

**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

**La pratique de l'Audit de la performance sociale au sein de
l'ENSP-Direction Fabrication**

Elaboré par : LAZIZI Meriem

Encadré par : Mr FOUHAD Yassine

Année 2016-2017

Résumé

Face à un environnement complexe, caractérisé par la mondialisation des marchés, l'accroissement et l'internationalisation de la concurrence, une exigence de productivité et de compétitivité des entreprises est posée, il y a un questionnement sur la fonction qui est réellement créatrice de la valeur dans l'entreprise.

Aujourd'hui, les entreprises ont pris conscience que le développement du capital humain est un point clé, pour leurs réussite et il joue un rôle décisif dans leurs pérennité. A cet effet, l'investissement dans la Ressource humaine s'impose de plus en plus comme l'une des solutions pouvant permettre à ces entreprises d'augmenter leur productivité et d'accroître leur capacité concurrentielle, et nécessitant une attention particulière et un suivi permanent.

C'est à la fonction Gestion des Ressources Humaines qu'incombe la dure tâche de développement du capital humain des entreprises.

Etant donné, l'importance du facteur humain et son rôle stratégique dans la pérennité des entreprises, la Gestion des Ressources Humaines a dû s'adapter et introduire de nouvelles pratiques de management, telle que l'Audit Social.

En effet, avec la préoccupation des entreprises de s'assurer de la performance de la Gestion de leur Ressources Humaines et chercher comment l'améliorer, en voulant affronter un tel environnement, l'audit social, grâce à son rôle joué dans le domaine est devenu une démarche de plus en plus sollicitée.

Ce mémoire traite le problème posé en proposant un audit de la performance sociale, en donnant par la suite des recommandations suite à des dysfonctionnements décelés dans les domaines de l'emploi, la formation, le climat social, la sécurité et les conditions de travail. Ainsi, nous présentons en premier lieu la dimension théorique de notre sujet puis sa mise en pratique dans l'ENSP-Direction Fabrication (l'entreprise nationale de service aux puits), spécialisée dans la fabrication des outils de forage et des produits pétroliers, faisant partie du secteur des hydrocarbures en Algérie qui occupe une place importante dans l'économie nationale.

Mots clés : Audit social, performance sociale, gestion des ressources humaines, information sociale, amélioration continue.

Abstract

Faced with a complex environment characterized by the globalization of markets, the growth and internationalization of competition, and the demand for productivity and competitiveness of companies, there is a question about the function that is really creative Value in the company.

Today, companies have realized that the development of human capital is a key point for their success and plays a decisive role in their sustainability. To this end, investment in the Human Resource is increasingly becoming one of the solutions that will enable these companies to increase their productivity and increase their competitive capacity, requiring special attention and follow-up permanent.

The Human Resources Management function is responsible for the harsh task of developing the human capital of companies.

Given the importance of the human factor and its strategic role in the sustainability of companies, Human Resources Management has had to adapt and introduce new management practices such as Social Audit.

Indeed, with the concern of the companies to ensure the performance of the Management of their Human Resources and to seek ways to improve it, by wanting to face such an environment, the social audit, thanks to its role played in the field is Which has become increasingly sought after.

This brief addresses the problem posed by proposing an audit of social performance, with subsequent recommendations following malfunctions detected in the areas of employment, training, social climate, safety and working conditions. Thus, we first present the theoretical dimension of our subject and then put it into practice in the ENSP-Direction Fabrication (the national well service company), specialized in the manufacture of drilling tools and petroleum products, making Part of the hydrocarbon sector in Algeria which occupies an important place in the national economy.

Key words: Social audit, social performance, human resource management, social information, continuous improvement.

ملخص

في ظل محيط معقد، يتسم بعولمة الأسواق واتساع رقعة المنافسة، يظهر جليا ضرورة العمل على تحسين إنتاجية وتنافسية المؤسسة، كما يظهر تساؤل ملح حول ماهية الوظيفة التي تخلق قيمة حقيقية في المؤسسة.

استخلصت المؤسسات في وقتنا الراهن نتيجة مفادها أن تنمية رأس المال البشري أصبح أمرا ضروريا لنجاحها، إذ يلعب دورا محوريا لبقائها واستمراريتها في السوق. من هذا المنطلق فإن الاستثمار في الموارد البشرية يعتبر من بين الحلول التي تمكن المؤسسة من تحسين إنتاجيتها وتعزيز قدرتها التنافسية، أين يرجع الفضل إلى وظيفة تسيير الموارد البشرية لتحقيق هذا الاستثمار. هذه الوظيفة التي اكتسبت أهميتها من أهمية المورد البشري كان لزاما عليها التكيف واعتماد وسائل جديدة للإدارة والتسيير من بينها التدقيق الاجتماعي، الذي أصبح يعتبر من بين الحلول المفضلة لدى المؤسسات في سبيل تحسين أداء موردها البشري.

يتناول هذا العمل موضوع تدقيق الأداء الاجتماعي مع إعطاء مقترحات لمجموعة من المشاكل في ميادين العمل، التدريب، المناخ الاجتماعي، السلامة وظروف العمل. أين نقدم في البداية البعد النظري لهذا العمل ثم نتطرق لتطبيقه في المؤسسة محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: التدقيق الاجتماعي، الأداء الاجتماعي، تسيير الموارد البشرية، المعلومة الاجتماعية، التحسين المستمر.

REMERCIEMENTS

Ce mémoire est l'aboutissement d'un travail mené grâce au soutien de nombreuses personnes.

Mes plus vifs remerciements vont à M^r FOUDAD Yacine, mon honorable encadreur qui a bien voulu accepter de m'encadrer, me guider et m'assister de sa claire voyance et ses encouragements. Qu'il trouve l'expression de ma profonde gratitude.

Je tiens à remercier Mademoiselle BOUMACEUR Karima qui a accepté de m'encadrer, m'offrant un cadre de travail et de réflexion qui m'ont permis d'aboutir;

Merci pour votre patience et vos encouragements et d'avoir suivi jusqu'au bout l'évolution de ce travail.

Un grand merci pour mes parents, mes frères et sœurs et à toute personne qui a contribué à l'élaboration de ce travail.

Sommaire

RÉSUMÉ	i
REMERCIEMENTS	ii
TABLE DES MATIÈRES.....	iii
LISTE DES TABLEAUX	v
LISTE DES FIGURES.....	vi
LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES	vii
INTRODUCTION ET PROBLÉMATIQUE	1
CHAPITRE 1 : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL	
SECTION1:NOTION GENERALE D'AUDIT	
1. Evolution historique et définitions de l’audit.....	7
1.1 Bref historique.....	7
1.2 Définition de l'Audit social	7
1.3. Spécificité.....	9
1.4 Méthodologie de l’audit social.....	10
1.5 Les typologies de l’audit social.....	10
1.6. Les objectifs de l’audit social.....	12
1.7 Démarche de l’audit SOCIAL.....	13
1.8 Les outils de l’audit social.....	13
1.9 la rédaction des FRAP.....	15
1.10 L’audit social : un outil fondamental de pilotage des ressources humaines.....	16
SECTION 2 : GENERALITE SUR LA PERFORMANCE SOCIALE, LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET A L’INFORMATION SOCIALE	
2.1. Concepts liés à la performance.....	18
2.2 Les composantes de la performance.....	18
2.3 Les types de la performance.....	20
SECTION 3 : DÉFINITIONS ET OBJECTIFS VISÉS PAR LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	
3.1 Sens et Définitions de la GRH.....	21

3.2 Les objectifs visés par la GRH.....	22
3.3 Les domaines opérationnels privilégiés d'information sociale.....	23

CHAPITRE 2 : CADRE MÉTHODOLOGIQUE

SECTION 1 : PRESENTATION DE L'ENTITEE AUDITEE

1. Le cadre stratégique.....	28
2 .Orientations pour l'élaboration du plan annuel et PMTE.....	28
3. Les objectifs de la Direction Fabrication 3.....	29
4. quelque indicateurs de la situation de l'entreprise.....	29

SECTION 2 : PRESENTATION DE LA DEMARCHE POURSUIVIE SUR TERRAIN

1. L'analyse du bilan social.....	40
2. Contexte organisationnel.....	40
3. Les objectifs de l'enquête.....	42
4. l'enquête auprès du personnel.....	42
4.1 La population ciblée.....	42
4.2 Constitution de l'échantillon.....	42
4.3 Construction du questionnaire.....	43
4.4 Traitement et analyse des réponses.....	46

CHAPITRE3 : LA PRATIQUE DE L'AUDIT DE LA PERFORMANCE SOCIALE AU SEIN DE L'ENSP-DIRECTION FABRICATION

SECTION 1: LES ACTIVITES AUDITEES ET LES RESULTATS OBTENUS

1. L'emploi	51
2. La formation.....	62
3. Le climat social.....	65
4. les conditions d'hygiene et de sécurité du travail.....	75

SECTION 2 : REVELATION ET ANALYSE DES ANOMALIES

1.	L'emploi.....	77
2.	La formation.....	81
3.	les conditions de travail.....	84
4.	Le climat social.....	86

CONCLUSION	90
-------------------------	-----------

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	98
--	-----------

ANNEXE 1 - les types d'Audit

ANNEXE 2 - les étapes et l'évolution de l'Audit

ANNEXE 3 -l'enquête auprès du personnel

ANNEXE 4 - la présentation de l'entreprise ENSP

ANNEXE 5 - Circulaire de la fidélisation du personnel

ANNEXE 6 -Circulaire de la promotion du personnel

ANNEXE 7 - Organigramme de l' ENSP-Group

ANNEXE 8 - Plan de l'échantillonnage

LISTE DES FIGURES

Numéro	Intitulé	Page
01	Les différentes opérations de l'Audit	10
02	Les composantes de la performance	19
04	Organigramme de la Direction Fabrication	27
05	L'évolution de la marge entre 2009 et 2016	32
06	L'évolution des consommations de la matière première 2015/2016	34
07	Le CA réalisé et prévisionnel	37
08	La répartition du CA	37
09	La répartition de l'échantillon par sexe	48
10	L'effectif de l'échantillon par tranche d'âge	48
11	L'effectif de l'échantillon par situation familiale	48
12	l'échantillon par CSP	49
13	l'échantillon par Type du contrat	49
14	l'échantillon par niveau académique	49
15	Répartition par niveau de salaire	50
16	L'échantillon par expérience professionnelle	50
17	L'évolution de l'effectif total au 31/03/2017 entre 2015-2017	58
18	L'effectif total au 31/03/2017	58
19	Répartition de l'effectif permanent au 31/03/2017 par CSP	59
20	Répartition de l'effectif total au 31/03/2017, par sexe	59
21	Répartition de l'effectif par tranche d'âge	60

22	Effectif par CSP et par ancienneté	61
23	Effectif par sexe et par ancienneté	61
24	Les projets de l'entreprise	65
25	Les résultats de l'entreprise	65
26	Les orientations et les objectifs	65
27	Le marché de l'entreprise	66
28	Les concurrents de l'entreprise	66
29	La coopération inter-directionnelle	67
30	L'organisation et la structure	68
31	La répartition claire des responsabilités	68
32	L'organisation des réunions régulières	68
33	La remontée de l'information vers la hiérarchie	69
34	La liberté d'exprimer les désaccords, les attentes et les souhaits	69
35	La prise en considération des remarques par la direction	70
36	La rémunération	70
37	Les procédures des structures	71
38	La possibilité d'avancement dans le poste	71
39	La sécurité en termes de poste	72
40	La sécurité en termes de l'emploi	72
41	L'existence des plans de carrière individuels	73
42	Les facteurs de motivation	73
43	L'évolution de nombre d'effectifs formés à la sécurité industrielle	76

LISTE DES TABLEAUX

Numéro	Intitulé	Page
03	Audit des Ressources Humaines	12
05	Modèle d'une Feuille de Révélation et d'Analyse des Problèmes	16
06	Les fondements des approches focalisés sur la recherche d'un avantage concurrentiel par le prix	21
07	Fiche signalétique de l'ENSP-Direction Fabrication	25
08	Etat comparatif des comptes de résultat « 2015-2016 »	30
09	Approche budgétaire du compte de résultat	36
10	L'évolution de la marge entre 2009 jusqu'à 2016	31
11	La marge des outils pétrole	32
12	Comparaison des marges par activité entre l'exercice 2015 et 2016	33
13	L'évolution de la consommation de la matière première 2015/2016	34
14	La décomposition du coût de revient par rubrique et activité	35
15	La répartition des charges de la sous-traitance par activité	35
16	Les écarts entre le ca réalisé et prévisionnel	36
17	La productivité par section de production	39
18	Répartition de l'effectif de la Direction Fabrication 31/03/17 par CSP	42
19	Répartition de nombre de questionnaires distribués, par CSP	43
20	Taux de réponse par CSP	46
21	Caractéristiques de l'échantillon	48

22	Critères de notation par CSP	55
23	L'Effectif total au 31/12/2017	58
24	L'effectif permanent au 31/03/2017	58
25	Répartition de l'effectif total au 31/03/2017 par sexe	59
26	Effectif au 31/03/2017 par tranche d'âge et CSP	60
27	Répartition de l'effectif au 31/03/2017 par ancienneté, par sexe et CSP	60
28	L'état des absences pour le mois de Mai 2017	74
29	Le nombre des départs du 2015 à 2017	74
30	Taux de fréquence des accidents de travail	75
31	Taux de gravité des accidents de travail	75
32	Nombre des accidents de travail	75
33	Effectif formé à la sécurité industrielle de 2015 à 2017	76

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 des Ressources Humaines
AS	Audit social
CSP	Catégories Sociaux Professionnelles
FRAP	Feuille de révélation et d'Analyse des problèmes
IAS	Institut International de l'Audit Social
IFACI	Institut Français d'Audit et du Contrôle Interne
RSE	Responsabilité Sociétale et d'Environnement
CA	Chiffre d'Affaire

INTRODUCTION ET PROBLEMATIQUE

Aujourd'hui, les entreprises sont appelées à suivre les évolutions, notamment économique, technologique, politique et sociologique, en s'adaptant avec la complexité environnementale liée à la mondialisation.

Face à un tel environnement, l'arme principale des entreprises est l'amélioration continue de leur performance en optimisant leurs ressources matérielles et humaines. En effet, il y a un questionnement sur la fonction qui est réellement créatrice de la valeur et qui peut être un avantage compétitif à son service pour assurer sa pérennité.

Dans ce contexte, un nombre d'entreprises ont pris conscience que seule l'activité humaine est réellement créatrice de la valeur. La différence entre l'entreprise performante de celle non performante ce sont les Hommes, leur inspiration, leur créativité. A la limite, le reste des activités notamment le transport, la maintenance..Etc., peuvent être soustraiter, s'apprendre ou même se copier. Toute décision en matière de gestion des ressources humaines a donc des implications sur la vie de l'entreprise.

A cet effet, l'investissement dans la Gestion des Ressources Humaines (GRH) s'impose est considérée comme un facteur clé de succès et source d'un avantage concurrentiel nécessitant une attention particulière et un suivi permanent.

Face à cette préoccupation, L'audit interne, avec son nouvel aspect de l'audit social, est plus adéquat à l'amélioration continue de la performance avec ses éléments de : référentiels pertinent, diagnostics, recommandations, évaluations, etc.,

Grâce à son rôle joué dans le domaine est devenue une démarche de plus en plus sollicitée. Il s'intéresse aux trois aspects de la performance, que l'on appelle les 3E :

L'économie : l'achat des ressources de qualité désirée au moindre coût,

L'efficience : comment les ressources achetées sont utilisées pour atteindre les objectifs

L'efficacité : le niveau d'aboutissement aux objectifs pré-désignés.

Pour mener à bien la présente étude « l'audit de la performance sociale », nous allons adopter le modèle **descriptif** dans la présentation de la partie théorique de la recherche, par contre le modèle **analytique déductif** sera perçu dans l'analyse des documents de travail et du questionnaire support de l'enquête auprès des salariés.

En effet, nous avons jugé utile de structurer ce mémoire autour de trois chapitres avec une introduction, une problématique et une conclusion générale.

Le **premier chapitre**, dans sa première section présentera quelques concepts fondamentaux se rapportant aux notions d'audit, il permettra en premier lieu la compréhension de sa notion, il mettra l'accent sur sa méthodologie en deuxième lieu, il exposera dans un troisième lieu les ses objectifs, ses différents niveaux, typologies et un nombre d'outils mis à sa disposition pour mener à bien sa mission.

Enfin, cette section exposera, en bref, un nombre d'activités à auditer dans le cadre d'un audit social.

La deuxième section sera consacrée à la performance sociale, à la gestion des ressources humaines et à l'information sociale.

L'objet de ce chapitre est d'alimenter en concepts fondamentaux le troisième chapitre qui revêt d'un caractère empirique.

Le **deuxième chapitre** sera consacré à la démarche méthodologique afin d'effectuer une mission d'audit qui sera porté sur la performance sociale : l'emploi, la formation, les conditions de travail et le climat social (communication interne et relations professionnelles) et le plan de carrière individuel.

Ce chapitre présentera en premier lieu le terrain de l'audit (l'entité auditée) et la démarche poursuivie sur terrain.

Le **troisième chapitre**, sera consacré à l'étude de cas dans laquelle nous tentons d'effectuer une mission d'audit social au sein de l'ENSP, Direction Fabrication.

Ce chapitre possédera deux sections, la 1ere, exposera les résultats de chaque activité auditée et la deuxième, s'achèvera par un exposé des anomalies et dysfonctionnements relevés pour chaque activité auditée sous forme de FRAP (Feuille de Révélation et d'Analyse des Problème).

La présentation de cette dernière section, d'une telle façon est dictée par un besoin de clarté pour faciliter la compréhension du document et ne reflète pas le déroulement d'un audit.

En fin, nous préconisons à des recommandations dans le rapport final d'audit. Et la conclusion générale pour confirmer ou informer les Hypothèses de départ de notre thème de mémoire.

Notre but majeur dans ce travail consiste en premier lieu à montrer l'importance de l'audit social pour l'entreprise, en général, et la (GRH) en particulier, en clarifiant que cette

discipline ne se présente plus comme une opération pure et simple de vérification mais comme une aide à la gestion des ressources humaines pour améliorer la qualité. En second lieu, notre objectif est d'évaluer la performance de la GRH dans une entreprise algérienne publique à caractère économique, qui vit dans un environnement de concurrence ; pour savoir si cette dernière a pris conscience de l'importance de son facteur humain, comme un avantage concurrentiel nécessitant une bonne gestion.

Notre choix s'est porté sur l'entreprise ENSP, entreprise nationale de services aux puits, précisément à la direction fabrication faisant partie du secteur des hydrocarbures en Algérie qui occupe une place importante dans l'économie nationale. Son environnement est marqué par l'accroissement graduel de la concurrence.

En effet, si aujourd'hui elle s'est enlisée sur le marché national de la fabrication des produits pétroliers, le risque de voir ses parts de marché s'effriter peu à peu, cela, présente fortement une menace en compte tenu du nombre de concurrents actuels et potentiels. Cela signifie que rien n'est acquis de façon définitive dans ce marché en expansion et largement porteur.

Cet accroissement de la concurrence provoque la nécessité de s'interroger sur la capacité d'ENSP à affronter son environnement en s'appuyant sur une GRH adaptée à la stratégie de l'entreprise, surtout avec l'hostilité ou l'état a déclaré que chaque entreprise doit améliorer sa performance, afin de créer des richesses et préserver son existence.

Il semble donc clair que l'ENSP est appelée comme toute entreprise dans son contexte à assurer une telle gestion des ressources humaines.

La question qui se pose et qui nous essayerons d'éclaircir dans ce travail est :

« Comment l'Audit Social peut-il contribuer à améliorer la performance de la Gestion des Ressources Humaines ? »

Pour répondre à cette problématique, d'autres questions secondaires s'imposent :

- **Qu'est-ce que l'audit social et quelle est sa méthodologie ?**
- **Comment peut-on mener une mission d'audit social au sein de l'ENSP /Direction Fabrication?**
- **Que peut-on dire de la performance sociale au sein de l'ENSP /Direction Fabrication?**
-

Pour bien répondre à la problématique préalablement posée, nous allons suggérer un certain nombre d'hypothèses qui peuvent nous aider à bien la cerner et bien positionner.

- 1- l'audit de la performance, est pertinent pour l'amélioration continue à l'aide de ses éléments : référentiels pertinents, diagnostics, recommandations, évaluations, etc.
- 2- L'audit social, par sa catégorie d'audit de la performance sociale, contribue à l'amélioration de la gestion des Ressources Humaines.
- 3- L'entreprise ENSP, a compris l'importance de son facteur humain, et le considère comme un levier déterminant de son développement, son amélioration et sa survie. C'est pour cela qu'elle lui donne une priorité, et en assure une gestion alignée avec la stratégie générale de l'entreprise.

La validation ou le rejet de ces hypothèses, s'est basé sur des informations provenant des ouvrages, des revues et des travaux universitaires ;des documents internes à l'entreprise, tels que des bilans sociaux et des comptes de résultats ainsi que les procédures internes et les référentiels, les tableaux de bord sociaux, les standards et toutes les statistiques relatifs aux effectifs, rémunérations, charges de personnel, absentéisme, turn-over, conflits, formation, conditions de travail et autres données du SIRH.

1- La pertinence du thème

L'audit social, un audit qui s'opère dans l'environnement du facteur humain qui est considéré comme la pierre angulaire de toute entreprise. Donc l'audit social évoque un pont jeté entre deux rives, la rive de la rigueur, de l'évaluation, de l'audit et la rive des hommes et des femmes, de la coopération, du social. Il vise à donner une opinion professionnelle et indépendante sur la performance de la gestion des ressources humaines. Il est sollicité par les dirigeants qui veulent mieux employer le potentiel humain de l'entreprise parce qu'il leur apporte des possibilités de conserver le contrôle de la situation et de vérifier le respect des stratégies et le suivi des politiques. Il permet de faire apparaître des dysfonctionnements ou des écarts entre les pratiques de l'entreprise et la réglementation en vigueur, ou les normes adoptées par l'entreprise. De même, il peut détecter les forces et les faiblesses de l'entreprise, identifier les anomalies de fonctionnement et leurs causes, les risques et leurs conséquences.

La naissance de l'audit social émerge à la suite de l'établissement d'un diagnostic humain de l'entreprise qui peut être évalué au regard des stratégies définies dans l'entreprise. Comme les

auteurs Combemale et Igalens dans leurs ouvrage ont affirment que : « *Si l'on veut que la gestion sociale participe aux préoccupations stratégiques de la firme, il faut qu'elle sorte du relatif et du subjectif, même si, dans ce domaine, la quantification est difficile et si le progrès relève surtout du qualitatif* »(Igalens, 2005)

C'est pour ces raisons que l'audit social est fortement recommandé et son existence dans l'entreprise est indispensable et que le sujet de ce mémoire nous a paru très intéressant et mérite cette investigation.

L'audit social est considéré non seulement comme un thème nouveau en début d'essor en Algérie il est aussi tabou, car il demande beaucoup de rigueur et de transparence dans son exercice, donc un peu négligé par les recherches et les études, mais, sa pratique va porter sur l'ENSP, direction Fabrication un intérêt particulier.

CHAPITRE 1 : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL

L'objet de ce chapitre est de présenter de façon succincte quelques concepts fondamentaux se rapportant aux notions d'audits, de la gestion des ressources humaines et de la performance sociale, afin de comprendre les éléments essentiels de notre thème de recherche « L'audit de la performance sociale », et tous les éléments de base qui ont une relation avec l'audit social avant d'entamer ce dernier.

Le choix du cadre conceptuel est porté sur les recherches de l'auteur pionnier dans l'audit social, Jean Marie PERETTI, Professeur des universités, à l'ESSEC et à l'IAE de Corte, consultant en GRH et en audit social et Président de l'IAS, " Institut international de l'audit social".

Le choix de cet auteur est lié à son intervention régulière et actuelle dans le cadre de programmes exécutive en Afrique du Nord, notamment en Algérie.

Ce premier chapitre est à caractère informatif et comporte à cet égard deux sections :

- La première section traite de l'audit à travers : son évolution dans le temps et le progrès de sa notion, sa définition et un nombre de principes constituant le moyen unificateur de tout audit.
- Cette section expose également, les objectifs visés par tout audit ainsi que les déterminants essentiels permettant de différencier une mission d'une autre.
- La deuxième section est une généralité sur la performance sociale, la gestion des ressources humaines et à l'information sociale
- Donc, ce chapitre constitue un exposé d'un ensemble de notions facilitant par la suite la compréhension de l'audit social objet de notre travail.

Section 1 : Notions générales d'audit

Nous abordons dans ce qui suit les points essentiels suivants : un bref historique retraçant le long chemin qu'a passé l'audit depuis son émergence jusqu'aujourd'hui et le progrès de sa notion, sa définition, les principes sur lesquels il repose, ses objectifs et les principaux déterminants permettant de distinguer une mission d'une autre.

I. Evolution historique et définitions de l'audit

Avant de procéder à une définition, il paraît indispensable de retracer en quelques mots un bref historique afin de comprendre le succès et la dynamique nouvelle de l'audit. Ce dernier qui a passé un long chemin, depuis le moyen âge jusqu'aux nos jours, d'un simple travail avec un objectif de (COLLINS, 1992) « *recherche des fraudes dans les écritures comptables jusqu'à une appréciation globale de fidélité des rapports émis par une agence économique et une analyse critique de la fiabilité des procédures et des structures de celle-ci* ».

1.1 Bref historique

Au début du moyen âge, les sumériens avaient ressentis une nécessité de contrôle de la comptabilité des agents (VLAMINICK, 1979). Ce système de contrôle par recoupement consiste à comparer une information qui est parvenue de deux sources d'enregistrements indépendantes.

Mais le mot « audit » ne s'est apparu que sous l'empire romain et plus spécifiquement dès le 3^{ème} siècle avant Jésus Christ (RAFFEGEAU, 1984) où il était d'un sens plus large.

Pour illustrer l'évolution de l'audit, nous présentons en (Annexe 1), un tableau récapitulatif qui fait ressortir les étapes les plus significatives en se référant à des repères historiques.

Notons que cette présentation traite de l'audit externe seulement. Nous devons souligner, néanmoins, l'existence des services d'audit interne également.

Sous une forme ou une autre, « l'audit interne a existé dans les grandes administrations publiques depuis longtemps (contrôle général des armées, par exemple), ainsi que dans les institutions bancaires (Inspection générale), mais ce n'est qu'en 1941 que fut créé l'Institute of Internal Auditors aux Etats-Unis. Depuis cette date, des « chapitres » de cette organisation ont été créés dans la plupart des pays européens » (Gérard, 1992).

« Dans les années 2000, le champ de l'audit social s'élargit sensiblement à des enjeux nouveaux externes (environnement social, clients, investisseurs) avec la RSE (Responsabilité sociale d'entreprise), et les nombreuses initiatives qu'elle suscite (Loi NRE en France, Global Compact de l'ONU, audits de fournisseurs ou sous-traitants, etc...). Des entreprises créent des chartes éthiques, ou souscrivent à des Chartes extérieures. D'autres communiquent, au nom du « développement durable », ou de leur responsabilité sociale, sur des engagements pris vis à vis de communautés d'implantation de leurs activités, ou de partenaires commerciaux. Tout ceci crée évidemment une forte demande de vérification par des auditeurs indépendants » (PERETTI, 2017).

1.2 Définition de l'Audit social :

Nous présentons les définitions les plus connues de l'audit social des différents auteurs.

1.2.1 Audit social (TORRENCE, 1962) : proposait de définir l'audit comme « une analyse des politiques et pratiques de personnel d'une entreprise, ou d'un établissement, pour déterminer l'efficacité et le bien fondé des politiques ».

1.2.2 Audit social (RAYMOND, , 1980) : est « un instrument de direction et de gestion et une démarche d'observation, qui, à l'instar de l'audit financier ou comptable, dans son domaine, tend à estimer la capacité d'une entreprise ou d'une organisation à maîtriser les problèmes humains ou sociaux que lui pose son environnement, et à gérer ceux qu'elle suscite elle-même par l'emploi du personnel nécessaire à son activité ».

1.2.3 Audit social (CANDAU, 1985) : « Une démarche objective indépendante et inductive d'observation, d'analyse, d'évaluation, et de recommandation reposant sur une méthodologie et utilisant des techniques permettant, par rapport à des référentiels explicites, d'identifier, dans une première étape, les points forts, les problèmes induits par l'emploi du personnel, et les contraintes, sous formes de coûts et de risques. Ceci conduit à diagnostiquer les causes des problèmes décelés, à en évaluer l'importance et enfin à aboutir à la formulation de recommandations ou propositions d'action qui ne sont jamais mises en œuvre par l'auditeur ».

De plus, l'auteur a défini l'Audit Social comme une démarche pour identifier les atouts, les déficiences, les insuffisances, les risques engendrés par la GRH mise en place et conduisant à la mise en œuvre de recommandations.

Selon (Raymond, 1995) : l'audit social est une pratique par lequel il s'applique au système de gestion des ressources humaines, du pilotage social, et des relations sociales.

1.2.4 Audit social (IGALENS, 1988) : L'audit social aura pour mission d'analyser chaque facteur de risque et de proposer les recommandations de nature à les réduire.

