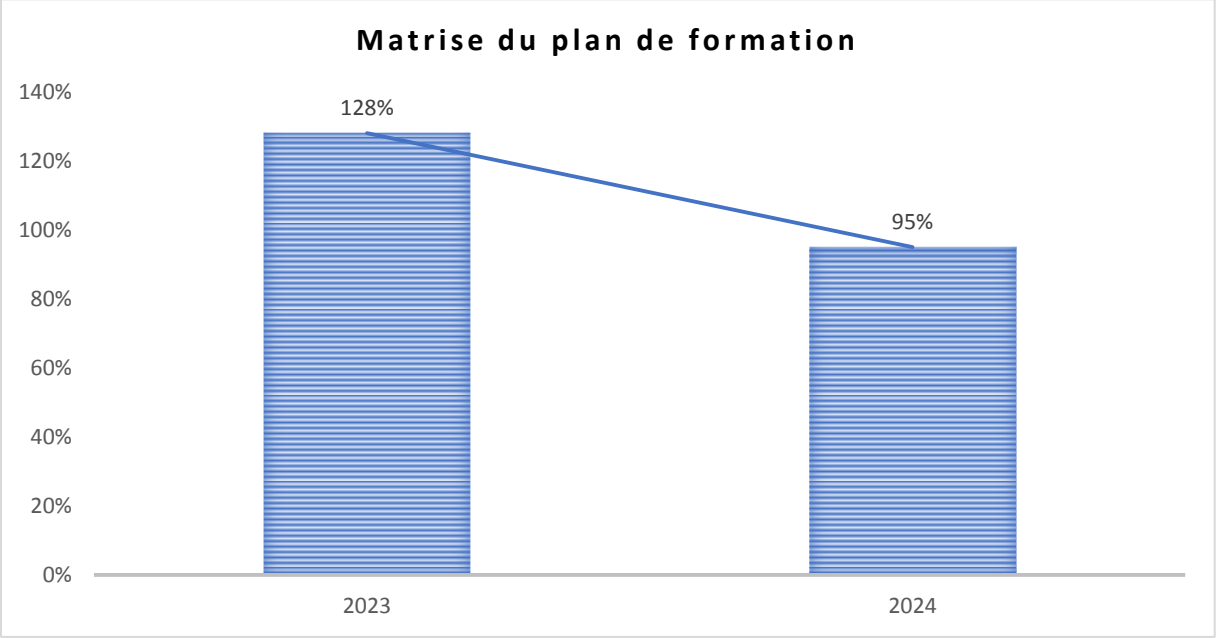
3-4-2 Maitrise du plan de formation : il consiste à gérer efficacement l'ensemble des actions de formation mises en place au sein de l'entreprise. Cela implique d'identifier les besoins en compétences de planifier les formations, de suivre leur mise en œuvre et d'évaluer leur impact.

Tableau 11 : **Maitrise du plan de formation**

Rubriques	2023	2024
Nombre d'effectif inscrit dans le plan de formation	404	590
Nombre d'agent ayant bénéficié de formation	518	559
Résultats	128 %	95 %

Source : Etablit par nos soins à partir des données de l'entreprise.

Figure 07 : maitrise du plan de formation 2023 2024



Source : Etablit par nos soins à partir des données de l'entreprise.

Commentaire :

En 2024

L'entreprise a formé *559* agents, sur un effectif prévu de 590, soit un taux de *95 %*, et ce, par l'adoption de formation de plusieurs groupes dans le même thème.

- Le nombre d'agents formés (559) est légèrement inférieur au nombre inscrit dans le plan (590).
- Un taux de 95 % indique une bonne maîtrise globale, même si toutes les formations prévues n'ont pas été réalisées.
- Cette légère baisse peut s'expliquer par des contraintes :
    - Organisationnelles (imprévus, annulations) ;
    - Budgétaires ; Ou priorités révisées en cours d'année.
- Malgré cela, l'entreprise maintient un niveau élevé de réalisation du plan de formation.

