

**ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES**

# **EHEC**

**Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de  
Master en sciences commerciales**

**Spécialité : Management et entrepreneuriat**

**THEME :**

**Etude des dysfonctionnements liés au manque  
à produire et leur impact sur la performance  
humaine d'une briqueterie**

**ETUDE DE CAS : SARL FRERES  
BENABDALLAH**

**Présenté par :**

**Mlle, Meriem BENABDALLAH**

**Encadreur:**

**Mme, Karima, Ismahane GRIM**

**(Maitre des conférences B)**

**09ème Promotion**

**Juin 2022**



**ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES**

**EHEC**

**Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de  
Master en sciences commerciales**

**Spécialité : Management et entrepreneuriat**

**THEME :**

**Etude des dysfonctionnements liés au manque  
à produire et leur impact sur la performance  
humaine d'une briqueterie**

**ETUDE DE CAS : SARL FRERES  
BENABDALLAH**

**Présenté par :**

**Mlle, Meriem BENABDALLAH**

**Encadreur:**

**Mme, Karima, Ismahane GRIM**

**(Maitre des conférences B)**

**09ème Promotion**

**Juin 2022**

## **DEDICACES**

*Je dédie ce mémoire à mon très cher papa que Dieu le tout puissant le couvre de sa miséricorde.*

*A celle qui m'a donné la vie, ma mère et qui a attendu avec Patience les fruits de sa bonne éducation, ainsi qu'à tous les personnes qui ont de l'importance pour moi.*

## REMERCIEMENTS

*Je remercie Dieu le tout puissant de m'avoir donné le courage et la patience pour terminer ce travail.*

*J'exprime mes sincères remerciements à mon encadrante Mme. GRIM. Karima Ismahane pour sa disponibilité et ses précieux conseils tout au long de la préparation du mémoire.*

*Mes vifs remerciements s'adressent également à Mr. BOUCHAREB Rabeah, mon promoteur au sein de la briqueterie FRERES BENABDALLAH pour sa patience et sa collaboration pour réaliser cette étude pratique.*

*J'adresse mes remerciements aussi aux membres du jury qui nous ont fait l'honneur de leur présence.*

*De même, j'exprime à travers ces mots ma profonde gratitude à l'ensemble des enseignants de l'EHEC qui ont contribué, tout au long de mon cursus au développement de mes connaissances et de m'avoir inculqué ma façon de raisonner.*

*Enfin, nous remercions tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.*

### Liste des figures

<b>Numéro</b>	<b>Titre de la figure</b>	<b>Page</b>
<b>01</b>	Le système de production.	<b>09</b>
<b>02</b>	Principe d'une étude de sécurité basée sur les principes de l'action dangereuse.	<b>21</b>
<b>03</b>	Démarche de fonctionnement de l'APR contenant le modèle implicite de l'accident.	<b>23</b>
<b>04</b>	Démarche de fonctionnement d'une AMDE ou d'une AMDEC.	<b>24</b>
<b>05</b>	Schématisation de l'élaboration de l'arbre des causes.	<b>27</b>
<b>06</b>	Principe d'un arbre d'événements.	<b>28</b>
<b>07</b>	Etapas de l'élaboration du diagramme causes conséquences et outils pouvant y être associés éventuellement.	<b>30</b>
<b>08</b>	Structure d'un diagramme causes conséquences.	<b>31</b>
<b>09</b>	Le modèle d'accident selon PERILHON.P.	<b>32</b>
<b>10</b>	Mode de recherche déductif, inverse au sens de déroulement des dysfonctionnements.	<b>35</b>
<b>11</b>	Mode de recherche inductif, identique au sens de déroulement des dysfonctionnements.	<b>35</b>
<b>12</b>	Briques Fabriquées à SARL FRERES BENABDALLAH.	<b>62</b>
<b>13</b>	L'organisation fonctionnelle de SARL FRERES BENABDALLAH.	<b>63</b>
<b>14</b>	Processus de fabrication des briques.	<b>65</b>
<b>15</b>	Four tunnel.	<b>67</b>
<b>16</b>	Effectifs selon le sexe.	<b>83</b>
<b>17</b>	La répartition de la population selon la tranche d'âge.	<b>84</b>
<b>18</b>	La répartition de la population d'étude selon la situation matrimoniale.	<b>85</b>
<b>19</b>	La répartition de la population d'étude selon le statut professionnel.	<b>86</b>
<b>20</b>	La répartition de la population d'étude selon l'ancienneté dans l'entreprise.	<b>87</b>

<b>21</b>	La satisfaction des salariés vis-à-vis du salaire perçu.	<b>90</b>
<b>22</b>	Les modalités de reconnaissance existantes au sein de la briqueterie.	<b>92</b>
<b>23</b>	Les attentes d'hierarchie.	<b>93</b>
<b>24</b>	Les effets de la mauvaise communication.	<b>94</b>

### Liste des tableaux

<b>Numéro</b>	<b>Titre du tableau</b>	<b>Page</b>
<b>01</b>	Les indicateurs de dysfonctionnements : indicateurs de structures et de comportement.	<b>16</b>
<b>02</b>	Les causes des risques psychosociaux.	<b>17</b>
<b>03</b>	Exemple de tableau utilisable pour l'APR.	<b>24</b>
<b>04</b>	Exemple de la présentation d'une AMDE ou d'une AMDEC.	<b>25</b>
<b>05</b>	Exemple d'une grille de criticité réalisée dans le cadre d'une AMDEC.	<b>26</b>
<b>06</b>	La performance externe et la performance interne.	<b>45</b>
<b>07</b>	Les écarts de production pendant les exercices 2019, 2020 et 2021.	<b>78</b>
<b>08</b>	La répartition de l'effectif de 2020, 2021 et 2022.	<b>78</b>
<b>09</b>	La répartition des effectifs par tranche d'âge et sexe.	<b>79</b>
<b>10</b>	Pyramide d'ancienneté.	<b>80</b>
<b>11</b>	Masse salariale réalisée / chiffre d'affaire (Avril 2022).	<b>80</b>
<b>12</b>	La répartition de l'absentéisme de mois de Mars et Avril 2022.	<b>81</b>
<b>13</b>	La répartition de la population d'étude selon le sexe.	<b>83</b>
<b>14</b>	La répartition de la population d'étude selon les tranches d'âge.	<b>83</b>
<b>15</b>	La répartition de la population d'étude selon la situation matrimoniale.	<b>84</b>
<b>16</b>	La répartition de la population d'étude selon le statut professionnel.	<b>85</b>
<b>17</b>	La répartition de la population d'étude selon l'ancienneté dans l'entreprise.	<b>86</b>
<b>18</b>	La répartition de la population d'étude selon le trajet domicile-briqueterie.	<b>87</b>
<b>19</b>	Vision claire des salariés aux objectifs et stratégies de la briqueterie.	<b>88</b>
<b>20</b>	Les fiches de postes des salariés	<b>88</b>
<b>21</b>	.Polyvalence des salariés au niveau de la briqueterie.	<b>89</b>
<b>22</b>	La satisfaction des salariés par CSP à l'égard du salaire.	<b>90</b>

<b>23</b>	La satisfaction de la population d'étude en matière de reconnaissance de travail effectué.	<b>91</b>
<b>24</b>	Motivation par hiérarchie.	<b>93</b>
<b>25</b>	La communication au sein de la briqueterie.	<b>93</b>
<b>26</b>	Le nombre de formations suivies.	<b>94</b>
<b>27</b>	La détermination des besoins de formation.	<b>95</b>
<b>28</b>	L'évaluation de la formation reçue.	<b>95</b>
<b>29</b>	L'évaluation des compétences au niveau de l'entreprise.	<b>96</b>

## Liste des abréviations

**AMDE(C)** : Analyse des modes de défaillance et de leurs effets (et de leur Criticité).

**APR** : Analyse préliminaire des risques.

**CSP** : Catégorie socioprofessionnel.

**DAF** : Directeur administratif et financier.

**EH**: L'efficacité humaine.

**ETC** : équivalent temps complet.

**INRS** : Institut nationale de recherche et de sécurité.

**KPI**: Key performance indicator.

**MADS** : Modèle d'Analyse des Dysfonctionnements des Systèmes.

**MOSAR** : Méthode Organisée et Systémique d'Analyse des Risques.

**NAP** : Nomenclature des activités et des produits.

**PME** : Petite moyenne entreprise.

**RH** : Ressources humaines.

**VA** : Valeur ajoutée.

## SOMMAIRE :

<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>2</b>
<b><u>Chapitre 01</u> : L'analyse des dysfonctionnements liés au manque à produire.....</b>	<b>6</b>
Section 01 : Généralités sur l'entreprise industrielle et les systèmes de production.....	7
Section 02 : Les indicateurs des dysfonctionnements dans l'entreprise industrielle.....	11
Section 03 : L'analyse des dysfonctionnements pour une meilleure maîtrise des risques...	17
<b><u>Chapitre 02</u> : La recherche de la performance humaine.....</b>	<b>39</b>
Section 01 : Conceptualisation de la performance.....	40
Section 02 : Caractéristiques, dimensions et typologies de la performance.....	44
Section03 : La mesure de la performance humaine.....	51
<b><u>Chapitre 03</u> : Etude de cas briqueterie FRERES BENABDALLAH.....</b>	<b>60</b>
Section 01 : Présentation de la briqueterie FRERES BENABDALLAH.....	61
Section 02 : Présentation de la méthodologie de recherche.....	68
Section 03 : Etat des lieux et diagnostic RH de la briqueterie objet de notre cas d'étude.....	78
Conclusion .....	98
Bibliographie.....	101
Annexes.	
Table des matières.	

# INTRODUCTION

Dans un monde complexe en pleine métamorphose où la création de valeur est une question de survie pour l'entreprise, les problèmes liés au manque à produire ou bien les dysfonctionnements de production constituent un enjeu majeur pour les chefs d'entreprise. En effet, les conséquences de ces dysfonctionnements affectent considérablement la performance organisationnelle, humaine et financière de l'entreprise.

Le manque à produire résulte des dysfonctionnements qui sont engendrés par l'interaction entre les structures et les comportements produits : les pannes des machines, un taux élevé d'absentéisme, une plus grande rotation du personnel, l'accroissement du nombre d'accidents de travail et l'augmentation des produits rebutés.

La performance de l'entreprise est étroitement liée à la coordination optimale de ses ressources matérielles, humaines, financières et informationnelles. Son objectif consiste à réaliser des profits, en assurant une production maximale sans avoir à accuser des arrêts de production. Cependant, certains dysfonctionnements ne sont ni identifiés, ni donc contrôlés. Le souci majeur auquel est confrontée la briqueterie FRERES BENABDALLH réside dans l'identification et l'évaluation de ces dysfonctionnements puis leur réduction en vue de limiter les risques qui en découlent.

Le sujet de cette recherche tire toute son importance de la nécessité de s'intéresser de près aux dysfonctionnements dans leurs multiples dimensions. Ces dysfonctionnements une fois détectés, vont permettre à la briqueterie objet de notre cas d'étude d'engager un processus de recherche de solutions pour assurer l'efficacité de son fonctionnement, ces solutions lui permettront d'améliorer la qualité de sa production, d'accroître sa rentabilité et de garantir sa pérennité à long terme.

Le choix de ce sujet n'est pas dû au hasard ; il s'agit d'un sujet d'actualité et d'intérêt capital pour l'entreprise algérienne, en général et la briqueterie FRERES BENABDALLAH en particulier. Ceci participe aussi du mérite qu'il suscite aujourd'hui de figurer parmi les préoccupations du management moderne.

Les axes de la problématique de recherche, que nous tenterons de mettre en valeur, tout au long de la réalisation de cette étude sur le terrain de ladite entreprise portent sur les préoccupations et éléments de réflexion suivants :

***Quels sont les principaux dysfonctionnements liés au manque à produire au sein de la briqueterie ?***

Pour ce faire, nous nous sommes référés aux deux questions secondaires suivantes :

- a.** Le manque à produire auquel fait face l'entreprise s'explique-t-il par l'absence d'une politique de production adaptée aux exigences de l'activité briqueterie ?
- b.** Quel est l'apport du management dans la maîtrise du processus de production et la recherche de la performance humaine au niveau de la briqueterie objet de notre cas d'étude ?

Pour pouvoir répondre à tous ces questionnements, nous avons jugé opportun d'émettre les hypothèses suivantes, comme guide d'orientation de notre travail de recherche :

**Hypothèse 01 :** Le manque à produire résulte du déficit en compétences humaines et organisationnelles

**Hypothèse 02 :** L'organisation actuelle dominée par des logiques de gestion classique n'a pas permis la recherche de la performance humaine de la briqueterie.

**Hypothèse 03 :** Les pratiques managériales introduites par l'entreprise ne répondent pas aux exigences du management moderne dans son approche globale et préventive.

Dans le présent travail de recherche, nous avons préconisé l'adoption d'une approche systémique reposant sur une méthodologie descriptive et analytique, à travers des études de monographie du phénomène étudié. Cette démarche, que nous mettrons en valeur, tout au long de la réalisation de ce travail de recherche se veut globale et intégrée, puisque nous ne pouvons comprendre la réalité des dysfonctionnements liés au manque à produire et leurs origines, en dehors d'une telle démarche.

L'adoption d'une telle approche permet un éclairage sur le domaine cité, ainsi que ses exigences et de situer l'impact de ces dysfonctionnements sur la performance humaine de l'entreprise en question.

Nous avancerons, de ce fait, le cadre théorique ayant inspiré notre réflexion. Puis nous confronterons nos premiers questionnements nés de la revue de littérature à l'épreuve empirique. Dans cette optique, nous avons opté sur le plan théorique pour un enchaînement logique d'idées partant du général au particulier, et reposant sur une recherche documentaire sur quatre grands volets : l'entreprise et la production industrielle, les dysfonctionnements liés au manque à produire, la maîtrise des risques et la recherche de la performance humaine.

Au plan pratique, nous avons effectué dans un premier temps, un état des lieux des écarts de production enregistrés et un diagnostic RH de l'entreprise objet de notre cas d'étude. Pour ce faire, nous nous sommes appuyés sur l'observation participante, en notre qualité de stagiaire au sein de cette briqueterie. Nous avons fait une synthèse du contenu des entretiens qui se sont déroulés librement avec les responsables concernés, et plus particulièrement le directeur administratif et financier et le directeur de production, afin de recueillir les informations et approfondir les connaissances pratiques liées à la problématique de départ.

En deuxième lieu, nous avons réalisé une étude quantitative, en utilisant la méthode descriptive d'analyse univariée. Il s'agit d'une enquête par sondage sur la base d'un questionnaire administré en mode face à face, auprès d'un échantillon de salariés relevant des structures fonctionnelles et opérationnelles de ladite briqueterie, ayant pour objectifs de comprendre la nature de la politique RH de l'entreprise, de situer la perception des salariés à l'égard des conditions de travail et des modalités de reconnaissance du travail réalisé et de recueillir l'information nécessaire à la confirmation ou à l'infirmité des hypothèses posées dans notre travail de recherche.

Sur le plan méthodologique, ce travail est structuré autour de trois (03) chapitres, dont deux (02) théoriques et un (01) pratique. Son contenu est présenté ainsi :

Le premier chapitre est divisé en trois sections. Dans une première section, nous exposerons un aperçu sur des généralités, concernant l'entreprise industrielle et les systèmes productifs. La deuxième section portera sur les indicateurs de dysfonctionnements liés au manque à produire, en mettant en valeur la notion de dysfonctionnement.

La troisième section sera au cœur de l'analyse des dysfonctionnements pour une meilleure maîtrise des risques, en définissant le concept de risque, également l'analyse des risques, ainsi que les trois méthodes de l'analyse des risques et mettra en évidence le rôle des managers en matière de prévention des risques organisationnels et humains.

Par ailleurs, le deuxième chapitre, traite de manière approfondie la performance humaine de l'entreprise. Pour cela, nous débuterons ce chapitre par une première section qui abordera le concept de performance, en mettant en exergue ses notions voisines et ses objectifs.

Dans la deuxième section, nous entamerons les caractéristiques, les dimensions et typologies de la performance, en mettant en lumière les aspects liés à la maîtrise de cette dernière. Enfin, nous finirons ce chapitre par une troisième section, où seront exposées, les indicateurs de mesure de la performance humaine et le tableau de bord RH comme outil incontournable de pilotage des ressources humaines de l'entreprise.

Le troisième et le dernier chapitre est divisé en trois sections, la première section sera centrée sur la présentation de la briqueterie FRERES BENABDALLAH, son activité, ses missions, ainsi que le processus de fabrication des briques au sein de ladite briqueterie.

La deuxième section, se focalisera sur la présentation de la méthodologie de recherche, en définissant le cadre général de l'enquête qualitative et de l'enquête quantitative. Dans la troisième section, nous ferons un état des lieux des prévisions et des réalisations en termes de production et de diagnostic RH de la briqueterie objet de notre cas d'étude, en mettant en exergue les principaux indicateurs RH, en faisant une synthèse du contenu des entretiens effectués avec le directeur administratif et financier et le directeur de production de l'entreprise. Par la suite, nous procéderons à l'interprétation des résultats obtenus à l'issue de l'enquête par questionnaire menée sur le terrain de la briqueterie objet de notre cas d'étude, comportant des critiques et des recommandations pratiques.

Il est à noter ainsi que nous avons rencontré des contraintes lors de la préparation de notre travail de recherche, qui sont dues essentiellement à la sensibilité du thème, voire son actualité.

## **CHAPITRE 01 :**

**L'analyse des dysfonctionnements liés au manque à produire.**

L'entreprise de la nouvelle génération n'est plus un ensemble de moyens de production mais plutôt un système ouvert en pleine interaction avec son environnement.

De nouveaux impératifs s'imposent face un marché marqué par une concurrence de plus en plus rude comme la recherche de la qualité totale, de l'excellence et de la performance globale. A cet égard, le souci essentiel d'une entreprise est de se développer harmonieusement et de façon optimale sur le long terme, en maîtrisant le mieux possible les différents facteurs de son développement, pour rester activement adaptée à un environnement mouvant, à la mutation à laquelle elle devra contribuer, tout en conservant l'autonomie de ses décisions clés.

Dans ce cadre, l'étude des dysfonctionnements liés au manque à produire constitue une problématique cruciale dans les entreprises d'aujourd'hui. Afin de mener à bien notre travail de recherche, nous avons scindé ce chapitre en trois sections, la première section sera consacrée à la présentation des généralités sur l'entreprise industrielle et les systèmes de production. La deuxième section aura pour objet de développer les principaux indicateurs de dysfonctionnement dans l'entreprise industrielle, en abordant la notion de dysfonctionnement et ses principaux indicateurs de structure et de comportement.

Enfin, la troisième section sera consacrée à la mise en évidence du concept de risque et de l'analyse des risques, des différentes méthodes y afférentes ainsi que les rôles des managers en matière de maîtrise des risques humains et organisationnels.

## **SECTION 1 : Généralités sur l'entreprise industrielle et les systèmes de production.**

L'entreprise est un ensemble très complexe qui fonctionne comme un être vivant. Elle vend, produit, achète, crée, innove, enrichit, dans un cadre formé de multiples contraintes. Toute cette activité n'existe que par le travail productif de très nombreux rouages; il y a les services commerciaux, financiers, de production, de qualité, d'entretien, d'achats, du personnel, d'organisation, de recherche, etc.

Aucun des rouages n'est indépendant des autres, et chacun doit avoir la place qui lui revient. Dans cette section, nous avons jugé utile de faire le point sur la terminologie ayant trait aux différentes notions entourant l'entreprise industrielle, la production industrielle, les systèmes de production et leur typologie.

### **1. Généralités sur l'entreprise industrielle :**

#### **1.1. Définition de l'entreprise industrielle :**

L'entreprise industrielle est un ensemble de ressources humaines, techniques, technologiques et financières qui procède aux activités suivantes :

- ✓ Se procurer ou recevoir des matières premières et /ou des composants ;
- ✓ Les transformer par apport à la valeur ajoutée ;
- ✓ Mettre à la disposition de son client final le produit ainsi obtenu en lui fournissant

- ✓ Éventuellement un service complémentaire associé<sup>1</sup>

## **1.2. La production industrielle :**

La production industrielle est constituée par les activités économiques du secteur secondaire (hors énergie, industries agricoles et alimentaires, bâtiments).

Elle comporte, selon la nomenclature des activités et des produits (NAP), les biens d'équipement professionnel, les biens de consommation courante, les biens intermédiaires, les biens d'équipement ménager, les biens d'équipement automobile<sup>2</sup>:

- Biens d'équipement professionnel : construction mécanique, machine, outil, matériel électrique et électronique professionnel, etc.
- Biens de consommation courante : industrie textile et habillement, cuir, chaussure, bois, meuble, imprimerie, industrie pharmaceutique, etc.
- Biens intermédiaires : matériaux de construction, minerais, métaux ferreux et non ferreux, chimie de base, industrie du papier, du carton, etc.
- Biens d'équipement ménager : réfrigérateur, lave-linge, télévision, micro-onde, lave-vaisselle etc.
- Biens d'équipement automobile : voitures particulières, véhicules utilitaires...etc.

## **2. Généralités sur les systèmes de production :**

### **2. 1. Définition d'un système de production :**

« C'est l'ensemble des ressources humaines et matérielles organisées au sein d'une entreprise qui conduisent à la création de bien ou service ».

D'une autre manière, la production d'un bien s'effectue par une succession d'opération consommant des ressources et transformant des caractéristiques morphologiques ou spatiales de « matières ».la production de service s'effectue aussi par cette succession d'opérations consommant des ressources, mais sans qu'il y'ait nécessairement transformation de matière<sup>3</sup>.

### **2.2. Schématisation d'un système de production :**

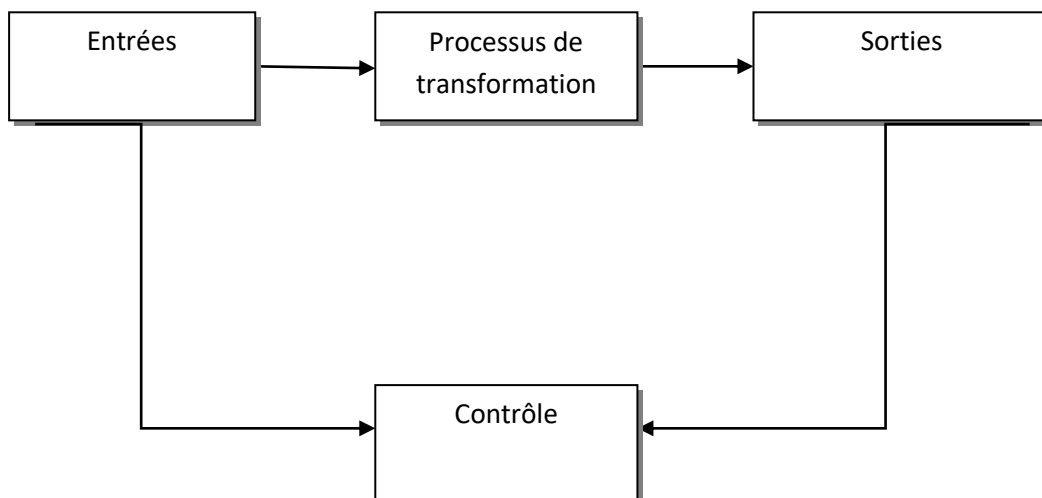
#### **Figure N°1 :« Le système de production »**

---

(<sup>1</sup>) BLONDEL, (François) : « gestion de la production » ,5eme édition, DUNOD, Paris, P.03.

(<sup>2</sup>) Ibid., P.06.

(<sup>3</sup>) JAVEL, (George) : « *Organisation et gestion de la production* », 3<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Paris, P.01.



**Source : BARANGE, (P), HUGUEL, (G) et VIBERT, (L) : « Gestion de la production », Vuibert, Paris, 1981, P.04**

Suivant un plan de production bien précis ou déterminé, les éléments sont réunis à l'entrée du système.

En fonction d'une demande donnée, le travail est planifié et contrôlé pour fournir les produits ou services requis. Les managers sont responsables de la planification, de l'organisation, et du contrôle des activités de transformation. Ces responsabilités interférentes sont : la gestion du personnel, la gestion technique, les finances, le contexte juridique, le marché et les fonctions commerciales, ainsi que la comptabilité.

La capacité d'un système à réaliser ses objectifs dépend de la façon dont il est conçu et contrôlé. La conception du système consiste en la prédétermination des combinaisons de leurs composantes<sup>4</sup>

### **3. Classification des systèmes de production :**

D'une manière générale, classer des systèmes de production impose une réflexion sur leur organisation, leur typologie, leurs spécificités et donc leurs cas d'usage. Dans ce cadre, nous constatons qu'il est maintenant très difficile d'établir une classification exhaustive de toutes les caractéristiques, publiées dans la littérature, concernant un système de production. Nous allons donc proposer un rapide survol sur des classifications qui dressent un bilan synthétique sur les aspects qui nous intéressent dans le cadre de cette étude. Dans ce contexte, deux classifications des systèmes de production trouvées dans la littérature<sup>5</sup> permettent de situer précisément le contexte de notre travail : l'une selon la nature et le volume des flux physiques dans le système et l'autre selon le mode de pilotage.

<sup>(4)</sup> SPALANZANI, (Alain) : « Précis de gestion industrielle et de production », office des publications universitaires (Alger) : 1994, P26-28.

<sup>(5)</sup> GIARD, (V) : « Gestion de la production et des flux », Economica, Paris, 2003.

### 3.1. Classification selon la nature et le volume des flux physiques :

La première classification est fondée sur la nature du système physique et le volume des produits fabriqués par ce dernier. Dans ce cadre, on distingue principalement trois types de systèmes :

**a) Systèmes à flux continu (SFC) :** Dans ces systèmes, la matière circule en flux continu, c'est-à-dire que l'attente entre deux ressources est exclue ou très limitée. Ce type de systèmes concerne surtout les industries dites « process » dont la production nécessite la manipulation de matières liquides ou gazeuses.

**b) Systèmes à flux discret (SFD) :** Dans ces systèmes, les produits peuvent être distingués individuellement (production discrète). De plus, des zones de stockage temporaire entre deux postes de travail sont utilisées. C'est le cas des entreprises manufacturières.

**c) Systèmes à flux hybride ou discontinu (SFH) :** Ces systèmes se situent à mi-chemin entre les systèmes à flux continu (SFC) et les systèmes à flux discret (SFD). Deux configurations peuvent être distinguées :

Les deux types de systèmes (continu et discret) sont couplés : la production est continue tout en ayant un conditionnement discret des produits.

-Les deux aspects continu et discret cohabitent : Dans le même système de production, les traitements sont continus mais effectués par lots.

Dans certains cas, les deux configurations précédentes peuvent être associées<sup>6</sup>.

### 3.2. Classification selon le mode de pilotage :

La deuxième classification des systèmes de production est étroitement liée à la stratégie de pilotage utilisée. En effet, en se situant au niveau opérationnel et sur la base du mode de déclenchement de la production, cette classification sépare les systèmes fonctionnant à flux tirés de ceux fonctionnant à flux poussés<sup>7</sup> :

**a) Les systèmes à flux tirés :** Dans ce contexte, la production est déclenchée par la consommation des produits finis. D'une manière générale, on peut distinguer deux types de fonctionnement. Le premier consiste à maintenir un stock minimum spécifié de produits finis. Dans ce cas, on parle d'une production sur stock (make to stock). Autrement dit, si un produit quitte le stock, un ordre de fabrication est lancé au système afin de pouvoir le reconstituer. Dans le deuxième type, la production est déclenchée par la réception d'une commande. En d'autres termes, ce type de fonctionnement vise à maintenir un stock de produits finis nul.

**b) Les systèmes à flux poussés :** Dans ce cadre, le déclenchement de la production est basé sur des planifications et des prévisions pour déterminer un programme de production. Dans ce type de gestion des flux, c'est la disponibilité du produit venant de l'amont qui déclenche

---

<sup>(6)</sup> ANDREU, (D) : « *Commande et supervision des procédés discontinus : une approche hybride* », Thèse de doctorat, Université Paul Sabatier de Toulouse, France, 1997, P.14

<sup>(7)</sup> GIARD, (V): op.cit, P.56.

l'étape suivante de fabrication. Cette méthode de production implique souvent le stockage des produits finis avant leur livraison. Si d'un point de vue théorique cette classification reste pertinente, son déploiement dans la réalité industrielle est moins viable. En effet, dans la pratique, des systèmes de pilotage purement à flux tirés ou purement à flux poussés sont rares. Dans ce contexte, au niveau opérationnel, ces modes coexistent où un pilotage « hybride » à flux poussés et tirés est utilisé. Par exemple, dans un système de production, les produits simples sont fabriqués en flux poussés et les produits complexes sont assemblés en flux tirés.

## **SECTION 02 : Les indicateurs des dysfonctionnements dans l'entreprise industrielle.**

Dans ce qui suit, nous allons aborder le vaste concept de dysfonctionnement et ses indicateurs.

### **1. La notion de dysfonctionnement :**

La théorie socio-économique considère l'entreprise comme un ensemble complexe comprenant cinq types de structures en interaction avec cinq types de comportements humains. Cette interaction permanente et complexe crée les pulsations d'activité qui constituent le fonctionnement des anomalies, des perturbations, des écarts entre le fonctionnement souhaité (dénommé orthofonctionnement) et le fonctionnement constaté : ce sont les dysfonctionnements.<sup>8</sup>

Le dictionnaire Larousse nous fournit quelques définitions de ce concept, le dysfonctionnement est donc : fonctionnement perturbé d'un organe, d'un système...etc. mauvais fonctionnement d'un système socio-économique. (La faillite est un cas de dysfonctionnement d'une entreprise).<sup>9</sup>

Un dysfonctionnement est un trouble dans un fonctionnement attendu ou un fonctionnement s'écartant de normes définies et produisant un résultat insuffisant ou inadéquat. Ses origines sont des erreurs ou des fautes.<sup>10</sup>

Autrement dit, un dysfonctionnement est un écart entre le fonctionnement attendu, dénommé orthofonctionnement, et le fonctionnement réel.<sup>11</sup>

Dans une entreprise, les dysfonctionnements sont dus à des phénomènes complexes. Ils peuvent être liés<sup>12</sup> :

- Aux consommations excessives de matières premières et fournitures ;

---

(<sup>8</sup>) MARTORY, (Bernard) : « Contrôle de gestion sociale », 2e Édition, Librairie Vuibert, Paris, 1999, P.202.

(1) <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/dysfonctionnement/27131?q=dysfonctionnement#26992>. (20/03/2022 à 18h00).

(<sup>10</sup>) HOSDEY, (Alain) et ROGISTER, (Jacques) : « La formation dans l'entreprise : les clés de réussite », Édition Edipro, Belgique, 2009, P.120.

(<sup>11</sup>) SAVALL, (Henri) et ZARDET, (Véronique) : « Le nouveau contrôle de gestion », Édition Experts Comptables Malesherbes, 1992, P.41.

(<sup>12</sup>) DUMAS, (Guy) et LARUE, (Daniel) : « Contrôle de gestion », Édition Litec, Paris, 2002, P.563.

- Aux structures et aux choix organisationnels. Ils engendrent en général un coût supplémentaire inutile qui affecte la performance globale de l'entreprise.

Ils accroissent également les risques de toutes natures, eux-mêmes générateurs de coûts, d'accidents, etc.

## **2. Les indicateurs de dysfonctionnements :**

Les indicateurs de dysfonctionnements sont à la fois considérés comme des indicateurs de structure et des indicateurs de performance. Ils sont considérés comme des variables socio-économiques qui révèlent un état d'efficacité sociale du système [Structures - Comportements] et susceptibles d'être mesurés financièrement. Ces dysfonctionnements peuvent être exprimés sous cinq indicateurs : l'absentéisme, les accidents de travail, rotation du personnel, la non-qualité ou défaut de qualité de produits, et les écarts de productivité directe ou sous-productivité directe.

### **2.1. L'absentéisme :**

L'absentéisme est une situation individuelle ou collective marquée par des absences au travail susceptibles d'entraîner une gêne dans le fonctionnement de l'entreprise<sup>13</sup>

Il est donc un indice de mauvais fonctionnement. Il se rencontre dans tout lieu de travail, aussi bien dans le secteur public que dans le secteur privé.

L'absentéisme apparaît modéré dans l'ensemble si on le compare à celui d'entreprise de grande taille appartenant aux mêmes secteurs. Il n'est toutefois pas négligeable<sup>14</sup>

#### **2.1.1. Types de l'absentéisme :**

L'absentéisme recouvre plusieurs formes qui peuvent être regroupées en deux types : l'absentéisme volontaire et l'absentéisme involontaire.

##### **a) L'absentéisme volontaire**

C'est l'absence d'un travailleur à son lieu de travail sans raison valable. C'est un choix délibéré et ne peut pas être justifié par des raisons valables.

Autrement dit l'absentéisme volontaire comprend toute situation dans laquelle l'employé choisit volontairement de s'absenter du travail<sup>15</sup>

Voici quelques exemples de ce type d'absentéisme : arriver en retard, quitter le travail plus tôt ou tirer profit de généreuses prestations de maladie ou de prestations liées aux responsabilités familiales parce que l'on croit avoir droit à un certain nombre de jours de congé.

##### **b) L'absentéisme involontaire ou légal**

<sup>(13)</sup> MAHE, (Henri) : « *Dictionnaire de Gestion* », Economica, Paris, 1998, P.02.

<sup>(14)</sup> MAHE, (Henri) : « *Gestion des Ressources Humaines dans les PME* », 2e Édition, Economica, Paris, 1998, P.56.

<sup>(15)</sup> [http://www.cowangroup.ca/site/pdf/ChronicallyAbsentEmployees\\_fr.pdf](http://www.cowangroup.ca/site/pdf/ChronicallyAbsentEmployees_fr.pdf). (19/03/2022 à 11h26).

L'absentéisme involontaire comprend toute absence causée par une situation indépendante de la volonté de l'employé<sup>16</sup>, comme les maladies, accidents de travail, maternité, les absences pour la formation.