J. IGALENS distingue quatre catégories de risques sociaux :

- Risque de non respect des textes ;
- Risque d'inadaptation des politiques sociales aux attentes du personnel ;
- Risque d'inadaptation des besoins aux ressources humaines ;
- Risque d'envahissement des préoccupations sociales ;

En 2006, l'IAS, Institut international de l'audit social, définit l'audit social : «Audit appliqué à la gestion, aux activités et aux relations des individus et des groupes dans les organisations, ainsi qu'aux rapports de ces dernières avec leurs parties intéressées internes et externes. »

La définition officielle de l'Audit Interne est celle publiée par l'Institute of Internal (IIA-GLOBAL) :

« L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle, et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité ».

1.3. Spécificité

La spécificité de l'audit social se fonde essentiellement sur la nature du domaine audité, qui détermine l'utilisation de certaines méthodes et techniques propres à ce type d'audit. La fonction ressources humaine a une dimension qualitative qui infléchit la méthodologie et en particulier dans le recueil d'informations et dans la recherche de référentiels spécifiques.

Selon (Raymond, 1995) « *Parmi les divers champs à auditer dans la gestion de l'entreprise, celui des ressources humaines et du pilotage prend en compte des faits de nature technique, économique et juridique. Par la nature même des choses*

on est amené à recueillir des données supplémentaires qui sont de nature psychologique et sociologique. Il en découle certaines contraintes qui affectent les phénomènes à observer, la façon d'observer, les modes d'interprétation des résultats et la qualification des auditeurs spécialisés en cette matière ».

1.4 Méthodologie de l'audit

Figure N° 1 : Les différentes opérations de l'audit

(CANDAU, 1985). « Audit social », Edition Vuibert Gestion, Paris, p.64.



1.5 Les typologies de l'audit social :

J-M PERETTI et Jean –Luc VACHETTE identifient trois niveaux à savoirs:

- Audit de la fonction personnel: il aide à réduire les risques notamment pour le respect de la législation sociale.
- Audit de gestion: il veille à la vérification de la réalisation des plans d'action sociale;
- Audit de direction: il contribue à l'élaboration des politiques sociales. De ce fait, il permet à l'audit social d'avoir une place importante dans le processus de planification.

D'autres auteurs MARTORY (2003),... préconisent d'autres niveaux de l'audit

1.5.1. L'audit de conformité : vérifie et contrôle la conformité et le respect des lois en matière de : sécurité au travail, droit du travail, dispositifs réglementaires et conventionnels. S'assurer que l'entreprise n'est pas dans l'irrégularité au regard de ces critères et contrôle tout ce qui est inhérent au droit social et aux normes internes à l'entreprise (le règlement intérieur, les conventions et les accords collectifs).

L'audit repose sur une connaissance et une maîtrise de la législation du travail. Cette connaissance fait apparaître des points d'attention :

- la vérification d'une clause de non-concurrence dans les contrats de travail ;
- le choix d'une clause de garantie d'emploi en cas de cession d'entreprise ;
- le cas des salariés en arrêt maladie ...

1.5.2 L'audit stratégique ou audit de direction (Guerrero, 2008)

« Il vise à traduire la stratégie de l'entreprise en objectifs sociaux, à s'assurer de la Convergence entre la G R H et la stratégie générale de l'entreprise. Les missions qui incluent une dimension stratégique peuvent porter sur la culture d'entreprise, les valeurs et l'éthique, la construction de compétences clés stratégiques, ou l'élaboration d'indicateurs de RSE ».

1.5.3 L'audit d'efficacité : il vise à déterminer, s'il existe des écarts entre les objectifs fixés, les prévisions, et les résultats effectifs, les réalisations. Il prend en compte deux critères : la conformité des objectifs sociaux par rapport aux objectifs fixés et le coût engendré par les résultats sociaux obtenus. L'audit d'efficacité consiste à « mettre en place des indicateurs de suivi des performances sociales au sein d'une organisation. Il suppose de chiffrer les coûts et les gains liés aux activités de GRH. Les coûts liés à la masse salariale, aux frais de personnel, aux accidents du travail (les coûts le plus étudiés). Les gains en termes de productivité, d'efficacité, de compétences acquises, etc. » (Guerrero, 2008).

L'Audit social est basé sur l'approche risque. Il s'agit de déterminer les risques qui peuvent influencer les résultats de la structure en particulier et de l'entreprise en général.

1.5.4 Les auteurs ont définis d'autres types d'audit :

1.5.4.1 Audit social externe:

- Exercé par une personne indépendante et doit rendre compte à la direction générale;
- On fait recours à ce type notamment dans le cadre des restructurations.
- Afin d'assurer la neutralité
- L'expérience variée, le niveau d'expertise et de technicité de l'auditeur externe pourra être un critère fort du fait qu'ils traitent plusieurs cas d'entreprises.

1.5.4.2 Audit social interne :

D'après PERETTI, Jean-Marie et IGALENS, Jacques (2008) (**Ibid.** pp 41-42.), l'auditeur social interne agit dans un cadre différent, il intervient le plus souvent dans le

cadre de la programmation annuelle des missions d'audit interne. Cette programmation est établie à partir de la cartographie des risques ou d'une évaluation des risques réalisée au moins une fois par an, des objectifs de l'organisation, des préoccupations d'actualité et des éventuelles demandes en provenance des responsables opérationnels.

L'engagement d'une mission d'audit interne repose sur un « **ordre de mission** ».

Ce document est le mandat donné par une autorité compétente au service d'audit de réaliser une mission d'audit sur telle entité et qui précise l'origine de la mission et son étendue.

Il répond à trois principes essentiels (RENARD, Jacques, **Op.cit**, p 226) :

- Le service d'audit ne peut se saisir lui-même de ses missions. La décision de réaliser une mission d'audit dans telle ou telle entité ne lui appartient pas. Toutefois le service d'audit peut, si nécessaire, proposer de réaliser une mission d'audit à l'autorité compétente.
- L'ordre de mission émaner d'une autorité compétente, c'est souvent la direction générale, le comité d'audit, s'il existe un.
- L'ordre de mission permet de diffuser l'information à tous les responsables concernés par la mission d'audit (direction de l'entité auditée).

Il comporte tous les éléments nécessaires à l'identification précise de mission d'audit, origine, thème, objectif, champ d'application, chef de mission, auditeurs, ressources allouées.

"L'Audit social interne et audit social externe ne s'excluent pas. Certaines missions peuvent être indifféremment réalisées par un auditeur interne ou externe." **J-M**

PERETTI et Jean –Luc VACHETTE, "Audit social".

1.5.5 Présentation des différents types d'audits selon (Jacques, 1994)

Tableau N°3 :« Audit des Ressources Humaines », 2^{ème} édition, p.8. (**Jacques, 1994**)

Temps Niveau	Passé / Présent	Futur
Entité	Audit du climat social	
Individu	Audit des performances	Audit des potentiels

1.6. Les objectifs de l'audit social :

L'Audit social est basé sur l'approche risque. Il s'agit de déterminer les risques qui peuvent influencer les résultats de la structure en particulier et de l'entreprise en général.

- L'audit social permet d'assurer la transparence et la cohérence avec le système.
- L'audit permet de recentrer les principes d'HENRI Fayol.
- Vérifier que les processus, procédures, instructions, etc... sont définis, connues, comprises et appliquées par les employés de l'entreprise chacun à son niveau.
- Vérifier la conformité aux normes, procédures, référentiels, textes de lois,...
- Vérifier la capacité de la fonction social à atteindre ses objectifs.
- Proposer les recommandations adéquates aux contraintes, aux dysfonctionnements et aux carences constatées.

1.7 les étapes de l'audit : (Guerrero, 2008)

- 1 Pré-diagnostic
- 2 Recueil de l'information
- 3 Analyse de l'information
4. Rapport final, recommandations

1.7.1 Le pré-diagnostic vise à déterminer (diagnostic) :

- quelles sont les forces,
- quels sont les atouts de l'entreprise
- les problèmes internes rencontrés à travers d'une liste de documents et des données consultés.

Cette étape permet un premier aperçu des risques sociaux encourus.

1.7.2 Le recueil d'information : vise à enquêter en détail sur les problèmes en disposant des d'outils,

1.7.3 Analyse de l'information : Consiste à « comparer les résultats obtenus à des références externes et à étudier les tendances éventuelles .

- L'auditeur tente d'établir les relations de causalité pour déterminer les actions correctives.

1.7.4 Rapport final, recommandations: préconise les recommandations dans un rapport final, que l'on remet au commanditaire

La mission de l'auditeur prend fin.

1.8 Les outils de l'audit social

On doit distinguer entre les différents outils dont leurs utilisations (en amont, en aval et pendant la mission).

A/ En amont de la mission

A-1 Le QPC : Questionnaire de Prise de Connaissance

Pourquoi ? Préparer l'arrivée sur le site.

Comment ? Collecter toutes les informations et les documents utiles afin d'avoir une vision d'ensemble pour pouvoir organiser et entamer l'audit :

- Organigramme de la structure
- Organisation interne
- Contexte réglementaire, processus et procédures

Problèmes passés ou en cours

- Système d'information: interne? Externe?

A-2 Le QCI : Questionnaire de Contrôle Interne (Q Q Q CC P).

Pourquoi ? Orienter les travaux de l'auditeur vers les objectifs de la mission.

Comment ? Cinq points de contrôle avec la mise en œuvre du QQQCCP :

Qui : niveaux hiérarchiques et fonctionnels, analyses de postes

Quoi : objet de l'audit

Où : lieu où se déroule l'audit

Quand : début, fin, durée, périodicité

Comment : description du mode opératoire

Pourquoi : ce qui a motivé l'audit, ce qui doit être identifié (atouts, problèmes, pistes de solution...)

A-3 le sondage : Pourquoi ? Le nombre d'éléments à étudier est important en termes de salariés à interroger, de documents à analyser (bulletins de paie), de problèmes à étudier. On retient la limite de 100 éléments au minimum.

Comment ? Au moyen de deux techniques :

- **Le sondage aléatoire :** on sépare chaque catégorie de l'échantillonnage (cadres, salariés), et on détermine la taille de l'échantillon, le nombre de personnes à sonder. On choisit ensuite au hasard le premier élément parmi les dix premiers

éléments de l'échantillon, puis on prend l'élément qui se situe dix rangs plus loin, puis encore dix rangs plus loin etc.

- **Le sondage par choix raisonnés** : la méthode des quotas qui consiste à reproduire dans l'échantillon certaine caractéristique jugée essentielle.

B/ Pendant la mission

B-1 Entretien et observation, Pourquoi ? Obtenir des informations précises sur des données, des procès, des habitudes de travail, des perceptions, des opinions etc.

Comment?

- **Entretien individuel** : il permet aux personnes interrogées de répondre selon un ordre de priorités qu'ils établissent eux-mêmes, et d'obtenir une collecte d'informations détaillées.

- **Entretien de groupe** : cela permet de susciter la créativité et de confronter les points de vue de chacun.

- **L'entretien non directif**: L'auditeur pose la question et laisse au sujet la liberté de parler.

- **L'entretien semi directif**: l'auditeur dispose d'un guide d'entretien et intervient en posant des questions au moment qu'il juge opportun.

- **L'entretien directif** : le sujet n'a pas la liberté de réponse, il répond aux questions de l'auditeur.

L'auditeur doit savoir choisir le type d'entretien qui dépendra du contexte, de la situation ou du sujet.

B-3 Observation directe et indirecte des conditions de travail, du climat social, du respect des règles de droit du travail. Cela permet de vivre en quelque sorte le travail à la place du salarié lui-même.

1.9 La rédaction des FRAP (Feuilles de **R**évélation et d'**A**nalyses de **P**roblèmes) (www.audit.cfwb, 2000)

Durant la phase de terrain, pour chaque dysfonctionnement constaté, l'auditeur rédige une **FRAP**.

La FRAP est un document normalisé qui va conduire et structurer le raisonnement de l'auditeur jusqu'à la formulation de la recommandation.

Les FRAP serviront également de base pour la rédaction du rapport.

« Elle reproduit les différentes phases du raisonnement dans leur ordre chronologique et logique. L'auditeur remplit une FRAP à chaque fois qu'une observation révèle un

problème. Il a donc autant de FRAP que de problèmes révélés. Donc la FRAP est le papier synthétique de travail par lequel l'auditeur présente et documente chaque risque ou dysfonctionnement à signaler » (www.audit.cfwb.be, Op.Cit, 2000):

- le « problème » qui le résume,
- les « faits/ constats » qui le prouvent,
- les « causes » qui l'expliquent,
- les conséquences,
- les « recommandations » qui le résolvent.

En fait, l'auditeur se sert de la FRAP pour mener à bien son raisonnement.

Lors de la FRAP, l'auditeur commence toujours par les faits/ constats, ensuite, il complète les causes du dysfonctionnement relevé et ses conséquences, enfin il formule le problème. Les recommandations sont développées avec les audités : ceux-ci sont en effet mieux à même de trouver une solution adaptée au problème soulevé par l'audit.

La FRAP se présente généralement sous la forme suivante :

Tableau n°5 : Modèle d'une Feuille de Révélation et d'Analyse des Problèmes (FRAP)

<u>Anomalies/Problème</u>
<u>Faits/Constats:</u>
<u>Causes :</u>
<u>Conséquences ou risques encourus :</u>
<u>Recommandations :</u>

Source : IFACI, **La conduite d'une mission d'audit interne**, Edition Dunod, Paris 1995, p 97.

I.10 L'audit social : un outil fondamental de pilotage des ressources humaines

La définition précise du pilotage social a été clarifiée par certains auteurs, dans ce domaine.

Pour (**CITEAU.1997**), le système de pilotage social consiste à :

- Concevoir, alimenter et maintenir un système d'information permettant le suivi de l'activité et de la performance des ressources humaines, ainsi que l'information des Partenaires sociaux et économiques de l'entreprise ;
- Analyser les facteurs qui peuvent affecter la mobilisation des ressources humaines sur une période donnée afin de prévoir des mesures vérificatrices à court et moyen terme. Son objectif est de contribuer à la gestion des ressources dans l'appréciation de leur performance.

Pour (**Martory et Crozet. 2001**), le pilotage social consiste à assumer une vision Volontariste dans laquelle la fonction sociale n'est pas une activité administrative d'assistance mais une fonction à part entière au service des stratégies de l'entreprise. Nous pouvons déduire de cette définition que le pilotage social s'inscrit dans une vision stratégique du management des ressources humaines.

Afin d'intégrer cette vision stratégique, le pilotage social repose sur des outils diversifiés mais qui convergent vers le même objectif : La performance du management des ressources humaines. Parmi ces outils, il y a l'audit social.

(**Peretti, 2001**) définit ce dernier comme un examen professionnel, qui se base sur des référentiels pertinents afin d'exprimer une opinion sur les différents aspects de la contribution des ressources humaines aux objectifs d'une organisation et d'émettre des recommandations d'amélioration de la qualité de la gestion des ressources humaines. L'importance du référentiel dans la pratique de l'audit social a été soulignée dans différents travaux parmi lesquels nous pouvons citer ceux de Brasseur, (**Candau, 1990**).

Par ailleurs, différents auteurs ont mis l'accent sur le caractère dynamique et évolutif de l'audit social. Ainsi, selon (**Louart et Beaucourt ,2005**), il est en construction progressive depuis une trentaine d'années. Il est confronté à une grande quantité d'attentes et de modèles dissociés. On lui assigne des objectifs très divers :

- Le contrôle d'une réalité sociale (de ses risques ou de l'investissement immatériel qu'elle représente) pour des actionnaires ;
- La vérification d'aspects légaux ou réglementaires pour des instances publiques de contrôle (nationales, européennes, internationales) ;
- L'évaluation d'une GRH pour des dirigeants, pour des représentants du personnel ou en vue d'un compromis de gouvernance (faisant intervenir les parties prenantes actives d'une organisation) ;
- La gestion de règles ou de cadres de discussion relatifs à la responsabilité sociale et

environnementale (RSE), au développement durable ou à la citoyenneté des entreprises. Dans tous ses états, l'audit social est aujourd'hui à un carrefour d'opportunités. Il est aussi dans une crise de croissance, avec le danger qu'il soit dévoyé ou contaminé par des intérêts partiels. Il est donc utile d'en repenser les fondements, de manière à mieux orienter sa construction, ses objectifs ou ses méthodes.

Section 2 : Généralité sur la performance sociale, la gestion des ressources humaines et à l'information sociale

2.1. Concepts liés à la performance : (BOULAIRE & RETOUR)

Selon (**Bourgignon ,1996**), à partir d'une analyse épistémologique et sémantique, trois sens s'articulent autour du mot performance :

« 1°) *la performance est un succès.*

La performance n'existe pas en soi ; elle est fonction des représentations de la réussite, variable selon les entreprises et les acteurs.

2°) *la performance est résultat de l'action, évaluation ex post des résultats obtenus*

3°) *la performance est action, se lisant comme le processus qui mène au succès ». Dans ces conditions, « la performance ne manque pas de repères sur lesquels s'appuyer : économique (rentabilité, productivité), juridiques (conformité légale, solvabilité) organisationnels (compétence, cohérence, efficience) ou sociaux (synergie, implication, satisfaction des salariés, développement des potentiels, qualité de vie au travail) » (Louart, 1996). Toute la question est de déterminer le niveau d'analyse. On peut par exemple « restreindre la performance RH à des enjeux sociaux.*

ou agir sur de tels enjeux en les adaptant à la stratégie (selon une logique d'ajustement dépendant) ou en considérant que les hommes sont des ressources actives qui, par conflit ou coopération, interviennent sur les choix stratégiques » (Louart, 1996). Dans ce texte, nous mettrons particulièrement l'accent sur le rôle de la fonction RH à la conception et à la mise en œuvre de la stratégie (privilégiant ainsi l'aspect processuel de la performance) en examinant également les outils de mesure de performance qui sont mobilisés.

2.2 Les composantes de la performance « les trois E » :

Nous commencerons avec l'économie ensuite nous parlerons de l'efficience et terminer par l'efficacité.

2.2.1 Économie

L'économie désigne la réduction au minimum du coût de ressources utilisées (personnel, matériaux et équipement) pour une activité dans la poursuite des objectifs de l'entreprise.

Une entité économique acquise ses ressources d'entrée, de la qualité et de la quantité appropriées au plus bas coût.

2.2.2. Efficience

L'efficience est le rapport entre les marchandises et les services produits (les outputs) et les ressources employées pour les produire (les inputs). Une entité efficiente produit le maximum d'output à partir de l'ensemble d'inputs donnés. Alternativement, elle peut exiger des inputs minima pour réaliser une quantité et une qualité données d'outputs. Ceci sera reflété dans la productivité accrue et l'abaissement du coût unitaire. En résumé, l'efficience revient à s'assurer que la production maximum des biens et des services a été gagnée des ressources utilisées dans leur production. Etre efficient est donc être rationnel.

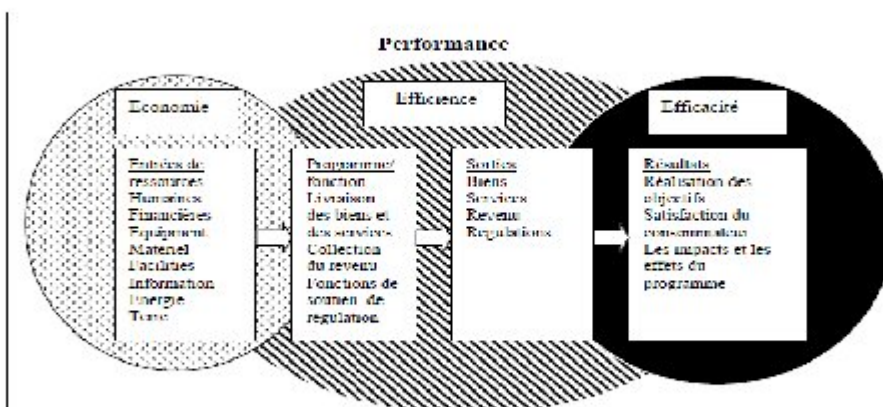
2.2.3. Efficacité

L'efficacité est la réalisation des objectifs ou des buts prédéterminés (accomplissements prévus spécifiques) avec leur impact réel (le rendement réalisé) comparé à l'impact prévu.

En résumé, l'efficacité revient à s'assurer que les résultats, les objectifs, les cibles ou les politiques désirées ont été, avec succès, réalisés.

Etre efficace est donc dépenser intelligemment.

Figure N°2 : les composantes de la performance
(L'économie, l'efficacité et l'efficience)



Source: Manuel Canadien d'audit de l'efficience, p. 5

2.3 Les types de la performance

Deux grandes catégories qui regroupent la performance, la performance financière qui est liée à la rentabilité de la firme et la performance non financière ou sociale qui est l'objet de notre étude.

2.3.1 La performance non-financière

Elle constitue principalement la satisfaction des employés, la satisfaction des consommateurs et la communauté dans laquelle évolue l'entreprise.

Cependant, la performance non-financière a aussi ses propres limites. Selon la recherche (David) a identifié cinq limites principales :

1. La première concerne le coût et le délai.

Généralement, les indicateurs de performance non-financiers nécessitent la consultation de plusieurs bases de données qui ne peuvent seulement pas être non pertinentes mais aussi coûteux et prendre de longs délais.

Des fois, les coûts peuvent dépasser des bénéfices.. Deuxièmement, contrairement aux indicateurs financiers, les indicateurs sont mesurés de plusieurs façons, il n'y a pas de dénominateur commun.

2. L'évaluation de la performance

est difficile lorsque quelques-uns sont basés sur le temps, d'autres sur des quantités ou des pourcentages et d'autres sur des façons arbitraires.

3. Le manque des liens casuels est aussi une limite. Beaucoup d'entreprises adoptent des mesures non -financières sans articuler des relations entre des mesures ou vérifier qu'elles ont un impact sur la performance financière.

4. Une autre limite est le manque de la fiabilité statistique

– si une mesure représente vraiment ce qu'elle est supposée représenter au lieu des « erreurs de mesures » aléatoires.

Beaucoup de données non-financières telles que des mesures de satisfaction sont basées sur des sondages avec peu de répondants et peu de questions. Ces mesures révèlent généralement une mauvaise fiabilité statistique, réduisant leur capacité de soulever la performance supérieure ou prévoir des résultats financiers futurs.

5. En fin, exécuter un système d'évaluation avec trop de mesures peut engendrer la désintégration de la mesure, « measurement disintegration ». Cela se produit lorsque trop de mesures diluent l'effet du processus de mesure. Des managers s'intéressent à plusieurs mesures à la fois, obtenant peu de gain dans les facteurs clés de succès.

2.3.2 L'audit social selon une logique de performance économique :

(Feron, 2005) a résumé la logique de performance économique de Friedman dans le tableau suivant:

Logique dominante	Optimiser l'allocation de ressources
Mot clé	L'efficience
Compétitivité	Avoir les prix les plus bas
Productivité	Réduire le coût de la main-d'œuvre
Rentabilité	Avoir les coûts les plus faibles
Création de valeur	Faire mieux avec moins
Postulat	Les activités durent plus que les Personnes

Tableau N°6 : Les fondements des approches focalisées sur la recherche d'un avantage concurrentiel par le prix (Fatima El Kandoussi, 2006)

L'audit social dans un tel contexte, se voit comme un outil de maîtrise des structures des Coûts, comme par exemple l'évolution de la masse salariale, de l'absentéisme ou du turn-over.

Section 3 : Définitions et Objectifs visés par la gestion des ressources humaines

3.1 Sens et Définitions de la GRH (PERETTI J.-M. , 2002).

« La gestion des ressources humaines, est une gestion bien particulière puisqu'elle concerne le capital humain, c'est-à-dire les personnes qui composent une entreprise et qui sont chargés de la faire fonctionner. Il ne s'agit pas de comprendre, observer ou soutenir les ressources humaines comme si elles étaient une catégorie particulière, mais tout simplement considérer la gestion des ressources humaines comme une fonction parmi d'autres.

Faire de la gestion des ressources humaines, ce n'est pas donc, sortir de la logique de l'organisation, dont la raison d'être, est de fournir biens et services à un environnement prêt à les accepter. Faire de la gestion des ressources humaines, ce n'est pas non plus une activité de soutien, d'aide sociale. Ce peut l'être, mais ce n'est pas que cela. Si une organisation dispose de ressources humaines, si elle en a besoin pour assumer son activité, la GRH a pour but d'opérer au mieux cette adéquation entre les attentes et le caractère forcément différent des personnes et d'une entreprise.

La gestion des ressources humaines est l'ensemble des politiques et pratiques mises en œuvre dans une organisation pour identifier, acquérir, intégrer, organiser, développer et

mobiliser les compétences individuelles et collectives nécessaires pour réaliser ses objectifs.

Cette courte définition souligne six points :

- Les organisations ont besoin de compétences pour fonctionner et réaliser leurs objectifs.
- Les compétences nécessaires, à la fois individuelles et collectives, sont apportées par des personnes.
- L'identification des besoins en compétences est une étape préalable à toute action.
- L'identification des compétences actuelles de chaque salarié et des possibilités de les développer est également essentielle.
- Les compétences disponibles doivent être mobilisées en faveur des objectifs de l'organisation.
- Les domaines de la GRH, de l'identification à la mobilisation des compétences, sont vastes et nécessitent la mise en œuvre de compétences diversifiées.

3.2 Les objectifs visés par la GRH

Les objectifs visés par la gestion des ressources humaines peuvent être regroupés en trois catégories non exclusives selon leurs caractère explicite, implicite ou à long terme

3.2.1 Les objectifs explicites

La gestion des ressources humaines vise quatre objectifs explicites :

- attirer des candidats qualifiés;
- maintenir dans l'entreprise les employés fournissant un rendement satisfaisant ;
- accroître la motivation des employés;
- favoriser le développement des employés dans l'entreprise par la pleine utilisation de leurs compétences.

3.2.2 Les objectifs implicites

La gestion des ressources humaines vise en outre trois objectifs implicites :

- accroître la productivité du travail ;
- améliorer la qualité de vie au travail ;
- et assurer le respect du cadre juridique.

La gestion des ressources humaines n'a pas pour seule finalité la poursuite des objectifs explicites énumérés précédemment. Des objectifs implicites sous-tendent en outre toute

intervention dans ce domaine, dont l'atteinte se traduira par des effets positifs à long terme pour l'organisation.

- **L'accroissement de la productivité :**

La recherche de gains de productivité est le moteur de l'activité économique de toute entreprise. Or, la gestion des ressources humaines peut aider cette dernière à améliorer son rendement grâce à l'action directe qu'elle exerce sur les salariés.

- **L'amélioration de qualité de vie au travail :**

Le caractère routinier et insatisfaisant de certains emplois est indéniable. On constate qu'il existe davantage de salariés désireux de se voir confier des responsabilités accrues qu'on ne l'aurait imaginé. Certains souhaitent en outre jouir d'une plus grande autonomie afin de fournir une meilleure contribution à leur entreprise. Un nombre croissant d'employeurs comprend que'ils ont tout intérêt à donner la possibilité à leurs salariés de réaliser ces aspirations, car la satisfaction des employés qui en résultera rehaussera leur qualité de vie au travail.

- **Le respect du cadre juridique :**

La gestion des ressources humaines au sein de l'organisation doit se faire en conformité avec les lois et règlements existants. Ces impératifs d'ordre juridique s'exercent sur la plupart des activités de gestion des ressources humaines, d'où la nécessité pour les gestionnaires de ressources humaines de connaître à fond les lois et règlements touchant l'embauche, la rémunération, la santé et la sécurité du travail, de même que les relations de travail et les droits de la personne.

3.2.3 Les objectifs à long terme :

Parmi les objectifs à long terme que poursuivent les entreprises figurent la compétitivité et la rentabilité. En ce qui a trait aux organisations à but non lucratif et aux organismes gouvernementaux, ces objectifs touchent leur capacité de suivre ou d'accroître et d'améliorer leurs activités tout en disposant d'un même niveau de ressources ou même de ressources plus réduites.