En 2023

L'entreprise a formé *518* agents, sur un effectif prévu de 404, soit un taux de *128%*et ce, par l'adoption de formation de plusieurs groupes dans le même thème.

Le nombre d'agents formés (518) dépasse largement le nombre initialement inscrit au plan (404).

- Cela traduit une flexibilité et une réactivité importantes dans la gestion du plan de formation.
- L'entreprise a su adapter et enrichir ses actions de formation en cours d'année, répondant à des besoins supplémentaires ou urgents.
- Cette situation est positive car elle montre un engagement fort pour le développement des compétences des salariés.
- Sur les deux années, l'entreprise montre une gestion dynamique et globalement efficace de son plan de formation.
- Le dépassement en 2023 témoigne d'une grande réactivité, tandis que la réalisation proche de 100 % en 2024 confirme la bonne maîtrise du dispositif.
- Ces résultats contribuent à renforcer la compétence, la motivation et la performance des salariés.

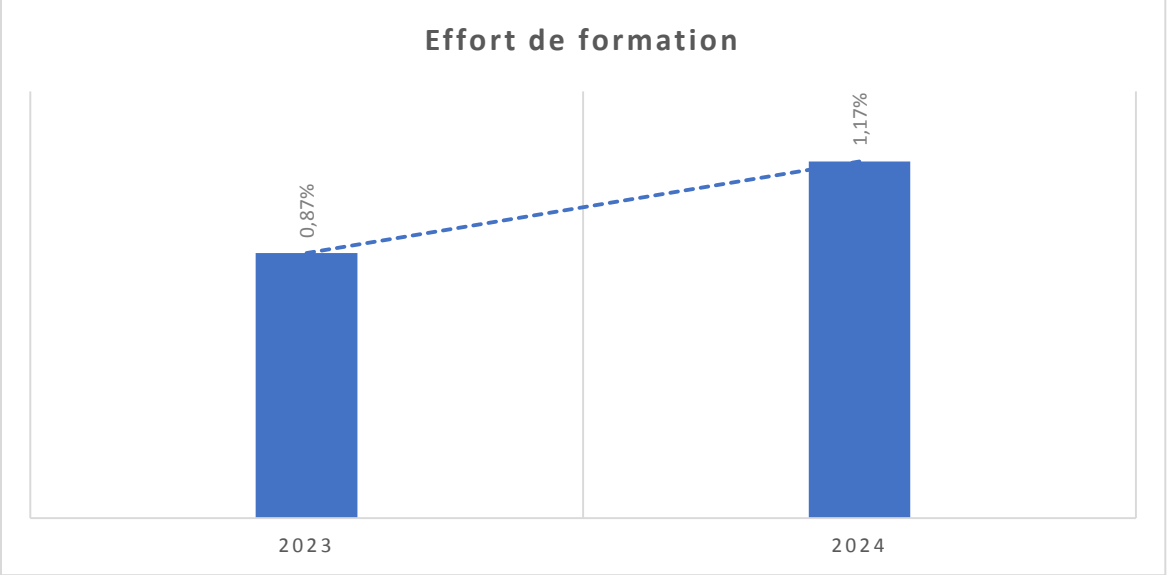
3-4-3 Effort de formation : c'est un indicateur qui montre à quel point l'entreprise s'engage à développer les compétences de son personnel. Plus il est élevé, plus l'entreprise forme ses employés.

Tableau 12 : calcule effort de formation

Année	2023	2024
Montant consacré à la formation	26463 KDA	35589 KDA
Masse salariale	3053635KDA	3032873 KDA
Résultat	(26463/3053635) x 100 =0,87%	(35589/3032873) x 100=1,17%

Source : Etablit par nos soins à partir des données de l'entreprise.

Figure 08: **Effort de formation 2023 2024**



Source : Etablit par nos soins à partir des données de l'entreprise.