En peut aussi dire que l'absentéisme involontaire c'est l'incapacité des travailleurs à se rendre sur les lieux de travail au moment où ils doivent y être

### 2.1.2. Causes de l'absentéisme :

Toutes les enquêtes qui ont visé les facteurs générateurs d'absentéisme ont conduit à des résultats très voisins. Ils ont mis en évidence le rôle très net des sept facteurs suivants :

- **Le sexe** : les femmes, peut-être moins engagées dans la vie de travail, ou y ayant moins la possibilité de promotion, conciliant difficilement, en l'état actuel de notre société, leur vie de travail et leur vie familiale, sont davantage absentes que les hommes ;

- **L'âge** : les jeunes (avant 30 ans) sont assents souvent mais pour de courtes périodes. Les salariés âgés s'absentent assez peu souvent mais pour d'assez longues périodes ; - Les jours de la semaine : les absences sont plus fortes le dimanche et le jeudi ;

- **La saison** : les absences sont particulièrement importantes en janvier, février, mars puis décembre ;

- **La taille de l'établissement** : plus l'établissement est important, plus l'absence au travail s'élève ;

- **Le secteur d'activité** : les secteurs où l'absence au travail est la plus importante seraient pour les hommes la production et la première transformation des métaux, l'automobile et les autres matériels de transport, pour les femmes l'automobile, la transformation des métaux et surtout le textile et le caoutchouc ;

- **La qualification des salariés** : le taux d'absence diminue de façon très nette quand la qualification s'élève<sup>17</sup>

### 2.2. L'accident de travail :

Le Code de la Sécurité sociale, dans son article L. 411-1 donne la définition suivante de l'accident du travail : « est considéré comme accident du travail, quelle qu'en soit la cause, l'accident survenu par le fait ou à l'occasion du travail à toute personne salariée ou travaillant, à quelque titre ou en quelque lieu que ce soit, pour un ou plusieurs employeurs ou chefs d'entreprise »<sup>18</sup>

<sup>(16)</sup> [http://www.cowangroup.ca/site/pdf/ChronicallyAbsentEmployees\\_fr.pdf](http://www.cowangroup.ca/site/pdf/ChronicallyAbsentEmployees_fr.pdf). (19/03/2022 à 11h26)

<sup>(17)</sup> BERNARD, (M) et CROZET(D), Op.cit., P.189.

<sup>(18)</sup> FERRAND, (SANDRINE) : « *La gestion des accidents du travail* », édition Gerson, 2008, P.09

L'accident du travail est défini comme un accident survenu, quelle qu'en soit la cause, par le fait ou à l'occasion du travail, à toute personne salariée ou travaillant, à quelque titre ou en quelque lieu que ce soit, pour un ou plusieurs employeurs<sup>19</sup>

On peut dire que cette définition est incomplète, où l'accident du travail peut se produire durant un déplacement professionnel (accident de mission) ou le trajet entre le domicile du travailleur et le lieu habituel de travail (accident de trajet), et non nécessairement sur le lieu de travail.

### **2.3. La rotation du personnel (turn-over) :**

Selon **Henri SAVALL**, la rotation de personnel peut être considérée comme un dysfonctionnement dès lors que les mouvements de personnel (entrées et sorties dans le micro-espace : service, atelier, département, agence, comprenant les entrées et sorties de l'entreprise et les mutations internes) provoquent des perturbations pour l'unité étudiée<sup>20</sup>

La rotation du personnel correspond au nombre de départ du personnel vers l'extérieur. Dans les grandes entreprises, on calcul même la rotation interne des collaborateurs d'un poste vers un autre.

#### **2.3.1. Les différents types de départ**

Les départs peuvent faire l'objet de différents classements d'après leur cause principale, ils sont généralement classés en trois catégories.<sup>21</sup>

##### **Catégorie 1 : Départs provenant de l'entreprise**

- Sanction ;
- Manque d'aptitude ;
- Licenciement pour des raisons économiques : baisse de production, activités saisonnières ;
- Autres raisons.

##### **Catégorie 2 : Départs provenant des collaborateurs**

- Non maîtrisables par l'entreprise : maladie, accidents, mariage, déménagement, retraite, décès ;
- Maîtrisables par l'entreprise : rémunération, horaires de travail, conditions générales de travail, promotion externe.

##### **Catégorie 3 : Départs pour des raisons inconnues**

---

(<sup>19</sup>) PERETTI, (Jean-Marie) : « *Dictionnaire des Ressources Humaines* », 2eme édition, Vuibert, Paris, 2001, P.02.

(<sup>20</sup>) SAVALL, (H) et ZARDET, (Véronique), Op.cit, P.152.

(<sup>21</sup>) BERNARD, (M) et CROZET, (D), Op.cit, P192.

Catégorie fourre-tout rassemblant tous les cas qui n'ont pas été classés précédemment.

#### **2.4. La non-qualité des produits (défaut de qualité de produits) :**

Le coût de non qualité (ou de la dis qualité) s'applique aux entreprises industrielles qu'aux entreprises de service.

La non-qualité est l'écart global entre la qualité visée et la qualité effectivement obtenue. L'estimation des coûts de la non qualité permet de connaître les gisements à exploiter pour accroître la compétitivité, d'établir des priorités pour les actions correctives et de mesurer globalement les progrès.

En effet, **REGAN BAULT** et **PIERRE GIGUER** soulignent que les coûts résultants de non qualité se décomposent en<sup>22</sup> :

- Coût de prévention : ce sont les coûts associés aux mesures ou activités préalables visant à éviter les erreurs et à faire en sorte que les soient les moins élevés possibles.

Parmi les activités de prévention, on peut citer les examens effectués avant le lancement d'un produit ou d'un service nouveau, la planification de la qualité, les réunions des cercles de qualité, les programmes de formation, la rédaction de procédures écrites, l'analyse des données relatives à la qualité et les projets d'amélioration de la qualité.

- Coût d'évaluation : ce sont les coûts supportés par l'entreprise pour évaluer un produit ou un service afin de déterminer sa conformité aux critères de qualité.

- Coût des défaillances internes : ce sont les coûts imputables aux défaillances internes pour corriger les défauts de conformité d'un produit ou un service, avant qu'il soit livré au client.

- Coût des défaillances externes : ce sont les coûts imputables aux défaillances externes pour corriger les défauts de conformité d'un produit ou un service, après la livraison au client, ou bien pour corriger un produit ou un service que le client juge non conforme aux critères qu'il avait spécifiés<sup>23</sup>

#### **2.5. La sous-productivité directe (les écarts de productivité directe) :**

La productivité directe peut être considérée comme un indicateur de bouclage, car elle permet de mesurer les résidus de sous-productivité directe qui n'ont pas été affectés aux autres indicateurs.<sup>24</sup>

C'est un indicateur qui recense les écarts enregistrés entre une norme lorsqu'elle existe, par exemple un standard technique, et une productivité réelle, rapportés aux heures de présence.

---

(<sup>22</sup>) BRAULT, (R) et GIGUER, (P) : « *Comptabilité de management* », 5eme édition, Les presses de l'université Laval, Canada, 2003, P.412.

(<sup>23</sup>) TALBI, (Mouna) et ZITOUNI (Selma) : « *L'impact de la qualité de service sur la satisfaction/ fidélisation des clients externes* », mémoire de Master en management, EHEC, Alger, 2012, P.20.

(<sup>24</sup>) SAVALL, (H) et ZARDET, (V), Op.cit, P.158.

D'après SAVALL (H), les indicateurs de dysfonctionnements étaient simultanément des indicateurs de structures et de comportements. Le tableau suivant montre cette notion :

**Tableau N°1 :« Les indicateurs de dysfonctionnements : indicateurs de structures et de comportement »**

<b>Indicateurs de dysfonctionnement</b>	<b>Structures</b>	<b>Comportements individuels et collectifs</b>
Absentéisme	-Intérêt du travail -Relation avec les collègues -Horaires de travail	Causes humaines: perception individuelle de la norme collective « il faut être présent à son travail », besoin individuel de régulation psychologique hors du travail, perception de l'équité devant les pratiques abusives d'absentéisme de certains.
Accidents du travail	-Causes techniques : matériel, système de prévention, d'information et de formation à la sécurité	Causes humaines fortuites, ou tenant aux reflexes différenciés, individuels ou collectifs, en matière de sécurité.
Rotation du personnel	-Capacité d'attraction, de mobilisation et de rétention du personnel par l'entreprise	Instabilité humaine : comportement de fuite ou de refus des conditions de vie professionnelle (limite: aspects positifs de la mobilité).
Non-qualité	-Causes techniques : organisation des contrôles, mode de rémunération, définition des objectifs de production, système de formation et d'information	Causes humaines : attention, habileté professionnelle, degré de perfectionnisme.
Ecart de productivité directe.	-Matériel, technologie, mode de rémunération, méthodes de travail, procédures, système de formation et d'information opérationnelle.	Causes humaines : habileté professionnelles, rapidité des actes reflexes, concentration, capacité d'absorption d'événements aléatoires.

**Source : Henri SAVALL, Véronique ZARDET, op.cit., P.172.**

### **SECTION 03 : L'analyse des dysfonctionnements pour une meilleure maîtrise des risques.**

Avant de clarifier le concept d'analyse des risques, nous avons jugé opportun de définir la notion de risque et c'est ce que nous allons y inclure graduellement lors de notre étude pour obtenir un champ d'investigation suffisamment limité, assurant ainsi une bonne cohérence dans les risques que nous allons prendre en compte. Cette cohérence réside dans la nature et dans le nombre de risques envisagés, pour effectuer un travail réalisable dans un temps limité mais cette cohérence garantit également que les risques étudiés correspondent prioritairement aux objectifs des organismes de prévention.

#### **1. L'analyse des risques :**

##### **1.1. Définition du risque<sup>25</sup> :**

- Possibilité, probabilité d'un fait, d'un événement considéré comme un mal ou un dommage.
- Danger, inconvénient plus ou moins probable auquel on est exposé.
- Fait de s'engager dans une action qui pourrait apporter un avantage, mais qui comporte l'éventualité d'un danger : Avoir le goût du risque.
- Préjudice, sinistre éventuel que les compagnies d'assurance garantissent moyennant le paiement d'une prime : Risques naturels, industriels.

##### **1.2. Le risque social :**

Le « risque social » est l'ensemble des facteurs internes ou externes à l'entreprise : d'origine humaine, sociale, économique, législative, politique, liés à la communication de l'entreprise ou à des médias susceptibles d'affecter temporairement, durablement, voire définitivement le fonctionnement de l'entreprise concernée.

La complexité des risques psychosociaux est à l'origine de plusieurs facteurs synthétisés dans le tableau ci-dessous

**Tableau N°02 :« Les causes des risques psychosociaux »**

<b>Les facteurs</b>	<b>Exemples</b>
<b>Facteurs liés à l'environnement socio-économique de l'entreprise</b>	-incertitude sur le devenir de son emploi voire même de l'entreprise. -Exigences accrues de compétitivité au niveau national et international.
<b>Facteurs liés aux relations de travail</b>	-Management déficient, autoritaire, peu participatif. -Absence d'entraide entre collègues et hiérarchie.

(<sup>25</sup>) <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/risque/69557>. (13/04/2022 à 14h51)

	-Absence ou faible reconnaissance de travail accompli.
<b>Facteurs liés à l'organisation du travail</b>	-Exigences contradictoires (vite et bien, le client ou les quotas ?). -Répartition des tâches et planification hors de contrôle. -Contrats de travail instables (contrats précaires, sous traitance). -Horaires de travail inadaptés (à la vie sociale et familiale, aux rythmes biologiques). -Missions imprécises. -Mode d'organisation moderne (polyvalence, flux tendu).
<b>Facteurs liés à la tâche ou liés au contenu du travail à effectuer</b>	-Risques liés à l'accomplissement de sa tâche (une erreur médicale pour un chirurgien). -Qualité de travail demandée très exigeante (une demande de forte précision). -Quantité démesurée de travail (une demande de fort rendement, une pression temporelle). -Difficultés liées aux missions (l'absence d'autonomie, la répétition).
<b>Facteurs liés à l'environnement physique et technique</b>	-Conception inadaptée des espaces de travail (éclairage). -Nuisance physique (bruit, chaleur, humidité) Chacun de ces facteurs combinés à plusieurs autres, va favoriser l'émergence de risques psychosociaux.

**Source :** Cours Management des risques sociaux, Pr. AHMED BELBACHIR Mohammed, faculté des sciences économiques, 1 ère années master GRH, P.07.

## 1.2. Définition de l'analyse des risques :

Le terme analyse fait référence à une étude faite en vue de discerner les différentes parties d'un tout, de déterminer ou d'expliquer les rapports qu'elles entretiennent les unes avec les autres.<sup>26</sup>

L'analyse des risques consiste à les identifier et à comprendre les mécanismes conduisant à leur concrétisation dans le but de réduire leur probabilité d'occurrence et / ou leur gravité.

Cette étude doit aboutir à la mise en place de mesures permettant de réduire leur apparition ou leurs conséquences sur l'homme au travail, les matériels de production, les produits, les

<sup>(26)</sup> Le Petit Larousse Illustré 1999 © Larousse, 1998.

populations extérieures à notre domaine d'étude ainsi que les écosystèmes pour tendre le plus possible à une maîtrise des risques.<sup>27</sup>

Afin de pouvoir atteindre notre but : analyser les blocages qui surviennent lors d'une analyse des risques dans une Petite et Moyenne entreprise (PME), il faut en premier lieu choisir une méthode puisqu'il n'en existe pas une, mais une multitude classable toutefois en trois courants principaux.

Dans les paragraphes qui suivent, nous proposerons de décrire dans un premier temps les trois courants méthodologiques d'analyse des risques existants (en les illustrant par quelques exemples de méthodes), pour reprendre ensuite celui intéressant plus particulièrement les institutions de prévention. Ensuite, nous comparerons la méthode proposée par les institutions aux autres méthodes disponibles (du même courant) à travers cinq critères. Par le biais de cette comparaison, nous allons vérifier si cette méthode proposée remplit une majorité des critères et si une autre méthode ne les remplit pas mieux. Nous situerons ainsi cette méthode par rapport aux autres, tout en vérifiant sa pertinence pour son application dans ce travail.

## **2. Les trois mouvements de l'analyse des risques a priori :**

### **2.1. Méthodes de type « Audit » :**

Les méthodes "d'audit" constituent les pratiques les plus anciennes de diagnostic à priori des risques. Leur objectif est clair : il s'agit de repérer, dans une situation de travail existante, des manques, des anomalies ou des insuffisances concernant en particulier les dispositifs techniques des installations ou des modes opératoires par rapport aux dispositions réglementaires.

Elles consistent donc à observer un écart par rapport à un référentiel préalablement défini. Pour certaines, le risque est équivalent à un défaut d'application de la réglementation susceptible de provoquer, souvent très directement, un accident. Dans ce cas, la notion de risque est souvent très proche de celle de "danger", le danger étant ce qui s'avère (dans ce cas) par nature incompatible avec une présence humaine, de telle sorte que le dommage naîtra nécessairement de sa rencontre avec l'homme.

Ces méthodes se matérialisent par une check-list ou un questionnaire. Le référentiel qui lui est adjoint est quant à lui issu de pré-analyses dans lesquelles on a identifié des conjonctions particulières entre un homme et un objet (machines, moyens techniques) provoquant dans un grand nombre de cas des blessures. Ce référentiel peut être la réglementation, mais certains cabinets d'audit développent leur propre référentiel enrichissant la réglementation.

Selon cette logique, le souci d'améliorer la prévention conduit à renouveler et à développer les aspects réglementés.

---

(<sup>27</sup>) PERILHON, (P) : « Du risque à l'analyse des risques », document de travail, janvier 1998.

Ces méthodes ont confirmé leur efficacité par la rareté observée des accidents uniquement matériels (lorsque la réglementation est respectée)<sup>28</sup>. Mais elles montrent, selon les experts, une efficacité maximale dans deux cas extrêmes où il faut :

- Baisser rapidement un niveau de risque trop élevé dans des situations de travail très précaires (le secteur du bâtiment appartient souvent à cette catégorie) ;
- Maintenir un niveau de risque faible en évitant les dérives dans l'application des procédures et l'utilisation du matériel par exemple. On peut alors à partir de ces constats mieux cibler les programmes de formations dites d'entretien ou "piqûres de rappel".

Mais leur efficacité est moindre dans les situations intermédiaires à ces deux cas.

Pour résumer, nous pouvons souligner que les méthodes d'audit sont beaucoup plus destinées aux entreprises à hauts risques ou fortement automatisées. Dans les autres entreprises, l'utilisation en tant qu'indicateurs de suivi reste possible, mais pour ces dernières, les accidents sont principalement dus à des conditions épisodiques où l'observation de la réglementation se révèle insuffisante. La complexité d'une installation est aussi l'un des paramètres influençant négativement les résultats, la prise en compte des risques non listés étant impossible.

## **2.2. Méthodes de type « ergonomie » :**

Une autre approche consiste à s'intéresser à l'analyse des conditions de travail. Cette vision du risque consiste à considérer l'homme comme élément fondamental. Le risque devient le symptôme de dysfonctionnements dans l'entreprise (conditions de travail, absence de marge de manœuvre, systèmes de contraintes organisationnelles,...). Nous proposons de décrire deux méthodes issues de ce courant, la première proche des méthodes d'audit mais pour laquelle les éléments et écarts à détecter sont à composantes principalement humaines et applicables dans le champ du poste de travail, la deuxième quant à elle est plus large, sans référentiel et basée sur l'inadéquation du couple homme-machine.

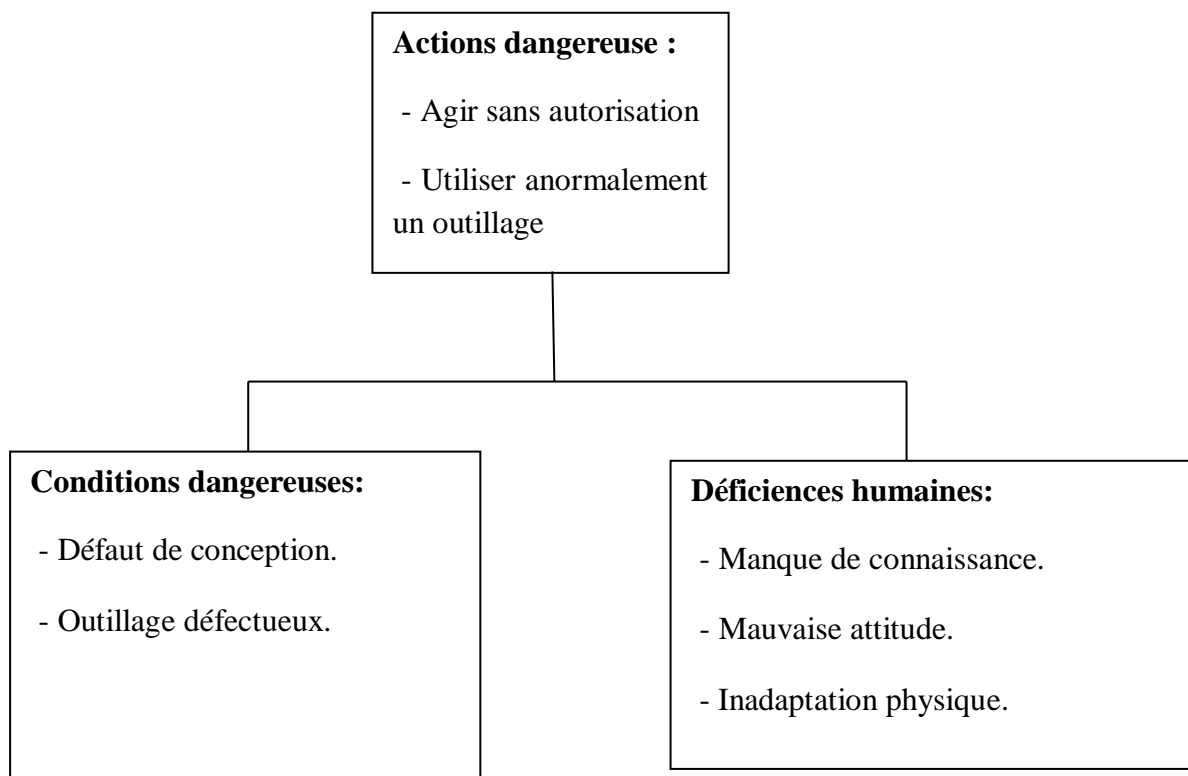
### **2.2.1. Analyse des risques en termes de conditions dangereuses et d'actions dangereuses :**

Dans cette méthode proche d'une démarche d'audit, l'accident découle d'actions dangereuses qui peuvent elles-mêmes provenir, soit d'une condition dangereuse, soit d'une déficience humaine (voir Figure 2). Cette vision du risque établit une distinction entre le domaine technique et le domaine humain. La mise en pratique de cette méthode passe souvent par des outils de type check-list.

#### **Figure N°2 : « Principe d'une étude de sécurité basée sur les principes de l'action dangereuse ».**

---

(<sup>28</sup>) MONTEAU(Michel), FAVARO(Marc) : « Bilan des méthodes d'analyse a priori des risques : 1-Des contrôles à l'ergonomie des systèmes », Cahiers de notes documentaires n°138, 1er trimestre 1990, P.31.



**FAVARO, (M) et MONTEAU, (M) : op.cit, P.31.**

### **2.2.2. Approche ergonomique du système homme – machine :**

Dans les méthodes ergonomiques actuelles, l'accident est considéré comme la conséquence de l'inadaptation du couple homme - machine. L'adaptation de l'homme à la machine pouvant se traduire par le fait que ce couple assure une fonction requise sans nuire à l'une ou l'autre de ses composantes :

- Humaines : absence de fatigue, de stress, d'accidents corporels, ...
- Techniques : absence d'incidents, de pannes, de casse, ...

On ne considérera pas ici l'événement dangereux comme la résultante d'un simple écart entre l'action prescrite et l'action réelle. Le fait de prendre en compte toutes les inadaptations possibles entre l'homme et la machine fait que la sécurité n'est qu'un des objectifs de l'approche ergonomique. Cela comprend la prise en compte des aspects techniques, organisationnels, des facteurs d'ambiance, etc... considérés comme facteurs accidentogènes.

On utilise toutefois dans l'industrie des outils plus précis pour optimiser le rapport amélioration / coût (des analyses standardisées pour des postes de travail évoluant peu, des

guides construits par des institutions spécialistes des conditions de travail, des groupes de travail, des grilles d'analyse pour sélectionner les postes à problèmes, etc.)<sup>29</sup>:

Ces méthodes ont l'avantage de ne pas restreindre l'accident à des composantes techniques. Cependant, leur vision très large de l'accident est difficile à mettre en œuvre dans un temps réduit pour une installation complexe comme une entreprise prise dans sa totalité, (c'est pour cela que des outils basés sur des check-list ou grilles d'évaluation par exemple ont été développés afin de réduire le temps de mise en œuvre).

### **2.3. Méthodes de type « sûreté de fonctionnement » :**

Les méthodes de type "sûreté de fonctionnement", regroupées également sous la dénomination « sécurité des systèmes » font partie des approches à dominante technique du risque industriel, mais elles peuvent dans certains cas intégrer le facteur humain. Ces méthodes utilisent en principe pour la définition du risque les notions de gravité et de probabilité d'apparition d'un événement indésirable.

Les institutions chargées de la prévention des risques se posent la question de l'adaptabilité de ce type d'approche au contexte des PME. Les méthodes pourraient-elle être appliquées dans ce contexte ? Pour répondre à cette question, il nous est apparu nécessaire de mettre en œuvre l'une des méthodes issues de ce courant et d'analyser les blocages apparaissant à cette occasion.

Les interrogations des institutions concernent également une méthode particulière de ce courant, la méthode MOSAR<sup>30</sup> qui a conduit à de bons résultats dans le contexte de « grands groupes ».

Nous allons donc dans les parties suivantes, fixer tout d'abord des critères pour pouvoir caractériser les méthodes principales de ce courant d'analyse. Ensuite, nous décrirons les principales méthodes de ce courant d'analyse des risques (dont MOSAR), nous les comparerons suivant les critères établis afin de vérifier si MOSAR est la méthode qui correspond le mieux à nos besoins. Dans le cas contraire, nous choisirons la méthode s'en rapprochant le plus.

#### **2.3.1. Méthodes principales du courant de la sûreté de fonctionnement :**

Sont présentées ici succinctement les principales méthodes de sécurité des systèmes.

##### **a) Analyse préliminaire des risques :**

L'analyse préliminaire des risques a pour objet d'identifier les risques d'un système et par la suite de définir des règles de conception et des procédures afin de maîtriser les situations dangereuses. Elle intervient le plus efficacement au stade de la conception et doit être remise

---

(<sup>29</sup>) FAVARO, (M) et MONTEAU, (M), op.cit.P.31.

(<sup>30</sup>) MOSAR : Méthode Organisée et Systémique d'Analyse des Risques.

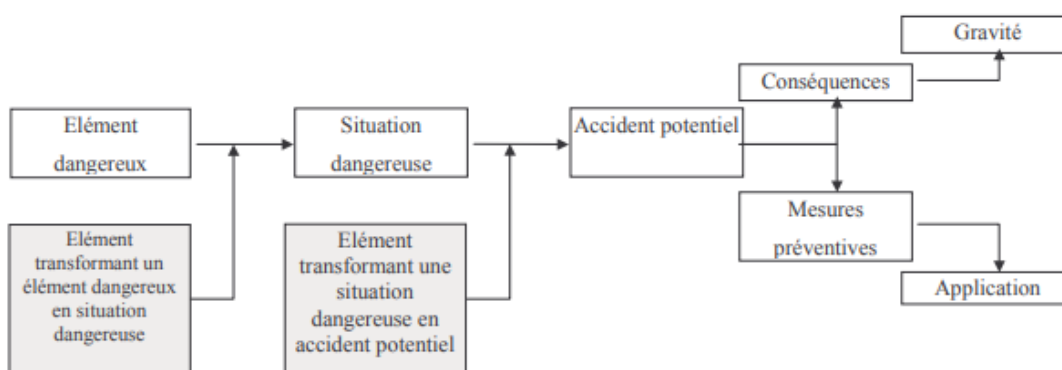
à jour dès qu'un nouveau matériel est ajouté mais aussi lors du développement et de l'exploitation.

Pour déceler les risques et leurs causes, on recherche<sup>31</sup>:

- Les éléments pouvant être dangereux,
- Ce qui transforme les éléments dangereux en situations dangereuses
- Les situations dangereuses - les éléments transformant ces situations en accidents potentiels
- Les accidents potentiels et leurs conséquences en termes de gravité.

Ensuite, on cherche des mesures préventives comme des règles de conception ou des procédures afin d'éliminer ou de maîtriser les situations dangereuses et les accidents potentiels mis en évidence. On doit aussi vérifier que les mesures sont efficaces. On peut schématiser l'APR par son modèle d'accident (voir Figure 3). Pour la mettre en œuvre, et représenter les résultats, on se servira d'un tableau (voir Tableau 3) ou d'un arbre logique.

**Figure N° 3 : « Démarche de fonctionnement de l'APR contenant le modèle implicite de l'accident »**



**Source :** Adaptation des schémas du LIEVENS (C), FAVARO (M) et MONTEAU (M).

**Tableau N°3 : « Exemple de tableau utilisable pour l'APR »**

<sup>(31)</sup> LIEVENS, (C) : « Sécurité des systèmes », 1976, P.340.

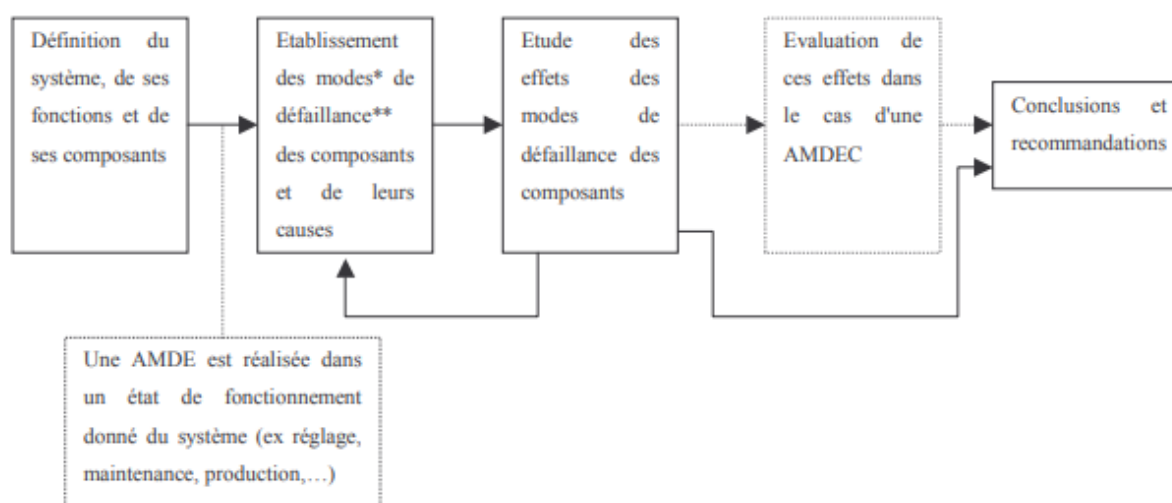
1	2	3	4	5	6
Sous-système ou fonction	Phase	Elément dangereux	Elément transformant un élément dangereux en situation dangereuse	Situation dangereuse	Elément transformant une situation dangereuse en accident potentiel
7	8	9	10	11	
Accident	Conséquences	Classification par gravité	Mesures préventives	Application des mesures	

**Source : LAURENCE, ( Grades) : méthodologie d'analyse des dysfonctionnements des système pour une meilleure maitrise des risques industrielles dans les PME, thèse de doctorat en science et techniques du déchet, Institut national des science appliquées, Lyon, 2001, P.31.**

**b) Analyse des modes de défaillance et de leurs effets(AMDE) :**

Il s'agit d'une des méthodes très utilisée en fiabilité technique, en particulier dans les domaines de l'aéronautique, du nucléaire, du spatial,...

**Figure N° 4 : « Démarche de fonctionnement d'une AMDE ou d'une AMDEC »**



**Source : VILLEMEUR, (Alain) : « Sécurité de fonctionnement de systèmes industriels: fiabilité - facteurs humains – informatisation », Collection des études et recherches d'électricité de France n°67, Ed Eyrolles, 1988.**

\*Mode de défaillance d'un composant : effet par lequel une défaillance de ce composant est observée.

\*\*Défaillance : cessation de l'aptitude d'une entité à accomplir une fonction requise<sup>32</sup>.

(<sup>32</sup>) VILLEMEUR, (A) :op.cit.

On emploie cette méthode à priori en exploitation mais surtout en phase de conception.

Cette AMDE ou FMEA (Failure Modes and Effects Analysis) consiste à identifier les modes de défaillance et à chercher leurs causes et leurs effets qui affecteraient les composants du système étudié (voir Figure 4). Plus généralement, on emploie l'AMDE pour identifier les modes de défaillance ayant d'importants effets sur la fiabilité, la maintenabilité, ou la sécurité du système.

**Tableau N°4: « Exemple de la présentation d'une AMDE ou d'une AMDEC »**

1	2	3	4	5 et 6		7	8	9	10
Identification du composant	Mode de défaillance	Causes possibles	phases	Conséquences		Probabilité de la défaillance	criticité	Actions correctives	Recommen- dations applications
				local es	Sur l'ensemble du système				

┌──────────┐  
└──────────┘  
Pour l'AMDEC

Source : LAURENCE, (Grades) :op.cit, P.33.

L'AMDE peut utiliser le Tableau 4 pour être menée à bien. Ce tableau que l'on commence à remplir par la colonne de gauche, permet de décrire le fonctionnement de l'AMDE. On définit le système en déterminant ses principales fonctions, ses limites fonctionnelles et celles de ses composants. On s'intéresse ensuite aux spécifications relatives au fonctionnement, aux composants de ce système et à l'environnement de ce système.

Le repérage des phases de vie les plus critiques se fait à ce moment-là, par le biais d'une APR par exemple. La deuxième étape est l'établissement des modes de défaillance du système. On recense pour chacun des composants, dans une phase de vie donnée, ses modes de défaillance qui se définissent par l'effet par lequel une défaillance de ce composant est observée. Cette étape peut être facilitée par l'utilisation de check-list de modes génériques de défaillance (fonctionnement intempestif ou prématuré, non fonctionnement au moment prévu, non arrêt au moment prévu,...).

On examinera ensuite les effets de ces modes sur les fonctions du système ainsi que sur chacun des composants. On peut étendre cette AMDE, en s'intéressant à la probabilité et à la criticité des effets, on fait alors une AMDEC (Analyse des modes de défaillance, leurs effets et de leur criticité). On construit, dans ce cas, une grille de criticité (voir Figure 5).

**Tableau N°5 : « Exemple d'une grille de criticité réalisée dans le cadre d'une AMDEC »**

Probabilité Gravité	Très faible	Faible	moyenne	forte
Effets mineurs				
Effets significatifs				
Effets critiques				
Effets catastrophiques				

Zone de criticité

Source : LAURENCE, (Grades) : *op.cit*, P.33.

L'évaluation de la probabilité et de la criticité des événements redoutés permet de les comparer. Si on veut connaître les risques inhérents à l'activité d'un ensemble de systèmes, on fait alors l'AMDE(C) de chaque sous-système et on étudie en plus leurs interactions.

Afin de faciliter des étapes de l'AMDE et de mieux les formaliser, on emploie parfois des outils tels que l'APR (pour déterminer les phases de fonctionnement les plus critiques mais aussi pour élargir le champ de l'AMDE en intégrant le facteur humain), ou l'arbre des causes pour recenser les causes des modes de défaillance et bien distinguer modes de défaillance, causes de défaillance et effets de la défaillance. D'autres outils tels que la méthode des pannes résumées peuvent aussi être utilisés<sup>33</sup>.