3.3 Les domaines opérationnels privilégiés d'information sociale

(MARTORY, 2003)

L'observation des pratiques montre qu'il s'agit d'identifier quatre domaines spécifiques de la gestion sociale, donc quatre zones privilégiées d'information :

3.3.1 la gestion des effectifs et des ressources humaines : *« concerne l'ensemble des pratiques qui visent à mettre « l'homme idoine à la place appropriée»; elle comprend le recrutement, le suivi des effectifs, la démographie des ressources humaines, la gestion prévisionnelle du personnel, la connaissance des potentiels et l'organisation des carrières, etc »;*

3.3.2 La maîtrise du climat social, des comportements sociaux et le développement du dialogue social : *« la conduite des organisations exige que l'on soit en mesure d'apprécier périodiquement les comportements des individus et des groupes qui vivent en leur sein ».*

3.3.3 L'appréciation de la performance et l'investissement en formation: *« des opinions unanimes se sont, au cours de la dernière décennie, clairement et abondamment exprimées sur ce sujet: les hommes sont à la base de l'amélioration des performances d'une organisation. Il apparaît donc normal d'apprécier cette performance, non pas dans le but d'une connaissance à caractère descriptif mais en vue d'œuvrer pour son amélioration. Cette approche de la performance s'opère à différents niveaux: elle peut être individuelle ou collective, s'exprimer dans les gains de productivité, l'élévation du surplus financier ou à travers les indicateurs synthétiques de qualité, etc. elle constitue partout et de plus en plus un objet et un objectif de la gestion sociale; »*

3.3.4 La maîtrise des coûts salariaux et des coûts sociaux: *« la connaissance des engagements financiers que représente la main-d'œuvre, la conduite des politiques salariales, l'élaboration des budgets de frais de personnel, etc. exigent la mise en place d'une information comptable et financière spécifique, autonome par rapport aux systèmes comptables classiques ».*

CHAPITRE 2 : CADRE MÉTHODOLOGIQUE

1-Présentation de la Direction Opérationnel de Fabrication ALDIM :

Tableau N°7 : Fiche signalétique de l'ENSP-Direction Fabrication

Nom de l'entreprise	L'Entreprise Nationale des Services Aux Puits-Direction Fabrication
Logo	
Secteur d'activité	Hydrocarbures
Date de création	1973
Le Capital social	8 000 000 000 DA
Effectif Direction Fabrication/ Effectif ENSP	126 / 3026 employés
Chiffre d'Affaire	602 MDA
La part de marché	< 5%
Adresse	Zone industrielle Reghaïa BP 109
Site internet	Myenspgroup.com
Tel /Fax	023 96 56 51

Elaboré par l'étudiante, à partir des revues de l'entreprise

À compter du 01 janvier 2007 ALDIM a changée de dénomination pour devenir désormais Direction de Fabrication, cette direction a évolué depuis sa création, son historique très riche se résume comme suit :

ALDIM a été créée en 1973 sous forme de filiale entre la Sonatrach et Christensen - USA. En 1982 ou 1983, vient l'époque des restructurations, Aldim intègre le groupe ENSP qui décide le rachat des parts détenues par Christensen - USA.

Les capacités de production installées lui ont permis également d'élargir son marché en s'étendant aux entreprises des laboratoires de travaux public et hydraulique. A cela, s'est ajoutée une activité de fabrication de divers produits pétroliers.

Cette Direction assure la fabrication des outils de forage et de carottage, la fabrication des outils de sondage pour l'industrie minière et géotechnique, la fabrication de divers matériels pétrolier tel que: les Milling Tools, flanges, adaptateurs, pènes de clé & câles. Ainsi l'assemblage et la livraison des centraliseurs.

- Des trépan et couronnes en diamants naturels ;
- Des trépan et couronne en PDC ;
- Des trépan et couronne en diamants imprégnés.

En 2003, l'ENSP-Aldim a signé une alliance technique avec Diamant Drilling Services (DDS), une entreprise Belge spécialisée dans la fabrication des outils PDC et imprégnés. Cette alliance a pour objectif de transformer l'unité de production de Reghaïa pour la rendre capable de produire des outils de forage performant. Ceci inclus la mise en place de l'outillage notamment avec l'installation d'un four à Hydrogène ; la formation du personnel afin de maîtriser les dernières techniques de fabrication ; et l'implémentation de nouvelles procédures de contrôle et de qualité pour répondre aux normes actuelles.

La supervision des opérations de fabrication est réalisée par le personnel du DDS afin de garantir la qualité des produits fabriqués et parfaire sur site la formation du personnel. Cette phase de transfère technologique à duré plus d'un an et s'achève progressivement. Fin 2004, le premier outil « nouvelle génération » a été lancée en fabrication à Reghaia.

Le second objectif de cette alliance est bien entendu de reconquérir une part non négligeable du marché des outils de forage en Algérie. Et pourquoi pas, de vendre des outils de forage en dehors de l'Algérie.

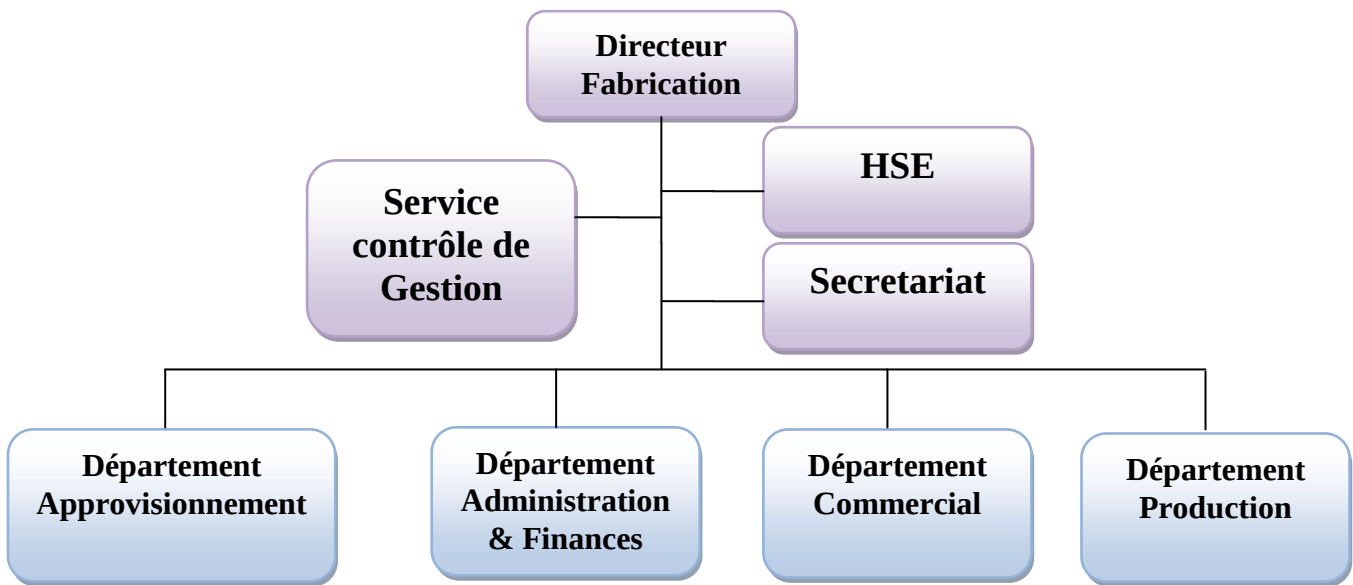
Pour y arriver, du personnel DDS a été mis en place dans la base opérationnelle de Hassi-Messaoud. Car c'est à ce niveau que chaque application est étudiée pour déterminer l'outil à utiliser. La tâche n'est pas aisée car il s'agit de se faire une place là ou la concurrence a pris position depuis de nombreuses années.

Plusieurs essais ont déjà pu être menés. Qui ont abouti à des résultats encourageants. Le fruit du travail continue ainsi notre écoute de leurs clients les à aider de réaliser avec Sonatrach un record en phase verticale 12"1/4 sur Hassi-Messaoud (plus de 18.5 m/h) (Décembre 2004). Leurs développement a continue pour offrir un meilleurs produits à leurs clients c'est là en Avril 2005 ou ils ont réalisée un autre record avec Sonatrach dans un puit en phase verticale 12"1/4 sur Hassi-Messaoud (plus de 19.40 m/h).

Son atteinte a ces résultats ne veules pas dire qu'ils ont atteint leurs objectif, ils continuent d'offrir a leurs clients un meilleur produit de valeur économique, ce la les à permis de réalisé une deuxième performance dans le même type d'outils avec le même client d'une performance de **19.28 m/h**.

Il est à noter que leurs outils sont de fabrication algérienne **100%** et ils sont réparables en Algérie.

Figure N°4 : Organigramme de la Direction Fabrication



Source : le document de la direction de l'entreprise

1. **Le cadre stratégique :** (stratégie, 2016)

La diversité des activités de l'ENSP conduit inéluctablement à définir un cadre stratégique prenant en compte tous les facteurs clés de réussite dans son environnement, cela, afin d'affirmer son positionnement sur chacun des marchés de référence, et préserver et renforcer son avantage concurrentiel. Les ressources et les compétences spécifiques de l'entreprise lui permettront alors, de pérenniser sa présence sur ces activités.

La définition du cadre stratégique requiert préalablement l'identification des principales caractéristiques structurelles de l'environnement où évoluent toutes les forces de la concurrence ainsi que l'amélioration de la rentabilité.

Le cadre stratégique a pour objectif d'aligner toutes les structures opérationnelles et fonctionnelles autour d'une stratégie cohérente pour faciliter l'élaboration du PMT & le plan annuel et ainsi, décliner les objectifs stratégiques en objectifs opérationnels..

2. **Orientations pour l'élaboration du plan annuel et PMTE**

Compte tenu du secteur dynamique de l'énergie dans lequel évolue l'ENSP, l'élaboration du plan de production s'appuie sur la tendance évolutive de l'industrie pétrolière. Pour cela elle tient compte des axes suivants pour le développement de sa production :

- Identifier avec précision les opportunités du marché avant l'adoption du PMTE ; Définir les orientations futures des différentes activités de l'entreprise ;
- S'adapter de manière structurelle aux évolutions du marché en mettant à profit la diversité des activités de l'ENSP ;
- Développer un avantage concurrentiel sur un ou plusieurs segments d'activités de manière à s'approprier l'exclusivité de fourniture de services et/ou biens aux clients
- Consolider et développer les parts de marché détenues ;
- Développer des alliances focalisées sur des projets de croissance mettant en œuvre les compétences et ressources de partenaires potentiels ;
- Elaborer un plan de développement qui reflète la stratégie de l'ENSP.

3. Les objectifs de la Direction Fabrication

- I. Fournir une gamme plus étendue d'outils pétrole conforme aux besoins et normes du client en priorisant les plus rentables ;
- II. Disposer à terme de l'exclusivité de fabrication locale des outils ;
- III. structurer et développer le segment du Divers en tenant compte des besoins des clients principalement Sonatrach, mais aussi des autres secteurs ;
- IV. Développer de nouveaux créneaux d'activités tels que la maintenance et la fabrication des Stabilisateurs, des Centralizer Float Equipment ;
- V. Développer la réparation des outils de forage de l'ENSP et aussi les outils des concurrents.
- VI. Maîtriser la chaîne d'approvisionnement en matière première d'importation ;
- VII. Développer et organiser la maintenance planifiée afin d'optimiser les opérations en réduisant les NPT.

La mise en œuvre de cette stratégie caractérisée par l'appui du principal client Sonatrach à travers les tests réels de performance effectués sur les divers chantiers de forage, permettra la fourniture des outils dans les délais requis, de qualité et à prix compétitifs.

4. quelque indicateurs de la situation de l'entreprise:

Afin de mesurer la performance financière de l'entreprise nationale des services aux puits ENSP-Direction fabrication, il est indispensable de présenter et analyser les résultats réalisés par l'entreprise dans l'exercice 2016.

Les résultats analytiques reflètent le détail de la comptabilité générale, Le rapprochement entre les résultats de la comptabilité générale des deux exercices 2016 et 2015 nous faisant ressortir une évolution des écarts des rubriques suivantes :

Tableau n°8: état comparatif des comptes de résultat " exercices 2015/2016"(kda)

Rubriques	2015	2016	L'écart
Chiffre d'affaire	679 090	608 966	-70 124
Consommation de l'exercice	323 959	387 660	63 701
Valeur ajoutée	351 950	350 376	-1 574
Charge de Personnel	277 302	326 732	49 430
Impôts & Taxes	13 646	10 833	-2 813
Excédent brut d'exploitation	61 001	12 811	-48 190
Dotations aux amortissements	46 579	63 339	16 760
Total des produits des activités ordinaires	693 202	783 983	90 781
Total des charges des activités ordinaires	679 966	812 432	132 466
Résultat net des activités ordinaires	16 237	-28 449	-44 686

Source: Etabli par nous-mêmes après l'ajustement des données de l'entreprise

Nous remarquons que le résultat net d'exploitation de l'exercice 2016 a diminué par rapport à celui de l'exercice 2015, à savoir :

L'état comparatif des comptes de résultat, nous indique que :

- Le chiffre d'affaire a diminué de (-10%) par rapport à l'exercice 2015, cela est dû à la régression des ventes des outils par faute de bon de commandes clients.
- la globalité des charges fixes et charges variables est nettement supérieure à l'exercice 2015 de (+132 MDA)
- l'impact financier des charges « frais de personnel » a atteint un surplus de (+) 18%, ce qui a réduit l'EBE de -79% par rapport à l'exercice 2015.
- Une augmentation de la masse salariale de 12% liée au départ en retraite des 10 employés, versé dans le compte des indemnités de fin de carrière.
- Par conséquent, Le résultat net de l'exercice dégagé durant l'exercice 2016 est de (-28 MDA) par rapport à celui de l'exercice de 2015 qui était de (+16 MDA) soit un écart de (-45 MDA).

Tableau N°9: Approche Budgétaire du Compte de Résultat (KDA)

Libellé	Prévision	Réel	L'écart
Chiffre d'affaire	800 001	608 966	-191 035
Consommation de l'exercice	337 535	387 660	50 125
Charge de Personnel	292 680	326 732	34 052
Impôts & Taxes	17 556	10 833	-6 723
Dotations aux amortissements	109 177	63 339	-45 838
Total des produits des activités ordinaires	823 719	783 983	-39 736
Total des charges des activités ordinaires	788 452	812 432	23 980
Résultat net des activités ordinaires	35 267	-28 449	-63 716

Source : Etabli par nous-mêmes après l'ajustement des données de l'entreprise

Par rapport aux prévisions:

- Le chiffre d'affaire réalisé en 2016 est inférieur de **-191 MDA**
- les charges sont supérieures de **24 MDA**

Le résultat réalisé est de -64% par rapport aux prévisions ; Cela est expliqué par la décomposition du chiffre d'affaire par les produits de faible valeur ajouté contrairement aux prévisions.

Le tableau nous montre une mauvaise performance financière.

Tous les indicateurs montrent une performance qui se dégrade.

La marge d'exploitation s'est dégradée en 2016, c'est une année, qui marque un déficit de -28 MDA.

4.1 ANALYSE « CHIFFRES D'AFFAIRES / COÛT DE REVIENT »

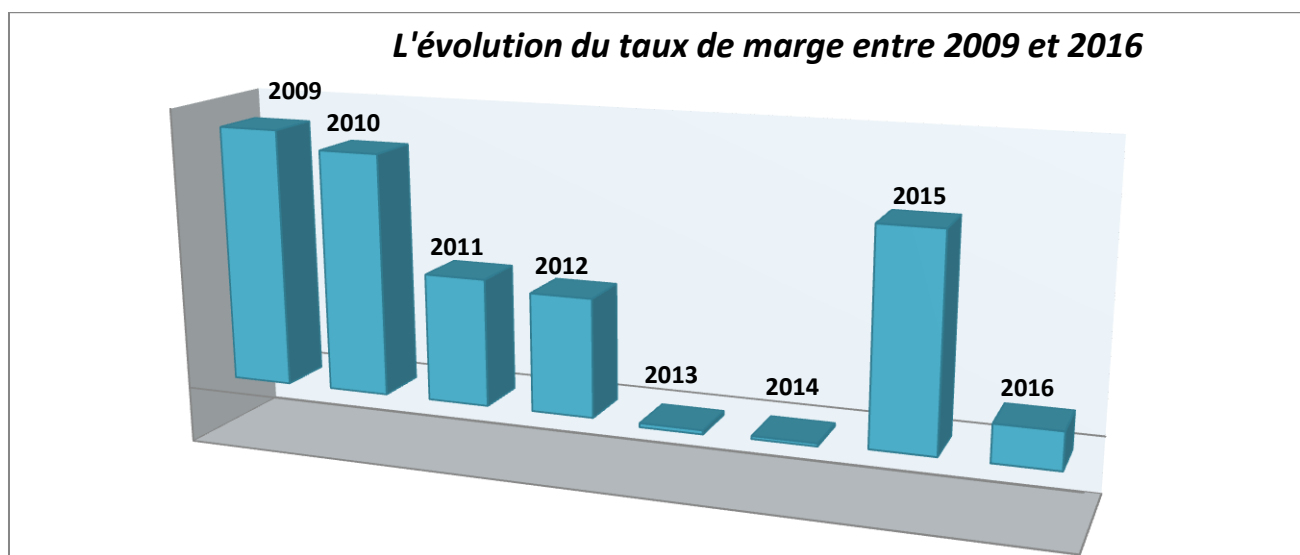
4.1.1 MARGE

Tableau N° 10: L'évolution de la marge entre 2009 jusqu'à 2016

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Marge relative à la production vendue	22.93%	21.41%	11.21%	10.39%	-0.35%	-0.26%	18.52%	8.09%
Marge relative à l'activité globale de la période	18.53%	19.62%	13.72%	12.29%	3.80%	2.13%	20.37%	13.66%

Source : Etabli par nous-mêmes après l'ajustement des données de l'entreprise

Figure N°5: L'évolution de la marge entre 2009 jusqu'à 2016



Source: Etabli par nous-mêmes après l'ajustement des données de l'entreprise

Notre marge des outils pétrole a connu une régression, cela est dû à l'absence du contrat de ces outils, en effet, la Direction Fabrication a produit 216 outils pétrole durant l'année 2016, on n'a vendu que 177 outils et les 39 outils restants, sont stockés, détaillés comme suit :

Ø 12''1/4 = 24 outils

Ø 6'' = 15 outils.

Ci-dessous le tableau détaillé de la marge des outils vendus:

Tableau N°11: La marge des outils pétrole

Activité	Activité détaillée	Charge	Chiffre d'affaire	Marge
Outil Pétrole	Outil PDC fabrication	193 482	229 656	15.75%
	Outil Pétrole Réparé	30 710	44 364	30.78%
	Outil Pétrole Sertis-Imprégnés	105 088	114 176	7.96%
Total Outil Pétrole		329 281	388 196	15.18%

Source : Etabli par nous-mêmes après l'ajustement des données de l'entreprise.

Tableau N°12: Comparaison des marges par activité entre l'exercice 2015& 2016

Activités	Marge KDA		Marge%	
	2015	2016	2015	2016
<i>Habillage</i>	-28 085	-12 494	-136.21	-156.84
<i>Habillage Assemblage</i>	-14 979	-8 539	-108.41	-208.87
<i>Habillage Revente</i>	-13 106	-3 958	-192.69	-102.03
<i>Outil Pétrole</i>	117 146	58 915	27.12	15.18
<i>Outil PDC fabrication</i>	57 572	36 174	24.15	15.75
<i>Outil Pétrole Réparé</i>	24 065	13 653	59.94	30.78
<i>Outil Pétrole Sertis-Imprégnés</i>	35 509	9 087	23.14	7.96
<i>Mines</i>	2 761	-10 429	47.56	-162.5
<i>Mines Carbone</i>	613	-3 440	19.95	-199.52
<i>Mines Diamantée</i>	2 148	-6 989	78.62	-148.9
<i>Divers</i>	37 615	11 855	15.63	6.28
<i>Divers</i>	-16 148	-5 916	-17.69	-7.58
<i>Divers Revente en l'état</i>	44 384	2 415	34.55	2.93
<i>Couronne de Surforage</i>	5 478	7 640	61.49	42.53
<i>Pênes Clés et Cales</i>	3 901	7 717	32.61	74.91
Total général	129 438	47 847	18.52	8.09

Source : Etabli par nous-mêmes après l'ajustement des données de l'entreprise.

4.1.2 Coût de revient : L'évolution de la matière première, le coût des ateliers, et les autres frais (les vidages) entre l'exercice 2015 et 2016 est présentés comme suit :

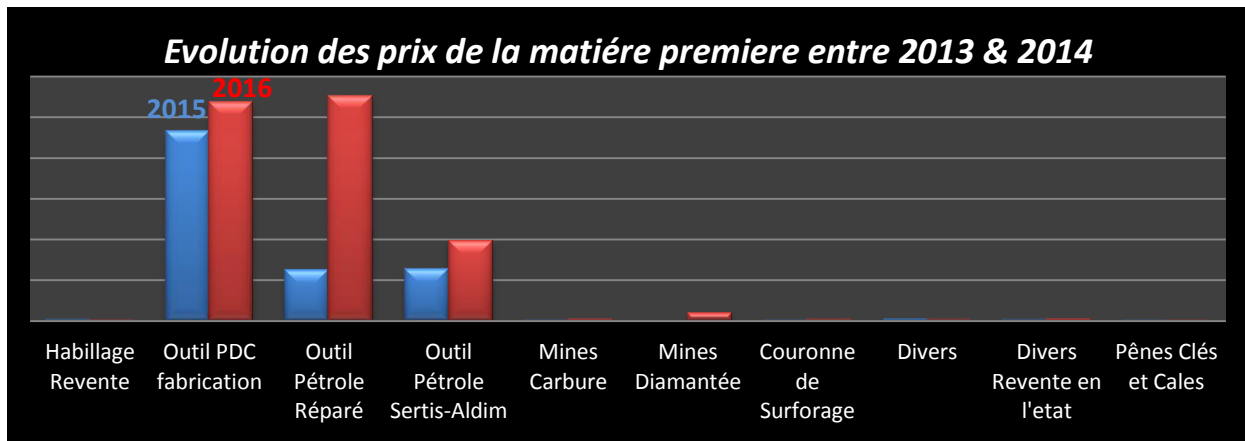
La consommation de la matière première a augmenté par rapport à l'exercice 2015, le coût des ateliers n'a pas enregistré une grande évolution, contrairement aux charges indirecte qui sont en augmentation au court des années.

Tableau N°13: L'évolution de la consommation de la Matière Première 2016/2015 en DA

Activité détaillée	2015	2016
Habillage Assemblage	8 471	14 328
Habillage Revente	3 706	2 998
Outil PDC fabrication	929 212	1 071 967
Outil Pétrole Réparé	248 209	1 106 196
Outil Pétrole Sertis-Imprégnés	254 447	392 533
Mines Carbure	223	6 619
Mines Diamantée	-	39 797
Couronne de Surforage	140	5 067
Divers	7 482	4 251
Divers Revente en l'état	3 173	7 180
Pênes Clés et Cales	79	917

Source : Etabli par nous-mêmes après l'ajustement des données de l'entreprise

Figure N° 6: L'évolution des consommations de la Matière Première 2016/2015 en DA



Source: Etabli par nous-mêmes après l'ajustement des données de l'entreprise

La variation de la consommation de matière première 2016/2015 a augmenté par rapport à celle de 2015. Cela est dû au détail des produits réalisés à savoir :

- La décomposition des outils réalisés et facturés en 2016 est de 50% Ø 12'' 1/4 et 50% Ø 8'' 1/2 en 2015 est de 81% outils Ø 12'' 1/4 et 11% Ø 8 ''.
- Les réparations des outils durant l'année 2016 concernent l'outil à tête acier 16" par contre l'année 2015 n'a enregistré que la réparation des outils 12 '' 1/4.

Tableau N°14: la décomposition du coût de revient par rubrique et activité

Activité	Activité détaillée	Matières premières	Production	Produits stockés	Sous Traitance	T.A.P	Vidage	Total Gle
Outil Pétrole	Outil PDC fabrication	44%	13%	-1%	0%	2%	42%	100%
	Outil Pétrole Réparé	50%	5%	0%	0%	2%	43%	100%
	Outil Pétrole Sertis-Imprégnés	31%	32%	-3%	0%	1%	39%	100%
Mines	Mines Carbone	9%	40%	13%	0%	2%	36%	100%
	Mines Diamantée	33%	31%	-5%	0%	2%	40%	100%
Divers	Couronne de Surforage	7%	56%	0%	0%	2%	35%	100%
	Divers	7%	26%	-6%	36%	1%	35%	100%
	Divers Revente en d'état	44%	1%	-3%	14%	2%	42%	100%
	Pênes Clés et Cales	51%	3%	0%	4%	0%	43%	100%
Total gle		35%	18%	-3%	8%	2%	40%	100%

Source: Etabli par nous-mêmes après l'ajustement des données de l'entreprise

4.1.5 L'évolution des charges indirectes entre 2015 et 2016 en DA

Les charges indirectes (les frais généraux, les frais d'approvisionnements et de commercialisation) sont en augmentation au court des années.

La répartition des frais généraux et de commercialisation sont fixés respectivement à 40% et 29% par rapport au total des charges par activité, les frais d'approvisionnement varient d'une activité à une autre, elles dépendent du volume d'achat de la matière première et les frais de siège sont fixés par la direction générale à 16%.

La nouvelle grille de salaire, les promotions, les rappels des classes, les soldes tous compte des départs volontaires, l'augmentation des frais de douane et les pénalités de retard payées, expliquent cette augmentation des charges indirectes par rapport à 2016.

Tableau N° 15: La répartition des charges de la sous-traitance par activité en DA

Activité	Activité détaillée	Total
Divers	Divers	34 229 874
	Divers Revente en l'état	12 101 824
	Pênes Clés et Cales	201 531
Total general		46 533 230

Source: Etabli par nous-mêmes après l'ajustement des données de l'entreprise

La réalisation des réductions, brides, mamelon, calibres, la phosphatation, le perçage et taraudage des DSA...etc. pour les divers.

Le traitement thermique des pênes de cales

Toutes ces sous-traitances représentent 52% des services de la direction et 12% par rapport aux consommations de l'exercice.

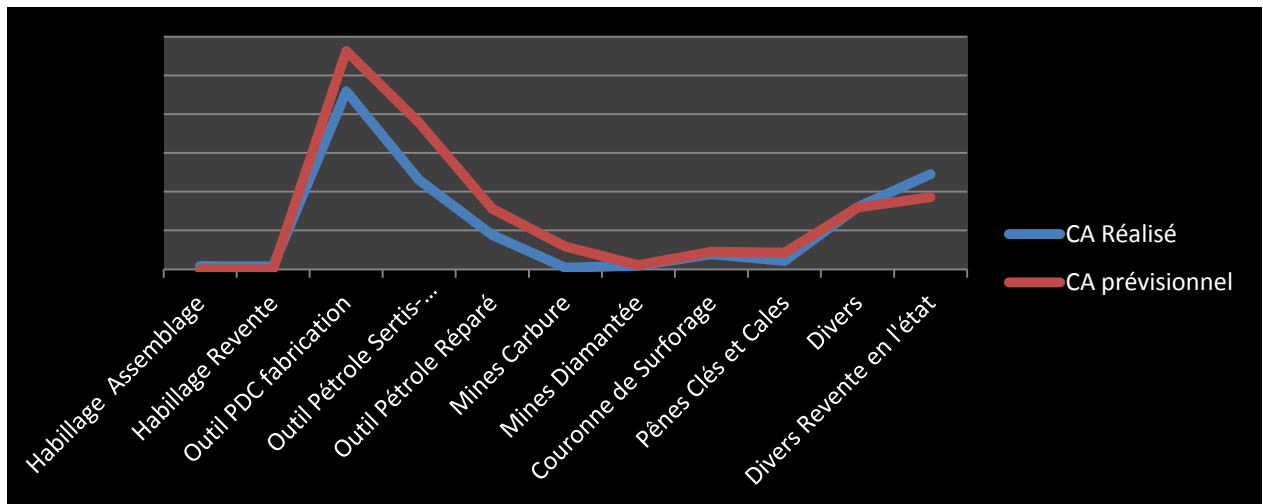
4.1.2 Chiffre D'Affaire :

Tableau N°16: les écarts entre le CA réalisé et prévisionnel

Activité	Activité Détaillée	CA Réalisé	CA prévisionnel	L'écart	L'évolution
Habillage	Habillage Assemblage	4 087	-	4 087	
	Habillage Revente	3 879	-	3 879	
Total Habillage		7 966	-	7 966	
Outil Pétrole	Outil PDC fabrication	229 656	281 585	-51 929	-18%
	Outil Pétrole Sertis- Imprégnés	114 654	188 485	-73 831	-39%
	Outil Pétrole Réparé	44 364	78 022	-33 658	-43%
Total Outil Pétrole		388 674	548 092	-159 418	-29%
Mines	Mines Carbone	2 126	29 414	-27 288	-93%
	Mines Diamantée	4 694	5 606	-912	-16%
Total Mines		6 820	35 020	-28 200	-81%
Divers	Couronne de Surforage	19 288	22 823	-3 535	-15%
	Pênes Clés et Cales	10 993	21 617	-10 624	-49%
	Divers	79 920	79 625	295	0.37%
	Divers Revente en l'état	122 643	92 825	29 818	32%
Total Divers		232 843	216 890	15 953	7%
Total gle		636 303	800 002	-163 699	-20%

Source : Etabli par nous-mêmes après l'ajustement des données de l'entreprise

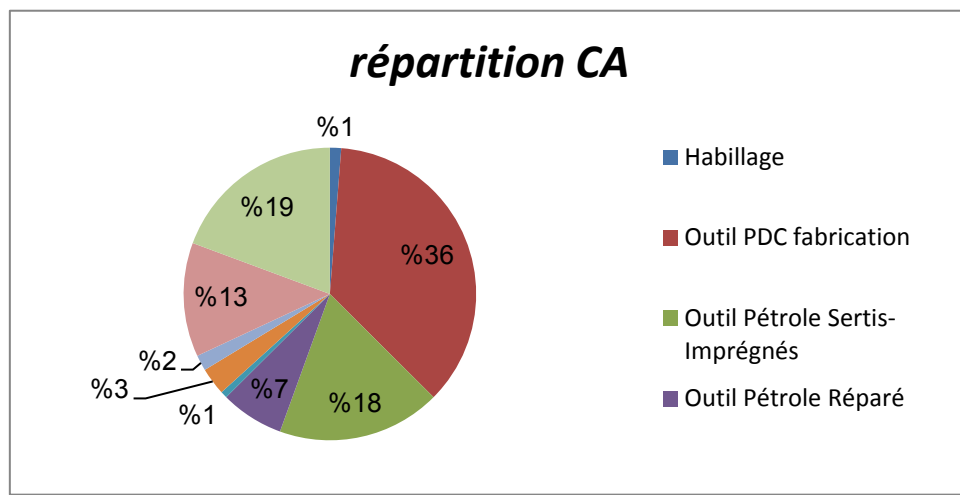
Figure N°7: Le CA réalisé et prévisionnel



Source: Etabli par nous-mêmes après l'ajustement des données de l'entreprise
Le chiffre d'affaire de 2016 n'a pas atteint les prévisions suite aux contraintes ci-dessous :

1. Expiration du contrat 04/AMT/FOR/PGM/11 fourniture d'outils de forage et leurs services liés.
2. situation en stock de 24 outils 12" ¼ et 15 outils 6" faute de bon de commande client.
3. Machine 5 axes : n'est pas mise en service, attente l'acquisition de la FAO (open mind).
4. les réalisations en matière d'outils mines demeurent timides à cause des ruptures de stocks de diamant et des pannes du Four et des machines.