Commentaire :

En 2023 l'entreprise a investi 0,87% de sa masse salariale en formation

En 2024 cet effort est monte à 1,17%

Cela présente une hausse de 0,30 point de pourcentage, ce qui est significatif.

En valeur absolue, le montant dédie à la formation a augmenté de 9126 KDA de (26463 à 35589)

En même temps, la masse salariale a légèrement diminue passent de (3053635 a 3032873KDA)

Ce qu'on remarque :

L'entreprise a dépenses plus d'argent pour la formation en 2024 qu'en 2023

Même si elle a un peu moins dépense en salaires elle a augmenté le budget formation

Ce que ça veut dire :

L'entreprise fait plus d'efforts pour former ses employés en 2024 qu'on 2023

Elle montre qu'elle veut améliorer les compétences de son personnel même si elle fait un peu moins de dépenses globales en salaires

3-5 Paie

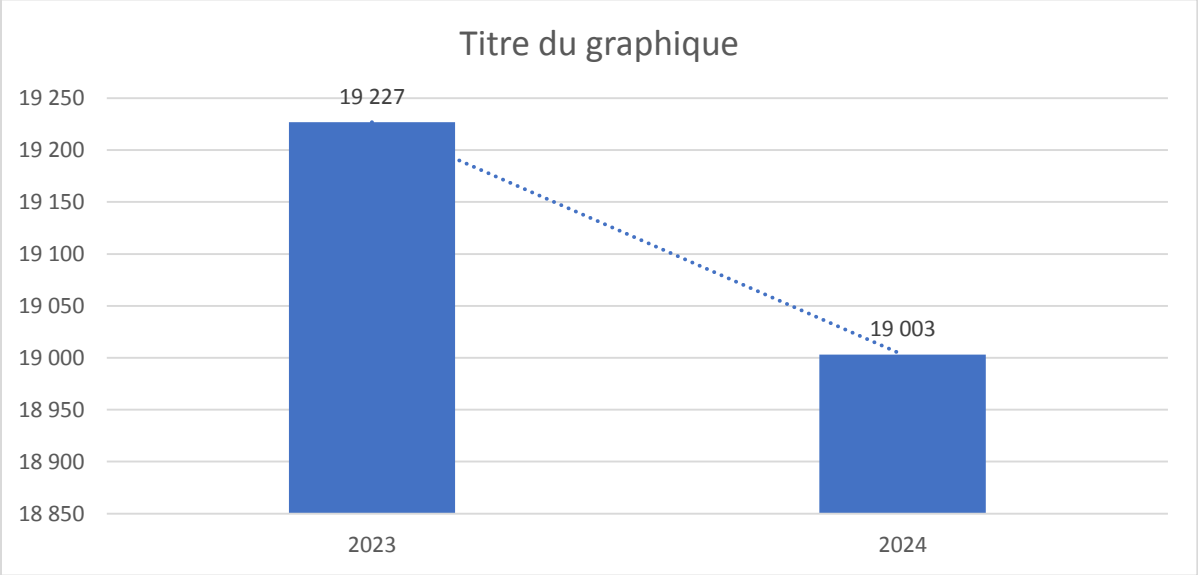
3-5-1 Nombre de bulletins de paie édités : représente le total des fiches de paie produites par l'entreprise sur une période donnée (généralement mensuelle). Cela reflète le nombre de salariés ayant reçu un salaire pour cette période.

Tableau 13 : Nombre de bulletins de paie édités 2023/2024

Année	2023	2024
Nbre de bulletins de paie édités	19227	19003

Source : Etablit par nos soins à partir des données de l'entreprise.

Figure 09 : Nombre de bulletin de paie éditée



Source : Etablit par nos soins à partir des données de l'entreprise.

Commentaire :

La légère baisse du nombre de bulletins de paie entre 2023 et 2024 reste faible et ne montre pas de grand changement dans la gestion du personnel. Cependant, cela peut indiquer une réduction des effectifs ou une meilleure organisation des ressources humaines à l'EP Béjaïa. Pour mieux comprendre cette évolution, il serait utile de comparer cet indicateur avec d'autres, comme le taux de départs, le nombre de recrutements ou les mouvements du personnel sur la même période.

