

UNIVERSITÉ ABDERRAHMANE.MIRA BEJAIA
FACULTÉ DES SCIENCES ECONOMIQUE, COMMERCIALES ET
DES SCIENCES DE GESTION
DÉPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION



MEMOIRE

PRÉSENTÉ POUR L'OBTENTION DU DIPLÔME DE MASTER

FILIÈRE : MANAGEMENT

Thème :

TABLEAU DE BORD RH : OUTIL DE PILOTAGE
ET DE MESURE DE LA PERFORMANCE RH

Réalisé Par :

KHALDI Yasmine

ROUMANE Wahiba

Encadré par :

M^r. AMGHAR .M

Année Universitaire 2021-2022

Remerciement

*Au terme de ce modeste travail, nous tenons à
Exprimer nos remerciements les plus sincères tout
d'abord*

*Au bon DIEU de nous avoir donné le courage, la santé et
Toute la patience qui nous ont été utiles tout au long de
Notre parcours.*

*Nos remerciements vont également à :
Notre promoteur Mr Amghar Malek d'avoir accepté
De nous encadrer, pour son suivi, ses conseils, ses
Orientations et sa précieuse aide.*

*Tous le personnel de la SONATRACH de Bejaia qui nous a apporté toute
l'assistance durant la période de notre stage*

*Que tous ceux qui nous ont aidés, de près ou de loin,
À mener à bout ce travail, trouvent ici l'expression de
Notre reconnaissance et notre profonde gratitude.*

Dédicace

Je dédie ce mémoire à mes parents, pour l'amour qu'ils m'ont toujours donné, leurs encouragements et toute l'aide qu'ils m'ont apportée durant mes études.

Aucun mot, aucune dédicace ne pourrait exprimer mon respect, ma considération, et mon amour pour les sacrifices qu'ils ont consentis pour mon instruction et mon bien-être.

Trouvez ici, chère mère et cher père, dans ce modeste travail, le fruit de tant de dévouements et de sacrifices ainsi que l'expression de ma gratitude et de mon profond amour.

Puisse Dieu leur accorder santé, bonheur, prospérité et longue vie afin que je puisse un jour combler de joie leurs vieux jours

A MON FRERE

Ces quelques lignes, ne sauraient traduire le profond amour que je te porte. Ta bonté, ton précieux soutien, ton encouragement tout au long de mes années d'étude, ton amour et ton affection, ont été pour moi l'exemple de persévérance. Je trouve en toi le conseil du frère et le soutien de l'ami. Que ce travail soit l'expression de mon estime pour toi et que Dieu te protège, t'accorde santé, succès et plein de bonheur dans ta vie.

A mon mari.

À mon cher mari, pour la patience et le soutien dont il a fait preuve pendant toute la durée de ce travail et à qui je voudrais exprimer mes affections et mes gratitude.

A ma fille

Merci pour tout ce bonheur que tu me donnes au quotidien : tes éclats de rire, tes attentions généreuses, ta sensibilité ... Aucun mot ne peut exprimer ma joie de t'avoir dans ma vie.

Puisse dieu te protéger, te procurer santé et longue vie.

A ma belle-famille et ma binôme Wahiba ainsi tous ce qui ont contribué de près ou de loin pour ce que ce projet soit possible, merci

YASMINE

Dédicace

J'ai le grand plaisir de dédier ce modeste travail tout d'abord à la lumière ma vie, mes très chers parents : A celle qui ma donnée la vie, le symbole de tendresse ma mère la plus chère la source de tous mes espoirs pour son sacrifice, son aide, ses conseils et sa patience. A mon père la pour son sacrifice, son aide, ses conseils et sa patience. A mon père la base de toute ma carrière, le plus cher qui existe sur terre, école de mon enfance, qui a été mon ombre durant toutes les années des études, et qui a veillé tout au long de ma vie à m'encourager, à me donner et à me protéger.

Je le dédie à :

Mes adorables sœurs

Mes très chers frères

Ma belle famille

A tous mes amis sans exception ;

Ma binome « Yasmine » et toute sa famille ;

A toute la communauté universitaire ;

Tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce modeste travail.

WAHIBA

Liste des abréviations

CG : contrôle de gestion

DRH : Direction Des Ressources Humaines

OVAR : Objectifs, Variable d'action, Responsabilités

GIMSI : Généralisation, Information, Méthode, Système, Individualisation

JANUS : Jalonner, Analyser, Normaliser, Unifier, Structurer

KPI'S : Indicateurs De Performance

HEC : haute école de commerce

RH : Ressource Humaine

FRH : fonction ressource humaines

TB : Tableau De Bord

TBRH : Tableau de Bord Ressource Humains

RTC : région transport centre LQS : l'activité liquéfactions, séparation

Liste des tableaux

Tableau 1 : Les étapes d'élaboration de tableau de bord par la méthode GIMSI.....	13
Tableau 2 : l'évolution des effectifs durant les trois années	50
Tableau 3 : calcul du taux de turnover	51
Tableau 4 : L'évolution de la masse salariale durant les trois années.....	52
Tableau 5 : taux d'absentéisme.....	53
Tableau 6 : Répartition selon le sexe.....	57
Tableau 7 : La répartition par tranche d'Age	58
Tableau 8 : Répartition selon l'ancienneté.....	59
Tableau 9 : l'identification du concept du TBRH	60
Tableau 10 : L'existence des TBRH au sein de l'entreprise	62
Tableau 11 : les outils de gestion similaire au TBRH.....	63
Tableau 12 : la mise en place d'un TBRH	64
Tableau 13 : la possibilité que le tableau de bord soit comme outil de communication.....	65
Tableau 14 : L'existence de la différence entre le TBRH et le reporting	66
Tableau 15 : le TBRH est un bon indicateur de performance	67
Tableau 16 : prendre en considération les résultats obtenus par le TBRH	68

Table des figures

Figure 1: Gestion des relations humaines Gestion Administrative.....	17
Figure 2 : Organigramme du Département (RHU).....	44
Figure 3 : l'évolution des effectifs durant les trois années.....	50
Figure 4 : Répartition selon le sexe.....	57
Figure 5: La répartition par tranche d'âge.....	58
Figure 6 : Répartition selon l'ancienneté.....	57
Figure 7 : l'identification du concept du TBRH.....	61
Figure 8 : L'existence des TBRH au sein de l'entreprise.....	62
Figure 9 : les outils de gestion similaire.....	63
Figure 10 : la mise en place d'un TBRH.....	61
Figure 11: la possibilité que le tableau de bord soit comme outil de communication	65
Figure 12 : L'existence de la différence entre le TBRH et le reporting.....	66
Figure 13 : le TBRH est un bon indicateur de performance	67
Figure 14 : prendre en considération les résultats obtenus par le TBRH.....	68

Sommaire

Sommaire

Remerciement

Dédicace

Liste des tableaux

Table des figures

Introduction générale..... 1

Chapitre I: Les concepts généraux sur le contrôle de gestion et les tableaux de bord (TB ET TBRH)

Section 1 : Aperçu Général sur le CG et TB 4

Section 2 : Généralités sur TBRH : 17

Chapitre II: Le tableau de bord est un outil de pilotage et mesure performance de la fonction Ressource Humaine

Section 01 : Mesure la performance de la fonction ressource humaine 24

Section 2 : Le pilotage de la fonction RH 32

Chapitre III: Partie pratique

Section 1 : présentation de l'organisme de l'accueil 37

Section 02 : Analyse et interprétation des résultats..... 48

Conclusion générale 70

Bibliographie

Résumé

Introduction générale

En ce temps de concurrence rude et accrue et face à un environnement économique de plus en plus turbulent et instable avec une conjoncture économique qui tend progressivement dans l'internationalisation, l'entreprise n'est plus en sécurité des menaces et des risques provenant de son environnement.

La survie de cette dernière nécessite une motivation des responsables pour pouvoir agir en temps opportun afin d'atteindre leurs objectifs, d'où la nécessité de mettre en place un système de contrôle le plus fiable, est le contrôle de gestion avec ses principaux instruments qui peuvent être contribués par la comptabilité analytique, la gestion budgétaire, le tableau de bord.

La fonction de contrôle de gestion a évolué au fil du temps et s'est dotée d'outils lui permettant la planification, la mesure et l'analyse des résultats. Parmi ces outils figurent les tableaux de bord dont le but est d'orienter et de piloter le bon déroulement des actions à court terme mais aussi à long terme pour agir sur la performance. De ce fait, le tableau de bord est un système de mesure de la performance. Il facilite le pilotage des activités dans une organisation, y compris les activités relatives à la gestion des ressources humaines, d'où la naissance des tableaux de bords RH.

En effet, la mise en place d'un système de pilotage de la fonction ressources humaines exige une mise en place d'outils de pilotage. Le tableau de bord RH, à travers la définition d'indicateurs pertinents, permet de détecter les évolutions significatives et d'anticiper des situations futures.

La performance s'inscrit donc dans une logique de performance globale de l'entreprise et donne aujourd'hui à la fonction RH une nouvelle approche. Le contrôle de gestion, de son côté, vise non seulement le pilotage économique, qui intéresse les contrôleurs et les financiers, mais aussi le pilotage social qui intéresse les ressources humaines.

Pour **MARTORY.B, (2015)**, « *Le contrôle social est une des composantes et une des extensions du contrôle de gestion. C'est un système d'aide au pilotage social de l'organisation ayant pour objectif de contribuer à la gestion des ressources humaines dans leurs performance et leurs couts* ». ¹

¹ Martory. B, « contrôle de gestion sociale », Vuibert, 8ème édition, paris, 2015

Dans cette perspective, nous orientons notre étude en quête de compréhension de l'objet et du rôle du tableau de bord RH au sein de l'organisation, en tant qu'outil de pilotage de la fonction ressources humaines. Concernant, le lieu de stage, nous avons opté pour le secteur pétrolier et plus précisément, a une entreprise publique de transport et de la commercialisation des hydrocarbures algérienne d'une renommée internationale, la « SONATRACH », qui est un acteur majeur l'industrie pétrolière surnommé la major Africaine. Le fil conducteur de notre recherche est véhiculé par une question principale que nous avons formulée comme suit :

➤ **Dans le cadre d'une meilleure gestion des ressources humaines, quelle est l'importance d'instaurer un tableau de bord RH comme outil de pilotage et de mesure de la performance RH au sein de l'entreprise SONATRACH ?**

Afin de bien appréhender cette question de recherche, nous avons jugé important de répondre à quelques questions secondaires, qui vont nous aider dans l'enchaînement et la progression de notre travail de recherche, et qui sont :

➤ **Que ce qu'un tableau de bord RH et son rôle dans l'entreprise ?**

➤ **Comment est-il élaboré au sein de SONATRACH et comment se fait la détermination de ses indicateurs ?**

➤ **En quoi le tableau de bord RH constitue-t-il un outil pertinent pour la performance de l'entreprise.**

A cet effet, nous avons émis les hypothèses de recherche suivantes :

H1 : le tableau de bord est une présentation synthétique des indicateurs de gestion qui permette à un responsable de suivre la réalisation des objectifs et de surveiller les paramètres clés des activités opérationnelles et stratégiques.

H2 : L'entreprise SONATRACH adapterait les indicateurs du tableau de bord RH aux objectifs fixés par la direction générale pour améliorer la performance.

H3 : le tableau de bord RH constitue des indicateurs clés, permettant de mesurer et de piloter la performance d'une entreprise.

Pour répondre à toutes questions que nous avons effectué ce travail. Pour ce faire, nous avons opté pour répondre une méthode descriptive basée sur la recherche documentaire, ouvrage, la consultation des sites internet, une méthode analytique basé sur un entretien et questionnaire avec le personnel de l'entreprise, l'analyse et l'interprétation des documents internes de l'entreprise.

C'est dans cet esprit que nous avons effectué ce travail de recherche .il est scindé en deux parties, l'une est théorique et l'autre pratique. Il se compose en deux chapitres. Le premier porte sur « les concepts généraux sur le contrôle de gestion et les tableaux de bord (TB ET TBRH) » ou nous avons donné plusieurs définitions sur le tableau de bord et son rôle , tout en expliquons les objectifs et les outils dont il dispose pour aider les responsables a maitriser leur gestion à savoir , entre autre le tableau de bord en tant que outil de pilotage et de mesure de la performance RH qui fera l'objet du second chapitre, ou nous avons présenté les différentes définitions ,la mesure de la performance et les indicateurs en passant par les outils de pilotage.

Tandis que le volet pratique sera présenté en un chapitre dans lequel nous présenterons, en premier lieu, l'organisme d'accueil : à savoir SONATRACH. Et dans la section suivante on procédera à l'élaboration d'un tableau de bord RH qui nous permettra de mesurer la performance de l'entité analysée.

Chapitre I

Les concepts généraux sur le contrôle de gestion et les tableaux de bord (TB ET TBRH)

Chapitre I Les concepts généraux sur le contrôle de gestion et les tableaux de bord (TB ET TBRH)

Les contrôles de gestion ont changé au cours des dernières années. Cela lui a permis de grandir et de devenir une fonction stratégique. Il est intéressé. Par conséquent, une plus grande attention est accordée aux systèmes d'information, à la création de valeur, à l'amélioration continue et à l'aide à contrôler la volatilité dans l'environnement des affaires. Pour réagir et voir grandir son entreprise, le dirigeant doit se référer à un nombre d'indicateurs pertinents permettant de diagnostiquer les problèmes de santé de la compagnie. Pour assurer l'ensemble de ces tâches, et aider au diagnostic, contrôler et gérer le déploiement de différentes méthodes et outils de gestion, couvrant tous les niveaux de la compagnie. Le plus important d'entre eux ; le tableau de bord, Le tableau de bord informe régulièrement et en continu les managers du fonctionnement de l'entreprise au niveau (commercial, financier et production, ressources humaines... etc.) Il l'aide dans la prise de décision dans le temps voulu et lui permet d'anticiper ainsi, son évolution future au regard des performances passées.

Ce premier chapitre, est subdivisé en deux sections, la première porte sur la généralité du contrôle de gestion et le tableau de bord, ensuite, la section suivante sera réservée au tableau de bord ressource humaine.

Section 1 : Aperçu Général sur le CG et TB

Nous présenterons dans la première section du chapitre, un bref état de l'art du concept « Contrôle de gestion ». Nous allons montrer la place des tableaux de bord dans le dispositif du contrôle de gestion, leurs caractéristiques par rapport aux autres outils et nous allons essayer de montrer les différents indicateurs et fonctions TB ainsi que ses méthodes de conception et ses limites.

1. Définition du contrôle de gestion

Les définitions qui ont été données pour le contrôle de gestion sont multiples selon la divergence des points de vue des spécialistes qui appartiennent à des écoles différentes notamment avec le développement qu'a connu cette fonction, parmi ces définitions on cite celle de (ALAZARD & SEPARI, 2010), qui ont souligné qu'« *une première évolution dans les enjeux et le champ d'analyse des premières formes de contrôle de gestion va apparaître avec l'accroissement de la taille des unités de production et de leur diversification. Il devient*

nécessaire de déléguer des tâches, des responsabilités tout en exerçant un contrôle sur les exécutants »².

Alors que **ABDELLATIF KHEMAKHEM** l'a défini comme : *« le processus mis en œuvre au sein d'une entité économique pour s'assurer d'une mobilisation efficace, permanente des énergies et des ressources en vue d'atteindre l'objectif que vise cette entité »³.*

On trouve dans cette définition que la fonction de contrôle de gestion est au service de l'organisation afin de garantir le mouvement efficace dans le but d'atteindre les besoins de l'organisation.

Pour **BURLAUD A et SIMON C** *« le contrôle de gestion est un système de régulation des comportements de l'homme dans l'exercice de sa profession et, plus particulièrement lorsque celle-ci l'exerce dans le cadre d'une organisation »⁴.*

A partir des définitions précitées on peut dire que le contrôle de gestion a une large définition qu'on ne peut pas cadrer tous ses aspects, mais on peut dire que c'est un ensemble de mesures de gestion qui permet la prévention des objectifs futurs souhaités.

Comme c'est un ensemble d'outils pour une bonne gestion, c'est-à-dire que l'objectif du contrôle de gestion ne s'atteint que si le contrôleur de gestion réalise ses missions convenablement et de manière garantissant la compatibilité et la conformité entre la réalisation et la planification jusqu'au but voulu.

2. Les outils de contrôle de gestion

Dans toute entreprise, les dirigeants sont amenés à prendre un certain nombre de décisions Assurer un bon contrôle de gestion et une continuité d'activité. Dans ces circonstances, Les managers utilisent de nombreux outils d'aide à la décision. Pour cela, il existe plusieurs outils de contrôle administratif, que nous allons essayer de vous présenter le plus important.

² ALAZARD. C & S. SEPARI, [2010]; « DCG 11 : CONTROLE DE GESTION : Manuel et Applications », 2^e Éd: DUNOD, 2010, P.6

³ ABDELLATIF KHEMAKHEM, "Dynamique de contrôle de gestion", 2^eme édition, d'undo, 1984, P14

⁴ BURLAUD, ALAIN, ET CLAUDE J. SIMON. « Définition du contrôle de gestion et hypothèses du modèles », ALAIN BURLAUD ÉD, le contrôle de gestion. La découverte, 2006, P.9-23

2.1 Le système d'information

« Le système d'information est défini comme l'ensemble des procédures organisées qui permettent de fournir l'information nécessaire à la prise de décision et/ou au contrôle de l'organisation ».⁵

2.2 Le budget

Selon H.LOINING.H, (2003), le budget est défini comme la « traduction monétaire, économique du plan d'action, pour chaque responsable, correspondant à l'utilisation des ressources qui lui sont déléguées pour atteindre les objectifs qu'il a négociés pour une période donnée et dans le cadre d'un plan »⁶.

2.3 Le tableau de bord et tableau de bord RH

Selon LURKIN.P, (1990) « le tableau de bord est avant tout, un instrument de gestion interne à l'entreprise, facilitant l'action du dirigeant, ou du responsable de service en vue, de la réalisation des objectifs finaux. Il éclaire le dirigeant sur la qualité de la gestion en confrontant la réalité aux prévisions. Il facilitera la détection des erreurs de parcours et des écarts »⁷.

2.4 Le reporting

Parmi les plus anciennes définitions, celle de GERVAIS.M, (1997), qui le perçoit comme un outil qui doit permettre aux dirigeants d'avoir un regard global sur une activité, sur un service ou sur l'ensemble de l'entreprise. Il est « un outil de contrôle à posteriori des responsabilités déléguées »⁸. Il contient des informations comptables et financières, il aide le responsable à suivre la réalisation de ses objectifs.

2.5 Le benchmarking

Le benchmarking est le processus qui consiste à identifier, analyser et adopter les pratiques des organisations les plus performantes, en vue d'améliorer les performances de sa

⁵ C.ALAZARD et S. SEPARL, « contrôle de gestion, manuel et application » DUNOD, Paris, 2007, p85

⁶ LOINING.H, « le contrôle de gestion des organisations et mise en œuvre », 2ème édition, Paris, DUNOD.2003, p101

⁷ LURKIN, P, « Etats financiers, analyse et interprétation », Bruxelles : Boeck-Wesmack, 1990, p88

⁸ GERVAIS.M, « le contrôle de gestion », 6eme édition, Economica, Paris, 1997, p294

propre organisation. Il suppose un travail approfondi de mesure de ses propres performances, puis de celle de références, et la mise en œuvre dans son organisation.

3. Définition et caractéristiques d'un tableau de bord

3.1 Définition d'un tableau de bord

Plusieurs auteurs ont essayé de définir le tableau de bord de différentes manières, nous allons présenter les plus citées dans la littérature. Parmi les plus anciennes définitions, celle de **GERVAIS M, (1997)**, « *Le tableau de bord correspond à un système d'information permettant de connaître le plus rapidement possible, les données indispensables pour contrôler la marche de l'entreprise à court terme et faciliter dans celle-ci l'exercice des responsabilités* »⁹.

Selon (**M. LEROY, 2001**), le tableau de bord « *est une présentation synthétique et périodique des indicateurs de gestion qui permettent à un responsable de suivre la réalisation des objectifs de son unité de gestion et d'en rendre compte* »¹⁰.

Pour **JEAN. PIERRE TAIB (2004)** : « *Le tableau de bord est un outil de gestion qui permet, par extrapolation, de réaliser des prévisions à court et moyen terme, pour assurer l'atteinte d'un objectif fixé préalablement. Il réunit cycliquement un ensemble d'indicateurs mesurés, choisis comme étant les principaux leviers de l'action* »¹¹.

Alors que pour (**ALAZARD. C & S. SEPARI, 2010**) « *Un tableau de bord est un ensemble d'indicateurs organisés en système suivis par la même équipe ou le même responsable pour aider à décider, à coordonner, à contrôler les actions d'un service. Le tableau de bord est un instrument de communication et de décision qui permet au contrôleur de gestion d'attirer l'attention du responsable sur les points clés de sa gestion afin d'améliorer* »¹².

En effet, le tableau de bord, est l'outil qui répond le mieux aux besoins du pilotage des variables, tant financières, quantitatives que qualitatives. Les informations fournies

⁹ GERVAIS M, op. cit, p 593.

¹⁰ LEROY.M, « Le tableau de bord au service de l'entreprise », Edition d'organisation, Paris, 2001, P143

¹¹ TAIEB J-P, « les tableaux de bord de la gestion sociale », 4e édition, paris, 2004, p 01

¹² ALAZARD C, Sabine SEPARI, « contrôle de gestion », Ed. DUNOD, paris, 2007, P634

doivent aider le manager à prendre rapidement et efficacement des décisions, et de mettre en place de nouvelles actions ou de corriger celle déjà entamées.

3.2 Caractéristique du tableau de bord

En mettant en évidence les définitions précédentes, nous pouvons identifier les caractéristiques du tableau de bord :

- Des tableaux de bord de gestion doivent être élaborés par les gestionnaires du système à des moments précis. L'outil est essentiellement la personnalité du décideur et son style de leadership, si un élément de celui-ci change, c'est-à-dire le manager, sont les fonctions ou les objectifs qui lui sont confiés, la configuration du conseil doit changer retourner.
- Un tableau de bord est un outil d'agrégation synthétique car d'une part il synthétise un ensemble d'informations à l'échelle mondiale afin de représenter la réalité complexe du système à travers un schéma simplifié, en revanche il doit contenir un nombre limité d'indicateurs fournis pour que ses utilisateurs puissent lire et commenter rapidement l'état du système.
- Les tableaux de bord font référence au flux d'informations vers un système Informations sur la société. Son fonctionnement nécessite la collecte, le traitement et diffuser les informations pertinentes.
- Le tableau de bord est un outil sur mesure utilisé par chaque responsable ayant des indicateurs spécifiques à ses missions.

4. Les indicateurs et fonctions d'un tableau de bord

4.1 Les indicateurs d'un TB

L'identification d'un indicateur permet, lors de la conception d'un tableau de bord, de déterminer l'objet à mesurer et de préciser la collecte d'indices représentatifs à effectuer. De multiples nomenclatures peuvent être utilisées pour distinguer ou regrouper ces indicateurs.

Dans ce qui suit on va présenter ces indicateurs :

4.1.1 Définition d'un indicateur

(P. VOYER, 2006), définit un indicateur comme «*un élément ou un ensemble d'éléments d'information significative, un indice représentatif, une statistique ciblée et contextualisée selon une préoccupation de mesure, résultant de la collecte de données sur un état, sur la manifestation observable d'un phénomène ou sur un élément lié au fonctionnement d'une organisation* »¹³.

4.1.2 Conditions de pertinence des indicateurs

Il y a de nombreuses règles et conditions à respecter pour que les indicateurs jouent pleinement leurs rôles.

La définition des indicateurs doit être cohérente pour l'ensemble de l'organisation ;

- Les indicateurs doivent être conçus, reconnus et acceptés par les acteurs utilisateurs ;
- Pour être utile et pertinent, un indicateur doit avoir plusieurs qualités :
- Être quantifiable et mesurable ;
- Être fiable dans sa mesure et simple à renseigner ;
- Être claire et facile à comprendre, lisible pour tous (si possible construit par les utilisateurs) ;
- Être consolidable ;
- Être lié à une référence, une norme, un historique ;
- Être utilisable en temps réel.

De ce fait, les indicateurs ne doivent pas être trop nombreux, d'autant que les moyens

informatiques permettent de multiplier à l'infini, les mesures et les calculs.

¹³ P VOYER,[2006] ; « Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance » 2ème édition, Presses de l'Université du Québec, Sainte-Foy, P. 61

4.1.3 Typologie des indicateurs

Les indicateurs peuvent être classés en 3 catégories, selon le rôle qu'ils jouent pour le décideur :¹⁴

- **Des indicateurs d'alerte** : Signalant un état anormal du système nécessitant une intervention à court terme. C'est à dire, signalent un dysfonctionnement, donc un état anormal impliquant des actions " réparatrices".
- **Des indicateurs d'équilibrage** : Assurant le constat de l'état du système et de son avancement vers l'objectif. Ces indicateurs servants, notamment, à maintenir le cap, pourront être à l'origine d'actions correctives s'ils indiquent une dérive.
- **Des indicateurs d'anticipation** : Assurant une vision un peu plus large pouvant induire des changements.

4.2 Fonctions du tableau de bord

➤ **Outil de mesure des performances par rapport aux objectifs :**

Il met en évidence les résultats physiques (quantités fabriquées, vendues...) ou financiers (chiffre d'affaires, marges, résultat net...) par rapport aux objectifs préétablis qui servent de référence. La différence constitue un écart exprimé en valeur absolue et relative.

➤ **Outil de diagnostic :**

Il attire l'attention sur les phénomènes anormaux c'est-à-dire qui sont au-delà d'un seuil de tolérance définie en valeur absolue ou relative pour chaque indicateur. Ainsi alertés, les responsables cherchent les causes des dérives et imaginent les actions correctives possibles en simulant leur impact sur les résultats. Le tableau de bord est, en général, un excellent révélateur faible dans l'organisation.

➤ **Outil de dialogue et de réactivité :**

Dès sa parution, le tableau de bord doit servir de dialogue entre les différents niveaux hiérarchiques au cours du comité de direction ou d'une réunion spécialisée. Chaque gestionnaire commente, alors ses résultats, explique les causes des écarts et les mesures qu'il

¹⁴ ALAIN FERNANDEZ, op.cit., p 262 et 263.

as de stratégie et objectif prises à son niveau. Il demande, si besoin est, des directives ou des moyens supplémentaires.

La direction générale doit veiller à la cohérence des actions correctives et ne pas compromettre la recherche d'un optimum global par des optimisations partielles. Facile à dire, très difficile à faire.

Dans certains cas, il peut devenir opportun de réviser les objectifs initiaux. Cette opération ne saurait être faite à la légère et dans la précipitation. Elle nécessite une étape de négociation des nouveaux objectifs.

➤ **Outil d'information :**

Le tableau de bord peut être utilisé pour informer l'encadrement des performances obtenues par d'autres départements ou par l'ensemble de l'entreprise. Mais il ne doit pas inciter les uns à " balayer devant la porte des autres" et conduire ainsi à une forme de zizanie dangereuse.