Figure N °8 : La répartition du Chiffre



Source: Etabli par nous-mêmes après l'ajustement des données de l'entreprise

4.1.3.1 Outils pétrole: durant l'année 2016 nous avons produit **216** outils PDC contre une prévision de 350 outils soit un taux de réalisation de **62%**, **39** outils n'ont pas été écoulés et sont en production stockée faute de bon de commande client car selon ce dernier (le client) ses magasins sont saturés en matière d'outils ENSP et par conséquent il ne peut pas nous établir un bon de commande.

Des efforts importants ont été consentis pour programmer le maximum de nos outils sur les chantiers de forage afin d'épuiser les stocks ainsi que de multiples contacts ont été effectués avec le client pour décrocher des commandes, la situation est en cours d'être débloquée.

4.1.3.2 Divers matériels pétroliers: le critère de quantité produite n'est pas très significatif pour cette activité, les valeurs ajoutées dégagées par les différentes pièces réalisées sont très dispersées.

En matière de valeur, le CA réalisé par cette activité est de **232 843 KDA** contre une prévision de **216 890 KDA** soit un taux de réalisation de **107%** (la prévision a été dépassée).

4.1.3.3 Outils mines: les réalisations de cette activité demeurent en dessous des prévisions: réalisation de **19%** du CA.

Par, contraintes: manque de certaines matières, pannes machines, régression des commandes.

4.4 La productivité :

D'après les données de la production, l'année 2016 a marqué une grande sous-activité au niveau des sections : tournage graphite, plotting, soudage, tournage conventionnel, rectification et fraisage, cela est dû à la concentration sur fabrication des outils et leurs accessoires ainsi est dû aux pannes des machines pour certaines sections.

Le tableau ci-dessous compare les taux de production par section et par rapport à la disponibilité.

Tableau N°17: La productivité par section de production (UM : Heure)

Section	facturé	disponibilité	Taux
Débitage	2 462	3 316	74%
Tournage Graphite	2 570	6 630	39%
Plotting	229	3 316	7%
Sertissage	2 216.50	4 972	45%
Soudure / brasage	571.50	11 602	5%
Cuisson	1 488	3 316	45%
Tournage Conventionnel	143	1 658	9%
Rectification Outils	1 223	3 315	37%
Tournage Numérique	1 557	6 630	23%
Fraisage Conventionnel	135.50	4 972	3%
Rectification Mécanique	1 143	1 658	69%
Fraisage Numérique	77	1 658	5%
Finition	2 678.5	3 315	81%
	16 494	56 358	29%

Source : Etabli par nous-mêmes après l'ajustement des données de l'entreprise.

Section 2 : Présentation de la démarche poursuivie sur terrain :

Notre travail sur terrain a été assuré par un nombre de méthodes à savoir : l'analyse des documents, l'analyse du bilan social, l'analyse des rapports d'activités et enquête auprès du personnel, en plus des interviews informelles auprès de quelques responsables au niveau du département RH Direction Fabrication.

1. L'analyse du bilan social :

Sur ce point, il faut signaler que le bilan social, sous sa forme existant dans certain pays comme la France, ne fait pas l'objet d'une obligation légale en Algérie, mais, les informations qu'il doit comporter se trouvent dans les différents bilans (Bilan RH, Bilans formation, Bilan Accidents de travail....) des entreprises ; c'est pratiquement le cas pour l'ENSP.

Vu que ce document constitue pour l'auditeur une source d'information privilégiée dont une analyse bien menée lui permet de prendre rapidement connaissance des principaux résultats en matière de RH, nous avons, en notre qualité de joueur d'un rôle d'auditeur, essayé de construire un bilan social afin de l'analyser - tel qu'il doit être- en se basant sur des données existantes déjà dans les différents Bilans annuels ou semestriels (Rapports de gestion) propres à chaque activité ; puis de l'analyser.

Dans ce qui vient après, nous présentons, pour chaque activité auditée, le chapitre du bilan social qui lui correspond et son analyse.

2. Contexte organisationnel

Pour analyser la satisfaction des employés, nous avons opté pour l'observation directe, des entretiens face-à-face ainsi qu'un questionnaire de satisfaction.

Ce questionnaire, contient 54 questions, il est détaillé pour donner l'image que l'entreprise se soucie à la moindre préoccupation des employés par rapport à l'entreprise.

L'observation directe nous a permis de détecter les éventuels conflits et de comprendre comment les processus se déroulent habituellement ; des discussions informelles et des entretiens face-à-face nous ont permis de confirmer nos observations et aussi combler les lacunes de cette dernière méthode.

Pour le souci de la confidentialité de la part des employés, nous avons lancé des questionnaires anonymes par voie électronique, en envoyant des E-mails via les comptes intranet de l'Ensp-group en utilisant le site *Google forms*.

L'enquête auprès d'un échantillon de salariés, s'est basée sur l'ensemble de salariés hors encadrement supérieur (126 personnes) présentés au niveau de la direction fabrication de l'ENSP au mois de mars 2017. Dans un souci de diversification et d'assurer une répartition

équilibrée et représentative des catégories socioprofessionnelles, l'échantillon que nous avons choisi est l'échantillon aléatoire stratifié par catégorie socioprofessionnelle où 3 catégories ont été retenues (Cadre, Maîtrise et exécution) ; autrement dit, notre échantillon est aléatoire à l'intérieur des Catégories socioprofessionnelles dont le nombre de questionnaires distribués à chaque C.S.P est calculé sur la base du poids de cette dernière dans la population ciblée. Au total de 54 questions distribuées (un échantillon de 20% de la population ciblée),

3. Les objectifs de l'enquête :

Cette enquête, réalisée en Février/Mars 2017, a pour objet de recueillir un ensemble d'informations relatives aux différentes activités auditées qui servent par la suite pour apprécier la Gestion des Ressources Humaines au sein de l'ENSP, Direction Fabrication en faisant dégager ses points faibles.

Notre questionnaire présente, à la fois, un outil de collecte d'informations dans certains domaines, de confirmation d'autres informations déjà collectées et de mesure de la satisfaction des salariés envers les différentes politiques de la Direction Fabrication en matière de GRH et plus particulièrement les conditions de travail et le climat social.

Ce questionnaire sur la satisfaction de la performance des employés, qui contient 54 questions ,est réparti sur 5 axes principaux :

- L'emploi,
- La formation,
- Le climat social,
- Les conditions et la sécurité de travail.
- Des questions à l'ordre général

Cette enquête vise les objectifs suivants :

1. de savoir la structure des employés en termes d'âge et sexe et leurs répartition par type de contrat (CDD, CDI), par catégorie socioprofessionnelle (exécution, maîtrise, cadre), par fonction (production, technique, soutien..), par ancienneté et par niveau de formation.
2. . d'évaluer le degré d'engagement des employés dans leurs travail à l'entreprise ;
3. d'évaluer le taux de turn-over des employés ;
4. de savoir si les employés sont installés confortablement et adaptés aux postes qu'ils occupent ;
5. de savoir si les employés comprennent clairement leurs missions ;

Puisque notre travail était le premier « audit social de la performance » au sein de l'entreprise, nous n'avons pas pu avoir des rapports anciens pour analyser l'évolution. En plus, le délai académique dans lequel nous devrions mener notre travail à terme ne nous a pas permis d'effectuer l'audit de suivi, une étape aussi importante d'audit de la performance.

4.1 . La population ciblée

La population ciblée est constituée de l'ensemble des salariés (Temporaire (CDD) et Permanent (CDI)) hors Encadrement supérieur (toutes les catégories en excluant la catégorie (**Cadre supérieur**), présentés au sein de la Direction Fabrication au mois de Mars 2017. Celle-ci étant importante (126 agents), la constitution d'un échantillon s'est avérée indispensable. Pour cela, il a fallu prendre un échantillon de 25 personnes, soit 20% de la population ciblée.

Le tableau suivant présente le nombre d'effectifs au sein de la Direction Fabrication au 31/03/2017 par type d'emploi et par C.S.P (Catégorie Socioprofessionnelles).

Tableau n°18 : Répartition de l'effectif total (Permanent et Temporaire) de la Direction Fabrication 31/03/2017, par CSP.

Statut			Catégorie	Effectif
PERMANENTS			Cadres	46
			Maîtrise	37
			Exécutions	19
TOTAL				102
CONTRACTUELS			Cadres	12
			Maîtrise	1
			Exécutions	11
TOTAL				24
Effectif Hors encadrement supérieur				126

Source : Bilan mensuel RH, ENSP- Direction Fabrication, Mars 2017

4.2 Constitution de l'échantillon

Dans un souci de diversification et afin d'assurer une répartition équilibrée et représentative des catégories socioprofessionnelles, l'échantillon que nous avons choisi est l'échantillon aléatoire stratifié par catégorie socioprofessionnelle ,où 3 catégories ont été retenues (Cadre, Maîtrise et exécution) ; autrement dit, notre échantillon est aléatoire à l'intérieur des Catégories socioprofessionnelles dont le nombre de questionnaires distribués à chaque C.S.P est calculé sur la base du poids de cette dernière dans la population ciblée.

Taux par C.S.P (Poids de la C.S.P) = (Effectif de la C.S.P /Effectif total de la population)*100.

Exemple : Le poids de la C.S.P Cadre = $(58/126)*100 = 46\%$.

Le nombre de questionnaires pour la Catégorie Cadre est de $25*46\% = 12$

Le tableau suivant présente le nombre de questionnaires distribués par C.S.P :

Tableau n° 19: Répartition de nombre de questionnaires, distribués, par C.S.P.

C.S.P	Effectif par C.S.P dans la Population.	Poids de la C.S.P	Nombre de questionnaires
Cadre	58	46%	12
Maîtrise	38	30%	8
Exécution	30	24%	6
Total	126	100%	25

Source: élaboré par l'étudiante

4.3 Construction du questionnaire

Afin de construire un questionnaire bien adapté à la situation de l'entreprise et pour relever les points nécessitant une recherche et une interrogation auprès du personnel, un nombre d'interviews ont été menés auprès de quelques responsables au niveau du DAF Direction Fabrication. Parmi ces personnes, nous citons : le Chef de département Administration et Finance, un membre de service personnel, le Chef de service de la gestion du Personnel, le Chef de service HSE, le Responsable Paie, le Responsable du service social, un délégué du personnel et un syndicaliste

Sur la base de l'analyse de ces interviews et de notre observation, il a été décidé de construire un questionnaire reparté en cinq (05) parties, chacune correspond à une activité audité, c'est ainsi que les parties retenues sont : L'emploi, La formation, Les conditions de travail et le climat social en plus d'une 5^{ème} partie comportant des questions d'ordre général et d'une fiche signalétique.

Pour chaque partie un nombre de thèmes a été choisi comme suit :

1^{ère} partie, L'emploi : la structure des employés en termes d'âge et sexe et leurs répartition par type de contrat (CDD, CDI), par catégorie socioprofessionnelle (exécution, maîtrise, cadre), par fonction (production, technique, soutien..), par ancienneté et par niveau de formation.

2^{ème} partie, La formation : Les types de formations suivies, personnes ou directions prenant l'initiative de l'inscription de l'agent, date de prise de connaissance sur le début des actions de formation, l'atteinte des objectifs fixés pour les formations, l'importance des actions de formation, les motifs de refus des formations par le salarié, les motifs de refus des demandes de formation par la direction, l'avis du salarié sur la formation dans sa structure sur plusieurs points.

3^{ème} partie, Climat social : La communication interne, Les relations professionnelles L'absentéisme, Les départs.

4^{ème} partie, Conditions de travail : L'environnement du travail, Les moyens mis à la disposition du salarié pour accomplir son travail, les conditions du poste; Les règles de sécurité et de protection au travail, les causes d'accidents de travail ; Les caractéristiques de transport du personnel comme condition de travail.

5^{ème} partie, Questions d'ordre général : Les améliorations vécues par le salarié dans l'entreprise, Les souhaits du salarié concernant son travail, La vision du salarié quant à l'avenir (du secteur des hydrocarbures, de l'entreprise l'ENSP, de la Direction Fabrication et du salarié), Les domaines nécessitant un investissement du point de vue des salariés.

Fiche signalétique : Cette partie comporte des questions concernant les caractéristiques du répondant à savoir, ses caractéristiques personnelles (Sexe, Tranche d'âge, Situation familiale et nombre d'enfants à charge, Niveau académique) et professionnelles (Catégorie socioprofessionnelle, Type de contrat, Expérience professionnelle (ENSP hors Direction Fabrication, ENSP, Direction Fabrication, Hors ENSP), Niveau de salaire). Ce qui permet par la suite de connaître les caractéristiques de l'échantillon.

Simultanément, on a inventorié plusieurs recherches et enquêtes empiriques portant sur chacun des thèmes traités et récolté de multiples questionnaires.

4.3.1. Type de questions

Le questionnaire, support de notre enquête, comporte 53 questions. Il combine à la fois plusieurs types de questions:

- **Questions fermées à choix unique :** les réponses sont proposées, aux répondants, sous forme d'une liste dont le choix doit être unique. C'est le cas des questions par « Oui, Non » ; « Oui, Non, Ne sais pas » ; « Oui, Un peu, Non » ; « Oui Souvent, Oui rarement, Non jamais » ; « Oui plusieurs fois, Qui quelques fois, Non jamais », « Oui en une grande partie, Oui un peu, Non Pas du tout » ; « Tout à fait, Un peu, Pas du tout » ; « Souvent ; Rarement , Jamais » ; « Nulle, Moyenne, Bonne, Excellente, Ne sais Pas » ...etc.

- **Questions fermées à choix multiples** : les réponses sont proposées, aux répondants, sous forme de choix multiples dans une liste.

- **Questions fermées à choix ordonnés** : les réponses sont proposées, aux répondants, sous forme d'une liste à ordonner par ordre de priorité..

- **Questions semi ouvertes** : ce sont des questions à choix unique ou multiples avec une possibilité d'apporter un complément à la liste des choix proposés et/ou un commentaire ou une justification de réponse. C'est le cas des questions dont le dernier choix est 'Autre'.

- **Questions ouvertes** : c'est des questions laissant au répondant une liberté d'exprimer. C'est le cas des questions figurées à la fin de chaque partie, sous forme de plages blanches, destinées à recueillir les commentaires éventuels à l'égard de chacun des thèmes abordés et des suggestions pour améliorer davantage une situation ou une activité. C'est le cas, aussi, des questions demandant au répondant d'expliquer les raisons d'un problème ou d'une situation dont on ne dispose aucune idée préalable.

- **Questions numériques** : C'est le cas des questions par **Combien** (Nombre de promotions, Nombre de formations) ou **Quand** (La dernière formation suivie).

- **Groupes de questions** : pour le besoin d'une présentation claire du questionnaire et afin de faciliter la tâche au répondant, un nombre de questions fermées à choix unique, ayant les mêmes choix, a été regroupée sous forme d'un groupe, en les présentant sous une seule question .Le recours au regroupement des questions, de cette façon, est justifié par le nombre élevé de questions ayant les mêmes choix dans la même partie.

Un autre regroupement a été fait, lorsque le répondant est appelé à évaluer une activité, une situation ou une personne et par plusieurs critères. C'est le cas de la question 43 pour laquelle le répondant est appelé à évaluer, par exemple, son environnement du travail en termes d'espace, de la qualité de l'espace, de la propreté, de l'état de l'immobilier...etc.

4.3.2. Pré-test et rédaction définitive du questionnaire.

Pour les besoins de fiabilité, l'avis de plusieurs personnes a été demandé (Le directeur de la recherche, Le responsable du groupe Audit, Le Responsable Planification Formation Direction Fabrication, Un nombre de chercheurs et de spécialistes en GRH). Mais, pour un manque de temps, le questionnaire n'a été testé qu'avec un seul salarié.

Ces différents avis ont permis d'améliorer d'avantage notre questionnaire ainsi, une reformulation de certains questions et une restructuration du questionnaire ont eu lieu.

4.3.3. Distribution du questionnaire et collecte des réponses.

Le questionnaire a été distribué, à l'ensemble de salariés composant l'échantillon, au début du mois de **Mars 2017** et a été récolté durant la période jusqu'à la fin Mars **2017**.

Au total de **25** questionnaires distribués, selon le plan d'échantillonnage et en respectant le nombre qui correspond à chaque **C.S.P**, seulement **20** ont été recueillis, ce qui représente **16%** de la population ciblée. Le taux de réponse total étant donc de **82.5%**. Le tableau suivant présente le taux de réponse par **C.S.P**.

Tableau n°20 : Taux de réponse par C.S.P.

C.S.P	Nb. de questionnaires distribués	Nb. de questionnaires recueillis	Taux de réponse %
Cadre	12	9	75%
Maîtrise	8	7	88%
Exécution	5	4	80%
Total	25	20	80%

Source : Elaboré par l'étudiante

4.4. Traitement et analyse des réponses.

Le traitement et l'analyse des résultats de l'enquête se sont effectués via le logiciel google forms (un logiciel spécialisé dans le domaine de traitement et l'analyse des questionnaires).

Après avoir entré les réponses de 20 répondants et pour s'assurer de la fiabilité des résultats obtenus, le taux de remplissage, pour chaque question, a été calculé.

Les résultats de ce test ont montré que toutes les questions ont été suffisamment remplies ainsi, le taux de remplissage étant de **100%** pour la majorité des questions .

Concernant l'analyse des résultats, deux types d'analyse ont été effectués à savoir : l'analyse à plat pour chacun des thèmes traités et l'analyse basée sur le croisement de certaines variables avec les principales variables d'identification figurant dans la fiche signalétique (Sexe, C.S.P....Niveau de salaire) ainsi que sur le croisement des variables entre eux.

4.5. Les caractéristiques de l'échantillon.

L'analyse des variables figurant dans la fiche signalétique, nous a permis de dégager les principales caractéristiques de l'échantillon ; les résultats sont les suivants :

Comme résultat naturel de la stratification par catégories socioprofessionnelles, notre échantillon englobent les trois catégories avec les poids représentatifs, les poids des catégories dans l'ensemble des répondants sont près de leurs poids dans la population ciblée par l'enquête.

Parmi l'ensemble des répondants, 55% sont des hommes, contre 45% de femmes. La majorité d'entre eux sont des agents permanents, travaillant sous contrat à durée indéterminée, appartenant à la tranche d'âge de 30 à 50 ans et ayant un niveau d'instruction relativement élevé (TS, Licence ou Ingéniorat). Il est à noter que 80% de l'ensemble des répondants sont mariés et ont des enfants à leurs charges.

Parmi l'ensemble des répondants, près 80.3% ont un salaire mensuel moyen basculant de 40 000 à 80 000 DA.

Concernant l'ancienneté, notre échantillon englobe des agents expérimentés connaissant bien l'entreprise, en général, et la Direction Fabrication, en particulier, dont 45% des répondants ont une expérience pertinente dans l'entreprise mère qui se situe à Hassi Messaoud, et pour des raisons familiale ont rejoints la Direction Fabrication par voie de mutation et ayant déjà une expérience dans l'entreprise ENSP dans ses différentes directions.

L'analyse de la question concernant le nombre des promotions dont bénéficie le répondant durant sa carrière à l'ENSP, nous a montré que 80% de l'ensemble des répondants ont déjà été promus dans un poste supérieur, au moins une fois, durant leur vie professionnelle à l'ENSP.

Aussi, l'analyse du bilan de Formation, nous a permis de relever que 59% des répondants ont déjà bénéficié d'une formation au minimum durant leurs carrière à l'ENSP.

Avec les informations contenues sur le registre du personnel de la Direction Fabrication qui présente le profil de la population ciblée, il est possible de considérer notre échantillon comme étant représentatif de l'ensemble de la population ciblée.

En général, la diversité présentée dans notre échantillon, exprimée à travers la variété des catégories, de sexes, de situations familiales, de tranches d'âge, de niveaux d'instruction, de niveaux de salaires et de nombre d'années d'expérience, apparaît extrêmement enrichissante et tout à fait approprié pour notre enquête. Le tableau suivant présent, la fiche signalétique et les caractéristiques de l'échantillon :

Tableau n°21 : Caractéristiques de l'échantillon

		Nb. cit.	Fréq.	Graphique	Commentaire
Sexe	Homme	11	55%	Figure n°9 : La répartition de l'échantillon par Sexe 	Parmi l'ensemble des répondants, 55% sont des hommes, contre 45% de femmes.
	Femme	09	45%		
	Total	20	100%		
Tranche d'âge	Moins de 20 ans	0	0,0%	Figure n°10 : L'effectif de l'échantillon par Tranche d'âge 	80% de notre échantillon se trouvent équitablement dans les deux tranches d'âge entre 25 à 34 ans, et entre 35 à 44 ans, et 20% dans la tranche de 45 à 59 ans. Donc, l'échantillon considéré combine les tranches d'âge supérieur à 25 ans jusqu'à l'âge de la retraite.
	De 25 à 34 ans	8	27,3%		
	De 35 à 44ans	8	40,9%		
	De 45 à 54 ans	3	16,7%		
	Plus de 55 ans	1	0,0%		
	Total	20	100%		
Situation familiale	Célibataire	04	42,4%	Figure n°11 : L'effectif de l'échantillon par situation familiale 	Parmi l'ensemble des répondants, 20% sont actuellement mariés, Dont 95% ont au moins un enfants à leurs charge, contre 20% célibataires.
	Marié (e)	16	51,5%		
	Total	66	100%		

		Nb. cit.	Fréq.	Graphique	Commentaire
C.S.P	Cadre	9	45%	Figure n°12 : l'échantillon par CSP. MAITRISE; 35% CADRE; 45% EXECUTION; 20%	De l'ensemble des répondants, 45% sont des cadres, contre près de 35% d'agents de maîtrise et 20% d'agents d'exécution.
	Maîtrise	04	20%		
	Exécution	7	35%		
	Total	20	100%		
Type de contrat	CDI	17	85%	Figure n°13 : L'échantillon par Type de Contrat. CDD; 15% CDI; 85%	De l'ensemble des répondants, 85% sont des agents permanents, travaillant sous un contrat à durée indéterminée (CDI), contre seulement 15% travaillant sous contrat à durée déterminée (CDD).
	CDD	03	15%		
	Autre	0	100%		
	Total	20	100%		
Niveau académique	Secondaire	4	20%	Figure n°14 : L'échantillon par Niveau académique. Bac; 10% TS; 20% Ingénieur; 40% licence; 10% Secondaire ; 20%	Parmi l'ensemble des répondants, près de 70% ont un niveau d'instruction relativement élevé, supérieur au BAC dont 20% d'entre eux ont un T.S, 10% ont une Licence, 40% ont un ingénieur, contre 30% de niveau BAC et moins.
	BAC	2	10%		
	TS	4	20%		
	Licence	02	10%		
	Ingénieur	08	40%		
	Total	20	100%		

Expérience professionnelle

La durée d'expérience	Direction Fabrication		Hors Direction		Hors ENSP		Commentaire
	Nbre D'année	Répartition			Nbre Répartition		
Moins de 1 année	0	0%	11	55%	17	85%	35%, des l'échantillon, ont une expérience relativement pertinente, dans la Direction Fabrication, de plus de 10 ans, contre 40% détenant entre 5 et 10 ans d'expérience, 25% leurs expériences est moins de 5 ans., Il est à noter que 45% de l'ensemble des répondants ont déjà une expérience au sein de l'entreprise, en dehors de la Direction Fabrication et que 15% d'entre eux ont déjà une expérience en dehors de l'entreprise. Donc, notre échantillon englobe des agents expérimentés connaissant bien l'entreprise, en général, et la Direction Fabrication, en particulier.
De 1 à 5 ans	5	25%	3	15%	1	5%	
De 5 à 10 ans	8	40%	3	15%	1	5%	
De 10 à 15 ans	5	25%	2	10%	1	5%	
Plus de 15 ans	2	10%	1	5%	0	0%	
	20	100%	20	100%	20	100%	

CHAPITRE 3 : RESULTATS ET RECOMMANDATIONS

Les résultats de l'enquête

Nous présentons dans ce qui suit incluant la section suivante, les principaux résultats correspondant à chaque activité audité.

Section 1 : les activités auditées

Notre mission d'audit de la performance a été portée sur quatre activités de la gestion des ressources au niveau de L'ENSP, Direction Fabrication, à savoir : l'emploi, la formation, les conditions de travail et le climat social. Cette mission, comme nous l'avons déjà dit dans la section précédente, a été assurée par biais d'un nombre d'outils constituant la boîte à outils d'un auditeur social.

Nous présentons dans cette section les différents travaux effectués pour chaque activité audité.

I. L'emploi

Dans le cadre de l'audit de l'emploi, nous avons effectué les tâches suivantes :

1. Consultation des documents et rencontres de personnes

1.1. Documents consultés:

- Convention collective (chapitre Emploi)
- Registre du personnel au 31/03/2017.
- Circulaires d'application concernant le Recrutement, Promotion ; Gestion des carrières ; Bourse d'emploi ; Gestion des cadres supérieurs ;...
- Bilans annuels Ressources humaines 2015 ; 2016 ; 2017 et bilan mensuel 31/01/2017.
- Les reporting et les TBRH.
- Modèle de Contrat à Durée Déterminée et Contrat à Durée Indéterminée.
- Modèle Fiche de Synthèse.
- Loi 90/11 portant relation de travail.
- Code du travail.

A partir l'analyse des documents et les interviews menées avec les personnes concernés, nous avons relevé les points suivants :

• Le recrutement :

En règle générale, le contrat du travail est conclu pour une durée indéterminée lorsqu'il s'agit de recrutement sur les postes de travail prévus dans l'organisation approuvée.

Il peut être conclu pour une durée déterminée dans les cas suivants :

- Lorsque le travailleur est recruté pour l'exécution d'un travail lié à des contrats de travaux ou de prestations non renouvelables,
- Lorsqu'il s'agit de remplacer le titulaire d'un poste qui s'absente momentanément,
- Pour les besoins d'un surcroît de travail dûment justifié (travaux de bilan)
- Pour les besoins de sûreté interne.

Selon la circulaire relative à la fidélisation du personnel (Voir Annexe N°5), Tout travailleur lié à l'entreprise par un contrat de travail à durée déterminée (CDD) peut faire l'objet d'une proposition de fidélisation s'il remplit simultanément les quatre conditions suivantes :

1. Ancienneté : ayant cumulé une durée minimale de 3 années à compter de la date de recrutement ;

La date de recrutement est exclusivement celle portée sur le bulletin de paie.

2. Discipline : n'ayant subi aucune sanction égale ou supérieure à une mise à pied ;
Toute sanction entraîne le report de cette action en fonction du degré de celle-ci :

Mise à pied de 1 à 3 jours..... Un an

Sanction du 2ème degré Deux ans

Sanction du 3ème degré Trois ans

En cas de sanctions multiples, il y a lieu d'appliquer la plus lourde.

3. Assiduité : n'ayant comptabilisé aucune absence non autorisée par l'employeur ou non reconnue par la caisse de sécurité sociale durant les trois dernières années ; Toute absence entraîne le report de la fidélisation d'une année.

4. Appréciation : Ayant une bonne appréciation de la hiérarchie.

Toute appréciation négative doit être dûment argumentée et justifiée par la hiérarchie.

Toute appréciation négative entraîne le report de la fidélisation d'une année.

Pour les postes supérieurs et organiques, tels que définis par la Convention Collective, la fidélisation sans conditions préalables est laissée à la discrétion du Directeur Général sur proposition de la hiérarchie.

Pour l'année 2017, la fidélisation du personnel par un contrat indéterminée, qui obéissent aux conditions cités dans le circulaire, va toucher 67% employés temporaires, soit (16 / 24) employés temporaires, et 13% de l'ensemble des employés, soit (16/126) de l'ensemble des employés.

- **La promotion :**

La promotion d'un travailleur sur un poste de travail érigé en degré ou niveau relève du souci d'une évolution de carrières dans la filière d'appartenance sanctionnant l'expérience professionnelle, les connaissances acquises et le mérite de l'agent.

