

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

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



MEMOIRE DE FIN D'ETUDE

Master académique en Management des Ressources Humaines

**LE TABLEAU DE BORD OUTIL DE PILOTAGE RH AU SEIN
DE L'ENSP-SONATRACH**

Elaboré par : GHIAZA Ibtissem

Encadré par : Pr BAAZIZ Abdelkader

Année :2017

Remerciements

Je tiens tout d'abord à remercier le grand Dieu tout puissant de m'avoir donné la foi, le courage et la volonté de réaliser ce modeste travail.

Je tiens à exprimer ma reconnaissance et mes remerciements les plus sincères à mon enseignant Mr. BAAZIZ Abdelkader pour son aide intellectuelle, son temps précieux, son écoute et ses conseils. Qu'il trouve ici le témoignage de ma gratitude inconditionnelle.

Je tiens à exprimer mes remerciements à l'ensemble du personnel de l'Ecole Nationale Supérieure de Management, pour la formation de qualité, leur soutien et leur disponibilité. Je remercie aussi les membres de l'Entreprise Nationale des Services aux Puits qui m'ont aidé à effectuer mon stage dans de très bonnes conditions.

Enfin je dédie ce travail à mes très chers parents pour leur soutien indéfectible, à mes sœurs, mes frères, mes neveux, mes nièces et à mes chers amis.

RESUME

Dans une perspective de répondre à notre problématique, nous avons procédé notre démarche par une analyse, pour pouvoir constater la situation actuelle du pilotage des RH et l'importance des outils de ce dernier. Pour cela notre recherche s'est orientée pour traiter la thématique de « la conception d'un tableau de bord RH »

De ce fait cet outil nous permet, de mettre en place des indicateurs de suivi de mouvement du personnels avec les quels la réalisation d'un plan d'action sera possible, pour répondre a un éventuel départ avec ses différents aspects et l'amélioration du pilotage RH dans les meilleurs conditions avec un taux de remplacement optimal.

Les mots clés : Pilotage RH-le tableau de bord RH- contrôle de gestion social

ملخص

يهدف الإجابة على الإشكالية المطروحة دراسة الوضع الحالي لقيادة الموارد البشرية وأهمية أدوات هذه الأخيرة. لهذا قمنا بمعالجة موضوع "تصميم لوحة القيادة " ومنه، هذه الأداة تتيح لنا بوضع مؤشرات لمتابعة حركة العاملين التي تساعد في وضع خطة عمل للرد على رحيل محتمل مع مختلف جوانبه وتحسين توجيه الموارد البشرية في أحسن الظروف مع معدل الإحلال الأمثل.

وبالتالي، نستنتج بان مؤشرات متابعة حركة العاملين اساعد في وضع خطة عمل للرد على رحيل محتمل مع مختلف جوانبه وتحسين توجيه الموارد البشرية في أحسن الظروف مع معدل الإحلال الأمثل.

الكلمات المفتاحية: قيادة الموارد البشرية- لوحة قيادة الموارد البشرية- مراقبة التسيير الاجتماعية.

ABSTRACT

In order to respond to our problems, we proceeded with an analysis, in order to see the current situation of HR management and the importance of HR tools.

For this our research has focused to deal with the theme of "design of an HR dashboard" Therefore, this tool allows us to set up indicators to monitor the movement of the personnel with whom the implementation of an action plan will be possible, to respond to a possible departure with its various aspects and the improvement of the Piloting in the best conditions with an optimal replacement rate.

Key words: HR management- HR dashboard-social management control.

LISTE DES ENCADRES

| Numéro | Intitulé | Page |
|--------|----------------------|------|
| 01 | Le guide d'entretien | 31 |

LISTE DES TABLEAUX

| Numéro | Intitulé | Page |
|--------|--|------|
| 01 | Veille et audit social | 09 |
| 02 | Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences | 09 |
| 03 | Système d'information RH (SIRH) | 10 |
| 04 | Contrôle de gestion social | 10 |
| 05 | Les outils d'informations RH | 19 |
| 06 | Fiche signalétique de l'ENSP-SONATRACH | 23 |
| 07 | Répartition d'effectif de l'ENSP par structure | 27 |
| 08 | Présentation des principaux objectifs | 33 |
| 09 | Le suivi des effectifs | 33 |
| 10 | Le suivi des départs | 34 |
| 11 | Le suivi des entrées | 35 |
| 12 | Le suivi du remplacement | 35 |
| 13 | Effectif de l'ENSP | 36 |
| 14 | Répartition d'effectif de l'ENSP | 37 |
| 15 | Le suivi de recrutement par sous-population | 38 |
| 16-19 | Le suivi des ratios de remplacement par catégories socioprofessionnelles | 39 |
| 20 | Répartition des départs par causes | 40 |
| 21 | Départs prévus/imprévus | 41 |
| 22 | Suivi des départs imprévus | 41 |
| 23 | Suivi des départs imprévus par sous-population | 43 |
| 24 | Suivi des ratios de remplacement | 44 |

LISTE DES SCHEMAS

| Numéro | Intitulé | Page |
|--------|-------------------------------|------|
| 01 | La Roue de Deming | 13 |
| 02 | Organigramme de l'ENSP-GROUPE | 22 |

LISTE DES GRAPHES

| Numéro | Intitulé | Page |
|--------|---|------|
| 01 | Représentation de répartition d'effectif de l'ENSP par structure | 23 |
| 02 | Représentation de Pyramide des âges de l'ENSP | 24 |
| 03 | Représentation de répartition d'effectif de l'ENSP par niveau d'instruction | 24 |
| 04 | Représentation d'évolution du frais de personnel | 25 |
| 05 | Représentation d'évolution de la masse salariale | 25 |
| 06 | Représentation d'évolution d'effectif de l'ENSP | 33 |
| 07 | Représentation d'évolution d'effectif permanent de l'ENSP | 34 |
| 08 | Représentation d'évolution de recrutement | 35 |
| 09 | Représentation d'évolution des départs | 38 |
| 10 | Représentation d'évolution des départs par causes | 39 |

LISTE DES ABREVIATIONS

| Acronyme | Explication |
|-------------|--|
| ENSM | Ecole Nationale Supérieure de Management |
| ENSP | Entreprise Nationale de Services aux Puits |
| RH | Ressources Humaines |
| GRH | Gestion des Ressources Humaines |
| TBRH | Tableau de Bord des Ressources Humaines |
| SIRH | Système d'information RH |

SOMMAIRE

REMERCIEMENT

RESUME

INTRODUCTION

CHAPITRE I: PROBLEMATIQUE.....02

SECTION 01 : Contexte et objectif de la recherche.....03

SECTION 02 : Pertinence de la recherche.....03

SECTION 03 : Questions de la recherche.....04

CHAPITRE II : APPROCHE CONCEPTUELLE ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE

SECTION 01 : Revue de littérature et cadre conceptuel.....04

SECTION 02 : Méthodologie de recherche.....15

SECTION 03 : Présentation de l'organisme d'accueil.....18

CHAPITRE III : RESULTAT ET DISCUSSION

SECTION 01 : Analyse et choix d'indicateur.....30

SECTION 02 : Elaboration de tableau de bord.....33

SECTION 03 : Proposition d'un plan d'action.....44

CONCLUSION

BIBLIOGRAPHIE

ANNEXES

INTRODUCTION

INTRODUCTION

Les premières théories de management Taylor (1865-1915) évoquent l'aspect technique de gestion et la deuxième génération de ces théories Mayo (1880-1949) , donnent à la dimension sociale une place primordiale, la maturité de la recherche dans ce domaine a généré plusieurs techniques de pilotage qui impliquent les outils quantitatives et qualitatives qui visent à améliorer la performance de l'organisation.

Pour cela ,le mangement des RH est considéré aujourd'hui un outil de pilotage des projets, ce qui explique sa position stratégique en hiérarchie dans l'entreprise moderne, et les responsabilités assumés par cette fonction deviennent de plus en plus compliqués et s'orientent d'avantage vers l'amélioration des qualités des collaborateurs à travers les différents moyens en l'occurrence de tableau de bord des RH qui vise à mesurer en premier lieu les , et les améliorer continuellement par un plan d'action nécessaire.

En effet, cette recherche prend appui sur notre compréhension du contexte managérial, elle a comme fondements notre formation, nos croyances et visions.

Toutefois, pour produire cette étude, il a été nécessaire d'appréhender et de comprendre le cadre méthodologique d'une investigation en management des ressources humaines. Cette étape liminaire est nécessaire afin de pouvoir préciser, conformément aux démarches requises, le cadre conceptuel et, par là même, l'objet de la recherche menée.

Notre démarche d'analyse repose sur une approche analytique pour évaluer le système de pilotage des RH dans l'entreprise dans son cadre conceptuel, et les comparer avec les pratiques de tableau de bord des ressources humaines à travers le cas ENSP.

Dans l'introduction de notre travail nous revenons dans un premier temps sur les éléments constituant le tableau de bord des RH, Nous nous intéressons, par la suite, à la place de ces indicateurs dans la politique des ressources humaines. Dans un troisième temps, nous évaluons les éléments de ce tableau à travers le cas pratique en proposant des indicateurs RH jugés pertinents pour mieux piloter les RH de l'Entreprise Nationale des Services aux Puits

CHAPITRE I : PROBLEMATIQUE

1. Contexte et objectif de la recherche :

Le patrimoine de l'organisation dépend de la qualité de ses ressources humaines et le potentiel à exploiter à travers ces indicateurs, ce qui explique l'engagement des dirigeants de mettre en pratique les données qui concernent les ressources humaines, et suivre ses évolutions tout en constituant une référence pour prendre les décisions.

Et pour cela, l'objectif de notre étude est de montrer l'impact du choix des indicateurs sur le pilotage des RH de l'entreprise et mettre le point sur des indicateurs jugés pertinents pour la prise d'une bonne décision au bon moment.

2. Pertinence de la recherche :

2.1. Pertinence théorique :

Cette étude s'inscrit dans l'évolution actuelle de l'économie en répondant aux nouvelles exigences de gouvernance de l'entreprise et aux attentes des salariés.

La relation séquentielle entre les pratiques RH, les résultats RH et la performance organisationnelle se manifeste lorsque les pratiques RH influencent préalablement la politique de l'entreprise. Le Service des Ressources Humaines (SRH) représente une variable peu explorée dans l'analyse de cette relation entre la GRH et la performance organisationnelle (CHÊNEVERT D et *al.*, 2010).

A travers la problématique posée, l'étude cherche à évaluer les mesures prises par l'entreprise pour suivre les indicateurs du TBRH, en mettant l'accent sur les l'outil de pilotage des RH et déterminer les indicateurs susceptible de piloter l'action des collaborateurs notamment dans le contexte actuel caractérisé par le changement et la nécessité de contrôler les différentes activités et prévoir leurs tendances pour préparer des plans d'action.

2.2. Pertinence managériale :

Sur le plan managérial, cette étude fournit une référence en matière des indicateurs importants pour gérer l'entreprise, car la direction RH occupe un statut stratégique dans la hiérarchie grâce au développement de ses rôles qui implique des outils statistiques qui aident à la prise de décision.

Les politiques et pratiques RH peuvent être analysées séparément afin d'identifier des indicateurs d'efficacité et d'efficience, lesquels permettent ensuite de procéder à l'optimisation de la GRH, à travers les indicateurs du tableau de bord des RH (Cossette M, 2014).

Donc, cet outil aide les managers de la fonction à mettre en place un système de mesure qui démontre sans équivoque l'impact de la stratégie et des pratiques RH sur la création de valeur

3. Questions de la recherche :

Problématique :

L'objet de notre étude est de répondre à la problématique suivante :

Quels indicateurs pertinents pour le pilotage des ressources Humaines au sein de l'ENSP ?

Sous cette problématique, se situent les questions secondaires suivantes :

- Comment définir les outils de pilotage des ressources humaines ?
- Quelles sont les caractéristiques du système de pilotage de l'ENSP ?
- Quels sont les objectifs RH de l'ENSP ?

Pour répondre à cette problématique, deux hypothèses peuvent être testées

- La performance des RH repose sur la fiabilité des outils utilisés pour évaluer les pratiques de pilotage des RH
- Le tableau de bord RH implique des indicateurs clés qui déterminent l'orientation de la politique RH

**CHAPITRE II : APPROCHE
CONCEPTUELLE ET METHODOLOGIE
DE RECHERCHE**

SECTION 01 : REVUE DE LITTERATURE ET CADRE CONCEPTUEL

1.1.Revue de littérature :

L'étude de (IMBERT, 2007) dans son ouvrage « le tableau de bord des RH », qui s'attache au positionnement de la fonction RH au sein de l'entreprise et de la nouvelle économie et aux conditions de mise en œuvre d'un système de pilotage, à la particularité du système de mesure RH, et la méthodologie de mise en place du système de pilotage. L'étude décrit ce système qui poursuit plusieurs finalités: il permet de vérifier l'impact des actions sur le déploiement stratégique et de contrôler l'efficacité et la rentabilité des actions engagées.

L'étude de (Michel Cossette et al. 2014) qui présente les principes de mesure en ressources humaines et les types d'indicateurs, et donne un aperçu des défis tout en suggérant des recommandations aux professionnels RH quant aux façons de faire en mesure afin d'élaborer des indicateurs pertinents. Selon l'étude, lorsque les pratiques RH manieront avec compétence les indicateurs et les résultats qui en découlent il y a fort à parier qu'il s'ensuivra une plus grande reconnaissance de l'apport stratégique de cette discipline. Plus spécifiquement, l'adoption et la bonne maîtrise des pratiques de mesure par les pratiques RH pourraient conduire à la pleine reconnaissance de leur statut de partenaire stratégique au sein de l'organisation.

FERNANDEZ (2013) propose dans son ouvrage « intitulée Les nouveaux tableaux de bord des managers » une méthodologie, qui vise à répondre à la problématique : faut-il que les tableaux de bord soient conçus méthodiquement, qu'ils mesurent toutes les formes de performance et qu'ils assistent du mieux possible les décideurs en situation. Centré sur la problématique du décideur en action, cette étude explique comment réaliser le projet de business intelligence dans sa totalité, de la conception à la mise en action, choisir les indicateurs de performance les mieux adaptés à chaque situation et manager les risques à tous les stades du processus décisionnel. Le chercheur développe une démarche coopérative et illustrée en dix étapes qui insiste sur la sélection des objectifs selon la stratégie, le choix des indicateurs de performance, la mise en œuvre et le déploiement.