➤ **Outil de motivation des responsables :**

Le tableau de bord constitue un miroir qui reflète les performances des managers et leur aptitude à relever les défis qui sont posés. Il crée donc une sensation de progrès et de marche vers des objectifs stimulant ainsi la motivation des individus et la cohésion des équipes.

➤ **Outil pédagogique de perfectionnement des cadres**

La sensibilisation permanent aux points clefs de leur gestion, la mise en œuvre de l'imagination pour trouver de meilleures solutions, la connaissance des problèmes des autres, enrichissent progressivement la formation économique des dirigeants, leur aptitude à la décision et à communiquer avec leurs collaborateurs pour les motiver.

5. Les méthodes de conception d'un tableau de bord

Il existe plusieurs approches d'élaboration du tableau de bord tel que les méthodes *GIMSI*, *JANUS* et *OVAR* chacune a sa propre spécificité, dans notre travail nous allons

accorder de l'intérêt à ces différentes méthodes et leurs étapes d'élaboration avec plus de détail quelque fois même avec des exemples illustratifs.

5.1 Présentation de la méthode GIMSI

GIMSI est une méthode coopérative de conception du système de pilotage, point central du Business ou Corporate Performance Management. C'est une méthode centrée sur l'homme, décideur en situation.

5.1.1 Définition de la méthode :

A la base, la méthode GIMSI est présentée pour répondre à la question : Pourquoi centrer la réflexion sur les attentes spécifiques du décideur en situation ? Pour construire des instruments de pilotage envisageables et pratiques, il faut faire accorder théories et pratiques sur les besoins essentiels des utilisateurs en situation de décision. Ce même principe s'accorde à la conception des tableaux de bord de l'entreprise. Aussi, GIMSI est une méthode de conception et de réalisation du système de pilotage et d'aide à la décision à base de tableaux de bord. C'est une démarche participative et à l'écoute des attentes de chacun. Cette méthode prend en compte les attentes et les besoins essentiels du manager exécutif, et de son équipe. A ce propos (A.FERNANDEZ, 2013) souligne que : « pour construire des instruments de pilotage utilisables et utilisés, il faut recentrer théories et pratiques sur les besoins essentiels des utilisateurs en situation de décision. »¹⁵.

A : Signification de l'acronyme GIMSI.

G : Comme Généralisation.

I : Comme Information.

L'accès à l'information pertinente est le fondement d'aide à la décision.

M : comme Méthode et Mesure, GIMSI est une méthode dont la mesure est le principe.

S : comme Système et Systématique, La méthode permet de construire le Système de pilotage et de l'intégrer au cœur du système d'information. Elle est fondée sur un concept d'inspiration Systémique.

¹⁵ A. FERNANDEZ, paru sur le Site (<http://www.piloter.org/references/copyright.htm>), ©copyright 1998-2016

I : comme Individualité et Initiative.

La méthode permet de construire un Système de pilotage et de l'intégrer au cœur du Système d'information. Elle est fondée sur un concept d'inspiration Systémique.

5.1.2 Les étapes d'élaboration de la méthode

La démarche est structurée en 10 étapes, chacune traitant une attention particulière du projet et chacune marquant un seuil identifiable dans l'avancement du système. Pour faciliter l'étude, les 10 étapes peuvent être regroupées en quatre phases principales.

Tableau n°1 : Les étapes d'élaboration de tableau de bord par la méthode *GIMSI*¹⁶

<p>1. Identification : Quel est le contexte ?</p> <p>De l'organisation, identification concrète</p> <p>Des axes stratégiques et des points</p> <p>Réalité de l'environnement concurrentiel, forces et faiblesses d'intervention</p>	<p>Etape 1 : Environnement de l'entreprise</p> <p>Analyse de l'environnement économique et de la stratégie de l'entreprise afin de définir le périmètre et la portée du projet</p> <p>Etape 2 : Identification de l'entreprise</p> <p>Analyse des structures de l'entreprise pour identifier les processus, activités et acteurs concernés</p>
<p>2. Conception : Que faut-il faire ?</p> <p>Une démarche centrée sur le décideur de terrain en situation, point central du processus de décision et par conséquent du système de pilotage de la performance</p>	<p>Etape 3 : Définition des objectifs</p> <p>Sélection des objectifs tactiques de chaque équipe en fonction de la stratégie générale</p> <p>Etape 4 : Construction du tableau de bord</p> <p>Définition du tableau de bord de chaque équipe</p> <p>Etape 5 : Choix des indicateurs</p> <p>Choix des indicateurs en fonction des objectifs choisis, du contexte et des acteurs concernés</p>

¹⁶ Source : A. FERNANDEZ©, L'essentiel du tableau de bord

	<p>Etape 6 : Collecte des informations</p> <p>Identification des informations nécessaires à la construction des indicateurs</p> <p>Etape 7 : Le système de tableau de bord</p> <p>Construction du système de tableau de bord, contrôle de la cohérence globale</p>
<p>3- Mise en œuvre : Comment le faire ?</p> <p>La technologie est au service des utilisateurs de terrain</p>	<p>Etape 8 : Le choix des progiciels</p> <p>Elaboration de la grille de sélection pour le choix des progiciels adéquats</p> <p>Etape 9 : Intégration et déploiement</p> <p>Implantation des progiciels, déploiement à l'entreprise</p>
<p>4- Amélioration permanente</p> <p>Le système correspond-il toujours aux attentes ?</p>	<p>Etape 10: Audit</p> <p>Suivi permanent du système</p>

5.2 Présentation de La méthode JANUS

Une méthode proposée par **SELMER CAROLINE** dans son ouvrage « *concevoir le tableau de bord* »¹⁷. Elle se caractérise par sa simplicité dans son processus de mise en œuvre et la distinction très utile, qu'elle opère entre les indicateurs de performance et les indicateurs de pilotage. La démarche de cette méthode se représente comme suit :

1. Jalonner les étapes du projet Déterminer les grandes orientations du projet, concevoir des tableaux de bord et mettre en place une gestion du projet ;
2. Justifier d'un cadre pour l'action Intégrer les spécificités de l'organisation, formaliser les missions des responsables et formaliser les enjeux des processus ;

¹⁷ SELMER. C, « Concevoir le tableau de bord, outil de contrôle de pilotage et d'aide à la décision », édition Dunod, Paris, 1998, p 29

3. Analyser les besoins des utilisateurs Recenser les besoins des utilisateurs et cataloguer les informations existantes ;
4. Architecturer le réseau des tableaux de bord Veiller à la cohérence des informations et définir des règles communes de remontée des informations ;
5. Normaliser les différentes mesures de performance Choisir les indicateurs de performance appropriés ;
6. Normés les liens entre performance et pilotage A partir des déterminants de la performance, déterminer les indicateurs de pilotage pertinents ;
7. Unifier les modes de représentation Unifier les modes de représentation de l'information afin que tous les intervenants utilisent le même langage ;
8. Utiliser un système informatique adapté à La démarche de choix du support informatique ;
9. Structurer la mise en œuvre du tableau de bord Formaliser la procédure de gestion du tableau de bord et déterminer les règles d'ajout de nouveaux indicateurs.

5.3. La méthode OVAR :

OVAR (Objectifs, Variable d'Action, Responsables), une méthode française conçue en **1981**, par les professeurs du groupe (*HEC*¹⁸) : (*D. MICHEL, FIOL. M & H. JORDAN*).

Cette méthode consiste à déterminer, pour un objectif donné, toutes les variables d'action et les indicateurs correspondants. Le choix des indicateurs se fait en fonction des objectifs à atteindre pour chaque centre de responsabilité et des variables d'action dont on dispose pour les atteindre. Les concepteurs de cette méthode souhaitaient donner un caractère moins « rétrospectif », davantage « prospectif » aux tableaux de bord.

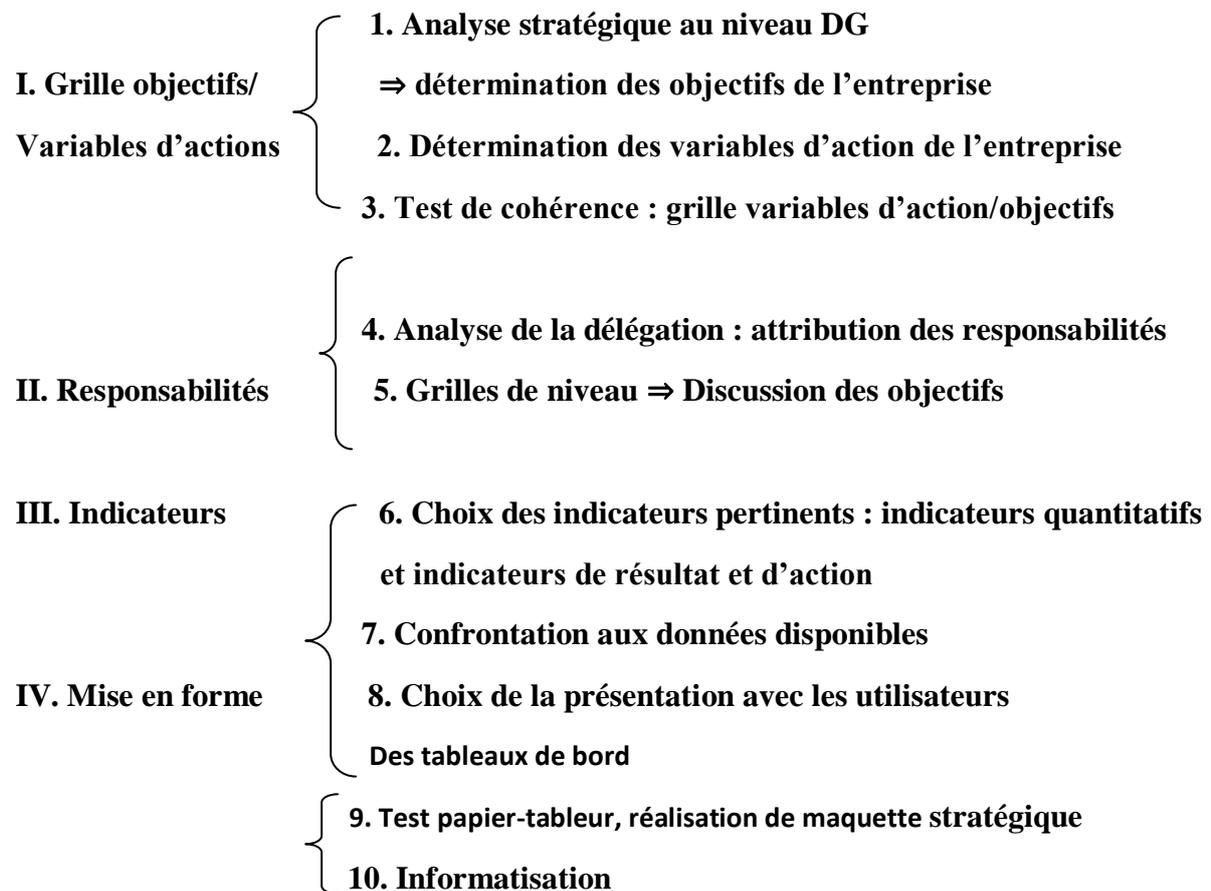
La méthode **OVAR** présente une démarche de conception d'un système de tableau de bord cohérente. Chaque responsable d'unité de gestion participe au développement de son tableau de bord. L'identification des indicateurs a fait à partir des variables objectives, sans axes stratégiques prédéfinis. Cette méthode permet également de concevoir des stratégies aux axes réellement spécifiques aux choix de l'entreprise, il n'y a aucun modèle « standard » de tableau de bord.

¹⁸ HEC : Hautes Ecoles de Commerces de Paris

Chapitre I Les concepts généraux sur le contrôle de gestion et les tableaux de bord (TB ET TBRH)

La construction des tableaux de bord via la méthode **OVAR**, démarre par les dirigeants (top management) qui définissent les objectifs et les variables d'actions (**OVAR**) d'abord, alors que la responsabilité revient au rang inférieur au sein de l'entreprise, qui va à son tour créer son propre schéma **OVAR** et ainsi de suite jusqu'au rang le plus bas de la hiérarchie.

Les étapes de la démarche **OVAR**¹⁹ en tant que méthode de conception de tableaux de bord stratégiques sont présentées de la façon suivante :



6. Limites du tableau de bord :

Bien que l'utilisation des tableaux de bord ait beaucoup évolué, plusieurs insuffisances apparaissent dans la réalité actuelle des entreprises :

- L'objectif du tableau de bord reste trop souvent celui du contrôle sans aide au changement ou aux améliorations.

¹⁹ H. LÖNING, V. MALLERET, J. MERIC, Y. PESQUEUX, È. CHIAPELLO, D. M. ANDREU SOLE [2008]; « le Contrôle de Gestion, Organisation, Outils et Pratiques », DUNOD, 3ème édition, 2008, P. 83

Chapitre I Les concepts généraux sur le contrôle de gestion et les tableaux de bord (TB ET TBRH)

- Il n'y a pas de tableau de bord adapté à chaque service ou niveau hiérarchique mais un tableau unique qui ne correspond pas toujours aux spécificités de l'activité, le tableau de bord apparaît alors comme trop généraliser et ne soucie donc pas des spécificités de chaque secteur d'une même entreprise.
- Le tableau de bord est souvent figé pendant des années sans souci d'adaptation à de nouveaux besoins, de nouveaux objectifs ou moyens.
- La périodicité du tableau de bord est souvent là même pour tous les services alors qu'elle peut apparaître inadaptée pour certains métiers d'une même société, et dont les résultats peuvent être saisonniers.
- La conception du tableau de bord est trop peu souvent laissée à l'initiative de ceux qui vont l'utiliser. Ceci pose donc de sérieux problèmes de subjectivité et une mauvaise analyse des problèmes essentiels.
- Les indicateurs utilisés sont parfois déconnectés de la stratégie globale et ne permettent pas d'orienter l'action au bon moment.
- Les indicateurs ne sont pas remis en cause et le manque sur de recul sur une longue période conduit à une gestion routinière.

Section 2 : Généralités sur TBRH :

Dans la deuxième section, nous présenterons brièvement les notions de base de la fonction ressource humaines et ses missions. Nous nous intéresserons aux différents types de tableaux de bord et nous exposerons son rôle et ses instruments.

1. Définition FRH et missions :

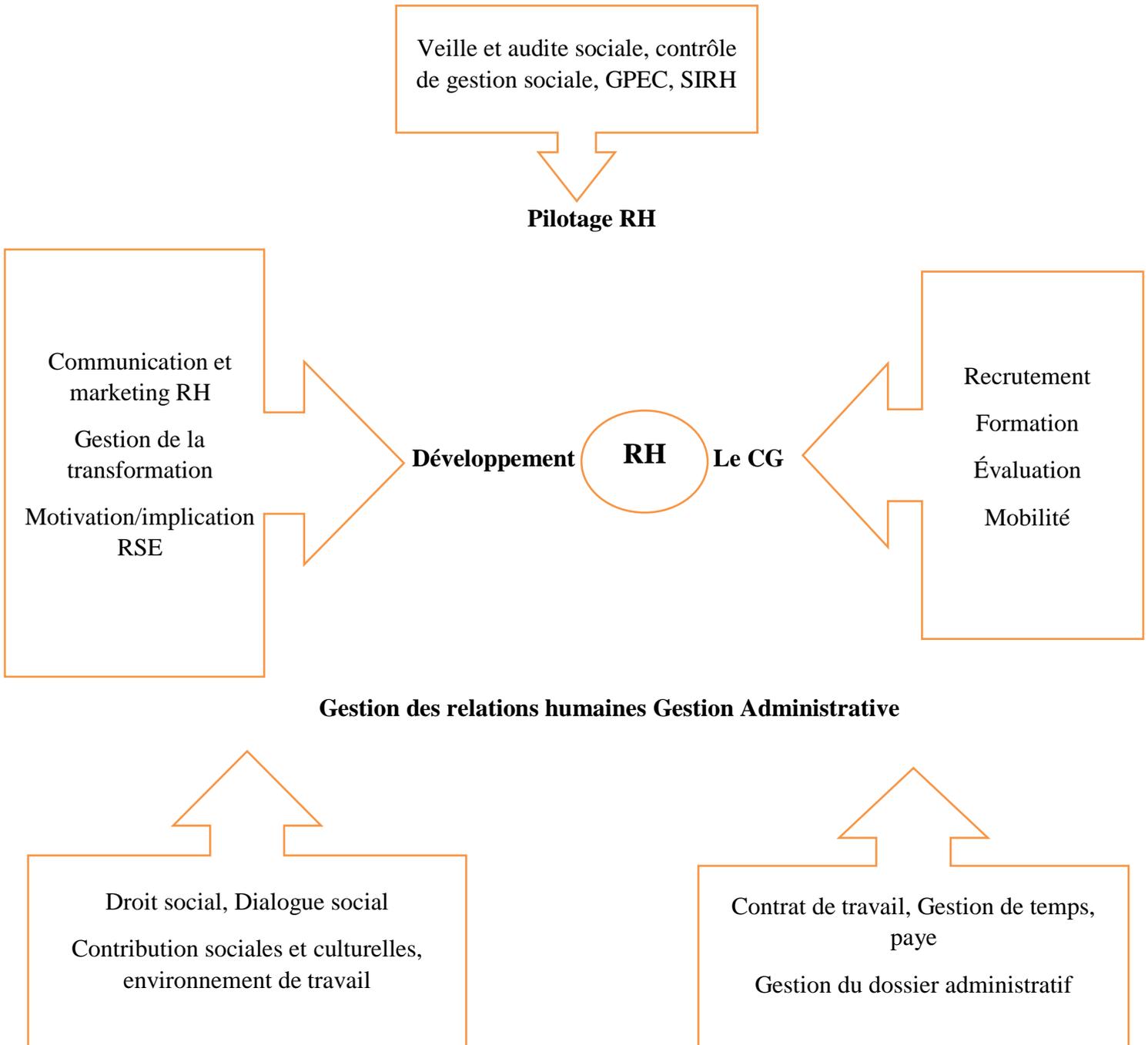
1.1 Définir la fonction ressource humaine (FRH) :

La fonction gestion des ressources humaines est un des acteurs de la mise en œuvre de la stratégie d'entreprise. Elle est partie prenante de la vie d'une organisation et de déclinaison opérationnel des ambitions de l'organisation à laquelle appartient aux fonctions ressources humaines ont leur propre budget, il est difficile de considérer et de matérialiser

systematiquement leur production directe au sein de l'organisation, de la mesure et d'évaluer leur retour sur investissement

1.2 Les activités de la fonction RH :

Figure N°1 : Les activités de la fonction RH



Source²⁰ :David Autissier, Blandine Simonin « mesurer la performance des ressources humaines »P 72

²⁰ David Autissier, Blandine Simonin « mesurer la performance des ressources humaines », P72

Cette figure symbolise le référentiel d'activités de la fonction RH sous la forme d'une roue à plusieurs niveaux :

- Le premier niveau décrit les cinq domaines clés de la fonction ;
- Le deuxième niveau explicite chacun des domaines de manière opérationnelle. Les cinq domaines peuvent être ainsi analysés au travers de 20 pratiques clés, quatre grandes pratiques par domaine ;
- Le troisième niveau détaille les pratiques clés sont en activités opérationnelle. Ainsi, les vingt pratiques clés traduites en quatre-vingt activités.

2. Le tableau de Bord RH :

« Un tableau de bord RH est un outil de gestion des ressources humaines d'une entreprise. On pourrait donc l'appeler le tableau de bord de la GRH. C'est un outil de pilotage qui aide une direction des ressources humaines ou une direction générale à orienter leurs actions en matière de gestion du personnel. Il contient des indicateurs du domaine de la GRH. »²¹

« Le tableau de bord est un outil de gestion qui réunit cycliquement un ensemble d'indicateurs mesurés, choisis comme étant les principaux leviers de la performance RH. Il Permet par extrapolation, de réaliser des prévisions à court et moyen terme, pour assurer l'atteinte d'un objectif fixé préalablement. Pour cela il convient de déterminer d'emblée un énorme attendue pour chaque indicateur du tableau et mesurer son taux d'évolution. »²²

« Le tableau de bord est un document rassemblant, de manière claire et synthétique, un ensemble d'information organisé sur des variables choisies pour aider à décider, à coordonner, à contrôler les actions d'un service, d'une fonction, d'une équipe. »²³

²¹ Y. KHALLOUK TEMSAMANI, Thèse professionnelle du MRH : Quels tableaux de bord pour un meilleur pilotage de la fonction RH (cas d'une Banque), [en ligne].le 01 /08/2022 Disponible à l'adresse : <http://www.memoiregratuit.com/tableau-de-bord-rh/.p38>

²² GUENFISSI Nabila, NISSAS Aicha : mémoire « tableaux de bord un outil de pilotage de la fonction ressource humaine » P 48

²³ Jean-Yves Le Louarn « les tableaux de bord ressources humaines » éditions LIAISONS ; Paris ;2008, p 13

3. Typologie des tableaux de bord RH

Après avoir défini les notions TBRH, nous allons présenter les typologies de TBRH qui existent. Selon la littérature, on peut subdiviser les tableaux de bord RH en quatre catégories : les tableaux de bord opérationnels RH, les tableaux de bord de résultats RH, les tableaux de bord stratégiques RH et les tableaux de bord de coûts et revenus RH.

3.1 Les tableaux de bord opérationnels RH

Ils représentent des outils de gestion des activités et des processus de GRH. Ils contiennent des indicateurs de niveau 1 et 2 et sont donc des tableaux de bord d'efficience RH. Il concerne le recrutement, la formation, ou encore la rémunération. Nous pouvons citer par exemple, le nombre d'embauches internes, le taux de pénétration de la formation ou encore le ratio du salaire moyen.

3.2 Les tableaux de bord de résultats RH

Les tableaux de bord des résultats RH sont des outils de gestion qui permettent de gérer les attitudes et les comportements au travail du personnel. Ils contiennent des indicateurs de niveau 3. Ce sont des tableaux de bord d'efficacité RH. On en distingue (le tableau de bord effectifs, le tableau de bord attitudes, Le tableau de bord comportements).

3.3 Les tableaux de bord de coûts et de revenus RH

Les coûts RH sont les dépenses engagées par la DRH pour mener à bien ses activités et gérer ses processus RH. Ce sont aussi les pertes d'argent dues à certaines attitudes ou à des comportements au travail dysfonctionnels. Les revenus RH sont la valeur économique créée par le travail du personnel, ou la valeur ajoutée RH.

3.4 Les tableaux de bord RH stratégiques

Les tableaux de bord stratégiques RH sont des outils de gestion stratégique des ressources humaines. Ils contiennent des indicateurs de niveau 1, 2,3 et 4. Ce sont des tableaux de bord d'efficience RH. On en distingue quatre : le tableau de bord Acquisition, le tableau de bord Reconnaissance, le tableau de bord Compétences et le tableau de bord Social.

4. Les différents outils d'un tableau de bord RH :

Le tableau de bord est un ensemble cohérent au sein duquel les informations sont collectées d'une manière systématique et rationnelle sous différentes formes telles que : les valeurs brutes et les écarts, les ratios, les graphiques...etc. Le but étant d'attirer l'attention du responsable sur les informations clés pour accélérer l'analyse et le processus de décision²⁴.

Ainsi, nous allons présenter les différents outils liés au TBRH.

4.1 Les écarts :

*« Est la différence entre une donnée de référence et une donnée constatée, l'écart entre coût prévu et coût réalisé, entre quantité allouée et quantité consommée ».*²⁵

4.2 Les ratios :

Ce sont des rapports entre deux grandeurs significatives de la structure ou du fonctionnement de l'entreprise, et ils sont intéressants dans la mesure où ils permettent des comparaisons dans le temps. Les ratios utilisés dans le tableau de bord sont ceux du fonctionnement, qui concernent la gestion à court terme, aussi que ceux de structure, qui concernent la gestion à moyen et long terme. L'attention des dirigeants sera portée sur ceux qui mettent l'accent sur les points clés de l'entreprise²⁶.

4.3 Les graphiques :

Les représentations graphiques des données donnent plus de visibilité sur l'évolution des situations et des indicateurs. Leur intérêt est de visualiser rapidement et directement les évolutions, et mieux appréhender les changements de rythme ou de tendance.

Leur inconvénient est qu'ils ne permettent pas de réaliser des analyses supplémentaires à la convenance de l'analyse.

²⁴ M.LEROY, op.cit., P76

²⁵ DORIATH. B, « contrôle de gestion en 20 fiches », édition Dunod, Paris, 2008, p72.

²⁶ GERVAISM, op.cit., p615

4.4 Les tableaux :

Les tableaux fournissent des données détaillées et laissent la possibilité à l'utilisateur d'effectuer des calculs complémentaires. Mais leur capacité à donner une vue d'ensemble est inversement proportionnelle à leur densité

4.5 Les clignotants :

« Ils correspondent à des signaux visuels faisant ressortir un écart significatif après la comparaison de la valeur de l'indicateur avec un seuil limite ou une norme de référence. Le fait qu'ils s'allument témoigne d'une anomalie, d'une dégradation ou d'un écart par rapport à l'objectif. Taux qu'ils ne se déclenchent pas, le fonctionnement est supposé être correct et la performance bonne. Ils permettent de concentrer l'action sur l'urgence et l'essentiel. L'aspect visuel du clignotant peut être « une coloration, un cadre ou une barre graduée, une alarme sonore »²⁷.

5. Le rôle des tableaux de bord ressources humaines

La mise en place d'un ou de plusieurs tableaux de bord RH à des nombreux avantages pour une entreprise dont nous citons quelqu'un :

- Rendre visible les données clés auprès des décideurs : dénombrement des effectifs, consommation des crédits budgétés au titre du personnel, suivi des heures supplémentaires et des obligations de formations, ...
- Obtenir un diagnostic sur la base d'indicateurs précis, documentés dont on peut suivre l'évolution dans le temps.
- Contribuer à la déclinaison et l'ajustement de la stratégie politique en matière RH (ayan notamment un impact sur le climat social et les conditions de travail).
- Donner des clés de lecture pour anticiper l'avenir en matière de RH.
- Disposer d'outils de communication interne ou externe sur les moyens humains alloués aux projets.

²⁷ GERVAIS.M, op.cit., p 620

Chapitre I Les concepts généraux sur le contrôle de gestion et les tableaux de bord (TB ET TBRH)

➤ Répondre à une obligation légale de l'employeur : Bilan social, Déclaration Annuelle des données Sociales.

Alors les tableaux de bord RH réunissent des données sociales qui permettent :

- De suivre l'évolution des effectifs, de contrôler l'augmentation de la masse salariale, de mesurer la progression des compétences et de la productivité des salariés, et de vérifier enfin la qualité du climat social.
- Mesurer les résultats concrets des différents axes d'une politique sociale.
- De dégager des écarts et de prendre des décisions d'action rendues nécessaires.

L'élaboration de ce chapitre nous a permis de découvrir que le tableau de bord est un système d'information léger, rapide et synthétique, parfaitement en phase avec le découpage en centres de responsabilité. Il attire l'attention sur des écarts par rapport aux objectifs et incite à étudier les actions correctrices possibles.