### c) Analyse par arbre des défauts (ou des causes, des défaillances, des fautes) :

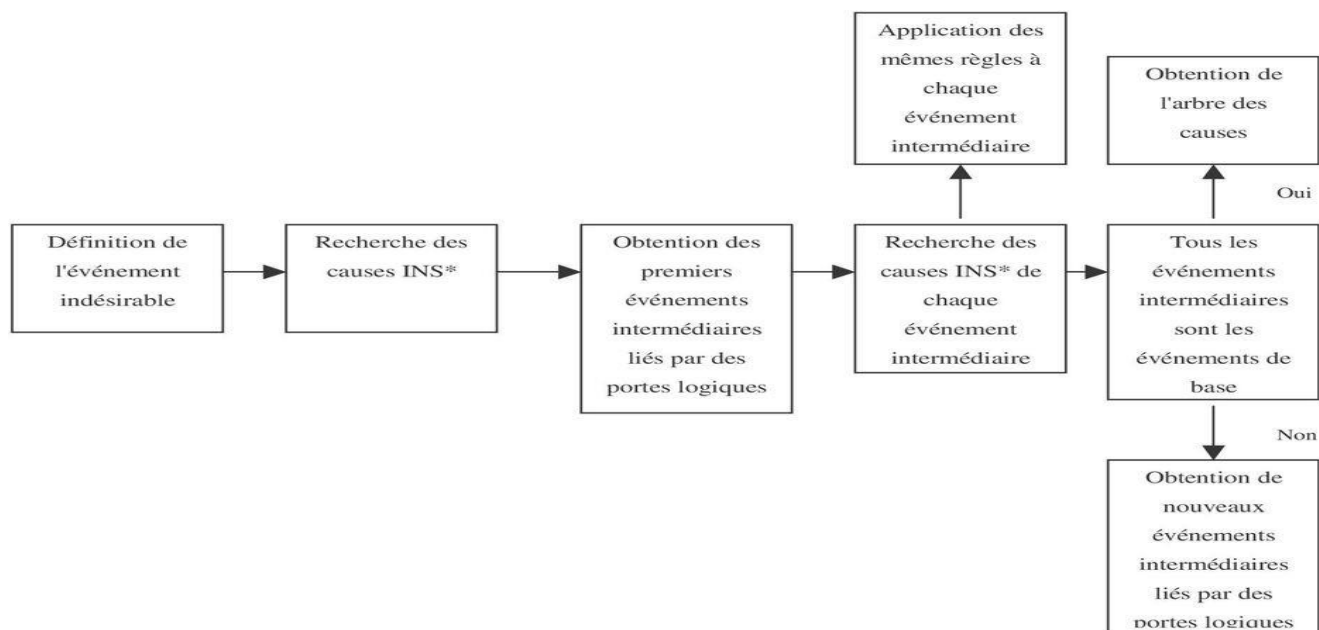
Il s'agit d'un arbre logique représentant les combinaisons d'événements élémentaires qui conduisent à la réalisation d'un événement jugé indésirable. Il est formé de niveaux successifs tels que chaque événement intermédiaire soit généré par des événements du niveau inférieur. L'arbre se développe grâce au processus déductif en partant de l'événement indésirable jusqu'aux événements de base (événements dits élémentaires). Ceux-ci doivent être indépendants entre eux, leur probabilité d'occurrence doit pouvoir être estimée. Par ailleurs on considère que l'on a atteint un événement de base lorsqu'il devient inutile de le décomposer.

Ce critère, relativement subjectif, nécessite de la part de l'utilisateur un certain niveau d'expertise. Contrairement à l'AMDE, on n'examine pas les pannes ou les dysfonctionnements qui n'auraient pas de conséquences significatives. L'arbre des causes est donc une représentation graphique formée d'événements et de portes logiques reliant les événements entre eux<sup>34</sup>.

### **Figure N° 5 : « Schématisation de l'élaboration de l'arbre des causes »**

<sup>(33)</sup> VILLEMEUR, (A): *op.cit*.

<sup>(34)</sup> LEES, (F. P): «Loss Prevention in the process industry, vol I et II», 1986.



\*Causes INS : causes immédiates, nécessaires et suffisantes

**Source : VILLEMEUR, (A) : « Sécurité de fonctionnement de systèmes industriels: fiabilité - facteurs humains – informatisation »**

Pour la mise en œuvre de l'arbre des causes, on peut définir cinq étapes <sup>35</sup>(voir Figure 5):

- ✓ La connaissance du système : la méthode n'explique pas les critères de définition du système mais préconise néanmoins que l'analyste en ait une bonne connaissance.
- ✓ La définition des événements indésirables : c'est une étape peu formalisée qui doit faire appel à d'autres outils tels que l'APR, l'AMDE,...
- ✓ La construction des arbres de défaillances utilise un formalisme précis (portes ET / OU, rectangles pour les événements finaux et intermédiaires, ronds pour les événements élémentaires,...)
- ✓ L'évaluation de la probabilité d'apparition de l'événement indésirable : C'est une évaluation quantitative qui est prévue. Pour l'exploitation quantitative, on cherche à relier les événements de base avec celui de tête par le chemin le plus direct (notion de coupe minimale). D'autre part la structure logique permet d'utiliser l'algèbre de Boole pour simplifier l'arbre (par exemple, réduction des fausses redondances).
- ✓ L'exploitation des résultats : à partir des événements de base, on calcule la probabilité de l'événement redouté et les chemins les plus probables.

#### **d) Analyse par arbre d'événements ou arbre des conséquences (event tree) :**

Il s'agit également d'une méthode probabiliste qui se prête à la quantification <sup>36</sup>, comme l'arbre des causes. C'est une forme dérivée de l'analyse de la décision que nous n'aborderons pas <sup>37</sup>.

<sup>(35)</sup> MONTEAU, (M) et FAVARO, (M), op.cit.P40.

<sup>(36)</sup> LEES, (F.P) : opcit.

<sup>(37)</sup> VILLEMEUR, (A) : opcit,

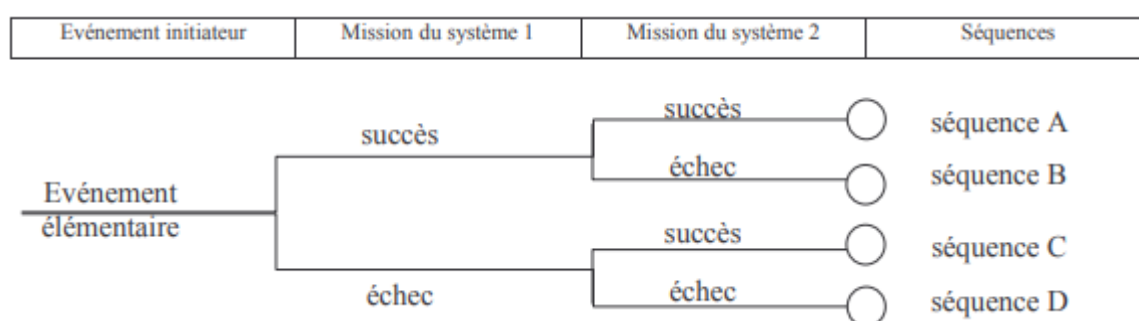
Le principe consiste à partir d'un événement élémentaire susceptible d'être à l'origine d'une séquence accidentelle puis de déduire les conséquences possibles de cet événement. L'arbre se développe à partir d'un événement initiateur et progresse surtout dans le cas où des systèmes de sécurité sont mis en place pour enrayer le déroulement des événements menant à l'accident.

On part d'un événement initiateur considéré comme un événement conduisant à un événement indésirable. On élabore alors une séquence d'événements qui est une combinaison temporelle (fonctionnement ou panne de systèmes élémentaires) conduisant à des événements indésirables.

On ne prend généralement en compte que les événements (pannes,...) de probabilités jugées suffisantes pour rendre le scénario plausible (voir Figure 6). Ce processus peut amener à un nombre considérable de séquences, son originalité réside donc dans les processus utilisés pour réduire ce nombre.

Cependant, pour que ces réductions n'amènent pas à des représentations fausses des séquences accidentelles, cette méthode nécessite de connaître parfaitement et complètement le système. Ce n'est possible que pour des systèmes relativement réduits. Lorsqu'on connaît les fonctions dont les échecs mènent à l'accident, on emploie l'arbre des causes pour envisager les causes conduisant à l'échec de ces fonctions. Cet arbre se prête assez bien à l'analyse quantitative.

**Figure N° 6: « Principe d'un arbre d'événements »**



Source : LEES, (F.P), figure élaborée à partir du document bilan des méthodes d'analyse des risques a priori de MONTEAU et FAVARO, « bilan des méthodes d'analyse a priori des risques ».

On peut alors mener une analyse systématique des conséquences potentielles d'un événement ou d'une séquence d'événements. Si on prend  $n$  événements initiateurs, on a alors  $2n$  chemins possibles et autant d'événements finaux et ainsi de suite. Par exemple, en exploitation, on peut faire une analyse quantitative des probabilités de défaillance et / ou de bon fonctionnement pour chaque événement initiateur<sup>38</sup>.

Surtout utilisée de manière probabiliste (mais pas seulement), en particulier dans le domaine du nucléaire, elle est généralement employée avec l'arbre des causes. Son utilisation est donc de primes abords inductifs mais peut aussi conduire à une démarche déductive en l'associant à un arbre de défaillances.

<sup>(38)</sup> MONTEAU, (M) et FAVARO, (M) :op.cit, P.31.

Il est difficile d'étudier une installation importante avec l'arbre des conséquences (pas seulement du fait de la taille importante mais surtout à cause du grand nombre d'arbres engendrés) - on peut limiter la taille en limitant le niveau de détail, comme pour l'arbre des causes - en revanche on ne peut pas représenter et être sûr d'avoir pris en compte les interactions entre chaque sous-système étudié.

#### e) Diagramme causes – conséquences :

Utilisé en premier lieu dans le domaine du nucléaire par le biais de la fiabilité, ce diagramme est une combinaison de l'arbre des causes et de celui des conséquences. Cette méthode n'a été mise en application que dans un champ limité. On associe les deux démarches inductive et déductive, c'est donc une démarche qui se fait en deux temps :

- La partie « causes » représentant un ou plusieurs événements "sommet" (comme la défaillance d'un composant ou d'un sous-système), conduisant à des conséquences non souhaitées.
- La partie « conséquences » donnant les conséquences envisageables lorsque se réalisent les événements "sommet" en tenant compte des conditions de fonctionnement ou de défaillance de composants ou d'autres sous-systèmes (par exemple le sous-système de protection)<sup>39</sup>.

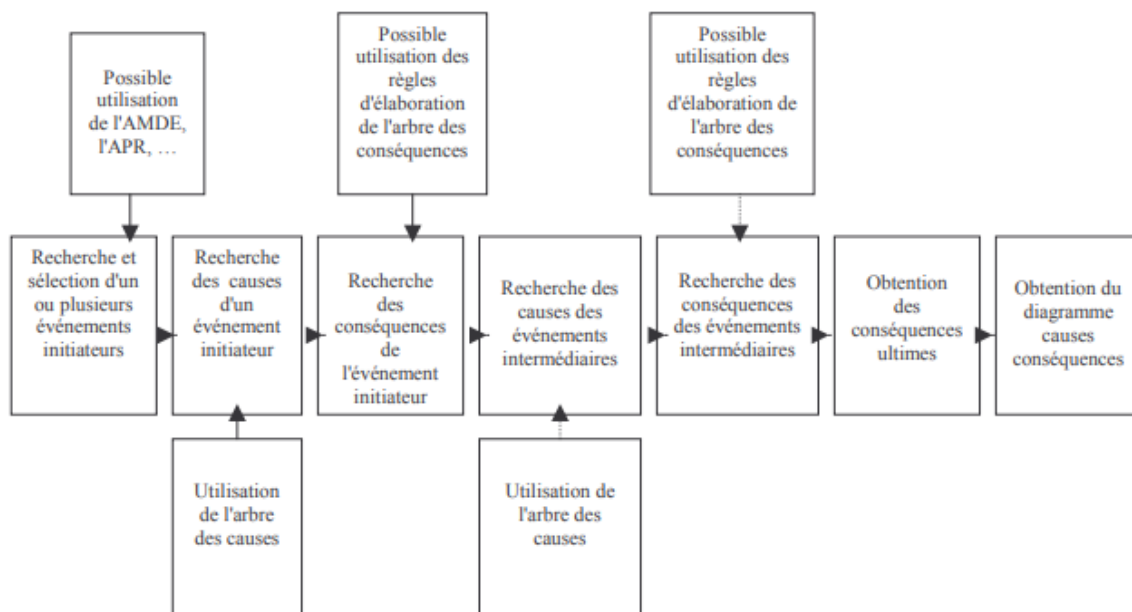
Les principales étapes de l'élaboration du diagramme causes conséquences sont:

- La sélection de l'événement initiateur parfois nommé événement critique lié à des défaillances de composants ou de sous-systèmes et qui est a priori susceptible d'engendrer des conséquences redoutées que l'on cherchera à préciser. Cette sélection peut se faire par la méthode AMDE (analyse des modes de défaillances et de leurs effets).
- La recherche des causes de cet événement initiateur par la méthode de l'arbre des causes. L'événement initiateur équivaut alors à l'événement indésirable défini dans cette méthode.
- La recherche des conséquences de l'événement initiateur par la méthode de l'arbre des conséquences généralement.

#### **Figure N° 7: « Etapes de l'élaboration du diagramme causes conséquences et outils pouvant y être associés éventuellement »**

---

<sup>(39)</sup> VILLEMEUR, (A) : opcit.



**Source :** VILLEMEUR, (A) : « Sécurité de fonctionnement de systèmes industriels: fiabilité - facteurs humains – informatisation », Collection des études et recherches d'électricité de France n°67, Ed Eyrolles, 1988.

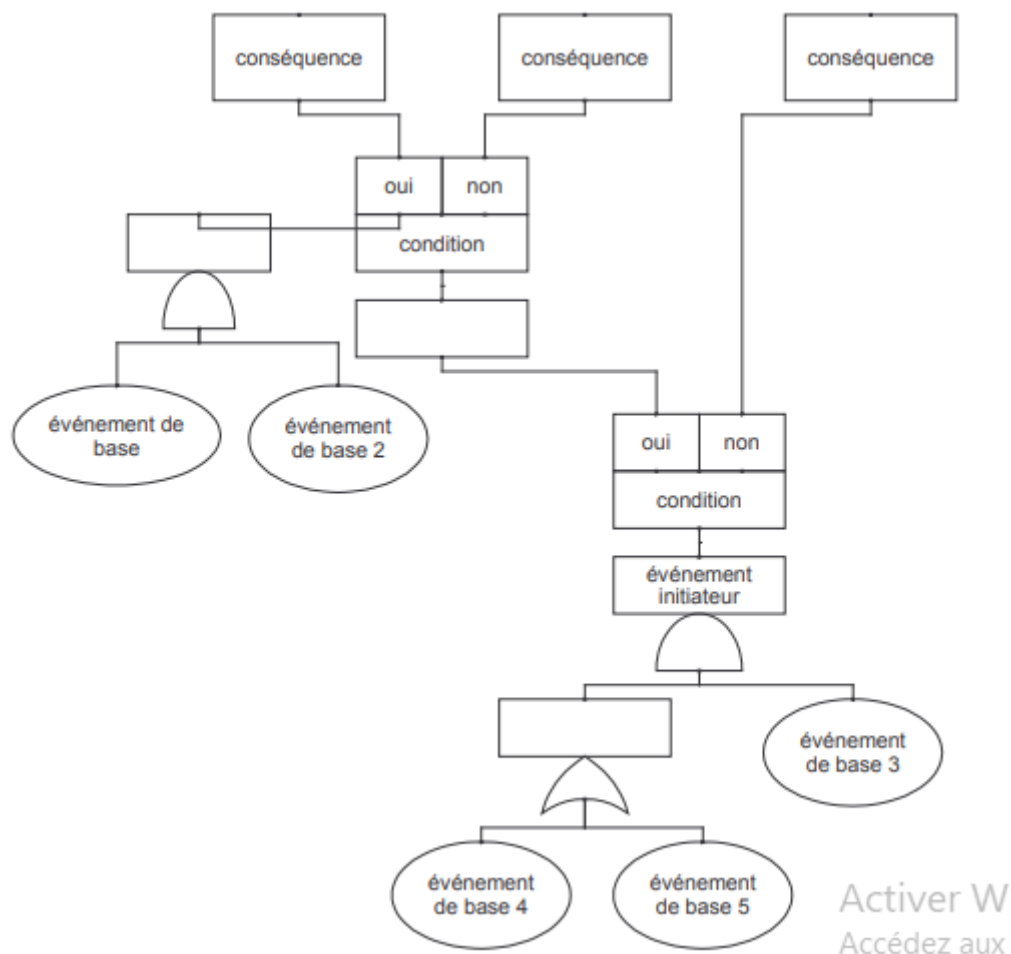
On obtient alors par développements successifs un diagramme causes conséquences représentant les chemins partant des causes de défaillances et aboutissant à des conséquences.

En analysant ce diagramme, on obtient la liste des combinaisons d'événements qui peuvent conduire aux événements indésirables ou non souhaités (voir Figure 7). Ce processus doit être généralisé à tous les événements pouvant être considérés comme événements "sommet".

On se trouve alors avec un ensemble de diagrammes représentant une grande partie des combinaisons possibles allant des événements initiateurs aux événements non souhaités. On utilise alors les outils des arbres des causes et des conséquences pour réduire ce diagramme.

Ce diagramme ouvre une possibilité d'analyse quantitative de la probabilité des événements finaux ou événements redoutés.

**Figure N° 8:** « Structure d'un diagramme causes conséquences »



Source : VILLEMEUR, (A) : « Sécurité de fonctionnement de systèmes industriels: fiabilité - facteurs humains – informatisation », Collection des études et recherches d'électricité de France n°67, Ed Eyrolles, 1988.

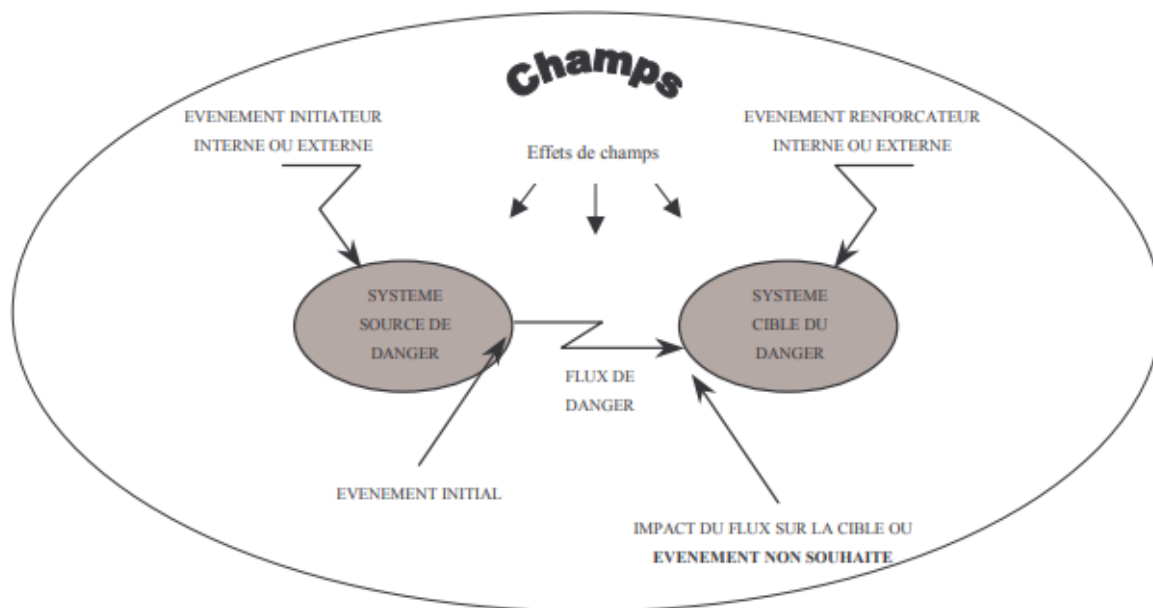
#### f) Méthode MOSAR (Méthode Organisée et Systémique d'Analyse des Risques)<sup>40</sup> :

Il s'agit d'une méthode d'analyse des risques reposant sur un modèle d'accident proche de celui de J.DUMAINE et formalisant un grand nombre d'étapes de l'analyse des risques. C'est une méthode nécessitant la réflexion d'un groupe de travail concerné par le système étudié. Ce travail de groupe est aussi souvent implicitement préconisé dans la plupart des méthodes précitées.

Le modèle d'accident nommé MADS (Modèle d'Analyse des Dysfonctionnements des Systèmes) définit l'accident comme un événement non souhaité résultat de l'atteinte d'une ou plusieurs cibles du danger par un flux de danger lui-même issu d'une source de danger (voir Figure 8). Des événements internes ou non au système étudié peuvent aggraver la situation.

**Figure N° 9:« Le modèle d'accident selon PERILHON.P »**

<sup>(40)</sup> PERILHON, (P) : op.cit, P 32-47.



Source : PERILHON, (P) : « Eléments méthodiques », Phoebus n°12, janvier février mars 2000, P.31.

Ce modèle repose sur les notions :

- De système(s) source : système(s) à l'origine des flux de danger donc des événements non souhaités.
- De système(s) cible : système(s) sensible(s) aux flux de danger et subissant des dommages. Il existe quatre types de cibles déjà citées.
- D'événement initial : événement qui caractérise le changement d'un système qui passe d'un état ou d'une situation normale à un état ou une situation défaillante.
- D'événement non souhaité : ensemble de dysfonctionnements susceptibles de provoquer des effets non souhaités sur des systèmes cibles.
- De flux de danger : vecteur du danger déclenché par l'événement initiateur.
- D'événement initiateur qui va déclencher l'événement initial.
- D'événement renforceur qui accroît la vulnérabilité de la cible ou augmente les effets.

Les étapes principales de la méthode sont caractérisées par:

- Un module de définition du système, s'appuyant sur les principes de la systémique<sup>41</sup>. On considère alors le système à étudier, son environnement extérieur et ses interactions avec les autres systèmes. Si le système est trop important, on le décompose alors rigoureusement en sous-systèmes ayant les mêmes propriétés.
- Un module d'identification des risques qui passe par l'identification des sources et des cibles du danger. On peut utiliser les arbres logiques pour représenter les processus d'accident (cf. l'AMDE).
- Un module d'évaluation des risques qui utilise la même grille gravité / probabilité que l'AMDEC à laquelle on associe la limite d'acceptabilité qui permettant de distinguer les

<sup>(41)</sup> LE MOIGNE, (J.L) « La théorie du système général - théorie de la modélisation », Ed Presse Universitaire de France, P.227.

risques acceptables des risques inacceptables. Les risques inacceptables feront alors l'objet d'actions prioritaires de prévention.

- Un module de proposition de solutions pour rendre les risques inacceptables acceptables. On sort alors du domaine de l'audit. On définit (et caractérise) ensuite les solutions choisies (quoi, par qui, comment, fréquence des vérifications,...).
- Un module de vérification de l'efficacité et donc de validation des solutions choisies.

Si ces solutions ne sont pas satisfaisantes, on relance alors la méthode.

Cette méthode contient une deuxième partie, la partie B, qui utilise les outils de la sûreté de fonctionnement tels que l'arbre des causes afin de rentrer dans le détail des scénarios inacceptables établis précédemment. Cela est indispensable lorsque le degré de décomposition de l'accident n'a pas été suffisant pour définir la ou les mesures de prévention à mettre en place qui répondent aux exigences que l'on s'est fixées (niveau de sécurité, coût).

### **3. Les critères de choix d'une méthode d'analyse appropriée :**

La méthode d'analyse que nous recherchons doit remplir un certain nombre de conditions pour nous permettre d'étudier les blocages développés par les PME. On caractérise donc les méthodes par les critères principaux suivants :

- ✓ Le degré de formalisation des étapes de l'analyse des risques : Sachant qu'une analyse classique comporte toujours les mêmes étapes types, ce degré de formalisation permet d'assurer une analyse plus complète et facilement reproductible, qualité indispensable pour mener une même expérimentation dans différentes entreprises.
- ✓ L'utilisation et la formalisation d'un modèle d'accident : Un modèle du processus de danger permet d'avoir la garantie d'une approche cohérente et complète du phénomène en tenant compte aussi bien des mécanismes initiateurs et de leurs causes que des conséquences de l'accident. Cependant chaque méthode comporte d'autres caractéristiques moins fondamentales pour notre étude mais qu'il faut néanmoins connaître.
- ✓ Le sens du raisonnement permettant d'appréhender les risques : Soit, on part des causes des risques pour en déduire les dangers résultants (démarche inductive), ou des dangers que l'on redoute pour remonter vers les causes possibles de ces dangers.

La méthode que nous allons choisir doit garantir une grande exhaustivité dans l'identification des risques potentiels, et permettre la recherche des scénarios d'accidents, en s'appuyant sur un modèle d'accident simple et intuitif et en faisant appel au retour d'expérience (utilisation indispensable des connaissances déjà disponibles dans l'entreprise qui restent trop souvent inexploitées).

Afin de pouvoir mettre en œuvre la même méthode dans des contextes différents, il est important et appréciable que les étapes de l'analyse des risques soient formalisées. Ceci doit permettre d'exploiter plus facilement les résultats de l'expérimentation, et plus facilement

donc de les comparer. Plus le nombre d'étapes formalisées sera important, plus la méthode qui les contient sera susceptible d'être privilégiée.

### **3.1. La formalisation des étapes de l'analyse des risques :**

A priori, toutes les analyses des risques visent à identifier les risques présentés par un système, en vue de pouvoir ensuite agir pour en réduire la gravité et la probabilité. Ces objectifs se traduisent dans les méthodes d'analyse de risques par des étapes plus ou moins formalisées visant :

- ✓ La définition du système auquel la méthode va être appliquée
- ✓ L'identification des risques
- ✓ L'identification des mécanismes générateurs de risques
- ✓ L'évaluation des scénarios de réalisation de ces risques
- ✓ La hiérarchisation de ces mêmes scénarios
- ✓ L'identification des solutions

Toutes les méthodes d'analyse contiennent implicitement l'ensemble de ces étapes (exceptée pour certaines l'étape 5 de hiérarchisation). Notre choix de méthode sera tourné vers une méthode où, si possible, la plupart de ces étapes sont décrites précisément dans leurs buts et dans leur mise en œuvre.

### **3.2. L'utilisation d'un modèle d'accident :**

Le modèle d'accident est une représentation visant à formaliser le processus de déroulement de l'accident. Ce modèle constitue l'élément structurant de la méthode qui dans l'application se voit comme le guide de la réflexion lors de l'identification des risques. Les méthodes d'analyse des risques utilisent ou non un modèle, qui peut différer d'une méthode à l'autre. Cela a une influence sur l'efficacité de l'analyse qui passe, entre autres, par le degré d'approfondissement possible dans les recherches des causes du risque, des aspects abordés, par les modèles et outils employés.

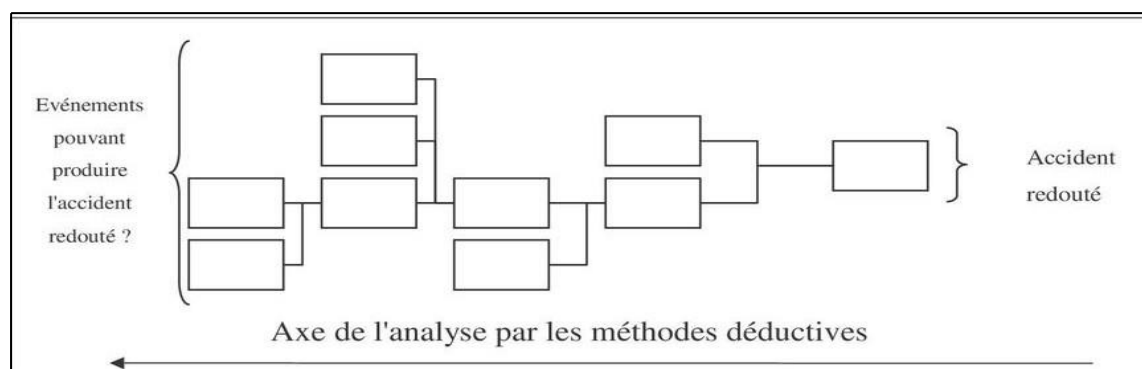
### **3.3. Le sens de raisonnement :**

Il existe deux grands types de démarches d'investigation pour l'analyse des risques, inductive et déductive. Les démarches inductives procèdent des causes vers les effets, et celles déductives des effets vers les causes.

Ce sens de raisonnement intervient dans l'analyse des risques lors de l'étape de recherche des scénarios d'accidents potentiels, sous la forme de deux questions possibles à se poser :

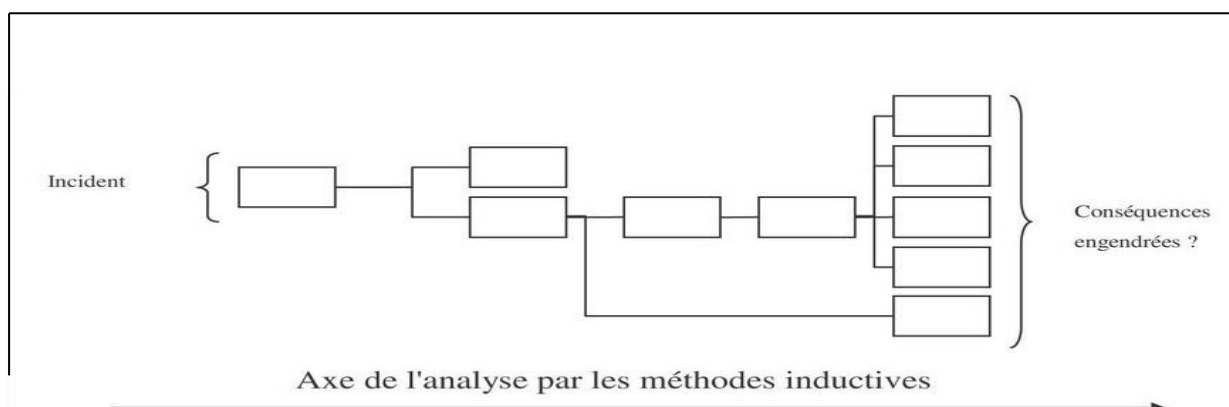
- Quels événements peuvent produire un accident redouté (mode déductif)? (voir Figure 10)
- Quelles conséquences graves (accident) peuvent avoir un incident (pannes,...) (mode inductif)? (voir Figure 11)

**Figure N° 10: « Mode de recherche déductif, inverse au sens de déroulement des dysfonctionnements »**



Source : LAURENCE, (Grades) :op.cit, P.29.

**Figure N° 11 : « Mode de recherche inductif, identique au sens de déroulement des dysfonctionnements »**



Source : LAURENCE, (Grades) :op.cit, P.29.

On peut classer les études de danger suivant le sens de la démarche mais elles associent souvent les deux modes de réflexion (inductif et déductif) considérés comme complémentaires, en faisant appel à plusieurs méthodes d'analyse (par exemple : AMDEC et arbres de défaillances).

Ces critères de comparaison et de choix étant posés, il s'avère nécessaire maintenant de décrire chaque méthode dans son fonctionnement et de voir où elle se situe en fonction des critères établis. Il est très peu probable qu'une méthode corresponde au "choix idéal", nous choisirons donc celle qui s'en rapproche le plus.

#### **4. Le rôle des managers en matière de maîtrise des risques humains et organisationnels**

En matière de risques psychosociaux, le manager représente un élément incontournable dans la gestion du risque pour l'entreprise et pour ses collaborateurs.

Face aux retombées néfastes que peuvent avoir les risques sur la santé mentale et l'intégrité physique des collaborateurs d'une part et le fonctionnement et la continuité des activités de l'entreprise d'autre part, les managers doivent déployer les stratégies de prévention adaptées et adopter les actions de formation et d'information nécessaires pour prévenir ces risques induits par l'activité elle-même ou générés par l'organisation et les relations de travail.

En effet, le manager est bien placé pour identifier, évaluer et combattre les risques à la source, puisqu'il est l'observateur quotidien et le responsable direct de son équipe, il peut donc détecter au quotidien des signaux d'alerte verbaux explicites ou implicites et non verbaux (les attitudes physiques, les comportements, les performances.).

Toutefois, ces signaux sont parfois difficiles à repérer et à interpréter. Dans ce sens, l'encadrement de proximité accompagné du médecin du travail, du service des ressources humaines et des représentants du personnel peuvent également observer certains indicateurs qui peuvent signifier l'existence de risques psychosociaux au sein de l'équipe : nombre d'arrêts maladie, turnover important et absentéisme important au sein d'une équipe, conflits, organisation formée de clans, violences au travail.

La démarche de prévention des risques humains dans l'entreprise doit déboucher sur une multitude d'actions et de mesures entreprises par le manager lui-même ; il s'agit :

- En premier lieu de réduire les contraintes liées à l'intensité et à la complexité du travail à travers
  - La gestion de la charge de travail et l'anticipation des risques d'imprévus (retards, pannes)
  - La construction d'alternative pour une meilleure sécurisation des situations de travail, d'organisation du travail, répartition des tâches et définition des règles du travail. Dans ce sens, le collaborateur doit disposer d'une certaine marge de manœuvre pour prendre certaines décisions concernant le travail qu'il réalise ;
  - La vigilance sur les dépassements d'horaires et les rythmes de travail irréguliers et décalés (nuit, week-end), afin d'aider les collaborateurs à concilier entre vie professionnelle et vie personnelle ;
  - La limitation des sollicitations professionnelle pendant le temps personnel ;
  - Anticiper les risques liés aux restructurations
  
- En deuxième lieu, il s'agit de stimuler et de développer le capital humain dont dispose l'entreprise, via
  - L'enrichissement des compétences des salariés à travers des actions d'accompagnement, de formation et de retour d'expériences. En effet, le salarié

- devrait avoir la possibilité de se projeter dans l'avenir, de se former sur le tas et de continuer à apprendre ;
- La création d'espaces d'échanges, d'évaluation, de dialogue et d'expression des salariés ;
  - Le soutien du management de proximité et la participation des salariés à l'organisation du travail ;
  - La limitation du sentiment d'injustice et de déséquilibre entre mobilisation et rétribution considéré comme l'un des facteurs majeurs d'atteinte à la santé mentale du travailleur ;
  - L'instauration d'un climat de confiance à travers la communication régulière des objectifs et la stratégie de l'entreprise. Dans ce sens, certains managers s'abstiennent de transmettre certaines informations par crainte d'incompréhension ; or tous les collaborateurs assimilent tout si leur manager prend la peine et le temps de leur expliquer,
  - L'instauration d'un système de motivation bien défini et de reconnaissance sociale des efforts consentis et du travail réalisé.

En somme, nous pouvons souligner avec beaucoup d'intérêt que le succès d'une politique de prévention des risques humains nécessite une stratégie à la fois globale, responsable, participative et pragmatique. Dans ce cadre, l'amélioration du système de management de l'entreprise à travers l'engagement de l'encadrement sur des valeurs d'éthique, de respect du salarié en tant qu'être humain avant d'être un agent de production, de justice, d'équité, de reconnaissance, d'échange et de partage contribue grandement à la maîtrise des risques humains et organisationnels de toute nature et quel que soit leur origine.

La production est une fonction stratégique de l'entreprise industrielle. L'efficacité du processus de production dépend de la combinaison la plus efficace possible des différents facteurs de production. Parallèlement, les dysfonctionnements liés au manque à produire sont multiples, ils sont dans la plupart des cas d'origines humaines.

Dans ce sens, l'analyse de ces dysfonctionnements s'avère utile pour une meilleure maîtrise des risques, souvent à l'origine d'atteintes nombreuses et diverses. La dangerosité de ces risques se mesurent selon deux critères, à savoir la probabilité et la gravité c'est-à-dire les chances de voir un risque se réaliser et s'il se réalise le degré de nuisance qu'il causera à l'entreprise en termes de perte de chiffre d'affaires, d'atteinte à la réputation de l'entreprise et d'accroissement des coûts.