Notre étude s'intéresse plus à la phase d'élaboration de tableaux de bord des RH à travers les indicateurs de base, pendant une période de trois pour voir la tendance des facteurs et prévoir leurs évolution, et par conséquent, notre étude s'inscrit dans un cadre d'une

situation de travail qui sert à faciliter les procédures de préparation des plans d'action et assurer un bon pilotage des ressources humaines.

1.2.CADRE CONCEPTUEL :

1.2.1. Notion Système de Pilotage :

« Le pilotage d'une activité consiste à recenser les leviers d'actions efficaces , autrement dit les inducteurs de performance. » (SELMER, 2015)

1.2.1.1.Définition :

« Un système de pilotage est l'agrégation d'indicateurs qui permettent de dégager l'information nécessaire à la prise de décision. »(Zambeaux, 2005).

Selon (Imbert J. , Les Tableaux de Bord RH, 2007)Le système de pilotage aide à mettre en cohérence les différentes actions RH inscrites dans le plan d'actions , il s'inscrit dans une logique à court , moyen et long terme , le indicateurs mis en place traduisent la capacité d'une telle entreprise à atteindre les objectifs fixés .

Selon (Martory, 2016) : Le pilotage s'organise en trois temps

1. Fixation des cibles ou objectifs ;
2. Cheminement vers la cible, en mesurant les écarts périodiquement ;
3. Mise en œuvre d'un plan d'action en vue de définir de nouvelles cibles ;

1.2.1.2.Les pratiques du pilotage RH

Selon(AUTISSIER, 2009) Le pilotage RH se décompose en quatre pratiques clés qui sont :

- ✓ Veille et audit social ;
- ✓ Contrôle de gestion social ;
- ✓ Gestion prévisionnelle des emplois et compétences ;
- ✓ SIRH (système d'information RH) ;

Tableau N° 01 : Veille et audit social

| Activités | Descriptifs |
|--|---|
| Mettre en place un système de veille sociale interne | Réunir régulièrement des éléments en interne, permettant de définir ou réorienter la stratégie sociale de l'entreprise. |
| Faire du <i>benchmarking</i> social | Réunir des éléments d'information suffisants ,pour pouvoir positionner la stratégie RH par rapport à des entreprises comparables d'un secteur d'activité. |
| Déployer un audit social surtout ou partie de l'entreprise | Mettre en place un dispositif surtout ou partie de l'entreprise, permettant la réalisation et l'analyse d'un audit social. |
| Réaliser des études de satisfaction du corps social | Mener des études de climat social auprès des collaborateurs et clients ,pour qualifier la satisfaction du corps social et valider la stratégie RH. |

AUTISSIER, D. (2009). Mesurer la performance des ressources humaines, paris, éd.rganisation

Tableau N°02 : Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

| Activités | Descriptifs |
|---|---|
| Établir un diagnostic des métiers et compétences | Sonder puis lister l'ensemble des métiers et compétences existants et attendus dans l'entreprise. |
| Mesurer et suivre la variation des effectifs | Élaborer la/les pyramides des âges et suivre les variations d'effectifs. |
| Identifier les profils des salariés de l'entreprise | Construire une segmentation des salariés en fonction de leurs caractéristiques signalétiques et professionnelles. |
| Définir des plans d'actions | Utiliser la segmentation, les variations et les évolutions organisationnelles constatées pour en décliner des plans d'actions en termes de recrutement, |

AUTISSIER, D. (2009). Mesurer la performance des ressources humaines, paris, éd.rganisation

Tableau N° 03: Système d'information RH (SIRH)

| Activités | Descriptifs |
|--|--|
| Définir les besoins informatiques des clients RH | Définir selon les clients RH (collaborateurs RH, salariés, managers, etc.) les outils informatiques à mettre en œuvre et les activités à informatiser. |
| Faire évoluer le système d'information et les outils RH | Mettre en œuvre un système d'information adapté aux évolutions réglementaires, impliquant l'ensemble des processus et acteurs de la chaîne RH (de la gestion |
| Définir les fonctionnalités et administrer les outils informatiques RH | Définir les fonctionnalités à intégrer dans les applications informatiques, les habilitations et les modalités d'accès à ces |
| Gérer la relation avec les prestataires informatiques | Collaborer avec les prestataires internes et externes pour coordonner l'évolution des outils informatiques. |

AUTISSIER, D. (2009). Mesurer la performance des ressources humaines, paris, éd. rganisation

Tableau N° 04 : Contrôle de gestion social

| Activités | Descriptifs |
|---|---|
| Réaliser le budget de la fonction RH | Élaborer, valider et suivre les ressources budgétées pour les activités RH. |
| Construire le tableau de bord de la fonction RH | Définir des indicateurs de coûts, de résultats et de moyens permettant le pilotage de la fonction RH. |
| Réaliser des mesures et des prévisions sur les variables humaines et sociales de l'entreprise | Concevoir des outils de suivi de l'activité, supports permettant d'avoir une vision prospective et une vision de « réalisé » sur les pratiques telles que les rémunérations, les besoins en recrutement, les évolutions des personnes, etc. |
| Construire le bilan social | Bâtir le rapport social détaillant les résultats de la stratégie adoptée par l'entreprise en tenant compte des dispositions légales liées à cet exercice. |

AUTISSIER, D. (2009). Mesurer la performance des ressources humaines, paris, éd. rganisation

Si l'on voulait résumer en peu de mot la mission fondamentale d'une direction des ressources humaines, on pourrait affirmer qu'elle est en permanence celle « *du pilotage et du développement des performances sociales* » (Martory, 2016)

1.2.2. Notions sur le contrôle de gestion social :

1.2.2.1. Définition :

Selon (Martory, Pilotage social et performance, 2016) c'est un système d'aide au pilotage social, son objectif est de contribuer à la gestion des ressources humaines dans leur performance et leur coût

Il concerne la mise en place et le suivi des frais de personnel mais aussi la gestion des flux des effectifs, et l'ajustement des compétences requises, autrement dit, la mise en place des tableaux de bord décentralisés.

1.2.2.2. Historique du contrôle de gestion :

Selon (LONING, 2006) cette notion de contrôle est née avec la révolution industrielle, il s'est imposé dans l'entreprise lors de l'application de la division du travail et de la répartition de tâches. La mise en place systématique d'un système de contrôle des activités de chaque fonction s'est avérée indispensable, pour piloter l'entreprise, à atteindre les objectifs prévus. Dans sa forme initiale le contrôle de gestion à un caractère quantitatif basé sur le contrôle budgétaire, la comptabilité analytique et le reporting (rapport d'activité).

« Le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour la réalisation des objectifs de l'organisation » R. N. ANTHONY (1965)

1.2.2.3. Les outils de contrôle :

Pour remplir ses missions, atteindre des objectifs fixés pour le future ; le contrôle de gestion a construit un nombre d'outils :

- **Gestion prévisionnelle** : Selon (M.GRAVAIS, 2005) a pour objectif d'orienter le choix des axes stratégiques de la direction générale ; ses objectifs généraux et la détermination des hypothèses économiques.
- **L'outil comptable**: Selon (F.GIRAUD, 2005) la comptabilité générale apparaît comme un outil de gestion préliminaire. Par contre, la comptabilité analytique joue un rôle fondamental et elle est l'un des outils anciens du contrôle de gestion.
- **Le reporting**: C'est un outil qui sert à rendre compte du degré de réalisations des objectifs. et remonter les informations des unités élémentaires jusqu'au top management,.
- **Système d'information** : Selon (ABTEY, 1984) le terme système d'information (SI) possède la signification suivante : Un ensemble organisé de ressources (personnel, données, procédure, matériel...) permettant d'acquérir, de stocker, de structurer et de communiquer des informations sous formes de textes, ou de données codées dans des organisations .
- **Le tableau de bord** : Lorsqu'on s'engage dans la voie du contrôle de gestion, il est souvent nécessaire de compléter notre système par un outil qui fournit, plus rapidement l'information nécessaire.

. **Notions sur le Tableau de Bord :**

1.2.2.4. Définition :

Un tableau de bord peut être défini comme « *un système d'information qui focalise l'attention de responsables sur les ponts clés à surveiller pour garder la maîtrise de l'action* » (Gervais G, 1981, p : 90).

L'analogie du Tableau de bord d'un véhicule :

Selon (VOYER, 2006) à travers le TB d'un véhicule, le conducteur peut suivre le fonctionnement de ce dernier en temps réel par des clignotants qui lui informent sur la vitesse, la distance parcourue, la baisse de la pression d'huile... etc.

1.2.2.5.L'outil « 3QOCCP3 » :

Selon (BOIX D, 2003) pour concevoir un tableau de bord, l'outil « 3QOCCP » permet de questionner les différents domaines du système étudié, le plus important n'est pas la réponse mais probablement la question elle-même.

- Qui ? : les acteurs internes ou externes concernés par le thème d'étude
- Quoi ? : l'objet d'étude, mais aussi les supports (dossiers, demandes...)
- Quand ? : la dimension temporelle, prévisionnelle ou réelle (échéance, heure...)
- Où ? : le lieu considéré (le service, la région...)
- Comment ? : les modalités de travail (procédures, circuits...)
- Combien ? : les éléments chiffrés de la situation (volumes, coûts, charges...)
- Pourquoi ? : les causes de la situation constatée
- Pour... quoi ? : les finalités considérées (buts, utilités...)

1.2.3. Notions sur le Tableau de Bord RH :

1.2.3.1.Définition :

« C'est un outil de pilotage qui aide la 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 »(J.Y, 2008). Le tableau de bord des RH est considéré comme un outil préparé dans le cadre de la gestion des ressources humaines, son objectif consiste à faciliter le pilotage des collaborateurs.

C'est : « un ensemble d'indicateurs et d'informations essentiels permettant d'avoir une vue d'ensemble, de déceler les perturbations et de prendre des décisions d'orientation de la gestion pour atteindre les objectifs issus de la stratégie. Il doit aussi donner un langage commun aux différents membres de l'entreprise. »(GUEDJ, 2000)

1.2.3.2.Les objectifs d'un tableau de bord RH :

Selon (Zambeaux, 2005) le tableau de bord contient deux volets distincts ,un pour le constat et l'autre pour l'action , il fournit des informations essentielles, significatives et rapides qui permettent de prendre rapidement la décision et de mettre en œuvre des nouvelles actions ou de corriger les actions existantes.

1.2.4. Notions sur les indicateurs d'un tableau de bord

1.2.4.1. Définition :

« Un indicateur est un élément ou un ensemble d'éléments d'information significative, un indice représentatif, une statistique ciblée est 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. »(VOYER, 2006)

Un indicateur est l'information chiffrée qui vise à mesurer une telle variable, il est primordial et constitue le préalable nécessaire à toute analyse ultérieure. (Zambeaux, 2005)

1.2.4.2. Les caractéristiques de l'indicateur :

Selon (DUFOUR) les caractéristiques d'un indicateur se représentent comme suit :

- **L'utilité et la pertinence :**

Lorsqu'un responsable décide de suivre un indicateur, c'est qu'il a un ou plusieurs objectifs à atteindre. La définition précise des buts permet de porter la réflexion sur la nature et la quantité des informations nécessaires pour les suivre.

Un indicateur n'a d'intérêt que s'il contribue à informer qualitativement et/ou quantitativement l'état d'avancement par rapport à l'objectif défini,

- **La qualité :**

La qualité d'un indicateur dépend des caractéristiques suivantes :

- **La simplicité** : il est utile lorsqu'il est compris par son utilisateur et qu'il permet de se faire une opinion en vue d'une prise de décision.
- **L'exactitude** : il est réaliste et véritable et provient d'une source crédible..
- **L'exhaustivité** : l'information fournie doit être complète.
- **La validité** : il doit être à jour, valable et concerner la période étudiée .

1.2.4.3. Les typologies d'indicateurs :

Selon (S.SEPARI, 2010) Les indicateurs peuvent être classés par plusieurs critères:

La nature de l'indicateur lui-même :

- Indicateur de résultat ou de progression, information sur le résultat d'action finie ou en cours ;
- Indicateur financier ou non financier ;
- Indicateur global ou ponctuel ex : taux des départs , taux de départ , taux de départ du fait de l'entreprise .

L'utilisation ou le rôle de l'indicateur :

- Indicateur de reporting ou de pilotage : un indicateur peut être demandé par le top management en vue de contrôler ses engagements.
- Indicateur d'alerte pour pointer un seuil , un dépassement d'une variable.. ;
- Indicateur d'équilibration : pour constater un état par rapport aux objectifs ;
- Indicateur d'anticipation pour donner une tendance future ;

La forme des indicateurs utilisées :

Selon (S.SEPARI, 2010) Les instruments les plus fréquents sont :

- ❖ **Les écarts** : Ils permettent de visualiser la distance entre l'objectif et la réalisation.
- ❖ **Les clignotants** : Ce sont des seuils limites définis par l'entreprise et considérés comme variables d'action.
- ❖ **Les ratios** : Les ratios sont des rapports significatives du fonctionnement ;
- ❖ **Les graphiques** : Ils permettent de visualiser les évolutions et de mettre en évidence les changements de rythme

1.2.4.4. Les indicateurs RH :**1.2.4.4.1. Les types d'indicateurs RH :**

Selon (J.Y, 2008) Les indicateurs RH peuvent se classer de quatre manières : activité-résultat, efficience-efficacité, objectifs-subjectifs et quantitatifs-qualitatifs.

- **Les indicateurs d'activité ou de résultat :**

Un indicateur d'activité RH mesure une quantité ou une durée d'action RH. Un indicateur de résultat RH mesure l'effet sur le personnel d'une ou plusieurs activités RH.