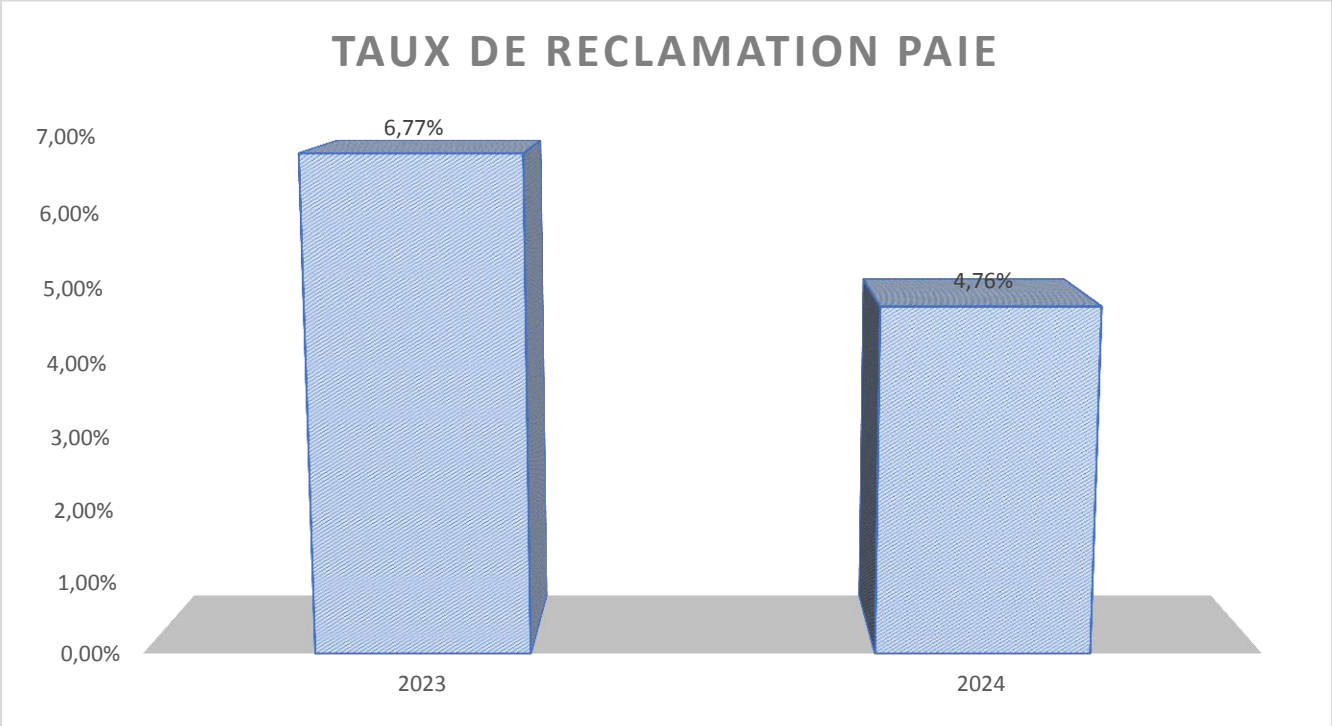
3-5-2 Taux de réclamation paie : montre combien de salariés qui se sont plaints d'erreurs sur leur fiche de paie. C'est un indicateur de la qualité du traitement de la paie.

Tableau 14 : **calcul de taux de réclamation paie**

Années	2023	2024
Nbre de bulletins	19227	19003
Taux de réclamation paie	1302	904
Résultats	(1302\19227) x 100= 6,77%	(904\19003) x 100=4,76%

Source : Etablit par nos soins à partir des données de l'entreprise.

Figure 10: Taux de réclamation paie



Source : Etablit par nos soins à partir des données de l'entreprise.