Plusieurs méthodes d'analyse des risques ont été décrites dans ce chapitre, en fonction du risque lui-même, à savoir : les méthodes de type audit, de type ergonomie et de type sureté de

fonctionnement. Dans ce sens, les managers jouent un rôle crucial en matière de prévention des risques humains et organisationnels pour lesquels ils rencontrent tant de difficultés à les appréhender, à travers le suivi des indicateurs d'alerte, la création d'espaces de dialogue et d'expression des salariés, les actions d'enrichissement des compétences, d'accompagnement et de soutien du management de proximité.

## **CHAPITRE 02 :**

### **La recherche de la performance humaine.**

Depuis le début de l'ère industrielle, la performance de l'entreprise est devenue l'un des soucis majeurs des responsables d'entreprises. Pratiquement, toutes les actions visent à atteindre un niveau de performance désiré. Ce faisant, la performance de l'entreprise est devenue l'une des principales préoccupations des auteurs en sciences de gestion.

Dans ce sens, le concept de performance a donné lieu de nombreux écrits et les chercheurs ont eu beaucoup de difficultés à s'accorder sur sa signification. Dès lors, la définition de la performance n'est pas une affaire simple. Elle nécessite l'explication du contenu et des fonctions que recouvre ce concept. Ainsi, la distinction claire entre la performance et les termes d'efficacité, d'efficience, d'effectivité, de pertinence et d'économie représentent une confusion sémantique habituelle et des difficultés dans la représentation même de la notion de performance.

L'appréciation de la performance humaine comporte un ensemble d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs qui constituent un mécanisme de contrôle et d'évaluation. Pour cela, le présent chapitre abordera dans un premier point la notion de performance, en essayant de mettre en relief les multiples usages de cette notion. Dans un deuxième point, il développera les caractéristiques, les dimensions, les types de performance qui existent dans l'organisation ainsi que les actions entreprises pour rechercher la maîtrise de la performance.

Quant au troisième point, il examinera la performance humaine en identifiant ses principaux indicateurs quantitatifs et qualitatifs et le tableau de bord comme outil principal de visualisation des données nécessaires permettant de traduire les performances de l'entreprise.

## **SECTION 01 : Conceptualisation de la performance.**

La performance est la capacité d'atteindre des objectifs préalablement fixés, exprimés en termes d'efficacité du processus, de qualité de service ou d'efficience de la gestion. Dans cette section, nous essayerons d'éclairer la notion de la performance, en présentant un certain nombre de définitions de quelques notions voisines.

### **1. Définitions :**

La performance peut être définie de plusieurs manières, à cet effet, nous retrouvons plusieurs interprétations selon les auteurs.

La notion de « performance » signifie la capacité d'atteindre les objectifs préalablement fixés, exprimée en termes d'efficacité du processus et de qualité de service ou d'efficience de gestion. La démarche de la performance est un dispositif de pilotage, dont l'objectif est l'amélioration de l'efficacité de l'organisation de gestion vers l'atteinte des résultats dans le cadre des moyens prédéterminés. Autrement dit, c'est la combinaison entre l'efficacité et l'efficience.

Selon **MOTOWIDLO** : « *la performance au travail est définie comme la valeur totale attendue par l'organisation des épisodes de comportements discrets qu'exerce un individu pendant une période de temps donné* »<sup>42</sup>.

L'auteur **KHEMAKHEM** a expliqué dans son ouvrage intitulé : « *dynamique de contrôle de gestion* » la notion de performance de la manière suivante : « *la performance est un mot qui n'existe pas en français classique. Il provoque beaucoup de confusion. La racine de ce mot est latine, mais c'est l'anglais qui lui a donné sa signification. Les mots les plus proches de performance sont « performer » en latin, « to perform » et « performance » en anglais* ». Le rappel de ces mots suffira à préciser le sens donné à la performance en contrôle de gestion :

D'après **PAILLE Pascal**, la performance correspond au degré d'accomplissement des buts fixes. Un salarié performant dans son travail remplit les objectifs qui lui ont été préalablement assignés<sup>43</sup>.

**LORINO**, à son tour, a écrit sur ce sujet « Est performant dans l'entreprise tout ce qui et seulement ce qui contribue à améliorer le couple valeur/coût, c'est-à-dire à améliorer la création nette de valeur ».<sup>44</sup>

Dans le domaine de la gestion, la performance est le résultat ultime de l'ensemble des efforts d'une entreprise ou d'une organisation. Ces efforts consistent à faire les bonnes choses, de la bonne façon, rapidement, au bon moment, au moindre coût, pour produire les bons résultats répondant aux besoins et aux attentes des clients, leur donner satisfaction et atteindre les objectifs fixés par l'organisation<sup>45</sup>.

D'une manière générale, la performance est inscrite au sein de tri type : objectifs-moyens (ressources consacrées) -résultats obtenus, qui caractérise toute organisation. L'action de l'entreprise est sous-tendue par l'existence d'objectifs stratégiques qui engagent l'entreprise dans le temps.

## **2. La distinction entre la performance et les notions voisines :**

Le mot performance est souvent confondu avec les termes d'efficacité, d'efficience et d'effectivité considérée comme des notions voisines malgré les différences qui existent entre ces concepts.

### **2.1. L'efficacité :**

---

<sup>(42)</sup> SYLVIE Saintonge et VICTOR Haines : « Gestion des performances au travail, éd de Boeck, Paris, 2007, P.98.

<sup>(43)</sup> PAILLE, (Pascal) : « *La fidélisation des ressources humaines* », éd Economica, Paris, 2004, P 05.

<sup>(44)</sup> LORINO, (Philippe) : « *Méthode et pratique de la performance* », édition les éditions d'organisations, Paris, 2003, P05.

<sup>(45)</sup> La performance de l'entreprise. Balsh. Archive-ouvert.fr/docs/00/03/16, consulté le : (14/05/2022 à 13h 45).

Elle est relative à l'utilisation des moyens pour obtenir des résultats donnés dans le cadre des objectifs fixés. D'une manière générique qui nous convient très largement, « C'est l'aptitude d'une spécifique à modifier une situation de travail dont le maintien constitue un obstacle »<sup>46</sup>

Plus simplement nous pouvons définir l'efficacité « comme le rapport entre le résultat atteints par un système et les objectifs visés. De ce fait plus les résultats seront proches des Objectifs visés plus le système sera efficace. On s'exprimera donc le degré d'efficacité pour caractériser les performances d'un système »<sup>47</sup>

D'une manière plus brève nous pouvons résumer l'efficacité dans la formule suivante :

$$\text{Efficacité} = \text{Résultat atteints} / \text{Objectifs visé}$$

## 2.2. L'efficience :

Par efficience, on entend le rapport entre les biens ou les services produits, d'une part et les ressources utilisées pour les produire, d'autre part. Dans une opération basée sur l'efficience, pour un ensemble de ressources utilisées le produit obtenu est maximum, ou encore les moyens utilisés sont minimaux pour toute qualité et quantité donnée de produits ou de services (c'est-à-dire que l'efficience correspond à la meilleure gestion possible des moyens, des capacités en relation avec les résultats).

« C'est le rapport entre l'effort et /es moyens totaux déployés dans une activité d'une part, et l'utilité réelle que les gens en tirent sous forme de valeur d'usage d'autre part »<sup>48</sup>

Donc nous pouvons résumer l'efficience dans la formule suivante :

$$\text{Efficience} = \text{Résultats atteints} / \text{Moyens mis en œuvre}$$

## 2.3. L'effectivité :

L'effectivité va plus loin encore dans l'évaluation en se prononçant sur le triptyque :

Objectifs/ Moyens/ Résultats. C'est-à-dire en remontant jusqu'aux finalités qui sont à l'origine même de l'activité dont on cherche à juger la performance.

Selon une formulation de **JEAN LUIS LE MOIGNE**<sup>49</sup>, « il s'agit alors de vérifier si l'on fait effectivement ce que l'on veut faire ».

<sup>(46)</sup> GRANSTED, (Ingmar) : « L'impasse industrielle », édition du seuil, Paris, 1980, P.33.

<sup>(47)</sup> BOISLANDELLE, (Henry Mahe) : « *Gestion des ressources humaine dans la PME* », édition ECONOMICA, Paris, 1998, P.139.

<sup>(48)</sup> GRANSTED, (I):Op.cit, P.33.

Pour cela nous pouvons conclure que le concept d'effectivité est fortement lié à la satisfaction vis-à-vis des résultats obtenus. Il est donc facile de le résumer dans la formule suivante :

$$\text{Effectivité} = \frac{\text{Niveau de satisfaction obtenus}}{\text{Résultats obtenus}}$$

#### **2.4. La pertinence :**

La notion de pertinence reste très subjective et difficile à mesurer. Toutefois, on pourra admettre que la pertinence est la conformité des moyens et des actions mis en œuvre en vue d'atteindre un objectif donné. Autrement dit, être atteint efficacement et d'une manière efficiente l'objectif fixé.

#### **2.5. L'économie :**

Par l'économie, on entend les conditions dans lesquelles on acquiert des ressources humaines et matérielles. Pour qu'une opération soit économique, l'acquisition des ressources doit être faite d'une qualité acceptable et au coût le plus bas possible.

On peut ajouter que la performance oblige à une vision globale interdépendante de tous les paramètres internes et externes, quantitatifs et qualitatifs, techniques et humains, physiques et financiers de la gestion. Le gestionnaire doit donc rechercher la performance globale, qui intègre plusieurs niveaux d'évaluation :

- Pour la production, c'est l'amélioration permanente de la productivité, donc un rendement physique, associé à un niveau élevé de qualité.
- Pour la vente, c'est la compétitivité sur le marché.
- Pour la finance, C'est la rentabilité qui peut être définie de plusieurs manières.
- Pour la ressource humaine, C'est le reflet de la bonne adéquation entre la stratégie de l'entreprise et sa déclinaison en pratiques de la GRH.

### **3. Les objectifs de la performance :**

La mesure de la performance des entreprises ne peut constituer une fin en soi, elle vise en effet une multitude d'objectifs et de buts qui se regroupent comme suit :

- Développer les produits innovants ;
- Récompenser les performances individuelles ;
- Améliorer les processus de fabrication et l'ambiance de travail ;

---

<sup>(49)</sup> LE MOIGNE, (J.L) : L'évaluation des systèmes complexes : « *Système de mesures de la performance* », Harvard expansion, 1999, P.203.

- Réduire les coûts de fabrication
- Lancer de nouveaux produits et respecter les délais de livraison ;
- Développer la créativité du personnel
- Améliorer le traitement des réclamations
- Développer les parts de marché et fidéliser la clientèle ;
- Renforcer et améliorer la sécurité au travail
- Identifier et évaluer les compétences –clés
- Anticiper les besoins des clients et améliorer la rentabilité ;
- Consolider et développer les savoir –faire

## **SECTION02 : Caractéristiques, dimensions et typologies de la performance.**

Dans cette section nous essayons de cerner les caractéristiques, les dimensions et les typologies de la performance et ainsi les actions pour l'améliorer et la maîtriser.

### **1. Caractéristiques de la performance :**

La performance regroupe un ensemble de caractéristiques qui peuvent être énumérées dans les points suivants :

- ✓ La performance est construite par rapport à des jugements :

Elle est souvent définie par des critères conformes à la représentation que se font les théoriciens et praticiens de la performance et de sa mesure. « Elle implique un jugement de valeur sur les activités, les résultats, les produits et les effets de l'organisation sur son environnement. Ce concept possède en tant que construit social, autant de significations qu'il existe d'individus ou de groupes qui l'utilisent »<sup>50</sup>.

Alors la performance reste une affaire de perception. Pour un dirigeant, elle pourrait être la rentabilité ou la compétitivité de son entreprise ; pour un employé, elle pourrait être le climat de travail, et pour un client, la qualité des services rendus.

- ✓ La performance est un concept évolutif :

Les composantes de la performance évoluent dans le temps, les critères d'évaluation internes et ceux définis par l'environnement se modifient. Ainsi, des facteurs qui conditionnent le succès d'une entreprise pendant une phase d'innovation peuvent se révéler incompatible avec ceux exigé pendant une phase de développement. « Il faut admettre qu'il existe des

---

<sup>(50)</sup> SAULQUIN, (J, Y) : « *Gestion des ressources humaines et performances des services* », Revue gestion des ressources humaines, N°36, Juin, 2000, P.20.

combinaisons de facteurs humains, techniques, financiers, organisationnels qui sont efficaces dans un contexte donné et qui ne le sont plus dans d'autre. Ces combinaisons sont multiples, et changent au cours du temps »<sup>51</sup>.

✓ La performance se pilote :

Prônant une approche globale de la performance, de nombreux auteurs proposent aux dirigeants une grille de lecture de l'entreprise comprenant des indicateurs qui se complètent et s'éclairent mutuellement et qui sont reliés à des objectifs multiples. « Les seuls critères financiers ne suffisent plus aux managers et dans la pratique, les indicateurs non financiers viennent compléter les premiers, ils sont le moteurs de la réussite future, ils fournissent aux pilotes une indispensable vision globale de la performance dans plusieurs domaines simultanément »<sup>52</sup>.

Par la suite, la performance a un effet rétroactif sur l'organisation, elle agit sur le comportement des dirigeants, si les résultats sont en dessous des objectifs, les responsables vont reconsidérer les choix stratégiques.

✓ La performance est riche de composantes antinomique :

Elle se présente comme un ensemble de paramètres complémentaires et parfois contradictoire. Cela se vérifie quand le dirigeant cherche à minimiser les coûts, tout en veillant à améliorer la qualité des produits et à maintenir le moral des salariés. Ces critères imposent donc des arbitrages permanents. Toutes les composantes n'ont pas la même importance.

## **2. Les dimensions de la performance :**

En général, on distingue la performance **externe** qui s'adresse aux acteurs en relation contractuelle avec l'organisation, et la performance **interne** qui concerne essentiellement les acteurs de l'organisation. Le tableau suivant en recense les différences.

**Tableau N°6 : « La performance externe et la performance interne »**

<b>Performance externe</b>	<b>Performance interne</b>
Est tournée principalement vers les actionnaires et les organismes financiers.	Est tournée vers les managers.
Porte sur le résultat, présent ou futur.	Porte sur le processus de construction du résultat à partir des ressources de l'organisation.

(<sup>51</sup>) GHARBI, (J) : « *Pilotage stratégique et émergence du sens : du réel à l'action* », Revue de gestion des ressources humaines, N°35, Mai 2000, P. 37.

(<sup>52</sup>) SAULQUIN, (J, Y) : op.cit, P.21.

Nécessite de produire et de communiquer les informations financières.	Nécessite de fournir les informations nécessaires pour la prise de décision.
Générer l'analyse financière des grands d'équilibre.	Aboutir à la définition des variables d'action.
Donne lieu à débat entre les différentes parties prenantes.	Requiert une vision unique de la performance afin de coordonner les actions de chacun vers un même but.

**Source : DORATH, (Brigitte) et GOUJET, (Christian) : « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance », DUNOD, Paris, P.173.**

### **3. Typologies de la performance :**

Depuis plusieurs années, la performance tend à être abordée dans une logique plus globale que la seule appréciation de la rentabilité pour l'entreprise ou pour l'actionnaire. La performance de l'entreprise résulte aussi de son intégration dans un milieu dont il importe de comprendre et de maîtriser les règles du jeu, on peut distinguer plusieurs types de performance :

#### **3.1. La performance organisationnelle :**

La performance organisationnelle concerne la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à l'atteindre, il ya quatre facteurs de l'efficacité organisationnelle :

- Le respect de la structure formelle,
- Les relations entre les composants de l'organisation (logique d'intégration organisationnelle),
- La qualité de la circulation d'informations
- La flexibilité de la structure.

Dans cette conception, la performance de l'entreprise résulte de la valeur de son organisation. Cette dernière est déterminante et c'est elle qui impose ses exigences au système social. Elle structure l'emploi et l'ensemble des postes, lesquelles déterminent à leur tour les requis professionnels.

#### **3.2. La performance concurrentielle :**

Contrairement aux visions à court terme de la performance guidée par l'appréciation boursière de la valeur de l'entreprise, certaines entreprises ont tout misé sur la performance à long terme, garante de leur pérennité. Les sociétés qui sont arrivées à un leadership global au cours des vingt dernières années ont toutes débuté avec des ambitions qui étaient sans proportion avec leurs ressources et capacités. Mais elles ont utilisé une obsession de gagner à tous les niveaux d'organisation et elles ont entretenu cette obsession au cours des dix ou vingt ans au cours desquels elles ont conquis ce leadership global.

La performance est alors celle du maintien d'une « distance » avec les concurrents à travers une logique de développement à long terme entretenue par une forte motivation (base du système de récompense) de tous les membres de l'organisation.

La performance à long terme est donc associée à la capacité à remettre en cause des avantages acquis pour éviter l'échec d'un bon concept, à la définition d'un système de volonté visant le long terme et à la capacité de l'entreprise à trouver des sources de valeur créatrices de marge.

La recherche de performance ne dépend plus de la seule action de la firme, mais aussi de ses capacités à s'accommoder, voire à s'approprier, les règles du jeu concurrentiel dans un secteur.

La nature du système concurrentiel détermine la manière dont la performance peut être obtenue, compte tenu des modes de compétitions. C'est en détectant suffisamment finement les caractéristiques changeantes des systèmes concurrentiels de chacune des activités d'entreprise ou en anticipant sur des bases nouvelles de différenciation (création de valeur) que les entreprises peuvent s'approprier des sources potentielles de performance.

La performance peut être à la fois l'exploitation d'un potentiel existant (qui permet de conserver une position favorable) et le développement de nouvelles formes d'avantages concurrentiels par anticipation / construction des règles du jeu qui prévaudront dans l'avenir. La performance concurrentielle dépend largement de l'analyse stratégique des règles du jeu concurrentiel.

Mettant l'accent sur la qualité de la stratégie, et donc du stratège, axée sur la compréhension de l'environnement, cette approche a eu spontanément tendance à identifier la performance globale à la compétitivité.

### **3.3. La performance financière :**

Elle se mesure par des ratios permettant de décomposer la rentabilité des capitaux investis. Pendant longtemps, cette performance fut considérée comme l'unique représentant de la performance globale de l'entreprise. On a estimé qu'elle reflète l'efficacité et l'efficacité de l'utilisation des moyens humains, matériels et financiers de l'entreprise. Cette primauté de l'utilisation est justifiée par le fait que les critères retenus, qui sont principalement la rentabilité et l'effet de levier, constituent à la fois des moyens de contrôle et de communication avec les partenaires externes.

### 3.4. La performance économique :

Elle concerne la mesure économique du rendement ou de la rentabilité de l'entreprise. Elle représente également la valeur ajoutée engendrée par l'entreprise. D'après **MARMUSE**<sup>53</sup>, la performance économique peut être appréhendée par « *une analyse quantitative et ce à partir de l'analyse du compte de résultat* ». On calcule, à titre d'exemple, le rendement de l'actif (production/ actif), la valeur ajoutée (production – achats réalisés auprès de tiers), l'excédent brut d'exploitation (VA – charges du personnel).

**MARCHESNAY**<sup>54</sup> (1991) précise que la performance économique implique « l'obtention du coût de production le plus bas, la meilleure qualité, le revenu le plus élevé et éventuellement une combinaison des trois ». La performance économique peut être calculée qualitativement. Il s'agit de l'analyse de la réalisation des objectifs (analyse des écarts entre objectifs et réalisation), de l'évaluation du niveau de qualité des produits de l'entreprise etc.

A ce titre, **KALIKA**<sup>55</sup> propose quatre indicateurs d'efficacité économique : le degré d'atteinte des objectifs, la place de l'entreprise dans son secteur, l'évolution de cette place dans le secteur et la qualité des produits et services.

### 3.5. La performance sociale :

Selon **MARCHESNAY**, elle renvoie « *au rapport entre l'effort social global que fournissent une organisation et l'attitude de ses salariés* ». Il l'a définie comme étant « *l'ensemble des actions qui assurent aux membres d'une organisation le niveau de satisfaction qu'il juge être convenable* ». La performance sociale est celle qui aménage des degrés de liberté individuelles et collectives sans nuire à l'efficacité globale et en s'adaptant en permanence aux désirs parfois mouvants des individus. Plusieurs critères permettent de l'appréhender ; on en cite l'importance des conflits et des crises sociales, le turnover, l'absentéisme, la participation aux décisions...etc.

**KALIKA** propose quatre indicateurs de l'efficacité sociale : le climat social de l'entreprise, la satisfaction des salariés, la nature des relations sociales et l'activité sociale du comité d'entreprise<sup>56</sup>.

### 3.6. La performance technique :

Elle se définit par l'utilisation efficace des ressources de l'entreprise. On la mesure par la productivité des machines et des hommes (la production obtenue par un taux d'utilisation donné du travail et du capital). La performance technique est obtenue grâce à des gains de productivité et à une meilleure organisation de la production<sup>57</sup>.

### 3.7. La performance managériale :

---

(<sup>53</sup>) MARMUSE, (C) : « La performance, Encyclopédie de Gestion », Edition Economica, 1997, P.45.

(<sup>54</sup>) MARCHESNAY, (M) : « Economie d'entreprise », Ed Eyrolles, 1991, P.40.

(<sup>55</sup>) KALIKA, (M) : « Structures d'entreprise: réalités, déterminants et performances », Edition Economica, 1988, P.21.

(<sup>56</sup>) MARCHESNAY: op.cit, P.67.

(<sup>57</sup>) MARCHESNAY. Op.cit. P.68.

Evaluer ce type de performance implique le fait de porter un jugement sur l'activité principale du manager à travers plusieurs éléments. Aussi, **CASPAR** et **MILLET**<sup>58</sup> estiment que la performance d'un dirigeant serait « l'aboutissement des résultats obtenus, des activités développées et de la manière de conduire l'action qu'il a adopté à partir de l'organisation du travail et le potentiel individuel ».

Dans le même sens, **MINTZBERG**<sup>59</sup> a proposé dix rôles du dirigeant performant; il les a regroupés en trois catégories : les rôles de contact, les rôles d'information et les rôles de décision.

### 3.8. La performance commerciale :

Ce type de performance a trait à la satisfaction des clients de l'entreprise. Cette dernière doit se soucier des besoins de ses clients et veiller à les satisfaire pour les garder. Les facteurs de différenciation permettront d'offrir aux clients des produits et services conformes à leurs attentes, ce qui générerait l'amélioration de l'image de marque de l'entreprise, l'acquisition de nouveaux clients et l'accroissement de la part de marché.

### 3.9. La performance humaine :

Il est de plus en plus reconnu que l'entreprise n'est pas durablement performante financièrement si elle n'est pas performante humainement et socialement. Les questions liées aux compétences, à la capacité d'initiative, à l'autonomie, à l'adhésion des salariés, à la réalisation des objectifs, voire au projet et donc à la culture de l'entreprise, constituent des éléments déterminants.

En 1985, reprenant à son compte la célèbre formule d'Einstein,  $E=MC^2$ , **J.M. DESCARPENTRIES**, alors président-directeur général du groupe Carnot, suggérait de considérer l'efficacité humaine (Eh) comme résultant toujours du rassemblement de collaborateurs :

- motivés,
- compétents,
- communiquant bien entre eux par le moyen d'une langue et de valeurs communes (ce que l'on désigne en anthropologie par le concept de culture).

L'efficacité humaine, Eh, susceptible d'être libérée par un groupe humain s'exprimerait donc par :  $Eh=M.C.C$

M : motivation à volonté d'agir et de réussir, adhésion dynamique de chacun.

---

<sup>(58)</sup> CASPAR, (P), et MILLET, (J-G) : « Apprécier et valoriser les hommes », Edition Liaisons, 1993, P.32.

<sup>(59)</sup> MINTZBERG, (H) : « Le manager au quotidien », Edition Les nouveaux horizons (2000), P.74.

C : compétence professionnalisme, savoir et savoir-faire (c'est la condition de l'efficacité individuelle).

C : culture, langage commun, valeurs partagées, reconnaissance mutuelle (c'est la condition de l'efficacité collective).

Depuis 1985, de nombreux travaux de recherche ont été réalisés pour mieux cerner cette notion de l'efficacité ou de performance par les hommes. Ces divers travaux, mettent en évidence que la compétence, son acquisition, son développement, sa gestion, s'imposent désormais comme un facteur décisif pour l'obtention de l'efficacité humaine, quelle qu'en soit la forme.

Réfléchissant sur l'obtention de la performance dans une organisation, **S.MICHEL** et **M.LEDRU** considèrent que si les compétences sont toujours une source de performance, elles ne suffisent pas à elles seules à en déterminer le niveau.

À compétence égale, les performances peuvent être différentes. C'est que si la compétence est un savoir-faire, la performance présuppose toujours l'existence d'un vouloir-faire ou motivation. Cette motivation (c'est-à-dire ce qui va conduire l'acteur à s'engager effectivement dans l'action qui lui est proposée par l'entreprise) détermine les stratégies d'actions choisies par l'acteur, stratégies soumises aux données de l'environnement de travail qui rendent plus ou moins possible la réalisation de l'action (pouvoir-faire). Cet environnement peut lui-même être caractérisé par des données d'organisation (rôles prescrits, injonctions, moyens,...) et des données de culture (représentation dominante)<sup>60</sup>.

#### **4. La maîtrise de la performance :**

La prévision et le contrôle des performances font partie d'une démarche globale de recherche de maîtrise de la performance.

- ✓ En termes d'expressions de résultats, selon les critères quantitatifs et qualitatifs.
- ✓ En termes de modalité d'obtention de ces résultats ; il s'agit de mettre en place les moyens de prévision, de coordination et de contrôle tels que : l'ensemble des actions quotidiennes des différents acteurs participant à la réalisation des objectifs de l'entreprise ;
- Le responsable opérationnel, qui participe à l'élaboration des prévisions et rend compte des résultats ;
- Le rôle du système d'information dans l'allocation au centre de responsabilité des coûts effectivement engagés, la perception de tout événement nouveau susceptible d'avoir un impact sur la performance afin de permettre de réagir rapidement ;
- Le contrôleur de gestion qui se démarque plus par son aptitude à conseiller, analyser et synthétiser l'information, tant auprès des opérationnels et de la hiérarchie, que par un contrôle des actions menées par les acteurs.

---

<sup>(60)</sup> [https://www.memoireonline.com/04/11/4404/m\\_Le-contrle-de-gestion-au-service-de-la-performance-de-lentreprise14.html](https://www.memoireonline.com/04/11/4404/m_Le-contrle-de-gestion-au-service-de-la-performance-de-lentreprise14.html). (28/05/2022 à 19h30).

Maîtriser la performance pousse alors à atteindre les objectifs et les moyens que l'on s'est donnés.

- ✓ En termes de réactivité afin de réduire le temps de réponse à tout changement de l'environnement. L'anticipation, l'information rapide sur la performance contribuent à cette réactivité. Dans ce sens, la complexité de certaines organisations oblige les directions à décentraliser les décisions.

En effet, le besoin de réactivité, dans un marché fortement concurrentiel impose de prendre la décision au plus près du terrain. La prévision et le contrôle de gestion s'appuient alors sur un nombre croissant d'acteurs. Ainsi, les managers délèguent de plus en plus les décisions vers les responsables d'unités, de service, de projet. Ceux-ci participent dans les prévisions aux choix des programmes d'actions, mais, en retour, rendent compte de leurs performances. Cette responsabilisation favorise l'apprentissage par les acteurs car l'analyse des défaillances, lorsqu'elles sont d'origine interne, permet de ne pas les produire.

La décentralisation, si elle correspond à une délégation effective des décisions, motive les responsables et rapproche les lieux des décisions des acteurs, ce qui accroît leur implication. Sans cette décentralisation, la recherche de la maîtrise de la performance prendrait la forme d'une planification autoritaire et d'un contrôle-vérification, peu motivants.

### **SECTION 03 : La mesure de la performance humaine.**

Dans cette section, nous allons définir et présenter les indicateurs de la performance et les indicateurs de mesure de la performance humaine. Ensuite, nous allons traiter la mesure de la performance afin de gérer l'entreprise et le tableau de bord afin de l'évaluer.

#### **1. Définitions et caractéristiques d'un indicateur de performance :**

##### **1.1. Définition d'un indicateur de performance :**

Un indicateur est un instrument statistique qui permet d'observer et de mesurer un phénomène. C'est un outil de contrôle de gestion permettant de mesurer le niveau de performance atteint selon des critères d'appréciation définis.

*« Un indicateur de performance est une information devant aider un acteur, individuel ou collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat »<sup>61</sup>*

Un indicateur de performance se définit comme « donnée quantifiée, qui mesure l'efficacité de tout ou partie d'un processus ou d'un système par rapport à une norme, un plan ou un objectif déterminé et accepté, dans le cadre d'une stratégie d'entreprise »<sup>62</sup>

##### **1.2. Caractéristiques d'un bon indicateur :**

---

<sup>(61)</sup> LORINO (P): op.cit. P.130.

<sup>(62)</sup> AFGI, « Indicateur de performance », édition hermes, Paris, 2001, P.150.

Les caractéristiques d'un bon indicateur ou de tout autre instrument de mesure sont les mêmes, nous cherchons à respecter plusieurs critères regroupant quatre volets, à savoir :

- **La pertinence** : c'est-à-dire l'indicateur doit permettre de mesurer, il doit être spécifique au contexte étudié et avoir une signification pour l'utilisateur et pour l'objet.
- **La qualité et la précision de mesure** : l'indicateur doit être précis, clair et bien formulé. En outre il doit faire ressortir toute variation significative de l'objet de mesure dans le temps et dans l'espace.
- **La faisabilité ou disponibilité des données** : cela signifie qu'on doit avoir les informations nécessaires pour produire l'indicateur, et il doit être facile à déterminer et au moindre coût.
- **La convivialité** : Elle représente la possibilité opérationnelle, visuelle et cognitive d'utiliser correctement et confortablement l'indicateur. C'est-à-dire simple, clair, et bien illustré<sup>63</sup>.

## **2. Typologies des indicateurs de performance :**

### **2.1. Indicateurs de résultat et indicateurs de suivi :**

La définition proposée distingue deux situations correspondantes à des fonctions distinctes de l'indicateur, selon son positionnement par rapport à l'action.

- Soit il s'agit d'évaluer le résultat final de l'action achevée (degré de performance atteint, degré de réalisation d'un objectif) on parlera alors d'indicateur de résultat. Par définition cet indicateur arrive trop tard infléchir, l'action, puisqu'il permet de constater que l'on atteint ou non les objectifs : c'est un outil pour formaliser et contrôler des objectifs, donc des engagements.
- Soit il s'agit de conduire une action en cours, d'en jaloner la progression en permettant, si nécessaire, de réagir avant que le résultat soit consommé on parlera alors d'indicateur de processus ou de suivi. Un indicateur de suivi doit révéler les évolutions tendancielle dans les processus de fournir une capacité d'anticipation ou de réaction à temps.

### **2.2. Indicateurs de reporting et indicateurs de pilotage :**

On distingue deux types d'indicateurs selon son positionnement par rapport à la structure du pouvoir et de responsabilité :

- ✓ Les indicateurs de reporting servent à informer le niveau hiérarchique supérieur sur la performance réalisée et le degré d'atteinte d'objectifs. Ils ne servent pas nécessairement de manière directe au pilotage de niveau qui rend compte. L'indicateur de reporting correspond souvent à un engagement formel pris par un responsable vis-à-vis de sa hiérarchie, il s'agit d'un indicateur de résultat, d'un constat a posteriori.

---

<sup>(63)</sup> FALL, (Aminata) : Evaluation de la performance d'une entreprise, mémoire master professionnel en comptabilité et gestion financière 2011, 2013, mémoire en ligne, P.26.

- ✓ Les indicateurs de pilotage servent à la propre gouverne de l'acteur qui les suit, pour l'aider à piloter son activité. L'indicateur de pilotage doit guider une action en cours, et n'a pas nécessairement vocation à remonter aux niveaux hiérarchie supérieure pour permettre un contrôle a posteriori<sup>64</sup>.

### **3. Les indicateurs de mesure de la performance humaine :**

Les indicateurs de performance RH, appelés KPI en anglais (Key Performance Indicator), sont des outils de mesure qui permettent d'avoir une vision synthétique des données clés de l'entreprise dans le but d'aider ou de piloter la prise de décision, et de mesurer l'efficacité des actions prises dans le but d'atteindre des objectifs spécifiques. Ces indicateurs de performance sont souvent définis en amont du lancement d'une campagne, qu'elle soit de recrutement, de communication ou de fidélisation. Ces indicateurs peuvent être actualisés de manière régulière<sup>65</sup>.

Les indicateurs de performance des ressources humaines permettent d'évaluer la performance de ces derniers. Il existe plusieurs types d'indicateurs qu'on peut classer comme suit :

#### **3.1. Indicateurs démographiques :**

Depuis 2010, les entreprises de plus de 50 salariés doivent prévoir un accord, ou un plan d'action, afin de maintenir l'emploi des salariés d'au plus 50 ans ou d'organiser le recrutement de salariés d'au plus 50 ans.

- Nombre d'employés
- Âge moyen = somme des âges / effectif total.
- Ancienneté moyenne = sommes des anciennetés / effectif total.
- Salaire moyen
- Ratio femme/homme
- Diversité (femme, minorité visible, minorité ethnique, autochtone, et personne handicapée).

#### **3.2. Les indicateurs de temps de travail:**

##### a- Absentéisme :

- Taux d'absentéisme : nombre total d'heures d'absences exprimé en pourcentage des heures disponibles pour travailler.
- Nombre de jours perdus par employé : cet indicateur mesure le nombre de jours d'absence par employé.
- Facteur de Bradford : c'est un indicateur qui met en relation la fréquence des absences avec leurs durées. Il permet de calculer un pointage pour l'absence de chaque employé.

<sup>(64)</sup> LORINO, (Philippe) : Op.cit.P.131.