Suite à l'accord collectif du 28/02/2017, il a été convenu d'octroyer une promotion au poste directement supérieur à tous les travailleurs de l'Entreprise n'ayant pas bénéficié de promotion depuis plus de six (6) ans au 31/12/2016 et occupant des postes communs ou spécifiques. (Voir l'Annexe liée à la note de la Promotion liée à l'ancienneté au poste de travail).

Il y a lieu d'entendre :

- 1- Toute la période passée au même poste de travail
- 2- Toute période continue passée à des postes classés à la même catégorie

Le décompte de l'ancienneté au poste commence le 1er jour:

- 1- De la dernière promotion ou rétrogradation,
- 2- Du recrutement pour l'agent n'ayant jamais été promu

La date de recrutement servant de base pour le décompte de l'ancienneté au poste de travail est exclusivement celle portée sur le bulletin de paie de l'agent concerné.

A titre dérogatoire, la durée du contrat de travail des postes spécifiques opérationnels passée en qualité de stagiaire est ajoutée à la durée du poste de confirmation quand il s'agit de déterminer l'ancienneté au poste.

Pour l'année 2017, l'application de la présente circulaire, va toucher 40% du personnel de la direction Fabrication, soit 51/126 employés, son impacte financier sur la masse salariale est un surplus de 9%.

• La mutation :

La mutation est le mouvement d'un agent depuis son poste de travail vers un autre poste de travail vacant, prévu dans l'organigramme approuvée de la structure d'accueil (dans l'une des unités de l'entreprise).

Dans le cas où la mutation intervient à la demande du travailleur, l'entreprise n'est pas tenue de y maintenir la même classification.

Dans le cadre de l'organisation de ses activités ou lorsque les nécessités de service l'exigent, l'entreprise peut procéder à la mutation d'un travailleur sur un autre poste de travail de classification au moins équivalente.

Lorsque la mutation pour nécessités de service entraîne inévitablement un changement de résidence, le travailleur muté est pris en charge par l'entreprise, en assurant son hébergement.

• L'intérim :

L'intérim consiste à faire remplacer le titulaire d'un poste organique, appelé à s'absenter momentanément et dont la vacance est susceptible de gêner le bon fonctionnement de la structure. Le travailleur doit réunir les critères de qualification requis.

L'exercice de la fonction à titre intérimaire ouvre droit, lorsque la période excède un (1) mois, à une indemnité d'intérim égale à la différence entre son salaire et celui correspondant au poste sur lequel il assure l'intérim.

Dans tous les cas, la période d'intérim ne peut dépasser douze (12) mois consécutifs. Au-delà de ce délai, la confirmation est réputée acquise.

• La rétrogradation :

La rétrogradation intervient dans les cas d'un manquement à la discipline conformément aux procédures et aux conditions fixées par le règlement intérieur.

Dans le cas d'une promotion, rétrogradation, ou mutation, le travailleur conserve son échelon d'origine.

• Système d'appréciation :

Le seul système d'appréciation existant, pour l'ensemble du personnel, est la **notation mensuelle** par le biais d'une fiche de notation propre à chaque catégorie (Cadre, Maîtrise et Exécution). Ces fiches se différencient par couleurs, par poids des critères de notation (volume ou quantité du travail, qualité du travail) et par des sous critères.

Le tableau suivant présente les critères de notation par catégorie socioprofessionnelle :

Tableau n°22 : Critères de notation par catégorie par C.S.P

C.S.P	Critères de notation		Sous critères	
	Critère	Pond. /100pts	Sous critères	Pond.
Cadre	Quantité	30	Quantité du travail rendu	08
			Connaissance du travail et planification des tâches	08
			Faculté d'adaptation au poste	08
			Esprit d'initiative et de responsabilité.	06
	Qualité	50	Efficacité et sens pratique	25
			-commandement (pour Pers. Encad.)	15
			- application au travail (autres cadres).	05
			Recherche de l'information ou méthode de travail.	05
	Assiduité	20	Aptitude à former ou sens des relations humaines dans le travail.	05
Maîtrise	Quantité	40	Quantité du travail fourni	20
			Assimilation des consignes de travail	10
			Sens de prévision et d'organisation du travail	05
			Respect des règles et de consignes de sécurité	05
	Qualité	40	Prestation du travail élaboré	20
			Connaissance du travail	10
			Esprit de commandement ou d'équipe	06
			Aptitude à former et à se former ou soins apportés au matériel.	04
	Assiduité	20		
Exécution	Quantité	60	Quantité du travail fourni	30
			Assimilation des consignes de travail	20
			Observations des consignes de sécurité	05
			Faculté d'adaptation au poste	05
	Qualité	20	Prestation du travail fourni	08
			Connaissance des tâches	06
			Esprit d'équipe	03
			Soins apportés à l'outillage matériel, aux produits et équipement	03
	Assiduité	20		

Source : Elaboré par l'étudiante à partir des fiches de notation propres à chaque C.S.P

Les critères d'appréciation relatifs au volume (quantité) et la qualité du travail sont évalués par le notateur qui est le supérieur hiérarchique du travailleur.

Les critères relatifs à l'assiduité et à la discipline et à la discipline sont évalués par la structure de gestion du personnel.

Avant la transmission de la fiche aux notateurs concernés, la structure de gestion du personnel procède :

Pour l'assiduité:

- A la comptabilisation mensuelle des retards et demi journées d'absence irrégulières.
- A la détermination de l'abattement en nombre de points à réduire de la valeur globale attribuée au critère assiduité.

Pour la discipline:

- A l'enregistrement des sanctions disciplinaires consommées dans le mois

Après ces formalités, la structure de gestion du personnel transmet les fiches aux notateurs qui procèdent à leur tour à l'évaluation des critères qui leurs sont réservés (volume, qualité).

Au terme de l'appréciation et de la notation, le notateur établit la valeur globale au titre du volume, de la qualité, de l'assiduité et le cas échéant de la discipline. Il appose sa signature au bas de la colonne du mois de référence.

Les fiches de notation sont retournées à la structure de gestion du personnel.

Après avoir pris connaissance de la notation et de la proposition d'avancement par le notateur et de l'avis de la commission du personnel, la décision finale est communiquée au travailleur par le directeur ou son représentant pour commentaire s'il y a lieu et émargement.

• La préparation de la relève :

Les orientations de la Directive ministérielle N°11/CAB/SB du 26 mars 2005 ont conduit l'entreprise ENSP à s'inscrire dans la démarche de mise en œuvre du processus de préparation de la relève aux postes clés de management supérieur.

En effet, pour réussir son adaptation aux changements continuels du fait de la mondialisation des marchés, de la concurrence, de l'accélération des évolutions technologiques et du cadre législatif / réglementaire, L'ENSP a fait le choix de développer ses capacités au plan managérial et améliorer son fonctionnement.

Il s'agit d'une démarche de management proactive et prévisionnelle des compétences et des Ressources Humaines en vue de faire émerger, former et préparer les futurs leaders de l'entreprise.

L'ENSP vise à travers ce processus la mise en place d'une politique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences afin :

- d'assurer la succession sur les postes-clés de l'organisation ;
- d'améliorer l'utilisation des ressources humaines par la juste affectation ;
- de valoriser les compétences ;
- de veiller à la formation et à la progression du personnel ;
- d'anticiper les besoins de l'entreprise en compétences nouvelles ;
- de mettre en place les filières d'experts et de spécialistes.

Ceci permettra:

- la constitution d'un vivier pour disposer des compétences en qualité et quantité afin d'éviter toute rupture de succession ;
- l'anticipation permanente sur les mouvements des emplois stratégiques et sensibles ne pouvant souffrir d'un déficit de compétences ;
- la recherche d'une synergie entre le vivier des hauts potentiels et la bourse de l'emploi pour le pourvoi des postes stratégiques.

2. Chapitre emploi du bilan social et son analyse

Avant de procéder à l'analyse des ratios, nous présentons le chapitre emploi du bilan social tel que nous l'avons élaboré.

2.1. Chapitre emploi du bilan social

Les données présentées ci-après sont tirées des tableaux de bord Ressources Humaines, (2015,2016, 2017).

Tableau n° 18: - Effectif total au 31/03/2017

	2015	2016	2017
Permanent	105	111	102
Temporaire	24	25	24
Total	129	136	126

Figure n°23 :L'évolution de l'effectif total au 31/03/2017

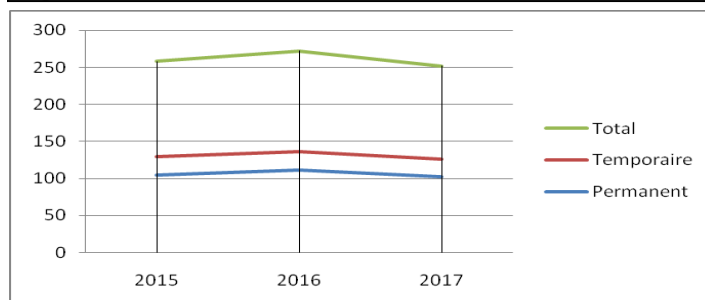


Figure n°24 :L'effectif total au 31/03/2017 par type d'emploi

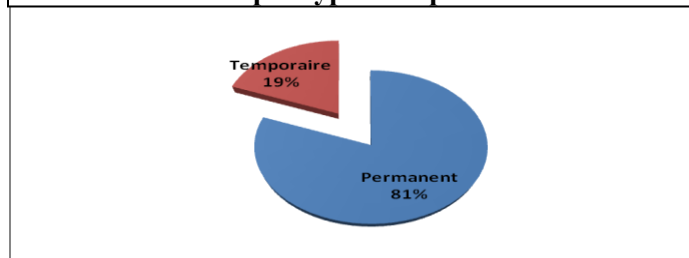


Tableau n°19 : 112- Effectif permanent au 31/03/2017
U : Agent

Catégorie professionnelle			Effectif 2015	Effectif 2016	Effectif 2017
PERMANENTS	CADRES	Ingénieurs	22	22	22
		Cadres Universitaires	2	11	10
		Autres Cadres	19	18	15
		TOTAL CADRES	43	51	47
	MAITRISES	Dont cadres Supérieurs	7	6	6
		Techniciens Supérieurs	6	6	6
		Techniciens	4	4	3
		Autres	32	31	27
		TOTAL MAITRISES	42	41	36
	EXECUTION		20	19	19
	TOTAL EFFECTIFS PERMANENTS		105	111	102

Commentaire

L'année 2016 a enregistré une augmentation légère de l'effectif total (07 agents) par rapport à l'exercice 2015 soit un taux de +6%.

L'effectif total de la Direction Fabrication au 31/03 /2017 (126 agents), il est constitué de 102 agents permanents et 24 temporaires,

L'effectif en 2017 (126 agents) a diminué par rapport à l'exercice 2016 (qui était de 136 agents) soit un écart de (-10) agents qui représente (-7%). Cette tendance à la baisse, se distingue dans le type permanent de l'emploi, il s'agit des départs en retraite complète de 60% et anticipée de 40%.

Commentaire

L'effectif permanent de la Direction Fabrication au 31/03/2017 a atteint 102 agents décomposés par CSP comme suit :

- 47 cadres (46%) dont 22 ingénieurs (22%) et 25 cadres moyens (25%).
- 36 agents de maîtrises (35%)
- 19 agents d'exécution (19%).

Il est à relever qu'une forte prédominance du personnel cadre, qui s'explique par l'adaptation les besoins de recrutement avec les offres du marché du travail et l'acceptation des mutations massives des cadres qui viennent du siège, Hassi Messaoud vers Alger –Direction-Fabrication.

Figure n°25 : Répartition de l'effectif permanent au 31/03/2017 par CSP

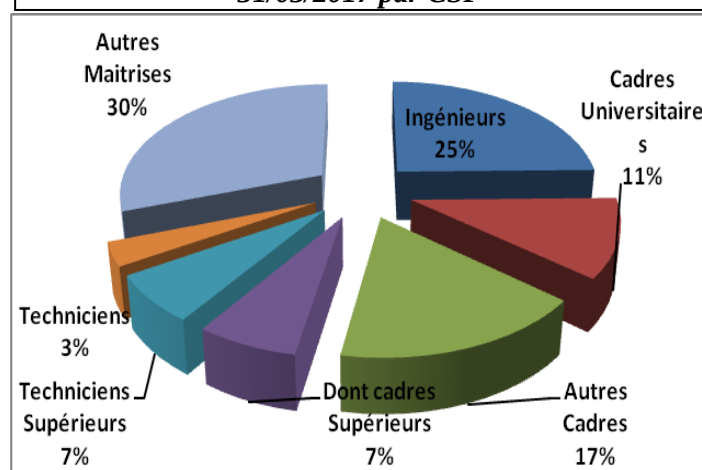


Tableau n°25 :
- Répartition de l'effectif total au 31/03/2017 par sexe
U : Agent

Statut	Type	Femme	Homme	Total
Cadre	Contractuel	3	7	10
	Permanent	18	24	42
Total Cadre		21	31	52
Cadre Supérieur	Permanent	2	4	6
Total Cadre Supérieur		2	4	6
Exécution	Contractuel		10	10
	Permanent	4	15	19
Total Exécution		4	25	29
Maitrise	Contractuel		4	4
	Permanent	4	31	35
Total Maitrise		4	35	39
Total général		31	95	126

Figure n°26 : Répartition de l'effectif total au 31/03/2017, par sexe.

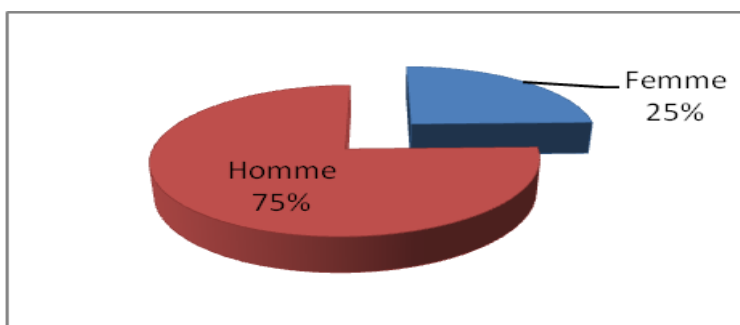


Tableau n°26 :

Commentaire

Nous constatons que la population féminine au niveau de la Direction Fabrication ne représente que 25% de l'effectif total en date au 31/03/2017 contre 75% de type masculin. Cela est dû à la nature de l'activité de la Direction qui nécessite une population beaucoup plus masculine.

Mais, il est à signaler que le taux de féminisation chez la catégorie cadre supérieur et cadre moyen a enregistré une augmentation importante à travers la dernière décennie suite à la création de l'Observatoire de l'Emploi Féminin (OEF) de Sonatrach en 2006 ayant pour objectifs:

- Le renforcement de la part de l'emploi féminin dans toutes les activités et fonctions de Sonatrach ;
- Une évolution des carrières des femmes à Sonatrach, sur la base du critère « à compétences égales, chances égales » ; ainsi que l'accès des cadres femmes aux postes de responsabilité.

-Effectifs au 31/03/2017 par Tranche d'âge et C.S.P

U : Agent

L'AGE	Cadre	Cadre Supérieur	Execution	Maitrise	Total
[20-30[	2	0	3	2	7
[30-40[	26	1	13	6	46
[40-50[	15	1	7	21	44
[50-60[	8	4	6	9	27
>60	1	0	0	1	2
Total	52	6	29	39	126

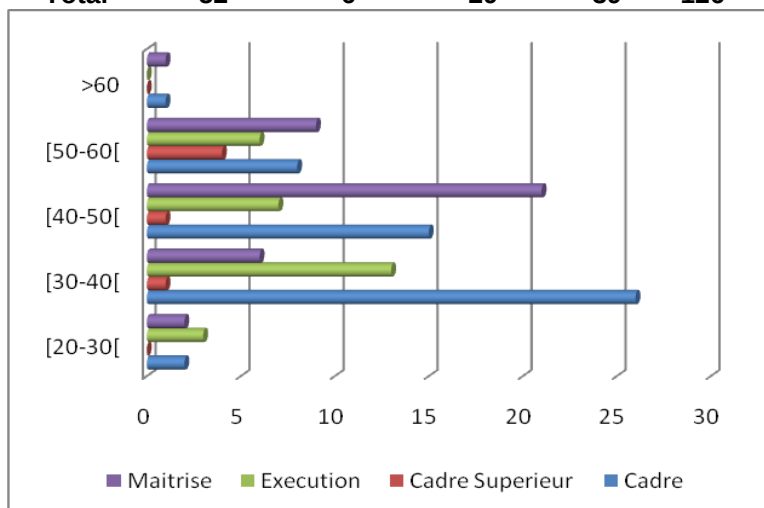


Figure N°27 : répartition des effectifs par tranche d'âge

Tableau n°27 :

117- Répartition de l'effectif au 31/03/2017

Par ancienneté, par sexe et CSP.

U : Agent

Ancienneté	Sexe	Cadre	Cadre Supérieur	Exécution	Maitrise	Total
[1-5[	F	3	0	0	0	3
	M	9	0	8	3	20
[5-10[	F	8	0	3	4	15
	M	8	2	14	5	29
[10-15[	F	8	1	0	0	9
	M	4	1	1	10	16
[15-20[	F	1	0	0	0	1
	M	4	1	1	11	17
[20-25[	F	1	0	0	0	1
	M	4	0	1	5	10
[25-30[	F	0	1	1	0	2
	M	1	0	0	1	2
[30-35[	M	1	0	0	0	1
Total		52	6	29	39	126

Commentaire

Il est constaté que l'effectif de la Direction Fabrication au 31 /03 2017 par tranche d'âge se décompose comme suit :

- 07 agents soit 06% des travailleurs leurs âge est de moins de 30 ans et plus de 23 ans ;
- 46 agents soit 37% sont âgés de 30 et 40 ans ;
- 44 agents soit 35% sont âgés de 40 et 50 ans ;
- 27 agents soit 21% sont âgés de 50 et 60 ans ;
- 2 agents ont plus de 60 ans :

Nous remarquons que l'âge moyen de l'effectif, toutes catégories confondues, est d'une façon générale stable ces trois dernières année avec une légère diminution en 2017 par rapport à 2016 (42 ans en 2017 contre 43 ans en 2015 et 2016. « Une population vieillisse ».

Commentaire

En matière d'ancienneté, nous constatons que :

- 53% de l'effectif ont moins de 10 ans d'ancienneté ;
- 34% ont une expérience entre 10 et 20 ans ;
- 12% est entre 20 et 30 ans ;
- 1 personne a plus de 30 ans d'ancienneté.

Une dominance de la tranche d'ancienneté 'moins de 12 ans.

Figure n°28 : Effectifs par CSP, par ancienneté

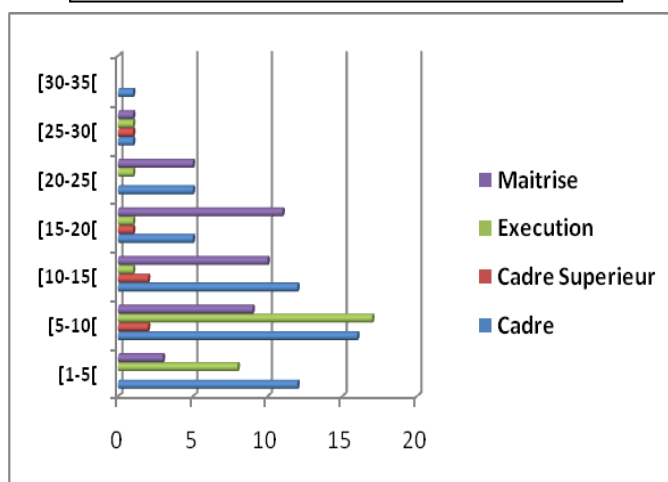
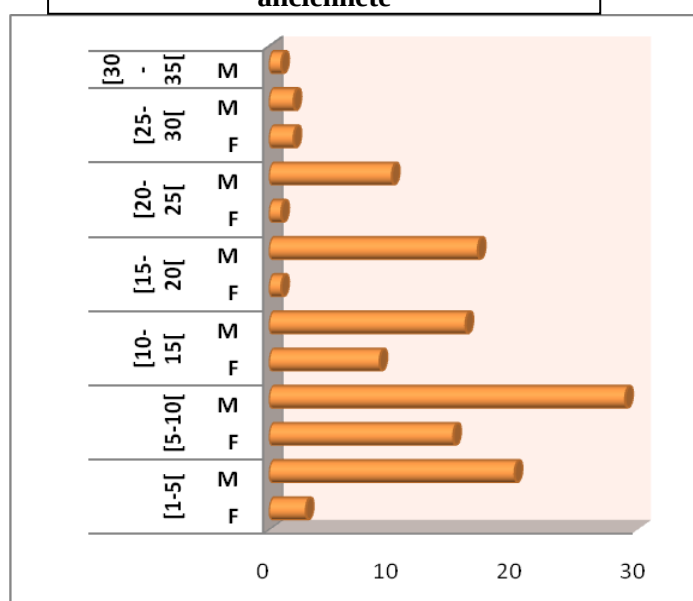


Figure n°29 : Effectifs par sexe, par ancienneté



2. Résultats de l'enquête concernant la Formation

L'enquête auprès du personnel nous a donné les résultats suivants :

- 60% de l'ensemble des l'échantillon ont suivi au moins une formation durant leur carrière à L'ENSP.
- L'accès à la formation est en évolution permanente durant les trois dernières années (2015,2016,2017), cela est dû à la nouvelle convention avec le centre de formation « INPED » par rapport à l'IAP, ou les employés refusaient de partir à cause de sa localisation à Hassi Messaoud, qui nécessite une prise en charge totale par l'organisme d'accueil.
- La formation professionnelle spécialisée et le perfectionnement professionnel sont les deux types de formation les plus suivies par les employés, affirmés par 46% pour le premier type, 28% pour le deuxième type.
- La plupart des formations suivies sont désignés par, le supérieur hiérarchique direct, le responsable de la structure d'appartenance, la DAF-Direction Fabrication et même la DRH, du siège ENSP.

Cela n'exclut pas que certaines formations sont demandées par l'agent lui-même. - L'agent à former n'est informé de la date de la formation qu'une semaine avant, affirmé par l'ensemble des employés.

- Les objectifs fixés, pour certaines formations à suivre, ne sont pas communiqués aux agents à former, il n'y'a pas des évaluations à froid des formations, par conséquence, il n'y a pas un suivi de la performance des formations.

Ce qui nous amène à déduire que la qualité de certaines formations ne répond pas aux objectifs fixés.

- Concernant l'avis des répondants sur l'accès à des formations et son importance des formations, il a été souligné que certain membre du personnel sont favorisés (la plupart des répondants pensent que le système actuel de formation favorise certain membre du personnel et spécialement les cadres) tout en pensant que la formation est importante en quantité et en qualité.
- Les besoins en formations ne sont pas alignés avec les réalisations (si dessous le plan et le bilan de formation de l'année 2016).
- La plupart des formations suivies par les agents ont un rapport avec l'activité exercée actuellement, les agents qui sont déjà formés, ont affirmé qu'ils n'avaient pas eu la

possibilité d'appliquer les connaissances acquises dans leur activité professionnelle. Même ceux qui ont eu la possibilité, ils n'ont pas pu les appliquer que partiellement. 70% ont eu la possibilité mais seulement 22% ont pu les appliquer totalement.

- Le contenu des formations correspond, en une grande partie, aux descriptions présentées dans le programme, constaté par plus de 94% des répondants dont 40% affirment qu'il correspond totalement.

- Il existe des besoins en formation, chez les salariés, qui ne sont pas encore comblées, affirmé par la plupart des répondants qui sont intéressés à suivre d'autres formations pour améliorer davantage leurs compétences, notamment les gents de la production).

- Le refus des formations par les salariés est dû essentiellement à la non prise en charge par le transport de la direction, la longueur de la durée de formation, non adaptation de la formation proposée avec les attentes du salarié, et par rapport au centre de formation « IAP-Hassi Messaoud », le refus de voyager et de passer la nuit loin de leurs domicile.

- Du point de vue des employés, le refus des demandes de formations par la direction est dû essentiellement au favoritisme, non équité des chances, insuffisance de places, non adaptation de la formation demandée avec le poste occupé, un retard d'inscription...etc.

Il est à noter que les raisons de refus des demandes de formation par la direction ne sont pas toujours communiquées aux demandeurs, ce qui crée un sentiment d'injustice et de favoritisme chez les demandeurs, en effet, 34% des répondants ne savent pas pourquoi leurs demande on été refusée.

<i>N°</i>	<i>Ratios</i>	<i>2016</i>	<i>Commentaire</i>
R1	<u>Nb. d'heures de formation pour Cadre</u> Effectif total Cadre	4.14H	- Les ratios de R1 à R4 montrent que l'espérance mathématique de formation individuelle varie de 0,5 à 4 heures par salarié, selon l'année, et s'accroît au fur et à mesure que le niveau de qualification s'élève. Elle diminue au cours des années pour toutes les catégories. - Il est à noter que l'espérance de formation individuelle n'est pas suffisante chez toute les catégories particulièrement pour les maitrises est presque nulle, il s'agit d'une formation de deux par rapport à 58
R2	<u>Nb. d'heures de formation pour Maitrise</u> Effectif total Maitrise	1H	Les ratios de R5 à R7 montrent que l'espérance de formation individuelle est plus importante, 74%, chez les cadres que les autres catégories, ce qui signifie que la catégorie cadre est plus favorisée dans la formation.
R3	<u>Nb. d'heures de formation pour Exécutions</u> Effectif total Exécutions	0.43H	
R4	<u>Nb. d'heures de formation</u> Effectif total	5.57H	
R5	<u>(Nb. d'heures de formation Cadre/Total Cadre).</u> (Nb. d'heures de formation/Effectif total)	0.74H	

R6	(Nb. d'heures de formation Maitrise/Total Maitrise) (Nb. d'heures de formation/Effectif total)	0.18H	
R7	(Nb. d'heures de formation Exécution/Total exécution) (Nb. d'heures de formation/Effectif total)	0.08H	Il est à signaler que l'espérance est plus faible chez les agents de Maitrise. Donc, il y a une certaine inégalité entre les agents de maitrise et le reste du personnel à l'égard de la formation.
R8	(Nb. de formés Cadres /Effectif total Cadre) (Nb. de formés/Effectif total)	1.55H	Les ratios de R8 à R11 mesurent le rapport entre le poids des agents formés dans chaque catégorie et leur poids dans l'effectif total. Il est faible chez la catégorie maitrise et exécution (<1) ce qui signifie que ces catégories ont moins d'opportunité de formation que les autres. De sa part, ce ratio s'élève aussi lorsque le niveau de qualification s'élève.
R10	(Nb. de formés Maitrises/Total Maitrises) (Nb. de formés/Effectif total)	0.71H	De ce qui précède, on déduit que les cadres sont plus privilégiés à l'égard de formation que ce soit en nombre d'heures et en nombre d'agents.
R11	(Nb. de formés Exécutions/Total Exécutions). (Nb. de formés/Effectif total)	0.3H	

3. Résultats de l'enquête concernant le Climat Social (Communication Interne et Relations professionnelles).

L'analyse des résultats de la partie Climat Social du questionnaire nous a permis de relever les points suivants :

3.1. Communication Interne

Information sur l'état de l'entreprise (Question Q15)

- Manque d'information sur l'état de l'entreprise, ses projets, ses résultats, ses orientations stratégiques et ses objectifs, son marché et ses concurrents :

- 13/20 de l'ensemble des répondants sont peu ou pas informés sur les projets, 6/20 sont moyennement informés et seulement 1/20 qui sont bien informés.

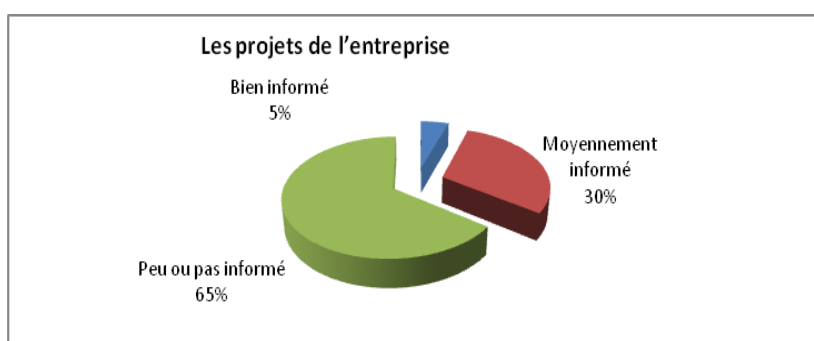
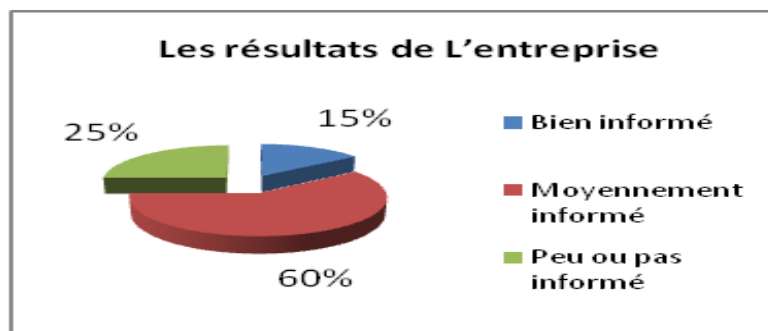


Figure N°30

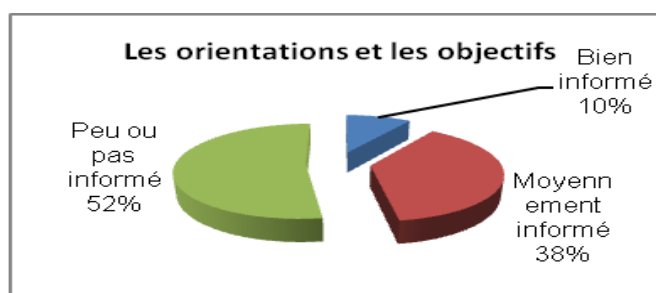
- Plus de 12/20 des répondants sont peu ou pas informés sur les résultats de l'entreprise ; 5/20 sont moyennement informés et seulement 3/20 qui sont bien informés.