Commentaire :

On constate une amélioration significative entre 2023 et 2024. En effet, le taux de réclamation est passé de 6,77 % à 4,76 %, soit une baisse de 2,01 points. Cette évolution traduit un progrès notable dans la fiabilité du traitement de la paie. Plusieurs facteurs peuvent expliquer cette amélioration :

- Renforcement du contrôle et de la vérification des bulletins avant distribution.
- Formation ou professionnalisation accrue du personnel chargé de la paie.
- Mise en place d'un logiciel de paie plus performant ou mieux paramétré.

- Prise en compte des réclamations antérieures pour corriger les erreurs récurrentes.

Cette baisse du taux de réclamation contribue à améliorer la satisfaction des employés et renforce la confiance dans le système RH. Elle témoigne également de la capacité du service RH à s'inscrire dans une démarche de qualité continue.

3-5-3 Délai moyen de validation d'un bulletin de paie : correspond au temps moyen qu'il faut, entre la création d'un bulletin de paie et sa validation finale (c'est-à-dire son approbation pour être versé au salarié). Plus ce délai est court, plus le traitement de la paie est rapide et efficace.

Tableau 15 : **Délai moyen de validation d'un bulletin de paie**

Années	2023	2024
Délai moyen de validation d'un bulletin de paie	14 minutes	10 minutes

Commentaire :

Il y a une amélioration du processus de paie, ce qui peut impliquer

Cette réduction de 4 minutes suggère que des efforts ont été faits pour optimiser la validation des bulletins de paie, ce qui peut impliquer

- une automatisation accrue
- une meilleure organisation
- une réduction des erreurs nécessitant relecture

3-6 Accidents de travail :

3-6-1 Taux de fréquence :

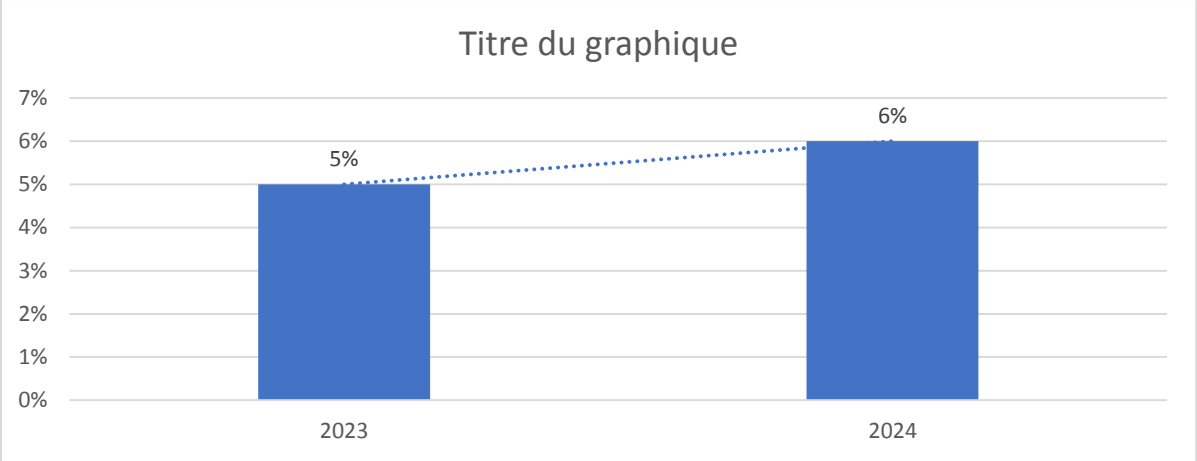
Le taux de fréquence est un indicateur de sécurité qui mesure la fréquence des accidents du travail avec arrêt, rapportée à un volume de travail donné. Il permet d'évaluer le niveau de risque et la fréquence des accidents survenus dans une organisation

Tableau 16 : taux de fréquence 2023/ 2024

Année	2023	2024
Taux de fréquence	5%	6%

Source : Etablit par nos soins à partir des données de l'entreprise.