- **Les indicateurs d'efficience ou d'efficacité :**

Un indicateur RH d'efficience mesure la quantité de ressources utilisée pour atteindre un tel objectif... Un indicateurs RH d'efficacité mesure l'atteint des objectifs RH fixés .

Par exemple : diminuer le taux d'absentéisme à 2% d'ici trois ans.

- **Les indicateurs objectifs ou subjectifs :**

Un indicateur RH objectif est la mesure d'un phénomène relié au personnel indépendant de la personne qui mesure. Par exemple : l'âge moyen du personnel Un indicateur RH subjectif est une mesure d'un phénomène relié au personnel dépendante de la personne qui mesure. Par exemple : la satisfaction au travail moyenne.

- **Les indicateurs quantitatifs-qualitatifs :**

Un indicateur quantitatif ex : Un ratio , et le qualitatif présenté sous forme des signes.

1.2.4.5.La démarche de mise en place des indicateurs :

Selon (FERNANDEZ, Piloter la Performance)Le processus proposé par W .E DEMING (1988) du cycle de contrôle cette chaine présente quatre phase enchainée a fin d'assurer une logique d'amélioration continue.

Schéma N°01 : La Roue de Deming (PDCA)



Schéma N°01 : La Roue de Deming (PDCA). (FERNANDEZ, Piloter la Performance)

Les phases PDCA :

Plan : La phase de fixation des objectifs

Do : mettre en œuvre

Check : vérifier

Action : réagir

Ce cycle s'applique à la définition d'un système de pilotage , il est appliqué partiellement pour l'adaptation des indicateurs mis en œuvre aux situations et réalités de l'organisme ,comme il est l'instrument de notre recherche.

1.2.4.6.Relation entre indicateur et objectif :

« L'objectif définit concrètement le but à atteindre. Décider de faire mieux ne devient un objectif tout à fait acceptable qu'à partir du moment où l'on est capable de dire : combien, avec quoi, et quand ? Que l'on travaille seul ou en groupe, toutes les suggestions seront tamisées en tenant compte des caractéristiques essentielles d'un bon objectif ».(FERNANDEZ, 2013)

Selon (JAULENT, 2008) Dans un tableau de bord , les objectifs et leurs indicateurs associés sont toujours liés les uns aux autres , et ceux-ci sont liés par une logique de cause à effet .

1.2.4.7.Les outils d'informations RH :

Tableau N° 01 : Les outils d'informations RH (ZAMBEAUX, 2005):

| Passé lointain | Passé proche | Présent | Futur proche | Futur lointain |
|--|--------------|---|-----------------------------------|----------------|
| Analyse rétrospective | | Constat et action | Anticipation | |
| Rapport sur l'état des collectivités et bilan social | | Les tableaux de bord= Outil de pilotage et d'aide à la décision | Modélisation= Outil de projection | |
| = Outils d'information et de concertation | | | | |

Selon (ZAMBEAUX, 2005) Le bilan social est un outil obligatoire dans les entreprises de plus de 300 employés ,il apporte l'ensembles des caractéristiques du personnel , comme il permet de repérer les problèmes et les dysfonctionnements .

SECTION 02 : Méthodologie de recherche

Dans cette section, nous allons présenter notre démarche méthodologique abordée , après avoir expliquer le choix du thème et de terrain d'étude.

2.1. Choix du thème :

Le choix du sujet porte sur la conception d'un tableau de bord RH au sein de l'Entreprise Nationale de Services aux Puits , une des plus grandes filiales de la SONATRACH .

Ce thème n'a fait qu'éveiller notre inspiration et intérêt vu l'ampleur que prend aujourd'hui le pilotage des RH dans toute entreprise moderne.

2.2. Choix du terrain d'étude :

Le choix de l'organisme d'accueil est pris par rapport à la facilité d'accès aux informations. Sur ce, nous avons eu les conditions favorables pour choisir une méthodologie de recherche-intervention. Ainsi, l'ENSP nous a permis de comprendre les spécificités du terrain professionnel, et pouvoir les rapprocher avec les notions théoriques étudiées durant notre formation.

2.3. Délimitation de l'étude :

Bien que notre ambition est de s'approfondir dans le sujet, mais le facteur mais le facteur temps nous a mis dans un contexte bien précis.

2.4. Démarche méthodologique :

Notre analyse repose sur une démarche aménagée en utilisant un guide d'entretien pour recueillir les informations nécessaires.

2.4.1. Recueil et traitement d'informations :

Pour pouvoir répondre à notre problématique de départ, on a adopté une démarche d'exploration sur terrain pour pouvoir un état de lieu sur la situation actuelle, et cela se fait à l'aide de différentes techniques qui ont pour but de concrétiser et fiabiliser l'information.

Parmi les techniques qu'on a utilisées pour effectuer notre recherche, les entretiens, l'analyse documentaire et l'observation.

2.3.1.1. Les entretiens :

L'encadré N°1 illustre le guide utilisé dans nos entretiens.

Encadré N°01 : Guide d'entretien

Guide d'entretien

Dans le cadre de notre projet de recherche « Le tableau de bord des ressources humaines », un diagnostic a été préconisé pour déterminer les grands axes de pilotage des ressources humaines, et mettre en place un outil qui sert à évaluer le processus de prise de décision dans l'entreprise.

1. Comment évaluer vous l'activité de l'entreprise ?
2. Existente-t-il des projets en cours ou prévisibles ?
3. Quelles sont les activités clés de la fonction RH au sein de votre entreprise ?
4. La mesure de performance des ressources humaines dépend des critères qualitatifs et/ou quantitatifs, lesquels ?
5. Quelles sont les objectifs de la politique des RH ?
6. Sur quels critères évaluez-vous le fonctionnement des groupes de travail ?
7. Quels sont les moyens de développement des compétences au sein de l'ENSP ?
8. Quelle est votre stratégie à propos de l'effectif et les qualifications exigées pour atteindre les objectifs fixés ?
9. Vous pensez que vous avez l'information nécessaire à propos vos Ressources Humaines ?
10. Quelles sont vos propositions à propos le pilotage des RH ?

Source : élaboré par soi-même

. Les entretiens ont été effectués avec le DRH de l'entreprise et les chefs départements des ressources humaines de différentes structures en faisant des visites organisées par le DRH de l'ENSP. suivant le guide ci-dessus..

Des entretiens semi directifs ont été effectués avec le DRH de l'entreprise, le chef département administration du personnel.

2.3.1.2. L'analyse documentaire :

Comme notre sujet porte sur la conception d'un tableau de bord RH, nous avons eu l'occasion de consulter tous les documents de l'entreprise (les outils de requête) nécessaires à notre étude

« Les outils de requête fournissent les informations qui sont utilisées comme données de base pour des analyses multidimensionnelles et le création des tableaux de bord »(Imbert, 2007)

En ce qui est de la documentation, nous avons eu l'occasion de consulter un nombre de documents, ayant une relation directe et même à plusieurs reprises indirecte avec notre sujet de recherche tels que le bilan social de l'entreprise, le plan d'emploi, les procédures de l'entreprise en matière de formation, recrutement, rémunération.

2.3.1.3. L'observation :

« vise essentiellement à recenser des informations sur les effets des dysfonctionnements, en termes de régulations et de dysfonctionnements induits en cascade. Les informations obtenues par observation directe sont validés en entretien : C'est pourquoi il est utile d'alterner observation directe et entretiens » (SAVALL, 2005)

Notre observation nous a aidés de mieux analyser le climat social de l'entreprise.

Ces trois outils de collecte d'information vont nous aider à mieux analyser l'aspect pratique de notre sujet.

Dans le but de démontrer la scientificité de notre travail nous avons donné mérite à l'explication de la démarche méthodologique choisie.

SECTION 03 : PRESENTATION DE L'ORGANISME D'ACCUEIL

Tableau N°06 : Fiche signalétique de l'ENSP-SONATRACH

| | |
|----------------------------|---|
| Nom de l'entreprise | L'Entreprise Nationale des Services Aux Puits |
| Logo |  |
| Secteur d'activité | Hydrocarbures |
| Date de création | Aout 1981 |
| Capital social | 8000000000 DA |
| Effectif | 3026 employé |
| Siège social | BP 83 Hassi-Messaoud 30500 Algérie |
| Site internet | www.enspgroup.com |
| Email | Info@enspgroup.com |
| Tel /Fax | Tél.+ 213 29 79 79 33 Fax.+ 213 29 79 82 01 |

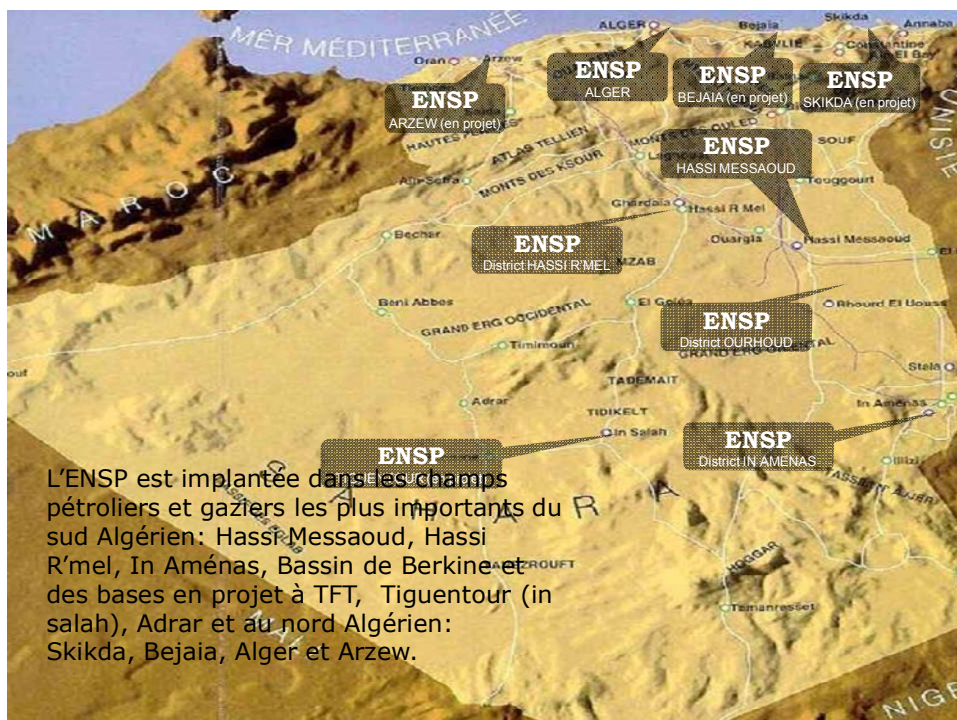
Source :élaboré par soi-même



3.1.Historique de l'organisme d'accueil :

L'ENSP a été créée en août 1981, issue de la restructuration du secteur de l'énergie et des industries pétrochimiques. Elle regroupe une grande partie des services se rapportant à la fonction puits.

3.2.Champs d'implémentation :



3.3.Les Atouts du Groupe ENSP :

- Outil national (donc sécurité, disponibilité, coût)
- Intégration dans la stratégie de SONATRACH
- Plus de 30 ans d'expérience dans les services pétroliers
- Support logistique géographiquement étendu
- Savoir faire managérial et maîtrise des opérations
- Gamme très étendue des services pétroliers
- Amélioration continue de la qualification du personnel
- Contact permanent avec les grands groupes de services pétroliers (collaboration, relations commerciales, accès aux technologies de pointe)

3.4.Vision stratégique globale :

- Pérennité et croissance.
- Développement et adaptation de l'outil de production.
- Modernisation des activités en décalage technologique.
- Création de nouvelles activités pour compléter la panoplie des services.
- Consolidation des parts des marchés.

- Préparation d'une relève de haut niveau.
- Redéploiement des activités par le partenariat.

3.5. Systèmes de Management Intégrés :

ENSP est Certifiée par l'organisme International *Intertek* aux Normes:

- ISO 9001/2008; Système de management de la Qualité ;
- OSHAS 18001/2007; Système de management de la Santé & la Sécurité au Travail ;
- ISO 14001/2004; Système de management de l'Environnement ;

3.6. Les filiales de l'ENSP :

ALBARYTE : est une joint-venture entre ENOF (Entreprise Nationale des Produits Miniers Non Ferreux et des Substances Utiles) 40%, ENSP (Entreprise Nationale de Services aux Puits) 20%, ENAFOR (Entreprise Nationale de Forage) 20% et ENTP (Entreprise Nationale de Travaux aux Puits) 20%. ALBARYTE a été créée en décembre 2013.

HESP : Halliburton Entreprise de Services aux Puits (HESP) est une joint-venture entre Halliburton Energy Services (HES) 49% et Entreprise Nationale de Services Aux Puits (ENSP) 51%..

BJSP : C'est une joint-venture entre ENSP 51% et BJ (Baker Huges) 49 %. BJSP a été créée en 1986.