Le but principal est l'atteinte des objectifs. La mise en place d'un tableau de bord s'intègre dans un processus global d'implantation d'un contrôle de gestion. Il a des vertus pédagogiques qui améliorent la qualité globale de la gestion, ainsi nous avons détecté l'importance du tableau de bord RH pour l'entreprise et ce à travers les différentes définitions, typologie et rôle qu'on a présenté, dans ce chapitre on a vu les différentes méthodes et étapes ainsi que les instruments étudiés pour élaborer un tableau de bord RH.

Dans le second chapitre nous allons aborder le tableau de bord comme outil de pilotage et de mesure de la performance de la fonction RH.

Chapitre II

**Le tableau de bord est un
outil de pilotage et mesure
performance de la fonction
Ressource Humaine**

De nos jours, on ne peut pas parler de la performance sans parler du pilotage, et ce tant au niveau organisationnel (entreprise) qu'au niveau opérationnel (processus). Car le pilotage d'un système sollicite une maîtrise constante de ces processus et l'appui d'un système de mesure, de suivi et d'évaluation des performances atteintes.

Concernant la performance de la fonction RH, elle peut recouvrir, selon dans les études et les propos des auteurs, tantôt la mise en œuvre de pratiques de GRH, tantôt l'atteinte d'objectifs ou résultats RH, tantôt les effets sur la performance de l'entreprise

De ce fait, ce deuxième chapitre est réparti en deux sections, la première section est portée sur le tableau de bord étant un outil de mesure de la performance de la fonction RH, dans la seconde section nous exposerons le pilotage de la fonction RH.

Section 01 : Mesure la performance de la fonction ressource humaine

La performance RH fait référence aux objectifs atteints par le service RH Pratiques de gestion des ressources humaines efficaces et efficientes. Autrement dit, la mesure de la performance RH est Une vision des objectifs réalisables et motivants, placés au-dessus de la valeur.

Dans cette section, nous allons définir en premier lieu les concepts de la performance RH, puis nous passons au mesure et aux indicateurs de la performance RH, et enfin nous allons se consacrer sur les fonctions RH et leurs performances.

1. Définition des concepts

1.1 La performance :

La performance est une notion polysémique, complexe et difficile à définir. Elle s'appuie largement sur les notions d'efficacité et d'efficience et elle est la plupart du temps centrée sur la seule dimension financière. En effet, à une ère où la concurrence s'exerce sur plusieurs facteurs et où les risques se multiplient, la réussite de l'entreprise ne se traduit plus en termes d'augmentation du bénéfice ou du rendement sur capital investi. Ainsi, elle devient

un concept multidimensionnel qui intègre différentes dimensions pour la définir et différent indicateur de mesure.⁵⁵

1.1.1 Historique :

D'après LAURENT CAPPELLETTI, la performance est passée par trois périodes : La première qui a duré jusqu'aux années **1970** a diffusé une vision simpliste de la performance analysant les critères mécanistes de productivité et d'efficacité. La seconde des années **1970** aux années **2000**, a propagé une appréciation financière de la performance, tournée unilatéralement vers la création de valeur pour les actionnaires. La troisième, depuis les années **2000**, tente d'appréhender de la performance dans toute sa complexité.⁵⁶

La définition de la performance peut se placer sur un continuum partant des considérations les plus opératoires jusqu'aux plus abstraites. À un pôle du continuum, on peut considérer la performance comme une valeur ajoutée à un état initial (l'amélioration de la qualité du service, l'augmentation de l'achalandage), comme l'atteinte d'un résultat minimum requis ou acceptable (par exemple, la survie ou le maintien d'un statu) ou comme la réduction du non désirable (la réduction des pertes de temps, des erreurs, des coûts.).

La performance peut être la réponse au besoin, ni plus (coûteux) ni moins (insuffisant) en termes de quantité, de qualité, de coût et de temps. La performance est un rapport déterminant l'amélioration de l'efficacité ou l'efficacité, du bien-fondé d'une organisation.⁵⁷

La performance est la mesure des résultats obtenus par un groupe ou individu. Il est important pour une organisation de pouvoir la mesurer.

1.1.2 Les niveaux de la performance :

A court et moyen terme, la performance s'apprécie toujours à deux niveaux.

L'efficacité : c'est-à-dire le degré d'atteinte des objectifs. Ex, c'est l'appréciation périodique de la performance d'un cadre, définie à travers le niveau d'atteinte de 3 ou 5 objectifs qui lui

⁵⁵ <https://www.cairn.info/revue-projectique-2017-2-page-93.htm> le 23/06/2022 à 10 :00h

⁵⁶ Laurent Cappelletti, « Le contrôle de gestion de l'immatériel », Dunod, Paris, 2012, page 8

⁵⁷ Voyer, Pierre « Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance » 2e éd. PRESSES DE L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC, 2006, p84.

ont été désignés, en fin de période ou bien le respect des étapes et des engagements d'un programme de formation ou d'une cible de variation des frais de personnel.

L'efficience : c'est le rapport entre les résultats obtenus et les moyennes mises en œuvre pour les obtenir. En effet, quel que soit le type d'organisation considéré, la définition de la performance en termes d'efficience est toujours la même. Il s'agit comme en mécanique ou gestion financière, de rapporter les efforts consentis aux résultats quantifiables ou non quantifiables qu'ils ont permis d'obtenir.

Il est parfois nécessaire d'ajouter un troisième niveau d'appréciation de la performance.

La pertinence : elle traduit l'alignement stratégique de la performance c'est à-dire que les résultats obtenus soient bien conformes aux objectifs stratégique poursuivi. la pertinence dépend aussi de la cohérence de la mise en œuvre des actions entre les acteurs et les services qui sont en charge. Il s'agit alors de vérifier la bonne compréhension de la part de chacun, et partant leur bonne coordination au service des objectifs de performance poursuivi.⁵⁸

1.2 Indicateur :

Un indicateur est un élément ou un ensemble d'éléments d'information significative, un indice représentatif, une statistique ciblée et conceptualisée selon une préoccupation de mesure, résultant de la collecte de données sur un état, sur la manifestation observable d'un phénomène ou sur un élément lié au fonctionnement d'une organisation.⁵⁹

Et il existe cinq catégories d'indicateurs :

Les indicateurs de cout : ils mesurent la valeur monétaire des ressources humaines.

Les indicateurs de résultat : ils apprécient en termes qualitatifs et/ou quantitatifs ce qui est finalisé.

Les indicateurs d'activité : ils donnent des éléments relatifs à l'action réalisée pour l'obtention des résultats.

⁵⁸ Bernard Martory, Christine Delay, Fabien Siguier. « Piloter les performances RH », édition liaisons.2008, P21

⁵⁹ David Autissier, Blandine Simonin. Op.cit. p61.

Les indicateurs de performance : ils s'assurent de la réalisation de l'activité au moindre cout et de la réalisation de la stratégie.

Les indicateurs stratégique : ils nous renseignent directement sue la réalisation de la stratégie et de ses objectifs.⁶⁰

1.3 La performance RH :

La performance RH définit les résultats des pratiques de la GRH par rapport aux objectifs RH qui ont été fixés, elle varie d'une entreprise à l'autre. Elle est multidimensionnelle, comme le sont les finalités de l'organisation et subjective puisqu'elle dépend du niveau de ses ambitions. Dans un contexte de service direct au client, la performance RH les résultats des pratiques de la GRH par rapport aux objectifs RH qui ont été fixés. Dans cet autre exemple de production d'objets manufacturés, la performance RH vise l'adaptation permanente des compétences des collaborateurs aux évolutions technologiques des machines. On le voit, il n'y a pas qu'une seule définition de la performance RH. Alors, pour rester à un niveau général satisfaisant pour traiter l'ensemble des cas, nous retenons la formulation de **P. GILBERT** et **M. CHARPENTIER** qui définit la performance RH comme « *la réalisation des objectifs organisationnels quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs* ». ⁶¹

2. Mesure la performance RH :

La mesure de la performance est un enjeu clé pour le responsable soucieux de mettre en œuvre les meilleures pratiques RH. Cette mesure s'inscrit dans une longue tradition qui a démarré avec le bilan social, né aux États-Unis dans les années 50 et mis en place en France en **1977**. De nombreuses dispositions législatives (dont la loi NRE du **15 mai 2001**) ont été promulguées depuis, mais les normes restent assez pauvres et imprécises. Au-delà du respect des obligations légales, c'est à un changement profond de perspective en GRH qu'appelle la mise en œuvre des pratiques de mesure de la performance RH : on demande aux responsables concernés d'évaluer le coût et l'efficacité des programmes RH dans un contexte de pression sur les coûts qui nécessite de mesurer le retour sur investissement. La mesure de cette performance correspond aussi à l'évaluation de la satisfaction des attentes des diverses parties

⁶⁰ .ibid. P36

⁶¹ Jean-Pierre Taieb « Valoriser la performance RH Un enjeu pour la productivité de l'entreprise », éd Dunod, Paris, 2016, P128

prenantes, en particulier celles des collaborateurs, par des enquêtes qualitatives sur le thème, par exemple, de l'engagement. Enfin, la performance RH peut être notée et mesurée par des études externes de benchmark comme celle, désormais célèbre, de « Great Place to Work » qui constitue pour certaines entreprises l'un des critères de réussite des dirigeants.⁶²

2.1 Les cinq raisons de mesurer la performance :

On peut énoncer cinq raisons de mesurer et de piloter les performances humaines. Elles sont cumulatives et exprime progressivement en projet de pilotage totale des performances.

Chaque salarié connaît les objectifs de son service ou de son entreprise : il dispose ainsi de cibles connues, affichées et lisibles pour conduire sa mission. C'est le minimum vital de l'intérêt pour la performance qui consiste à donner la visibilité d'un projet à chaque salarié quel que soit son niveau hiérarchique.

Chaque salarié a des repères pour baliser ses progrès : il peut ainsi situer à tout moment son cheminement vers la cible. Un progrès dans la mobilisation consiste à tracer une trajectoire pour chaque salarié ou pour chaque équipe, lui permettant de baliser ses progrès dans la durée.

Les hiérarchiques disposent d'une base objective pour mesurer et comparer les performances.

Nous arrivons là au cœur des problèmes de mobilisation des salariés dans les entreprises, c'est d'éliminer l'impression de subjectivité qui peut sembler. Présides aux évaluations des performances. Le système d'évaluation échappe ainsi à la subjectivité qui peut en ruiner les fondements et conduire à des conflits.

Des informations objectives permettent de déterminer les salariés de performance. Les organisations qui ont mis en place des formes de rétribution de performance disposent ainsi d'outils objectifs de détermination des salariés de performance.

Chaque groupe est contraint de définir des objectifs en contribution avec les résultats globaux.

⁶² Charles-Henri Besseyre des Horts, « RH au quotidien, 100 fiches », 2^{éd}, Dunod, Paris, 2015, P604

On entre ainsi dans une logique de pilotage intégré des performances de l'ensemble des cellules constitutives d'une organisation.⁶³

2.2 Les niveaux de mesure de la performance RH :

Elle repose sur le principe de définition d'un objectif de performance, de mesure de son atteinte de mise en place et suivi de plans d'actions correctifs en cas de non-atteinte. **Au niveau de la stratégie d'un groupe**, On parlera de **BALANCED SCORECARD** : peu d'indicateurs RH, dans un groupe d'indicateurs très globaux (type HR KPI) sont à destination de tableau de bord perspectif des dirigeants.

Au niveau de la stratégie RH, On parlera de **WORKFORCE SCORECARD** : c'est des indicateurs dédiés au suivi de la stratégie RH, réunis dans un tableau de bord social à destination des fonctions « corporate RH », et mesurent à la fois la réussite des salariés et l'efficacité des fonctions RH :

- Comportements des dirigeants et des salariés.
- Réussite des salariés.
- Compétence des salariés.
- État d'esprit et culture des salariés.

Au niveau de la politique RH, on parlera de **HR SCORECARD** : sont des indicateurs « orientés terrains », permettant de définir et suivre des objectifs RH de performance et d'activité, réunis dans un tableau de bord de la fonction RH et destinés aux directions et opérationnels RH :

- Etat d'esprit et culture des salariés.
- Pratiques des RH Compétences des RH.⁶⁴

2.3 Les types de la performance de la fonction ressources humaines :

D'après l'évolution de la performance RH on distingue trois formes qui sont :

⁶³ David Autissier, Blandine Simonin .op.cit. P37

⁶⁴ David Autissier, Blandine Simonin op.cit.p140.

La performance administrative de la fonction RH : relative aux activités de gestion administrative précisées par Le **LOUARN et WILS**, à savoir : la tenue des dossiers du personnel, le respect de la réglementation juridique du travail, l'administration des conventions collectives et la paye.

La performance opérationnelle de la fonction RH : relative aux activités de gestion opérationnelle décrites, à savoir : la gestion des personnes, la gestion des compétences, la gestion prévisionnelle, le recrutement, la formation, la rémunération, l'évaluation, la gestion de la santé et de la sécurité au travail, et les conflits interpersonnels et collectifs.

La performance stratégique de la fonction RH : relative aux activités à savoir : l'analyse de l'environnement RH de l'entreprise, la formulation de la stratégie de GRH, sa mise en œuvre et l'évaluation de ses résultats.⁶⁵

3. Les indicateurs de la performance RH :

La reconnaissance des ressources humaines comme sources de création de valeur et d'avantage concurrentiel a donné lieu à une prise en compte croissante des indicateurs sociaux pour évaluer la performance RH. Ils sont en effet indispensables pour tout manager ou chef d'entreprise pour mesurer l'efficacité de l'organisation, d'évaluer l'impact des actions mises en place. Dans l'ouvrage « Valoriser la performance RH », Un enjeu pour la productivité de l'entreprise **TAIEB, JEAN-PIERRE**, a distingué entre trois types d'indicateurs pour mesurer la performance RH :

Indicateurs de Moyens : Productivité de la DRH, Recrutement, Rémunération et masse salariales, Formation Gestion de carrières-mobilité, Relations sociales, Responsabilité sociale de l'entreprise.

Indicateurs de Résultats-intermédiaires : Attractivité de l'entreprise (candidatures spontanées), Turn-over ; Absentéisme.

⁶⁵ <http://www.theses.fr> le27/06/2022 à 14 : 30h

Indicateurs de résultats Finaux : Productivité des salariés.⁶⁶

4. Les fonctions RH et leurs performances :

Nous allons examiner une par une les fonctions principales de la ressource humaine assurées par les directions des ressources humaines.

4.1 Performance de formation :

La performance de la formation professionnelle continue nécessite que l'articulation soit faite entre stratégie RH et politique de l'emploi (recrutement, mobilité, promotion), entre gestion des compétences et formation associée. Dans une phase transitoire, les démarches qualité permettent d'améliorer les processus, de réduire les coûts en maintenant la qualité. L'évaluation « différée » peut contribuer à évaluer les acquis des formations existantes, mais cela ne suffit ni à assurer ni mesurer la performance globale du système.

4.2 Performance de recrutement :

Un recrutement performant est un recrutement réalisé au terme d'un processus équitable et transparent, dans des délais n'obérant pas la bonne marche de l'organisation, d'un salarié assurant à son poste de travail l'efficacité du service public. On vérifie la performance du recrutement en mesurant la durée des procédures, la durée dans le poste, la transparence réelle et à la représentativité des populations-cibles, le nombre de recours, la réduction des coûts des procédures.

4.3 Performance de rémunération :

La rémunération à la performance dans le but d'améliorer la motivation. Les conditions pour qu'elle produise des effets positifs : que des moyens budgétaires lui soient alloués, que les objectifs individuels fixés aux agents soient clairement définis, et que les managers jouent réellement leur rôle. Néanmoins, afin d'éviter les effets contreproductifs d'une trop forte mise en concurrence des agents.

⁶⁶ Taïeb, Jean-Pierre : « Valoriser la performance RH », éd DUNOD, Paris, 2016, p 132

4.4 Performance de la gestion des compétences :

Une gestion des compétences performante est une gestion qui prend en compte les besoins à court terme, mais aussi à moyen et long terme d'une organisation et se met en ordre de bataille pour les obtenir et/ou les développer, tout en proposant aux agents d'identifier leurs compétences individuelles, de les adapter, et d'obtenir des postes correspondant à leurs compétences propres.

4.5 Performance de gestion des carrières :

Une gestion des carrières performante serait une gestion qui permettrait de construire des parcours de carrière, d'offrir à chacun des parcours adaptés et de fidéliser les meilleurs, de manière à asseoir une performance durable.⁶⁷

Section 2 : Le pilotage de la fonction RH

Piloter c'est définir, déclarer, choisir les informations dont on a besoin pour obtenir une vue de l'état du système modélisé.

Pour comprendre ce système de pilotage le contexte de travail s'illustre dans un premier lieu la définition et l'objectif du système pilotage, les fonctions et les outils du pilotage RH en second lieu, et enfin les indicateurs clés de la performance RH (KPI).

1. Définition du système de pilotage :

Un système de pilotage est l'agrégation d'indicateurs et d'informations essentiels permettant de gérer une activité ou une situation et de remplir une mission, c'est-à-dire de prendre des décisions pour atteindre des objectifs. Le système de contrôle portera sur un suivi des résultats attendus au travers des indicateurs sélectionnés par l'entreprise. Elle les réunit dans un tableau de bord dont les résultats bruts seront analysés et interprétés. La mesure qui en résulte permet d'identifier les écarts entre les objectifs que l'entreprise s'est fixés et les résultats obtenus.⁶⁸

⁶⁷ <http://www.fonction-publique.gouv.fr> le 31/07/2022 à 11 :00h.

⁶⁸ Annick Cohen-Haegel : « toute la fonction ressources humaines » 2° Edition : DUNOD, Paris, 2010

1. Les objectifs du système de pilotage

Le pilotage de la fonction RH permet de :

- Rendre visible les données clés auprès des décideurs : dénombrement des effectifs, consommation des crédits budgétés au titre du personnel, suivi des heures supplémentaires et des obligations de formations, ...
- Obtenir un diagnostic sur la base d'indicateurs précis, documentés dont on peut suivre l'évolution dans le temps.
- Contribuer à la déclinaison et l'ajustement de la stratégie politique en matière RH (ayant notamment un impact sur le climat social et les conditions de travail).
- Donner des clés de lecture pour anticiper l'avenir en matière de RH.
- Répondre à une obligation légale de l'employeur : Bilan social, Déclaration Annuelle Des Données Sociales.

2. Les fonctions clés d'un système de pilotage :

- Suivre de grandes variables : Le système de pilotage joue ici un rôle de « rétroviseur ». Par exemple, la fonction RH va suivre l'ancienneté comparée des différents établissements.
- Détecter des évolutions significatives : Il a le rôle de « vigie ». Par exemple, la fonction RH constate que, dans trois ans, 30 % des cadres partiront à la retraite dans l'unité de Strasbourg.
- Anticiper des situations : C'est un rôle de « radar. ». Par exemple, la fonction RH fait prendre conscience du risque social et humain de l'impact du changement d'organisation.⁶⁹

3. Les différents outils du pilotage RH :

Le bilan social, outil contributif au dialogue social interne, est un état des lieux de la situation du personnel dans une collectivité. Il apporte une vue d'ensemble des caractéristiques du personnel et de leurs conditions de travail. Il permet ensuite de repérer les

⁶⁹ Idem. P349.

problèmes et dysfonctionnements pour y remédier et d'anticiper une politique de gestion des ressources humaines.

Le bilan social est obligatoire dans les entreprises de plus de 300 salariés depuis 1977. Dans la Fonction Publique Hospitalière depuis 1988, un bilan social est établi tous les ans dans les établissements de plus de 300 agents. Dans les collectivités territoriales, le rapport biennal sur l'état des collectivités est obligatoire depuis 1997 et peut permettre d'établir un bilan social.

Dans la fonction publique d'État, il n'est pas obligatoire mais tend à se généraliser⁷⁰.

4. Les indicateurs clés de performance (KPI) pour mesurer les actions RH :

4.1 La performance RH :

La performance RH est essentielle pour s'assurer que l'entreprise est suffisamment équipée en capital humain. Une entreprise, c'est avant tout les hommes et les femmes qui la composent ! Pour la mesurer, il est possible d'utiliser différents indicateurs.

4.2 La prévision RH :

La prévision RH permet de mesurer l'évolution des effectifs en fonction des objectifs de l'entreprise.

4.3 Le recrutement :

La recherche de collaborateurs compétents est une priorité pour de nombreuses entreprises.

Dans la guerre des talents actuelle, il est indispensable de connaître la performance de vos recrutements.

4.4 La formation professionnelle :

La mise en place d'un plan de développement des compétences est devenue un véritable enjeu compétitif pour les entreprises.

⁷⁰ Karine Fontaine-Gavino Adrien Zambeaux : « Bilan social et tableaux de bord: des outils de pilotage au service des ressources humaines »COLLECTION «Les diagnostics de l'emploi territorial» hors-série n°9

4.5 La mobilité interne :

La mobilité interne comporte de nombreux avantages pour l'entreprise. Pour connaître la situation de votre entreprise sur cette activité.

4.6 La rémunération :

La rémunération est un sujet sensible dans les entreprises. Pour vous assurer d'avoir une stratégie cohérente à ce sujet, regardez vos données obtenues grâce aux indicateurs.

4.7 Les indicateurs financiers RH :

Les ressources humaines et la finance sont fortement liées dans une entreprise. Ainsi, il est important de fournir certaines données.

5. Les facteurs clés de succès d'un pilotage RH performant

Au-delà de la sélection d'indicateurs pertinents, le pilotage RH fait appel à certaines compétences pour apporter des résultats satisfaisants. Parmi les plus importantes, nous retrouvons :

- Adapter l'information au public cible : équipe RH, managers de service, dirigeants, etc.
- Avoir une vue globale de l'entreprise et une connaissance avancée de son secteur et des particularités métiers. Savoir où aller chercher l'information, comprendre son stockage.
- Avoir un esprit analytique pour comprendre les données, leur évolution.
- Posséder des compétences de synthèse pour présenter les informations de manière claire.

Il est bien sûr indispensable de faire en sorte que les données soient enrichies le plus souvent possible et qu'elles soient régulièrement mises à jour.⁷¹

A travers ce chapitre nous avons pu donner un aperçu sur l'évolution de la performance RH et du pilotage à travers le tableau de bord. Comme conclusion nous avons constaté que la mise en place d'un système de pilotage des RH révélateur de la performance des processus Rh et de l'adaptation du capital humain d'impose comme nécessité. En

⁷¹ Justine Uribe : « pilotage RH : objectifs, indicateurs et solutions » janvier 19, 2021

s'impliquant dans le processus du pilotage de l'entreprise, la DRH démontre sa contribution à la création de valeur économique et favorise la prise en compte des indicateurs KPI qui sont clés de performance qui mesurent l'efficacité d'une action pour atteindre l'objectif.

Chapitre III

Partie pratique

Section 1 : présentation de l'organisme de l'accueil

Pour atteindre notre objectif et répondre à la problématique de la recherche nous procéderons à une étude sur le terrain. Pour cela nous avons opté, dans la collecte des données, pour enquête par guide d'entretien. Pour notre étude sur le terrain s'est fait à l'aide d'un guide d'entretien dressé au responsable du service RH dans la SONATRACH de Bejaia dont l'objectif est d'apprécier et mettre en claire l'importance des tableaux de bord RH en tant qu'outil de pilotage de la fonction ressources humaines. Dans ce chapitre nous allons donner une présentation de la SONATRACH dans la première section, ou nous allons présenter l'historique et l'évolution de la SONATRACH algérienne en générale ensuite la TRC. Dans la deuxième section nous allons analyser les données qualitatives et quantitatives au sein de la SONATRACH à l'aide d'une enquête avec un entretien et un questionnaire, puis nous allons interpréter les données et dans la troisième section nous allons procéder à la démarche pratique de la thématique du TBRH au sein de notre lieu de stage, dans le but de confirmer et

1. Présentation générale de la SONATRACH

Depuis plus de 50 ans, SONATRACH joue pleinement son rôle de locomotive de l'économie nationale. Elle a pour mission de valoriser les importantes réserves en hydrocarbures de l'Algérie. Cet acteur majeur de l'industrie pétrolière, surnommé la major africaine, tire sa force de sa capacité à être un groupe entièrement intégré sur toute la chaîne de valeur des hydrocarbures. Dans l'Amont, SONATRACH opère, en effort propre ou en partenariat avec des compagnies pétrolières étrangères, des gisements parmi les plus importants du monde dans différentes régions du Sahara algérien : Hassi Messaoud, Hassi R'Mel, Hassi Berkine, Ourhoud, Tin Fouyé Tabankort, Rhourde Nouss, In Salah et In Amenas.

En matière de transport, le Groupe dispose d'un réseau de canalisations extrêmement dense qui s'étend aujourd'hui sur près de 22 000 kilomètres sur le territoire national. La Compagnie a également aménagé quatre ports pétroliers de chargement d'hydrocarbures : Alger, Arzew, Bejaia et Skikda afin de permettre le chargement et le déchargement de gros tankers d'une capacité de 80 000 à 320 000 TM et de méthaniers.

Dans l'Aval, SONATRACH compte six raffineries en activité sur le territoire et deux complexes pétrochimiques, quatre complexes Liquéfaction GNL et deux complexes

Séparation GPL.

SONATRACH emploie sur le territoire national près de 50 000 employés permanents et plus de 200.000 personnes à l'échelle du Groupe. Le Groupe compte 154 filiales et participations dont une quinzaine détenue à 100 % et œuvrant au quotidien à la valorisation de la chaîne de valeur pétrolière et gazière du pays. Parmi celles-ci, figurent notamment l'Entreprise Nationale de Géophysique « ENAGEO », l'Entreprise Nationale de Forage « ENAFOR », l'Entreprise Nationale de Grands Travaux Pétroliers « ENGTP », ou la société nationale de commercialisation et de distribution des produits pétroliers « NAFTAL »

Un taux d'intégration nationale de 55% Dans le cadre de sa transformation de l'Entreprise, SONATRACH affiche clairement son ambition de devenir l'une des cinq premières entreprises pétrolières nationales parmi les plus performantes et les plus rentables de l'industrie énergétique mondiale. Les maîtres mots de sa nouvelle stratégie sont l'excellence opérationnelle et l'innovation pour rester l'étendard de l'économie algérienne. SONATRACH vise un taux d'intégration nationale de 55 % d'ici 2030.

Des investissements importants dans l'économie locale. En tant que principal investisseur industriel en Algérie, SONATRACH participe activement au soutien du tissu industriel local. Le groupe prévoit de réaliser d'ici 2030 des investissements sur le territoire national de plus de 59 milliards de dollars dont 45,8 milliards de dollars dans l'activité Exploration-Production, 8,6 milliards de dollars dans le Raffinage-Pétrochimie et 2,3 milliards de dollars dans le transport par canalisations.

À l'horizon 2030, le Groupe vise sur plus de 68 milliards de dollars de revenus supplémentaires, dont 50% contribueront à la richesse nationale et 50% seront investis dans le renouvellement des réserves, les capacités de production, la formation du personnel et le développement de l'expertise dans l'Entreprise.

1.1 Les activités de la SONATRACH :

Depuis sa création, SONATRACH concentre ses efforts sur la recherche de nouveaux gisements pétroliers et gaziers sur le territoire national afin de renouveler ses réserves et augmenter ses capacités de production.

L'Algérie, de par sa situation géographique et son sous-sol riche en hydrocarbures, dispose d'un vaste domaine minier encore largement inexploré.