Figure N°31



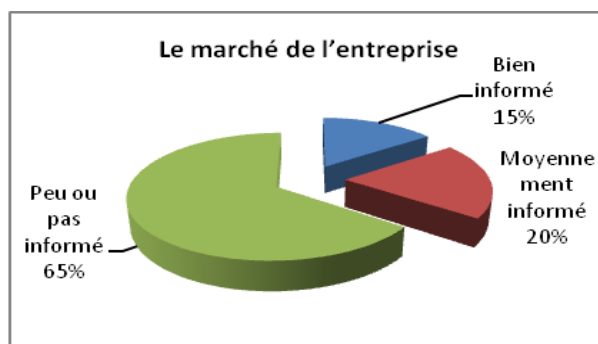
- Plus de la moitié des répondants sont peu ou pas informés sur les orientations et les objectifs de l'entreprise; 8/20 sont moyennement informés et seulement 2/20 qui sont bien informés

figure n° 32



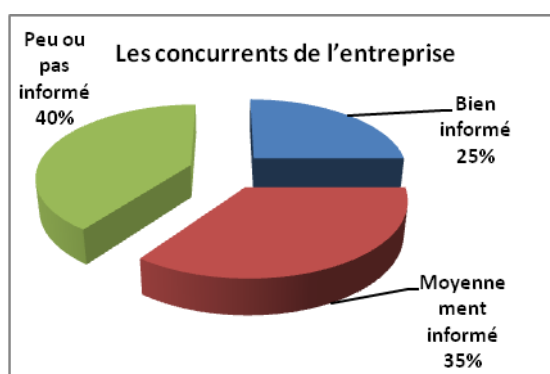
- Plus de 13/20 de l'ensemble des répondants sont peu ou pas informés sur le marché de l'entreprise ; 1/5 sont moyennement informés et seulement 3/20 qui sont bien informés.

Figure N°33



- presque moitié des répondants sont peu ou pas informés sur les concurrents de l'entreprise ; 7/20 sont moyennement informés et seulement 5/20 qui sont bien informés.

Figure N°34



Les sources d'information (question Q16)

- Dans l'ensemble des résultats, les collègues de travail, les notes de service sont les sources d'informations les plus importantes, contrairement aux revues du group Sonatrach et les bulletins de communication ne sont jamais utilisés comme sources d'information, à savoir :

- 7/20 de l'ensemble des répondants obtiennent des informations par la direction générale dont 35% d'une manière régulière et 30% rarement.
- Près de la moitié des répondants reçoivent rarement des informations par leur supérieur hiérarchique direct et 4/20 jamais.
- Les collègues de travail (les bruits du couloir, les informations informelles) constitue une source d'information souvent utilisée par plus de 85% et rarement utilisée par 3/20 des employés, ces trois employés par prise de connaissance ont des relations très limité avec les autres collègues.
- Le représentant du personnel constitue une source d'information souvent utilisée pour 7/20 de l'ensemble des répondants, rarement utilisée pour 2/5 mais jamais utilisée le quart des répondants.

- 7/10 de l'ensemble des répondants ne reçoivent jamais des informations par la revue group Sonatrach news et le bulletin de communication, 1/5 rarement mais pour 1/10 seulement des répondants qui constituent deux source d'information souvent utilisées.
- Les notes de services constituent une source par laquelle 3/5 de l'ensemble des répondants reçoivent souvent des informations et 35% rarement.
- L'internet et l'intranet ne constituent pas des sources d'information souvent utilisée que pour un proportion de 2/5; elle est rarement utilisé par la moitié et jamais utilisé par le reste (1/10).

Nous pouvant déduire de ces deux derniers points que les nouvelles technologies d'informations et de communication (Internet, Intranet...) n'ont pas une place importante comme source d'information et moyen de communication au niveau de la Direction Fabrication,

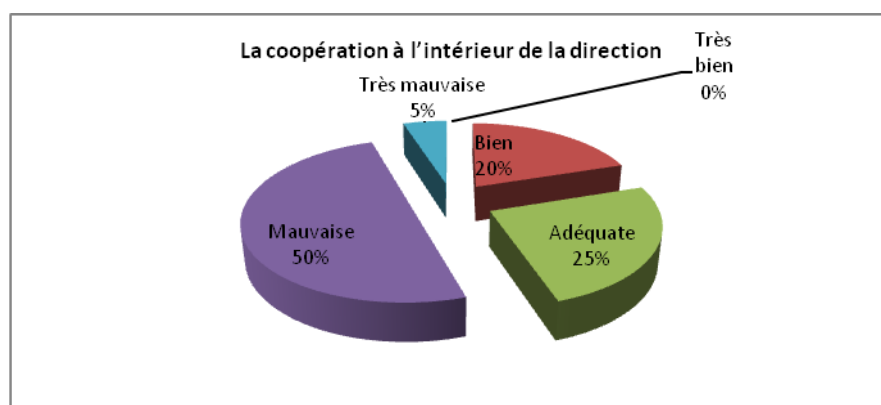
(Question Q17)

L'avis des répondants à propos de la performance globale de l'entreprise dans les domaines suivants sont comme suit :

- La coopération à l'intérieur de la Direction :

La moitié des répondants l'ont jugés mauvaise, et l'autre moitié, considère la considère entre bien et adéquate.

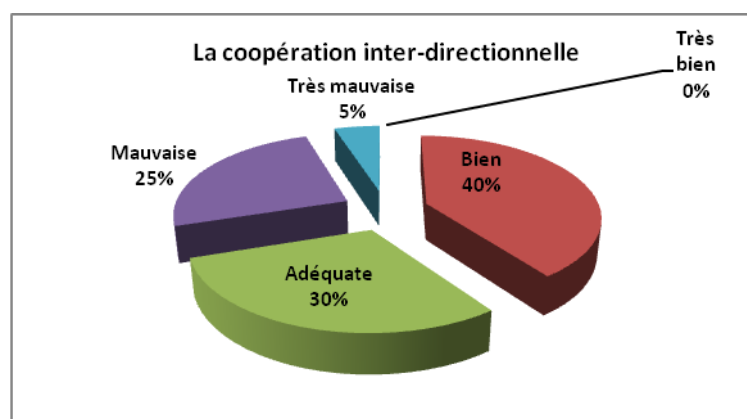
Figure N°35



- La coopération inter-directionnelle :

(7/10) des répondants l'ont jugé entre bien et adéquate et plus d'un dixième, l'ont considéré mauvaise.

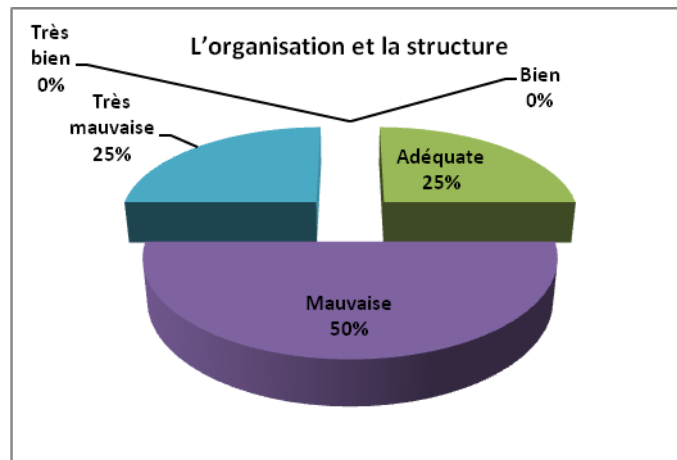
Figure N°36



-L'organisation de la structure :

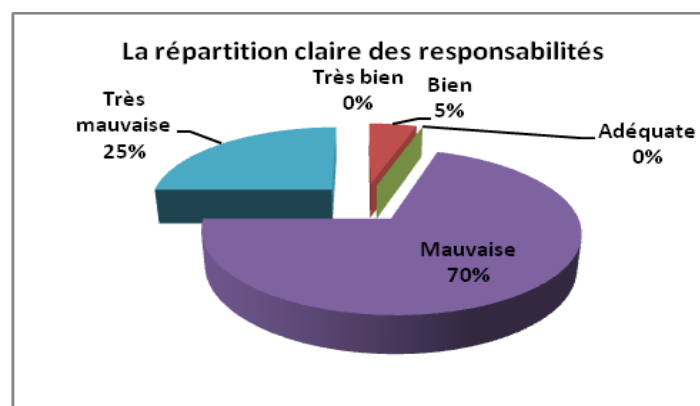
($\frac{3}{4}$) des répondants, l'ont jugés mauvaise et très mauvaise et $\frac{1}{4}$ seulement, l'ont considéré adéquate.

Figure N°37



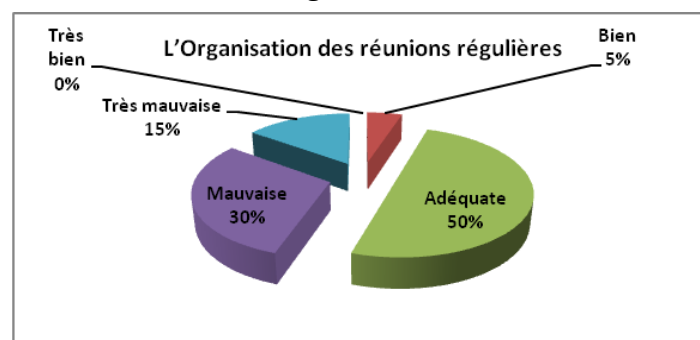
- Pour la répartition des responsabilités, 95% des répondants l'ont considéré mauvaise et encore très mauvaise, et le 1/20 restant, l'ont considéré bien.

- Figure N°38



- Pour la répartition des réunions régulières, la moitié des répondants la considère adéquate et presque l'autre moitié partage leurs jugements sur la mauvaise organisation.

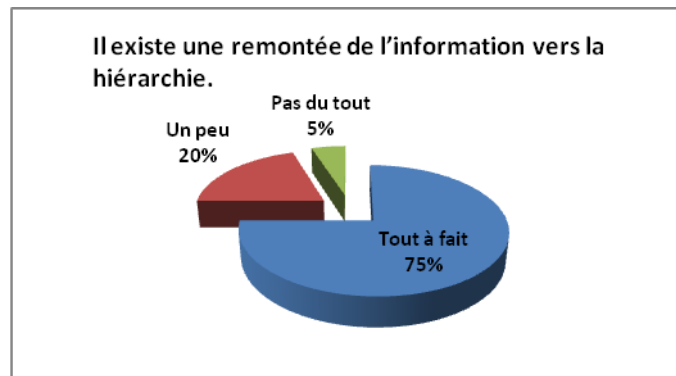
Figure n°39



(Question Q18)

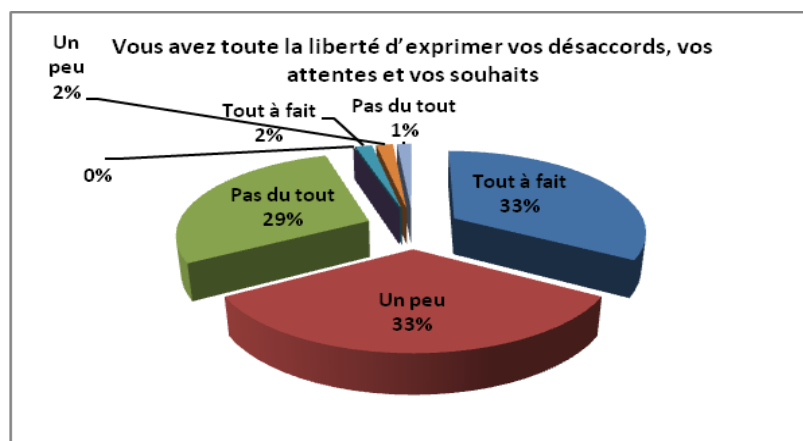
- L'existence de remontée de l'information vers la hiérarchie a été enregistré chez près de 75% de l'ensemble des répondants, une proportion de $\frac{1}{5}$ avec un degré moyen et $\frac{1}{5}$ ont nié son existence.

Figure N°40



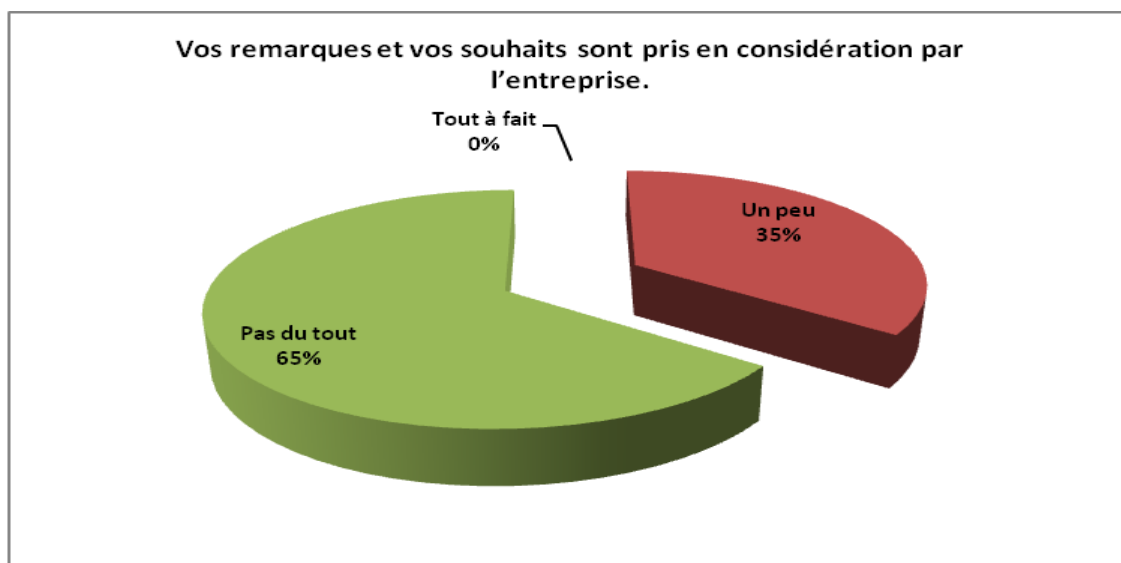
- 1/3 des répondants représente la même proportion pour les trois catégories (tout à fait, un peu et pas du tout) sur la liberté d'expression des souhaits, de désaccords et d'attentes par les salariés, leurs jugements dépendent de leurs profils, ancienneté, structure et de leurs contribution pour créer de la richesse à l'entreprise

Figure N°41



- Malgré que les moyens de communication sont accessible par la majorité des répondants, et qu'ils communiquent directement avec les autres services sans être obligé de passer par la voie hiérarchique, leurs responsables ne prennent pas leurs remarques et leurs souhaits en considération .
- Une certaine liberté de communication directement avec les autres services sans être obligé de passer par la hiérarchie a été souligné par plus 3/5 de l'ensemble des répondants.
 - 1/5 de l'ensemble des répondants ont mis l'accent sur l'absence d'une **liberté d'expression au sein** à l'intérieur de leurs **services**.

Figure N°42

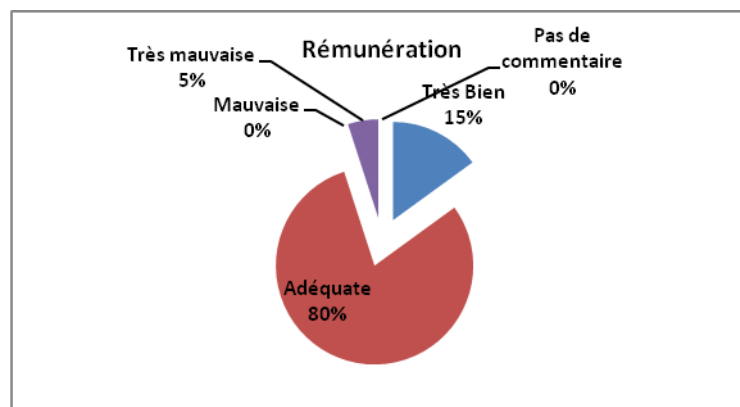


3.2. Généralités

La performance dans les domaines suivants : (Question Q19)

- 80% des répondants jugent que la rémunération est adéquate, 15% parmi eux la trouve très bien et 5% la juge très mauvaise, cette contradiction est liée aux différentes catégories des répondants et à leurs postes occupés.

Figure N°43

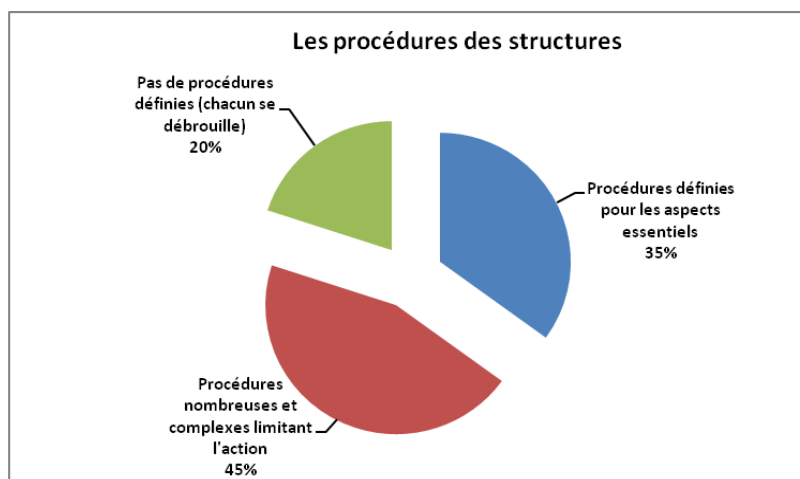


- Concernant les avantages liés aux vacances, aux congés maladies et les agréments sociaux, plus de 50% les jugent mauvaises.
- Par contre, les événements sociaux sont jugés adéquats.

Les procédures des structures (Question Q20, Q21, Q22)

- 45% des répondants, jugent que les procédures sont nombreuses et complexes limitant l'action, 35% parmi eux jugent qu'elles sont définies pour les aspects essentiels.
- 50%, trouvent ces procédures complètes mais laissent place à des initiatives.
- 70%, affirment que les modalités de ces procédures, sont écrites dans certains domaines et pas d'autres et 15% affirment qu'elles sont écrites et strictes couvrant tous les domaines. et 15% affirment qu'elles sont non écrites.

Figure N°37



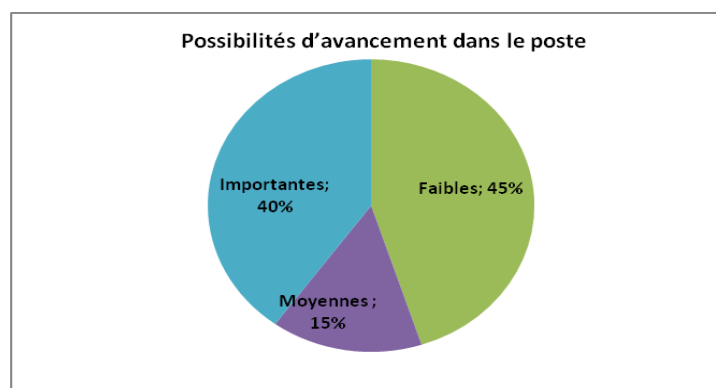
Les caractéristiques du travail (Question Q23, Q24, Q25, Q26)

- l'intérêt du travail, 55% des répondants trouvent leur travail normaux, 25% passionnant et 20% nul.
- 65% trouve leurs travaux répétitifs, 20% innovant, 15% le considère comme un challenge perpétuel 15%.
- 45% des répondants acquis des nouvelles connaissances en exerçant leurs travail et 25% d'entre eux, réclament qu'ils ont oublié même ce qu'ils ont appris.
- 65% des répondants, trouvent leur travail intéressant en ce qu'il les met en contact avec beaucoup du monde.

Les responsabilités (Q27, Q28)

- 60% des répondants juge que l'importance de leurs responsabilité est moyenne, 15% les qualifie grandes et 25% les juge nulle.
- les possibilités d'avancement est faible pour 45% des répondants et pour 40% elles sont importantes et 15% trouvent qu'elles sont moyennes.

Figure N°45



Sécurité en termes de poste et d'emploi (Q29, Q30)

- 45% des répondants affirment que le statut de l'entreprise garantissant l'emploi, 35% n'ont aucune idée de l'avenir de leurs emplois, 10% pensent que l'avenir est

imprévisible et les 10% restants, affirment que l'entreprise est solide faisant peu ou pas de licenciements.

Figure N°46

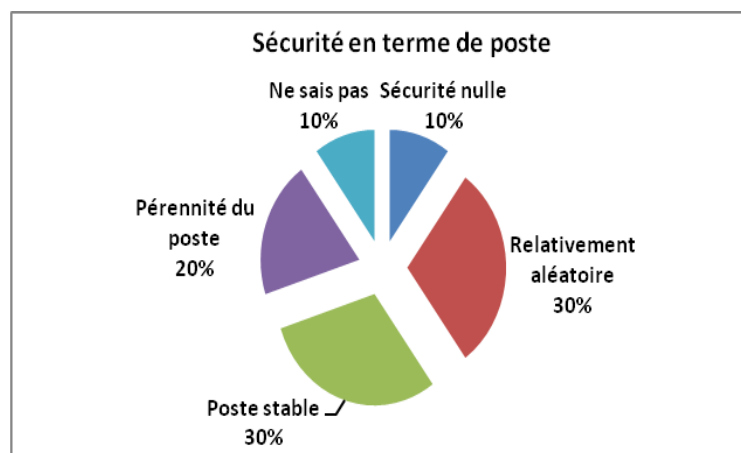
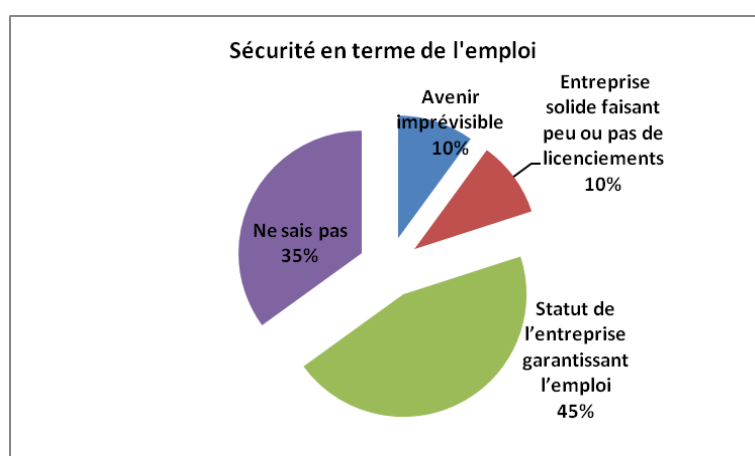


Figure N°47



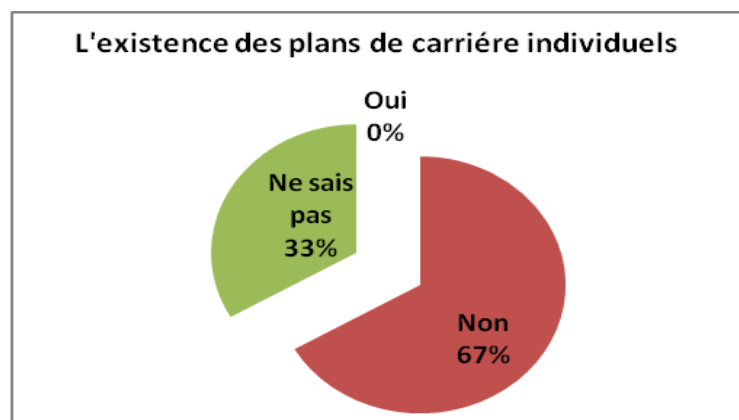
Le système d'appréciation (Q31, Q32, Q33, Q34, Q35, Q36, Q37)

- 45% savent qu'ils sont notés par leurs chefs hiérarchique direct et qu'ils sont notés mensuellement, et 55% affirment qu'ils sont notés chaque trimestre.
- 60% affirment qu'ils n'ont pas le droit de discuter leurs notation avec leurs supérieure hiérarchique et contester leurs note, 65% d'entre eux connaissent les critères sur la base desquels ils sont notés.
- La totalité des répondants connaissent à qui sert les notes attribués.
- 70% jugent que le système de notation est subjectif, et 20% ne le trouve pas clair.

Plans de carrière individuels (Q38, Q39, Q40)

- 70% réclament qu'il n'existe pas des plans de carrières individuels dans l'entreprise et 35% ne savent pas ni de quoi il s'agit ni de son utilité.

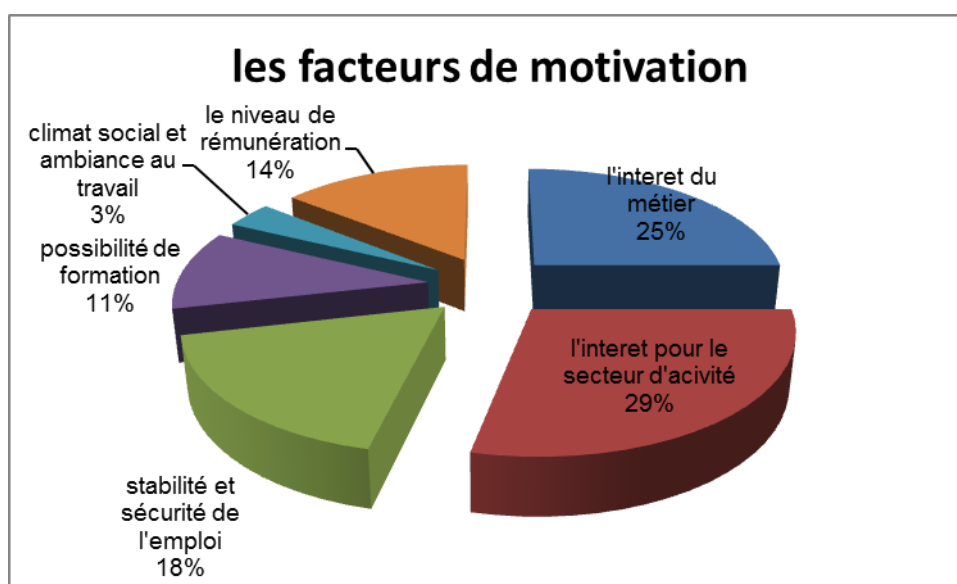
Figure N°48



La motivation (Q41, Q42)

- 45% des répondants ne savent pas s'ils sont motivés ou pas dans leurs travail et 35% pensent qu'ils sont motivés.
- Ce qui motive le plus pour travailler dans l'entreprise :
 - L'intérêt du métier 25%
 - L'intérêt pour le secteur d'activité 29%
 - Stabilité et sécurité de l'emploi 18%
 - Possibilités de formations 11%
 - La rémunération 14%.
 - Climat social 3%

Figure N°49



3.3. L'absentéisme :

- D'après la plupart des employés, l'absentéisme au niveau de leurs structures d'appartenance est d'une fréquence moyenne, le taux est 37% par rapport aux nombres d'heures ouvrable (41 584 heures pour le mois de Mai), ce taux est considéré comme fréquence normale et due essentiellement aux maladies et aux causes familiales, dont 21% des sorties, sont pour des raisons professionnelles. Le détail est présenté ci-dessous :

Tableau N°28 : l'état des absences pour mois de Mai 2017 (Heure)

	Commercial	APPROS	Moyens généraux	Production	DAF	Direction	TOTAL	TAUX
Sortie à titre personnel	470	970	690	3050	860	690	6730	16%
%	7%	14%	10%	45%	13%	11%		
Sortie à titre professionnel	0	1500	620	0	6660	0	8760	21%
%	0%	17%	7%	0%	76%	0%		
Total des sorties							15 490	37%
REMARQUE:	toutes les personnes ayant dépassé les 04H00 une journée sera pointée zéro. comme nous cumulerons pour le mois prochain les sorties du mois de mai et dès que le seuil dépassera les 04h00 nous pointerons une journée zéro							

Source : élaboré par nous même à partir des états de pointage de l'entreprise

3.4. Les départs

- 44% de l'ensemble des répondants ont déjà pensé à quitter l'entreprise.
- Les possibilités d'être recruté dans une entreprise concurrente avec des meilleures conditions, en premier lieu, l'insatisfaction au travail, en deuxième lieu, mauvaises relations professionnelles, en troisième lieu, mauvaises conditions de travail, en quatrième lieu, sont, d'après la plupart des répondants, les causes les plus importantes qui poussent les employés de l'ENSP-Direction Fabrication à quitter leur entreprise.
- La première cause a été confirmée par ceux ayant déjà pensé à quitter l'entreprise : près de 50% d'entre eux ont affirmé qu'ils n'ont pas quitté l'entreprise parce qu'ils n'ont pas encore eu l'occasion d'être recruté dans une entreprise plus performante ; par contre 20% souhaitent que leur situation va s'améliorer et 20% voient que l'entreprise, malgré de tous ses inconvénients, a des avantages introuvables chez d'autres entreprises.