MESP : C'est une joint-venture entre ENSP 49% et MEDES 51%..MESP a été créée en 1998

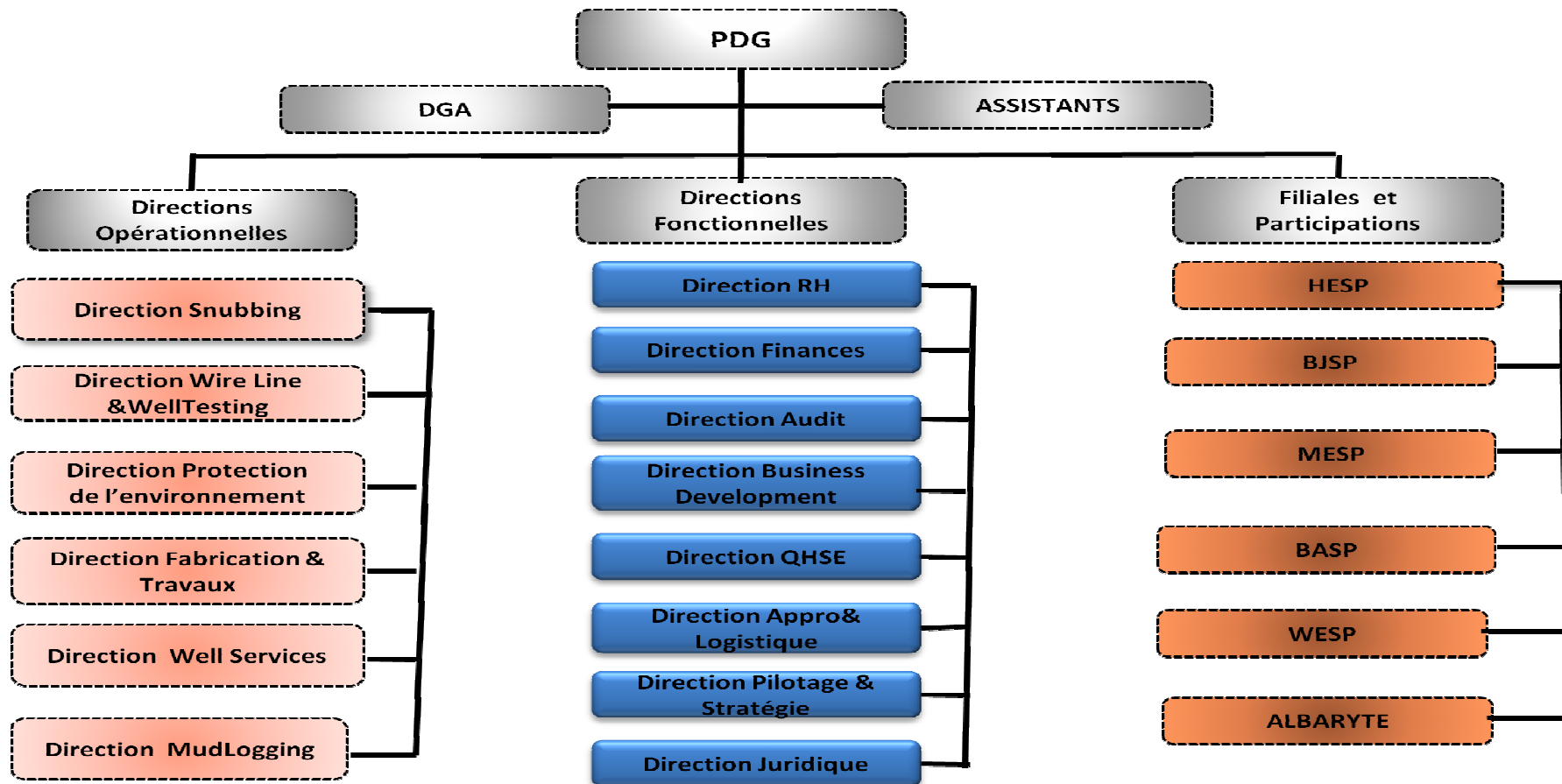
WESP est une joint-venture entre **ENSP 49%** et **Weatherford 51%** .WESP a été créée en 2003.

BASP, Joint-venture entre **ENSP 40%** et **BAROID (Halliburton) 60%**, .BASP a été créée en 2003



3.7.L'organisation de l'ENSP :

Figure N°02 : L'organigramme de l'ENSP-Groupe



3.8.Ressources Humaines :

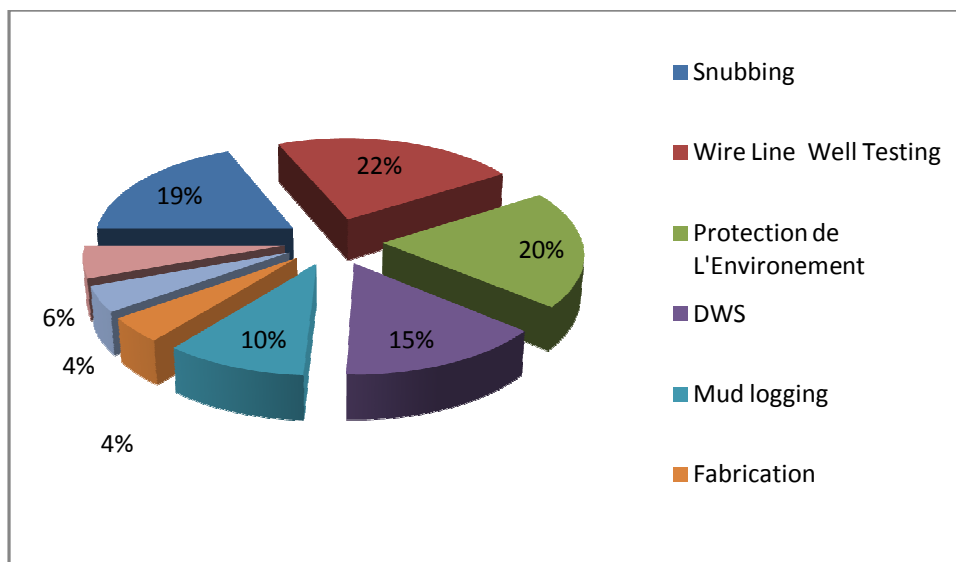
L'effectif actuel de l'entreprise est de 3026 employés, répartis comme suit :

Tableau N° 07 : Répartition d'effectif de l'ENSP par structure :

| Structures | Effectifs |
|---------------------|-----------|
| Snubbing | 566 |
| WL/WT | 675 |
| DPE | 604 |
| FABRICATION | 131 |
| DWS | 446 |
| DML | 307 |
| DAL | 132 |
| Siege social | 165 |
| Total | 3026 |

Source: Données de l'ENSP

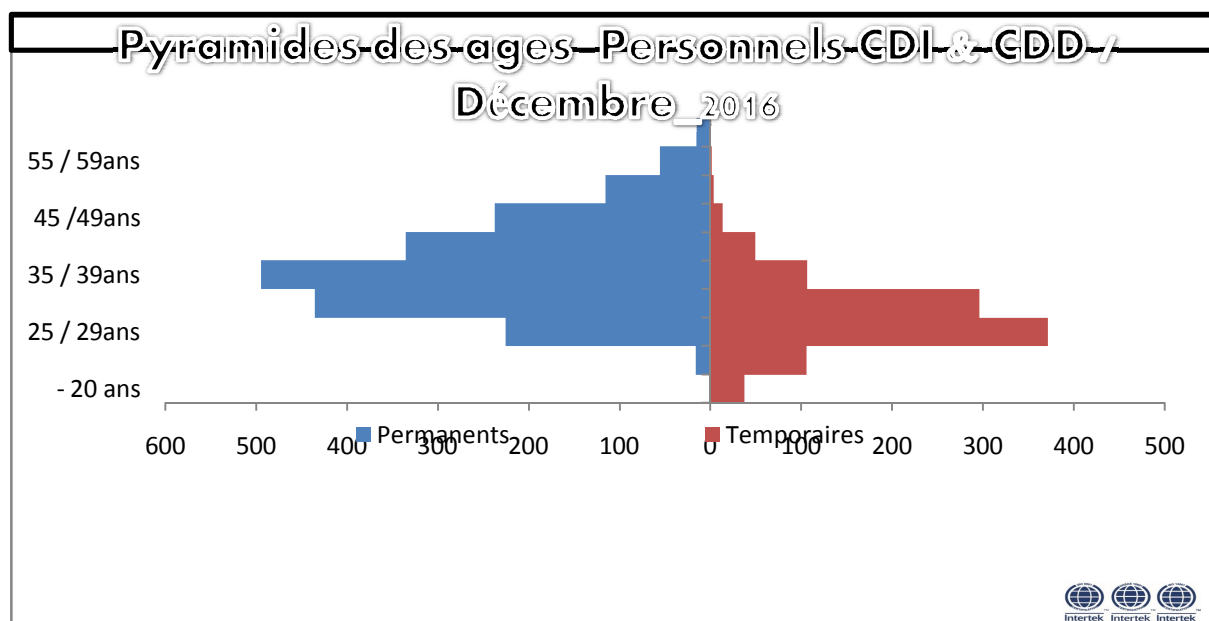
Graphe N° 01 : Représentation de répartition d'effectif par structures :



Source : Données de l'ENSP

Les direction opérationnelle de l'ENSP la plus grande part d'effectif, c'est tout à fait normal puisque c'est le cœur métier de l'entreprise.

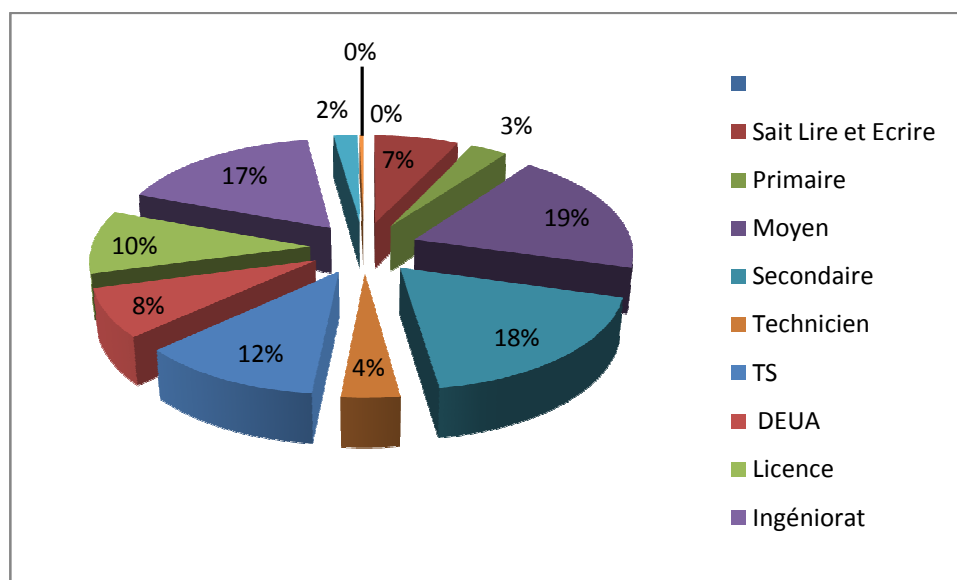
Graphe N°02 : Représentation de Pyramide des âges de l'ENSP



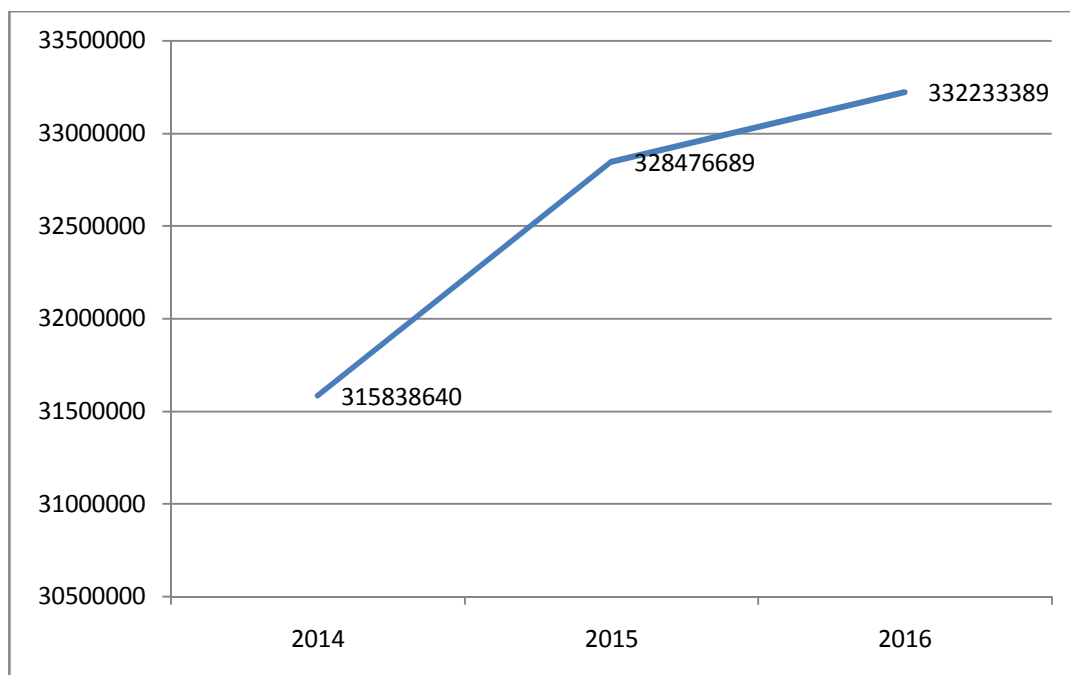
Données de l'ENSP

On remarque d'après la pyramide ci-dessus l'effectif de l'ENSP jeune avec une majorité de permanence.

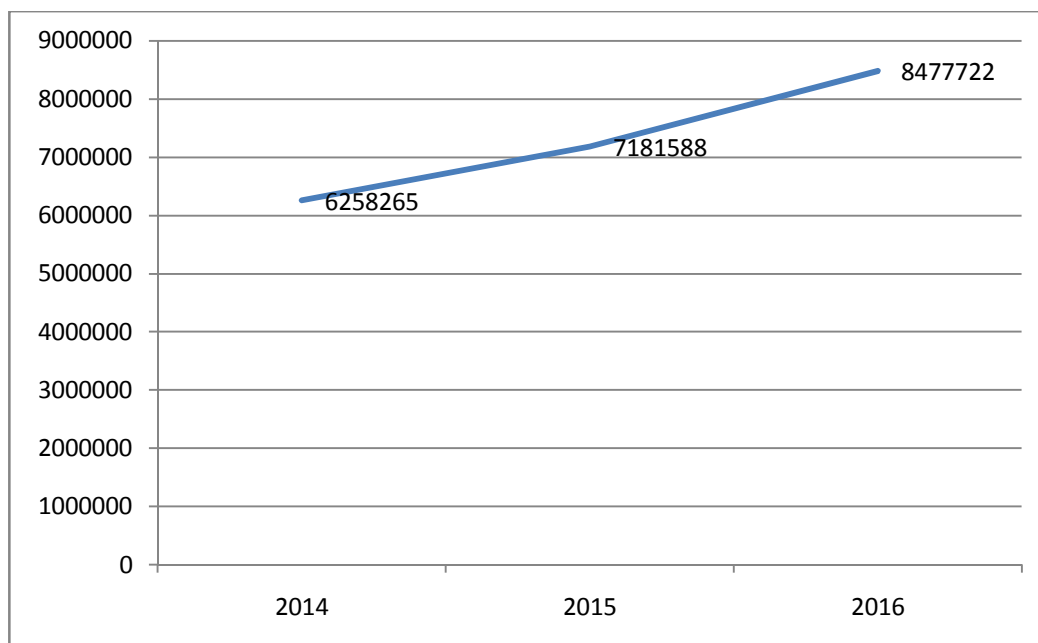
Graphe N°03 : Répartition du personnel selon le niveau d'instruction :



Données de l'ENSP

Graphe N°04 : Représentation d'évolution du frais de personnel de l'ENSP

Données de l'ENSP

Graphe N° 05 : Représentation d'évolution de la masse salariale

Données de l'ENSP

En remarque une évolution à de la masse salariale, c'est tout à fait normal puisque l'effectif de l'ENSP est en évolution.