Fort de son esprit pionnier, le Groupe poursuit son programme de valorisation des ressources en hydrocarbures de l'Algérie en s'appuyant sur son expertise technologique et son savoir-faire dans l'exploration-production.

Produire plus et produire mieux. C'est la stratégie que partage l'ensemble des collaborateurs du Groupe pour relever les nouveaux défis qui s'annoncent.

- **Exploration et Production :**

Depuis la création de SONATRACH, l'Activité Exploration-Production en hydrocarbures est montée en puissance grâce à l'expertise technologique et le savoir-faire des équipes dans la recherche et la découverte de nouveaux gisements sur le territoire national et à travers le monde.

Elle s'articule autour de trois axes :

1. Le développement et l'exploitation des gisements pour une valorisation optimale des ressources.
2. La gestion des activités en partenariat dans les phases d'exploration, de développement et d'exploitation des gisements.
3. La recherche, la négociation et le développement de nouveaux projets sur le territoire national et à l'international.

- **Des investissements toujours plus importants :**

Dans un contexte international marqué par la volatilité des prix des hydrocarbures et le maintien d'une demande soutenue, tant au niveau national qu'à l'international, SONATRACH s'attache à développer son

Activité Exploration-Production (EP). La compagnie continue de consacrer plus de 80 % de son budget annuel d'investissement à la recherche, le développement, l'exploitation et la production des hydrocarbures.

Pour accroître la découverte de nouveaux gisements, SONATRACH a décidé de consacrer 53 milliards de dollars dans l'Exploration-Production sur la période 2017-2021 dont 9 milliards de dollars à l'exploration (sismique 3D, forages d'explorations, études...). L'objectif est de parvenir à forer quelque 100 puits par an. Dans le cadre de sa stratégie de

croissance de la transformation de l'Entreprise, SONATRACH vise un doublement du volume annuel des découvertes et une augmentation des réserves prouvées de 50 à 100 millions de TEP par an.

- **Une nouvelle dynamique de coopération :**

Pour accélérer son programme de développement dans l'Exploration-Production, SONATRACH renforce sa politique de coopération avec de grands opérateurs pétroliers et gaziers étrangers. Le partenariat a toujours été un facteur clé dans l'essor de SONATRACH en Algérie et à travers le monde. Il participe à l'effort global de la Compagnie d'explorer de nouveaux territoires et d'augmenter sa production en hydrocarbures.

- **Augmenter la production gazière :**

Cette stratégie de croissance est d'autant plus remarquable dans le gaz naturel : troisième fournisseur en gaz de l'Europe après la Russie et la Norvège, l'Algérie prévoit d'augmenter sa production de gaz à plus de 140 milliards de m³ d'ici 2023. Pour booster cette dynamique, SONATRACH multiplie les projets d'exploration en propre et en partenariat sur les régions gazières du sud-ouest algérien mais aussi dans l'offshore. Les premiers forages gaziers en Méditerranée seront lancés début 2019. Parmi les autres pistes à l'étude pour trouver de nouvelles ressources, SONATRACH réaffirme sa volonté de développer les ressources non conventionnelles. Aujourd'hui, l'Algérie se situe au troisième rang mondial en termes de réserves des capacités de gaz de schistes.

- **Préparer la transition énergétique :**

Pleinement engagée dans la transition énergétique, SONATRACH mise aujourd'hui sur le développement du gaz et du solaire pour enrichir son mix énergétique et s'inscrire dans le cadre de la politique nationale de développement des énergies renouvelables. SONATRACH contribue à ce programme ambitieux, en visant la couverture d'ici 2030 de 80% des besoins énergétiques de ses sites pétroliers par des centrales solaires. L'objectif est de réduire, de façon responsable et durable, la consommation d'hydrocarbures sur site et les émissions de gaz à effet de serre. Le Groupe compte se doter à terme, d'une capacité de production de l'ordre de 1,3 gigawatts. SONATRACH permettra au pays, à travers sa contribution à ce programme, de réaliser une économie de près de 1.6 milliards de sm³ de gaz destiné à la vente à l'horizon 2040.

- **Transport Par Canalisations :**

L'Activité Transport par Canalisation (TRC) a pour missions de développer le réseau d'infrastructures de Transport par Canalisations, de Stockage, de Chargement et Déchargement à travers les infrastructures portuaires à quai et en haute mer Elle assure le transport des hydrocarbures depuis les pôles de production au sud vers les pôles de demande et de transformation au nord (marché national et exportation).

L'Activité TRC couvre plusieurs domaines :

1. L'exploitation des ouvrages de transport des hydrocarbures et des installations portuaires à quai et en haute mer.
2. La maintenance des ouvrages de transport des hydrocarbures et des installations de chargement portuaires à quai et en haute mer.
3. Les études et développement, à l'exception des études relevant de la Direction Corporate Business Développement et Marketing (BDM) et la réalisation de projets relevant de la Direction Centrale Engineering et Project Management.

- **Un maillon historique :**

Depuis plus de cinquante ans, la politique d'investissement de TRC est guidée par les choix politiques et stratégiques de SONATRACH, véritable locomotive du développement économique de l'Algérie. Le rôle de l'Activité Transport par Canalisations, en tant que maillon opérationnel de la stratégie de SONATRACH, est d'optimiser les services apportés aux autres Activités et aux partenaires, en amont et en aval de la chaîne de valeur du Groupe, en développant le réseau de transport et en fiabilisant et sécurisant son exploitation. Le réseau de transport par canalisation s'est considérablement densifié au fil des années sur le territoire national. Il s'étend aujourd'hui, sur près de 22 000 kilomètres dont 53% sont dédiés au transport du gaz naturel. La capacité installée de transport gazier du réseau nord du pays a été portée à près de 138 milliards de Contrat mètres cubes/an, dont 57 milliards de Cm³ /an via les trois gazoducs (GPDF, GEM et MEDGAZ/GZ4) destinés à l'approvisionnement de l'Europe SONATRACH exploite aujourd'hui, 22 systèmes de transport par canalisations (STC) et 85 stations de pompage et de compression.

- **Liquéfaction et Séparation :**

L'Activité Liquéfaction-Séparation (LQS) a pour mission la transformation des hydrocarbures par la liquéfaction du gaz naturel et la séparation des GPL. Pionnière dans le GNL, SONATRACH s'est hissée parmi les tous premiers acteurs mondiaux dans la production et la commercialisation du Gaz Naturel Liquéfié et des sous-produits tels que l'Ethane le Propane Butane et la Gazoline. Appartenant à l'Activité Liquéfaction et Séparation, le premier Complexe de liquéfaction dans le monde dénommé GL4Z (ex-CAMEL) a vu le jour en 1964 à Arzew, au fur et à mesure et en réponse à une forte demande du marché mondial, SONATRACH a vu ses capacités de production se consolider par l'entrée en production de quatre nouveaux Complexes de liquéfaction pour culminer sur une capacité totale de de 56 millions de m³ /an.

- **Augmenter les capacités de production de GNL :**

Dans le cadre de sa nouvelle stratégie, axée sur la performance opérationnelle, l'Entreprise réaffirme sa volonté d'accélérer le développement des capacités de production en GNL et le renforcement de la présence algérienne sur le marché international du gaz. Cette stratégie s'articule autour de la réalisation de grands projets structurants et à forte valeur ajoutée qui auront un impact significatif sur les résultats de l'Entreprise. L'Activité Liquéfaction a ainsi lancé plusieurs projets dans la zone de Skikda, qui vont contribuer à l'augmentation de la capacité de stockage du GNL, la modernisation et la sécurisation des installations de chargement du GNL. Il est à noter aussi, les actions entreprises pour le renforcement de la fiabilité des complexes de liquéfaction du gaz naturel, GL1.Z et GL2.Z situés dans la zone industrielle d'Arzew dans l'ouest de l'Algérie.

- **Raffinage et Pétrochimie :**

L'Activité Raffinage & pétrochimie, Pétrochimie a pour mission essentielle l'exploitation et la gestion de l'outil de production du Raffinage et de la Pétrochimie, pour répondre principalement à la demande du marché national en produits pétroliers.

- **Valoriser nos produits :**

Dans une optique de valorisation de ses matières premières, SONATRACH à travers son programme d'investissement dans le raffinage et la pétrochimie, ambitionne d'être un

acteur majeur et de participer l'industrialisation de l'Algérie.

Aujourd'hui SONATRACH a lancé son ambitieux projet de transformation basé sur une nouvelle stratégie à l'horizon 2030, lui permettant d'être une compagnie pétrolière nationale parmi les plus performantes et rentables de l'industrie, out en modernisant les modes de management avec un alignement sur les nouveaux modèles de stratégies et d'organisation.

La vision de la nouvelle stratégie de SONATRACH est d'être une référence mondiale parmi les compagnies pétrolières nationales et de rejoindre le Top 5 des compagnies pétrolières nationales au monde.

Cette ambition est appuyée par une série d'objectifs concernant toutes les activités du groupe notamment l'aval des hydrocarbures, où elle vise la modernisation et le renforcement des capacités de raffinage existantes et la mise en place d'une réelle industrie pétrochimique performante, par la valorisation, l'optimisation et la transformation des matières premières en produits pétrochimiques.

L'effort est à focaliser sur les projets d'investissement les plus créateurs de valeur, il est prévu ainsi la réalisation :

- D'une usine de déshydrogénation du propane et de production du polypropylène (PDH-PP), en partenariat avec la société Total/France au niveau de la zone industrielle d'Arzew et permettra de produire annuellement 550 KT de polypropylène. Le 17 janvier 2019 Sonatrach et Total ont procédé aujourd'hui à Oran à la signature des statuts de la société conjointe Sonatrach Total Entreprise Polymères « STEP » pour la Réalisation et l'Exploitation de cette usine.
- D'un complexe Vapocraquage de l'éthane et des GPLs, pour la production de polyéthylène, de polypropylène et d'élastomères, projet en partenariat avec Versalis/Eni dont les études de faisabilité sont en phase finale.
- D'une unité de production de Méthyle Tert-Butyl Ether (MTBE) d'une capacité de 200 KTA permettant de valoriser le Butane et du Méthanol issus des unités GPL & CP1Z d'Arzew. Le MTBE est utilisé comme additif pour la production des essences sans plomb.

- **Commercialisation :**

L'Activité Commercialisation a pour mission de veiller aux approvisionnements énergétiques du marché national, sa première mission statutaire en tant que garant du service public, et à la valorisation des hydrocarbures liquides et gazeux, primaires et transformés, exportés sur les marchés internationaux. L'Activité Commercialisation est chargée de l'élaboration et de l'application des politiques et stratégies en matière de commercialisation des hydrocarbures.

- **L'activité Commercialisation en chiffres :**

Durant l'année 2017, l'Activité Commercialisation a exporté 106,2 Millions de tonnes équivalent pétrole d'hydrocarbures liquides et gazeux, soit une part de 49% pour le gaz, 27% pour le pétrole brut & AMP, condensat, 16% pour les produits raffinés et 8% pour les GPL. SONATRACH est parmi les tops 10 des pays exportateurs de gaz dans le monde et le 1er pays exportateur de gaz en méditerranée. L'Algérie est aujourd'hui, le troisième exportateur de gaz de l'Europe après la Russie et la Norvège. L'acheminement du gaz à destination de l'Europe se fait par le biais de trois gazoducs (GPDF, GEM et MEDGAZ). Depuis 50 ans, SONATRACH investit dans l'acquisition d'une flotte maritime, un outil de flexibilité pour l'Activité Commercialisation et un vecteur de création de valeur. Le Groupe détient 1 VLCC, 9 GPLiers, 10 méthaniers, et 2 bitumiers.

1.2 La présentation du champ d'étude : Région Transport Centre (RTC)

La région transport centre RTC, l'une des sept régions de la division exploitation, est chargée de l'exploitation de 2 oléoducs, 1 gazoduc et le port pétrolier.

- Oléoduc Haoud-El-Hamra – Bejaia : c'est le premier pipe-line installé en Algérie par la société pétrolière SOPEG (société pétrolière de gérance). Il est d'une longueur de 660 KM, un diamètre de 24 pouces et une capacité de transport de 17 millions de tonnes par an (MTA) de pétrole brut et de condensât vers le terminal marin de Bejaia et à la raffinerie d'Alger ;

- Oléoduc Béni Mansour – Alger : il est d'une longueur de 130 KM et d'un diamètre de 16 pouces, issue d'un piquage sur l'oléoduc Haoud-El-Hamra Bejaia, il alimente depuis 1970 la raffinerie d'Alger située à sidi arcine d'une moyenne de 30 MTA ;

-Gazoduc Hassi R'Mel – Bordj-Menail : il est d'une longueur de 437 KM et d'un diamètre de

42 pouces. Ce dernier assure l'approvisionnement de toutes les villes et pôles industriels du centre du pays, en gaz naturel depuis 1981, sa capacité est de 7milliard de M³ par an .

-Le port pétrolier de Béjaia : il se compose de 2 postes de chargement de navires par lesquels s'effectue le chargement de navires jaugeant jusqu'à 80.000 tonnes à partir d'un parc de stockage du pétrole brut composé de16 bacs à toit flottants dont 12 à capacité de 35.000 m³, et 4 bacs à capacité de 50.000m³ ainsi qu'un bac pour réserve d'eau à capacité de 2.900m³.

La RTC gère aussi les stations suivantes :

- SP1 Bis : station de pompage située à DJEMAA (EL OUED) ;

- SP2 : station de pompage située à Biskra ;

-SP3 : station de pompage située à M'sila ;

-SBM : station de pompage située à Beni Mansour ;

-GG1 : Terminal de Bordj Menail ;

-GG1 : Base de travaux de Medjdel (M'sila) ;

-Terminal Sidi Arcine (Alger) ;

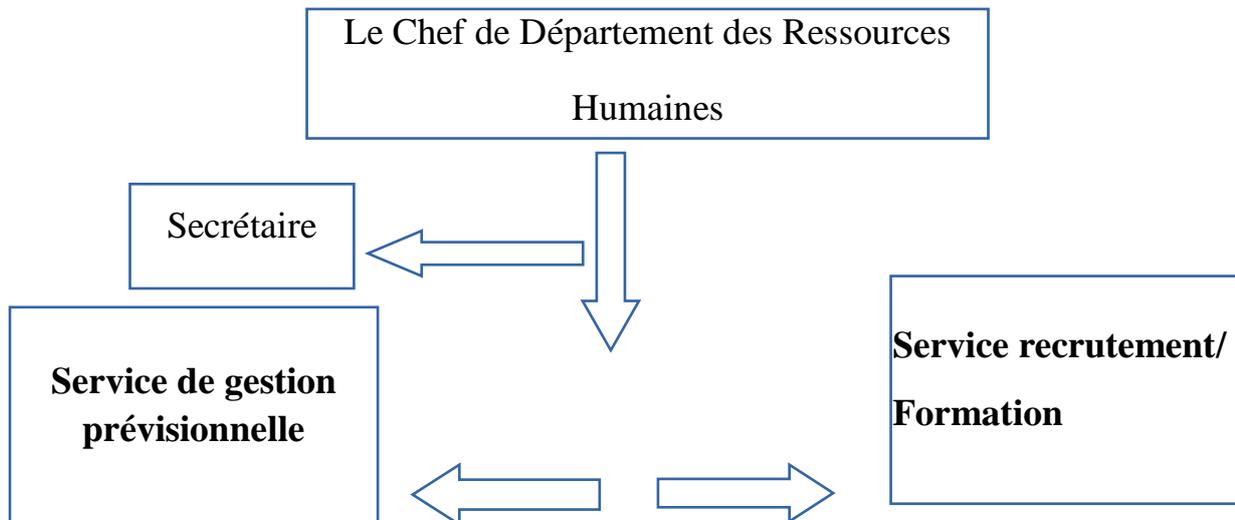
-Terminal arrivé et le port pétrolier (Béjaia).

2. Présentation de la structure de Département des Ressources Humaines

Le département (RHU) fait partie de la sous-direction administration, il a comme objectif, la prospection et le recrutement du potentiel humain. Sa préservation et son développement rentre dans le cadre de réaliser une meilleure performance possible.

2.1 Organigramme du Département (RHU)

(Organigramme du département Ressources humaines)



2.2 Les Taches du département (RHU)

- Élaborer les rapports mensuels et trimestriels, et le bilan annuel.
- Recruter le personnel permanent et temporaire.
- Traiter les mouvements des agents (promotion, mutation...),
- Elaborer les plans de recrutement et de formation.

Ce département est structuré en services qui sont :

- **Service de gestion prévisionnelle** : il a trois (03) missions principales :

1. Mettre à jour les informations relatives aux personnels, afin de préparer le rapport mensuel et le bilan annuel.
2. Elaborer des plans de recrutements.
3. Faire des prévisions à moyen terme afin de détecter les besoins de recrutement qui doit représenter à la hiérarchie pour approbation.
4. Assister les structures de la direction dans la gestion des carrières et le suivi des

mouvements professionnellement (mutation, promotion, détachement) des agents de la RTC afin d'aboutir à une fiche de synthèse.

5. Suivre et mettre à jour l'organigramme de la Région.

- **Service recrutement, formation** : Son rôle est l'acquisition de personnel selon les besoins de l'entreprise et suivant les missions qui lui sont assignées tel que :

1. Exploitation de plan de recrutement.

2. Etablissement des demandes de vocation du personnel. C'est dans cette section que repose la présélection des candidats dans le cas d'un recrutement externe.

3. Planifier et élaborer des plans de formation émise par les différentes Structures.

3. 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 avons opté, dans la collecte des données un guide d'entretien. Notre étude s'est faite à l'aide d'un guide d'entretien dressé à la direction ressource humaine (DRH), dont l'objectif est de mettre en claire l'importance des tableaux de bord RH, en tant qu'outil de pilotage et de mesure de la performance de l'entreprise.

Nous avons effectué aussi une enquête par questionnaire comme deuxième technique.

Auprès des employés de service RH, Car c'est un moyen d'entrer en communication

Avec les salariés en les interrogeant les uns des autres, et de façon identique, ce qui nous permettra de détecter leurs opinions et leurs points de vue.

3.1 L'échantillon d'étude

Notre étude par entretien s'est déroulée avec le DRH, et notre enquête par questionnaires a ciblé un échantillon de cinquante personnes, à qui, on a distribué un questionnaire chacun. Sur les cinquante questionnaires, nous n'avons pu en récupérer que 20, ce qui représente un taux de 40% des employés qui ont répondu à notre enquête. Et cela est du au manque de temps, moyen et ce qu'on avait remarqué c'est que la plupart des employés

ne savent pas c'est quoi un TBRH donc ils refusent à remplir le questionnaire.

- **Guide d'entretien**

Et pour le guide d'entretien, il a été destiné au directeur ressource humaine (DRH), pour qu'il nous parle sur la politique d'élaboration du TBRH, dans le but d'avoir plus

- D'éclaircissement sur la thématique du TBRH. Notre but de se dernier est de savoir en profondeur, quelle est la définition et l'objectif de TBRH, ainsi que sa mise en œuvre. Ce dernier a été subdivisé en trois **Le questionnaire :**

Pour le questionnaire on l'a opté comme deuxième technique mais malheureusement, lors de la récupération des questionnaires nous avons rencontré, des difficultés et parmi ses dernières, le manque de sérieux des personnes interrogées, la mauvaise compréhension du questionnaire et ce qui a vraiment attirer notre attention c'est que la plupart des employés ne savent même pas ce que veut dire un TBRH, ce qui démotive les personnes à répondre et à prendre au sérieux le formulaire.

Section 02 : Analyse et interprétation des résultats

Dans cette section, nous allons présenter les données issues d'un entretien avec le DRH, et les questionnaires effectués à la SONATRACH ensuite analyser et discuter les résultats obtenus dans ces deux outils.

Première partie : La présentation de l'entretien et l'analyse des données issus de service RH

1. Analyse et interprétation de données rassemblées par l'entretien

Nous tenons à vous présenter l'entretien effectué avec le chef service RH, dans le but de savoir son point de vue sur le TBRH, ainsi que sa contribution dans l'élaboration de ce dernier.

Q1- La SONATRACH élabore-t-elle des tableaux de bord RH, si c'est le cas pouvez-vous nous donner une définition a ce dernier ?

- Oui, le TBRH est outil obligatoire et indispensable pour le service, car est un support de

gestion qui permet de prendre une vision globale sur la situation de la ressource humaine et de bien gérer la DRH.

Q2-Par qui se dernier est élaboré ?

- Le TBRH est élaboré par le DRH

Q3-depuis quand vous utilisée le TBRH ?

- Depuis la création de l'entreprise

Q4-Quel est le type de TBRH utilisé par l'organisme ?

1) prospectif

2) opérationnel

3) de gestion.

Le type de TBRH utilisé est le tableau de bord de gestion.

Ce type de tableau de bord utilisé au sein de la SONATRACH a pour objectif de mettre en évidence les écarts entre les prévisions et la réalité dont il permet d'analyser les causes de ces écarts, afin de mettre en place des actions correctives.

Q5-Quelles sont les principales composantes des TBRH au sein de la SONATRACH ?

Les principales composantes des TBRH sont : l'effectif, l'absentéisme, le turnover et la masse salariale. Mais y a d'autre indicateurs y compris : le recrutement, la formation professionnelle, la mobilité interne, la rémunération, les indicateurs financiers RH. Mais on se basons surtout plus sur les quatre qu'on vient de citer.

L'analyse des quatre indicateurs du TBRH l'entreprise SONATRACH les plus utilisées

- **Effectif :**

Il représente le nombre des salariés travaillant au sein de la société sous contrat de travail. Les salariés contribuent directement à la valeur ajoutée d'une société. Le pilotage des

effectifs consiste à rechercher l'équilibre optimal entre les besoins de compétences et les ressources disponibles. L'effectif est évalué au 31 décembre de l'année précédente.

L'évolution de l'effectifs de l'année 2016 à 2018 : (Nombre d'agents permanents) :

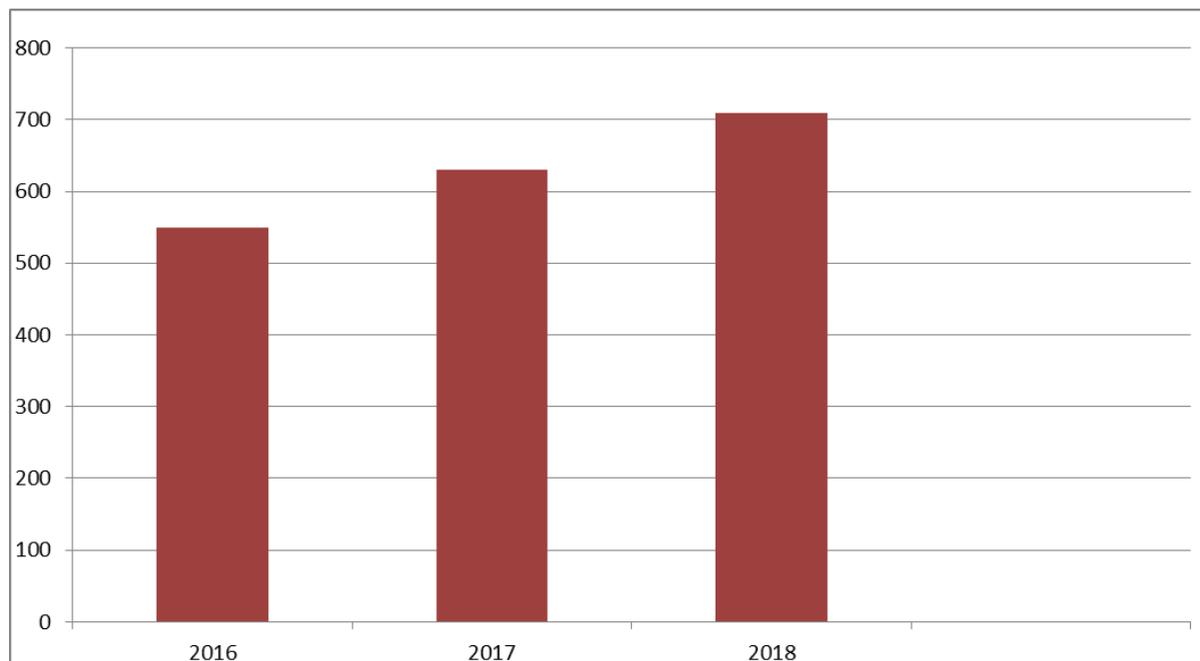
D'après le résultat obtenu, il existe une variation de l'effectif durant les trois années considérées qui se présente comme suit :

Tableau 1: l'évolution des effectifs durant les trois années

L'année	2016	2017	2018
Effectif	550	630	709

Source : établi par nous même à partir des documents fournis par TRC Bejaia.

Figure 1 : l'évolution des effectifs durant les trois années



Source : établi par nous même à partir des documents fournis par TRC Bejaia.

Il a été constaté que l'évolution de l'effectif est croissante. Pour l'année 2016 le personnel était de 550, tandis que la TRC dispose de 630 membres du personnel dans l'année 2017 et de 709 pour l'année 2018. Entre l'année 2016, 2017 et 2018, il y a 159 personnes de plus et c'est dû à une opération de recrutement qui a été déclenchée durant l'exercice 2016 à

travers un concours national pour le recrutement dans les différents métiers de SONATRACH. Il s'agit du dispositif de Mise en Situation Professionnelle (MSP) des candidats stagiaires retenus pour mettre en pratique ces connaissances au niveau de leurs structures d'affectation. Cette formation a duré de 2015 à 2017 et d'autres jusqu'à 2018.

- **Turnover :**

Le Turn-over est un indicateur de type quantitatif, il est défini comme la rotation, le renouvellement des employés dans une même entreprise, par démissions, licenciements ou ruptures à l'amiable. Il se calcule en général par un taux exprimé en pourcentage.

Tableau 2 : calcul du taux de turnover

	Année	Mode de calcul	Résultat
Turnover	2016	$\frac{(\text{Entrée}+\text{sortie})}{2} \times 100$ Effectif moyen 2016	$\frac{(40+110)}{2} \times 100$ 550 =13,63 %
	2017	$\frac{(\text{entrée}+\text{sortie})}{2} \times 100$ Effectif moyen 2017	$\frac{(105+25)}{2} \times 100$ 630 =10,31 %
	2018	$\frac{(\text{entrée}+\text{sortie})}{2} \times 100$ Effectif moyen 2018	$\frac{(88+9)}{2} \times 100$ 709 =6,8%

D'après les résultats dégagés par les calculs on remarque qu'il y a une diminution de l'année 2016 par rapport à l'année 2017 avec un taux de 3,32%. Mais ça reste un moyen taux

car il ne dépasse les 5% selon la réglementation interne de l'entreprise. Turnover faible où moyen montrera généralement un climat social favorable et de bonnes conditions de travail

- **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 es salariés de l'entreprise, correspondant aux salaires et primes des salariés au cours de l'exercice. Il s'agit donc du coût supporté par l'entreprise pour payer ses salariés auquel sont retirées les charges patronales.