L'entreprise a connu des départs, liées à des retraites anticipés, suite à la nouvelle loi qui annule les retraites avant l'âge légal (60 ans).

Tableau n°29 :le nombre des départs de 2015 à 2017

Années	2015	2016	2017
départs	4	11	7

Suite aux départs en retraite, l'effectif a diminué de 136 en 2016 à 126 en 2017.

Accidents de travail et de trajet

Tableau n°30 :

TFRAC : Taux de fréquence des accidents de travail

	2015	2016	Jusqu'avril 2017
TFRAC	40.21%	40.21%	0%

Tableau n°31 :

TGRAC : Taux de gravité des accidents de travail

	2015	2016	Jusqu'avril 2017
TGRAC	0.40%	0.40%	0%

Tableau n°32 :

- Nombre d'accidents de travail

U : Accident

	2015	2016	Jusqu'avril 2017
Accident avec arrêt de travail	0	1	1
Dont Mortel	0	0	0
Accident sans arrêt de travail	4	0	0
Total	4	1	1

Commentaire

Le taux de fréquence des accidents de travail est calculé par la formule :

$TFRAC = N^{\circ}JP \times 1.000 / \text{Nombre d'heures.}$

A travers les tableaux ci- en face, nous constatons que le taux de fréquence des accidents de travail est nul dans l'année 2017 par rapport à l'exercice 2016 et 2015, qui était à 40.21%. De même, le taux de gravité des accidents qui est nul en 2017 a enregistré dans les deux années une constante de 0.40%.

Il est calculé sur la base :

$TF : N^{\circ} AAA \times 1.000.000 / \text{Nombre d'heures}$

AAA : Accidents avec arrêt de travail

Commentaire

Pour un effectif global de **126** agents, la Direction Fabrication a enregistré jusqu'avril de l'année 2017, **1 agent** victime d'accident de travail dont 1 avec arrêt de travail. Notant que ce score est égal à celui enregistré dans l'année 2016.

Il y a lieu aussi de noter que le nombre d'accidents sans arrêt de travail en 2017 est de 04 accidents, a connu une baisse à 0 accident dans les deux années suivantes.

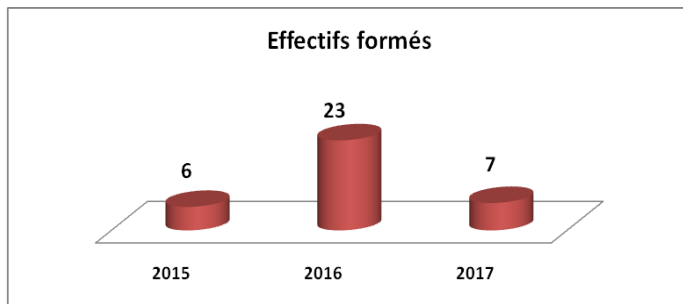
Dépenses en matière de sécurité

Tableau n°33 :

- Effectif formé à la sécurité industrielle dans les années 2015-2016 et 2017

	<i>U : Agent</i>		
	2015	2016	jusqu'avril 2017
Nb. d'agents	6	23	7

Figure n°50 : L'évolution de nombre d'effectifs formés à la sécurité industrielle.



Commentaire

Nous constatons que l'année 2016 a enregistré un nombre élevé des agents formés à la sécurité industrielle en comparaison avec les cinq ans précédents. Ceci est dû à la nouvelle politique HSE admise par le Groupe Sonatrach.

Pour l'année 2017, la Direction Fabrication a réalisé 13 % par rapport aux prévisions qui est de 54 agents en QHSE, dont 20 personnes en secourisme, 10 personnes en lutte anti-incendie, 10 en gestes et postures HSE, et 05 en Conduite Défensive.

Donc la direction double son effort en matière de sécurité et prévention.

Section 2 : Révélation et analyse des problèmes :

La réalisation de notre mission d'audit social nous a permis de relever un nombre d'anomalie et de dysfonctionnement concernant la GRH au sein de l'ENSP, Direction Fabrication, de chaque anomalie détectée, nous avons élaboré une FRAP (Feuille de Révélation et d'Analyse des Problèmes) selon le modèle présenté au premier chapitre de ce mémoire.

De nombreuses FRAP pour chaque activité auditée ont été élaborées suite aux différents problèmes relevés, en se basant sur les résultats de chacun des outils utilisés à savoir : l'analyse du bilan social, l'analyse des documents, les interviews auprès des responsables et l'enquête par questionnaire auprès des salariés.

Nous présentons dans ce qui suit, pour chaque activité auditée les FRAP qui lui sont propres.

L'emploi :

Concernant l'emploi, nous avons relevé les anomalies (problèmes) suivantes :

1. Planification des besoins en RH :

FRAP n°1 : Manque d'efficacité lors de la planification des ressources humaines

Constats :

- Le PMTE, Le processus de planification des besoins en RH montre que cette activité se limite à renseigner les canevas envoyés chaque année au DRH, du siège ENSP, suite au lancement de l'identification des besoins en RH par la Direction Fabrication ;
- Grand écart entre les besoins réels d'effectif et la réalisation.

Cause :

- Absence d'une politique de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
- Ignorance de l'importance de la planification des RH.
- La divergence entre les objectifs personnels et organisationnels, en privilégiant les intérêts personnels des managers, ce qui induit la non transparence dans le processus de recrutement interne « mutation » ou recrutement externe).

Conséquences :

- Risque de pénurie des compétences, et la non concordance entre les profils des nouveaux recrutés et les exigences des postes donc, le besoin en termes de compétence persiste.
- Risque de sur ou sous-estimation des besoins en RH, ce qui induit un sous ou sureffectif.

Recommandations :

- Penser à la pérennité de l'entreprise, en veillant sur la transparence du processus de recrutement,
- Aligner la stratégie RH avec la stratégie générale de l'entreprise.
- Mettre en place de nouveaux indicateurs, alignés avec les nouvelles orientations du management des ressources humaines pour mener l'ENSP à relever ses défis et fidéliser ses employés et particulièrement les plus compétents.
- Mettre en place une gestion prévisionnelle d'emplois et de compétences « GPEC ».
- Multiplier les outils d'identification des besoins en RH (L'analyse des postes...).

2. Définition des fonctions :

FRAP n°2 : Insuffisances dans la définition des postes.

Constats :

- Certains descriptifs de poste ne sont pas mis à jours.
- Certains postes ne sont pas définis ou la définition n'est pas communiquée.
- Pour certains employés, la définition de leurs postes est floue et incorrecte, elle est même déconnectée de l'action réelle.
- Les descriptifs des postes existants ne contiennent pas les critères de performance.
- Les fiches de poste sont élaborées par un gestionnaire en RH, sans les communiquer ou les collaborer avec les personnes occupant le poste.

Cause:

- Manque de compétence des responsables.
- Négligence lors de la définition des postes.
- Négligence de l'utilité des fiches de poste.

Conséquences :

- Le résultat des postes ne correspondent pas aux attentes.
- Risque de non respect des droits et obligations des employés, de même, de dilution de responsabilités due à l'absence d'une définition claire des responsabilités.
- Difficulté dans l'évaluation des performances causée par l'absence des critères de performances.
- La dégradation des résultats financiers de l'entreprise.

Recommandations :

- Veiller à une définition claire et exhaustive des postes de travail et des fonctions pour éviter la dilution des responsabilités.
- Procéder à l'analyse des postes avant la rédaction de son descriptif.
- Définir des critères de performances qui facilitent l'évaluation.
- Décliner les objectifs et les finalités de chaque poste, alignés avec les objectifs généraux de l'entreprise, qui permettront de donner l'objectivité aux évaluations de la performance.

3. Définition des procédures

FRAP n°3 : Insuffisances dans la définition des procédures.

<u>Constats :</u> - Absence d'une définition claire et exhaustive des procédures dans certains domaines ou activités. - Certaines procédures sont communiquées oralement.
<u>Causes :</u> - Absences des manuels de procédures détaillant les étapes et tâches à suivre pour chaque activité. - Définition des procédures se fait essentiellement pour des objectifs de forme non pas de fond. - Définition des procédures pour les aspects essentiels seulement.
<u>Conséquences :</u> - Maîtrise insuffisante des activités. - Risque de fautes professionnelles suite au non maîtrise des procédures. - Non respect des obligations. - Difficulté dans l'évaluation du rendement.
<u>Recommandations :</u> - Veiller à la définition des procédures en détaillant les différentes étapes à suivre tout en laissant aux employés l'initiative de les améliorer et de les compléter. - Etablir des manuels des procédures et les communiquer aux personnes concernées.

3. Caractéristiques des postes :

FRAP n°4 : Insuffisances en matière des caractéristiques des postes

<u>Constats :</u> - Absence d'innovation dans le travail (la routine). - Le caractère instructif du travail n'est pas intéressant. - Les possibilités d'avancement sont faibles pour la majorité des postes. - Existence d'un certain sentiment d'inquiétude quant à l'avenir de l'emploi à l'ENSP-Direction Fabrication (Avenir imprévisible).
<u>Causes :</u> - Politiques de promotion reposant sur l'ancienneté et non pas sur la compétence; - Absence des plans de carrières individuels ; - Absence d'informations sur l'entreprise, ses objectifs, ses projets et ses concurrents ce qui cause le sentiment d'inquiétude chez les employés.
<u>Conséquences :</u> - Démotivation du personnel notamment, ceux qui sont compétents, car ils sont promus au même, ou en-dessous du niveau des personnes anciennes et incompetents. - Encouragement du personnel incompetent pour maintenir leurs mauvaises habitudes, qui peuvent devenir un mauvais exemple pour les personnes sérieuses et compétentes. - Risque de perdre des employés qualifiés n'ont pas été promus en allant chercher plus d'opportunités chez les concurrents. - Le sentiment d'instabilité et d'insécurité de l'emploi pousse le personnel à quitter l'entreprise en allant chercher plus de stabilité et de sécurité d'emploi ailleurs.

Recommandation :

- Veiller à ce que chaque poste de travail soit un compromis de facteurs motivants : innovation, caractère instructif, responsabilité, possibilité d'avancement, stabilité du poste et sécurité de l'emploi, pour plus de motivation, de satisfaction du personnel.
- Mettre des systèmes de promotion selon les mérites et non pas selon l'ancienneté, en se basant sur des critères de performance objectifs.

4. Système d'appréciation

FRAP n°5 : Un système d'appréciation subjectif et inefficace.

Constats :

- Un système d'appréciation classique reposant essentiellement sur la notation.
- La notation se résume à renseigner la fiche de notation par le supérieur hiérarchique.
- Absence des entretiens avant la notation.
- Une note attribuée une fois chaque trois mois c
- comptant pour chaque mois des trois qui suivent.
- Les employés ne sont pas informés de la note attribuée par leur supérieur hiérarchique direct et ne sont pas informés des critères sur la base desquels ils sont notés.
- Système d'appréciation basé sur l'assiduité et non pas sur l'atteinte des objectifs.

Causes :

- Ignorance de l'importance de l'appréciation.
- Négligence de la part des supérieurs hiérarchiques.
- Absence de références d'évaluation due :
 - Aux Descriptifs des postes non mis à jours ;
 - A la Définition des fonctions déconnectée de l'action réelle ;
 - Aux descriptifs des postes qui ne comportent pas des critères de performance.
- Le système de notation ne prévoit pas la conduite d'un entretien avant le renseignement des fiches.
- Un manque de temps exprimé par le supérieur hiérarchique direct concernant la notation mensuelle.
- Ils n'ont accès aux fiches de notation que les supérieurs hiérarchiques.
- La subjectivité dans la notation des employés et la confusion entre l'équité et l'égalité.

Conséquences :

- Démotivation des employés due au manque de considération, et au sentiment que leur travail ne sera pas évaluée d'une manière équitable.
- Insatisfaction des employés mal notés.
- Risque que l'employé augmente ses efforts le dernier mois pour avoir une bonne note, et les baisser les deux mois qui suivent, vu que la note attribuée compte pour les trois mois suivant la notation, ce qui crée un sentiment d'insatisfaction chez ceux travaillant avec le même rythme durant les trois mois.
- Dégradation des résultats financiers de l'entreprise.

Recommandations :

- Mettre en place un vrai système d'appréciation dont la finalité est à la fois le calcul des primes de rendement individuel et collectif, l'identification des besoins de formation et l'avancement et la promotion.
- Organiser des rencontres individuelles chaque année, au moins une fois, entre le supérieur hiérarchique et ses subordonnés afin de permettre aux deux parties de fixer des objectifs pour la prochaine période et les soutenir pour les atteindre, ainsi pour déterminer les critères de performance.
- Transmettre les critères de notation à l'employé, pour lui permettra de concentrer ses efforts sur les objectifs, en améliorant à chaque fois les processus de travail, pour réaliser des performances « l'autoévaluation ».
- Donner la chance à tout le monde de participer à l'appréciation des autres, en utilisant la méthode du 360°.

La formation

1. Identification des besoins en formation

FRAP n°6 : Les besoins en formation ne sont pas bien identifiés

Constat :

- Insuffisance des moyens utilisés dans l'identification des besoins de formation.
- Les résultats de la notation annuelle ne sont pas exploités pour la détection des besoins en formation.
- Le plan de formation validé par le siège ne reflète pas les besoins exprimés par notre Direction.
- Des formations demandées ne correspondent pas aux postes occupés (par exemple un superviseur qui suit une formation en HSE espace clos).
- Absence des contrats de fidélité pour les personnes bénéficiaires des formations à longue durée.
- Difficulté de vérifier que les besoins exprimés correspondent aux besoins réels du poste occupé.

Causes :

- Le seul moyen utilisé pour l'identification des besoins en formation est le plan prévisionnel de la formation.
- L'identification des besoins se résume au renseignement de ces fiches par le supérieur hiérarchique direct, où il y a d'éventuelle subjectivité de sa part.
- Les résultats de la notation ne sont pas communiqués au service formation.
- Manque de vérification des besoins exprimés au niveau des structures concernés (les services formation au niveau des structures ne jouent pas leur rôle dans la vérification des demandes de formation).
- Le service planification ne dispose pas tous les descriptifs des postes permettant de vérifier si la formation demandée correspond au poste occupé.
- Le chargé de la planification se base sur ses propres connaissances des activités de l'entreprise.

Conséquences :

- Risque que les besoins identifiés ne soient pas les besoins réels ou prioritaires (des agents méritent une formation mais ils n'en bénéficient pas), qui engendre un éventuel risque d'injustice et de mécontentement.
- Un gaspillage d'argent et de temps en formant des agents dont leurs besoins ne sont pas prioritaires (le budget formation n'est pas exploité d'une manière optimale).
- Un nombre de besoins n'est pas encore rempli.

Recommandations :

- Multiplier des outils d'identification des besoins par :
 - La conduite des enquêtes auprès des salariés, pour détecter les problèmes rencontrés lors de l'accomplissement des tâches et ses origines, ce qui permet par la suite de détecter les besoins en formation.
 - L'Exploitation des résultats de l'appréciation annuelle.
- La création au niveau de chaque structure une cellule de contrôle des besoins identifiés.
- Se référer au descriptif de poste pour vérifier que la formation demandée correspond au poste occupé.
- Donner une égalité de chances pour la formation des employés, en se basant sur un suivi rigoureux.

FRAP n°7 : Insuffisances dans la préparation de l'agent avant le début des actions

Constats :

- Les objectifs fixés pour la formation à suivre ne sont pas toujours communiqués aux personnes concernées avant le début des actions.
- L'employé à former n'est informé du début des actions que quelques jours auparavant et parfois deux à trois jours seulement et même la veille.
- Absences des entretiens avec l'employé à former pour la discussion des objectifs de la formation à suivre et ce qui est attendu de lui après son retour au poste, avant le début des actions.

Causes :

- Insuffisance de la communication entre l'employé et son supérieur hiérarchique.
- Négligence de la part des supérieurs hiérarchiques. Ils ne font qu'informer l'agent du début des actions.
- Informations tardives des employés sur le début des actions, dûes, dans la plupart des cas, au retard de l'envoi d'information par les organismes de formation.
- La centralisation des planifications de la formation au niveau du siège HMD.

Conséquences :

- Mal préparation de l'employé à la formation, ce qui lui cause des difficultés pour mieux se former.
- En ignorant les objectifs attendus de la formation, l'agent ne connaît pas les points devant être améliorés et sur lesquels il doit concentrer son attention durant la formation et risque de ne pas les atteindre.
- Eventuel refus de la participation à la formation, ce qui cause des conflits entre l'agent et son supérieur hiérarchique et l'entreprise, vu que la formation est une obligation et nul ne peut la refuser sans une cause convaincante.
- L'entreprise risque d'être pénalisée par le paiement obligatoire des frais d'inscription en formation, en cas des absences ou refus de l'employé.

Recommandations :

- L'employé doit être bien préparé à la formation avant le début des actions en lui communiquant les objectifs fixés pour arriver à mesurer son atteinte à la fin des actions.
- Il faut que les objectifs soient clairs et cohérents avec la stratégie de l'entreprise pour que l'employé à formé sente qu'il participe à la réalisation des objectifs de l'entreprise.
- Sensibiliser les employés à former et les responsables concernées sur l'importance de la formation et la nécessité d'atteindre ses objectifs (combler l'écart).

3. Evaluation des actions

FRAP n°8 : Des insuffisances dans l'évaluation des formations

Constats :

- Insuffisance des moyens d'évaluation de la formation.
- Manque de critères d'évaluation, constaté par l'analyse du questionnaire post-formation où nous avons remarqué qu'il ne contient pas des critères pertinents pour une évaluation efficace de l'impact de la formation sur les formés ; Il ne cherche pas également à détecter les problèmes pouvant compromettre la mise en pratique des compétences acquises.
- Des questionnaires d'évaluation post-formation mal renseignés.
- L'agent formé ne participe pas à l'évaluation des actions auxquelles il a participé ; il ne fait qu'approuver ou contester l'avis de son supérieur hiérarchique.
- Les résultats de l'évaluation des formations ne sont exploités que s'ils sont demandés par la D.R.H.
- Les fiches d'évaluation à froid sont renseignées pour la forme et non pas pour le contenu (subjectif), ils sont élaborés, pour juste avoir la traçabilité au niveau du siège.

Causes :

- Un seul moyen d'évaluation post-formation (évaluation à froid) est le questionnaire d'évaluation post-formation, pour tous les types de formation et tous les formés.
- Subjectivité et négligence de la part des supérieurs hiérarchiques directs lors de renseignement des questionnaires d'évaluation.
- Un manque de sensibilisation pour les chefs de département concernant la remise des fiches d'évaluation dans les délais prescrit.
- Ignorance de l'importance de l'évaluation post-formation.

Conséquences :

- Difficulté d'apprécier la qualité de la formation suivie et des conditions assurées par les organismes formateurs, en l'absence d'une évaluation permettant d'analyser les réactions des formés à l'issue des stages et de recenser les apports en regard des objectifs pédagogiques.
- Méconnaissance de l'impact de la formation sur l'agent et sa performance, en l'absence des critères d'évaluations propres à chaque type de formation.
- Méconnaissance des problèmes pouvant influencer sur l'efficacité de la formation.
- Risque de manque d'adaptation des formations et la qualité de ces formations.
- Risque de non détection de formations mauvaises à annuler, moyennes à améliorer et excellentes à renouveler. Autrement dit, méconnaissances des faiblesses de la formation pour une éventuelle amélioration et pour revoir les critères de sélection des organismes formateurs.

Recommandations :

- Accorder plus d'attention et d'importance aux activités d'évaluation de la formation en y consacrant plus de temps et plus de moyens.
- Sensibiliser les agents formés et leurs supérieurs hiérarchiques directs sur l'importance de l'évaluation pour le développement de la formation dans l'entreprise.
- Donner la chance aux agents formés pour exprimer leurs avis sur les actions auxquelles ils ont participé.
- Veiller à ce que l'évaluation de la formation se fait à tous les niveaux, généralement trois niveaux :
 - Le niveau 1 consistant à analyser les réactions des formés à l'issue des stages, à recenser les apports par rapport aux objectifs pédagogiques et à détecter les problèmes rencontrés au cours de la formation. L'évaluation à ce niveau permet de s'assurer de l'efficacité, qualité et condition de la formation.
 - Le niveau 2 revient à prendre en compte les changements de comportements au cours des mois qui suivent la période de formation.
 - Le niveau 3 prend en compte les éventuelles transformations affectant les résultats de l'agent ou de groupes formés. Il permet d'apprécier l'output effectivement comparable à l'input que présente l'effort éducatif.
- Faire charger une personne de l'analyse des résultats de la formation.

Conditions de travail

Concernant les conditions de travail, nous avons pu relever les anomalies et dysfonctionnements suivants. Notant la plupart ne peut être généralisé, ils sont propres à la Direction Fabrication, population de notre enquête.

FRAP n°9 : Insuffisance des moyens mis aux dispositions des salariés pour accomplir leur travail

Constats :

- Insuffisance des moyens humains soulignée par plus de 80% des répondants.
- Insuffisance de moyens matériels (manque de papier, microordinateur, chaises...) soulignée par 70% des répondants.
- Insuffisance de moyens immatériels (études, conseils, etc.) souligné par plus de 67% des répondants.

Causes :

- Départ massif en retraite anticipé des salariés, constaté en 2016,2017, suite au décret qui interdit tout type de retraite avant l'âge légal
- La centralisation des achats des matériaux au niveau du siège HMD, qui alourdit le processus d'acquisition (Achat groupé).
- Le favoritisme, dans la distribution du matériel, qui conduit souvent le simple employé en besoin permanent.
- Retards dans les procédures du BAOSEM (appels d'offres) pour l'acquisition du matériel.

Conséquences :

- Insatisfaction et démotivation des salariés.
- Départ du personnel vers d'autres entreprises offrant des meilleures conditions chez d'autres entreprises.
- Non accomplissement des tâches requises aux termes de quantité, qualité et provoqué par l'absence des moyens nécessaires.

Recommandations :

- Mettre à la disposition des salariés l'ensemble des moyens nécessaires pour le bon fonctionnement et l'accomplissement des tâches.
- Mener des enquêtes périodiques sur terrain pour détecter les insuffisances en moyens constatées.

FRAP n°10 : Mal connaissance des règles de sécurité et de protection

Constat :

- 71% des répondants sont peu ou pas du tout informés sur les règles de sécurité et de protection appliquées dans leurs structures.

Causes:

- L'agent ne dispose pas tous les documents nécessaires pour prendre connaissance des règles de sécurité ;
- Le règlement intérieur, source importante d'information sur les règles de sécurité dans l'entreprise, n'est pas communiqué à tous les nouveaux lors du recrutement ;
- Insuffisance de journées d'information et de sensibilisation organisée par l'entreprise.
- Négligence de la part de la hiérarchie.

Conséquences :

- Risque d'éventuels accidents au travail causé par l'ignorance des consignes et mesures de sécurité et de protection mises en place.
- Risque d'une sanction disciplinaire suite au non respect des consignes et règles de sécurité et de protection :
- Eventuel Risque de perte de vie humaine, matérielle et financière suite à des accidents du travail.

Recommandations :

- Renforcer les journées de sensibilisation et d'information pour le personnel sur les risques éventuels, peut être rencontrés lors de l'accomplissement des tâches et les règles de sécurité en place.
- Communiquer aux salariés, spécialement les nouvelles recrues, tous les documents nécessaires pour leur informer sur les règles de sécurité et protection à appliquer.
- Mettre en place un guide de sécurité détaillant les risques existants ou potentiels et les différentes mesures et règles mises en place pour les affronter.

Climat social (Communication Interne et Relation professionnelle)

Concernant le climat social, nous avons pu relever les anomalies et dysfonctionnements suivants :

Communication Interne

FRAP n°11 : Absence d'informations sur l'entreprise

Constat :

- Les résultats de notre enquête ont montré que la plupart des salariés sont peu ou pas du tout informés sur les projets de l'entreprise, ses résultats, ses orientations et objectifs stratégiques, son marché et ses concurrents actuels et potentiels.

Causes :

- Absence d'un journal de l'entreprise résumant la vie dans l'entreprise, ses projets, ses résultats...etc.
- Seulement les cadres dirigeants et cadres supérieurs sont informés de ce qui se passe dans l'entreprise.
- La revue SONATRACH GROUP n'est pas communiquée à tous les employés.
- Manque de bulletins d'informations.

Conséquences :

- En l'absence d'une information officielle sur la santé de l'entreprise, son état actuel et de ses perspectives futures, une simple rumeur peut perturber son bon fonctionnement et la vie de ses salariés, ce qui cause une inquiétude chez ces derniers quant à l'avenir de leur entreprise et leur emploi.
- Mécontentement du personnel et méfiance vis-à-vis de l'entreprise en sachant qu'elle ne fait aucun effort pour les informer et les tenir au courant de tout ce qui se passe et ce qui est réalisé.
- Risque de démotivation et d'insatisfaction des salariés en ignorant les résultats de leurs efforts et sur l'atteintes des objectifs pour lesquels ils travaillaient.

Recommandations :

- Veiller à informer l'ensemble des salariés sur la santé de l'entreprise, ses résultats, ses objectifs et ses orientations stratégiques pour leur donner plus de confiance et de fidélité.
- Mettre en place un journal de l'entreprise et le communiquer à tous les membres du personnel pour partager les nouvelles de l'ENSP et du group SONATRACH.
- Contrôler la circulation de l'information descendante et s'assurer de l'absence d'une rétention d'information tout au long du circuit informationnel et officiel afin de réduire l'information informelle.

FRAP n°12 : Insuffisance de coopération, d'organisation et de répartition des responsabilités

Constat :

- Plus de 65% des répondants ont réclamé que leurs remarques et leurs souhaits ne sont pas pris en considération par l'entreprise.
- Une mauvaise coopération à l'intérieur de la direction, est jugée par plus de 50% des répondants.
- 50% des répondants se plaigne de la mauvaise organisation des structures.
- Plus de 70% des répondants affirment la mauvaise répartition des responsabilités.

Causes :

- Absence d'un espace de rencontre, d'écoute et de discussion.
- Absence des entretiens d'évaluation et des plans de carrière individuels
- Absence des enquêtes d'opinion.
- Négligence de la part de la hiérarchie.

Conséquences :

- En ne participant pas à la résolution de problèmes et en tenant pas leurs suggestions en considération, démotive les salariés qui ne se sentent pas impliqués dans la réalisation des objectifs de l'entreprise et ne sentent pas appartenir à elle.
- Difficulté de prévenir les conflits sociaux et de connaître en profondeur le climat social.
- Difficulté de connaître les attentes et souhaits des salariés.
- Le salarié ne se sent pas concerné par les problèmes de l'entreprise.
- En l'absence d'une information ascendante, les hauts niveaux ignorent ce qui se passe aux niveaux inférieurs, autrement dit, la direction ne se tient pas au courant des difficultés rencontrées dans les unités, des effets de ses actions mises en place et des réactions qu'elles suscitent.
- Un manque de confiance envers l'entreprise.

Recommandations :

- Renforcer les moyens de communication en :
- Menant périodiquement des enquêtes d'opinion, d'attentes, de satisfaction et de motivation auprès du personnel.
- Encourageant les réunions avec les salariés pour discuter des objectifs et des attentes de chaque partie.
- Encourageant les groupes de concertation cherchant à associer les salariés à la résolution de certains problèmes qui se pose dans l'entreprise.
- Mettant en place une boîte à idées permettant aux salariés de participer à la résolution des problèmes, de donner leurs suggestions, leurs attentes et exposer les problèmes rencontrés directement sans passer par la hiérarchie.

2. Relations Professionnelles

FRAP n° 13 : Insuffisances en matière de relations professionnelles

Constat :

- 70% des répondants réclament que le manager/superviseur ne prend la responsabilité d'encadrer les attitudes et les rapports de coordination dans notre direction.
- 55% des répondants affirment que leurs superviseurs, ne leur communiquent pas clairement leurs attentes.
- 55% des répondants affirment que leurs superviseurs ne leur fournissent pas le feed-back continu pour les aider à réaliser leurs objectifs.

Causes :

- Conflit de génération
- Les anciens ont toujours peur de perdre leurs places à cause des jeunes plus actifs et plus performants.
- Les anciens ont également peur de perdre leurs places à cause des nouveaux recrues plus qualifiés, plus compétents et plus performants.
- Absence d'une procédure d'accueil et d'intégration, pour toutes les catégories, permettant aux nouveaux recrues de se rapprocher plus des anciens avec lesquels ils vont travailler.
- Absence des séances de discussion entre les salariés.
- Absence de communication entre les responsables et leurs subordonnées.

Conséquence :

- Climat social conflictuel.
- L'augmentation des coûts cachés liés au sabotage,
- Le risque de perdre les compétences à cause de l'absence de l'accompagnement et le transfert du savoir.
-

Recommandations :

- Renforcer les rencontres de discussion entre les salariés et spécialement les responsables et leurs subordonnées.
- Mettre en place une procédure d'accueil et d'intégration des nouveaux permettant de mettre en contact direct les nouveaux et les anciens pour créer des relations cordiales dès le début.
- Sensibiliser les anciens et leur assurer que ni les jeunes ni les nouveaux ne seront cause de perdre leur emploi.