En conclusion, ce chapitre présentant notre approche conceptuelle et méthodologique nous permettra d'entamer notre travail de recherche dans un cadre institutionnel. Au sein de l'ENSP-SONATRACH, nous allons essayer d'explorer le terrain afin d'élaborer un diagnostic suivant la méthodologie expliquée dans la deuxième section,

Tout en mobilisant et suivant les notions présentées dans la première section, enfin nous allons élaborer et implémenter un tableau de bord de RH.

CHAPITRE III : RESULTAT ET DISCUSSION

Ce chapitre va présenter les résultats obtenus de notre recherche , il est décomposé comme suit :

Section 01 : Analyse et choix d'indicateurs

Section 02 : Elaboration du Tableau de bord

Section 03 : Proposition d'un plan d'actions

SECTION 01 : ANALYSE ET CHOIX D'INDICATEURS

1.1. Le dysfonctionnement du processus de pilotage de l'entreprise :

En se basant sur l'analyse des résultats de nos entretiens , de consultation et l'analyse des documents de l'entreprise , nous avons pu ressortir les points faibles suivants :

- L'absence d'un processus de contrôle de gestion sociale ;
- Les objectifs de la fonction RH ne sont pas bien définis ;
- Absence du suivi de la situation RH de l'entreprise par le top management ;
- D'après les résultats des entretiens menés auprès des responsables RH de l'ENSP

le processus actuel de la gestion des RH présente des dysfonctionnements ;

- Malgré que l'ENSP est une entreprise certifiée du norme de qualité les outils d'informations ne sont bien
- En consultant les outils d'informations de l'ENSP ,on trouve quelques anomalies concernant la fiabilité des données peut être que cela revient à l'absence d'un système d'informations RH ;

Constat :

On propose d'après ce constat d'autres actions qu'on a jugé nécessaires pour améliorer le système de pilotage des RH de l'entreprise

- A notre avis , les problèmes liés au choix de la nature d'indicateurs revient à un manque de communication avec les supérieurs ,ce qui rend difficile la détection des besoins en matière de pilotage des RH .
- La performance du pilotage des RH de l'entreprise nécessite une collaboration étroite entre les responsables de la fonction RH .
- Le tableau de bord RH et la nature des indicateurs de pilotage représentent un moyen extrêmement puissant pour comprendre la situation RH en importe quel moment ;
- Les indicateurs économiques, de climat social et de comportement doivent figurer dans le tableau de bord RH pour assurer la performance du pilotage social ;
- La prise en compte du dysfonctionnement comme un indicateur social aide mieux l'entreprises à protéger son capital humain ;

-
- Le contenu du tableau de bord RH doit être pertinent pour les utilisateurs , et établi d'une façon systématique pour le mouvement et les thèmes des effectifs ;
 - La mise en place d'un système d'information RH facilité le pilotage et assure la transparence ;
 - Dans ce but, il s'agit de choisir les bons indicateurs, ceux qui vont permettre de savoir si ce que l'on veut obtenir est obtenu et de prendre des mesures correctives à temps pour assurer la réalisation des objectifs ;
 - Le reporting RH aide mieux le top management pour être au suivi du mouvement de capital humain ;

1.2.Synthèse de l'analyse et choix d'indicateurs :

« Un tableau de bord , pour être efficace , doit fournir des indicateurs pertinents , reliés à la stratégie , utiles aux membres de la direction générale pour anticiper les problèmes et prendre des décisions , un tableau de bord qui contient trop d'indicateurs n'est pas lu »(IMBERT, 2007)

Après avoir effectuer un diagnostic par des entretiens semi-directifs , et une lecture analytique des outils d'informations RH de l'ENSP , nous avons procédé par une analyse profonde de chaque élément contribuant directement ou indirectement à notre recherche.

Selon notre observation, les objectifs RH que l'ENSP vise à les réaliser sont :

- Assurer une bonne planification de la relève.
- Assurer un taux de remplacement de 100%.
- Assurer un taux de réalisation des effectifs à 100%.
- Assurer l'employabilité du personnel.
- Fidéliser le capital humain.

Tableau N° 08 : Présentation des principaux objectifs

| Objectifs | Indicateurs |
|--|-------------------------------------|
| Assurer un remplacement de 100% Pour pouvoir combler les postes vacants | Le ratio de remplacement |
| Diminuer le taux des départs imprévus à 1% Du total des départs | Le taux des départs imprévus |

Source : élaboré par soi-même

D'après ce qu'on a constaté , l'entreprise vise à assurer un mouvement de personnel sain du dysfonctionnement , protéger son capital humain et pouvoir le récupérer en cas ou ce dernier ce diminue .cela nous signifie que cette entreprise donne importance à ses RH parce qu'elle est consciente que c'est eux qui créent la valeur est non pas le contraire ,

A partir des tableaux ci-dessous , nous allons justifier notre choix en synthétisant ce qu'on a pu avoir comme information durant notre recherche réalisée sur terrain.

Tableau N°09 : Le suivi des effectifs

Notre premier point à mettre en place est le suivi de l'évolution des effectifs de l'ENSP , pour pouvoir suivre les indicateurs de dysfonctionnement

| Entretiens / Consultation documentaire | Indicateurs proposés |
|--|--|
| D'après les personnes interviewées et ce qu'on a consulté comme documents internes de l'entreprise, l'effectif de l'ENSP est en évolution mais est ce que cette évolution est influente positivement sur la productivité ou c'est un sureffectif pour l'entreprise | Pour pouvoir suivre cette corrélation , il faut d'abord un suivi d'évolution de l'effectif de l'ENSP |

Source : élaboré par soi-même

Selon (Martory, 2016) Les types de mesure des effectifs sont :

Effectif instantané : effectif mesuré à une date donnée ex : clôture de l'année ;

Effectif moyen : (effectif en début de période + effectif en fin de période)/2

Effectif théorique ou inscrit : toute personne comptée

Effectif pondéré : effectif effectué au temps d'emploi de chaque salarié rapporté au temps normal de l'entreprise.

Dans notre cas , la mesure d'effectif de l'ENSP est instantanée .

Tableau N°10 : Le suivi des départs (Turnover) de tous ses types :

Le deuxième point jugé important est le suivi des départs annuels

| Résultats des Entretiens/documents | Indicateurs proposés |
|---|---|
| D'après ce qui a été remarqué par les interviewés, l'ENSP a vécu des départs massif ces trois dernières années, le souci de l'entreprise est de continuer à perdre son capital humain | D'après les résultats de notre recherche à propos les départs, on a pu constater que l'objectif de l'ENSP est de diminuer le taux des départs imprévus en analysant les causes de départ. |

Source : élaboré par soi-même

On a jugé utile le suivi des départs, puisque ce dernier représente le seul type de dysfonctionnement de personnel dans notre cas .On va répartir ce dernier par type pour pouvoir mieux analyser la situation .

Dans notre cas on va se focaliser dans le type des départs imprévus comme un point essentiel puisque c'est le type qui indique le dysfonctionnement.

Selon (Martory, 2016) Les départs sont généralement classés en trois catégorie d'après leur cause principale :

Catégorie 01. Départs du fait de l'entreprise :

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

Catégorie 02. Départs du fait des collaborateurs :

- Non maitrisables par l'entreprise ex : maladie, accidents, retraite, décès, démissions.
- Maitrisables par l'entreprise ex : rémunération, conditions générales du travail, promotion externe, horaires de travail...etc.

Catégorie 03. Départs pour raisons inconnues

Concerne tout les cas qui ne sont pas classés précédemment ex : démissions

Tableau N°11: Le suivi des arrivés (entrées)

| Résultats des entretiens / documents | Indicateurs proposés |
|---|---|
| D'après les personnes interviewées, Le suivi des entrées de l'entreprise est jugé primordial, pour pouvoir combler les postes vacants et avoir un certain équilibre entre les entrées et les sorties de l'entreprise | Notre indicateur proposé à propos le suivi de tout type des entrées, ex (le recrutement du personnel intellectuel) pour l'amélioration du patrimoine des connaissances de l'entreprise, |

Source : élaboré par soi-même

On a jugé pertinent le suivi des entrées de l'entreprise pour pouvoir combler les écarts en matière d'effectif et de compétences. et satisfaire nos besoins à propos ces derniers.

Tableau N°12 : Le suivi du de remplacement

| Résultats des entretiens | Indicateurs proposé |
|--|---|
| D'après les personnes interviewées, l'ENSP cherche à savoir s'il y a un certain équilibre entre les sorties et les arrivées de l'entreprise et surtout pour que l'entreprise peut récupérer son capital humain | L'indicateurs proposés est le ratio de remplacement général et le ratio de remplacement par sous population |

Source : élaboré par soi-même

Il est jugé pertinent le suivi du ratio de remplacement pour pouvoir surveiller si nous arrivons à combler les postes vacants et satisfaire nos besoins à propos des compétences.

SECTION 02 : L'ELABORATION DU TABLEAU DE BORD

Comme c'est introduit auparavant, nous allons essayer de concevoir un TB qui adéquat au politique RH de l'entreprise.

Selon(Martory, Pilotage social et performance, 2016),le dysfonctionnement social peut être défini comme une perturbation affectant le fonctionnement d'une organisation .

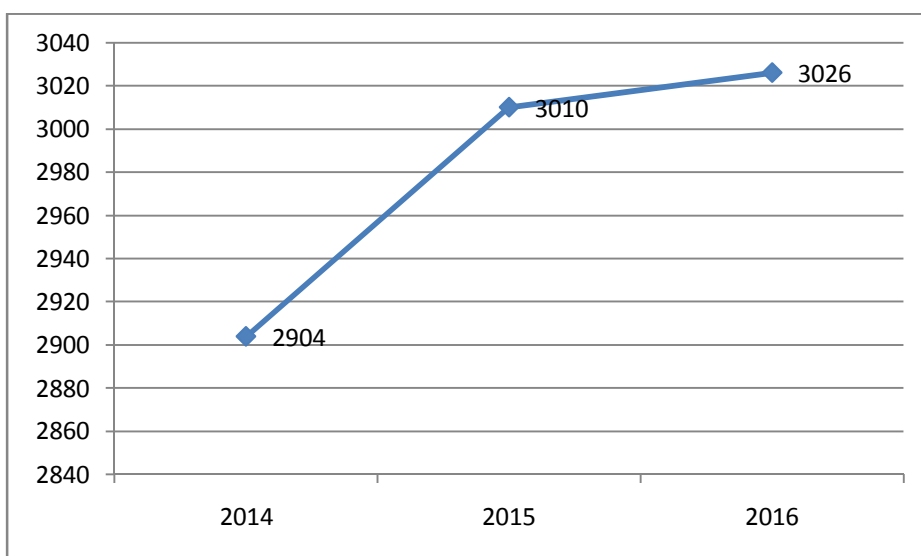
2.1. Situation d'effectif de l'ENSP :

Tableau N°13 :Effectif de l'ENSP-spa

| Années | Effectifs | | Total |
|--------|------------|-------------|-------|
| | Permanents | Temporaires | |
| 2014 | 2121 | 783 | 2904 |
| 2015 | 2035 | 975 | 3010 |
| 2016 | 1927 | 1099 | 3026 |

Source : élaboré par soi-même

Graphe N° 06:Représentation d'évolution d'effectif de l'ENSP



Source : élaboré par soi-même

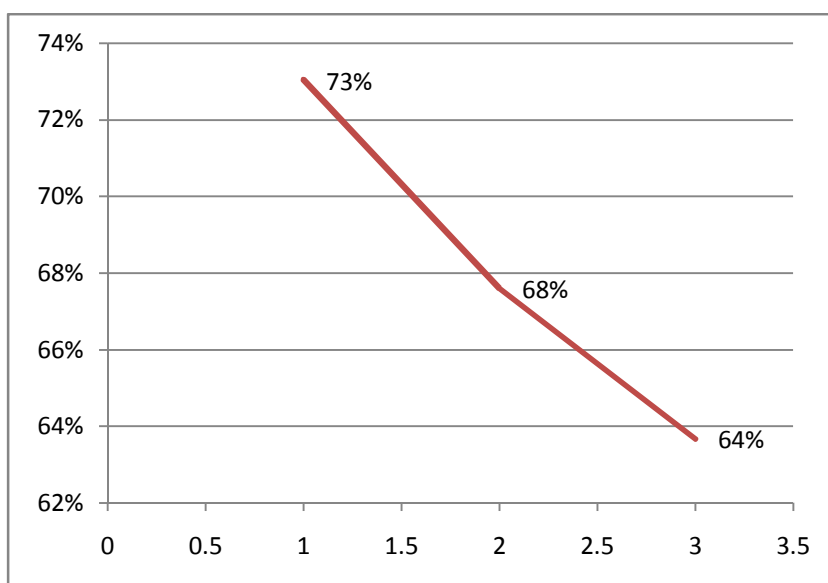
On remarque d'après le graphe ci-dessus une augmentation d'effectif , et cela revient au politique RH de l'entreprise pour enrichir son capital humain .puisque l'ENSP est une entreprise de service , son effectif s'évolue en fonction de nombre de ses clients .