Tableau 3 : L'évolution de la masse salariale durant les trois années

<u>Année</u>	<u>2016</u>	<u>2017</u>	<u>2018</u>
<u>Masse salariale</u>	11.899.000.000 da	8.545.000.000 da	9.780.000.000 da

Source : établie par nos propres soins à partir de notre entretien.

on remarque à partir des données du tableau ci-dessus qu'à travers les deux années consécutives 2016 et 2017 la masse salariale a diminué de 3.354.000.000 da , par rapport aux informations qui nous ont été transmises nous avons conclu que cela est principalement due a la nouvelle loi qui arrivait en début 2017 et qui a fait monter le nombre de demandes de retraite ce qui fait qu'une fois en 2017 le nombre de salariés était considérablement diminué ce qui explique cette différence de masse salariale entre ces deux années.

Donc en 2017 l'entreprise SONATRACH aura perdu un bon nombre de ses agents, ce qui a poussé à lancer une opération de recrutement à travers un concours national pour environ 8000 agents techniques supplémentaires, leurs équipes ont alors repris du nombre ce qui explique l'augmentation de 1.235.000.000 da entre la masse salariale de 2017 et celle de 2018.

- **L'absentéisme :**

L'absentéisme désigne le phénomène d'absences répétées au travail alors que la présence est requise. Il s'évalue par l'étude de la cause, de la répétition et de la durée des absences sur une période donnée, il s'évalue aussi à l'échelle d'un individu, ou de la masse salariale dans sa globalité. Et c'est l'une des préoccupations fondamentales du TBRH au sein de la SONATRACH, la hausse du taux d'absentéisme est signée de conflits dans l'entreprise et aussi signe d'insatisfaction des travailleurs et l'absence d'un travailleur surtout un opérateur sur machine influence la rentabilité de l'entreprise et ce dernier provoque la perte de beaucoup d'argent.

Mode de calcul :

NB totale de jours d'absence *100

251*effectif en N

Tableau 4 : taux d'absentéisme

<u>Année</u>	<u>2016</u>	<u>2017</u>	<u>2018</u>
<u>Le taux d'absentéisme</u>	$\frac{707}{251*550} *100 = 0,51\%$	$\frac{754}{251*630} *100 = 0,47\%$	$\frac{603}{251*709} *100 = 0,33\%$

On remarque que le taux d'absentéisme de l'entreprise SONATRACH a enregistré juste une toute petite diminution de -0,04% de l'année 2016 par rapport à l'année 2017 et de -0,14% de l'année 2017 par rapport à l'année 2018.

Q6-Qu'ce qu'un bon indicateur pour vous ?

Un bon indicateur doit répondre à des caractéristiques bien précisées.

Q7-Quelles sont les types d'informations utilisées afin de déterminer le TBRH?

Les types d'information utilisée par le service sont les informations des entrées des nouveaux candidats, pour pouvoir calculer le turnover, la masse salariale et l'absentéisme.

Q8-A qui sont destinées les informations recueillies dans les tableaux de bord RH?

Les informations recueillies dans les tableaux de bord RH sont destinées a toutes les directions

Q9-quel sont les principales étapes d'élaboration d'un TBRH ?

IL n'y a pas une méthode particulière suivie dans l'élaboration de TBRH, chaque entreprise utilisent ça méthode préférer et pour notre cas la méthode est comme suit :

- **Etape (01)** : On doit d'abord identifier les besoins de l'entreprise.
- **Etape (02)** : La collecte d'information.
- **Etape (03)** : Traitement de l'information.
- **Etape (04)** : Elaboration des indicateurs de performance.
- **Etape (05)** : Analyse des indicateurs.
- **Etape (06)** : La rédaction des rapports.
- **Etape (07)** : Correction et validation.
- **Etape (08)** : Envoie du TB à toutes les unités du sonagraphe.

Q10-Est-ce que la direction prend en considération le résultat dégagé par les indicateurs du TBRH lors de sa prise de décision ?

Oui, la direction prend en considération le résultat dégagé par les indicateurs du TBRH lors de sa prise de décision.

Q11-Suivez-vous une méthode particulière pour l'élaboration de votre TBRH ?

Non, nous n'avons pas une méthode particulière à suivre, nous élaborons le TBRH à base du célèbre logiciel connu sous nom « EXEL ».

Q12-Est-ce que le TBRH peut-il être utilisé comme outil de communication ?

Oui, car c'est un excellent outil de communication interne avec les salariés et les responsables de l'entreprise.

TBRH est un outil efficace et pratique dans la communication interne dans l'organisme, qui permet un accès permanent et médiat aux informations voulues, à temps voulu. L'utilisation du tableau de bord RH comme instrument de communication entre les différents services de l'organisation pour qu'il puisse mieux coordonner leurs actions correctives.

Q13- Est-ce-que votre TBRH répond à la contrainte de la prévision ?

Oui, il répond à la contrainte de prévision. On sait bien qu'à partir de TBRH, qu'on peut savoir le fonctionnement de l'entreprise, et c'est partir de ce dernier que le responsable soit capable d'analyser les causes de dysfonctionnement et de trouver la solution à se dénier dans le but de pouvoir prendre la meilleure décision

Q14- Ya-il une différence entre le TBRH et le reporting ?

Le TBRH différent du reporting dans son objectif, sa forme et sa fonction.

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

Q15- Quels sont les principaux objectifs du TBRH ?

- Minimiser le taux d'absentéisme
- Jouer sur la motivation
- Minimiser les heures supplémentaires
- Bien gérer et contrôler la masse salariale et l'effectif.

Q16- Sont-ils à long, moyen, ou à court terme ?

Les objectifs suivis sont pour une année, soi-disant court terme, généralement sont tracés par la DG et la DRH.

Q17 : Est-il nécessaire d'utilisés des références de base pour pouvoir interpréter et comparer les indicateurs ?

Oui, Il est nécessaire d'utiliser des références de base, c'est ce que permet l'amélioration de la qualité des services d'un organisme, et s'adapter à sa culture et à ses pratiques.

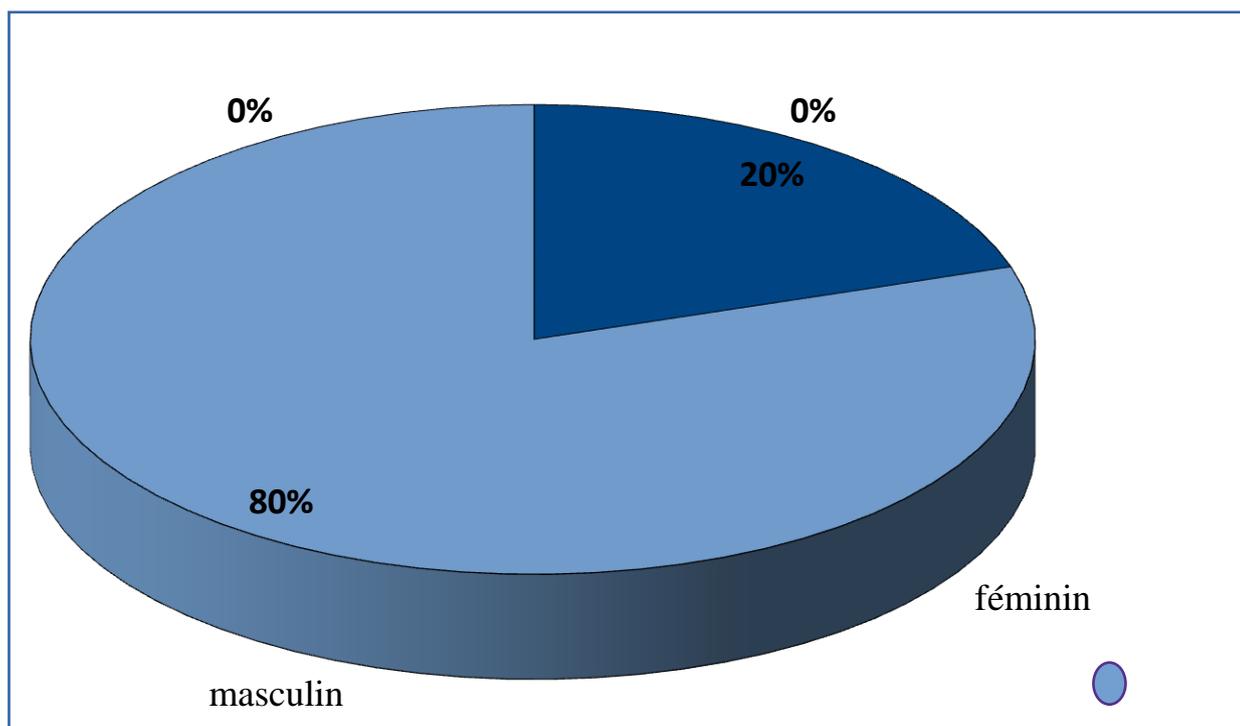
Q18-comment souhaitez-vous que votre TBRH soit au futur ?

- Premièrement il faut que ce soit toujours simple, claire, et visuel pour que ce soit compréhensible.
- qu'il réponde constamment aux besoins des utilisateurs.
- et avoir une structure centrale, et opérationnelles pour qu'elles deviennent efficaces.

Deuxième partie : Analyse et interprétation de données**1. Analyse et interprétation de données rassemblées par le questionnaire****Q 01 : Répartition par sexe****Tableau 5 : Répartition selon le sexe**

Sexe	Effectifs	Pourcentage
Masculin	16	80%
Féminin	4	20%
Total	20	100%

Source : établie par nous même à partir des données rassemblées.

Figure 2 : Répartition selon le sexe

Source : établie par nous même à partir des données de l'enquête

D'après les résultats obtenus lors de la récupération du questionnaire on a pu constater que le sexe masculin domine dans l'entreprise SONATRACH, soit un taux de 80% face à 20%, et cela juste par rapport au peu de réponses qu'on a réussi à obtenir.

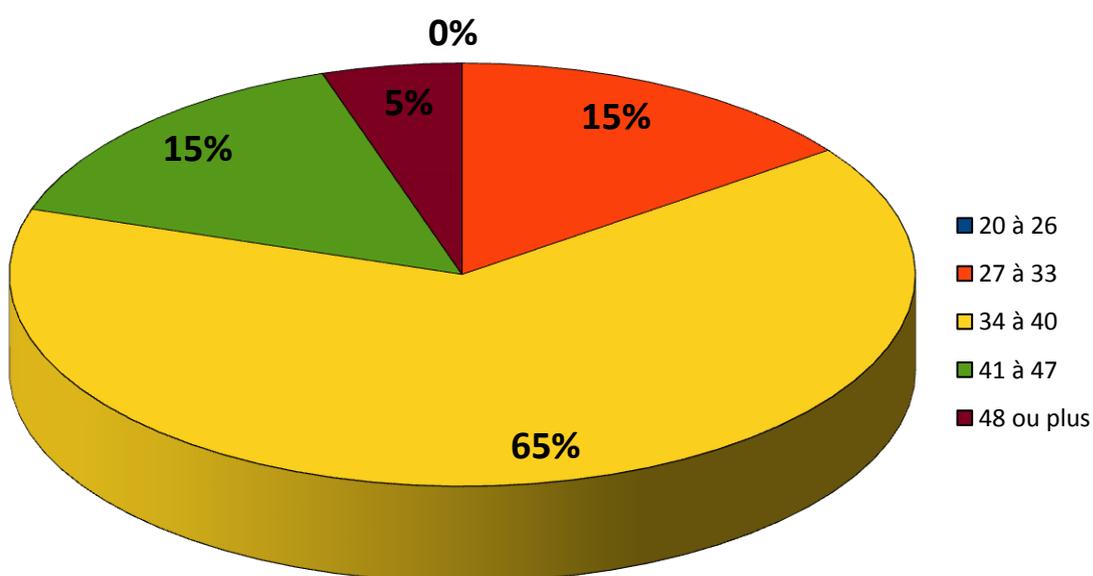
Q 02 : Tranche d'Age :

Tableau 6 : La répartition par tranche d'Age

Tranche d'âge	Fréquence	Pourcentage
20 à 26	00	00%
27 à 33	03	15%
34 à 40	13	65%
41 à 47	03	15%
48ans et plus	01	05%

Source : établie par nous même à partir des données de l'enquête.

Figure 3: La répartition par tranche d'âge



Source : établie par nous même à partir des données de l'enquête.

On remarque que la tranche d'âge la plus importante dans l'entreprise est celle entre 34 et 40 ans, ce qui nous a poussé à constater que SONATRACH recrute beaucoup plus de jeunes, on peut alors dire que cette entreprise possède un personnel plutôt jeune.

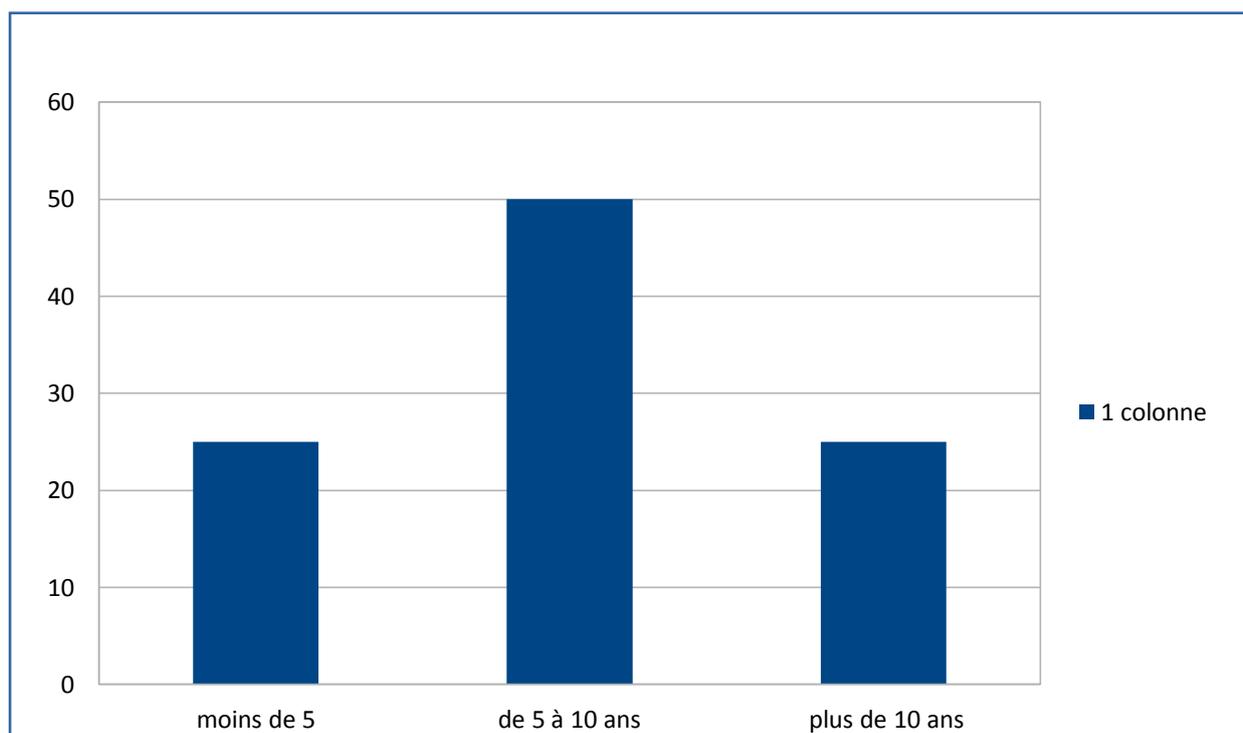
Q 03 : L'ancienneté au sein de l'entreprise

Tableau 7 : Répartition selon l'ancienneté

<u>Désignation</u>	<u>Effectif</u>	<u>Pourcentage</u>
Moins de cinq ans	05	25%
[5 à 10 ans]	10	50%
Plus de 10 ans	5	25%
<u>Total</u>	20	100%

Source : établie par nous même à partir des données de l'enquête

Figure 4 : Répartition selon l'ancienneté



Source : établie par nous même à partir des données rassemblées.

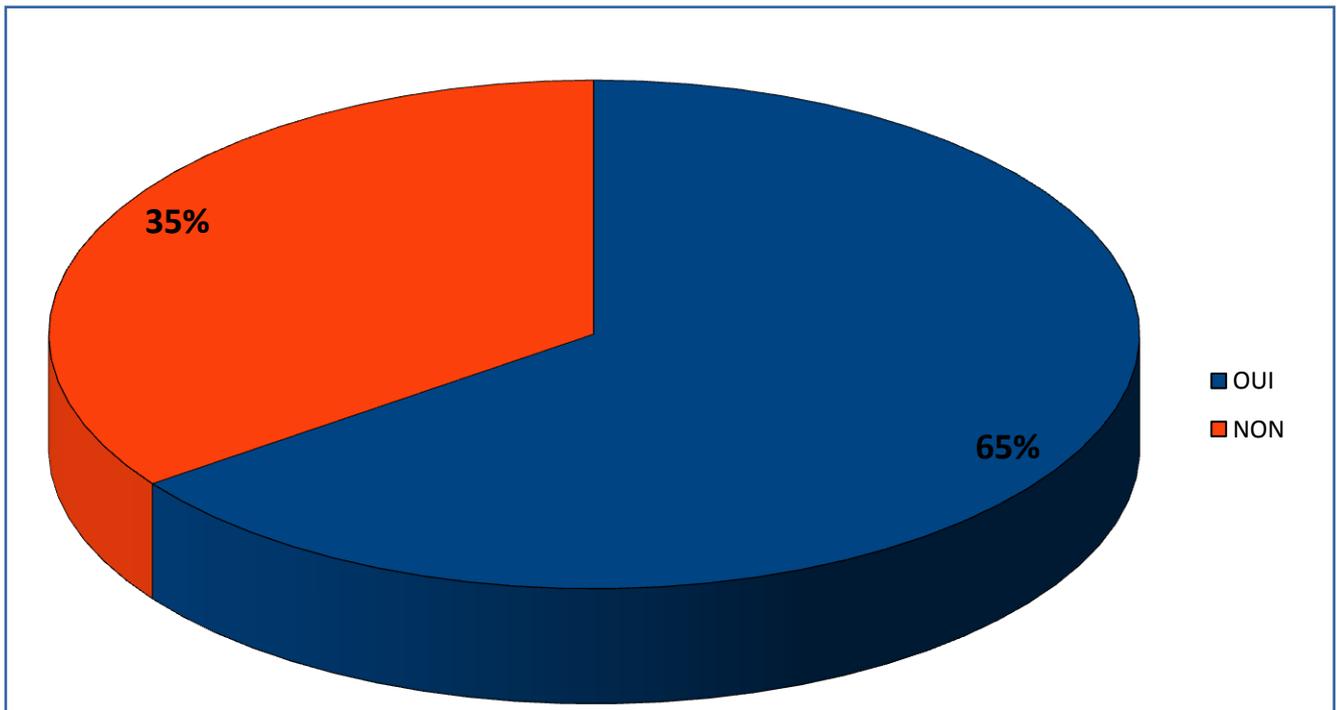
Les informations qui sont dans le tableau et la figure ci-dessus représentent l'ancienneté ou autrement dit le nombre d'années de service de notre échantillon d'étude. Donc d'après ces deux derniers on a constaté que la majorité des salariées possèdent au minimum 5ans d'ancienneté et plus car 50% des salariées ont une ancienneté de 5 à 10 ans, et que 25% des salariées ont une ancienneté de moins de 5ans, et 25% se qui possèdent a plus de dix ans d'ancienneté. Ce qui nous poussent a dire que l'entreprise SONATRACH possèdent un capital humain varie des personnes âgées mais qui ont beaucoup d'expérience et des jeunes qui ont peu d'expérience mais qui ont des qualités leurs permettant d'évaluer et d'apprendre a faire leurs tâches.

Q 05 : savez-vous qu'est-ce un tableau de bord RH dans l'entreprise ?

Tableau 8 : l'identification du concept du TBRH

Désignation	Effectif	Pourcentage
Oui	13	65%
Non	7	35%
Total	20	100%

Source : établie par nous même à partir des données de l'enquête.

Figure 5 : l'identification du concept du TBRH

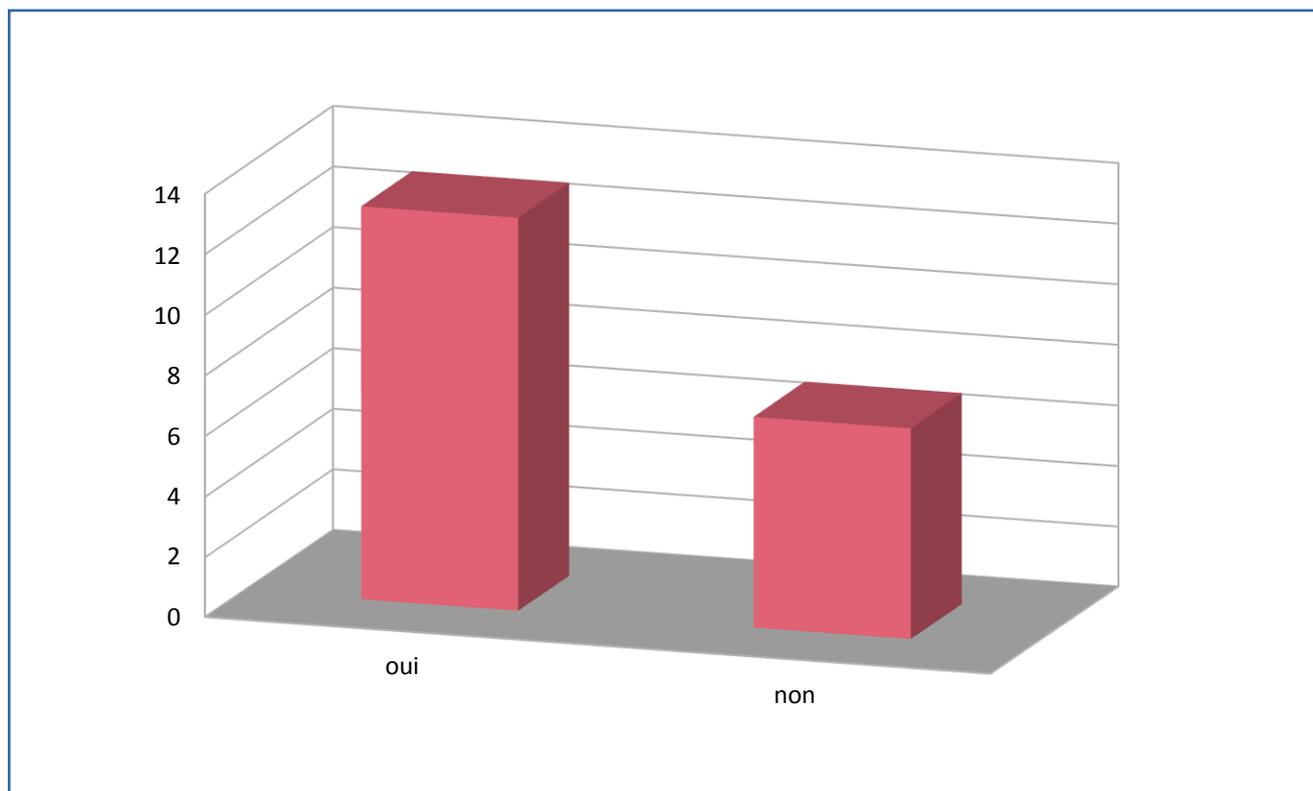
Source : établie par nous même à partir des données de l'enquête.

On remarque d'après le tableau et la figure ci-dessus, que 65% des personnes interrogés savent, c'est quoi un tableau de bord RH mais aussi un pourcentage important des personnes qui ne savent pas ce qui veut dire un tableau de bord Rh et qui n'ont même pas une idée, or que c'est leurs services qu'ils l'utilisent c'est ce qui nous a étonnées malheureusement. Sans citer les personnes qui n'ont pas voulu répondre et remplir le questionnaire. Et pour les personnes qui ont répondu par oui ont définis le TBRH comme outil de contrôle de gestion et d'aide à la décision.

Q06 : Avez -vous des tableaux de bord dans l'entreprise :**Tableau 9 :** L'existence des TBRH au sein de l'entreprise

Désignation	Effectif	Pourcentage
Oui	13	65%
Non	07	35%
Totalité	20	100%

Source : établie par nous même à partir des données de l'enquête.

Figure 6 : L'existence des TBRH au sein de l'entreprise

Source : établie par nous même à partir des données de l'enquête

Pour le sexisme question on a us des réponses pareil que celle de la cinquième. C'est-à-dire le pourcentage des personnes qui ont su c'est quoi un tableau de bord et celui des personnes qui ne l'a pas su est le même. 65% ont répondu par oui et 35% disent qu'il n'existe pas le TBRH au sein de la SONATRACH.

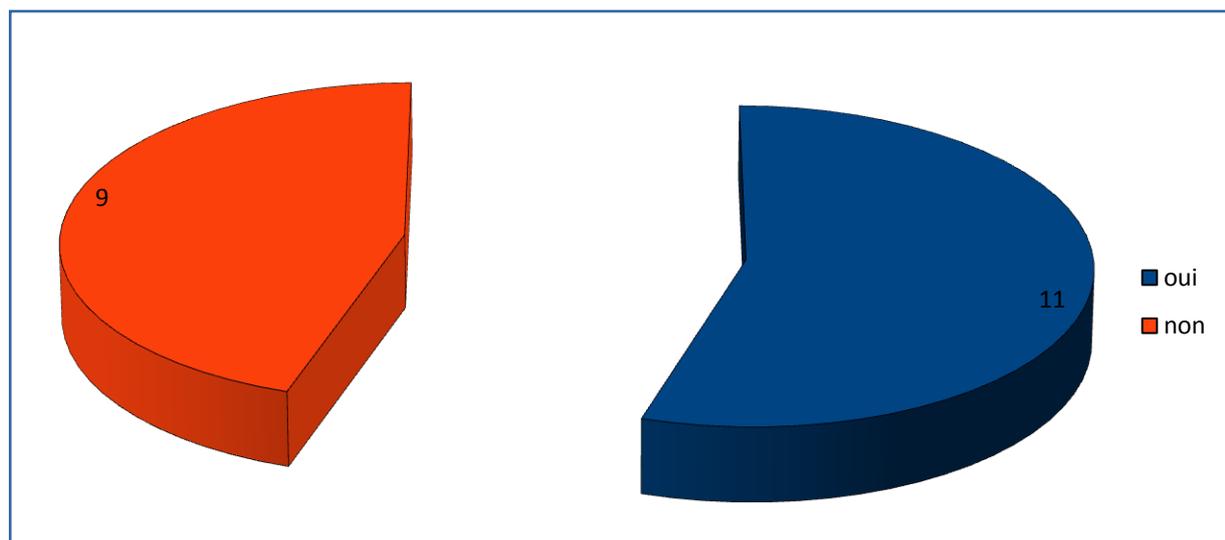
Q 06 : Avez-vous des outils de gestion similaire

Tableau 10 : les outils de gestion similaire au TBRH

Désignation	Effectif	Pourcentage
Oui	11	55%
Non	09	45%
Totalité	20	100%

Source : établie par nous même à partir des données de l'enquête.

Figure 7 : les outils de gestion similaire.



Source : établie par nous même à partir des données de l'enquête

On remarque d'après les résultats obtenus dans le tableau ci-dessus que 55% des enquêtés ont confirmé l'utilisation d'autre outils de gestion au sein de la Sonatrach de différents types, et qui sont très important et très utilisés. Et 45% disent le contraire.