<sup>(65)</sup> <https://www.skillup.co/blog/article/les-indicateurs-de-performances-rh>. (09/04/2022 à 14h20)

b- Heures supplémentaires :

- Taux de temps supplémentaire : Il établit le pourcentage que représente les heures travaillées en temps supplémentaire, par rapport aux heures totales travaillées pour la période.
- Taux de fréquence du temps supplémentaire : c'est le nombre total d'employés ayant fait des heures supplémentaires en fonction du nombre moyen d'employés de l'entreprise.
- Temps supplémentaire en % des coûts de main-d'œuvre : c'est le coût des heures supplémentaires en fonction des coûts totaux de main-d'œuvre de l'entreprise.

c- Les indicateurs de recrutement :

- Coût par embauche : mesure le montant total d'argent déboursé par l'entreprise pour recruter un nouvel employé.
- Délai d'embauche : c'est le temps requis (nombre moyen de jours calendriers) pour pourvoir un poste.
- Indice de qualité de l'embauche : cet indicateur mesure la fonction recrutement de l'entreprise, en plus de mesurer la qualité des embauches faites. Habituellement, c'est un indice personnalisé pour l'entreprise (incluant, entre autres, le taux de rétention des recrues, la performance des recrues, la satisfaction du gestionnaire par rapport à la recrue et la satisfaction de la recrue).

d- Les indicateurs de mouvement (mobilité) :

- Taux de promotion : cet indicateur nous donne le nombre d'employés qui ont été promus par rapport au nombre moyen d'employés.
- Taux de mobilité interne : c'est le total des mouvements (transfert, promotion, rétrogradation) dans une entreprise exprimé en pourcentage du nombre moyen d'employés.
- Ratio de cheminement de carrière : ratio comparant le total des promotions versus le total des mouvements internes (promotions + rétrogradations + transferts).

e- Les indicateurs de formation et développement :

- Heures de formation par employé : cet indicateur mesure le nombre moyen d'heures de formation par employé.
- Investissement en formation par employé : cet indicateur établit les investissements en formation par employé.

f- Les indicateurs de gestion de la performance :

- Indice de performance de la gestion : performance moyenne des employés se rapportant à un gestionnaire exprimé en pourcentage d'une performance moyenne cible de l'entreprise.

- Différentiel de rémunération entre hauts performants et les autres : compare la rémunération moyenne des hauts performants à celle des autres catégories de performance (satisfaisants et bas).
- Taux de roulement des hauts performants : pourcentage représentant le nombre de hauts performants qui quittent l'entreprise pour une période donnée, par rapport au nombre moyen de hauts performants au cours de la même période.

g- Les indicateurs de développement du leadership :

- Indice de qualité du leadership : mesure la satisfaction des employés envers le leadership ou la gestion. Basé sur un sondage de satisfaction des employés, exprimé en pourcentage.
- Indice de performance de la gestion : performance moyenne des employés se rapportant à un leader exprimé en pourcentage d'une performance moyenne cible de l'entreprise.
- Indice de qualité du management : cet indice mesure la qualité du management dans son rôle respectif selon une combinaison d'indicateurs. Peut inclure, entre autres, la cote de performance moyenne des gestionnaires, la satisfaction des employés envers les gestionnaires, le pourcentage des performants (dans son groupe), le taux de promotion et le taux de rétention.

h- Les indicateurs de rémunération :

- Rémunération moyenne par employé ou par équivalent temps complet (ETC) : mesure de l'investissement moyen annuel d'une entreprise dans son capital humain.
- Évolution de la rémunération totale : cet indicateur mesure, en pourcentage, les écarts de rémunération totale d'une année à l'autre.
- Coûts de main-d'œuvre en pourcentage des revenus : ce sont les coûts totaux de main d'œuvre par rapport aux revenus d'exploitation de l'entreprise exprimés en pourcentage.
- Ratio de comparaison salariale : c'est la comparaison du salaire d'un employé par rapport à la valeur médiane de l'échelle salariale. Aussi appelé le compas-ratio.

i- Les indicateurs de mobilisation :

- Indice de mobilisation : cet indicateur mesure la mobilisation selon une combinaison d'indicateurs en incluant, entre autres, le pointage du sondage de mobilisation, taux de rétention, performance moyenne, taux de promotion (ou mobilité interne), taux de présence au travail et taux de référencement.
- Taux de recommandation : cette mesure vient du marketing. Elle est adaptée aux RH. Elle met en relation les promoteurs et les détracteurs selon les réponses à la question – Seriez-vous prêt à recommander cette entreprise comme employeur?

j- Les indicateurs financiers RH :

- Revenus par employé ou par équivalent temps complet (ETC) : revenus générés pour chaque employé ou pour chaque équivalent temps complet.
- Profit avant impôts par employé ou par ETC: c'est le montant de profit avant impôts pour chaque employé ou pour chaque équivalent temps complet.
- Retour sur l'investissement du capital humain : c'est le profit avant impôts pour chaque dollar investi en salaires et avantages sociaux. Aussi appelé le taux de rendement du capital humain.
- Valeur ajoutée du capital humain : cet indicateur mesure la valeur ajoutée par employé. Il ajuste la valeur du profit en ne tenant pas compte des dépenses liées au capital humain.

#### k- Les indicateurs de la fonction RH :

- Dépenses RH par employé : cet indicateur exprime la somme investie dans la fonction RH pour chaque employé. Les coûts directs RH incluent les coûts internes (les salaires et les bénéfices, coûts d'impartition, dépenses en consultation et sous-traitants, et les coûts liés à la technologie RH).
- Ratio RH par employé : c'est le ratio du nombre total d'employés par rapport au nombre d'employés dans la fonction RH. Il indique le nombre d'employés RH qui supporte le capital humain de l'entreprise.
- Satisfaction par rapport aux RH : c'est le taux de satisfaction des employés envers le travail de la fonction RH.

#### **4. Les tableaux de bord RH :**

Les tableaux de bord RH constituent un outil efficace pour le pilotage des ressources humaines. Dans ce qui suit, nous allons définir le tableau de bord RH, déterminer ses fonctions et citer brièvement ses limites.

##### **4.1. Définition d'un tableau de bord RH :**

Un tableau de bord RH est un outil de mesure composé d'indicateurs de performance. Il permet de gérer de manière synthétique un ensemble d'indicateurs définis selon la taille, le secteur et la stratégie de l'entreprise. Il rend compte des objectifs visés, de l'état de santé de l'entreprise et de sa performance d'un point de vue RH.

##### **4.2. Les fonctions du tableau de bord :**

L'intégration du tableau de bord dans le processus de pilotage de l'entreprise a pour objectif principal de maintenir l'efficacité et l'efficience de ses entités afin d'évaluer la performance globale et la capacité de l'entreprise à assurer sa croissance et sa pérennité.

**Le tableau de bord, outil de pilotage et d'aide à la décision et à la prévision :**

L'information contenue dans le tableau de bord porte sur les points clés. À cet effet, le pilotage du centre de responsabilité par le gestionnaire devient une tâche moins complexe, dispose d'indicateurs de suivi de son système lui offrant la possibilité de maîtriser sa trajectoire et de prendre toute décision lui permettant de rétablir le cas en cas de dérives<sup>66</sup>.

✓ **Le tableau de bord, instrument de contrôle et de comparaison :**

Le tableau de bord est également, un outil de contrôle des responsabilités déléguées. C'est un outil de reporting qui permet aux dirigeants de chaque niveau, d'apprécier les résultats obtenus par leurs subalternes, et de rendre compte à leurs propres supérieurs des résultats qu'ils ont réalisés.

En tant qu'outil de comparaison, il permet de suivre la réalisation des objectifs et de détecter les éventuels dérives par rapport aux normes de fonctionnement prévues ou les objectifs déterminés<sup>67</sup>.

✓ **Le tableau de bord, outil de diagnostic et de réactivité :**

La mise en évidence des écarts incite les gestionnaires à effectuer des analyses plus approfondies pour trouver les causes qui sont à l'origine de tels écarts. Par conséquent, ils auront à déterminer les actions correctives et les mesures à prendre pour rétablir l'équilibre du système<sup>68</sup>.

✓ **Le tableau de bord, outil de dialogue et de communication :**

Le tableau de bord facilite les dialogues entre toutes les parties concernées ;

- Entre le gestionnaire du centre de responsabilité et ses supérieurs hiérarchiques : Lors des comités de direction, chaque gestionnaire rend compte des résultats atteints, les commente et explique les causes des écarts. Il expose également les mesures correctives qu'il a adoptées et présente les résultats qui en découleront. De son côté, la direction générale doit veiller à la cohérence entre les actions des différents responsables.
- Au sein de l'équipe : Le tableau de bord favorise la cohésion, il focalise l'attention sur les facteurs clés de la gestion à un moment donné, ce qui nécessite la coordination des actions des membres de l'équipe et l'établissement d'un lien entre les efforts de chaque membre pour atteindre l'objectif fixé.

✓ **Le tableau de bord, outil de motivation et de mesure de performances :**

---

<sup>(66)</sup> CLAUD, (A) et SABINE, (S) : « *Contrôle de gestion : manuel et applications* », édition DUNOD, 6ème édition, Paris, 2004, P.609.

<sup>(67)</sup> Ibid. P.608

<sup>(68)</sup> MAURICE, (Leroy) : « *Le tableau de bord au service de l'entreprise* », édition d'organisation, Paris, 2001, P.42.

Etre performant implique être, à la fois efficace et efficient ; donc réaliser un résultat qui soit le plus possible proche de l'objectif préétabli avec le moindre coût. Le tableau de bord permet d'apprécier la performance des responsables en matière de réalisation d'objectifs par la juxtaposition des prévisions et des réalisations.

### **5. Les limites des tableaux de bord :**

La réalité de la pratique des tableaux de bord dans les entreprises ne correspond pas, totalement, aux concepts que nous avons développés tant sur le plan des caractéristiques sur le plan des fonctions. Plusieurs insuffisances apparaissent dans la réalité des entreprises, parmi elles nous citons celles qui suivent :

- Il n'y pas de tableau de bord de gestion adapté à chaque service au niveau hiérarchique, mais un tableau unique qui ne correspond pas toujours aux spécificités de l'activité.
- En déclinaison des objectifs établis par le top management, les décisions stratégiques risquent d'être déformées ou mal interprétées par les intermédiaires, et arriver à destination porteuses d'une autre idée qui est la perte de précision.
- Le tableau de bord est souvent figé pendant des années sans souci d'adaptation à des nouveaux besoins, de nouveaux objectifs ou moyens.
- La périodicité du tableau de bord est souvent la même pour tous les services alors qu'elle peut apparaître inadaptée pour certains métiers.
- Les indicateurs utilisés sont parfois déconnectés de la stratégie globale et ne permettent pas d'orienter l'action au bon moment. Se baser sur les systèmes comptables et financiers a un autre inconvénient qui est la lenteur d'obtention des informations.
- Les indicateurs ne sont pas remis en cause et le manque de recul sur une longue période conduit à une gestion routinière.

Malgré ces limites, le tableau de bord reste un outil de pilotage de la performance et un outil indispensable à la gestion de l'entreprise. Ce retard peut coûter cher à l'entreprise, car les mesures correctives adéquates n'ont pas été prises à temps<sup>69</sup>.

La synthèse des éléments traités tout au long de ce chapitre nous amène à souligner la complexité du concept de performance. Ce dernier est considéré comme un mot éponge qui renferme plusieurs sens ; il est à la fois une action, une mise en action et un succès souvent.

---

<sup>(69)</sup> ALAIN, (Fernandez) : « *Les nouveaux tableaux de bord des managers* », édition d'organisation, groupe EYROLLES, 4<sup>ème</sup> édition, Paris, 2008, P.18.

La démarche de la performance est un dispositif de pilotage ayant pour objectif d'améliorer l'efficacité de l'organisation, en orientant la gestion vers l'atteinte des résultats dans le cadre des moyens prédéterminés. La performance regroupe certaines caractéristiques et elle est souvent confondue avec les notions voisines à savoir : l'efficacité, l'efficience, l'effectivité, la pertinence et l'économie. Parallèlement, plusieurs types de performance sont explicités au niveau de l'entreprise à titre d'exemples : la performance organisationnelle, la performance économique et la performance humaine.

La performance fait l'objet d'intérêt, car les sources de son amélioration sont variées et multiples, telle sur le plan de la qualité de la ressource humaine. Dans ce sens, la performance humaine repose sur un ensemble de critères ou d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs, parmi lesquels nous citons les indicateurs de recrutement, de mouvement, de formation et de développement.

Dans ce même ordre d'idées, le tableau de bord RH constitue un outil utile d'analyse et de pilotage de la performance humaine puisqu'il permet via ses indicateurs RH de recenser une panoplie d'informations et de résultats permettant de saisir la multi-dimensionnalité de ladite performance.

### **CHAPITRE 03 :**

### **Etude de cas briqueterie FRERES BENABDALLAH**

Les briques représentent les matériaux de construction les plus utilisés en Algérie compte tenu de leur robustesse et de leur grande résistance, et ce malgré l'existence et le développement de produits concurrents. Parallèlement, le contexte économique actuel oblige les entreprises à être plus performantes et compétitives, ce qui rend la recherche des causes liées au manque à produire une mission indispensable pour assurer la pérennité de l'entreprise.

Ce chapitre est subdivisé en trois sections, la première section sera centrée sur la présentation succincte de l'organisme d'accueil à savoir la briqueterie SARL FRERES BENABDALLAH, à travers ses directions et le processus de fabrication de la brique au sein de ladite entreprise. Dans la deuxième section, nous avons jugé utile de présenter la méthodologie de l'enquête menée sur le terrain visant à étudier les dysfonctionnements liés au manque à produire et leur impact sur la performance humaine de cette briqueterie. Enfin, la troisième section sera consacrée à la présentation des constats retenus, à l'analyse et l'interprétation des résultats issus de l'enquête menée sur le terrain, afin de confirmer ou d'infirmer les hypothèses relatives à notre problématique de départ.

## **SECTION 01 : Présentation de la briqueterie FRERES BENABDALLAH.**

Dans cette section, nous allons aborder l'évolution historique, la mission, le statut, l'organisation et le processus de fabrication de la brique au sein de cette entreprise.

### **1. Historique :**

L'entreprise SARL FRERES BENABDALLAH est gérée par les associés BENABDALLAH.

- **Le 17/05/2010** : Les travaux d'aménagement sont été lancés, pour être enfin achevés le 30/11/2011.
- **Le 31/12/2012** : Fin d'installation des équipements de production.
- **Le 02/01/2013** : Entrée en phase d'essai.
- **Le 01/04/2013** : Entrée en phase production.

### **2. Mission de l'entreprise :**

L'activité principale de l'entreprise **SARL FRERES BENABDALLAH** consiste à produire la brique rouge, qui est un produit écologique issu de la terre, de l'eau et du feu. Elle permet une construction durable, et crée un habitat bioclimatique parfaitement sain qui protège contre le bruit, les variations climatiques et l'humidité.

Les briques fabriquées se présentent sous différentes formes indiquées dans la figure ci-dessous :

**Figure N°12 : « Briques Fabriquées à SARL FRERES BENABDALLAH »**



Source : Documents d'entreprise.

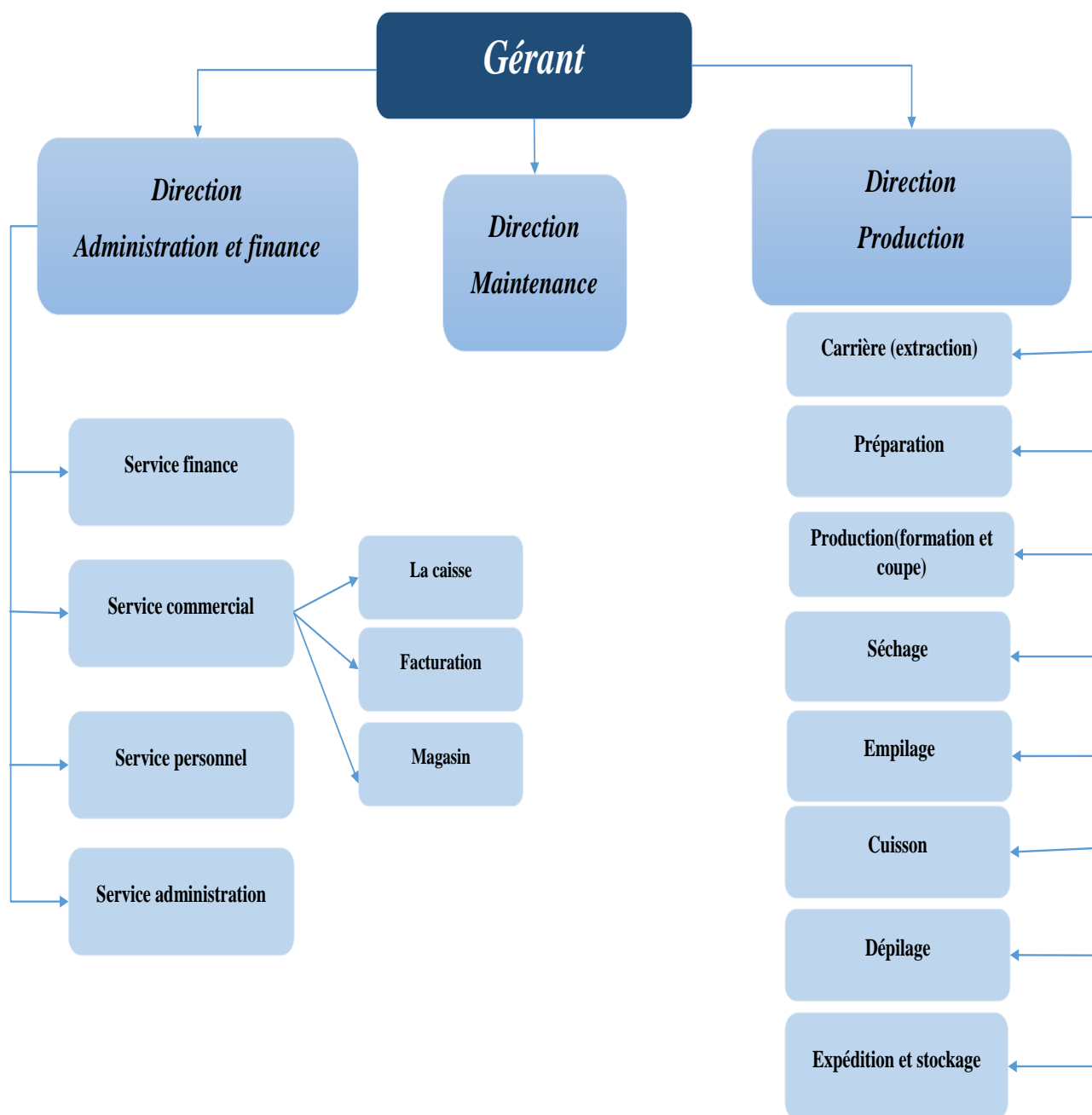
### **3. Statut de l'entreprise :**

L'entreprise FRERES BENABDALLAH est une SARL (Société à Responsabilité Limitée) au capital social de 210 000 000.00 DA. Son siège est situé à environ trois kilomètres de Zemmouri. Elle occupe une superficie de plus de 5 hectares. Sa mission, dans cette filière, est la production des briques en argile rouge et briques creuses en terre cuite.

### **4. L'organisation de l'entreprise :**

Chaque entreprise a une organisation structurelle qui permet d'expliquer et de classer les missions et les responsabilités de chacun de ses employés. Dans ce qui suit, nous allons voir l'organisation des différentes directions de l'entreprise SARL FRERES BENABDALLAH comme la montre la figure ci-dessous.

**Figure N°13:** « L'organisation fonctionnelle de « SARL FRERES BENABDALLAH »



Source : Document interne à l'entreprise

#### 4.1.Direction administration et finance :

##### 4.1.1. Service finance (Comptabilité):

C'est le service clé de l'entreprise, de par sa relation directe et complémentaire avec tous les autres services par le fait que tous les calculs de chaque action ou mouvement dans l'entreprise trouvent un départ ou une fin dans le service finance. Ses missions sont les suivantes ;

- Préparer et mettre à jour les budgets.
- Tenir la comptabilité et préparer les états comptables et financiers selon les normes.
- Pratiquer le contrôle de gestion.
- Faire le Reporting périodique.

#### **4.1.2. Service commercial :**

Il est en relation directe avec la clientèle, il possède des qualités relationnelles pour susciter l'intérêt de l'attirer et la fidéliser. Ce service a pour mission principale :

- ✓ **L'approvisionnement** : Achat des matériaux premiers, (argile-sable-tuf), carburant, lubrifiant, pièces rechange...etc. Ainsi que le suivi des fournisseurs.
- ✓ **Les ventes** : En charge de la promotion et la commercialisation des produits, ce service assure le développement des Fichiers clients de l'entreprise pour élargir la part de marché.

#### **4.1.3. Service administration :**

Ce service veille sur toutes les correspondances ou écrits ; il est de même en relation directe avec toute les instances publiques telles que : la chambre de commerce, la direction de l'industrie, l'agence nationale de développement de l'investissement, les services des Douanes....etc.

#### **4.1.4. Service personnel :**

Sa mission principale est l'organisation des effectifs (rotation des équipes), l'assurance et le traitement de la paie. Il est aussi en relation avec les différents Organismes tels : la CNAS-CASNOS-.....etc.

#### **4.1.2. Direction de maintenance :**

Elle regroupe une équipe de techniciens qui a pour mission le dépannage, la réparation, le réglage, la révision, le contrôle et la vérification de l'équipement matériel et immatériel (logiciels).

#### **4.1.3. Direction de production :**

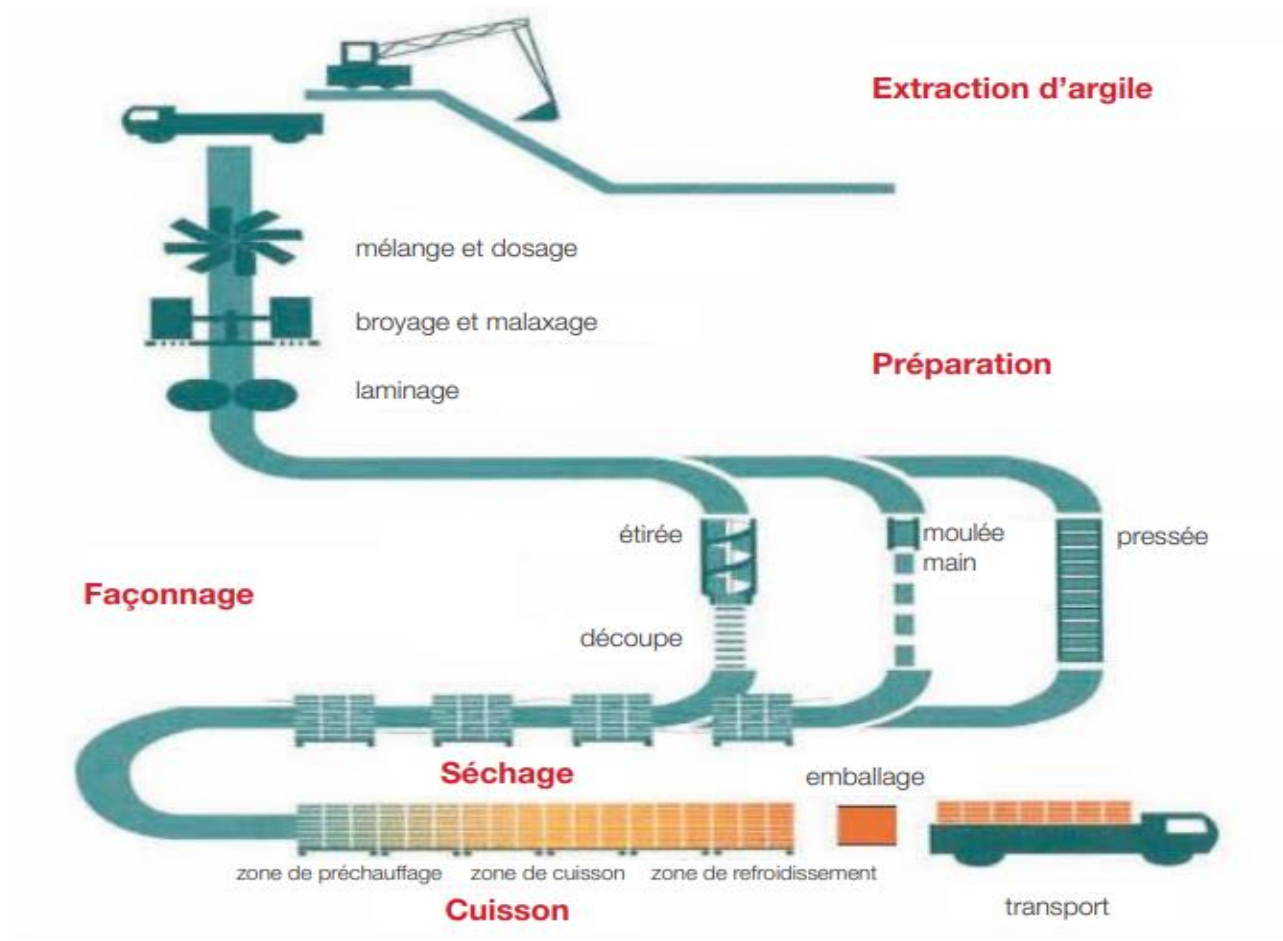
La direction production est chargée d'assurer les missions suivantes :

- Suivre l'évolution industrielle des sites de production et définir avec la direction générale, les objectifs et le budget de chaque site ;
- Analyser les dysfonctionnements sur chaque site (équipements, organisation...) et rechercher les solutions techniques ou humaines pour améliorer en permanence la productivité, la qualité des produits et les conditions de travail ;
- Anticiper les besoins en matériel et superviser leur achat (étude technique, tarif, installation...)
- Suivre la politique environnementale et sécuritaire de l'entreprise.

## 5. Le processus de fabrication des briques au sein de l'entreprise :

Le processus de fabrication de la brique au sein de notre cas d'étude comprend plusieurs étapes indiquées dans la figure ci-dessous.

**Figure N°14 :« Processus de fabrication des briques »**



Source : Document interne à l'entreprise

### 5.1. L'extraction :

Le choix de la carrière est une opération déterminante pour la qualité du produit final. La qualité et le potentiel du gisement, les éventuelles impuretés y contenues, l'humidité minimale

et maximale du matériau sont tous des éléments qui déterminent les modes d'exploitation de la carrière, les machines les plus aptes pour le fonçage et le transport, la ligne technologique de l'installation.

Les analyses systématiques sur la nature de la matière première (chimiques, minéralogiques, granulométrique, de plasticité, d'aptitude au séchage et à l'efflorescence, etc.) sont toujours utiles et parfois indispensables pour établir à priori d'éventuels mélanges ou correctifs chimiques à utiliser.

Pour l'excavation de l'argile, l'on fait recours à des excavateurs mécaniques et à des engins traditionnels de terrassement (camion de carrière).

## **5.2. La préparation de l'argile :**

L'argile provenant de la carrière est souvent un produit naturel inégal et peu homogène. Cette matière brute doit être transformée en un mélange uniforme qui garantit, avec un travail économique, un matériau fini à haute valeur technique.

Les différentes phases de l'usinage, à savoir alimentation, mélange, broyage, raffinage, mouillage et homogénéisation n'ont pas de séquence fonctionnelle ou chronologique : leur séquence peut être modifiée selon les exigences.

## **5.3. Le façonnage :**

Le façonnage a essentiellement deux rôles :

→ Donner à la pâte une cohésion suffisante : La cohésion, partiellement développée par la préparation, est parachevée grâce à l'élimination de l'air occlus dans l'argile (désaération), à l'amélioration de la plasticité par un mouillage additionnel, par une injection de vapeur d'eau sous pression et par une intensification de la compression de la pâte ;

→ Donner à l'argile la forme désirée pour le produit.

## **5.4. Le séchage :**

Le séchage vise à faire évaporer l'humidité présente dans le mélange duquel la brique est formée, stabiliser définitivement la configuration géométrique des produits, donner à ces derniers la résistance mécanique nécessaire pour pouvoir être empilés sur des chariots et successivement acheminés à la cuisson.

## **5.5. La cuisson :**

C'est la dernière étape que doit subir la brique d'argile façonnée et séchée, avant de pouvoir devenir une brique de terre cuite à proprement parler. Sous l'action de la température, un certain nombre de réactions chimiques et physiques complexes vont se produire dans le mélange argileux et provoquer des modifications de porosité, de structure, de masse volumique, de dimensions, et de propriétés mécaniques.

### **5.5.1. Fours tunnels :**

Si quelques fabrications artisanales utilisent des fours intermittents et si quelques usines sont encore dotées de fours continus à charge fixe et feu mobile (fours Hoffmann), l'essentiel de la production est maintenant assuré par des fours continus à feu fixe et charge mobile, encore appelés fours tunnels.

**Figure N°15 : « Four tunnel »**



Source : Document interne à l'entreprise

• **Modes de fonctionnement du four tunnel :**

La production d'un four tunnel peut-être donnée en différentes unités :

$$100 \text{ t/j} = 4.2 \text{ t/h} = 1,16 \text{ kg/s} ;$$

$$300 \text{ t/j} = 12.5 \text{ t/h} = 3.5 \text{ kg/s} ;$$

Le four continu classique fonctionne comme deux échangeurs de chaleur à contre-courant séparés par la zone de cuisson : les produits circulent dans un sens, l'air de combustion et d'échange et les fumées circulent dans l'autre sens. L'air entrant par l'arrière, se réchauffe sur les produits en cours de refroidissement. Puis les fumées chaudes échauffent les produits en cours de chauffage. Ainsi, on utilise la chaleur de refroidissement des produits qui sortent pour préchauffer les produits qui entrent. Ces deux échangeurs sont séparés par la zone de cuisson.

- Le pré four, éventuel, séparé du four par une porte permet de préchauffer rapidement la charge à 100°C ;
- La zone de préchauffage des produits est traversée par les gaz provenant de la zone de cuisson.
- La zone de cuisson, avec les brûleurs correspond au palier de cuisson ;

- La zone de refroidissement est là où les produits refroidissent en réchauffant l'air soufflé qui se déplace en sens inverse vers la zone de cuisson.

On distingue plusieurs zones dans le refroidissement à partir de la cuisson :

- Une première zone dite de trempe où le refroidissement est rapide et obtenu par injection d'air frais,
- Puis une zone à nouveau plus rapide jusqu'à la sortie des produits. Dans cette zone se trouve aussi l'extraction de chaleur vers le séchoir. Pour limiter les investissements, les fours sont de longueur limitée et les produits seraient encore trop chauds à la sortie. On augmente donc l'arrivée d'air, ce qui permet une extraction et la fourniture de gaz chauds au séchoir.

Une fois les briques cuites, la dépileuse les dépile automatiquement des wagons, sous forme de paquets à l'aide de déchargeur automatique et de pince. Le tri se fait sur les chaînes. L'empilage de plusieurs niveaux de briques superposés sur des pieds constitue des paquets. Ceux-ci sont introduits dans un système d'emballage qui consiste à les encapuchonner par des films de plastique collés à l'aide de séchoir. Ces paquets sont ensuite entourés via des encercle usés verticales et horizontales avec du feuillard.

Les paquets transportables sont mis avec des chariots élévateurs sur le parc de stockage. Ce dernier est organisé par type de produit.

## **SECTION 02 : Présentation de la méthodologie de recherche.**

Pour atteindre notre objectif et répondre à la problématique de notre recherche, nous procéderons à une étude. Pour cela, nous nous sommes appuyés sur deux guides d'entretien destinés respectivement au directeur administratif et financier et au directeur de la production afin de collecter les informations utiles à la détermination des causes et de la nature des dysfonctionnements liés du manque à produire et leur impact sur la performance humaine et organisationnelle. Une enquête par questionnaire est également effectuée auprès d'un échantillon de salariés de l'entreprise.

### **1. Le choix de la méthodologie de recherche :**

Pour la réalisation du présent travail de recherche, le choix d'une véritable approche et méthodologie de recherche doit être opéré, en vue d'être déclinée dans un cadre opérationnel sous forme de modes de recueil de données. La méthodologie étant généralement définie comme l'étude des méthodes destinées à élaborer des connaissances.

Dans ce cadre, la méthodologie utilisée dans le cadre de ce travail de recherche repose sur la combinaison de démarches qualitative et quantitative, permettant dans un premier temps via des enquêtes par entretiens semi-directifs destinés à quelques managers de la briqueterie objet de notre cas d'étude à savoir le directeur administratif et financier et le directeur de production en vue :

- De faire un diagnostic de l'activité RH et organisationnelle ;
- D'analyser les indicateurs et les comportements humains pouvant avoir un impact sur la productivité et la performance de l'entreprise en général, car les dysfonctionnements humains constituent la plateforme des indicateurs liés au manque à produire dans l'entreprise ;
- De déterminer en profondeur les causes des écarts constatés entre les prévisions et les réalisations en termes de production et des dysfonctionnements liés au manque à produire dans la briqueterie objet de notre cas d'étude.

Dans un deuxième temps, et en articulation avec l'approche qualitative et comme complément et renforcement de notre entretien, une enquête par voie de sondage reposant sur questionnaire comme instrument de collecte des informations a été effectuée auprès d'un échantillon de salariés relevant des différentes catégories socioprofessionnelles (cadre, maîtrises, exécutions) de l'entreprise, en vue de comprendre la nature de la politique RH de l'entreprise et leur perception à l'égard des conditions de travail et des modalités de reconnaissance du travail réalisé.

De ce fait, nous nous sommes appuyés sur un processus séquentiel, car les différents types de données sont collectées et analysées séparément autrement dit les unes après les autres. **Creswell**<sup>70</sup> renforce cette position au sujet de la définition d'une méthode mixte de recherche, qui devrait non seulement utiliser des données quantitatives et qualitatives (collecte et analyse) et déclare explicitement qu'un atout des méthodes mixtes est de combiner également une démarche déductive et une démarche inductive.

Ces deux méthodes, quantitative et qualitative sont complémentaires, comme le précise **Wacheux** : « *Le problème n'est plus d'opposer les mesures statistiques et les évaluations compréhensives, mais de les articuler pour repérer les connaissances faibles sur le comportement organisationnel et sur la place de l'homme dans l'entreprise. Les deux approches peuvent se féconder mutuellement, à condition d'accepter la relativité de chacune des démarches* »<sup>71</sup>.

Aussi, **Raymond- Alain Thiétart** et al affirment ce qui suit : « *le chercheur peut associer le qualitatif et le quantitatif par le biais de la triangulation. Il s'agit d'utiliser simultanément les deux approches pour leurs qualités respectives. L'idée est d'attaquer un problème formalisé selon deux angles complémentaires dont le jeu différentiel sera source d'apprentissages pour le chercheur. La triangulation a donc pour objectif d'améliorer à la fois la précision de la mesure et celle de la description* »<sup>72</sup>.

---

(<sup>70</sup>) CRESWELL, (John.W): « *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* », 3ème édition, Sage: Thousand Oaks, 2009, P.260.

(<sup>71</sup>) WACHEUX, (F), Op.cit., P.200.

(<sup>72</sup>) THIÉTART, (Raymond-Alain) et al : « *Méthodes de recherche en management* », édition Dunod, 4ème édition, Paris, 2014, P. 126.