Tableau N°14 :La répartition de l'effectif de l'ENSP-spa :

| Années | %Permanent | %Temporaire |
|-------------|------------|-------------|
| 2014 | 73% | 27% |
| 2015 | 68% | 32% |
| 2016 | 64% | 36% |

Source : élaboré par soi-même

D'après le tableau ci-dessus, on constate que la politique de l'entreprise en matière de recrutement s'oriente d'avantage vers la recherche des candidats de type CDD dont les apprentis et les stagiaires, que la loi l'oblige de à les recruter en consacrant un 12% de budget de formation pour eux.

Graphe N° 07: Représentation d'évolution d'effectif permanent de l'ENSP

Source : élaboré par soi-même

Le taux de l'effectif permanent de l'ENSP se diminue ces trois dernières années, et ça reviens aux départs massifs des agents permanents que vis cette dernière notamment dans le cadre de retraite.

1.3..Le mouvement du personnel de l'ENSP :

Le suivi de Recrutement :

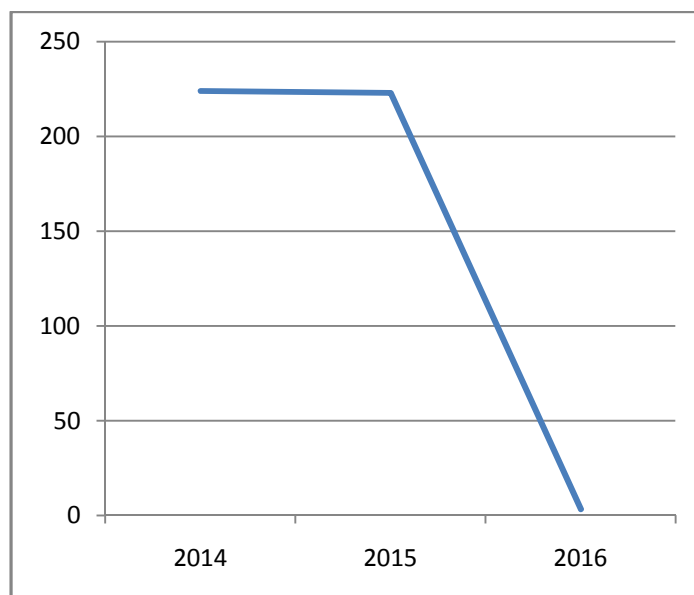
On a choisis comme sous population les différentes catégories socioprofessionnelles, comme s'est présenté dans le tableau ci-dessous :

Tableau N° 15 : Le suivi de recrutement par sous-population

| Années | Nbr de recrutements | de Recrutement des Cadres supérieurs | Taux de recrutement des cadres supérieurs | de Recrutement des cadres | Taux de recrutement des cadres |
|--------|---------------------|--------------------------------------|---|---------------------------|--------------------------------|
| 2014 | 224 | 3 | 1% | 67 | 29% |
| 2015 | 223 | 1 | 0.04% | 50 | 22% |
| 2016 | 245 | 1 | 0.004% | 27 | 11% |

Source : élaboré par soi-même

Graphe N°08: Représentation d'évolution de recrutement

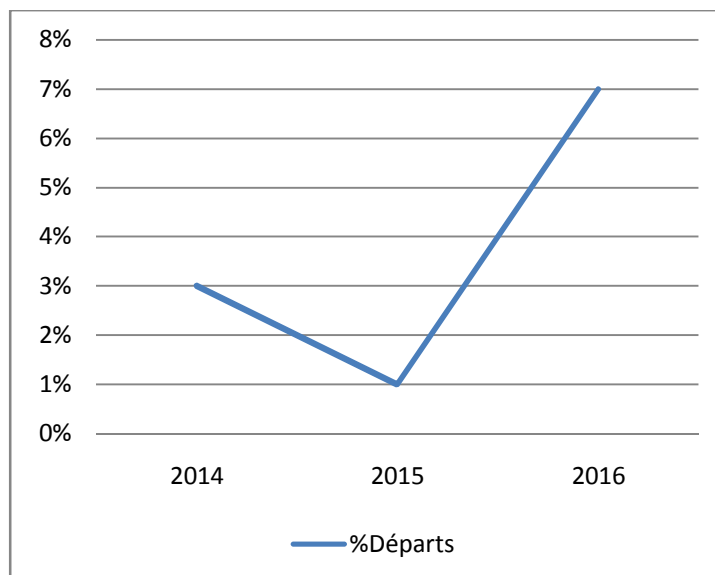


Source : élaboré par soi-même

D'après le tableau ci-dessus , on remarque que le nombre des recrutements s'évolue en fonction d'années , cela est du au politique de l'entreprise et sa volonté pour enrichir son

capital humain ,pour pouvoir satisfaire ses besoins , par une vision de pérennité et de croissance .

Graphe N° 09 : Représentation d'évolution des départs



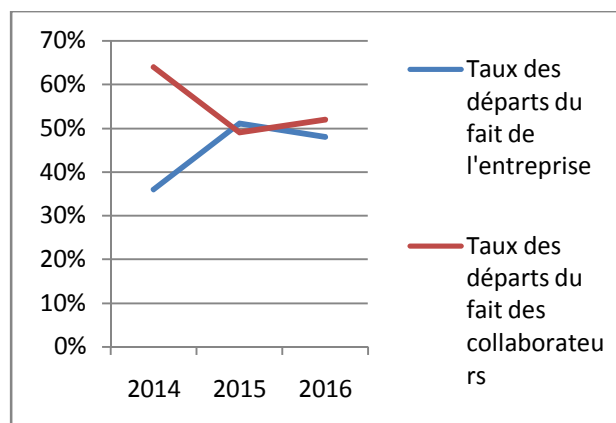
Source :élaboré par soi-même

En remarque d'après le graphe ci-dessus une évolution continue du taux de départs des trois dernières années, pour pouvoir cerner les causes de ces départs , justifier les raisons , nous allons par la suite détailler ces derniers par types .

Tableau N° 20 :Répartition des départs par causes

| Années | Taux des départs | Taux de départ fait l'entreprise | de du de Du des employés | Taux de départs de fait | Ratio de remplacement |
|--------|------------------|----------------------------------|--------------------------|-------------------------|-----------------------|
| 2014 | 3% | 36% | 64% | 2.30 | |
| 2015 | 4% | 51% | 49% | 1.85 | |
| 2016 | 6% | 48% | 52% | 1.18 | |

Source : élaboré par soi-même

Graphe N°10 : Représentation d'évolution des départs par causes

Source : élaboré par soi-même

On remarque d'après le graphe ci-dessus que les départs du part des collaborateurs sont les plus fréquents pour la simple raison (la retraite anticipée)

Tableau N° 21 : Répartition des départs prévus/imprévus

| Années | Départs | Départs prévus par l'entreprise | Taux des départs prévus | Départs imprévus par l'entreprise | Taux de départs imprévus |
|--------|------------|---------------------------------|-------------------------|-----------------------------------|--------------------------|
| 2014 | 97 | 70 | 0,72 | 27 | 0.27 |
| 2015 | 120 | 99 | 0.82 | 21 | 0.17 |
| 2016 | 206 | 181 | 0.87 | 25 | 0.12 |

Source : élaboré par soi-même

Les départs prévus par l'entreprise :

Les départs prévus ce sont tout types de départs mentionnés dans le plan d'emploi de l'entreprise pour l'année N+1 :

| Années | Départs | Retraites | Fin de contrat |
|--------|------------|------------|----------------|
| 2014 | 97 | 59 | 11 |
| 2015 | 120 | 82 | 17 |
| 2016 | 206 | 101 | 80 |

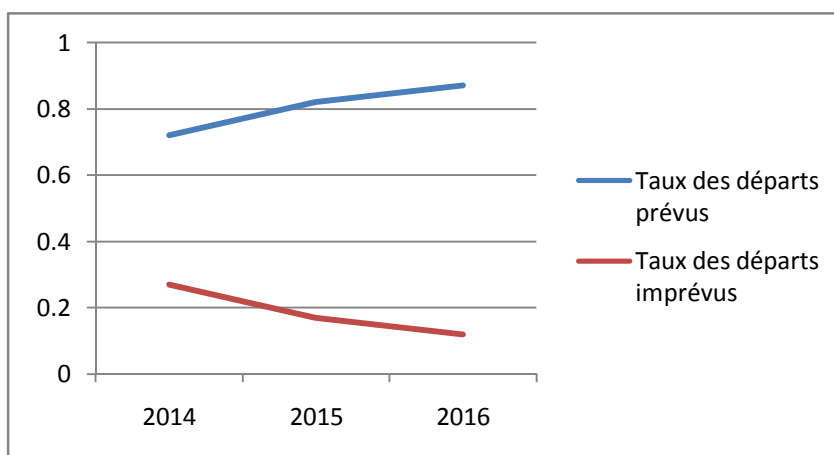
Source : élaboré par soi-même

Les départs imprévus par l'entreprise :

| Années | Départ | Démissions | Licenciement | Décès |
|--------|------------|------------|--------------|----------|
| 2014 | 97 | 17 | 5 | 5 |
| 2015 | 120 | 7 | 7 | 5 |
| 2016 | 206 | 12 | 6 | 4 |

Source : élaboré par soi-même

Graphe N°11 : Représentation d'évolution des départs Prévus /imprévus



Source : élaboré par soi-même

Les départs prévus sont en évolution par rapport aux imprévus, cela est dû aux départs massifs en retraite.

Tableau N°22 : Départs imprévus par sous population :

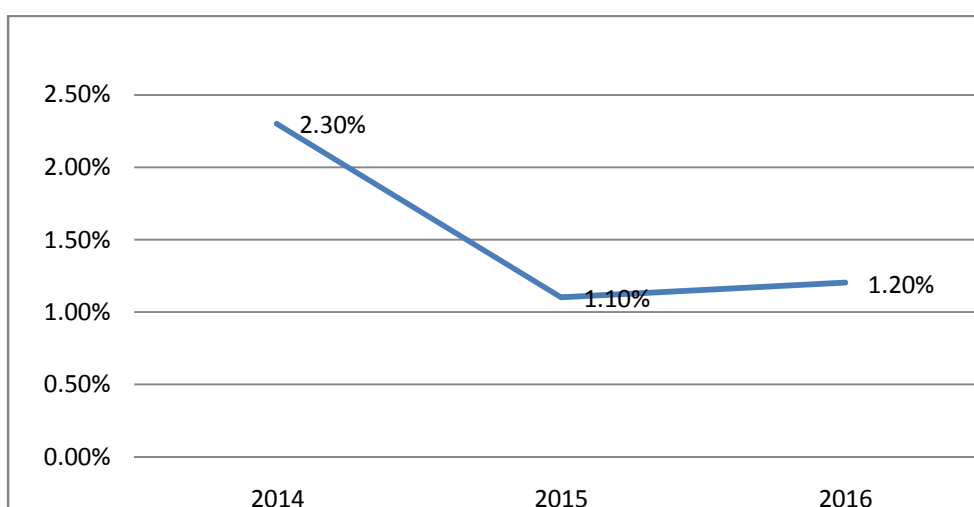
| Années | Départs des cadres Supérieurs | Départs imprévus | Taux des départs imprévus | Départs des cadres | Départs imprévus | Taux des départs imprévus |
|--------|-------------------------------|------------------|---------------------------|--------------------|------------------|---------------------------|
| 2014 | 5 | 0 | 0% | 53 | 10 | 18% |
| 2015 | 6 | 0 | 0% | 63 | 9 | 14% |
| 2016 | 16 | 0 | 0% | 78 | 8 | 10% |

Source : élaboré par soi-même

| Années | Départs des agents maîtrise | Départs imprévus | Départs des agents exécution | Départs imprévus |
|--------|-----------------------------|------------------|------------------------------|------------------|
| 2014 | 25 | 11 | 14 | 6 |
| 2015 | 25 | 4 | 26 | 8 |
| 2016 | 27 | 6 | 85 | 5 |

Source : élaboré par soi-même

Ratio de remplacement : Représentation d'évolution du ratio de remplacement



Source : élaboré par soi-même

On remarque dans le graphe ci-dessus que le taux de remplacement en 2014 est environ 2.30%, un taux plus élevé par rapport 2015 et 2016 qu'ont 1.10% et 1.20% respectivement, cela traduit la volonté de l'entreprise de satisfaire ses besoins en ressources humaines suite aux départs réalisés.