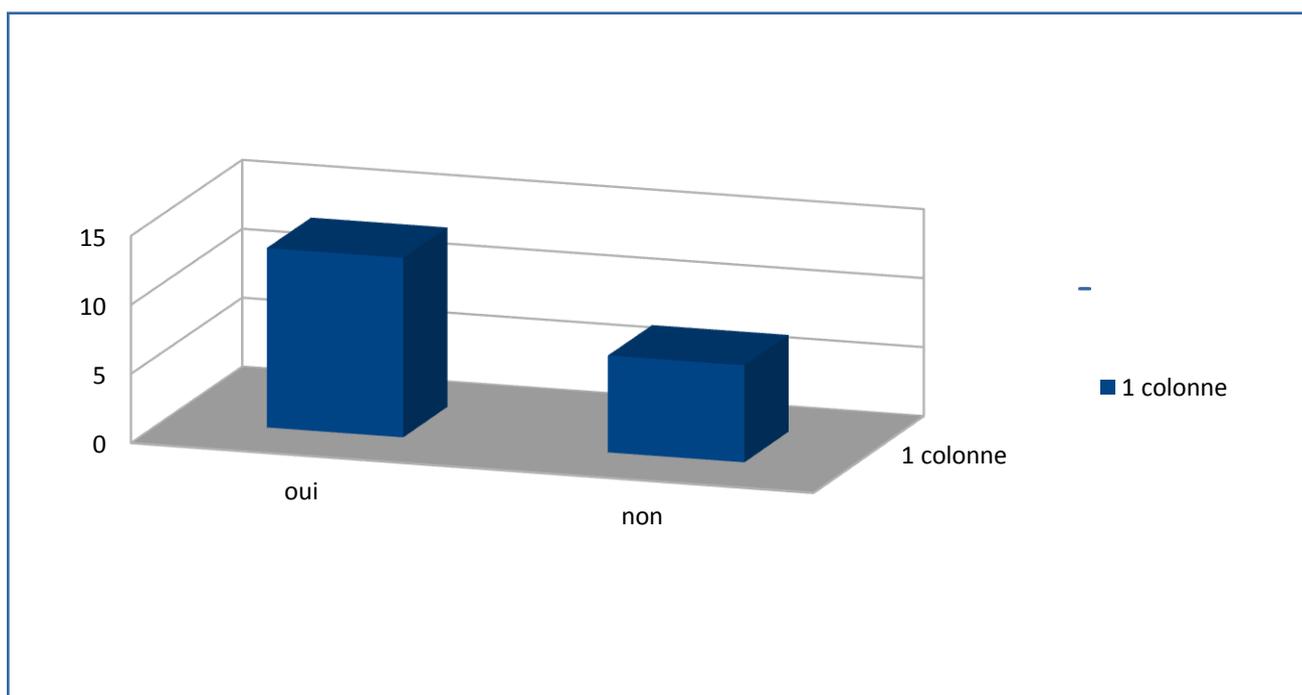
Q N°07 : jugez-vous utile de mettre en place le TBRH ?

Tableau 11 : la mise en place d'un TBRH

Désignation	Effectif	Pourcentage
Oui	13	65%
Non	09	35%
Totalité	20	100%

Source : établie par nous même à partir des données de l'enquête.

Figure 8 : la mise en place d'un TBRH



Source : établie par nous même à partir des données de l'enquête

On peut remarquer qu'à partir des résultats obtenus lors des calculs que la majorité 65% des personnes interrogé disent qu'il est utile de mettre en place un TBRH au sein de la

Sonatrach car il facilite la circulation des informations entre les membres de l'organisation et surtout contrôler son évolution, contrairement au 35% d'autre qui ont répondu par non.

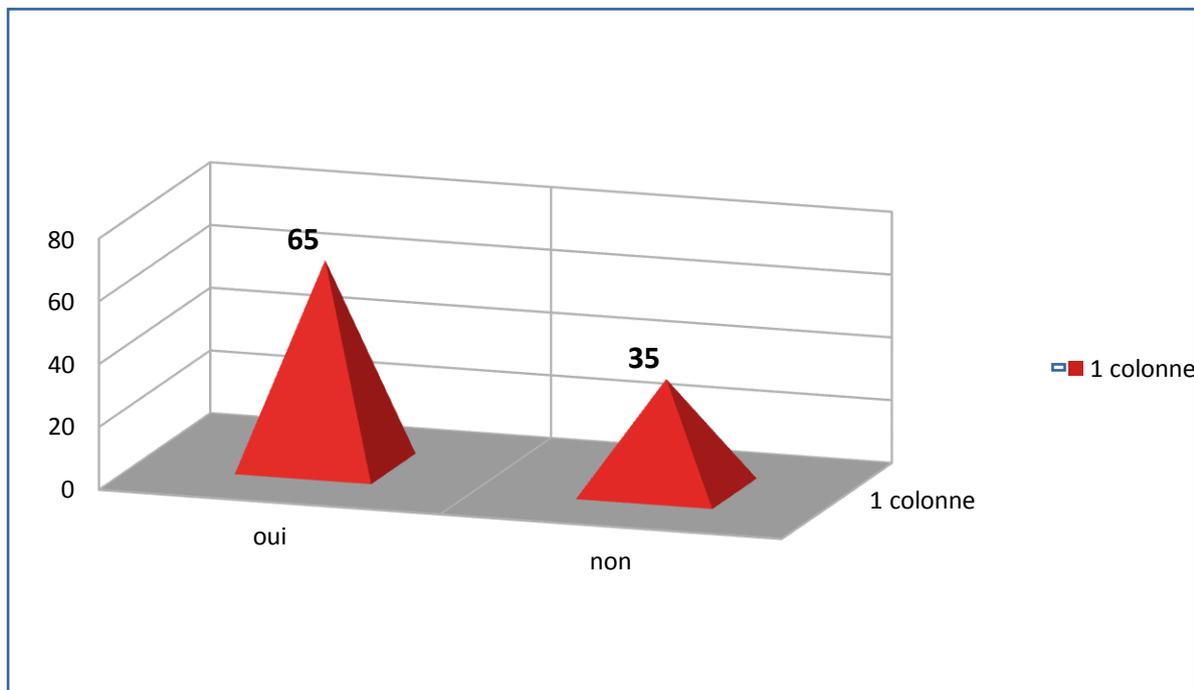
Q N°08 : le tableau de bord peut-il être utilisé comme un outil de communication?

Tableau 12 : la possibilité que le tableau de bord soit comme outil de communication

Désignation	Effectif	Pourcentage
Oui	13	65%
Non	07	35%
Totalité	20	100%

Source : établie par nous même à partir des données de l'enquête.

Figure 9: la possibilité que le tableau de bord soit comme outil de communication



Source : établie par nous même à partir des données de l'enquête

D'après les résultats du tableau ci-dessus 65% des personnes on répondait par oui, car le TBRH est un excellent outil de communication interne avec les salariés et les responsables de l'entreprise.

Ils l'on définit comme outil efficace et pratique dans la communication interne dans l'organisme, qui permet un accès permanent et médiat aux informations voulues, à temps voulu. L'utilisation du tableau de bord RH comme instrument de communication entre les différents services de l'organisation pour qu'il puisse mieux coordonner leurs actions correctives. Et pour les 35% qui restent disaient qu'il ne peut pas être outils de communication.

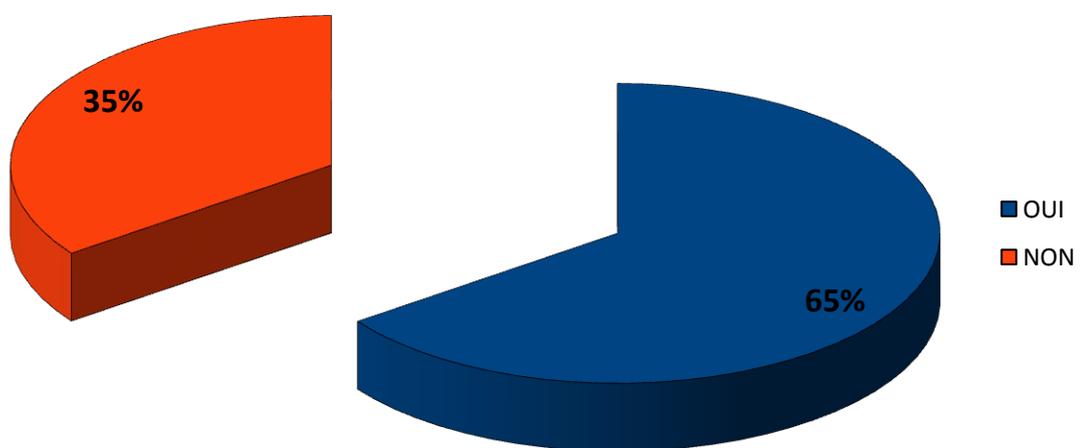
Q N°9 : existe-il une relation entre le tableau de bord RH et le reporting ?

Tableau 13 : L'existence de la différence entre le TBRH et le reporting

Désignation	Effectif	Pourcentage
Oui	13	65%
Non	07	35%
Totalité	20	100%

Source : établie par nous même à partir des données de l'enquête.

Figure 10 : L'existence de la différence entre le TBRH et le reporting



Source : établie par nous même à partir des données de l'enquête.

D’après les résultats obtenus on a remarqué que les personnes qui connaissent ce qui veut dire le TBRH se sont les mêmes personnes qui ont répondu par oui autrement dit par l’existence de relation entre le TBRH et le reporting, cette relation apparaît dans leurs structures, et le contenu mais aussi il existe une grande différence entre eux c’est que le reporting est plus détaillé que le TBRH et pour les 35% qui reste on dit le contraire.

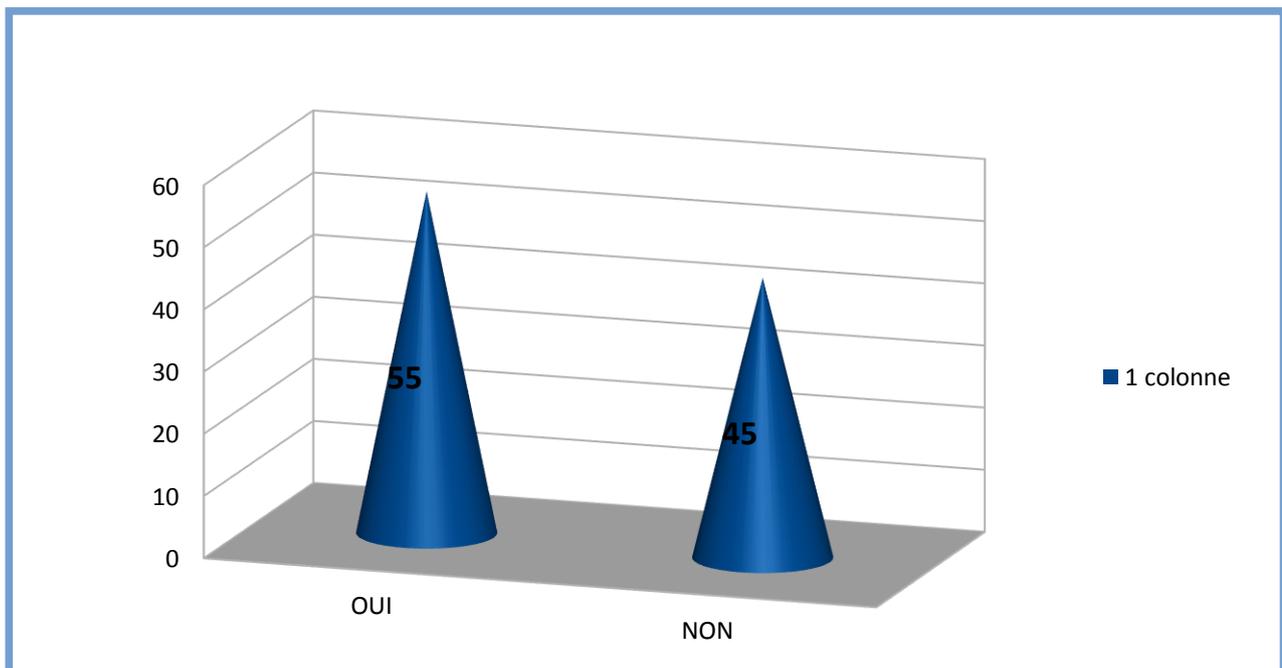
Q N°10 : pensez-vous que le TBRH est un bon indicateur de la performance des ressources humaine de l’entreprise SONATRACH ?

Tableau 14 : le TBRH est un bon indicateur de performance

Désignation	Effectif	Pourcentage
Oui	11	55%
Non	09	45%
Totalité	20	100%

Source : établie par nous-même à partir des données de l’enquête.

Figure 11 : le TBRH est un bon indicateur de performance.



Source : établie par nous-même à partir des données de l’enquête.

Les résultats du tableau ci-dessus montrent que 55% interrogés ont répondu par Oui, ils pensent que le TBRH est un très bon indicateur de performance pour l'entreprise car ce dernier permet d'avoir une vision globale sur la situation de l'entreprise. Et pour les 45% qui reste ne pensent pas que c'est un bon indicateur de performance.

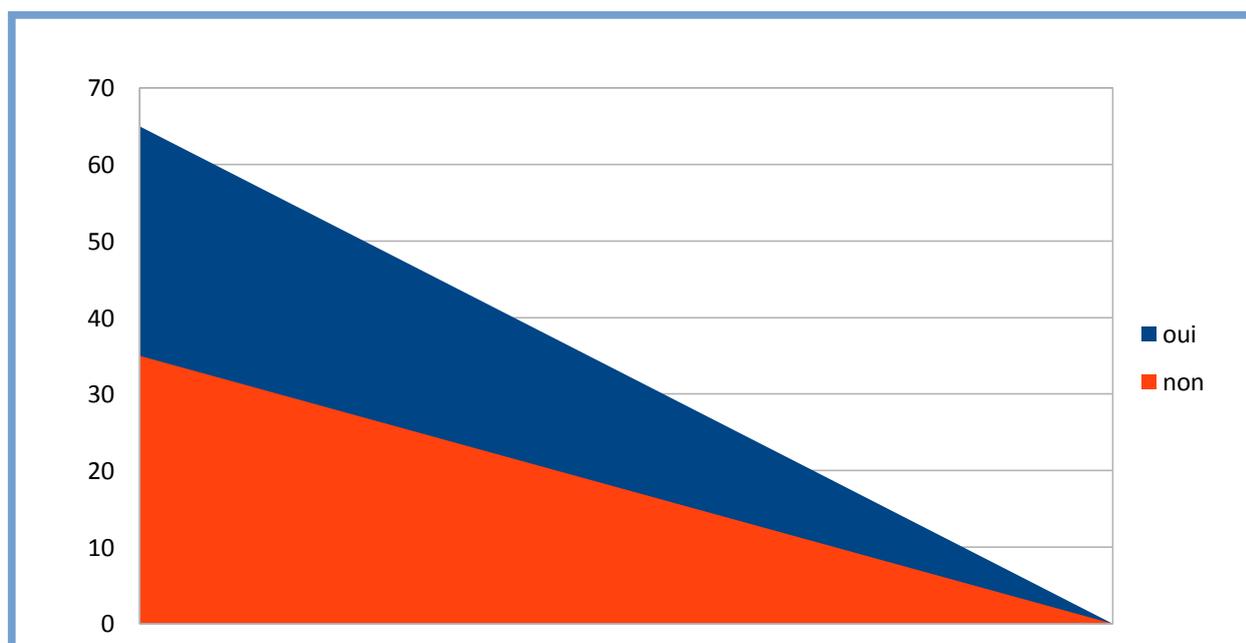
Q N11 : la direction prend-elle en considération les résultats dégagés par le TBRH ?

Tableau 15 : prendre en considération les résultats obtenus par le TBRH

Désignation	Effectif	Pourcentage
Oui	13	65%
Non	07	35%
Totalité	20	100%

Source : établie par nous même à partir des données de l'enquête.

Figure 12 : en considération les résultats obtenus par le TBRH prendre



Source : établie par nous même à partir des données de l'enquête

Donc comme vous voyez dans les résultats du tableau ci-dessus que 65% personnes disait que la direction prend en considération les résultats dégagés par le TBRH, c'est non pour quoi l'utilisé et perdre tout le temps. et concernant les 45% qui reste ont dit le contraire.

A travers ce chapitre, nous avons répondu à notre question de recherche en analysant les données collectées à partir de l'entretien effectués et les documents fournis par l'organisme d'accueil.

En effet nous avons vu auparavant que les responsables RH ont des compétences qui peuvent être mieux utilisées pour atteindre les objectifs de fixés aux le DRH pour atteindre les objectifs de l'entreprise parce qu'ils ont des connaissances théoriques sur le TBRH

Ont fini par dire que d'après nos connaissances théoriques, on a constaté qu'il ya un manque d'indicateurs dans leurs TBRH utilisé par l'entreprise (formation, structurel, rémunération).

Conclusion générale

Pour mettre en place un système de pilotage de la fonction ressources humaines, il convient de mettre en place des outils de pilotage et parmi ces outils figure le tableau de bord RH qui mesure la performance du service RH et sa contribution à l'atteinte des objectifs globaux de l'entreprise.

Le tableau de bord RH est un outil de gestion à court terme il constitue un support à la fois rapide et dynamique, il utilise des indicateurs très importants pour la mesure de la performance d'une part et des instruments plus significatifs d'autre part.

Au terme de ce mémoire, il convient de revenir et de rappeler les objectifs que nous nous sommes assignés, nous avons fixé comme objectif principal, le tableau de bord comme outil de pilotage et de mesure de la performance.

Dans le cadre théorique nous avons, intitulé deux chapitres, dans le premier chapitre, nous avons intéressé à l'exploration du concept du TBRH. Et pour le deuxième, nous avons essayé d'éclairer la compréhension des concepts de la performance et du pilotage et les notions liées, avant d'entamer notre cas pratique qui est le plus important.

Notre stage, effectué à la RTC SONATRACH dans laquelle on a pu construire une image plus ou moins générale sur son fonctionnement et ses caractéristiques, et les documents reçus nous ont permis d'élaborer un tableau de bord RH et pouvoir déterminer l'efficacité de cet outil sur le pilotage de la performance de l'entreprise.

LA RTC SONATRACH, doit disposer d'un tableau de bord RH qui va lui permettre de déterminer ces forces et ces faiblesses pour combattre la prédominance des indicateurs et qui permet de faire une analyse sur les missions et les finalités du tableau de bord RH, et son apport sur la performance RH mais aussi de confirmer ou d'infirmer l'hypothèse de travail cité au début de mémoire.

Dans le cadre d'une meilleure gestion des ressources humaines, quelle est l'importance d'instaurer un tableau de bord RH comme outil de pilotage et de mesure de la performance RH au sein de l'entreprise SONATRACH ? Pour y répondre, nous avons constaté que la SONATRACH est consciente de l'utilité d'élaborer un tableau de bord RH et accorde une place importante lors de la définition de sa politique en matière de gestion des ressources humaines. Étant totalement impliqué, le DRH veille à concevoir le tableau de

bord et à le remettre dans les délais à la direction et ce afin d'exploiter les informations qui y figurent et de servir en tant qu'outil de pilotage de la fonction RH.

Par cette recherche nous espérons avoir atteint notre objectif, lequel consistait à cerner l'importance d'instaurer un tableau de bord comme outil de pilotage de mesure et d'évaluation de la performance au sein d'une société telle que SONATRACH, lorsque celle-ci est intégrée dans sa démarche stratégique. Du traitement des données aux identifications des indicateurs de performance et de leur mesure à la réponse des enjeux de la société SONATRACH, le tableau de bord représente un vecteur déterminant de progression et d'optimisation de sa valeur ajoutée. Il est l'un des piliers de son développement et sa croissance. Une grande part de sa performance organisationnelle est conditionnée par son efficacité et sa capacité à répondre aux besoins du terrain. Le tableau de bord est un instrument de veille, il doit permettre de déceler les opportunités et prévenir les risques nouveaux, en mettant en évidence les écarts entre une situation prévue et une situation réelle. Pour que les managers à SONATRACH puissent prendre des décisions et aboutir à la réalisation d'objectifs stratégiques, ils doivent se référer davantage à cet outil.

Cependant, tout travail scientifique recense des insuffisances, ceci appelle à l'ouverture d'autres pistes de recherches futures, relatives à la thématique : tableau de bord RH outil de pilotage et de mesure de la performance.

Bibliographie

Ouvrage :

ABDELLATIF KHEMAKHEM, « *Dynamique de contrôle de gestion* », 2^{ème} édition, d'undo, 1984, P14 ;

ALAZARD C, Sabine SEPARI, « *contrôle de gestion* », Ed. DUNOD, paris, 2007, P634 ;

ALAZARD. C et S. SEPARL, « *contrôle de gestion, manuel et application* » DUNOD, Paris, 2007, p85 ;

ALAZARD.C & S. SEPARI, [2010] ; « *DCG 11 : CONTROLE DE GESTION : Manuel et Applications* », 2^{Éd} : DUNOD, 2010, P.6 ;

ANNICK Cohen-Haegel : « *toute la fonction ressources humaines* » 2[°] Edition : DUNOD, Paris, 2010 ;

AUTISSIER. D Blandine Simonin « *mesurer la performance des ressources humaines* », P72 ;

BERNARD. M, et al., « *Piloter les performances RH* », édition liaisons.2008, P21 ;

BURLAUD. M et al., « *Définition du contrôle de gestion et hypothèses du modèles* », ALAIN BURLAUD ÉD, le contrôle de gestion. La découverte, 2006, P.9-23 ;

CHARLES. H Besseyre des Horts, « *RH au quotidien, 100 fiches* », 2^{éd}, Dunod, Paris, 2015, P604 ;

DORIATH. B, « *contrôle de gestion en 20 fiches* », édition Dunod, Paris, 2008, p72 ;

GERVAIS.M, « *le contrôle de gestion* », 6^{ème} édition, Economica, Paris, 1997, p294 ;

GERVAIS.M, « *Contrôle de gestion* », 8^{ème} édition, economica, Paris, 2005.

H. LÖNING, V. et al., SOLE [2008]; « *le Contrôle de Gestion, Organisation, Outils et Pratiques* », DUNOD, 3^{ème} édition, 2008, P. 83 ;

JEAN-Pierre Taieb « *Valoriser la performance RH Un enjeu pour la productivité de l'entreprise* », éd Dunod, Paris, 2016, P128 ;

JEAN-Yves Le Louarn « *les tableaux de bord ressources humaines* » éditions LIAISONS ; Paris ;2008, p 13 ;

LAURENT Cappelletti, « *Le contrôle de gestion de l'immatériel* », Dunod, Paris, 2012, page8 ;

LEROY.M, « *Le tableau de bord au service de l'entreprise* », Edition d'organisation, Paris, 2001, P143 ;

LOINING.H, « *le contrôle de gestion des organisations et mise en œuvre* », 2ème édition, Paris, DUNOD.2003, p101 ;

LURKIN, P, « *Etats financiers, analyse et interprétation* », Bruxelles : Boeck-Wesmack, 1990, p88 ;

MARTORY.B, « *contrôle de gestion sociale* », Vuibert, 8ème édition, paris, 2015 ;

SELMER. C, « *Concevoir le tableau de bord, outil de contrôle de pilotage et d'aide à la décision* », édition Dunod, Paris, 1998, p 29 ;

TAIEB, Jean-Pierre « *Valoriser la performance RH* », éd DUNOD, Paris, 2016, p 132 ;

TAIEB, J-P, « *les tableaux de bord de la gestion sociale* », 4e édition, paris, 2004, p 01 ;

VOYER. P « *Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance* »2e éd. PRESSES DE L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC, 2006, p84 ;

VOYER. P, « *Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance* » 2ème édition, Presses de l'Université du Québec, Sainte-Foy, 2006 P. 61 ;

Thèse et Mémoire :

GUENFISSI Nabila, NISSAS Aicha, Mémoire, « *tableaux de bord un outil de pilotage de la fonction ressource humaine* » P 48 ;

KHALLOUK TEMSAMANI. Y, Thèse professionnelle du MRH, « *Quels tableaux de bord pour un meilleur pilotage de la fonction RH* » (cas d'une Banque), [en ligne]. Le 01 /08/2022 Disponible à l'adresse <http://www.memoiregratuit.com/tableau-de-bord-rh/.p38> ;

Articles et revues :

Justine Uribe, « *pilotage RH : objectifs, indicateurs et solutions* » janvier 19, 2021 ;

Karine Fontaine-Gavino Adrien Zambeaux, « *Bilan social et tableaux de bord: des outils de pilotage au service des ressources humaines* »COLLECTION « *Les diagnostics de l'emploi territorial* » hors série n°9 ;

Site web :

ALAIN FERNANDEZ, paru sur le Site <http://www.piloter.org/references/copyright.htm>, ©copyright 1998-2016 ;

Source : ALAIN FERNANDEZ, L'essentiel du tableau de bord ;

ALAIN FERNANDEZ, op.cit., p 262 et 263 ;

<https://www.cairn.info/revue-projectique-2017-2-page-93.htm> le23/06/2022 à 10 :00h

<https://www.fonction-publique.gouv.fr> le 31/07/2022 à 11 :00h ;

<https://www.theses.fr> le 27/06/2022 à 14 : 30h ;

Table des matières

Table des matières

Remerciement	
Dédicace	
Liste des tableaux	
Table des figures	
Introduction générale.....	1
Chapitre I: Les concepts généraux sur le contrôle de gestion et les tableaux de bord (TB ET TBRH)	
Section 1 : Aperçu Général sur le CG et TB	4
1. Définition du contrôle de gestion	4
2. Les outils de contrôle de gestion	5
2.1 Le système d'information.....	6
2.2 Le budget	6
2.3 Le tableau de bord et tableau de bord RH	6
2.4 Le reporting	6
2.5 Le benchmarking	6
3. Définition et caractéristiques d'un tableau de bord.....	7
3.1 Définition d'un tableau de bord.....	7
3.2 Caractéristique du tableau de bord	8
4. Les indicateurs et fonctions d'un tableau de bord.....	8
4.1 Les indicateurs d'un TB	8
4.1.1 Définition d'un indicateur.....	9
4.1.2 Conditions de pertinence des indicateurs.....	9
4.1.3 Typologie des indicateurs	10
4.2 Fonctions du tableau de bord.....	10
5. Les méthodes de conception d'un tableau de bord.....	11
5.1 Présentation de la méthode GIMSI.....	12
5.1.1 Définition de la méthode :.....	12
5.1.2 Les étapes d'élaboration de la méthode	13
5.2 Présentation de La méthode JANUS	14
5.3. La méthode OVAR :.....	15
6. Limites du tableau de bord :	16
Section 2 : Généralités sur TBRH :.....	17
1. Définition FRH et missions :.....	17
1.1 Définir la fonction ressource humaine (FRH) :	17
1.2 Les activités de la fonction RH :.....	18
2. Le tableau de Bord RH :.....	19