**Creswell**<sup>73</sup> et **al** proposent quatre types majeurs de modèles de méthodes mixtes : la triangulation, la complémentarité, l'explication et l'exploration. La triangulation permet d'obtenir des données différentes sur un même sujet afin de mieux comprendre le problème<sup>74</sup>.

Un des buts de la triangulation est la recherche de convergence ou de corroboration des résultats sur un même phénomène pour renforcer la validité de l'étude. Le design de complémentarité est un design de méthode mixte dans lequel un ensemble de données fournit un soutien (rôle secondaire) dans une étude basée principalement sur l'autre type de données.

Ce design permet au chercheur de prendre en compte différents niveaux d'analyse d'un même phénomène. Le design explicatif est une conception séquentielle dans laquelle un type de recherche est suivi par les autres afin d'expliquer davantage ce qui a été trouvé dans la première partie.

Le design exploratoire est également une conception séquentielle et consiste à utiliser des méthodes qualitatives pour découvrir les thèmes concernant une question, puis utiliser ces thèmes pour élaborer et administrer un instrument qui permettra de générer des données qui seront analysées quantitativement.

Pour conduire nos travaux de recherche et analyser la complexité du phénomène objet de notre cas d'étude, nous avons fait appel à l'approche systémique comme cadre de pensée et cadre d'orientation de notre recherche. A l'inverse de l'approche analytique de cause à effet qui prend en compte l'individu, l'élément ou le problème considéré, et tente à partir de l'un ou de l'autre d'appréhender l'ensemble, l'approche systémique veut prendre en compte l'ensemble du système auquel appartient l'individu, l'élément ou le problème considéré, afin de l'appréhender par les interactions qu'il entretient avec les autres éléments du même système<sup>75</sup>.

Dans ce même cadre, **Arlette Yatchinovsky** souligne dans son livre intitulé : « *L'approche systémique* » ce qui suit : « *être dans l'approche systémique, c'est considérer les éléments du système que chacun va bâtir dans leur interaction dynamique et en choisissant ces éléments en fonction de sa finalité* »<sup>76</sup>.

Le recours à cette approche se justifie par la nature même de nos travaux de recherche. Cette approche globale et intégrée nous facilite l'accès à l'étude des systèmes et sous-systèmes composant le système global à travers l'étude même de multiples interactions et interdépendances caractérisant le champ d'activité de l'entreprise objet d'étude de cas. Ce que **Arlette Yatchinovsky** écrit dans son livre : « *Adopter une approche systémique, c'est adopter une démarche pour étudier un système qui s'efforce, eu lieu de saisir séparément les différentes parties, d'appréhender de façon globale l'ensemble des composants du système en*

---

(<sup>73</sup>) CRESWELL, (John W), PLANO, (Clark) et VICKY, (L): « *Designing and conducting mixed methods research* », Sage: Thousand Oaks, CA, 2007, P.274.

(<sup>74</sup>) MORSE, (Janice): « *Approaches to qualitative-quantitative methodological triangulation* », Nursing Research, vol.40, 1991, P.120-P.123.

(<sup>75</sup>) YATCHINOVSKY, (Arlette) : « *L'approche systémique : Pour gérer l'incertitude et la complexité* », édition esf, Paris, 1999, P.11.

<sup>76</sup>YATCHINOVSKY, (Arlette), Op.cit, P.73.

*s'intéressant tout particulièrement à leurs liaisons et à leurs interactions. C'est aussi chercher à comprendre comment chaque élément contribue à la finalité du système tout en préservant sa propre identité. Appréhender une entreprise de façon systémique, c'est l'appréhender comme un système analogue à un système vivant ; d'appuyer sur ses principales caractéristiques pour décoder ce qui s'y passe, le comprendre et agir sur lui »<sup>77</sup>.*

Parmi les principes de l'approche systémique, nous pouvons citer les suivants<sup>78</sup> :

- Le principe d'interaction ou d'interdépendance : chaque élément tire son information des autres éléments et agit sur eux. Pour comprendre un élément, il faut le considérer dans le contexte avec lequel il interagit.
- Le principe de totalité : lorsqu'il y a un regroupement d'éléments, la logique de groupe constitué prime sur celle de chaque élément qui le compose.
- Le principe de rétroaction appelé aussi feed-back ou causalité circulaire : l'effet B produit par A agit en retour sur la cause A qui l'a produite.

## **2. Cadre général de l'enquête qualitative:**

Il faut noter que les enquêtes qualitatives sont les mieux appropriées à l'étude des perceptions, des comportements et des opinions des acteurs, contrairement aux enquêtes quantitatives qui ont l'ambition d'être statistiquement représentatives.

**Hervé DUMEZ** souligne également ce qui suit : « S'il est difficile, donc, de définir précisément ce qu'est et ce que n'est pas la recherche qualitative, du moins peut-on affirmer qu'une recherche qualitative qui ne donne pas à voir, c'est-à-dire qui ne décrit pas les acteurs et les actions, qui ne raconte pas des actions et des interactions, ce qui constitue déjà mais pas seulement un stade essentiel dans la préparation de l'analyse, est passé à côté de son objectif et a raté son but. Et pour atteindre ce but, elle peut mobiliser des méthodes quantitatives »<sup>79</sup>.

« Au niveau des stéréotypes, on décrit parfois la recherche qualitative comme riche mais journalistique, et la recherche quantitative comme analytiquement puissante mais stérile<sup>80</sup>. Plus profondément, ce sont leurs objectifs qui diffèrent. D'un côté, le chercheur s'efforce de comprendre un petit nombre de cas (de 1 à 50, dit **Ragin**), de l'autre, le chercheur tente de mettre en évidence des traits (patterns) généraux caractérisant une population.

La recherche quantitative, dit Ragin, est une stratégie de recherche orientée par les variables (variable-oriented research strategy<sup>81</sup>). Au contraire, la recherche qualitative s'efforce d'analyser les acteurs ou agents comme ils agissent. Elle s'appuie sur leurs discours, leurs intentions (le comment de l'action)<sup>82</sup>. C'est ce qu'il est convenu d'appeler, dans une tradition qui remonte à Dilthey en passant par Weber, et qui se retrouve chez Popper, la démarche

<sup>(77)</sup> Ibid. P.11-P.12.

<sup>(78)</sup> Ibid, P.13.

<sup>(79)</sup> DUMEZ, (Hervé): op.cit, P.14-P.15.

<sup>(80)</sup> RAGIN, (Charles, C): « *The Distinctiveness of Case-Oriented Research* », Health Services Research, vol.34, n 5, 1999, P.1140.

<sup>(81)</sup> RAGIN, (Charles, C), Op.cit, P.1137.

<sup>(82)</sup> Popper parle des « actions, interactions, buts, espoirs et pensées » (Popper, 1988/1956, P.198).

compréhensive. L'adjectif « compréhensive » décrit beaucoup mieux le sens de ce type de recherche et ses enjeux que l'adjectif « qualitative ». Il demande pourtant une explication. Il ne s'agit pas d'empathie, au sens où il faudrait entrer dans l'identité des acteurs étudiés, leurs émotions, leurs pensées, pour les partager. Il s'agit plus justement d'une « logique de situation » au sens de Popper, l'objectivation des éléments d'un contexte d'action et d'interactions. C'est-à-dire que l'on se place bien dans le cadre d'une démarche scientifique, objectivante et susceptible d'être critiquée justement dans la mesure où elle a objectivé les facteurs explicatifs de l'action et de l'interaction »<sup>83</sup>.

Parmi les questions auxquelles l'enquête vise à répondre, nous citons les questions suivantes :

- ✓ Quelles sont les types des dysfonctionnements que vous rencontrez dans votre entreprise ?
- ✓ Quels sont les manquements et irrégularités souvent constatés chez vos employés par rapport aux objectifs attendus ?
- ✓ Quelles sont les causes des accidents de travail ?
- ✓ Quelle est votre responsabilité en ce qui concerne le maintien des compétences de vos salariés au sein de votre structure ?

### 2.1.L'élaboration du questionnaire :

Afin de collecter les données concernant l'objectif visé par l'étude cité-plus haut au sein de la briqueterie SARL FRERES BENABDALLAH, nous avons opté pour l'utilisation d'un questionnaire, avec une multitude de questions fermées et de questions ouvertes.

Dans le cas des questions fermées, les réponses sont déterminées à l'avance et l'enquêté doit obligatoirement faire le choix d'une ou de plusieurs propositions parmi la panoplie qui lui est fournie, à titre d'exemple la question suivante :

- Quand vous optez pour une nouvelle stratégie (nouvelle machine...etc.), assurez-vous des formations pour votre personnel ?
- ✓ Oui
- ✓ Non
- Pourquoi ?

L'avantage de ce type de questions est de permettre un meilleur dépouillement et de faciliter l'analyse des réponses. Toutefois, il présente l'inconvénient de dicter la réponse à l'interviewé ; dès lors, ce dernier peut être influencé et avoir tendance à choisir celle qui lui semble la plus adéquate à l'attente de l'enquêteur et non pas celle qui proche de ce qu'il pense

Dans le cas des questions ouvertes, la réponse n'est pas prévue et l'enquêté est libre de s'exprimer comme il le pense. Exemple : Quelles sont les causes des accidents de travail ?

Pour bénéficier des avantages des deux types de questions, nous avons préconisé l'utilisation des questions fermées qui sont au nombre de 8 et des questions ouvertes qui sont de l'ordre de 21, formant au total 29 questions. (cf. **Guide de l'entretien en annexe n°03 et 05**).

---

(<sup>83</sup>) DUMEZ, (Hervé), Op.cit., P.12.

## **2.2.Le choix de l'échantillon et le mode d'administration :**

Pour mener à bien notre travail de recherche, nous avons opté pour la sélection d'un échantillon composé de cadres supérieurs, plus précisément le directeur administratif et financier et le directeur de la production. Seulement, ces deux cadres supérieurs ont accepté de répondre au guide d'entretien ; les autres ont refusé, soit par manque de temps, soit pour des raisons non invoquées.

La technique de l'interview est le mode d'administration choisi pour mener notre enquête, pour sa simplicité de mise en œuvre. Elle se construit généralement autour de quelques questions ou thèmes énoncés au fur et à mesure ou dès le début de l'entretien, qu'il soit directif ou semi directif. Pour réussir l'entretien individuel, la maîtrise des techniques de communication et la mise en confiance de l'interviewé est indispensable, puisque nous avons affaire à un échange « face à face ».

Toutefois, l'intervieweur doit rester neutre, objectif et s'abstenir de donner ses opinions personnelles. De ce fait, nous distinguons trois types d'entretiens différents :

- ✓ L'entretien directif : très détaillé et structuré (thèmes, sous thèmes...) et chaque intervieweur pose des questions très précises dans un ordre prédéterminé et vérifie que chaque thème a été abordé.
- ✓ L'entretien semi-directif : plus structuré et moins détaillé et chaque intervieweur s'appuie sur un questionnement préétabli en vue de guider un peu plus la discussion.
- ✓ L'entretien non directif : il se caractérise par la liberté accordée à l'interviewé pour s'exprimer sur un thème évoqué au début de l'entretien, le plus souvent très large et le guide d'entretien évolue ensuite au fur et à mesure.

S'agissant de notre enquête, nous avons considéré que la technique de l'interview semi directive est la plus adaptée. Les questions sont posées les unes après les autres et l'enquêté est plus ou moins contraint de s'y confirmer, dans ses réponses, au déroulement prévu. Cependant, même dans le cadre de ces interviews, l'enquêté dispose d'une assez grande latitude spontanée.

La raison de recourir à cette technique est liée à l'objectif précité de l'étude et chaque entretien a donné lieu à une synthèse des réponses obtenues.

Un contact préliminaire a été pris avec chaque interlocuteur pour exposer l'objet de l'étude. Par la suite, le questionnaire de l'enquête est remis de main en main pour fixer un rendez-vous pour l'interview. Dans certains cas, l'entretien nécessite un certain nombre de modes opératoires tels que :

- Eclairer à l'interlocuteur le sens d'une question qu'il semblait ne pas avoir compris ;
- Vérifier l'authenticité d'une information en cas de doute ;
- Relancer l'interview pour pousser l'interlocuteur à approfondir davantage ses réponses.

Il faut noter que les entretiens ont duré 45 minutes en moyenne et que les entretiens réalisés ont été enregistrés, par le biais de la prise de note permettant de retranscrire entièrement les propos du répondant.

Après avoir collecté les informations obtenues à l'issue des entretiens menés auprès des cadres supérieurs de l'entreprise, nous avons procédé à une synthèse globale faisant ressortir les principaux constats retenus.

### **3. Cadre général de l'enquête quantitative :**

Au travers de cette section, nous allons définir le cadre général dans lequel s'est déroulée l'enquête, en répondant à quelques interrogations posées préalablement, notamment la méthode de l'échantillonnage, la taille de l'échantillon, la conception du questionnaire, le mode d'administration et de collecte des questionnaires et les limites de l'enquête en question.

#### **3.1. La méthode d'échantillonnage :**

« *L'échantillonnage est une représentation concrète des éléments de la population cible. Elle consiste en une liste à partir de laquelle la sélection des éléments va être opérée* »<sup>84</sup>. Il existe deux grandes méthodes d'échantillonnage, permettant de constituer un échantillon d'une population mère (population de référence ou univers) à savoir : la méthode probabiliste et méthode non probabiliste.

La méthode probabiliste est plus complexe, prend plus de temps et est habituellement plus coûteuse que la méthode non probabiliste. Chaque membre de la population concernée a une « chance » d'être inclus dans l'échantillon et que cette chance peut être quantifiée, ce qui permet de produire des estimations fiables, de même que des estimations de l'erreur d'échantillonnage et faire des inférences au sujet de la population.

Il existe plusieurs méthodes permettant de sélectionner un échantillon probabiliste, le choix de la méthode dépendra d'un certain nombre de facteurs, comme la base de sondage dont on disposera, la façon dont la population sera distribuée et la façon également dont les utilisateurs analyseront les données.

La méthode non probabiliste, quant à elle, ne fournit aucunement l'assurance que chaque unité ait une chance d'être incluse dans l'échantillon. Elle repose sur le choix raisonné d'individus de la population en respectant les règles fixées à l'avance, concernant les caractéristiques des individus (quotas) et/ou lieux d'enquête et/ou les moments d'enquête, etc. Il existe plusieurs méthodes non probabilistes, parmi lesquelles nous citons les plus utilisées : méthode des quotas, méthode des itinéraires, méthode de « boule de neige » et méthode de convenance.

S'agissant de notre enquête, nous avons opté pour la méthode des quotas. Celle-ci réunit à l'avance les individus appartenant à une même catégorie et leur sélection est par la suite,

---

<sup>(84)</sup> GIANNELLONI (Jean Luc) et VERNETTE (Éric) : « *Études de marché* », Vuibert Gestion, Paris, 1998, P.155.

effectuée par l'enquêteur. Elle est basée sur la répartition connue d'une population (âge, sexe, situation géographique, catégorie socioprofessionnelle...). Une fois la dimension du sondage que l'on souhaite effectuer est déterminée, il suffit de calculer le nombre d'individus par chaque critère choisi.

### **3.2. La taille de l'échantillon :**

À la fin de l'enquête, nous sommes parvenus à recueillir 21 réponses, après avoir sollicité 35 cadres pour renseigner notre questionnaire. Il est à noter que l'échantillon choisi représente un taux de 12% de l'effectif global (175 travailleurs) dont 15 hommes et 6 femmes et a couvert toutes les catégories socioprofessionnelles (8 cadres, 6 agents de maîtrise, 7 agents d'exécution) appartenant aux structures opérationnelles et aux structures fonctionnelles de cette entreprise.

Toutefois, les questionnaires manquants n'ont pas été remis, soit pour des raisons liées à un manque de temps ou de disponibilité, suite à un congé ou bien pour des raisons personnelles. En effet, il y a ceux qui se sont abstenus de répondre à notre questionnaire, afin d'éviter toute réponse fautive ou inadéquate par rapport à ce qui devrait être émis par leurs responsables supérieurs, bien que le questionnaire transmis soit anonyme.

### **3.3. Organisation du questionnaire :**

Le questionnaire constitue l'outil de base de recueil d'informations concernant une population donnée. Il comprend un ensemble de questions qui doivent porter une réponse à la problématique posée, avant la mise en œuvre sur le terrain.

#### **3.3.1. La structure du questionnaire :**

Le succès de l'enquête dépend principalement de deux facteurs, à savoir le choix d'un échantillon représentatif, suivi du contenu et la forme du questionnaire élaboré afin d'obtenir une analyse significative, c'est-à-dire au service de l'objectif de notre étude.

Le questionnaire est « *un ensemble de questions construites dans le but de générer l'information nécessaire à l'accomplissement des objectifs d'une étude* »<sup>85</sup>. C'est l'outil de base pour le recueil d'informations concernant une population donnée.

Il comporte une présentation sobre et brève qui vise à préciser l'objectif de notre enquête et à amener l'interrogé à répondre de manière franche et concise, d'une fiche signalétique destinée à recueillir les informations sociodémographiques concernant les interviewés, en leur garantissant l'anonymat, et d'une série de questions visant à apporter des éléments de réponse à nos préoccupations.

---

<sup>(85)</sup> GIANNELLONI (Jean-Luc) et VERNETTE (Eric), Op.cit, P.159.

### 3.3.2. Les types de questions :

Dans le cas des enquêtes quantitatives, la collecte de données se fait généralement de manière directive (questionnaire fermé) de façon à ce qu'elles soient facilement mesurées et fassent l'objet d'une analyse statistique<sup>86</sup>. Dans ce sens, dans notre enquête, nous avons opté pour des :

#### ✓ Questions fermées :

Elles renferment des questions pour lesquelles nous imposons à la personne interrogée une forme précise de réponse ou de faire un choix entre plusieurs réponses préétablies, ou modalités. Il peut s'agir de question dichotomique, fermée à choix multiples ou aussi à échelle.

##### ▪ Question dichotomique :

Ex : - Etes-vous satisfait vis-à-vis du salaire perçu ?

Oui  Non

##### ▪ Question fermée à choix multiple :

- Quelles sont les modalités de reconnaissance de travail effectué ?
  - Formation
  - Evolution professionnelle
  - Ecoute des opinions et des idées des salariés, implication dans la conduite de l'entreprise, la proximité

##### ▪ Question fermée à échelle :

Ce type de questions permet au répondant d'évaluer l'élément selon une dimension donnée

- Quel est votre degré de satisfaction en matière de reconnaissance de travail effectué ?
  - Très satisfait
  - Satisfait
  - Moyennement satisfait
  - Peu satisfait
  - Insatisfait

#### ✓ Questions ouvertes :

---

<sup>(86)</sup> Cours de méthodologie de recherche, Préparé par le Professeur KECHAD Rabah et le Docteur HADJAR Ghassane, « Le projet de thèse », 23/01/2017, ESC Alger.

Aucune proposition de réponse n'est fournie, l'interviewé s'exprime dans les conditions et les termes qu'il veut sur le sujet concerné.

Ex : Que proposez-vous à votre entreprise pour prétendre à de meilleurs niveaux de rendement du travail ?

.....  
 ✓ **Questions semi- ouvertes :**

En plus des réponses ou des catégories proposées, une possibilité de réponse ouverte est donnée par l'ajout d'une rubrique « divers » ou « autres ».

- Qu'attendez-vous réellement de votre hiérarchie?

- Un équilibre vie professionnelle/ vie personnelle/ besoin d'un travail flexible
- Une quête de sens du travail
- Une qualité des relations basées sur la confiance
- Un besoin de feed-back sur le travail
- Un travail en équipe dans un esprit collaboratif
- Un besoin de reconnaissance
- Autres

### **3.3.3. Le pré-test du questionnaire :**

Dans le but de vérifier que les questions sont bien comprises, les termes utilisés sont assimilables et que l'enchaînement des questions posées est cohérent, nous avons effectué un test préalable auprès de trois personnes exerçant dans les différentes directions de l'entreprise.

Suite à cela, nous avons apporté quelques corrections et modifications afin que le questionnaire soit parfaitement compréhensible, et de ce fait obtenir des informations pertinentes (cf. **Questionnaire en annexe n°06**).

### **3.3.4. L'administration du questionnaire :**

Les questionnaires de sondages peuvent être administrés de plusieurs façons : soit par téléphone, par courrier postal, par internet ou en face à face. Dans notre cas, nous avons opté pour le face à face, en faisant le tour des différentes directions fonctionnelles et opérationnelles de l'entreprise. Ce mode assisté consistant à interviewer personnellement les individus appartenant à notre échantillon demeure à notre sens la plus sûre et la plus fiable.

### **3.3.5. Les limites de l'enquête :**

Bien que des efforts soient consentis pour effectuer convenablement notre enquête, il est primordial de citer les limites, quant à l'éventuelle exploitation des résultats.

En premier lieu, nous aurions souhaité questionner l'ensemble du personnel de la briqueterie, mais pour diverses raisons à titre d'exemples : le refus de certaines personnes mêmes plusieurs à répondre à ce questionnaire par crainte, manque de temps, manque d'implication ou l'absence de traditions d'enquête par sondage au sein de cette entreprise, nous avons ciblé

12% de la population mère . Ce qui limiterait certainement la généralisation des résultats de l'enquête.

### **SECTION 03 : Etat des lieux et diagnostic RH de la briqueterie objet de notre cas d'étude**

#### **1. Les prévisions et les réalisations de la production au sein de la briqueterie pendant les exercices 2019, 2020,2021**

**Tableau N°07 : « les écarts de production pendant les exercices 2019, 2020 et 2021 »**

Années	2019	2020	2021
<b>Production prévue (Unité produite)</b>	50 000 000	40 000 000	30 000 000
<b>Production réalisée (Unité produite)</b>	37 128 834	32 315 846	10 003 270
<b>L'écart (Unité)</b>	12 871 166	7 684 154	19 996 730
<b>Pourcentage (%)</b>	-25.7%	-19.2%	-66.6%

Source : Etabli par nos propres soins à partir des informations fournies par l'entreprise.

L'examen de ce tableau nous indique des écarts de production entre la production prévue et la production réalisée pendant l'année 2019, 2020 et 2021. En effet, les objectifs attendus en terme de production ne sont pas atteints à cause de multiples facteurs liés principalement à : la mauvaise planification, la non objectivité des prévisions, la pénurie des matières premières et les pannes inattendues des machines, la mauvaise coordination entre les compartiments de production, l'absentéisme important du personnel, l'incohérence dans la répartition des tâches et une mauvaise organisation du travail.

La majorité des employés ne se sentent pas très concernée par les objectifs et le projet de l'entreprise, ce qui entraîne une baisse de rendement.

#### **2. L'analyse des principaux indicateurs RH de l'entreprise SARL FRERES BENABDALLAH**

##### **➤ Effectif :**

**Tableau N°08:« La répartition de l'effectif de 2020, 2021 et 2022 »**

L'évolution des effectifs durant les trois dernières années est résumée comme suit :

2020	2021	Ecart	Evolution	2022	Ecart
235	210	25	-10.63%	175	45

Source : Etabli par nos propres soins à partir de documents internes de l'entreprise.

D'après les résultats du tableau ci-dessus, nous remarquons que l'effectif total de l'entreprise affiche une diminution de (25) personnes en 2021, soit une baisse de (10.63%), et en 2022 une

diminution de (45) personnes et ce pour des raisons suivantes : départs (démission, fin de contrat), la pandémie de COVID-19 et son impact sur l'économie de l'entreprise et la santé du salarié.

- **La répartition des effectifs par tranche d'âge :**

**Tableau N°09 : « La répartition des effectifs par tranche d'âge et sexe »**

<b>Tranche d'âge</b>	<b>Homme</b>	<b>Femme</b>	<b>Total</b>
<b>Moins de 25 ans</b>	00	00	00
<b>[25 ans - 35 ans]</b>	56	2	58
<b>[35 ans - 45 ans]</b>	61	5	66
<b>[45 ans - 55 ans]</b>	42	00	42
<b>Plus de 55 ans</b>	11	00	11
<b>Total</b>	<b>168</b>	<b>7</b>	<b>175</b>
<b>Ratio</b>	<b>96%</b>	<b>4%</b>	<b>100%</b>

Source : Etabli par nos propres soins à partir de documents internes de l'entreprise.

À partir du tableau affiché ci-dessus, nous remarquons que la tranche d'âge dominante au niveau de la briqueterie FREERES BENABDALLAH est celle qui se trouve entre 35 et 45 ans, avec un taux de 37,71%, soit 66 personnes.

Le ciblage de cette tranche d'âge peut être expliqué par le fait que la briqueterie FRERES BENABDALLAH s'appuie sur des personnes ayant acquis de l'expérience, développé des compétences, capables d'assumer les exigences des postes immédiatement sans passer par un temps d'adaptation. Ceci permet à l'entreprise de gagner en termes de temps de formation, et de parrainage et en termes de coûts relatifs à la formation et à l'apprentissage.

Les femmes ne représentent que 4% de l'ensemble de l'effectif et ça pour plusieurs raisons à titre exemple : les femmes ne pratiquent pas les travaux pénibles qui nécessitent beaucoup d'efforts physiques et de surcroît pendant la nuit, car c'est interdit par la loi.

➤ **L'ancienneté :**

**Tableau N°10 : « Pyramide d'ancienneté »**

Nombre d'année	Effectif	Taux
Moins de 3 ans	56	32%
[3 ans - 8 ans]	24	13%
[8 ans - 15 ans]	80	45%
Plus de 15 ans	15	8%
<b>Total</b>	<b>175</b>	<b>100%</b>

Source : Etabli par nos propres soins à partir de documents internes de l'entreprise.

Au niveau de la briqueterie, 68% des salariés totalisent une ancienneté supérieure à 3 ans ;

**Taux d'ancienneté** = nombre d'agent ayant moins de 03 ans /Effectif total.

- Un ratio normal doit être compris entre **0,1** et **0,2**.
- En dessous de **0,1** il s'agit d'un manque de renouvellement du personnel.
- Au-delà de **0,2**, c'est l'expérience collective qui risque de manquer.

➤ **La masse salariale :**

La gestion de la masse salariale de l'entreprise est une préoccupation majeure des entrepreneurs. Le calcul de la masse salariale est le cumul des rémunérations brutes des salariés de l'entreprise, correspondant aux salaires et primes versés aux salariés au cours de l'exercice. Il s'agit donc du coût supporté par l'entreprise pour payer ses salariés auxquels sont retirées les charges patronales.

Il est donc fondamental de bien la piloter pour optimiser la rentabilité de la briqueterie SARL FRERES BENABDALLAH.

La masse salariale, pouvant être analysée par catégories de personnes, par établissement, par ancienneté, par métier au sein de la briqueterie.

**Tableau N°11 : « Masse salariale réalisée / chiffre d'affaire (Avril 2022) ».**

MS Réalisée (Avril 2022)	CA Réalisé (Avril 2022)	Ratio MS /CA
6858784.70 DA	10700000.00 DA	<b>6.41%</b>

Source : Etabli par nos propres soins à partir de l'entretien effectué.

On remarque, à partir des résultats indiqués dans le tableau ci-dessus que le rapport masse salariale / chiffre d'affaire réalisé en Avril 2022 est de 6.41%.

On peut dire que la masse salariale réalisée en Avril 2022 n'a pas dépassé la norme, c'est-à-dire le budget prévu, ce qui traduit l'équilibre financier de la briqueterie FRERES BENABDALLAH.

➤ **L'absentéisme :**

L'absentéisme est un sujet sensible dans la briqueterie FRERES BENABDALLAH, il n'est pas une fatalité, et est l'une des préoccupations fondamentales au sein de l'entreprise. D'après le directeur administratif et financier de la briqueterie, la hausse du taux d'absentéisme est signe révélateur de conflits dans l'entreprise, et un signe d'insatisfaction et de souffrance des travailleurs, et l'absence d'un travailleur surtout un opérateur sur machine peut endommager la rentabilité de l'entreprise, qui provoque la perte de beaucoup d'argent, causé par la vacation d'un poste de travail très sensible (la machine de production). Et en d'autre terme, la baisse du taux d'absentéisme est un signe stabilité, de bien-être et de satisfaction des travailleurs, et qui est un atout fort pour les dirigeants.

**Tableau N°12 : « La répartition de l'absentéisme de mois de Mars et Avril 2022 »**

Rubriques	Mars	Avril	Ecart	Evolution
<b>Heures d'absences</b>	<b>1771</b>	<b>840</b>	<b>931</b>	<b>-52.5%</b>
<b>Taux d'absentéisme</b>	<b>0.55%</b>	<b>0.32%</b>	<b>-0.23%</b>	

Source : Etabli par nos soins à partir des informations fournies par l'entreprise.

Commentaire: D'après le tableau indiqué plus haut, nous remarquons que le taux d'absentéisme de la briqueterie SARL FRERES BENABDALLAH a enregistré une diminution au mois Mars par rapport au mois d'Avril avec un taux de -0.23%.

Les absences élevées au niveau de la briqueterie objet de notre cas d'étude résultent principalement des accidents de travail enregistrés pour cause de chutes, de manutention / manipulation, de malaise, de manutention ou mauvaise manipulation d'un outil à main, occasionnant un nombre de jours d'arrêt de travail. Elles sont justifiées aussi par les contraintes auxquelles sont exposées la plupart des salariés sur les postes occupés sur terrain, et qui peuvent générer la pénibilité et l'usure professionnelle, notamment les contraintes liées à l'environnement de travail, contraintes physiques, les contraintes liées à l'organisation du travail ainsi que les contraintes de nature psychique.

**3. Synthèse des entretiens effectués avec le directeur administratif et financier et le directeur de la production de la briqueterie objet de notre cas d'étude.**

En complément à l'effort de l'observation participante auprès des ateliers de production et de diagnostic de l'activité RH, l'analyse du contenu de l'étude qualitative que nous avons menée à travers des entretiens semi-directifs, en s'appuyant sur un guide d'entretien, avec des responsables et managers de la briqueterie « FRERES BENABDALLAH » occupant des postes de directeurs, autour de la problématique, objet de notre cas d'étude, a fait ressortir les

éléments d'analyse et de diagnostic relatifs aux dysfonctionnements liés au manque à produire au sein de ladite briqueterie.

En effet, la pénurie des matériaux premiers, les pannes récurrentes des machines et des engins, l'absence de mains d'œuvre qualifiée et le manque d'un programme de maintenance préventive sont les problèmes majeurs auxquelles est confrontée cette briqueterie. Selon le directeur de production, la raréfaction des matériaux premiers et la perturbation de la chaîne d'approvisionnements impactent directement la productivité et ils provoquent par conséquent des mois de retard de la production.

De son côté, le directeur administratif et financier de la briqueterie objet de notre cas d'étude a mis en relief les difficultés liées au recrutement d'ingénieurs en céramique, vu que ce profil nécessite une expérience de 10 ans et plus, selon lui.

Dans ce même ordre d'idées, le DAF estime que la baisse du rendement des employés résulte d'une part de l'absence de politique de suivi et de contrôle du personnel engendrant la tricherie dans le travail et d'autre part de la mauvaise structuration de la gestion interne et aussi du taux important d'absentéisme et des accidents de travail. Parmi les causes de ces derniers, nous quelques unes, parmi celles évoquées par le DAF, à savoir : la fatigue, l'inattention, la précipitation, le non-respect des consignes de sécurité relatives aux travaux de manutention et au risque électrique.

Dans ce même sens, la briqueterie accuse un taux de turnover très élevé ; cet éléments cité dans les propos relatés à l'issue de l'entretien avec le DAF : « *En effet, notre taux de rotation du personnel est très élevé, le renouvellement du personnel est fréquent, nous n'avons pas de chance avec nos employés, nous avons toujours eu des difficultés pour trouver des collaborateurs qui nous conviennent et qui répondent aux besoins réels de l'entreprise* »

En ce qui concerne le manuel de procédures, celui-ci existe au niveau de la briqueterie objet de notre cas d'étude, mais l'application des règles prescrites dans le manuel des procédures est défaillante. Aussi et selon le DAF, la majorité du personnel dispose des compétences nécessaires pour la réalisation de son plan de charge ; néanmoins, certains sont également confrontés à quelques problèmes de qualification technique, les propos suivants étayent ces manquements : « *Oui, nous sommes confrontés à quelques problèmes de qualification du personnel (technique) par manque de formation et de stage de recyclage* ».

En définitif, nous soulignons que des efforts doivent encore être consentis dans le management de ladite briqueterie pour développer la performance humaine et organisationnelle, et par-delà la performance commerciale.

#### **4. Analyse et interprétation des résultats obtenus à l'issue de l'enquête quantitative.**

L'exploitation et l'analyse des résultats s'est faite à l'aide de l'outil informatique notamment le tableur Excel. Par la suite, nous avons procédé à une analyse univariée qui consiste à

examiner la distribution des modalités de réponse pour une variable, c'est-à-dire le dénombrement des observations correspondant à chaque modalité de la variable, il s'agit d'un tri à plat.