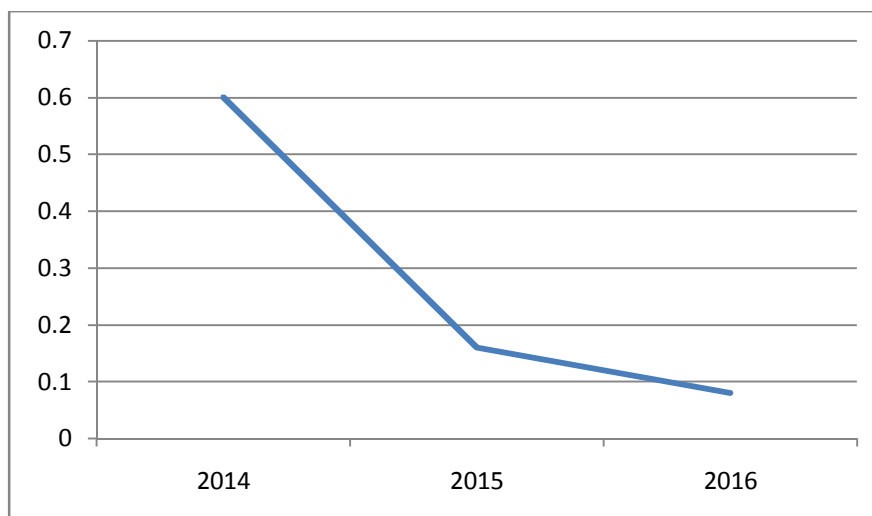
Ratio de remplacement par catégories socioprofessionnelles :

Tableau N°16 Ratios de remplacement des cadres supérieurs

| Années | Entrées | Sorties | Ratios de remplacement |
|--------|---------|---------|------------------------|
| 2014 | 3 | 5 | 0.6 |
| 2015 | 1 | 6 | 0.16 |
| 2016 | 1 | 12 | 0.08 |

Source : élaboré par nous-mêmes

Représentation du ratio de remplacement des cadres supérieurs



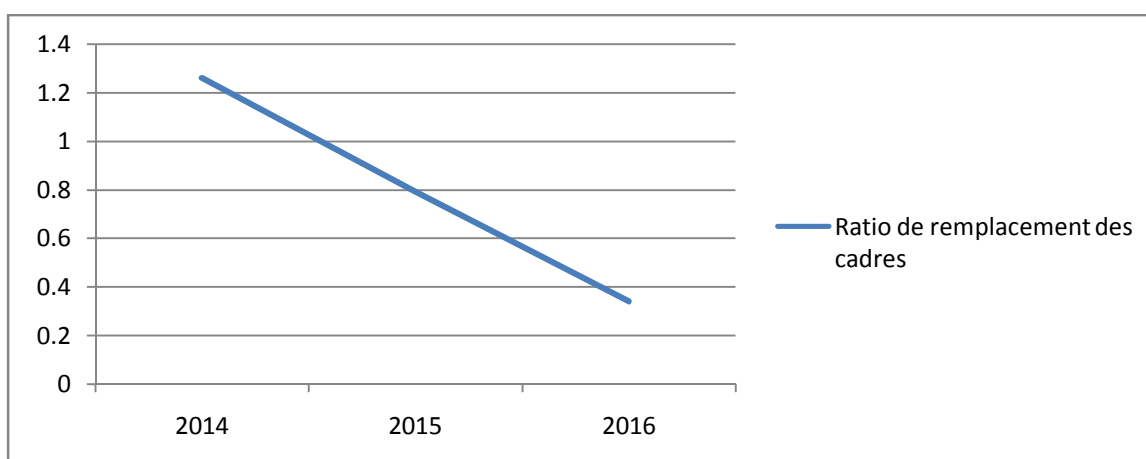
Source :élaboré par soi-même

On remarque dans le graphe ci-dessus que le ratio de remplacement des cadres supérieurs , cela peut signifie que l'entreprise , favorise une mobilité interne dans une cadre de planification de la relève.

Tableau N° 17 Ratios de remplacement des cadres

| Années | Entrées | Sorties | Ratios de remplacement |
|--------|---------|---------|------------------------|
| 2014 | 67 | 53 | 1.26 |
| 2015 | 50 | 63 | 0.79 |
| 2015 | 27 | 78 | 0.34 |

Source :élaboré par nous-mêmes



1.4. Tableau de Bord de suivi des écarts :

Tableau N° 23: Le suivi des départs imprévus

| Objectif | Indicateur | Seuil | Réel | Ecart |
|---|---|-----------|------------|-------------|
| Diminuer le taux des départs imprévus à 1% | Taux des départs imprévus | 1% | 12% | -11% |
| | Taux des départs imprévus pour les cadres supérieurs | 1% | 0% | 1% |
| | Taux des départs imprévus pour les cadres | 1% | 10% | -9% |
| | Taux des départs imprévus pour les agents maîtrise | 1% | 22% | -21% |
| | Taux des départs imprévus pour les agents exécution | 1% | 6% | -5% |

Source :élabéré par soi-même

L'indicateur ci-dessus est calculé en fonction du nombre des départs imprévus par rapport au nombre total des départs , d'après le tableau N°23 , on remarque un écart énorme notamment dans la catégorie des cadres ,et maîtrise , cela montre qu'il ya un certain dysfonctionnement quelque pars et pour cela il faut une analyse approfondie pour tester le climat social de l'entreprise , si le les départs imprévus est défini par démission , décès ou licenciement , cela signifie qu'il y a des causes du à ces trois phénomènes , soit un stress au travail qui a raisonné la démission , soit un taux des conflits trop élève qui a causé un licenciement , soit de mauvaises conditions de travail qui résolu un décès .

Tableau N°24 : Le suivi des ratios de remplacement

| Objectif | Indicateurs | Seuil | Réel | Ecart |
|--|--|----------|-------------|--------------|
| Assurer un remplacement à 100% pour pouvoir combler les postes vacants | Ratio de remplacement | 1 | 1.20 | 0.2 |
| | Ratio de remplacement des cadres supérieurs | 1 | 0.08 | -0.92 |
| | Ratio de remplacement des cadres | 1 | 0.34 | -0.66 |

Source : élaboré par soi-même

Sur ce l'indicateur du taux de remplacement est calculé en fonction de nombre des entrées par rapport au nombre de départs.

D'après le tableau ci-dessus en remarque un écart global positif , mais dans un détail , en descendant aux sous-populations présentées par catégories socioprofessionnelles , On remarque qu'ils se trouvent certain écarts négatifs , notamment en ce qui concerne le ratio de remplacement des cadres , cela peut être expliquer par le fait que ,soi l'entreprise n'a pas pu faire face aux départs massifs causé par la loi relative à la retraite anticipée , soi elle favorise la planification de la relève.

SECTION03 :Proposition d'un plan d'actions

Définition d'un plan d'actions :

«Les actions d'amélioration sont les actions mises en place pour atteindre les objectifs fixés. Une liste d'actions est définie pour combler l'écart entre la situation désirée(les objectifs) et la situation présente. Cette liste d'action constitue un plan d'action» (G.BAROUCHE, 2010)

Les tableaux ci-dessous présente les actions correctives et d'amélioration à mettre en place pour pouvoir combler les écarts figurés dans notre tableau de bord .

Tableau N°25 : Le suivi des départs imprévus

| Point contrôlé | Actions à mener |
|--------------------------------------|--|
| Le suivi des départs imprévus | Assurer un bon climat social pour les employés Distribuer des questionnaires permanents Des entretiens périodiques Assurer de bonne conditions de travail , notamment en matière d'hygiène et sécurité. |

Source : élaboré par soi-même

Tableau N°26 : Le suivi des entrées

| Point contrôlé | Actions à mener |
|-----------------------------|---|
| Le suivi des entrées | Renforcer la politique de recrutement , en favorisant la mobilité interne. Recruter la bonne personne au bon moment en mettant en place une politique de recrutement qui attire les compétences. |

Source : élaboré par soi-même

Tableau N°27 :Suivi de remplacement du personnel

| Point contrôlé | Actions à mener |
|---|---|
| Suivi de remplacement du personnel | <p>Mettre en place une stratégie de planification RH , en créant des scénarios (tels que le plan de relève) pour pouvoir faire face aux besoins en matières des effectifs.</p> <p>Favoriser le recrutement interne.</p> <p>Lancer des offres de recrutement périodiquement.</p> |

Source :élaboré par soi-même

Un plan d'action est l'outil essentiel pour la mise en place des actions correctives , qui nous aident à corriger les écarts.

Le tableau de bord est un outil d'aide à la prise de décision , et le plan d'actions est un outil des décisions.

Le tableaux de bord RH nous a permis de mesurer le mouvement du personnel de l'entreprise d'une manière significative.

Les graphes nous permettent à leur tour d'avoir une vision sur la situation RH de l'entreprise durant le temps, pour mieux cerner et prendre des décisions

Conclusion :

Le tableau de bord des ressources humaines devient de en plus en plus un outil prioritaire dans la gestion de l'entreprise, ils constitue avec le bilan sociale les éléments de base de la gestion sociale qui vise à évaluer, examiner et contrôler certains indicateurs du management des ressources humaines pour assurer la performance sociale, notamment dans ce contexte actuel caractérisé par le changement permanent de l'environnement dont la compétence joue un rôle primordiale dans le processus de renforcement de la compétitivité.

Suit à la recherche effectuée pour répondre à la problématique qui porte sur les **indicateurs pertinents pour le pilotage des ressources Humaines au sein de l'ENSP**, nous sommes arrivés à construire un raisonnement cohérent pour atteindre notre objectif d'évaluer les pratiques de cet aspect à travers l'entreprise choisie, en utilisant une méthodologie repose sur une démarche permettant de mettre en place indicateurs adéquats au politique RH de l'entreprise .

Nous avons remarqué que la politique de gestion des ressources humaines repose sur certaines indicateurs de tableau de bord, notamment en matière de gestion de dysfonctionnement, en apportant des plans d'action pour gérer le mouvement du personnel et prévoir leurs départs afin de préparer le recrutement dans les meilleurs conditions ; les chiffres fournis par l'entreprise montre qu'elle dispose une capacité de maitriser les flux d'informations en les mettant à la disposition des dirigeants, donc on peut considérer que la première hypothèse qui porte sur la performance des RH repose sur la fiabilité des outils utilisés pour évaluer les pratiques de pilotage des RH est vérifiée et validée.

Concernant l'orientation de la politique des RH dans cette entreprise, nous constatons que les indicateurs utilisés influencent considérablement sur l'orientation de cette fonction, par exemple le taux de départ (dont le départ imprévu constitue une partie marginale) a un impacte sur le recrutement qui s'est effectué sur la base de ces données et s'oriente davantage vers l'embauche des cadres compétents. Pour cela, la deuxième hypothèse qu'examine si le tableau de bord RH implique des indicateurs clés déterminant l'orientation de la politique RH est confirmée.

En outre, cela nous a conduits à affirmer les hypothèses émises au départ

Cependant, il est important de signaler quelques lacunes de la gestion des ces indicateurs que l'entreprise doit les prendre en considération pour améliorer la gestion sociale, dont :

- Préparer un tableau de bord des RH périodiquement durant l'année car certains indicateurs n'ont pas la même tendance de changement durant les mois, cette action permettra à l'entreprise de réagir rapidement selon l'exigence de la situation de travail.
- Minimise le taux de départ imprévu en utilisant les techniques de la gestion prévisionnelle des emplis et des compétences en l'occurrence de consulter les experts où utilise les données des années précédents pour avoir plus de fiabilité.
- Maitriser les flux de départ pour garder le capital humain de l'entreprise, sachant que la tendance vers le recrutement des salariés non permanents peut avoir un impact sur le turne over si les mécanismes de climat de social ne fonctionne pas selon les attentes des salariés.

BIBLIOGRAPHIES

Bibliographies

Ouvrages :

ABTEY, B. .. (1984). *Controle de gestion stratégique de l'entreprise , approche par le SI*. Paris: Clet.

AUTISSIER, D. (2009). *Mesurer la performance des ressources humaines*. Paris: Organisation.

BOIX D, F. B. (2003). *Les tableaux de bord faciles*. Organisation.

F.GIRAUD. (2005). *Controe de gestion et pilotage de la performance*.

FERNANDEZ, A. (2013). *l'essentiel du tableau de bord*. Paris: EYROLLLES.

GUEDJ, N. (2000). *Controle de gestion*. Paris: Organisation.

Imbert, J. (2007). *Les tableaux de bord RH*. Paris: Organisation.

Imbert, J. (2007). *Les Tableaux de Bord RH*. Paris: Organisation.

Imbert, J. (2007). *Les Tableaux de Bord RH*. Paris: Organisation.

IMBERT, J. (2007). *Les tableaux de bord RH*. Paris: Organisation.

J.Y, L. L. (2008). *Le pplotage de la fonction RN*. Wolters Kluwer.

JAULENT, P. (2008). *Pilotez vos performances*. Paris: AFNOR.

LONING, H. (2006). *Controle de gestion*. Paris: DUNOD.

M.GRAVAIS. (2005). *Le controle de gestion*. Paris: ECONOMICA.

Martory, B. (2016). *Pilotage social et perfomance*. Paris: DUNOD.

Martory, B. (2016). *Pilotage social et performance*. Paris: DUNOD.

S.SEPARI, C. .. (2010). *DCG11 le controle de gestion*. Paris: DUNOD.

SELMER, C. (2015). *Concevoir le tableau de bord*. Paris: DUNOD.

Zambeaux, A. (2005). *Bilan social et tableau de bord*.

ZAMBEAUX, A. (2005). *Bilan social et Tableau de Bord*. Atelier Maupoux.

BIBLIOGRAPHIES

Articles :

DUFOUR, L. (s.d.). *Le blog du dirigeant* Consulté le 05 27, 2017, sur <https://www.leblogdudirigeant.com/indicateur-performance-03252014av11/>

F. X.171, (2000, Juin). Indicateurs et tableau de bord

FERNANDEZ, A. (s.d.). *Piloter la Performance*. Consulté le 06 03, 2017, sur [Piloter.org: http://www.piloter.org/qualite/roue-de-deming-PDCA.htm](http://www.piloter.org/qualite/roue-de-deming-PDCA.htm)

VOYER, P. (2006). *Tableau de Bord de Gestion et indicateurs de performance*. Québec: Presses de l'Université du Québec.