Figure 11: **Répartition de taux de fréquence entre 2023 et 2024**



Source : Etablit par nos soins à partir des données de l'entreprise.

Commentaire :

Le taux fréquence pour l'exercice 2024 est de **06%,** une évolution de 1% a été observée comparée à l'année 2023 dû principalement aux accidents de travail.

Le pourcentage le plus élevé d'accidents de travail a été observé chez les travailleurs âgés entre 45 et 55 ans ayant une ancienneté allant de 10 à 15 ans, cela est dû à une ancienneté acquise et une perte des automatismes de sécurité liés à la manipulation du matériel et des marchandises, ainsi qu'une non observance des mesures rigoureuses de sécurité au travail.

Cette situation montre qu'il est important de :

- Renforcer les formations en sécurité, même pour les salariés les plus anciens,
- Rappeler régulièrement les consignes de sécurité,
- Et adapter certains postes de travail si nécessaire.

Conclusion du chapitre :

Ce chapitre nous a permis de présenter l'Entreprise Portuaire de Béjaïa en exposant son historique, sa structure et ses principales missions. Cette analyse a contribué à une meilleure compréhension du cadre institutionnel et fonctionnel dans lequel s'inscrit la gestion des ressources humaines.

Il en ressort que la fonction RH occupe une place stratégique au sein de l'organisation, notamment à travers la gestion des effectifs, la valorisation des compétences et l'amélioration des conditions de travail. La connaissance de ce contexte organisationnel constitue un préalable essentiel à l'élaboration d'un tableau de bord social.

En somme, cette phase d'observation et de diagnostic s'avère cruciale pour concevoir des outils efficaces de pilotage RH, permettant une prise de décision éclairée et une anticipation des besoins futurs de l'entreprise.

Conclusion générale

Conclusion générale

L'évolution des pratiques managériales oblige aujourd'hui les entreprises à adopter une gestion des ressources humaines plus stratégique, fondée sur des données fiables et pertinentes. Dans ce contexte, le tableau de bord RH s'impose comme un outil essentiel, permettant de centraliser les informations sociales, d'évaluer l'impact des actions menées et d'appuyer la prise de décision de manière plus éclairée.

L'étude menée au sein de l'Entreprise Portuaire de Béjaïa révèle que la mise en place d'un tableau de bord social représenterait une réelle opportunité pour améliorer le pilotage de la fonction RH. Cet outil offrirait une meilleure capacité d'anticipation des besoins en personnel, un suivi régulier d'indicateurs clés tels que le turnover, l'absentéisme ou encore l'efficacité des recrutements, et permettrait ainsi d'aligner la gestion RH sur les objectifs de performance et de durabilité de l'entreprise.

Les résultats confirment que le tableau de bord RH constitue un levier précieux pour optimiser la gestion des effectifs et planifier les ressources humaines de manière proactive. Toutefois, l'étude met également en évidence une limite importante : le manque de formation des utilisateurs, qu'il s'agisse des responsables RH ou des cadres opérationnels. Sans les compétences nécessaires pour analyser et exploiter les données, le potentiel de l'outil reste largement sous-utilisé. Par conséquent, l'instauration d'un tableau de bord RH à l'EP Béjaïa ne peut se résumer à une démarche technique ; elle doit s'inscrire dans un véritable projet stratégique, nécessitant des ressources adaptées, un accompagnement soutenu et une implication forte de l'ensemble des parties prenantes. En définitive, cette initiative permettrait de professionnaliser davantage la gestion des ressources humaines et de renforcer l'efficacité globale de l'organisation, en l'inscrivant pleinement dans les enjeux actuels et futurs de performance.

Bibliographie

I. Ouvrage

1. ALAZARD C, Sabine SEPARI, « contrôle de gestion », Ed. DUNOD, Paris, 2007.
2. DAVID.A BLONDINE.S <Mesurer la performance des ressources humaines>, Edition d'organisation paris 2009.
3. F. Hemici/ M. Bounab, « Technique de gestion », 3 -ème édition, DUNOD, Belgique, 2012.
4. Hemici F et Bounab M (septembre 2012), Techniques de gestion, 3eme édition, Belgique.
5. NORBERT guedji, « Le contrôle de gestion », Edition d'organisation, paris, 2000.