#### 4.1. Fiche signalétique :

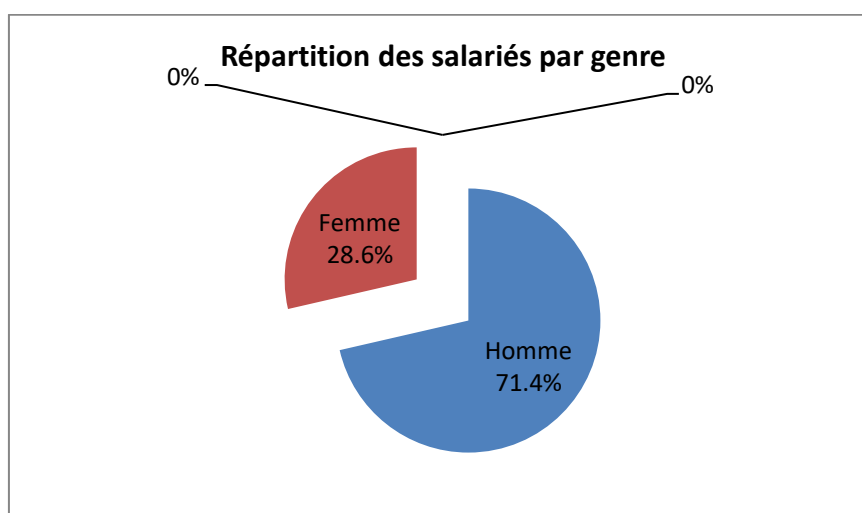
Elle contient des données générales sur la population enquêtée tels que :

##### ❖ Sexe :

**Tableau N°13 : « La répartition de la population d'étude selon le sexe »**

Sexe	Homme	Femme	Total
Effectifs	15	6	21
Pourcentage (%)	71.4%	28.6%	100%

**Figure N°16: « Effectifs selon le sexe »**



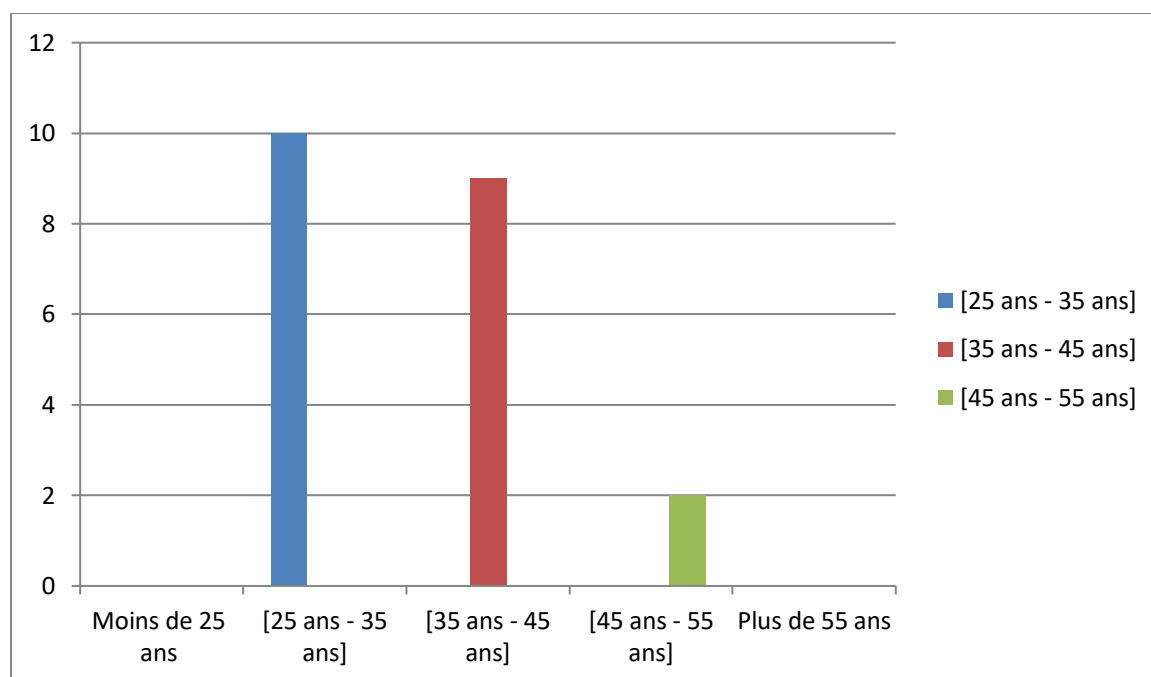
Commentaire: Parmi les 21 salariés qui ont répondu à notre questionnaire, nous trouvons 15 personnes de sexe masculin, soit un pourcentage de 71,4 %. Par ailleurs, 06 personnes sont de sexe féminin, soit un taux de 28,6% des répondants. Le taux élevé de la catégorie masculine est dû à la nature du travail qui nécessite beaucoup plus d'efforts physiques. De même les contraintes de navigation imposent des horaires irrégulières (nuit, week-end...).

##### ❖ Tranche d'âge.

**Tableau N°14 : « La répartition de la population d'étude selon les tranches d'âge »**

Catégories d'âge	Moins de 25 ans	[25 ans - 35 ans]	[35 ans - 45 ans]	[45 ans - 55 ans]	Plus de 55 ans	Total
Effectifs	00	10	9	2	00	21
Pourcentage(%)	00%	47.6%	42.9%	9.5%	00%	100%

**Figure N°17:** « La répartition de la population selon la tranche d'âge »



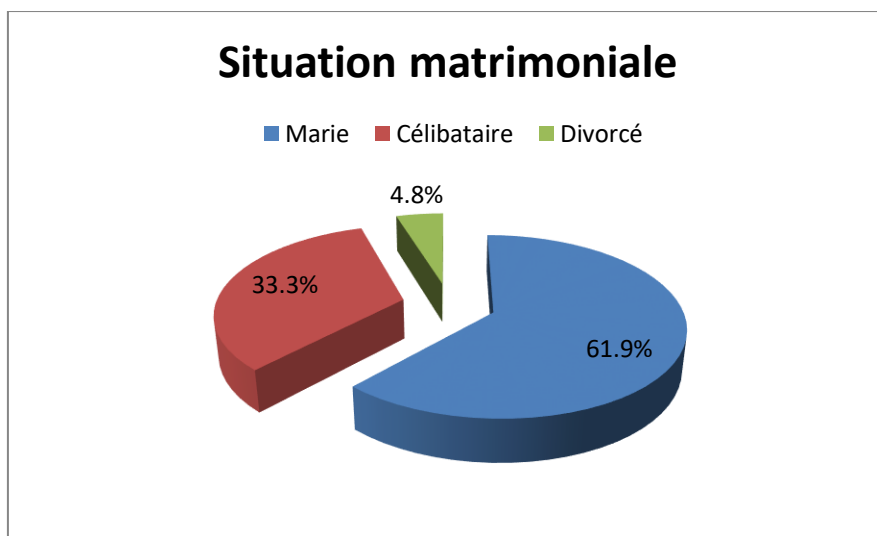
**Commentaire:** La tranche d'âge de [25 à 35ans [représente 47,6% des salariés enquêtés, suivie de celle des [35 ans-45ans [avec un taux de 42,9%. Tandis que la tranche [45 à 55ans [, elle ne concerne que 9,5% des effectifs interrogés.

❖ **La situation matrimoniale de la population d'étude.**

**Tableau N°15:** « La répartition de la population d'étude selon la situation matrimoniale »

Situation matrimoniale	Célibataire	Marié	Divorcé	Veuf	Total
Effectifs	7	13	1	0	21
Pourcentage(%)	33.3%	61.9%	4.8%		100%

**Figure N°18 :« La répartition de la population d'étude selon la situation matrimoniale »**



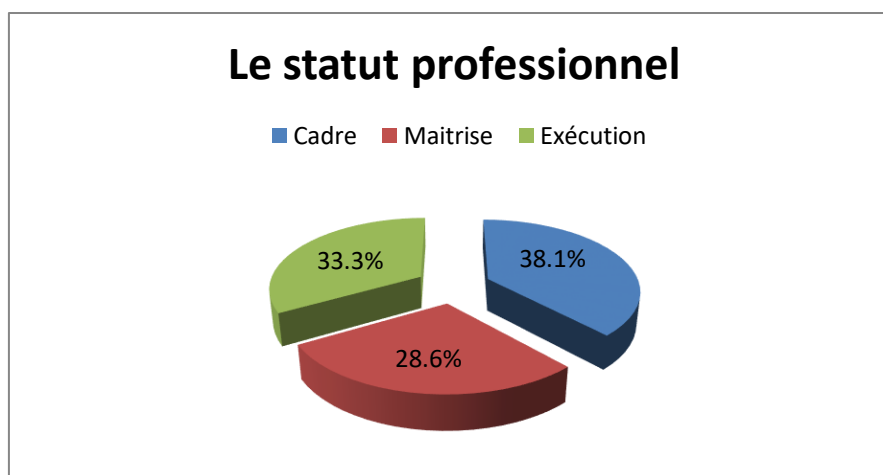
Commentaire: D'après la figure ci-dessus, nous constatons que 61.9 % des répondants, soit 13 salariés sont mariés. Toutefois, 33.3 % d'entre eux, soit 7 salariés enquêtés sont célibataires.

❖ **Les catégories socioprofessionnelles de la population d'étude.**

**Tableau N°16: « La répartition de la population d'étude selon le statut professionnel »**

Statut professionnel	Cadre	Maitrise	Exécution	Total
Effectifs	8	6	7	21
Pourcentage(%)	38.1%	28.6%	33.3%	100%

**Figure N°19: « La répartition de la population d'étude selon le statut professionnel »**



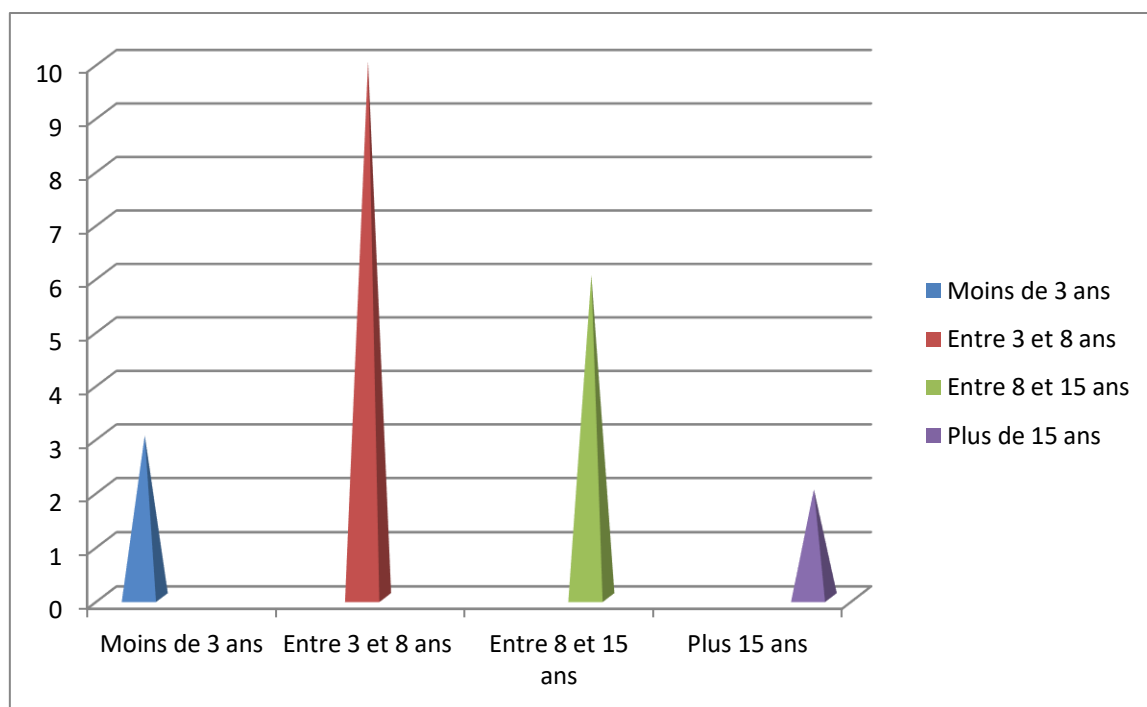
Commentaire: Les données présentées dans ce tableau illustrent que 38.1% de notre population d'étude sont des cadres, suivi par les agents d'exécution et les agents de maitrise qui représentent un taux de 28.6%. La majorité des salariés au sein de la briqueterie sont des agents d'exécution, compte tenu de la nature de l'activité de l'entreprise.

❖ **La répartition de la population d'étude selon l'ancienneté dans l'entreprise.**

**Tableau N°17: « La répartition de la population d'étude selon l'ancienneté dans l'entreprise »**

Ancienneté	Moins de 3 ans	Entre 3 et 8 ans	Entre 8 et 15 ans	Plus de 15 ans	Total
Effectifs	3	10	6	2	21
Pourcentage(%)	14.3%	47.6%	28.6%	9.5%	100%

**Figure N°20: « La répartition de la population d'étude selon l'ancienneté dans l'entreprise »**



Commentaire: D'après le graphe ci-dessus, nous constatons que parmi les salariés questionnés, il ya 10, soit un taux de 47,6% qui ont entre 3 et 10 ans d'ancienneté. Par ailleurs, 6 répondants ont une ancienneté entre 08 et 15 ans d'ancienneté.

Enfin, 3 salariés interrogés, soit un taux 14,3% ont moins de 3 ans d'ancienneté. Fort de ce constat, on peut dire que la plupart des enquêtés ont une expérience moyenne et cela peut être expliqué par rapport à la date de lancement de la production au sein de la briqueterie FRERES BENABDALLAH (01/04/2013).

## **2. Présentation des résultats du questionnaire :**

- **Le trajet parcouru par les salariés**
- **Quelle est la distance parcourue pour vous rendre au travail ?**

**Tableau N°18: « La répartition de la population d'étude selon le trajet domicile-lieu de travail »**

Distance	Moins de 3 KM	Entre 3 et 10 KM	Entre 10 et 40 KM	Plus de 40 KM	Total
<b>Effectifs</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>9</b>	<b>4</b>	<b>21</b>
<b>Pourcentage(%)</b>	<b>9.5%</b>	<b>28.6%</b>	<b>42.9%</b>	<b>19%</b>	<b>100%</b>

Commentaire: Ce présent tableau nous présente la distance parcourue par les personnes interrogées entre leur lieu de résidence et leur lieu de travail (la briqueterie FRERES BENABDALLAH). Les enquêtés qui se situent dans l'intervalle (10-40 km) atteignent un taux de 42.9%, suivi d'un taux de 28.6% pour les répondants qui se situent dans l'intervalle (3-10 km). Enfin, 19% des personnes interrogées font un long trajet de 40 km et plus pour se rendre à ladite briqueterie. Ce qui constitue une contrainte aussi bien pour le salarié que pour l'entreprise puisqu'il augmente les probabilités de retard et d'absentéisme. De ce fait, il y a nécessité de mettre en place des moyens de transport pour faciliter le déplacement de cette catégorie de salariés et accroître leur motivation au travail.

- **La connaissance des objectifs et de la stratégie de la briqueterie**
- **Avez-vous une vision claire des objectifs et de la stratégie de la briqueterie ?**

**Tableau N°19 : « Vision claire des salariés aux objectifs et stratégies de la briqueterie »**

	Oui	Non	Total
<b>Effectifs</b>	5	16	21
<b>Pourcentage(%)</b>	23.8%	76.1%	100%

Commentaire : D'après les résultats obtenus, on remarque que la plupart des salariés n'ont pas une vision claire des objectifs et de stratégie de la briqueterie, soit un taux de 76.1%.

Dans ce sens , les managers sont appelés à une définition claire des objectifs à atteindre par les collaborateurs pour éviter les situations de confusion et de stress inutile.

- **L'existence de fiches de postes au niveau de l'entreprise**
- **Existe-t-il des fiches de postes au niveau de votre entreprise ?**

**Tableau N° 20: « Les fiches de postes des salariés »**

	Oui	Non	Total
<b>Effectifs</b>	00	21	21
<b>Pourcentage(%)</b>	00%	100%	100%

Commentaire: D'après le tableau ci-dessus, nous remarquons que 100 % des répondants affirment l'inexistence de fiches de postes au niveau de leur entreprise, permettant d'explicitier clairement les missions et les activités principales du poste, les exigences de poste pour la tenue du poste, ainsi que son positionnement hiérarchique.

- **Polyvalence au niveau de votre briqueterie :**

**Tableau N°21 : « polyvalence des salariés au niveau de la briqueterie »**

	Nombre des répondants	Pourcentage
Chaque un a sa spécialité et ça fonctionne bien comme ça	<b>7</b>	<b>33.3%</b>
Chaque un a sa spécialité, mais il serait souhaitable de développer la polyvalence	<b>10</b>	<b>47.6%</b>
Quelques salariés sont polyvalents	<b>4</b>	<b>19.04%</b>
Tous les salariés sont polyvalents	<b>00</b>	<b>00%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

Commentaire : D'après les résultats obtenus dans le tableau ci-dessus, nous constatons que 47.6% des répondants déclarent qu'au niveau de l'entreprise, chacun a sa spécialité mais optent néanmoins pour le développement de la polyvalence. Tandis que 33.3% des répondants disent que chacun a sa spécialité et ça fonctionne bien comme ça et 19.04% des répondants affirment que quelques salariés uniquement sont polyvalents.

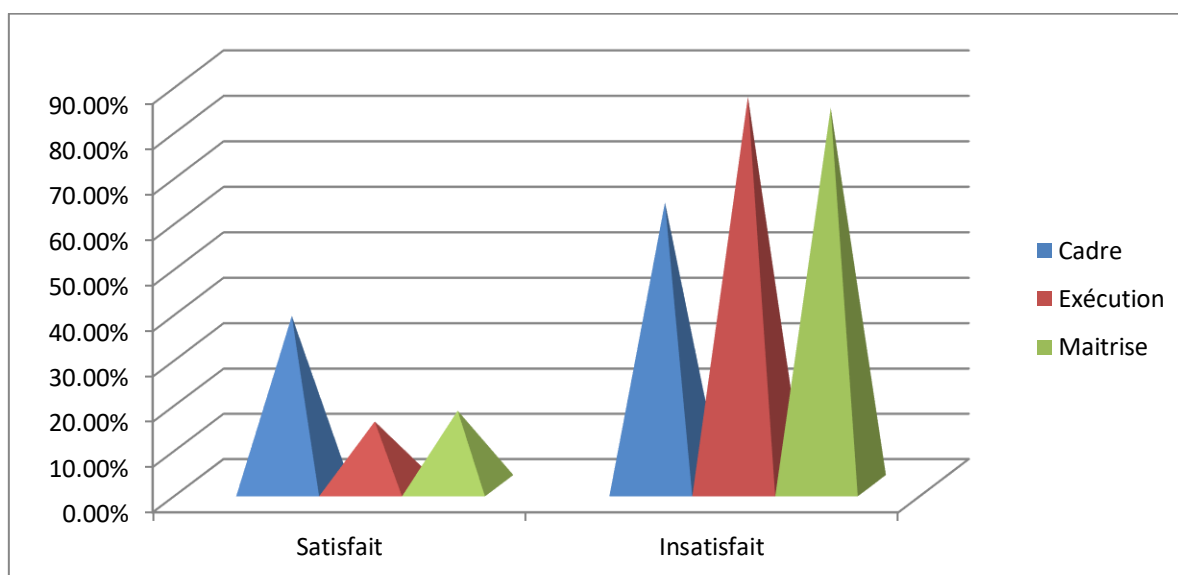
La recherche de la polyvalence, par l'ensemble des enquêtés de notre entreprise constitue un besoin fondamental leur permettant d'avoir le langage commun du fonctionnement de leur entreprise respective.

- **La satisfaction de la population d'étude vis-à-vis du salaire versé**
- **Etes-vous satisfait du salaire que vous verse votre entreprise par rapport aux efforts consenties dans l'accomplissement de vos tâches ?**

**Tableau N°22: « La satisfaction des salariés par CSP à l'égard du salaire »**

Satisfaction du salaire	Oui		Non		TOTAL	
	Nombres	%	Nombres	%	Nombres	%
Statut professionnel						
Cadre	3	37.5%	5	62.5%	8	100%
Exécution	1	14.2%	6	85.7%	7	100%
Maitrise	1	16.6%	5	83.3%	6	100%
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>14.2%</b>	<b>16</b>	<b>76.1%</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

**Figure N°21: « La satisfaction des salariés vis-à-vis du salaire perçu »**



Commentaire: D'après les résultats affichés plus haut dans le tableau, nous avons constaté que la majorité de nos enquêtés soit 76.1% sont insatisfaits de leurs salaires. Tandis que 14.2% de notre population d'étude sont satisfaits de leurs salaires.

D'après les résultats obtenus, nous constatons que les réponses obtenues diffèrent selon la catégorie socioprofessionnelle à laquelle appartient le salarié, car la majorité de ceux qui sont insatisfaits de leurs salaires sont les agents d'exécution avec un pourcentage de 85.7% et là, on peut dire que c'est l'une des causes principales du manque à produire, puis les agents de maitrise et les cadres avec le même taux 83.3%. Et pour la première modalité de réponse relative à ceux qui sont satisfaits du salaire, on sélectionne en première position les cadres avec 37.5%, en deuxième position les agents de maitrise relatif à 16.6% et en dernière position les agents d'exécution avec un taux de 14.2%.

En analysant ces résultats, on déduit que l'insatisfaction de la majorité des salariés surtout par la catégorie d'exécution, résulte du fait que leur grille de salaire n'est pas proportionnelle à la nature et la pénibilité de leur travail.

Donc là, comme recommandation, le gestionnaire de paie doit revoir la grille de salaire de cette catégorie, en vue de rétablir le sentiment d'équité entre rétribution du travail et effort fourni et cette action se définit comme une motivation pour les salariés.

- **Le degré de satisfaction des répondants en matière de reconnaissance de travail effectué**
- **Quel est le degré de votre satisfaction en matière de reconnaissance du travail effectué ?**

**Tableau N°23 : « La satisfaction de la population d'étude en matière de reconnaissance de travail effectué »**

Degré de satisfaction	Très satisfait	Satisfait	Moyennement satisfait	Pas satisfait	TOTAL
Effectifs	5	1	15	00	21
Pourcentage(%)	23.8%	4.76%	71.4%	00%	100%

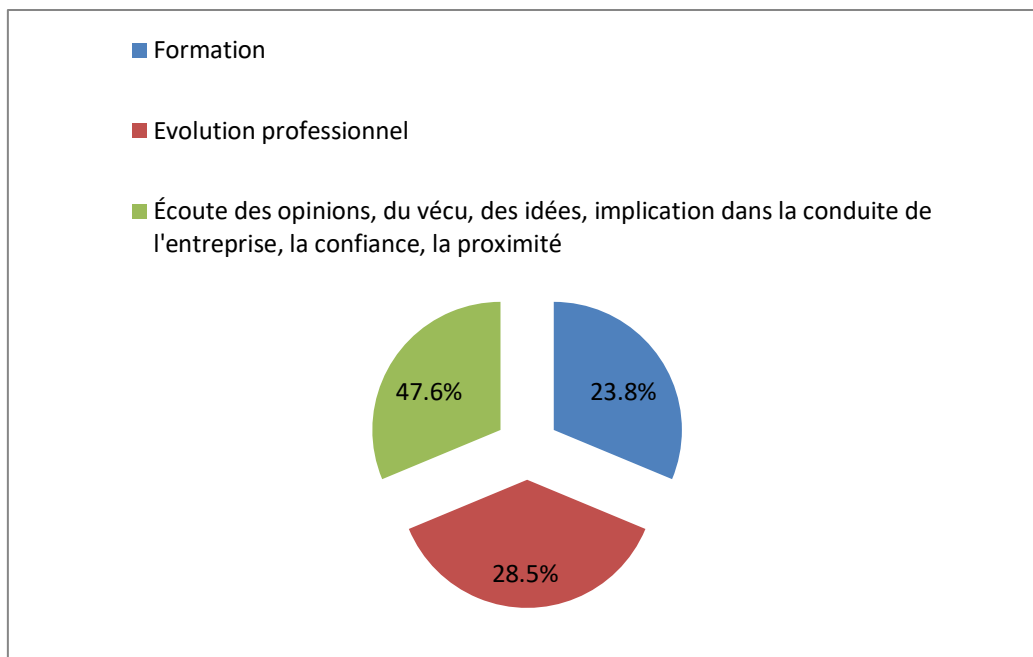
Commentaire: D'après les résultats indiqués dans le tableau ci-dessus, nous remarquons que 23.8% des répondants semblent très satisfait de la reconnaissance manifestée par leur supérieur hiérarchique à l'égard de leur contribution au processus de travail et au fonctionnement de l'entreprise.

Ceci dit, 04,76% d'entre eux semblent satisfaits de la manière dont l'entreprise reconnaît la qualité de leurs réalisations et de leurs résultats. Cependant, 71.4 % des répondants affirment être moyennement satisfaits en termes de reconnaissance des efforts consentis dans leur travail.

Dans ce sens, les dirigeants devraient inscrire la reconnaissance dans leurs pratiques managériales courantes dans la mesure où elle constitue un vrai levier de motivation au travail, de diminution du stress, des conflits et de stimulation de l'engagement des collaborateurs.

- **La perception des salariés à l'égard des modalités de reconnaissance du travail effectué**
- **Comment se traduisent-t-elles les modalités de reconnaissance au sein de l'entreprise ?**

**Figure N°22: « Les modalités de reconnaissance existantes au sein de la briqueterie »**



Commentaire : Cette question vise à s’informer des modes de reconnaissance de la qualité des réalisations et des résultats obtenus. Selon les résultats obtenus dans le tableau ci-dessus, 23.8% des répondants admettent que les formations dispensées aux salariés constituent une forme de reconnaissance de leurs contributions, notamment en mécanique et en automatisme industriel, sachant que ces formations s’adressent uniquement aux cadres et quelques agents d’exécution.

Néanmoins, 28,5% répondants notent que la reconnaissance au sein de la briqueterie est liée aux évolutions professionnelles accordées aux salariés. Ceci dit, 47.6% des interviewés déclarent que c’est l’écoute de leurs opinions, de leurs idées, de leur vécu permet de reconnaître leurs efforts.

Ces mêmes enquêtés estiment que la rétribution symbolique à travers le dialogue et les compliments joue un rôle essentiel pour booster leur moral. Dans ce même ordre d’idées, **ARCOS-SCHMIDT Sylvia** et **ARCOS Lucien** soulignent ce qui suit : « *Toute personne a besoin de signes de reconnaissance pour exister et se développer* »<sup>87</sup>.

- **Le niveau de motivation des salariés :**
- **Pensez-vous être motivé par votre hiérarchie ?**

#### **Tableau N°24 : « Motivation par hiérarchie »**

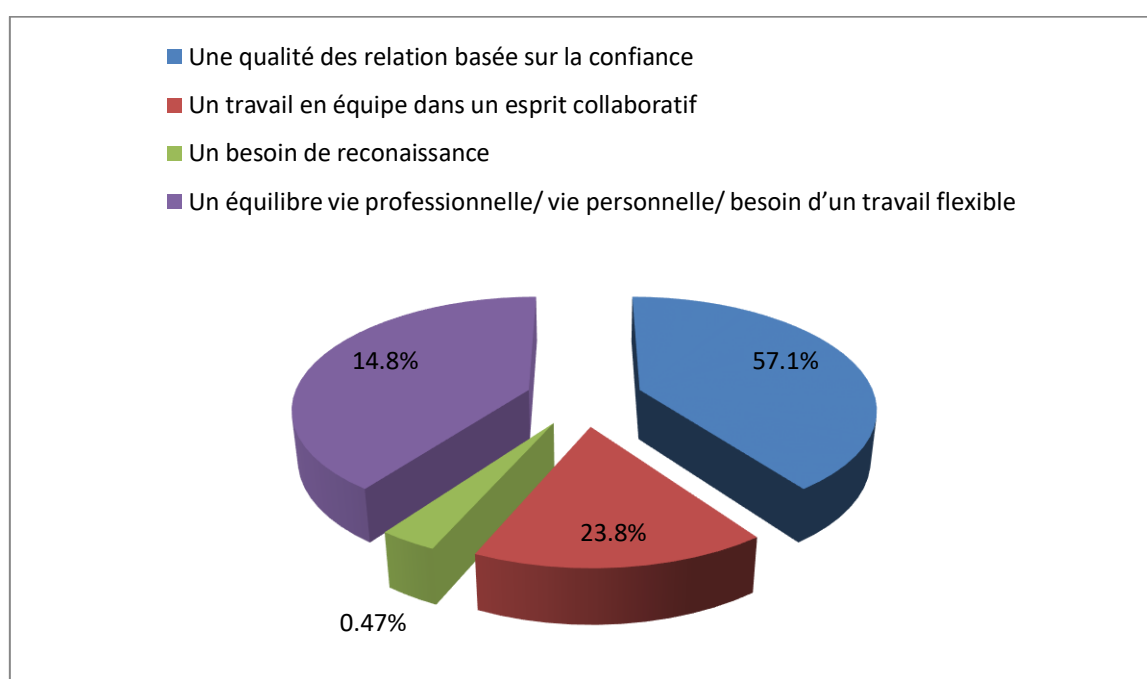
<sup>(87)</sup> ARCOS-SCHMIDT (Sylvia) et ARCOS (Lucien) : « *Le grand livre du management : Pour mieux incarner votre métier de manager* », éditions Afnor, France, 2015, P.146.

	Oui	Non	Total
Effectifs	4	17	21
Pourcentage(%)	19.04%	80.09%	100

Commentaire : Selon les résultats obtenus ci-dessus, 80.09% des la population étudié ne sont pas motivés par leur hiérarchie et 19.04% disent le contraire.

- **Les attentes et aspirations des salariés :**
- **Qu'attendez-vous réellement de votre hiérarchie :**

**Figure N°23 : « Les attentes d'hiérarchie »**



Commentaire : D'après la figure ci-dessus, 57.1% de la population aspire à une relation de travail basée sur la confiance, 23.8% veulent travailler en équipe, tandis que 14.8% ont besoin d'un travail flexible et une petite catégorie exprime un besoin de reconnaissance.

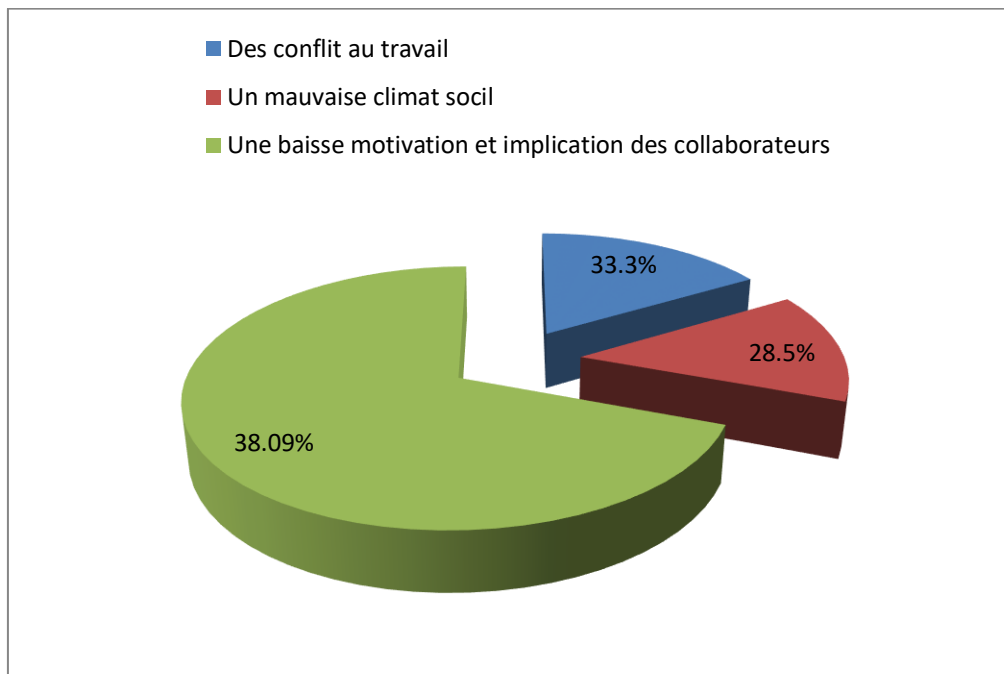
- **La communication au niveau de l'entreprise :**
- **Selon vous, existe-t-il une bonne communication au sein de votre entreprise ?**

**Tableau N°25: « La communication au sein de la briqueterie »**

	Oui	Non	Total
Effectifs	3	18	21
Pourcentage(%)	14.2%	85.7%	100%

- Une mauvaise communication entraîne-t-elle les effets suivants :

**Figure N°24 : « Les effets de la mauvaise communication »**



Commentaire : Selon les résultats obtenus, on remarque que 85.7% des répondants disent qu'il n'y a pas une bonne communication au sein de cette briqueterie. 38.09% des répondants articulent que l'effet majeur de cette mauvaise communication est la baisse de la motivation et le manque d'implication des collaborateurs, 33.3% des répondants affirme qu'une mauvaise communication est source de conflits au travail.

Cette défailante communication interne au sein de la briqueterie engendre une baisse de la productivité des salariés et le désengagement de ces derniers et elle génère une perte du temps considérable.

- Le nombre de formations suivies au niveau de l'entreprise :
- Combien de formations avez-vous suivi en moyenne ?

**Tableau N°26: « Le nombre de formations suivies »**

	Nombre de répondants	Pourcentage
<b>1 à 2</b>	19	90.47%
<b>3 à 5</b>	2	9.53%
<b>6 et plus</b>	00	00%
<b>Total</b>	21	100%

Commentaire : D'après les résultats obtenus dans le tableau ci-dessus, nous constatons que la majorité des salariés interrogés à hauteur de 90.47% affirment avoir suivi 1 à 2 formations. Cependant, 09,53% d'entre eux déclarent avoir bénéficié de 3 à 5 formations, et ce, dans les domaines liés à la maintenance et à la manipulation des machines, à la conduite d'engins et à la sécurité.

Nous constatons que le nombre d'actions en formation offert aux salariés à l'état actuel demeure insuffisant et ne répond pas aux exigences actuelles du management de la formation. Ce qui n'est pas à même de stimuler et d'encourager le développement des compétences en général.

▪ **La participation des salariés à la détermination de leurs besoins de formation :**

- **Avez-vous été invité à la détermination de vos besoins de formations ?**

**Tableau N°27 : « La détermination des besoins de formation »**

	Oui	Non	Total
Effectifs	<b>02</b>	<b>19</b>	21
Pourcentage(%)	<b>09.52%</b>	<b>90.47%</b>	100%

Commentaire: Cette question vise à situer les mécanismes qui régissent la formation au sein de la briqueterie objet de notre cas d'étude ,notamment dans sa phase amont,et qui porte essentiellement sur la définition des besoins en formation.

D'après les résultats obtenus, nous constatons que 90,47% des enquêtés signalent qu'ils ne participent pas à la définition des besoins en formation. Cela démontre que le cadre d'orientation de la formation au sein de cette briqueterie est dominé par des logiques bureaucratiques, car la ressource humaine est encore perçue comme un auxiliaire à l'organisation de l'entreprise.

▪ **L'évaluation de la formation reçue :**

- **Avez-vous été soumis à une évaluation de la formation reçue ?**

**Tableau N° 28 :« L'évaluation de la formation reçue »**

	Oui	Non	Total
Effectifs	<b>17</b>	<b>2</b>	21
Pourcentage(%)	<b>80.96 %</b>	<b>09.52%</b>	100%

Commentaire: D'après le graphe ci dessus, nous relevons que 80,96 % des personnes formées ont été soumises à une évaluation de la formation. Tandis que 09,52 % soulignent le contraire, ce qui constitue une faiblesse pour l'entreprise. Les salariés évalués estiment être appréciés uniquement pendant la formation par leurs organismes formateurs, par le biais de la fiche d'évaluation à chaud.

- **L'évaluation des compétences et performances au niveau de la briqueterie :**
- **Avez-vous eu l'occasion de rencontrer votre hiérarchie pour évaluer vos compétences et performances ?**

**Tableau N°29 :« L'évaluation des compétences au niveau de l'entreprise »**

	Oui	Non	Total
Effectifs	<b>3</b>	<b>18</b>	<b>21</b>
Pourcentage(%)	<b>14.2%</b>	<b>85.7%</b>	<b>100%</b>

Commentaire: Il apparait selon les réponses apportées à cette question que la majorité des répondants, soit un taux de 85.7% déclarent que leur hiérarchie ne provoque pas d'espaces permettant de communiquer et d'évaluer leur parcours, sur le plan des compétences et des résultats. En revanche, 14.2 % des répondants signalent des efforts allant dans ce sens, mais qui restent inexploitable par les gestionnaires de l'entreprise.