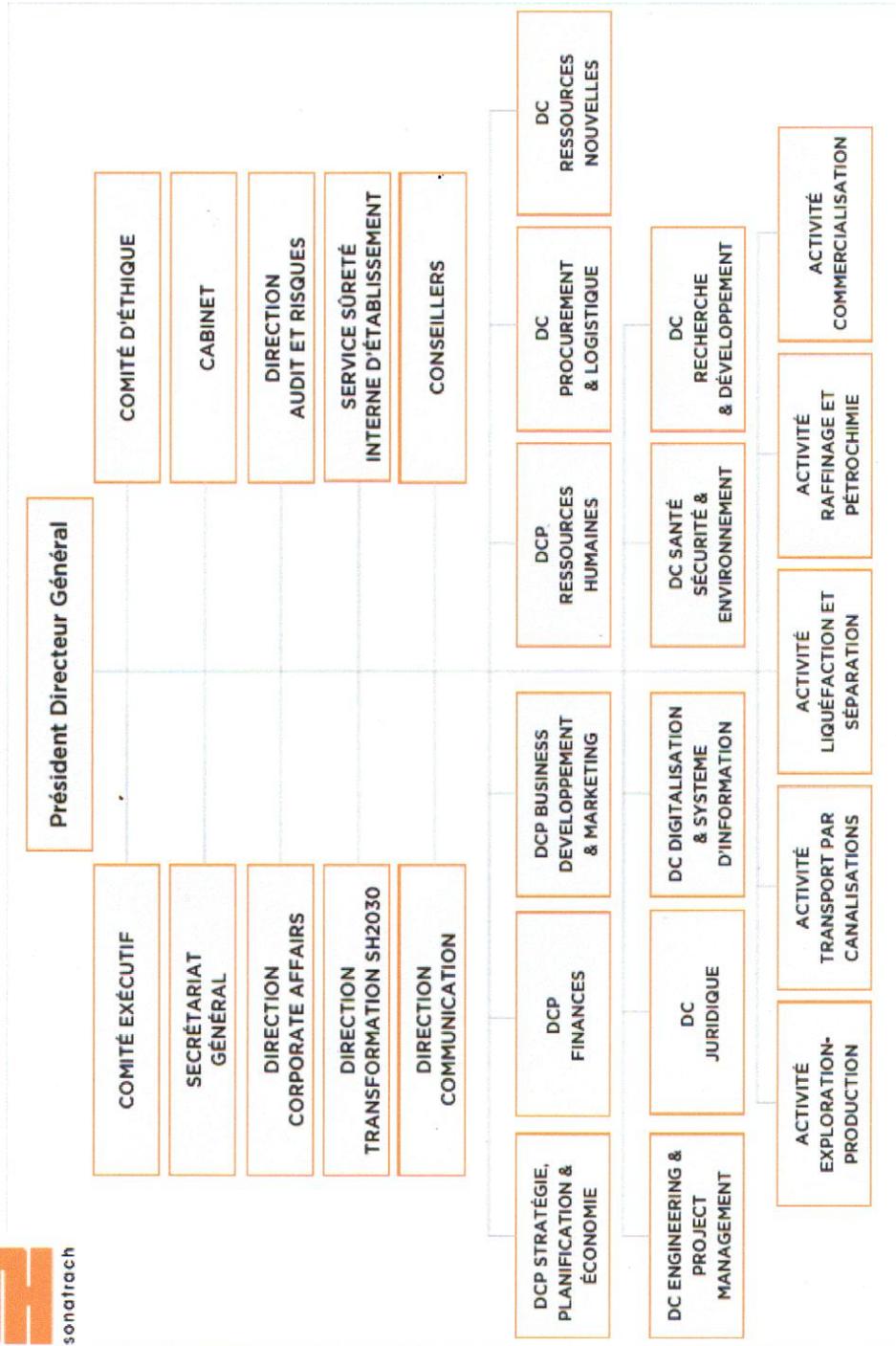
3. Typologie des tableaux de bord RH	20
3.1 Les tableaux de bord opérationnels RH.....	20
3.2 Les tableaux de bord de résultats RH	20
3.3 Les tableaux de bord de coûts et de revenus RH	20
3.4 Les tableaux de bord RH stratégiques	20
4. Les différents outils d'un tableau de bord RH :	21
4.1 Les écarts :	21
4.2 Les ratios :	21
4.3 Les graphiques :.....	21
4.4 Les tableaux :.....	22
4.5 Les clignotants :.....	22
5. Le rôle des tableaux de bord ressources humaines.....	22
Chapitre II: Le tableau de bord est un outil de pilotage et mesure performance de la fonction Ressource Humaine	
Section 01 : Mesure la performance de la fonction ressource humaine	24
1. Définition des concepts	24
1.1 La performance :.....	24
1.1.1 Historique :.....	25
1.1.2 Les niveaux de la performance :	25
1.2 Indicateur :.....	26
1.3 La performance RH :	27
2. Mesure la performance RH :	27
2.1 Les cinq raisons de mesurer la performance :	28
2.2 Les niveaux de mesure de la performance RH :.....	29
2.3 Les types de la performance de la fonction ressource humaines :.....	29
3. Les indicateurs de la performance RH :	30
4. Les fonctions RH et leurs performances :	31
4.1 Performance de formation :	31
4.2 Performance de recrutement :	31
4.3 Performance de rémunération :.....	31
4.4 Performance de la gestion des compétences :.....	32
4.5 Performance de gestion des carrières :	32
Section 2 : Le pilotage de la fonction RH	32
1. Les objectifs du système de pilotage.....	33
2. Les fonctions clés d'un système de pilotage :	33
3. Les différents outils du pilotage RH :	33
4. Les indicateurs clés de performance (KPI) pour mesurer les actions RH :.....	34

4.1 La performance RH :	34
4.2 La prévision RH :	34
4.3 Le recrutement :.....	34
4.4 La formation professionnelle :.....	34
4.5 La mobilité interne :	35
4.6 La rémunération :.....	35
4.7 Les indicateurs financiers RH :.....	35
5. Les facteurs clés de succès d'un pilotage RH performant	35
Chapitre III: Partie pratique	
Section 1 : présentation de l'organisme de l'accueil.....	37
1. Présentation générale de la SONATRACH.....	37
1.1 Les activités de la SONATRACH :.....	38
1.2 La présentation du champ d'étude : Région Transport Centre (RTC)	44
2. Présentation de la structure de Département des Ressources Humaines.....	45
2.1 Organigramme du Département (RHU)	46
2.2 Les Taches du département (RHU)	46
3. Présentation de la méthodologie de recherche	47
3.1 L'échantillon d'étude	47
Section 02 : Analyse et interprétation des résultats.....	48
Première partie : La présentation de l'entretien et l'analyse des données issus de service RH. 48	
1. Analyse et interprétation de données rassemblées par l'entretien.....	48
Deuxième partie : Analyse et interprétation de données	
1. Analyse et interprétation de données rassemblées par le questionnaire	57
Conclusion générale	70
Bibliographie	
Annexes	
Résumé	

Annexes

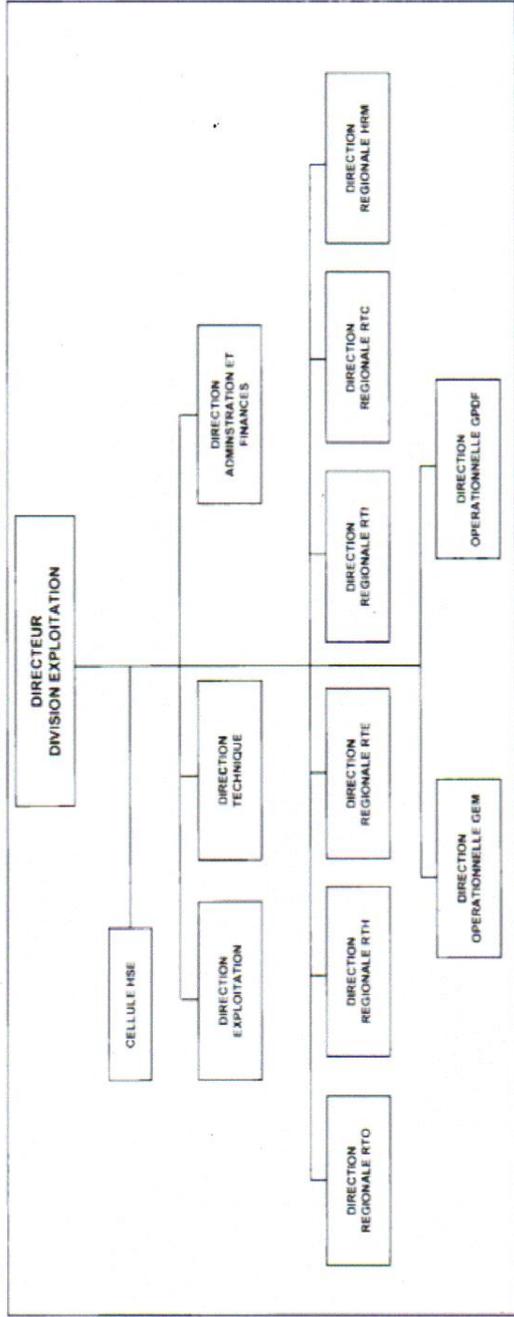
	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
Effectifs (Nombre d'agents permanents) :	550	630	709
Entrées (arrivées par recrutement externes, mutations) :	40	105	88
Sorties (Départs mutations, retraite, licenciement, décès...) :	110	25	9
Masse salariale :	11.899.000.000 DA	8.545.000.000 DA	9.780.000.000
Accidents de travail avec arrêt :	3	4	3
Nombre de jours d'absence (absence autorisées : Maladies, absences irrégulières....)	704	750	600

ORGANIGRAMME DE LA MACROSTRUCTURE DE SONATRACH



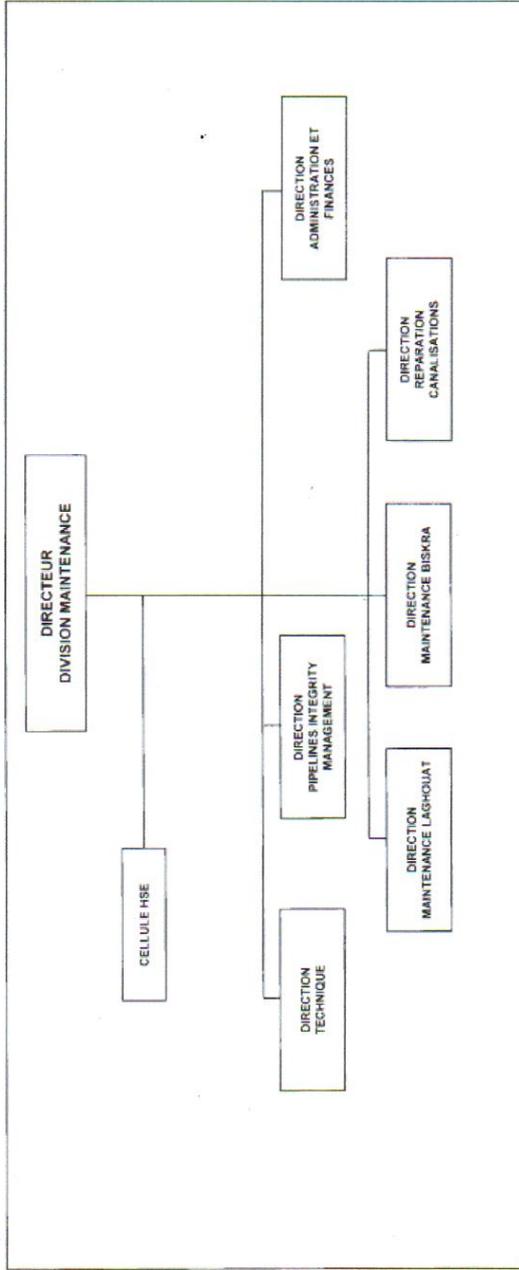


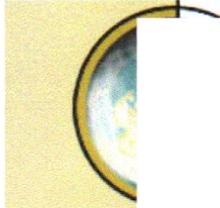
ORGANIGRAMME DE LA DIVISION EXPLOITATION



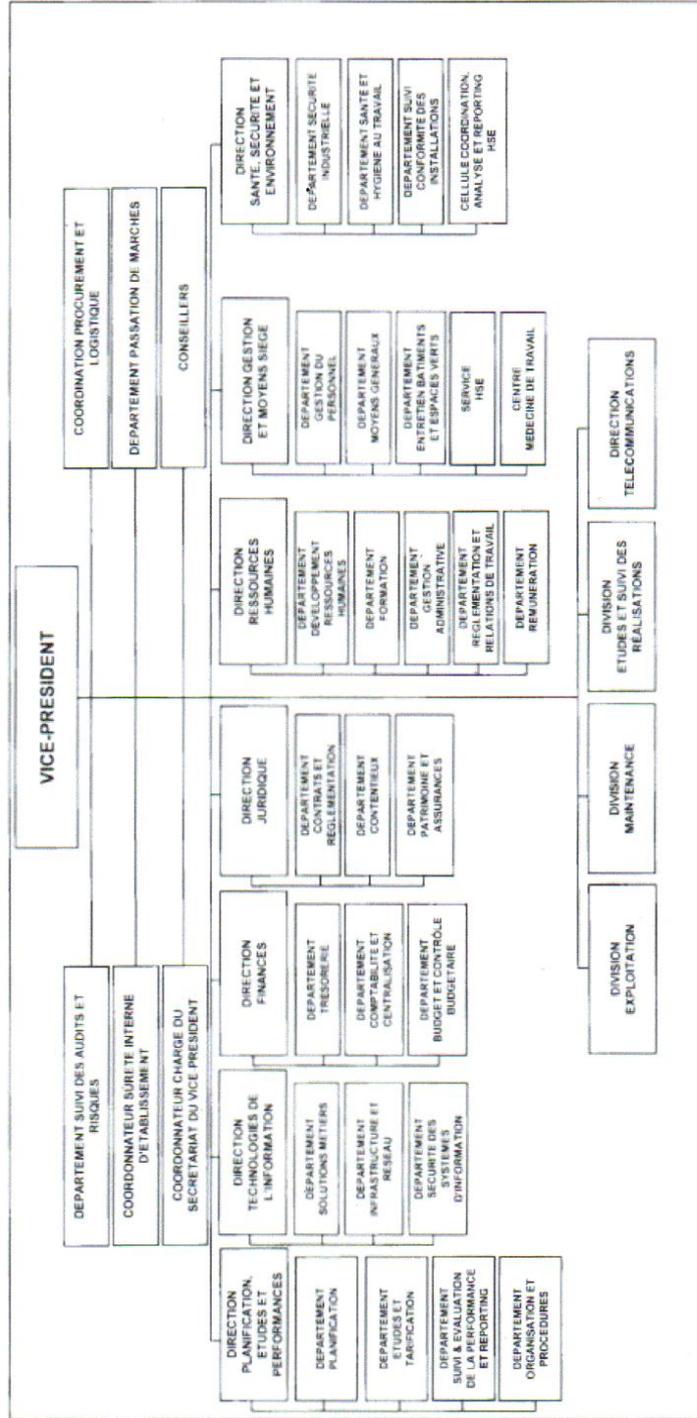


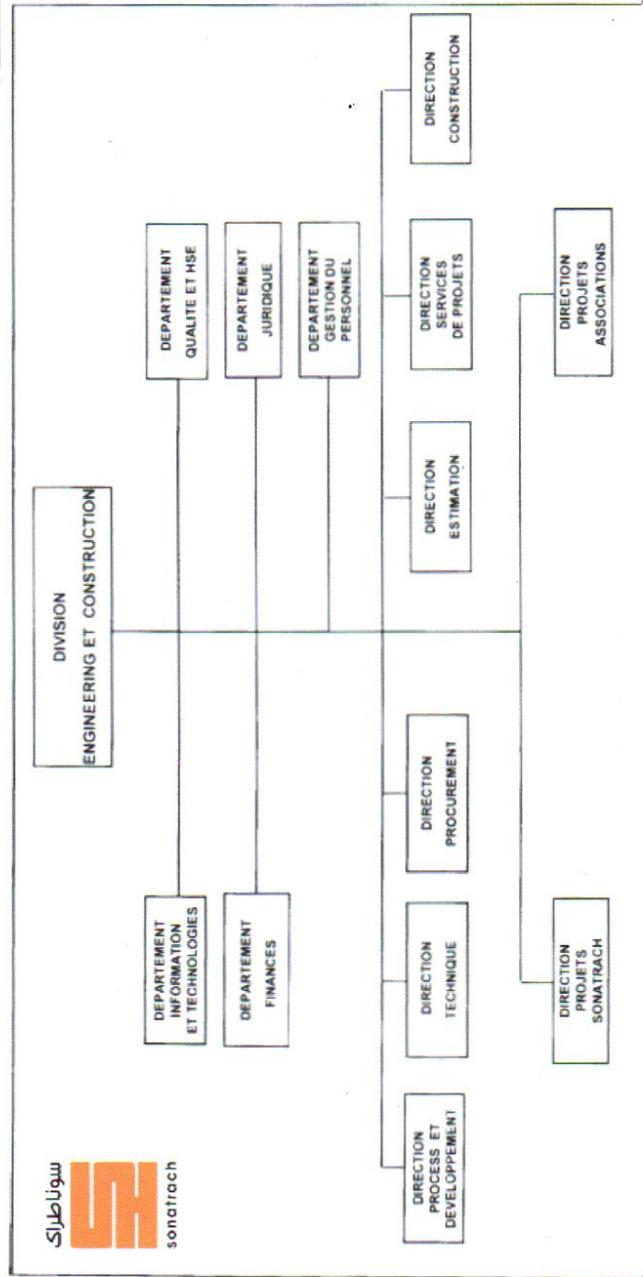
ORGANIGRAMME DE LA DIVISION MAINTENANCE





ORGANIGRAMME DE L'ACTIVITE TRANSPORT PAR CANALISATIONS



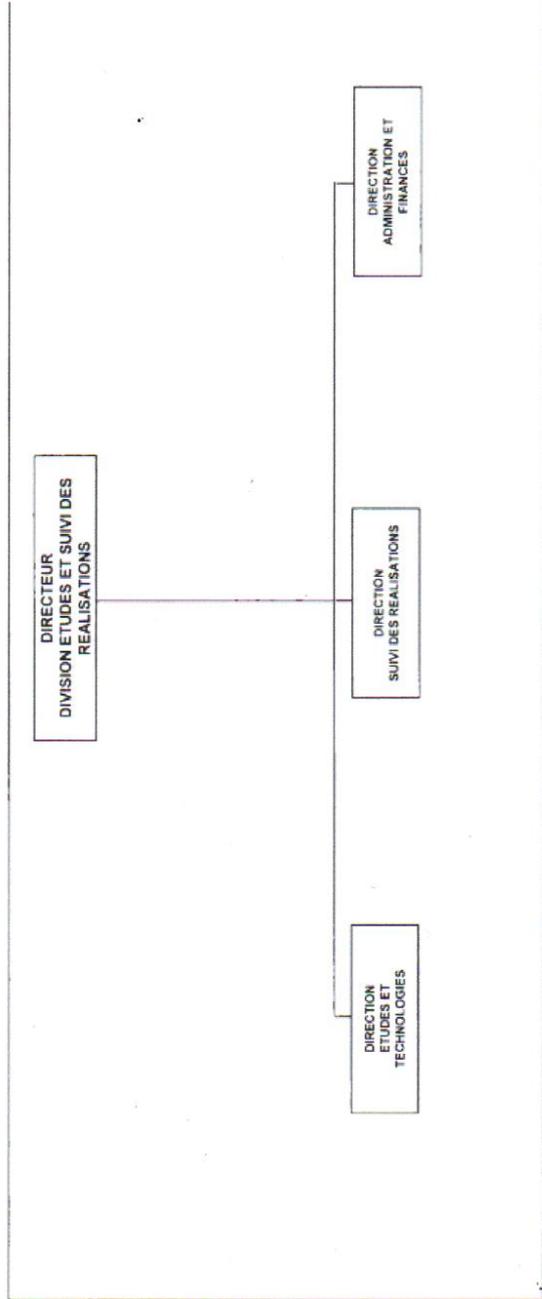


سوناتراش
SM
sonatrach

→ **Activité TRC**

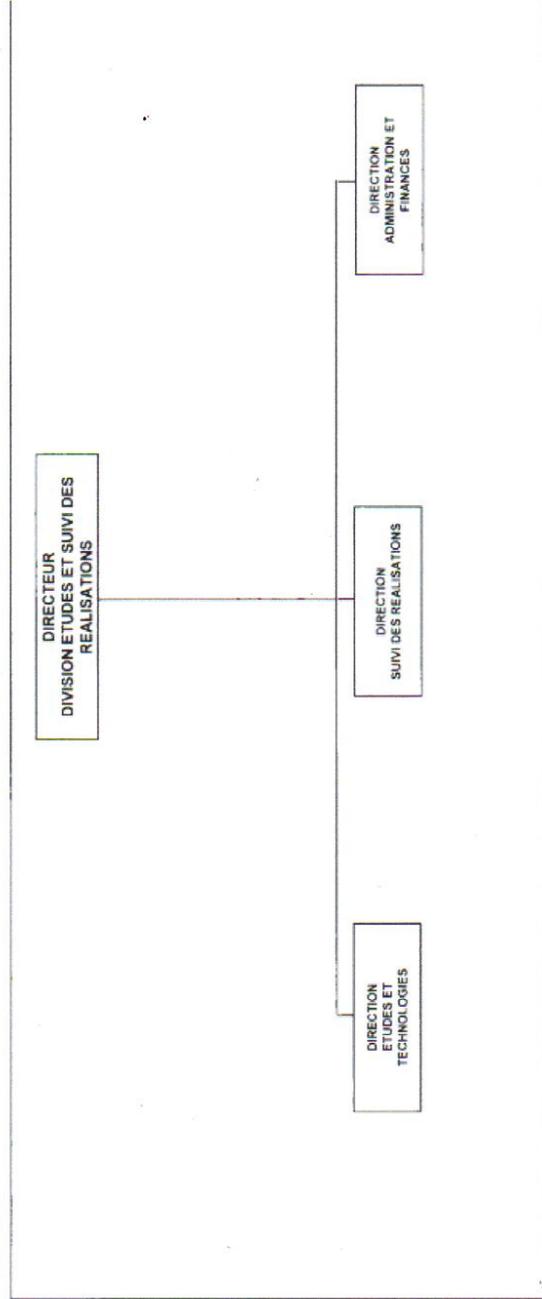


ORGANIGRAMME DE LA DIVISION ETUDES ET DEVELOPEMENT





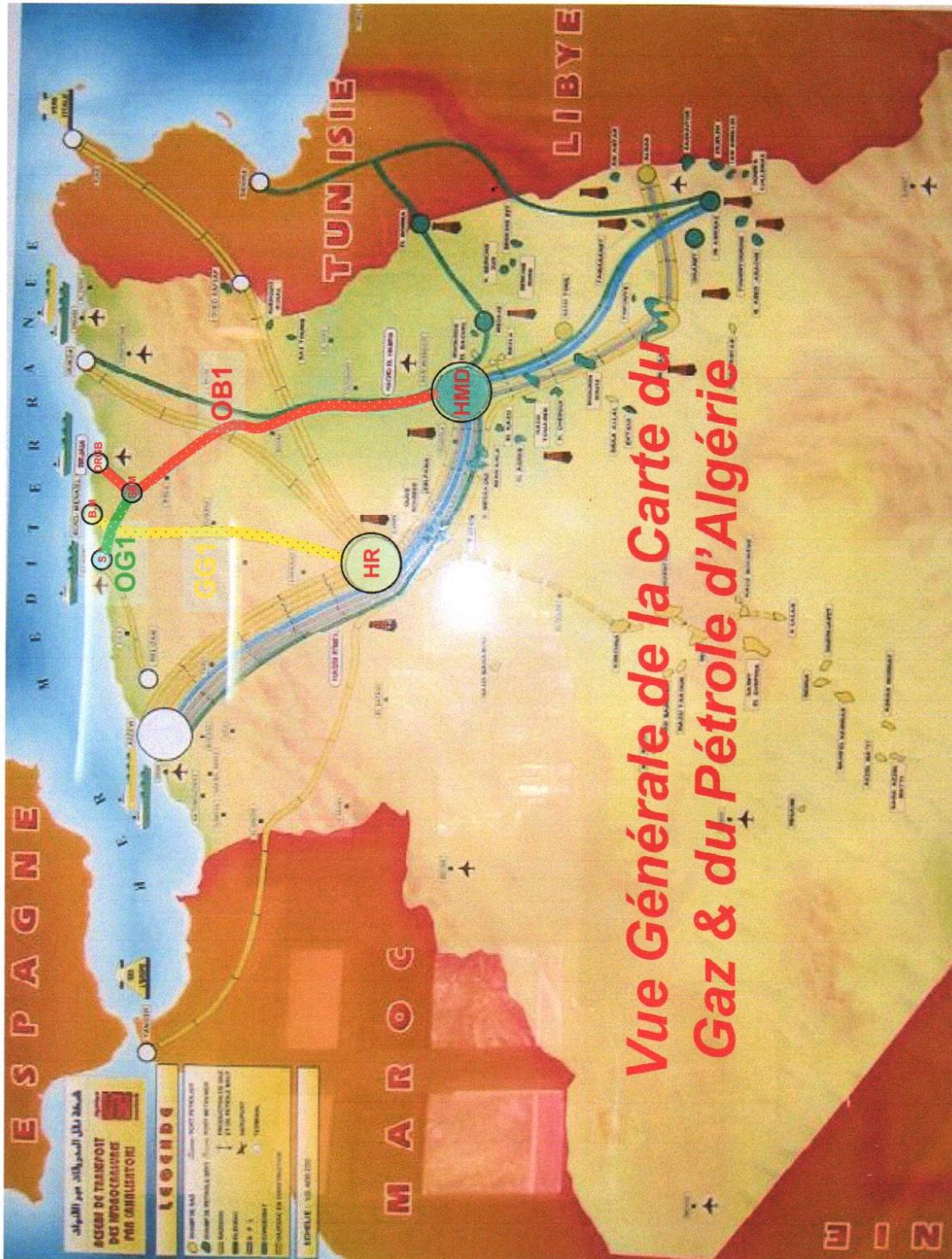
ORGANIGRAMME DE LA DIVISION ETUDES ET DEVELOPPEMENT