II. Document

- La fonction Ressources humaines |Ministère de l'Économie des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique 14/04/25 12h02
- livre_blanc_kpis_rh_2024.pdf 18/03/2025 11h43
- Qu'est-ce que le NPS? Définition et méthode de calcul [2025] • Asana 3/04/2025 18h43

Table de matières

Remerciements
Dédicace
Abréviations
Liste des tablaux
liste des figures
Sommaire
Introduction générale 1

CHAPITRE I : Le pilotage de la fonction RH

Introduction 3
Section 01 : Généralités sur la fonction RH 3
1-Définition de la fonction RH 3
2 - Les taches de la fonction RH 3
2-1 Le recrutement des salariés 3
2-2 La rémunération du personnel 3
2-3 L'amélioration des conditions de travail 3
2-4 La gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences 4
3-Les enjeux de la FRH 4
3.1 Au niveau de la production, ... 4
3.2 Au niveau commercial 4
3.3 Au niveau financier, ... 4
3.4 Au niveau stratégique, ... 4
4-Les objectifs de la FRH 4
Section 02 : La performance de la fonction des ressources humaines 5
1-Definition de la performance RH 5
2-Les indicateurs de performance des RH 6
2-1 Indicateurs liés aux conditions de travail 6
2-1-1 Taux de TURN-OVER 6
2-1-2 Taux d'absentéisme 6
2-1-3 Ratio hommes/femmes 6
2-2 Indicateur de gestion des carrières 7
2-2-1 Taux de promotion interne 7
2-3 Indicateurs de recrutement 7
2-3-1 Durée du processus de recrutement 7
2-3-2 Satisfaction des candidats 7

2-3-3 Prévenance des candidats 7
2-3-4 Taux de réussite des périodes d'éssai 8
2-3-5 Taux de Rétention des collaborateurs 8
Section 03 : le tableau de bord RH comme outil de pilotage de la performance RH 8
1-Définition de tableau de bord RH 8
2- les étapes de construction d'un tableau de bord RH 8
3-Les indicateurs d'un tableau de bord 10
4- La différence entre monétaire et physique 10
5- Méthodes utilisées pour établir un tableau de bord RH 10
6- Les avantages 11
7- Les limites[7] 11
Conclusion 11

CHAPITRE II : Tableau de bord au sein de l'EP Bejaia

Introduction 15
Section 01 : Méthodologie de stage pratique 15
Section 02 : présentation de l'organisme d'accueil 16
1-Historique de l'Entreprise Portuaire de Bejaia 16
2-Missions et activités de l'entreprise 17
2-1 Missions de l'entreprise 17
2-2 Activités de l'entreprise 17
3-Organisation de l'entreprise 17
3-1- Direction Générale 17
3-2 Direction Commerciale 17
3.-3 Direction Digitalisation 17
3-4 Direction Ressources Humaines 17
3-5 Direction Finances et Comptabilité 17
3-6 Direction Exploitation 17
3-7 Direction Travaux et Développement 17
3-8 Direction Remorquage 17
3-9 Direction Capitainerie. 17
3-10 Direction Maintenance 17
Section 03 : Elaboration d'un tableau de bord RH et analyse des performances RH 19
1 Définition et objectifs des indicateurs suivant 19
1-1 Effectif 19