- **Que proposez-vous à votre entreprise pour prétendre à de meilleurs niveaux de rendement du travail ?**
  - Envisager des formations et des stages de recyclage pour le personnel technique.
  - L'introduction des systèmes de fabrication automatisés et des dispositifs mécaniques permettant de réduire l'exposition du salarié et de réduire largement les risques physiques et chimiques.
  - Améliorer la communication du personnel et le retour d'information.
  - Améliorer l'adéquation entre les compétences du salarié et l'emploi occupé, en effectuant des changements de poste.
  - Encourager les meilleurs éléments.

Au terme de ce qui a été développé tout au long de ce chapitre, nous pouvons dire que les tableaux et graphes dégagés lors du traitement des résultats, nous ont permis d'avoir une idée plus claire sur les principaux dysfonctionnements liés au manque à produire au sein du la briqueterie FRERES BENABDALLAH d'une manière générale et des causes de ces dysfonctionnements en particulier. Dans ce même cadre, cela nous a également conduits à

retenir un certain nombre d'informations pertinentes, relatives aux comportements humains et organisationnels et aux aspects liés au management de la ressource humaine au sein de la briqueterie.

Cependant, la réalisation d'une enquête de ce genre comporte à la fois des contraintes et des limites, susceptibles d'influer sur l'exactitude des résultats finals. Pour l'essentiel, les contraintes que nous avons rencontrées sont liées principalement au manque de temps et de disponibilité des salariés.

Dans le but d'éliminer les points faibles constatés, nous avons émis quelques recommandations. Ces dernières constituent un soutien de plus pour les managers de la briqueterie, dans le but de garantir le succès de l'entreprise en terme de performance globale.

## CONCLUSION

En guise de conclusion à ce travail de recherche et en analysant le processus régissant l'activité de production globalement au sein de la briqueterie FRERES BENABDALLH, notamment sur les plans humain, organisationnel et structurel, nous retenons un ensemble d'insuffisances liées à son fonctionnement global.

A cet égard, le manque à produire réside essentiellement dans le déficit qu'accuse l'entreprise en matière d'utilisation rationnelle et humaine de ses ressources humaines. Les ressources humaines au sein de l'entreprise objet de notre cas d'étude ne maîtrisent pas encore l'ensemble du processus de production, notamment sur le plan de la maintenance des équipements d'un côté et celui du potentiel de l'humain de l'autre côté.

La fonction maintenance au sein de l'entreprise n'occupe pas une place prépondérante dans son fonctionnement. Le concept de prévention ne trouve pas sa place dans le fonctionnement organisationnel, humain et compétentiel même de l'entreprise.

L'entreprise de la nouvelle génération investit davantage dans la mise en valeur des systèmes de prévention dans le domaine de la maintenance. Cela nécessite avant tout la préparation des hommes à travers la formation, le développement de leurs compétences et la communication préventive et managériale.

Le management dans son sens préventif et systémique demeure quasiment déficitaire dans le langage socio-culturel de l'entreprise en question. Cette dernière certes investit des efforts dans le sens de l'amélioration et de la modernisation de son activité mais il se trouve que ces efforts ne s'inscrivent pas dans une logique d'orientation stratégique du projet de l'entreprise. Les mécanismes régissant le fonctionnement de cette dernière sont dominés par les principes du management classique à savoir le taylorisme dans un sens limité et réduit.

Comme nous le savons, les principes de l'organisation scientifique du travail conçus par Frédéric TAYLOR ne sont pas appliqués totalement par la briqueterie FRERES BENABDALLH objet de notre cas d'étude. Cette dernière devrait à notre avis repenser son management et ses effort organisationnels, et ce, afin d'assurer le passage vers un management adapté, cohérent et répondant à la nature de son activité et aux exigences même de son développement sur tous les plans.

Le management, certes n'est pas un savoir exact mais il constitue des réponses favorables à la complexité caractérisant le fonctionnement de l'entreprise de production.

Cette entreprise ne cesse de faire des efforts depuis ces dernières années dans la mise en valeur d'un management approprié et adapté aux exigences de la recherche de la performance, notamment dans son sens humain et organisationnel. Toutefois, ces efforts demeurent à notre sens insuffisants et nous pensons que l'entreprise FRERES BENABDALLAH de demain et demain c'est aujourd'hui doit investir davantage dans la dynamique de l'humain dans tous les sens de son orientation, comme la formation d'une part, en vue de sensibiliser, de vulgariser et de prévenir les risques sociaux au sein de l'entreprise et d'autre part, en faisant appel à une

politique de communication managériale qui lui permettra d'humaniser les relations humaines et organisationnelles au sein de l'entreprise.

En effet, l'effort de communication et de formation demeure à notre sens complémentaire et permettent à l'entreprise de s'éloigner de tout dysfonctionnement, notamment sur le plan humain et qui peut être considéré comme une source de déchirure même de la composante humaine au sein de l'entreprise.

Ainsi, les résultats obtenus de l'enquête effectuée sur le terrain, nous ont permis de vérifier et de confirmer nos hypothèses de travail, c'est-à-dire :

**Hypothèse 01 :** Le manque à produire résulte du déficit en compétences humaines et organisationnelles

**Hypothèse 02 :** L'organisation actuelle dominée par des logiques de gestion classique n'a pas permis la recherche de la performance humaine de la briqueterie.

**Hypothèse 03 :** Les pratiques managériales introduites par l'entreprise ne répondent pas aux exigences du management moderne dans son approche globale et préventive.

Il faut souligner que ce qui domine actuellement au sein de la briqueterie objet de notre étude de cas, c'est la logique de gestion classique et de suivi des ressources humaines. Cette ressource n'est pas encore perçue comme un partenaire dans le sens managérial.

Aujourd'hui, l'entreprise beigne dans une logique culturelle traditionnelle allant le sens de la division du travail, de la spécialisation et de la centralisation du fonctionnement de l'entreprise.

Les ressources humaines enquêtées par nos soins se recherchent aujourd'hui, leur besoin immédiat, c'est la quête du sens et de l'intérêt entre les attentes personnelles et celles du projet de l'entreprise. Ce dernier n'est pas connu et ne constitue pas encore un vrai espace d'écoute, d'interaction et d'acquisition des savoirs.

Cette entreprise, comme nous l'avons déjà analysé précédemment, doit repenser cet espace, en mettant en valeur des politiques RH plus adaptées à l'écoute des ressources humaines et qui constitueront sans doute un moyen préventif de mise en valeur des ressources humaines. Le concept de management préventif présente pour nous un domaine d'intérêt capital pour l'entreprise en question, car il permet en amont du projet de l'entreprise de minimiser les coûts des risques humains qui se manifestent par le stress, la violence, le burn-out et les différents comportements antisociaux au travail.

En définitif, notre travail de recherche pourrait constituer des pistes préliminaires sur un sujet d'intérêt scientifique, académique et pratique même, lié à la capacité des acteurs et managers de l'entreprise, à savoir cerner les dysfonctionnements liés à manque produire et à mesurer leur impact sur la performance de l'entreprise, plus précisément sa performance humaine. Il s'agit de réussir l'adéquation entre les objectifs de l'entreprise et ceux de ses salariés.

## BIBLIOGRAPHIE

## Ouvrages :

- AFGI, « Indicateur de performance », édition hermes, Paris, 2001.
- ALAIN, (Fernandez) : « *Les nouveaux tableaux de bord des managers* », édition d'organisation, groupe EYROLLES, 4<sup>ème</sup> édition, Paris, 2008.
- ANDREU, (D) : « *Commande et supervision des procédés discontinus : une approche hybride* », Thèse de doctorat, Université Paul Sabatier de Toulouse, France, 1997.
- ARCOS-SCHMIDT (Sylvia) et ARCOS (Lucien) : « *Le grand livre du management : Pour mieux incarner votre métier de manager* », éditions Afnor, France, 2015.
  
- BARANGE, (P), HUGUEL, (G) et VIBERT, (L) : « *Production* », Paris, 1981.
- BLONDEL, (François) : « *gestion de la production* », 5<sup>ème</sup> édition, DUNOD.
  
- BOISLANDELLE, (Henry Mahe) : « *Gestion des ressources humaine dans la PME* », édition ECONOMICA, Paris, 1998.
- BRAULT, (R) et GIGUERE, (P) : « *Comptabilité de management* », 5<sup>ème</sup> édition, Les presses de l'université Laval, Canada, 2003.
  
- CASPAR, (P), et MILLET, (J-G) : « *Apprécier et valoriser les hommes* », Edition Liaisons, 1993.
- CLAUD, (A) et SABINE, (S) : « *Contrôle de gestion : manuel et applications* », édition DUNOD, 6<sup>ème</sup> édition, Paris, 2004.
- CRESWELL, (John W), PLANO, (Clark) et VICKY, (L): « *Designing and conducting mixed methods research*», Sage: Thousand Oaks, CA, 2007.
- CRESWELL, (John.W): « *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*», 3<sup>ème</sup> édition, Sage: Thousand Oaks, 2009.
- DENZIN, (Norman): « *The research act: a theoretical introduction to sociological methods* », McGraw-Hill, New York, 1978.
  
- DORATH, (Brigitte) et GOUJET, (Christian) : « *Gestion prévisionnelle et mesure de la performance* », DUNOD.
- DUMAS, (Guy) et LARUE, (Daniel) : « *Contrôle de gestion*», Édition Litec, Paris, 2002.
- FERRAND, (SANDRINE) : « *La gestion des accidents du travail* », édition Gerson, 2008.
- GIANNELLONI (Jean Luc) et VERNETTE (Éric) : « *Études de marché* », Vuibert Gestion, Paris, 1998.
- GIARD, (V) : « *Gestion de la production et des flux* », Economica, Paris, 2003.
  
- GRANSTED, (Ingmar) : « *L'impasse industrielle* », édition du seuil, Paris, 1980.
- HOSDEY, (Alain) et ROGISTER, (Jacques) : « *La formation dans l'entreprise : les clés de réussite* », Édition Edipro, Belgique, 2009.
- JAVEL, (George) : « *Organisation et gestion de la production* », 3<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Paris.
  
- KALIKA, (M) : « *Structures d'entreprise: réalités, déterminants et performances* », Edition Economica, 1988.
- La performance de l'entreprise. Balsh. Archive-ouvert.fr/docs/00/03/16.

- LORINO, (Philips) : « *Méthode et pratique de la performance* », édition les éditions d'organisations, Paris, 2003.
- MAHE, (Henri) : « *Dictionnaire de Gestion* », Economica, Paris, 1998.
- MAHE, (Henri) : « *Gestion des Ressources Humaines dans les PME* », 2e Édition, Economica, Paris, 1998.
- MARCHESNAY, (M) : « *Economie d'entreprise* », Ed Eyrolles, 1991.
- MARMUSE, (C) : « *La performance, Encyclopédie de Gestion* », Edition Economica, 1997.
- MARTORY, (Bernard) : « *Contrôle de gestion sociale* », 2e Édition, Librairie Vuibert, Paris, 1999.
- MAURICE, (Leroy) : « *Le tableau de bord au service de l'entreprise* », édition d'organisation, Paris, 2001.
- MINTZBERG, (H) : « *Le manager au quotidien* », Edition Les nouveaux horizons 2000.
- MONTEAU (Michel), FAVARO (Marc) : « *Bilan des méthodes d'analyse a priori des risques : 1-Des contrôles à l'ergonomie des systèmes* », Cahiers de notes documentaires n°138, 1er trimestre 1990.
- MORSE, (Janice): « *Approaches to qualitative-quantitative methodological triangulation* », Nursing Research, vol.40, 1991.
- PAILLE, (Pascal) : « *La fidélisation des ressources humaines* », éd Economica, Paris, 2004.
- PERETTI, (Jean-Marie) : « *Dictionnaire des Ressources Humaines* », 2eme édition, Vuibert, Paris, 2001.
- Périllon P., Du risque à l'analyse des risques : Développement d'une méthode MOSAR, méthode organisée et systémique d'analyse de risques, document de travail, janvier 1998.
- SAVALL, (Henri) et ZARDET, (Véronique) : « *Le nouveau contrôle de gestion* », Édition Experts Comptables Malesherbes, 1992.
- SPALANZANI, (Alain) : « *Précis de gestion industrielle et de production* », office des publications universitaires (Alger), 1994.
- SYLVIE Saintonge et VICTOR Haines : « *Gestion des performances au travail*, éd de Boeck, paris, 2007.
- THIÉTART, (Raymond-Alain) et al : « *Méthodes de recherche en management* », édition Dunod, 4ème édition, Paris, 2014.
- YATCHINOVSKY, (Arlette) : « *L'approche systémique : Pour gérer l'incertitude et la complexité* », édition esf, Paris, 1999.

### **Reuves périodiques :**

- GHARBI, (J) : « *Pilotage stratégique et émergence du sens : du réel à l'action* », Revue de gestion des ressources humaines, N°35, Mai 2000.

- JOHNSON, (R. Burke), ONWUEGBUZIE, (Anthony, J), LISA A (Turner): « *Toward a definition of Mixed Methods research* », Journal of Mixed Methods research, vol 1, n°2, 2007.
- Le Moigne J.L., La théorie du système général - théorie de la modélisation, Ed Presse Universitaire de France.
- LEES F. P. Loss Prevention in the process industrie, vol I et II, 1986.
- Lievens C., Sécurité des systèmes, 1976.
- Popper parle des « actions, interactions, buts, espoirs et pensées » (Popper, 1988/1956).
- RAGIN, (Charles, C): « *The Distinctiveness of Case-Oriented Research* », Health Services Research, vol.34, n 5, 1999.
- SAULQUIN, (J, Y) : « *Gestion des ressources humaines et performances des services* », Revue gestion des ressources humaines, N°36, Juin, 2000.
- Villemeur A., Sécurité de fonctionnement de systèmes industriels: fiabilité - facteurs humains - informatisation, Collection des études et recherches d'électricité de France n°67, Ed Eyrolles, 1988.

### **Travaux universitaires :**

- *Cours de méthodologie de recherche, Préparé par le Professeur KECHAD Rabah et le Docteur HADJAR Ghassane, « Le projet de thèse », 23/01/2017, ESC Alger.*
- Cours Management des risques sociaux, Pr. AHMED BELBACHIR Mohammed, faculté des sciences économiques, 1 ère années master GRH.
- FALL, (Aminata) : Evaluation de la performance d'une entreprise, mémoire master professionnel en comptabilité et gestion financière 2011, 2013, mémoire en ligne.
- TALBI, (Mouna) et ZITOUNI (Selma) : « *L'impact de la qualité de service sur la satisfaction/ fidélisation des clients externes* », mémoire de Master en management, EHEC, Alger, 2012.

### **Rapports et documents administratifs :**

- Bilan annuels d'emploi et de la masse salariale, année 2022.
- La direction d'administration et finance de SARL FRERES BENABDALLAH, document d'organigramme actuel de la briqueterie.
- SARL FRERES BENABDALLAH, rapport de gestion, année 2019, 2020, 2021, 2022.

### **Sites-web :**

- <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/dysfonctionnement/27131?q=dysfonctionnement#26992>. (20/03/2022 à 18h00).
- [http://www.cowangroup.ca/site/pdf/ChronicallyAbsentEmployees\\_fr.pdf](http://www.cowangroup.ca/site/pdf/ChronicallyAbsentEmployees_fr.pdf). (19/03/2022 à 11h26).
- [http://www.cowangroup.ca/site/pdf/ChronicallyAbsentEmployees\\_fr.pdf](http://www.cowangroup.ca/site/pdf/ChronicallyAbsentEmployees_fr.pdf). (19/03/2022 à 11h26)
- <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/risque/69557>. (13/04/2022 à 14h51)
- [https://www.memoireonline.com/04/11/4404/m\\_Le-contrle-de-gestion-au-service-de-la-performance-de-lentreprise14.html](https://www.memoireonline.com/04/11/4404/m_Le-contrle-de-gestion-au-service-de-la-performance-de-lentreprise14.html). (28/05/2022 à 19h30).
- <https://www.skillup.co/blog/article/les-indicateurs-de-performances-rh>. (09/04/2022 à 14h20)

# ANNEXES

**Annexe N° 01 : Tableau récapitulatif**

**Tableau comparatif des principales méthodes d'analyse de risques de la courante "sûreté de fonctionnement"**

CRITERES		METHODE					
		APR	AMDEC	Arbre des défaillances	Event tree	Diag. Causes-csq	MOSAR
<b>ETAPES : formalisation</b>	<b>Définition du système</b>	Non	Oui	Non	Non	Non	Oui
	<b>Identification des risques</b>	Oui	Oui	Non	Non	Non	Oui
	<b>Identifications des mécanismes générateurs de risques</b>	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
	<b>Evaluation</b>	Non	Oui	Oui	Non	Non	Oui
	<b>Hiérarchisation</b>	Non	Oui	Non	Non	Non	Oui
	<b>Identification des solutions</b>	Oui	Oui	Non	Non	Non	Oui
<b>Victimes prises en compte</b>	Installation	X	X	X	X	X	X
	Homme au travail	X	possible	X		X	X
	Ecosystèmes	X	possible	X		X	X
<b>Types de facteurs de risques envisagés</b>	Technologiques	X	X	X	X	X	X
	Humains	X	possible	X			X
	Organisationnels	possible	possible				possible
<b>Modèle d'accident</b>		Oui	Oui (faible)	Oui (faible)	Non	Implicite	Oui
<b>Sens d'investigation</b>		Inductif	Inductif	Déductif	Inductif	Inductif et déductif	Inductif (et déductif possible)

**Source :** <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00806215>.( le 20/03/2022 à 20h)

**Annexe N° 02 : Fiche d'identité de la briqueterie FRERES BENABDALLAH.**

Dénomination	Frères BENABDALLAH.
Siège social	Zaatra, Zemmouri, wilaya de Boumerdes.
Secteur juridique	Privé
Forme juridique	SARL (société à responsabilité limitée).
Directeur général	BENABDALLAH Ismail.
Capital social	210 000 000.00 DA.
Effectifs	175.
Numéro d'identification statistique (NIS)	1039010000571
Numéro d'identification fiscal (NIF)	103905432299000000
Activité principal	Industrie et commerce des briques en argile.
Téléphone	0660 82 41 94 / 0561 67 97 98
Fax	023 86 76 03
E-mail	groupbric2013@gmail.com.

**Source : Document interne d'entreprise.**

**Annexe N° 03 : Le guide d'entretien avec le directeur administratif et financier.**

<b>1- Quelles sont les types des dysfonctionnements que vous fréquentez dans votre entreprise ?</b>
<b>2- Quelles sont les causes de ces dysfonctionnements ?</b>
<b>3- Quelles sont les causes des accidents de travail ?</b>
<b>4- L'évaluation de la performance de l'employé portée par le superviseur se fait chaque... ?</b>
<b>5- Les avantages sociaux existent-ils au sein de votre entreprise ?</b>
<b>6- Vos salariés disposent-ils des compétences nécessaires pour la réalisation de leur</b>

<b>plan de charge ?</b>
<b>7- Quelle est votre responsabilité en ce qui concerne le maintien des compétences de vos salariés au sein de votre structure ?</b>
<b>8- Utilisez-vous des programmes de formation spécifique permettant aux employés de remplir les exigences de leur poste et de répondre aux besoins futurs ?</b>
<b>9- Quand vous optez pour une nouvelle stratégie (nouvel produit, nouvelle machine...etc.), assurez-vous des formations pour votre personnel ?</b>
<b>10- Quelles sont ces formations ?</b>
<b>11- Est-ce que vous partagez avec les employés les informations relatives aux décisions stratégiques (par exemple la planification stratégique la mise en œuvre de la technologie...etc.) ?</b>
<b>12- Avez-vous un système de motivation du personnel ?</b>
<b>13- En comparaison avec vos concurrents, comment évaluez-vous le degré de satisfaction de vos employés ?</b>
<b>14- Avez-vous rencontré des problèmes pour recruter vos salariés ? Si oui, lesquels et sur quel types de profil ?</b>
<b>15- Quels sont les postes pour lesquels vous connaissez déjà des difficultés de recrutement ?</b>
<b>16- Le taux d'absentéisme de vos employés</b>
<b>17- Quels sont les manquements et irrégularités souvent constatés chez les employés au travail par rapport aux objectifs attendus ?</b>
<b>18- Comment ces manquements et irrégularités influencent-ils la performance sociale ?</b>
<b>19- Disposez-vous de manuels de procédures ? Les tâches sont-elles bien définies et délimitées ? Quels sont les problèmes qui en découlent ?</b>
<b>20- Renouvelez-vous fréquemment votre personnel ?</b>
<b>21- Le renouvellement fréquent du personnel a-t-il un impact sur la performance économique de l'entreprise ?</b>
<b>22- Le renouvellement fréquent du personnel est-il dû à un manque de qualification ?</b>
<b>23- Les retards et les absences sont-ils principalement dus à des problèmes de transport vers le lieu de travail ?</b>
<b>24- Disposez-vous de moyens de transport du personnel ?</b>
<b>25- Quel code de conduite et quelles dispositions pratiques pensez-vous utiles à mettre en place pour prétendre à de meilleurs niveaux de rendement du</b>

<b>travail ?</b>
------------------

**Annexe N°04 : Le contenu d'entretien avec le DAF.**

<b>Q 01</b>	Des dysfonctionnements techniques, mécaniques, électrique, automatiques et le manque de l'organisation entre le manager et les ouvriers.
<b>Q 02</b>	L'absentéisme, les accidents de travail et la surcharge du travail qui a un grand impact sur la productivité des employés.
<b>Q 03</b>	Les causes d'accidents de travail sont diverses : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fatigue (peut-être dû au mauvais aménagement des horaires de travail) ;</li> <li>- Le stress qui conduit au manque de concentration ;</li> <li>- Maladie (malgré que l'employé est malade, mais il se présente à son poste de travail ce qui engendre la fatigue, le stress et le manque de concentration donc automatiquement il est exposé aux accidents de travail) ;</li> <li>- Ancienneté de quelques équipements ;</li> <li>- Distance entre le lieu de résidence de l'employé et son lieu de travail (la longue distance de trajet engendre l'arrivée des employés en retard, ce qui les oblige à accélérer leur cadence de travail pour compenser le retard, et ce, provoque le manque de précaution par la suite des accidents de travail).</li> </ul>
<b>Q 04</b>	Semestre. <b>Année.</b> Afin de pouvoir déterminer : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les besoins de l'employé en termes de formation ;</li> <li>- Les besoins de l'employé individuel ;</li> <li>- Leurs revendications.</li> </ul>
<b>Q 05</b>	<b>Oui</b> La briqueterie offre à ses collaborateurs des avantages sociaux à savoir une part de salaire pour le panier et une autre part pour le transport, ces derniers aident l'entreprise à fidéliser ses employés.
<b>Q 06</b>	La majorité du personnel (production) disposent des compétences acquises au fil des années vu leurs ancienneté à exécuté ces plans de charge.
<b>Q 07</b>	Les orienter, organiser et les envois pour acquérir des compétences dans des centres de formation agréés.
<b>Q 08</b>	<b>Oui</b> Afin de suivre les nouvelles changements et stratégies. Assurer tous les conditions de l'augmentation de la productivité et de rester compétitive.
<b>Q 09</b>	<b>Oui bien sûr</b> Afin d'assurer une bonne transmission d'information sur les nouvelles stratégies

	et sur les processus de fabrication de nouveau produit, cela peut permettre à l'entreprise un bon niveau de formation pour ses ouvriers.
<b>Q 10</b>	Des formations en mécanique et l'automatisme industriel.
<b>Q 11</b>	<b>Oui</b> <b>à quel degré?</b> Très informés Informés <b>Peu informés</b>
<b>Q 12</b>	On n'a pas un système de motivation bien défini.
<b>Q 13</b>	Tout à fait satisfaits <b>Satisfaits</b> Neutres Peu satisfaits Pas du tout satisfaits
<b>Q 14 et Q 15</b>	Oui, pas mal des problèmes de recrutements Des difficultés pour le recrutement d'ingénieur en céramiques pour le suivi de qualité, vu que ce profile nécessite une expérience de plus de 10 ans.
<b>Q 16</b>	<b>Très important</b> Important Plutôt important Peu important Pas du tout important
<b>Q 17 et 18</b>	Les manquements et les irrégularités les plus constaté chez les employés au travail par rapport aux objectifs attendus sont : les absences, les retards, le manque de qualification et le non respect du temps de travail. Tout cela est la conséquence d'une mauvaise organisation interne et d'un manque de rigueur.
<b>Q 19</b>	le manuel de procédures où les tâches sont bien définies existe mais, il n'est pas utilisé au niveau de notre briqueterie. Les objectifs attendus ne sont pas atteints à un taux satisfaisant à cause de : l'absentéisme, l'absence d'organigramme fonctionnel, l'incohérence dans la répartition des tâches. La majorité des employés ne se sent pas très concernée par les objectifs de l'entreprise. La conséquence c'est la baisse de rendement des employés.
<b>Q 20, 21 et 22</b>	En effet, notre taux de rotation est très élevé, nous n'avons pas de chance dans les employés, nous avons toujours eu quelques obstacles pour trouver des collaborateurs qui nous conviennent, ce qui nous pousse à renouveler fréquemment les employés
<b>Q 23</b>	Non, pas que le problème de transport y'a des autres problèmes à savoir : les maladies, les accidents de travail...etc.
<b>Q 24</b>	Oui, on dispose des moyens de transport mais ne sont pas suffisants.
<b>Q 25</b>	Améliorer et maintenir un haut niveau de rendement est l'un des plus grand défis pour cette briqueterie, et pour atteindre ces objectifs, il faut baser ces sur quatre points : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Envisagé des formations et des stages de recyclage pour le personnel technique.</li> <li>- Améliorer la communication du personnel et le retour d'information.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Améliorer la compatibilité du personnel avec leurs postes en effectuant des changements de poste.</li> <li>- La mobilisation du personnel et encourager les meilleurs éléments.</li> </ul>
--	---

**Annexe N° 05: Le guide d'entretien avec le directeur de production.**

<b>1- Quels sont les causes du manque à produire que vous fréquentez au sein de votre briqueterie ?</b>
<b>2- Avez-vous la difficulté à bien coordonné les achats des matières premières ?</b>
<b>3- Quel la cause principale de ce problème ?</b>
<b>4- Quelles sont les recommandations que vous proposez afin de diminuer les arrêts de production ?</b>

**Annexe N° 06 : Le contenu d'entretien avec le directeur de production.**

<b>Q 01</b>	l'intempérie, les pannes des engins, le manque des matières premières à savoir : tuf, sable, etc. et la pénurie de main d'œuvre qualifié sont les causes les plus fréquents dans notre briqueterie.
<b>Q 02</b>	Oui, souvent on a un problème de la rarefaction de matériaux premiers qui provoquent des mois de retard de production.
<b>Q 03</b>	La cause principale est la variabilité dans les délais de livraison des matériaux premiers, et ce problème est dû à plusieurs facteurs tels que : les variations des demandes clients, les retards dans le transport, les problèmes douaniers en cas d'envois internationaux et à d'autres imprévus incontrôlables telle que la météo...etc.
<b>Q 04</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborer un programme de maintenance préventive, car celui-ci se concentre sur la recherche du problème avant qu'il ne devienne problème effectif (réel). Parmi les avantages de la maintenance préventive : la sécurité, l'amélioration de la production, la réduction des pannes, la réduction du temps d'arrêt.</li> <li>- Pour le manque des matières premières, adopter le principe 4R, (Réduire, Remplacer, Réutiliser et Recycler).</li> </ul>

**Annexe N° 07 : Le questionnaire**

**1- Quelle est la distance parcourue pour vous rendre au travail ?**

- Moins de 3 KM

- Entre 3 KM et 10 KM
- Entre 10 KM et 40 KM
- Plus de 40 KM

**2- Êtes-vous satisfait de votre salaire ?**

- ✓ Satisfait
- ✓ Peu satisfait
- ✓ Insatisfait

**3- Quel est le degré de votre satisfaction en matière de reconnaissance de travail effectué ?**

- ✓ Très satisfait
- ✓ Satisfait
- ✓ Moyennement satisfait
- ✓ Pas satisfait.

**4- Comment se traduisent-t-elle les modalités de reconnaissance au sein de l'entreprise ?**

- Formation
- Evolution professionnel
- Ecoute des opinions, des vécus, des idées, implication dans la conduite de l'entreprise, la confiance, la proximité.

**5- Avez-vous une vision claire des objectifs et de la stratégie de l'entreprise ?**

- ✓ Oui
- ✓ Non

**6- Existe-t-il des fiches de postes au niveau de votre entreprise ?**

- ✓ Oui
- ✓ Non

**7- Polyvalence au niveau de votre entreprise :**

- ✓ Chacun a sa spécialité et ça fonctionne bien comme ça.
- ✓ Chacun a sa spécialité, mais il serait souhaitable de développer la polyvalence.
- ✓ Quelques salariés sont polyvalents.
- ✓ Tous les salariés sont polyvalents.

**8- Pensez-vous être motivé par votre hiérarchie ?**

- ✓ Oui
- ✓ Non

**9- Qu'attendez-vous réellement de votre hiérarchie :**

- Un équilibre vie professionnelle/ vie personnelle/ besoin d'un travail flexible
- Une quête de sens du travail
- Une qualité des relations basées sur la confiance
- Un besoin de feed-back sur le travail
- Un travail en équipe dans un esprit collaboratif
- Un besoin de reconnaissance
- Autres

**10- Selon vous, existe-t-il une bonne communication au sein de votre entreprise ?**

- ✓ Oui
- ✓ Non

**Si non, une mauvaise communication entraîne-t-elle les effets suivants :**

- Des conflits au travail
- Un mauvais climat social
- Une baisse de motivation et d'implication des collaborateurs

**11- Votre manager connaît-il vos points forts, vos points faibles, vos aspirations personnelles ?**

- ✓ Oui
- ✓ Non

**12- Combien de formations avez-vous suivi en moyenne ?**

- ✓ 1 à 2.
- ✓ 3 à 5.
- ✓ 6 et plus.

**13- Avez-vous été invité à la détermination de vos besoins de formations ?**

- ✓ Oui
- ✓ Non

**14- Avez-vous eu l'occasion de rencontrer votre hiérarchie pour évaluer vos compétences et performances ?**

- ✓ Oui
- ✓ Non

## TABLE DES MATIERES

Dédicaces

Remerciements

Liste des figures

Liste des tableaux

Liste des abréviations

Sommaire

**Introduction.....02**

**Chapitre 01 : L'analyse des dysfonctionnements liés au manque à produire.....06**

**Section01** : Généralités sur l'entreprise industrielle et les systèmes de production.....07

1. Généralités sur l'entreprise industrielle.....07
2. Généralités sur les systèmes de production.....08
3. Classification des systèmes de production.....09

**Section02** : Les indicateurs des dysfonctionnements dans l'entreprise industrielle.....11

1. La notion de dysfonctionnements.....11
2. Les indicateurs de dysfonctionnement.....12
  - 2.1. L'absentéisme.....12
  - 2.2.L'accident de travail.....13
  - 2.3.La rotation du personnel (Turn-over).....14
  - 2.4.La non-qualité des produits (défaut de qualité de produits).....15
  - 2.5.La sous-productivité directe (les écarts de productivité directe).....15

**Section03** : L'analyse des dysfonctionnements pour une meilleure maîtrise des risques.....17

1. L'analyse des risques.....17
2. Les trois mouvements de l'analyse des risques a priori.....19
  - 2.1.Méthodes de type « Audit ».....19
  - 2.2.Méthodes de type « ergonomie ».....20
    - 2.2.1. Analyse des risques en termes de conditions dangereuses et d'actions dangereuses.....20
    - 2.2.2. Approche ergonomique du système homme – machine.....21
3. Méthodes de type « sûreté de fonctionnement ».....22
4. Les critères de choix d'une méthode d'analyse appropriée.....33

5. Le rôle des managers en matière de maîtrise des risques humains et organisationnels.....	36
Conclusion.....	37
<b><u>Chapitre 02 : La recherche de la performance humaine.....</u></b>	<b>39</b>
<b>Section01 : Conceptualisation de la performance.....</b>	<b>40</b>
1. Définition.....	40
2. La distinction entre la performance et les notions voisines.....	41
3. Les objectifs de la performance.....	43
<b>Section02 : Caractéristiques, dimensions et typologies de la performance.....</b>	<b>44</b>
1. Caractéristiques de la performance.....	44
2. Les dimensions de la performance.....	45
3. Typologies de la performance.....	46
4. La maîtrise de la performance.....	50
<b>Section03 : La mesure de la performance humaine.....</b>	<b>51</b>
1. Définitions et caractéristiques d'un indicateur de performance.....	51
2. Typologies des indicateurs de performance.....	52
3. Les indicateurs de mesure de la performance humaine.....	53
4. Les tableaux de bord RH.....	56
Conclusion.....	58
<b><u>Chapitre 03 : Etude de cas briqueterie FRERES BENABDALLAH.....</u></b>	<b>60</b>
<b>Section 01 : Présentation de la briqueterie FRERES BENABDALLAH.....</b>	<b>61</b>
1. Historique.....	61
2. Missions de l'entreprise.....	61
3. Statut de l'entreprise.....	62
4. L'organisation de l'entreprise.....	62
5. Le processus de fabrication des briques au sein de l'entreprise.....	65
<b>Section 02 : Présentation de la méthodologie de recherche.....</b>	<b>68</b>
1. Le choix de la méthodologie de la recherche.....	68
2. Cadre général de l'enquête qualitative.....	71
3. Cadre général de l'enquête quantitative.....	74
<b>Section 03 : Etat des lieux et diagnostic RH de la briqueterie objet de notre cas d'étude.....</b>	<b>78</b>

1. Les prévisions et les réalisations de la production au sein de la briqueterie pendant les exercices 2019, 2020,2021.....	78
2. L'analyse des principaux indicateurs RH de l'entreprise SARL FRERES BENABDALLAH.....	78
3. Synthèse des entretiens effectués avec le directeur administratif et financier et le directeur de la production de la briqueterie objet de notre cas d'étude.....	81
4. Analyse et interprétation des résultats obtenus à l'issue de l'enquête quantitative.....	82
Conclusion.....	96
<b>Conclusion .....</b>	<b>98</b>

### **Bibliographie.**

### **Annexes.**