REMERCIEMENT

RESUME

SOMMAIRE

Liste des Tableaux:

Liste des schémas:

Liste des abréviations:

INTRODUCTION

CHAPITRE I: PROBLEMATIQUE.....02

Section 01 : Contexte et objectif de la recherche.....03

Section 02 : Pertinence de la recherche.....03

Section 03 : Questions de la recherche.....04

CHAPITRE II : APPROCHE CONCEPTUELLE ET METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE.....05

Section 01 : Revue de littérature et cadre conceptuel.....04

1.1.Revue de littérature.....04

1.2.Cadre conceptuel.....05

1.2.1. Notions sur le système de pilotage.....05

1.2.1.1. Définition.....05

1.2.1.2. Les pratiques du pilotage RH.....05

1.2.2. Notions sur le contrôle de gestion social.....09

1.2.2.1. Définition.....09

1.2.2.2. Historique du contrôle de gestion.....08

1.2.2.3. Les outils de contrôle de gestion.....08

1.2.3. Notions sur le Tableau de bord.....09

1.2.3.1.Définition.....09

1.2.3.2. L'outil « 3QOCCP3 »09

1.2.4.Notions sur le Tableau de bord RH.....10

1.2.4.1. Définition.....10

1.2.4.2. Les objectifs de TBRH.....10

Sommaire

| | |
|--|-----------|
| 1.2.5. Notions sur les indicateurs d'un tableau de bord..... | 10 |
| 1.2.5.1. Définition..... | 10 |
| 1.2.5.2. Les caractéristiques d'un indicateur..... | 11 |
| 1.2.5.3. Les typologies d'indicateurs..... | 11 |
| 1.2.5.4. Les formes d'indicateurs utilisés..... | 12 |
| 1.2.6. Notions sur les indicateurs RH..... | 12 |
| 1.2.6.1. Les types d'indicateurs RH..... | 13 |
| 1.2.5.5.. La démarche du choix d'indicateurs..... | 13 |
| 1.2.5.6.. Relation entre Objectif et indicateur..... | 14 |
| Section 02 : Méthodologie de recherche..... | 15 |
| 2.1. Choix du thème..... | 15 |
| 2.2. Choix du terrain d'étude..... | 15 |
| 2.3. Démarche méthodologique..... | 16 |
| 2.3.1. Recueil et traitement d'informations..... | 16 |
| 2.3.1.1. Entretiens..... | 16 |
| 2.3.1.2. Analyse documentaire..... | 16 |
| Section 03 Présentation de l'organisme..... | 18 |
| CHAPITRE III: RESULTAT ET DISCUSSION..... | 27 |
| Section 01 : Analyse et choix d'indicateurs | 29 |
| 1.1. Dysfonctionnement du processus de pilotage RH..... | 29 |
| 1.2. Situation du personnel..... | 30 |
| Section 02 : Elaboration du tableau de bord..... | 40 |
| Section 03 : Proposition d'un plan d'actions..... | 44 |
| Conclusion..... | 48 |
| Bibliographie | |

ANNEXES

ANNEXES



ENTREPRISE NATIONALE DE SERVICES AUX PUIITS

"ENSP SPA "

DIRECTION RESSOURCES HUMAINES

ANNEXE N° 4

PROBABILITE DE SURVIE

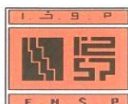
ANNEE 2016

| Année | Cadre sup. | | Cadre | | Maitrise | | Execution | | TOTAL | |
|------------------------------|------------|----------------|-------------|----------------|-------------|----------------|-------------|----------------|--------------|----------------|
| | Effectifs | Décés | Effectifs | Décés | Effectifs | Décés | Effectifs | Décés | Effectifs | Décés |
| 2010 | 60 | 0 | 655 | 1 | 669 | 2 | 708 | 4 | 2092 | 7 |
| 2011 | 60 | 0 | 648 | 1 | 674 | 0 | 705 | 1 | 2087 | 2 |
| 2012 | 59 | 0 | 732 | 0 | 713 | 2 | 773 | 1 | 2277 | 3 |
| 2013 | 59 | 0 | 1029 | 0 | 979 | 1 | 747 | 0 | 2814 | 1 |
| 2014 | 43 | 0 | 1142 | 1 | 915 | 2 | 804 | 2 | 2904 | 5 |
| 2015 | 43 | 0 | 1163 | 3 | 970 | 1 | 834 | 1 | 3010 | 5 |
| 2016 | 47 | 1 | 1199 | 2 | 1039 | 0 | 741 | 1 | 3026 | 4 |
| Total | 371 | 1 | 6568 | 8 | 5959 | 8 | 5312 | 10 | 18210 | 27 |
| Probabilité de Survie | | 99,997% | | 99,999% | | 99,999% | | 99,998% | | 99,999% |

 LE DIRECTEUR RESSOURCES HUMAINES

M' HAMED LAMRAOUI

ANNEXES



ENTREPRISE NATIONALE DE SERVICES AUX PUIITS

"ENSP SPA "

DIRECTION RESSOURCES HUMAINES

Age moyen de départ en Retraite

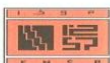
de l'Année 2007 à 2016

| Cadre sup. | | | Cadre Moyen | | | Maitrise | | | Execution | | |
|----------------------------|----------------|-------------|--------------|----------------|--------------|--------------|----------------|-------------|--------------|----------------|-------------|
| Age | Nbre de depart | Nbre X Age | Age | Nbre de depart | Nbre X Age | Age | Nbre de depart | Nbre X Age | Age | Nbre de depart | Nbre X Age |
| 49 | 0 | 0 | 49 | 1 | 49 | 49 | 1 | 49 | 49 | 0 | 0 |
| 50 | 1 | 50 | 50 | 7 | 350 | 50 | 1 | 50 | 50 | 0 | 0 |
| 51 | 1 | 51 | 51 | 17 | 867 | 51 | 9 | 459 | 51 | 0 | 0 |
| 52 | 2 | 104 | 52 | 19 | 988 | 52 | 10 | 520 | 52 | 0 | 0 |
| 53 | 1 | 53 | 53 | 12 | 636 | 53 | 5 | 265 | 53 | 0 | 0 |
| 54 | 1 | 54 | 54 | 24 | 1296 | 54 | 8 | 432 | 54 | 0 | 0 |
| 55 | 2 | 110 | 55 | 22 | 1210 | 55 | 7 | 385 | 55 | 0 | 0 |
| 56 | 2 | 112 | 56 | 14 | 784 | 56 | 2 | 112 | 56 | 1 | 56 |
| 57 | 2 | 114 | 57 | 17 | 969 | 57 | 8 | 456 | 57 | 2 | 114 |
| 58 | 2 | 116 | 58 | 7 | 406 | 58 | 9 | 522 | 58 | 2 | 116 |
| 59 | 1 | 59 | 59 | 7 | 413 | 59 | 2 | 118 | 59 | 0 | 0 |
| 60 | 6 | 360 | 60 | 35 | 2100 | 60 | 27 | 1620 | 60 | 5 | 300 |
| 61 | 14 | 854 | 61 | 25 | 1525 | 61 | 41 | 2501 | 61 | 14 | 854 |
| 62 | 2 | 124 | 62 | 1 | 62 | 62 | 0 | 0 | 62 | 1 | 62 |
| 66 | 0 | 0 | 66 | 0 | 0 | 66 | 0 | 0 | 66 | 0 | 0 |
| Total | 37 | 2161 | total | 208 | 11655 | total | 130 | 7489 | total | 25 | 1502 |
| Age moyen de départ | 58 | | | | 56 | | | 58 | | | 60 |

LE DIRECTEUR RESSOURCES HUMAINES

M' HAMED LAMRAOUI

ANNEXES



ENTREPRISE NATIONALE DE SERVICES AUX Puits
"ENSP SPA "
DIRECTION RESSOURCES HUMAINES

ANNEXE N° 3

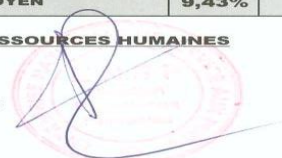
TAUX DE ROTATION DU PERSONNEL ANNEE 2016

| Réalizations fin du mois de Décembre 2016 | | | | |
|---|--------|----------|-----------|-------|
| Cadre Sup. | Cadres | Maîtrise | Exécution | TOTAL |
| 47 | 1199 | 1039 | 741 | 3026 |

| Années | Cadre Sup. | | | Cadre | | | Maîtrise | | | Execution | | | TOTAL | | |
|----------------------------|------------|----------------|----------------|-----------|----------------|----------------|-----------|----------------|----------------|-----------|----------------|----------------|-----------|----------------|----------------|
| | Effectifs | Nbre de Entrée | Nbre de Sortie | Effectifs | Nbre de Entrée | Nbre de Sortie | Effectifs | Nbre de Entrée | Nbre de Sortie | Effectifs | Nbre de Entrée | Nbre de Sortie | Effectifs | Nbre de Entrée | Nbre de Sortie |
| 2010 | 60 | 2 | 3 | 655 | 53 | 27 | 669 | 56 | 30 | 708 | 175 | 43 | 2092 | 286 | 103 |
| 2011 | 60 | 2 | 7 | 648 | 68 | 41 | 674 | 59 | 13 | 705 | 117 | 9 | 2087 | 246 | 70 |
| 2012 | 59 | 2 | 4 | 732 | 199 | 29 | 713 | 103 | 19 | 773 | 76 | 7 | 2277 | 380 | 59 |
| 2013 | 59 | 5 | 2 | 1029 | 76 | 29 | 979 | 46 | 10 | 747 | 92 | 13 | 2814 | 219 | 54 |
| 2014 | 43 | 3 | 7 | 1142 | 52 | 51 | 915 | 29 | 20 | 804 | 125 | 6 | 2904 | 209 | 84 |
| 2015 | 43 | 1 | 7 | 1163 | 48 | 58 | 970 | 97 | 29 | 834 | 59 | 8 | 3010 | 205 | 102 |
| 2016 | 47 | 1 | 24 | 1199 | 22 | 75 | 1039 | 91 | 27 | 741 | 129 | 80 | 3026 | 243 | 206 |
| Total | 371 | 16 | 54 | 6568 | 518 | 310 | 5959 | 481 | 148 | 5312 | 773 | 166 | 18210 | 1788 | 678 |
| TAUX ROTATION MOYEN | | | 9,43% | | | 6,30% | | | 5,28% | | | 8,84% | | | 6,77% |

LE DIRECTEUR RESSOURCES HUMAINES

M'HAMED LAMRAOUI



ENTREPRISE NATIONALE DE SERVICES AUX PUIITS

ENSP Spa

POLITIQUE QSE

Je soussigné, Mansour KERRIS, Directeur Général P/I du Groupe ENSP (Entreprise Nationale de Services aux Puits), déclare avoir défini toutes les exigences de toutes les parties intéressées (Clients, partenaires, sous-traitants, fournisseurs, autorités ...), afin de mettre en œuvre les moyens nécessaires pour assurer une entière satisfaction toute en garantissant à l'ensemble du personnel les conditions de travail les plus adéquates.

Pour y parvenir, je m'engage à améliorer continuellement notre Système de Management intégrant la Qualité, la Santé & Sécurité au Travail et l'Environnement, en garantissant la mise à disposition des ressources nécessaires pour l'atteinte de cet objectif.

Cet engagement se décline par les actions suivantes :

- Se conformer aux obligations légales en vigueur et autres exigences applicables au groupe ENSP en matière de qualité, santé, sécurité au travail, aspects environnementaux et informer le personnel de ces dispositions.
- Se conformer aux exigences des normes ISO 9001 version 2008 pour la qualité, OHSAS 18001 version 2007 pour la santé et sécurité au travail et ISO 14001 version 2004 pour l'environnement.
- Mettre à disposition les ressources nécessaires au groupe ENSP pour atteindre les objectifs et cibles fixés.
- Œuvrer à développer le Groupe ENSP comme outil fiable et durable de soutien à la branche hydrocarbure dans le domaine des services aux puits.
- Prévenir les lésions corporelles, les atteintes à la santé ainsi que la pollution.
- Prévenir et répondre aux situations d'urgence.
- Assurer la formation des travailleurs en matière QSE.
- Développer l'information et la communication en matière de QSE envers les parties intéressées.
- S'assurer et garantir la satisfaction des parties intéressées en livrant un produit / service performant et innovant.
- Assurer une relation mutuellement bénéfique avec nos fournisseurs et sous-traitants.
- Maintenir notre politique d'évaluation de nos prestations, fournisseurs et sous-traitants.
- Maitriser la consommation des ressources naturelles, en particulier l'énergie et l'eau.
- Réduire, voire éliminer les risques d'incident au poste de travail ainsi que les impacts environnementaux significatifs.
- Assurer l'amélioration continue en termes de QSE.
- Revoir régulièrement notre politique QSE quant à son adéquation permanente et la communiquer à toute personne travaillant pour le Groupe ENSP.

Le Directeur Général P/I



Mansour KERRIS



Hassi Messaoud. le 24 / 11 / 2016

ENSP certifiée QSE



ANNEXES

Annexe N° : Mouvement des effectifs TEMPORAIRES par CSP et par nature

| | | |
|---------------------------|--|-------------|
| Filiale : ENSP SPA | BILAN ANNUEL 2016 MOUVEMENT DES EFFECTIFS TEMPORAIRES PAR CSP ET PAR NATURE | E 12 |
|---------------------------|--|-------------|

| | Effectif Temporaire au 31/12/2015 | Départs définitifs | | | | | Recrutement 2016 | | | Effectif Temporaire au 31/12/2016 |
|-------------------|---|--------------------|-------------------|-------|-------------|-------|------------------|----------------------------------|-------|---|
| | | Démissio ns | Licenciem ents | Décés | Fin contrat | Total | Externe | Renouvell ement de contrat | Total | |
| Total cadr | 296 | 3 | 1 | 1 | 0 | 5 | 22 | 3 | 25 | 321 |
| dt ing | 236 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 22 | 0 | 22 | 246 |
| Maitrise | 316 | 3 | 3 | 0 | 1 | 7 | 91 | 0 | 91 | 420 |
| Dont T. Sup | 104 | 2 | 1 | 0 | 0 | 3 | 84 | 0 | 84 | 110 |
| Execution | 363 | 3 | 2 | 0 | 79 | 84 | 129 | 0 | 129 | 358 |

ANNEXES

| | | |
|----------------------|---|------------|
| Structure : ENSP SPA | BILAN ANNUEL 2014 DEPARTS DEFINITIFS PAR MOTIF ET PAR CSP | B 7 |
|----------------------|---|------------|

DEPARTS DEFINITIFS

| CSP | Retraites | dt Anticip | Démisions | licenciement | Décès | lt Accid Trav | Total | utations Grou | TOTAL | |
|-----------------|--------------|------------|-----------|--------------|----------|---------------|----------|---------------|-------|-----------|
| CADRES | Ingénieurs | | | | | | 0 | | 0 | |
| | es Universit | 5 | | | | | 5 | | 5 | |
| | utres Cadre | 39 | 23 | 3 | | 1 | 43 | | 43 | |
| | TOTAL | 44 | 23 | 3 | 0 | 1 | 0 | 48 | | 48 |
| | dont C. Sup | 5 | | | | | 5 | | 5 | |
| MAITRISE | T. Sup | | | | | | | | | |
| | Techniciens | | | | | | | | | |
| | Autres | 14 | 2 | 3 | | 2 | 19 | | 19 | |
| | TOTAL | 14 | 2 | 3 | 0 | 2 | 0 | 19 | | 19 |
| EXE | Technique | | | | | | 0 | | 0 | |
| | Adm | | | | | | 0 | | 0 | |