1-2 Mouvement 19
1-3. Formation 19
1-4 Compétence 19
1-5 Paie.. 19
1-6 Accident de travail 19
2-Les indicateurs de tableau de bord RH 20
3- synthèse de réponse aux questions de l'entretien concernant les tableaux de bord a l'EP Bejaia 21
3- L'analyse des indicateurs du TBRH 24
3-1 Effectif 24
3-2 Valeur ajoutée du capital humain 25
3-2-1 Ratio Charge de personnel / Valeur ajoutée 26
3-2-2 Ratio de productivité 27
3-3 Mouvement 28
3-3-1 Turnover 28
3-3-2 Taux d'absentéisme 30
3-4 Formation et compétences 31
3-4-1 Taux de réalisation du plan de formation 31
3-4-2 Maitrise du plan de formation 32
3-4-3 Effort de formation 33
3-5 Paie 35
3-5-1 Nombre de bulletins de paie édités 35
3-5-2 Taux de réclamation paie 36
3-5-3 Délai moyen de validation d'un bulletin de paie 37
3-6 Accidents de travail 37
3-6-1 Taux de fréquence 37
Conclusion 39
Conclusion générale 40
Bibliographie 41
Table de matiéres 42
Résumé

Résumé

Tableau de bord est un outil de gestion qui regroupe des indicateurs clés pour suivre, analyser et piloter l'activité d'une organisation ou d'un service, il facilite la prise de décision et l'amélioration continue des pratique RH.

Avec une application concrète à l'Entreprise Portuaire de Béjaïa (EP Béjaïa). L'objectif est de montrer comment cet outil permet de suivre des indicateurs clés (effectifs, absentéisme, turnover, formation, paie, accidents du travail) pour améliorer la performance RH.

Après avoir présenté un cadre théorique sur la fonction RH et les outils de mesure de performance, un stage pratique a été réalisée à l'EP Béjaïa, à l'aide d'entretiens avec les responsables RH. Les résultats montrent que le tableau de bord, mis en place depuis 2013, est un outil stratégique efficace. Toutefois, son utilité dépend de la fiabilité des données, de la formation des utilisateurs et de sa mise à jour régulière

Mot clé : tableau de bord, indicateurs, l'EP Bejaia, performance RH.

Summary :

The dashboard is a management tool that brings together key indicators to monitor, analyze, and manage the activities of an organization or department. It facilitates decision-making and the continuous improvement of HR practices.

With a practical application at the Port Company of Béjaïa (EP Béjaïa), the objective is to show how this tool enables the monitoring of key indicators (workforce, absenteeism, turnover, training, payroll, workplace accidents) to enhance HR performance.

After presenting a theoretical framework on the HR function and performance measurement tools, a practical internship was carried out at EP Béjaïa through interviews with HR managers. The results show that the dashboard, implemented since 2013, is an effective strategic tool. However, its usefulness depends on the reliability of data, user training, and regular updates.

Keywords: dashboard, indicators, EP Béjaïa, HR performance.

ملخص

يُعدّ **لوحة القيادة** أداةً إدارية تجمع بين مؤشرات رئيسية لمتابعة وتحليل وتوجيه أنشطة مؤسسة أو قسم معين، وهي تُسهِّل اتخاذ القرار وتُسهم في التحسين المستمر للممارسات في مجال الموارد البشرية.

وبتطبيق عملي على **المؤسسة المينائية لبجاية(EP Béjaïa)** ، يهدف هذا العمل إلى إظهار كيف تُمكّن لوحة القيادة من متابعة مؤشرات أساسية (كالعمالة، الغيابات، دوران الموظفين، التكوين، الأجور، وحوادث العمل) لتحسين أداء الموارد البشرية.

بعد عرض إطار نظري حول وظيفة الموارد البشرية وأدوات قياس الأداء، تم إجراء تدريب ميداني بالمؤسسة من خلال مقابلات مع مسؤولي الموارد البشرية. وقد أظهرت النتائج أن لوحة القيادة، التي تم اعتمادها منذ سنة 2013، تُعد أداة استراتيجية فعّالة. إلا أن فعاليتها تعتمد على موثوقية البيانات، وتكوين المستخدمين، وتحديثها المنتظم.

الكلمات المفتاحية :لوحة القيادة، المؤشرات، المؤسسة المينائية لبجاية، أداء الموارد البشرية.