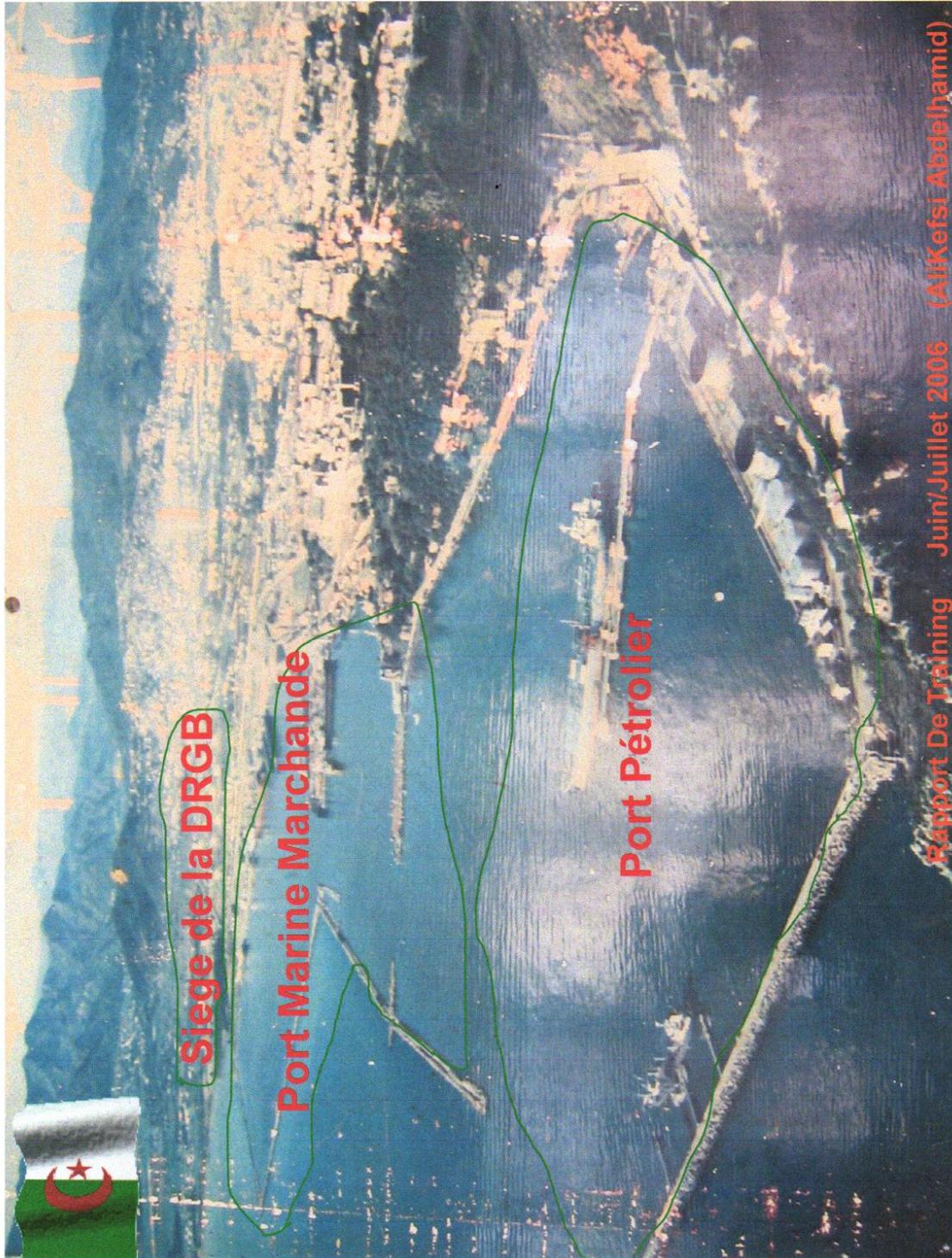
Carte du Réseau de Transport

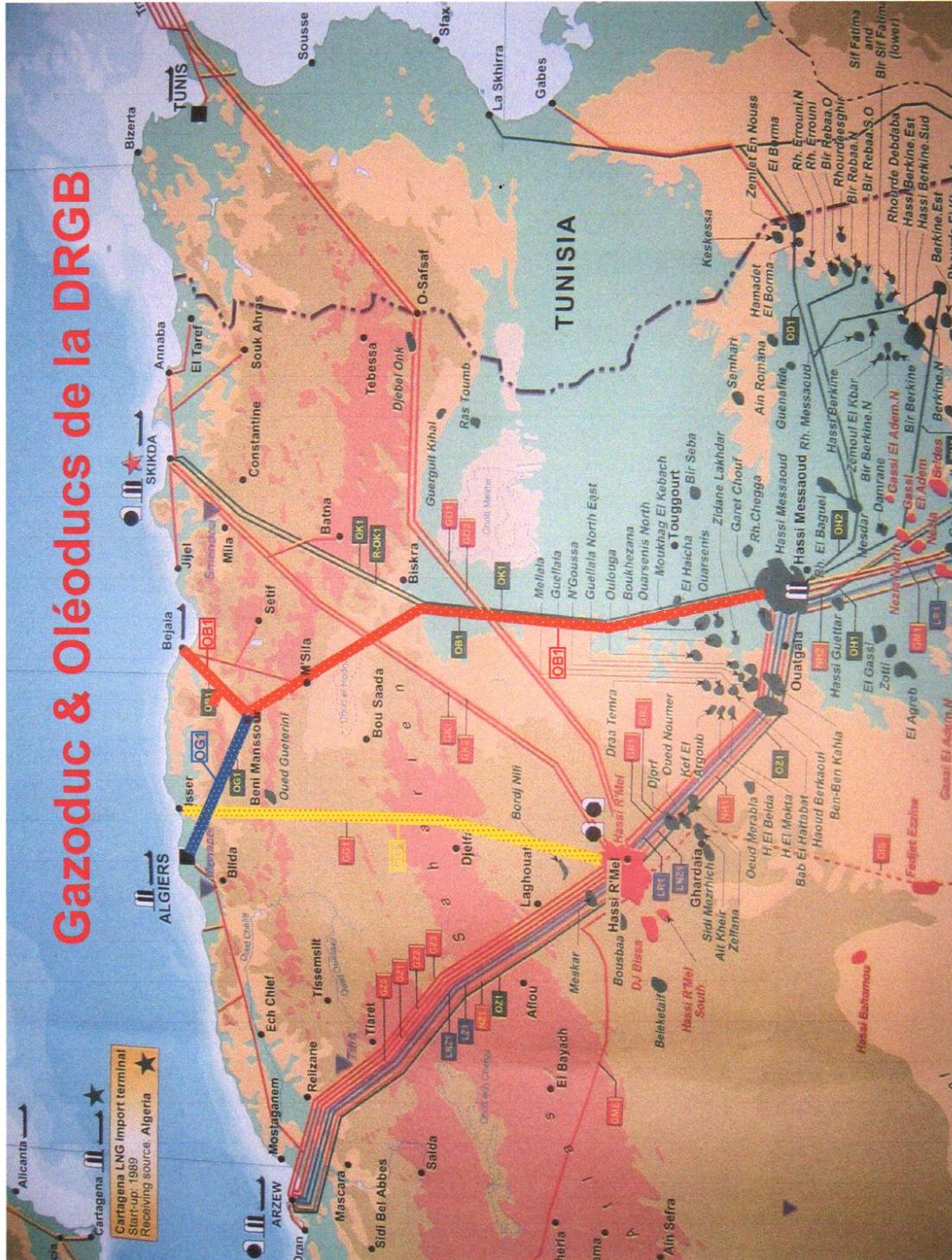






**BERG
ERD**



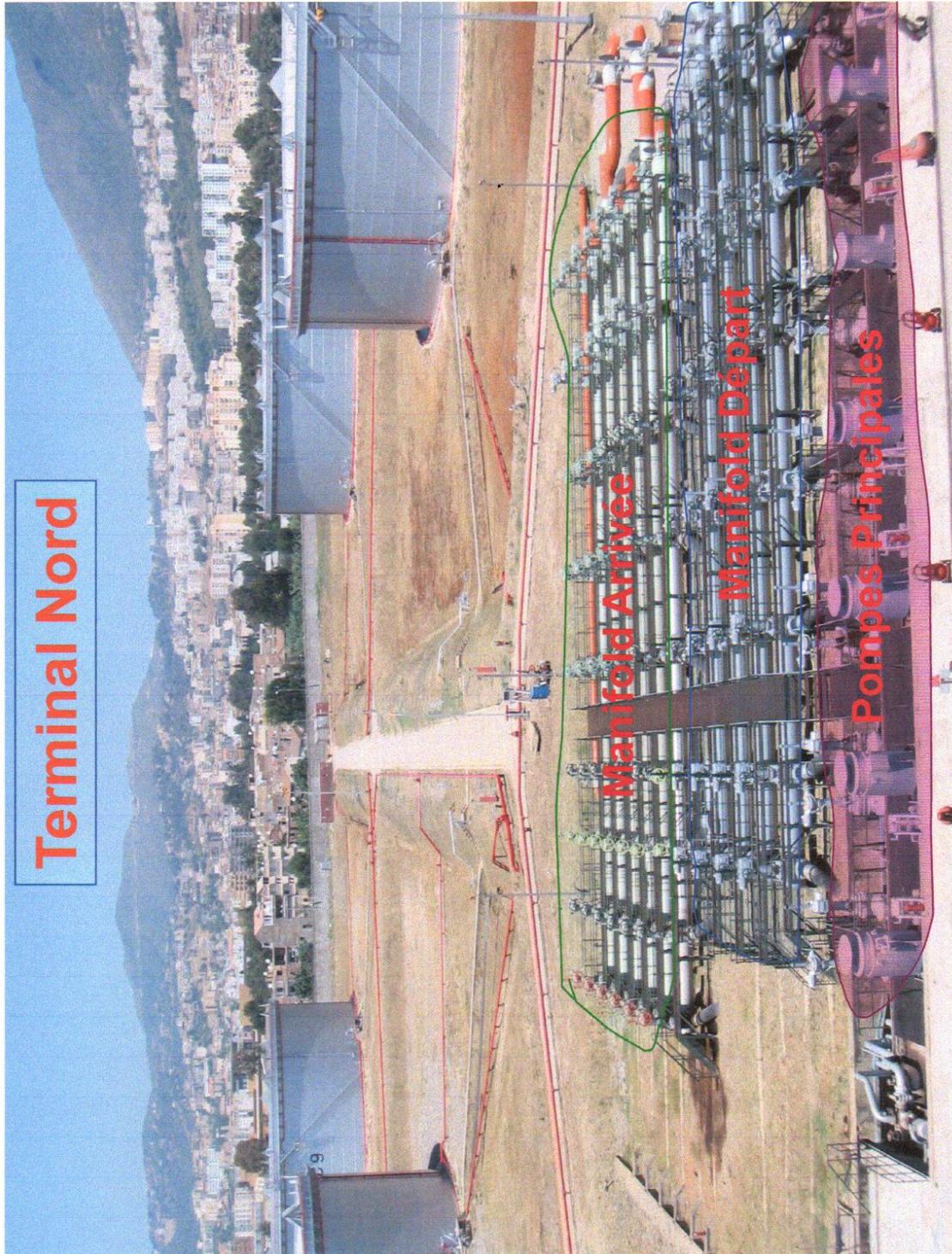




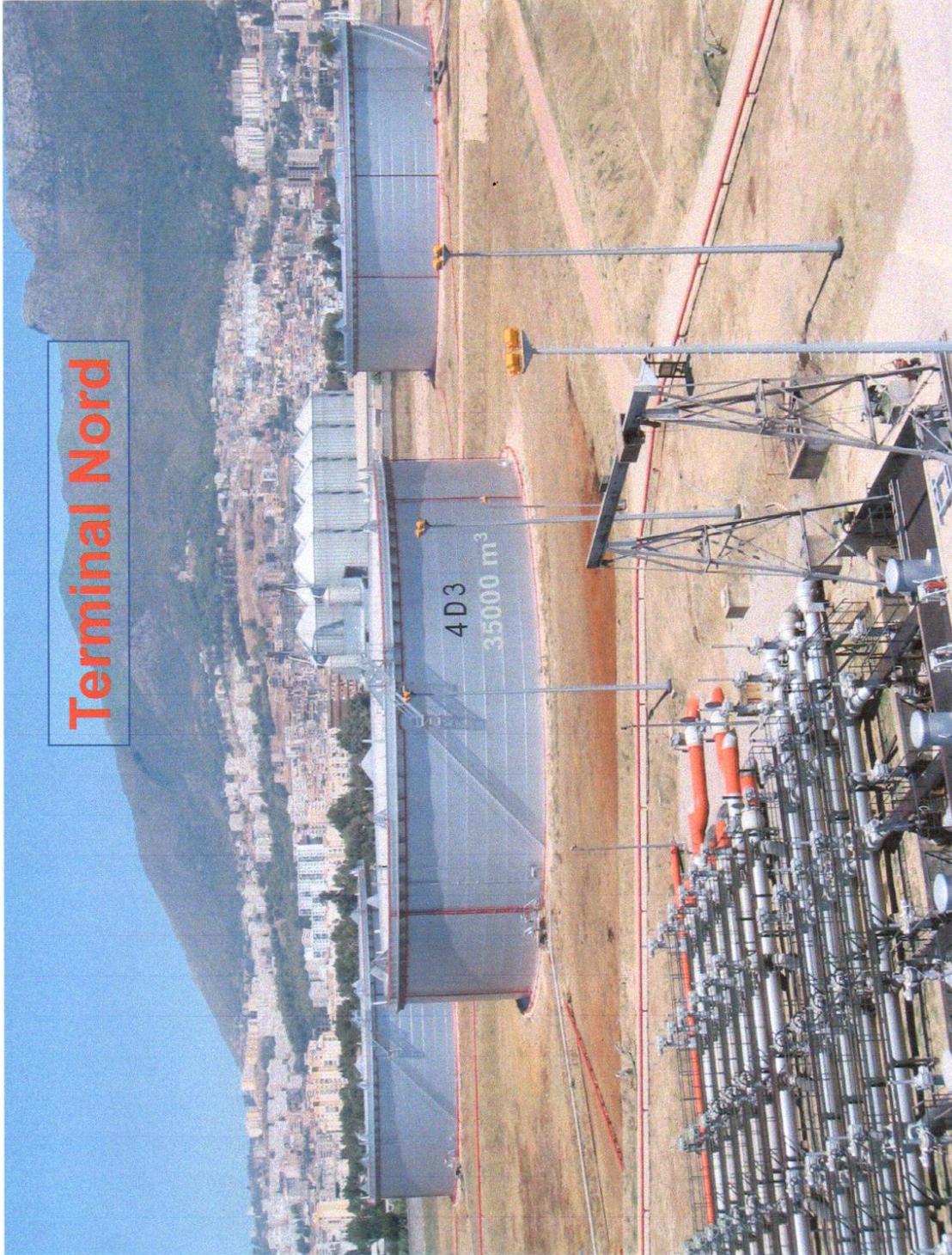


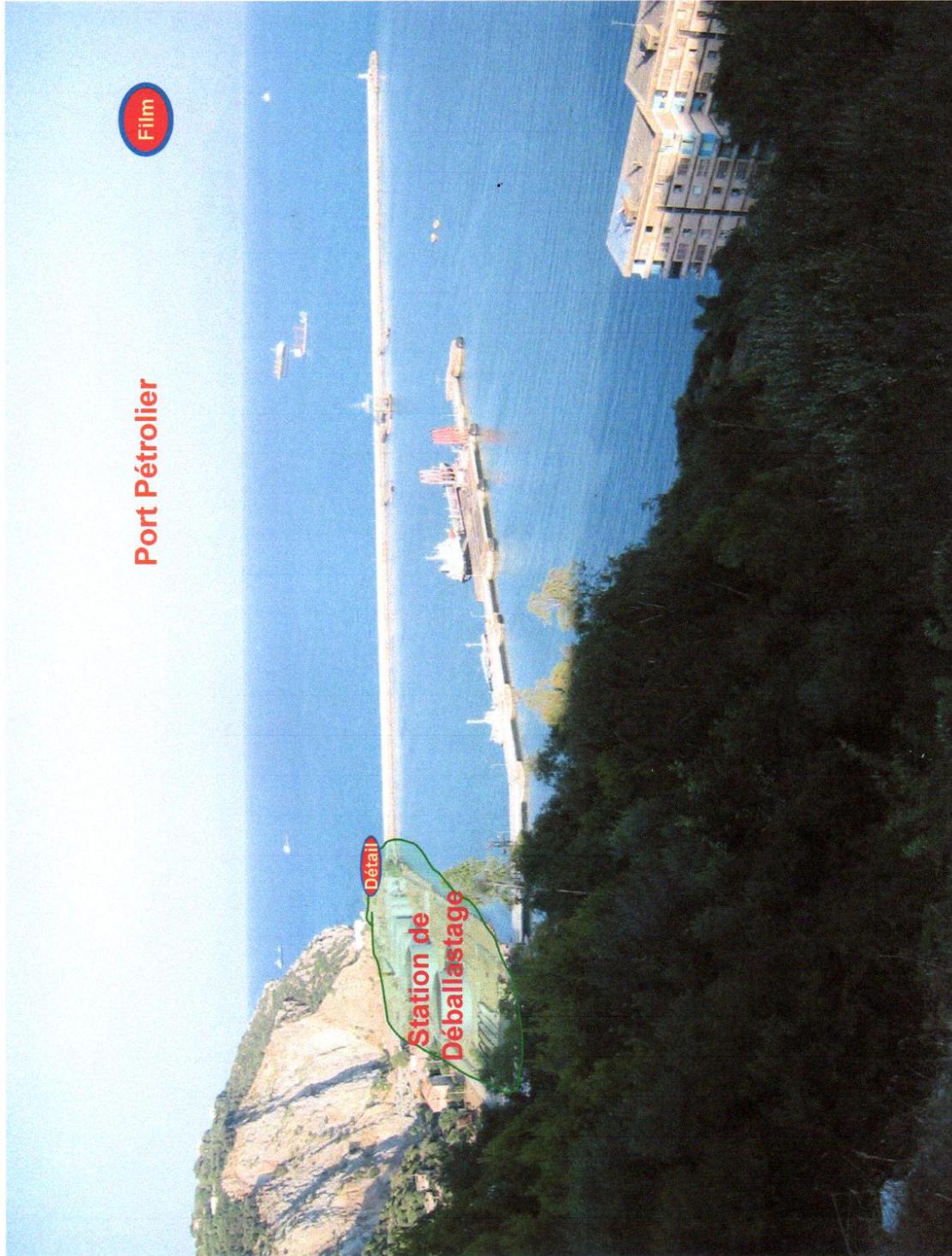


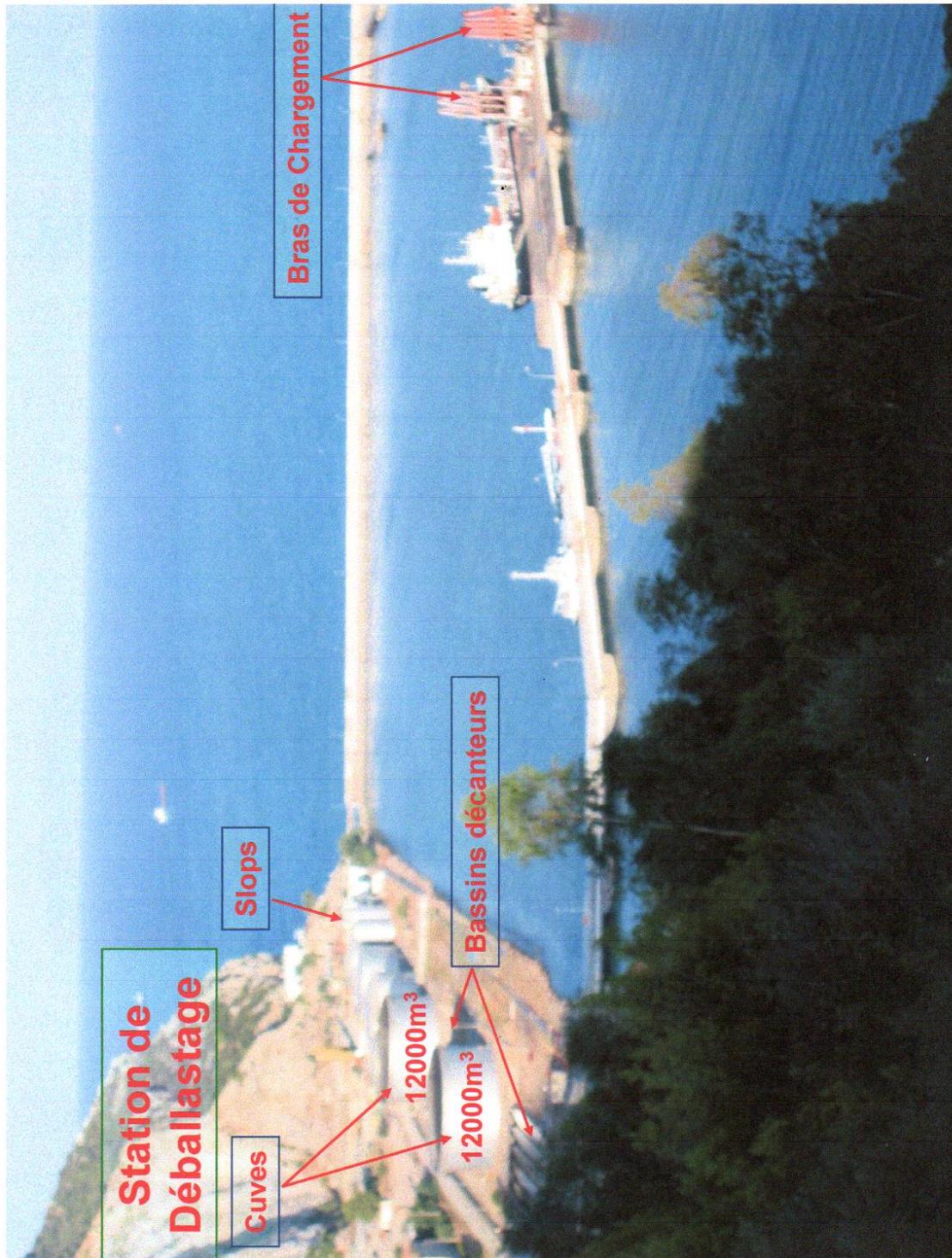
Tour de Contrôle

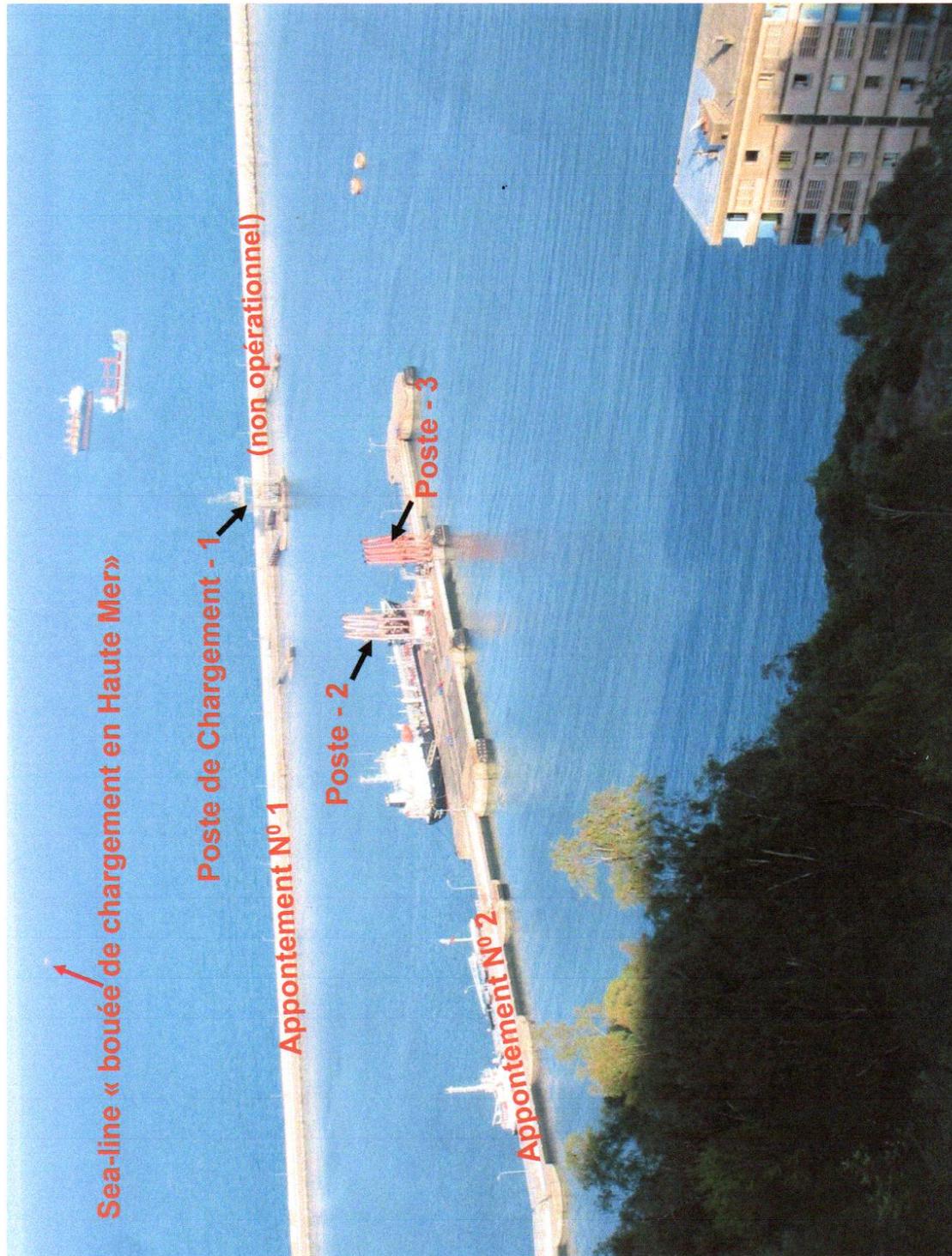












Résumé :

Un tableau de bord RH est un outil de pilotage qui permet de collecter et de mesure des données fournies par des indicateurs RH (absentéisme, masse salariale, données salariales etc...). Ce tableau analytique est un outil d'aide à la prise de décision et à la définition de la stratégie RH de l'entreprise.

Sa réalisation est indispensable pour plusieurs raisons tout d'abord, il permet de se faire une idée rapide de l'efficacité des ressources humaines, de leur diversité et des dysfonctionnements sociaux existants ou risquant d'apparaître, est aussi un outil de prévision d'aide à la décision.

Enfin le tableau de bord RH est un excellent outil de communication interne avec les salariés et responsables de l'entreprise, qui permet d'évoquer à l'appui de données chiffrées, les problèmes rencontrés dans l'entreprise au sujet des ressources humaines.

L'objectif de cette recherche est de montrer que le tableau de bord RH est un instrument de mesure pour la performance de l'entreprise et aide les dirigeants à prendre des décisions stratégiques. Cela à travers un stage pratique effectué au sein de la SONATRACH. Nous avons exposé nos principaux résultats issus de l'analyse et interprétation des données collectées. Ce qui nous a permis de répondre à notre question principale et de nous positionner vis-à-vis des hypothèses émises au départ.

Mots clés : tableau de bord, indicateurs.

Summary:

An HR dashboard is a management tool that collects and measures data provided by HR indicators (absenteeism, payroll, salary data, etc.). This analytical table is a decision-making aid tool for defining the company's HR strategy.

Its realization is essential for many reasons first of all, it allows you to get a quick idea of the efficiency of human resources, their diversity and the social dysfunctions that exist or are at risk of appearing, and is also a decision-making aid forecasting tool.

Finally, the HR dashboard is an excellent tool for internal communication with employees and managers of the company, which makes it possible to discuss, in support of figures, the problems encountered in the company regarding human resources.

The objective of this research is to show that the HR dashboard is a measuring instrument for the performance of the company and helps managers to make strategic decisions. This through a practical internship carried out within SONATRACH. We have presented our main results from the analysis and interpretation of the data collected. This allowed us to answer our main question and to position ourselves vis-à-vis the assumptions made at the start.

Keywords: dashboard, indicators.