Constat :

Dans ce troisième chapitre nous avons essayé de décrire le déroulement d'une mission d'audit social, que nous avons menée au niveau de l'ENSP, Direction Fabrication. Cette mission a été portée sur les activités suivantes : l'emploi, la formation, les conditions de travail et le climat social (la communication interne et les relations professionnelles).

Durant la réalisation de cette mission, à chaque découverte d'anomalie, nous avons élaboré une FRAP (Feuille de Révélation et d'Analyse des Problèmes) détaillant le problème, dysfonctionnement ou l'anomalie relevé, les constats qui le prouvent, les causes qui l'expliquent, ses conséquences et les recommandations pouvant contribuer à le résoudre. Un nombre de FRAP pour chaque activité auditée a été élaboré suite aux nombreux problèmes relevés.

De ce chapitre, nous retenons que malgré les efforts fournis par l'entreprise ENSP-Direction Fabrication pour améliorer sa gestion des ressources humaines, cette dernière présente encore des insuffisances multiples qui peuvent engendrer des risques potentiels pour son avenir.

CONCLUSION

Rappel des objectifs

Durant ce travail, nous avons mis comme but de montrer, en premier lieu, l'importance de l'Audit Social pour l'entreprise, en général, et pour la Gestion des Ressources Humaines, en particulier, en clarifiant que cette discipline ne se présente plus comme une opération pure et simple de vérification mais comme une aide à la gestion des ressources humaines pour en améliorer sa qualité. En deuxième lieu, notre objectif est d'évaluer la performance de la GRH dans une entreprise algérienne publique à caractère économique, qui vit dans un environnement de concurrence ; pour savoir si cette dernière a pris conscience de l'importance de son facteur humain, comme un avantage concurrentiel nécessitant une bonne gestion.

Notre choix s'est porté sur l'entreprise ENSP-Direction Fabrication, entreprise nationale des services aux puits, faisant partie du secteur des hydrocarbures qui occupe une place importante dans l'économie nationale. Son environnement est marqué par l'accroissement graduel de la concurrence notamment après l'arrivée des nouvelles entreprises multinationale telle que, BAKER, SHLUMBERGER, BP., et la promulgation du décret exécutif n° 97-435 du 17 novembre 1997 qui a mis fin à toute monopolisation du marché. Cette libéralisation a été ensuite élargie par le décret n° 04-89 du 22 mars 2004 permettant à toute personne physique ou morale d'exercer l'activité de fabrication des outils pétroliers.

Cet accroissement de la concurrence provoque la nécessité de s'interroger sur la capacité de L'ENSP à affronter son environnement en s'appuyant sur une bonne GRH. Ce qui nous a conduits à mener une mission d'audit de la performance social, au sein

d'une de ses directions (Direction Fabrication) pour apprécier la qualité de sa GRH.

Pour réaliser ces objectifs, nous avons articulé notre mémoire en 3 chapitres. Le premier nous a permis de comprendre les notions fondamentales d'Audit, de la GRH et de l'Information Sociale, le deuxième nous a facilité la compréhension de l'Audit Social et de son champ d'intervention. Enfin le dernier chapitre, a présenté une mission d'Audit de la performance sociale, que nous avons effectué au sein de l'ENSP-Direction Fabrication,

Cette mission s'est portée sur les activités suivantes : l'emploi, la formation, les conditions de travail et le climat social (communication interne et relations

professionnelles).

Pour la réalisation de cette mission nous avons procédé, pour chaque activité audité à l'analyse des documents, l'analyse des données chiffrées après les avoir rassemblées dans un seul document (Bilan social). Nous avons discuté également avec un nombre des responsables au niveau de la Direction et le Département Personnel, l'analyse des tableaux de bords, reporting et enfin une enquête auprès d'un échantillon de salariés, sans oublier surtout, les observations constructives sur les conditions du travail et le climat social.

Notre échantillon s'est basé sur l'ensemble de salariés hors encadrement supérieur (126 personnes) présentés au niveau de la direction au période de février-Mars 2017. Au total de 54 questionnaires distribués (un échantillon de 20% de la population ciblée, soit 25 employés), 20 ont été recueillis. Le taux de réponse étant donc de 82.5%. Le questionnaire support de notre enquête comportait 54 questions réparties en 5 parties chacune d'elles correspond à une activité audité à savoir : l'emploi, la formation, les conditions de travail, le climat social et des questions à l'ordre général.

En se basant sur les résultats de ces différents outils, à chaque découverte d'anomalie, nous avons élaboré une FRAP (Feuille de révélation et d'Analyse de Problème) dans laquelle nous avons présenté le problème, les constats qui le prouvent, les causes qui l'expliquent, ses conséquences ou les risques potentiels et enfin des propositions qui peuvent contribuer à sa résolution.

Résultats du travail et recommandations

De ce travail, nous avons tiré les principaux résultats suivants :

Sur le **plan théorique**, ils sont :

- L'audit social diffère de l'audit classique parce qu'il s'opère dans un environnement différent : les hommes, leurs activités.
- L'audit social peut être interne ou externe, et peut être réalisé sur une partie de l'entreprise ou sur sa totalité et sur un de ses niveaux (dans notre cas le niveau de la performance). Il intéresse toutes les organisations, grandes ou petites car il est souhaitable que des diagnostics périodiques soient établis afin de gérer et de prendre des décisions en connaissance de causes.
- L'audit social suit la même logique que tout audit en quatre phases : après l'engagement de la mission par un ordre ou une lettre de mission, la préparation de

la mission contenant une enquête préliminaire qui permet la connaissance de l'entité et de l'activité auditée, l'auditeur passe à la réalisation de la mission et enfin rédige son rapport.

- La spécificité de l'audit social se fonde essentiellement sur la nature du domaine audité, qui détermine l'utilisation de certaines méthodes et techniques propre à ce type d'audit. La fonction ressources humaines à une dimension qualitative qui infléchit la méthodologie et en particulier dans le recueil d'information et dans la recherche de référentiels spécifiques.
- L'audit social, grâce à :
 - Sa mission de conformité permettant d'ajuster les pratiques de l'entreprise en matière de GRH aux réglementations applicables et/ou normes adoptées;
 - Sa mission d'efficacité à travers une évaluation à quatre niveaux :
 - La cohérence des procédures avec les choix de l'entreprise en matière de politique GRH.
 - La cohérence des pratiques pour l'ensemble des aspects de la GRH (rémunération et gestion des carrières par exemple) et la cohérence des procédures de gestion et d'administration entre établissements ;
 - La pertinence des procédures, c'est-à-dire leur capacité à provoquer les résultats attendus ;
 - L'efficacité des procédures, c'est-à-dire le rapport du coût de leur mise en œuvre sur les résultats obtenus.

Ajoutant l'ajustement des pratiques de l'entreprise en matière GRH par rapport aux bonnes pratiques.

- Sa mission stratégique permettant d'examiner la cohérence des pratiques de GRH avec les orientations stratégiques de l'entreprise et à vérifier la capacité des actions engagées à traduire correctement la stratégie sociale.
- Sa démarche de diagnostics faisant sortir les anomalies, leurs causes, leurs conséquences ;
- Et plus particulièrement, grâce à ses recommandations permettant d'éclaircir la vision pour corriger les anomalies.

A travers tous ces éléments de l'audit, référentiels, diagnostique et recommandations,

nous avons répondu à la première question et la première hypothèse qui sont satisfaisante.

L'audit social, contribue à l'amélioration de la qualité de la Gestion des Ressources Humaines, si l'entreprise prend en considération les recommandations proposés par l'auditeur et les prends en charge, comme ça on a répondu à **la deuxième hypothèse qui est satisfaisante.**

Sur le **plan pratique** : de notre mission d'audit menée au sein de la Direction Fabrication, nous avons pu relever un nombre d'anomalies auxquelles nous avons essayé de formuler des recommandations (des suggestions), citons les plus importantes :

- Non alignement de la politique RH avec la stratégie générale de l'entreprise (**Voir FRAP n°1**), nous proposons à mettre en place une cellule de veille spécialisée dans la gestion prévisionnelle d'emploi et de compétences (GPEC).
- Des insuffisances en matière de **définition des postes** (voir **FRAP n°3**) : un nombre de descriptifs de postes ne sont pas à jours ; des définitions floues, parfois incorrectes et déconnectées de l'action réelle, les descriptifs existants ne contiennent pas les critères de performance.

Sur ce point nous recommandons de mettre une définition claire et exhaustive des postes de travail et des fonctions pour éviter la dilution des responsabilités. Il est également recommandé de procéder à l'analyse des postes avant la rédaction de leurs descriptifs. De même, de définir les critères de performances qui facilitent l'évaluation.

- En ce qui concerne la **définition des procédures**, nous avons remarqué l'absence des manuels des procédures dans plusieurs domaines (voir **FRAP n°3**).

Il est clair que l'établissement des manuels de procédures clairs, détaillés et exhaustifs et les mettre à jours régulièrement est fortement recommandé.

- Des insuffisances en matière des **caractéristiques des postes** : absence d'innovation, un caractère instructif peu intéressant, des possibilités d'avancement faible (**Voir FRAP n°4**).

Sur ce point, il faut veiller à ce que chaque poste de travail soit un compromis de facteurs motivants : innovation, caractère instructif, responsabilité, possibilité d'avancement, stabilité du poste et sécurité de l'emploi, pour plus de motivation et de satisfaction du personnel.

- Un **système d'appréciation** classique subjectif, reposant essentiellement sur la notation avec des insuffisances multiples (voir **FRAP n°5**).

Dans ce cadre, il est fort recommandé de mettre en place un système d'appréciation plus performant ayant plusieurs finalités : le calcul des primes de rendement individuel et collectif, l'identification des besoins de formation, l'avancement et la promotion et le dialogue entre le salarié et son supérieur hiérarchique.

- Un nombre d'insuffisances en matière de **la formation** : des besoins en formation ne sont pas bien identifiés (Voir **FRAP n°6**); mal préparation de l'agent à former avant le début des actions (Voir **FRAP n°7**) ; des insuffisances dans l'évaluation post formation (Voir **FRAP n°8**).

Pour pouvoir éviter ces insuffisances, il est recommandé de :

- multiplier les outils d'identification des besoins en formation et de contrôler sa réalité ;
 - bien préparer l'employé à former et le sensibiliser avant le début des actions ;
 - s'assurer de la cohérence Formation/Contenu et Contenu/Durée ;
 - collaborer avec les organismes formateurs pour assurer une meilleure prise en charge et des meilleures conditions tout au long le déroulement des actions ;
 - accorder plus d'attention et d'importance à l'évaluation post formation en assurant des évaluations à tous les niveaux : court terme, moyen et long terme avec des outils multiples.
 - Renforcer les formations pour les employés maîtrise et exécution.
- Un **environnement physique du travail** non motivant (voir **FRAP n°9**) et des insuffisances de moyens mises aux dispositions des salariés pour accomplir leur travail au niveau de quelques structures.
 - Sur ce point, il faut veiller à ce que l'environnement du travail soit un facteur essentiel de motivation du personnel pour s'assurer le bon fonctionnement et accomplissement des tâches. Il faut veiller aussi à mettre aux dispositions des salariés tous les moyens nécessaires pour le bon fonctionnement et l'accomplissement des tâches, en veillant sur leurs distributions équitables.
 - Manque d'**informations sur l'entreprise** ses projets, ses résultats, ses orientations stratégiques et ses objectifs, son marché et ses concurrents (voir **FRAP n°11**).

Donc il faut veiller à ce que tout le monde soit informé sur l'état de l'entreprise pour plus de confiance et pour éviter les situations de crise. Il est également nécessaire de veiller au contrôle de l'information descendante et de s'assurer de l'absence d'une rétention d'informations tout au long du circuit.

Sur ce point, il est recommandé de renforcer les enquêtes d'opinions, d'attentes et de satisfaction, de renforcer les réunions de discussion et encourager les salariés en leur faisant participer à la résolution de problèmes. Il est également recommandé d'ouvrir les voies vers les salariés pour exprimer directement leurs désaccords, leurs souhaits et leurs attentes.

- **Relations professionnelles** difficiles et parfois conflictuelles entre certains employés anciens et nouveaux (voir **FRAP n°13**).

Sur ce point, il est nécessaire de renforcer les rencontres de discussion entre les salariés et spécialement les anciens et les nouveaux pour créer des relations amicales. Il est également nécessaire de mettre en place une procédure d'accueil et d'intégration des nouveaux permettant de les mettre en contact direct avec les anciens pour créer des relations cordiales dès le début et préserver un climat social serein, et veiller sur le transfert des compétences entre les deux générations, en proposant des primes supplémentaires.

D'une façon générale, il est recommandé pour l'ENSP-Direction Fabrication, de revoir ses pratiques en matière de GRH dans les plus brefs délais si elle veut préserver ses ressources humaines et matérielles.

Ce nombre d'anomalies ne constitue qu'un échantillon de nombre important des anomalies caractérisant la GRH au niveau de l'ENSP –Direction Fabrication. Mais il n'exclut pas l'effort fourni par l'entreprise ENSP, ces dernières années, et spécialement en 2017, avec la signature du contrat avec un organisme français d'audit social pour effectuer une mission d'audit à partir du janvier 2018, afin d'améliorer la performance générale de l'entreprise.

Donc, l'ENSP a finalement ressenti l'importance de revoir ses politiques de management en générale et de GRH en particulier mais les réalisations restent encore timides. Il est fort recommandé d'investir encore pour plus d'amélioration, dans ce cas, nous avons répondu à **la troisième hypothèse qui est favorable**.

Les contraintes et limites

Il est important de noter que la réalisation de ce travail s'est confrontée à plusieurs contraintes tels que :

- L'absence des enquêtes et des missions d'audit qui ont traité l'aspect social de la direction, pour se référer à elles et évaluer l'existant.
- la difficulté d'accès à la direction générale siège ENSP, puisque tout est centralisé à son niveau, pour avoir plus d'informations concernant les politiques de l'entreprise en matière de GRH ;
- la difficulté de convaincre quelques collaborateurs que le questionnaire distribué est à titre anonymes et il est pour but pédagogique, il n'a rien avoir avec l'évaluation professionnel, cela impact directement l'objectivité de quelques réponses.

Il est également important de dire que, notre travail présente un nombre de lacunes dues, d'une part au manque d'expérience dans le domaine de GRH et d'audit social (être un auditeur social exige l'acquisition de toute une liste de qualifications que nous ne disposons pas) et d'autre part, de nombre de contraintes rencontrées. Nous citons :

- Dans la plupart des cas, vu l'absence d'autres preuves, nous nous sommes basés sur les réponses des salariés comme preuves justifiant le problème relevé or il nous est impossible de s'assurer que les répondants ont été réellement objectifs.
- L'absence d'un mandat (ordre de mission) donnant le caractère officiel à notre mission a influé sur les possibilités d'accès à un nombre d'informations donc sur les résultats.
- D'un point de vue méthodologique, concernant le choix de l'échantillon, nous avons réalisé notre enquête auprès d'un échantillon de salariés présents au niveau de la Direction Fabrication ne reflète pas vraiment les conditions de vie particulière, dans la base district qui est au sud du pays sur plusieurs aspects (types d'activité, caractère du travail, risques rencontrés, les conditions de travail). Donc les résultats de l'enquête auprès du personnel, plus particulièrement sur les relations professionnelles et les conditions de travail, ne sont valables que pour la Direction du nord.

Terminons par dire que notre étude reste qu'un aperçu des anomalies existantes en matière de GRH au sein de l'entreprise ENSP-Direction Fabrication, et qui peuvent engendrer des risques dans l'avenir, et justifie une des facteurs de la dégradation

financière de l'entreprise. Il est fort recommandé qu'elle soit complétée par une mission d'audit social conduite par un professionnel et un spécialiste dans le domaine.

Toutefois, nous espérons avoir pu attirer l'attention des responsables au niveau de l'entreprise ENSP sur un nombre de problèmes pouvant influé la qualité de GRH. Nous espérons également que nos résultats et propositions seront d'utilité pour une amélioration dans le futur proche.

Nouvelles pistes de recherche

Partant des résultats de ce travail et vu l'absence de l'activité d'Audit Social avec sa nouvelle forme, Audit de la responsabilité sociétale au niveau de l'ENSP, il est intéressant d'étudier la possibilité de sa mise en place en répondant à la question suivante :

« Comment peut-on mettre en place l'Audit de la Responsabilité Sociétal au sein de l'ENSP ? Et que faut-il pour le faire ? ».

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES

- Alain Chauveau, 2003. *L'entreprise responsable*. Paris: Éditions d'Organisation.
- CANDAU, 1985. *Audit social*. Paris: Vuibert Gestion.
- TORRENCE, 1962, *L'audit social un instrument utile au pilotage des entreprises et des organisations*
- Raymond, *L'audit d'évaluation et diagnostic?*, 1995
- David. (s.d.). *Cadre conceptuel de la performance*.
- FOURBOUL, C. V. (s.d.). *Audit des RH*.
- Guide nationale, D. d. 2014. *Indicateurs et guide de la responsabilité sociétale des organisations*. Côte d'Ivoire.
- GUIDE, D. G. 2003. *TECH COMPETENCE*.
- IGALENS, 1988. *Audit social*. Paris: PUF.
- Igalens, 2005. *Que sais-je ? L'audit social*, Paris: éditeur PUF.
- J-M-PERETTI. 2009. *Gestion des ressources humaines*. Paris.
- JORAS, M. J. 2015. *GLOSSAIRE DE L'AUDIT SOCIAL*. Paris: EMS.
- khia, A. 2015. *ETAT DE LA FRH DANS LE CONTEXTE ALGÉRIEN*. oran: dar el Adib.
- MARTORY. 1992. *Les tableaux de bord sociaux*. Paris: Nathan.
- PERETTI, J. M. 2015. *Gestion des ressources humaines*. France: Vuibert.
- PERETTI, J. M., & IGALENS, J. 2008. *AUDIT Social*. Paris: ERYODE.
- Raymond, V. 1980 *L'audit social un instrument utile au pilotage des entreprises et des organisations*. Paris: Enseignement et Gestion.
- Raymond, V. 1995. *L'audit d'évaluation et diagnostic?* ANDCP Personel.
- Stratégie, D. p. 2016. *La note d'orientation 2017-2021*.

Sites web

www.technocompetences.qc.ca.

www.auditsocial.org .

ANNEXES

ANNEXE1 : Présentation des différents types d'audits selon (CANDAU, 1985)

Audit social	• Méthodologie de l'audit social (processus de l'audit et les bases de la mesure) • Outils et techniques de l'audit social • Outils et techniques pour le recueil d'informations • Outils et techniques d'analyse • Techniques de présentation des résultats
Audit de l'absentéisme	• Notion & mesure de l'absentéisme • Méthodes d'analyse de l'absentéisme • Diagnostic des causes d'absence
Audit de l'emploi et du recrutement	• L'analyse de l'emploi (quantitative / qualitative) • Audit de la gestion prévisionnelle des emplois • Audit du recrutement
Audit de la rémunération	• Audit des politiques salariales • Audit de la masse salariale • Audit de la structure salariale

Audit de la formation	• Le processus de la formation • Recueil d'information et identification des problèmes • Diagnostic des causes et des Recommandations
------------------------------	---

Tiré d'un article de L' IAS Luxembourg.

Les fondements de l'audit social dans la perspective de l'audit de la responsabilité sociale des entreprises élaboré par Christian SZYLAR. Président AEPCAS Luxembourg. (SZYLAR).

ANNEXE N°2 : Les différentes étapes de l'évolution de l'audit

Période	Repère historique	Prescription de l'audit	Auditeurs	Objectifs de l'audit
1) 2000 avant Christ à 1700	Jusqu'au XVII ^e siècle, les Etats, royaumes et églises étaient, sauf exception, les seules entités dont le patrimoine avait une masse méritoire d'un contrôle protecteur. Les marchands étaient normalement des hors-la-loi dans le sens qu'ils bénéficiaient de franchises d'impôts donc leur richesse ne les concernait qu'en tant qu'individus.	Rois, empereurs, églises et états	Clercs ou écrivains	Punir les voleurs pour les détournements de fonds. Protéger le patrimoine.
2) 1700 à 1850	Le contrôle de l'Etat se formalise - Création de la Cour des Comptes (1807). Les ordonnances et codes commerciaux cherchent à protéger les tiers contre les faillites frauduleuses au début de la période du capitalisme populaire : South Sea Bubble 1720.	Etats, tribunaux commerciaux et actionnaires	Comptables	Réprimer les fraudes et punir les fraudeurs. Protéger le patrimoine.
3) 1850 à 1900	Les lois sur les sociétés par actions cherchent à protéger les actionnaires contre la malhonnêteté des aventuriers capitalistes (par exemple, Companies Act 1844 et loi sur les Sociétés Commerciales de 1867). Ces lois s'appuient sur la genèse d'une profession comptable	Etats et actionnaires	Professionnels de la comptabilité ou juristes	Eviter les fraudes et attester la fiabilité du bilan.

	(Ecosse 1854) et le lancement du contrôle indépendant (Commissaires aux Comptes 1867).			
4) 1900 à 1940	Les premiers textes sur les techniques de l'audit sont publiés à partir de la fin du XIX^e siècle (Dicksee « Auditing » 1895, Savigny «Le contrôle des comptes » 1901). Les impôts sur les bénéfices des sociétés sont introduits à partir du début du siècle.	Etats et actionnaires	Professionnels d'audit et de comptabilité	Eviter les fraudes et les erreurs et attester la fiabilité des états financiers historiques.
5) 1940 à 1970	En 1941, les rapports d'audit externe aux Etats-Unis commencent à faire mention des principes comptables généralement admis. La plupart des autres pays avancés renforcent les obligations de contrôle légal. La Securities and Exchange Commission aux Etats-Unis créée en 1934 commence à exercer son influence. En France, la Commission des Opérations de Bourse est créée en 1967.	Etats, banques et actionnaires	Professionnels d'audit et de comptabilité	Attester la sincérité et la régularité des états financiers historiques.

6) 1970 à 1990	The Foreign Corrupt Practices Act (USA) de 1978 impose des normes de contrôle interne pour lutter contre les actes illégaux. En 1973, Le Comité Metcalfe aux USA, a étudié les responsabilités des auditeurs ; une action semblable était lancée par le Comité Adams au Canada en 1978. Le Comité International des Normes Comptables (IASC) a commencé son travail en 1973. L'harmonisation comptable européenne a débuté avec la 4^e directive en 1978. Les normes internationales d'audit sont développées par l'IAPC depuis 1977. En France, la CNCC publie ses normes d'audit depuis 1969.	Etats, tiers et actionnaires	Professionnels d'audit et de comptabilité et du conseil	Attester la qualité du contrôle interne et le respect des normes comptables et normes d'audit.
7) À partir de 1990	Le débat international sur la relation et la distinction entre audit et conseil est lancé depuis la fin des années 1980. Tous les grands cabinets d'audit externe mettent en évidence leur compétence en matière de conseil. La lutte contre la fraude internationale est relancée par le scandale BCCI.	Etats, tiers et actionnaires.	Professionnels d'audit et du conseil	Attester l'image fidèle des comptes et la qualité du contrôle interne dans le respect des normes. Protection contre la fraude internationale.

Source: Elaboré par l'étudiante en se référant à COLLINS, Lionel et VALIN, Gérard,

Emploi

Q1-L'Age

L'Age	Nombre	%
25-29	1	5%
30-34	7	35%
35-39	3	15%
40-44	5	25%
45-49	2	10%
50-54	1	5%
55-59	1	5%
Total	20	100%

Q2- Sexe

Sexe	Nombre	%
Masculin	11	55%
Féminin	9	45%
Total	20	100%

Q3- Avez-vous rempli un questionnaire évaluant votre satisfaction de la part du service des ressources humaines ?

Oui : 0%

Non : 100%

Q4- Depuis quand travaillez- vous à l'ENSP-Direction fabrication?

Moins d'une année : 0%

Plus d'une année : 100%

Q5 -Quel genre de contrat vous lie à l'entreprise ?

CDD : 6 soit 30%

CDI : 14 soit 60%

Q6-Quelle(s) a/ont été la/les motivation(s) qui vous a/ont poussé à joindre l'entreprise? « À choix multiple »

	Nombre	%
Salaire	12	60%
Réputation de l'entreprise	6	30%
La formation	2	10%
Autre (Métier, raisons familiale...)	4	20%

Q7- Y a-t-il un écart entre vos motivations initiales et vos motivations actuelles ?

	Nombre	%
Ecart+	10	50%
Ecart-	5	25%
Pas d'écart	5	25%
Total	20	100%

Q8- Comment classez-vous la performance globale de l'entreprise dans les domaines suivants ?

	Très bien		Bien		Adéquate		Mauvaise		Très Mauvaise		Pas de commentaire	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Relations de travail	2	10%	8	40%	7	35%	2	10%	0	0%	1	5%
Environnement de travail	0	0%	7	35%	5	25%	6	30%	1	5%	1	5%
NTIC Facilités	0	0%	4	20%	4	20%	8	40%	0	0%	4	20%

Les responsabilités

Q9. Mon directeur définit clairement mes responsabilités du travail.

Nombre %

Pas du tout d'accord	5	25%
Pas d'accord	4	20%
Assez d'accord	6	30%
D'accord	3	15%
Tout a fait d'accord	2	10%
Total	20	100%

Q10. Mon manager/superviseur m'encourage à atteindre les objectifs en réduisant ma crainte de l'échec.

Nombre %

Pas du tout d'accord	8	40%
Pas d'accord	3	15%
Assez d'accord	5	25%
D'accord	3	15%
Tout a fait d'accord	1	5%
Total	20	100%

Q11. Mon manager/superviseur prend la responsabilité d'encadrer les attitudes et les rapports de coordination dans notre direction.

Nombre %

Pas du tout d'accord	9	45%
Pas d'accord	5	25%
Assez d'accord	4	20%
D'accord	2	10%
Tout a fait d'accord	0	0%
Total	20	100%

Q12. Mon manager/superviseur me communique clairement ses attentes en qui me concerne.

	Nombre	%
Pas du tout d'accord	8	40%
Pas d'accord	3	15%
Assez d'accord	5	25%
D'accord	3	15%
Tout a fait d'accord	1	5%
Total	20	100%

Q13. Mon manager/superviseur me fournit le feed-back continu pour m'aider à réaliser mes objectifs.

	Nombre	%
Pas du tout d'accord	7	35%
Pas d'accord	4	20%
Assez d'accord	3	15%
D'accord	5	25%
Tout a fait d'accord	1	5%
Total	20	100%

Q14. Mon manager/superviseur démontre le professionnalisme.

	Nombre	%
Pas du tout d'accord	7	35%
Pas d'accord	3	15%
Assez d'accord	3	15%
D'accord	6	30%
Tout a fait d'accord	1	5%
Total	20	100%

La communication interne

<i>Q15 - Sentez-vous informer sur :</i>	<i>Bien informé</i>		<i>Moyennement informé</i>		<i>Peu ou pas informé</i>		TOTAL	
	Nb. cit.	%	Nb. cit.	%	Nb. cit.	%.	Nb. cit.	%
Les projets de l'entreprise	1	5%	6	30%	13	65%	20	100%
Les résultats de l'entreprise	3	15%	12	60%	5	25%	20	100%
Les orientations et objectifs stratégiques de l'entreprise	2	10%	8	40%	11	55%	20	100%
Le marché de l'entreprise	3	15%	4	20%	13	65%	20	100%
Les concurrents de votre entreprise	5	25%	7	35%	8	40%	20	100%

Q16 - Obtenez-vous des informations

<i>par les sources suivantes :</i>	<i>Souvent</i>		<i>Rarement</i>		<i>Jamais</i>		TOTAL	
	Nb. cit.	%	Nb. cit.	%	Nb. cit.	%.	Nb. cit.	%
La direction générale.	7	35%	7	35%	6	30%	20	100%
Votre responsable hiérarchique direct.	7	35%	10	50%	3	15%	20	100%
Vos collègues.	14	70%	3	15%	3	15%	20	100%
Les représentants du personnel.	8	40%	7	35%	5	25%	20	100%
Revue GROUP SONATRACH news	6	30%	2	10%	12	60%	20	100%
Des bulletins de communication.	5	25%	4	20%	11	55%	20	100%
Notes de service.	10	50%	6	30%	4	20%	20	100%
Email.	7	35%	10	50%	3	15%	20	100%
Internet.	7	35%	10	50%	3	15%	20	100%
Intranet.	7	35%	10	50%	3	15%	20	100%

<i>Q17-A votre avis, comment classez-vous la performance globale de l'entreprise</i>	Très bien		Bien		Adéquate		Mauvaise		Très Mauvaise		Total	
<i>dans les domaines suivants :</i>	Nb. cit.	%	Nb. cit.	%	Nb. cit.	%.	Nb. cit.	%	Nb. cit.	%	Nb. cit.	%
La coopération à l'intérieur de la direction	0	0%	4	20%	5	25%	10	50%	1	5%	20	100%
La coopération inter-directionnelle.	0	0%	8	40%	6	30%	5	25%	1	5%	20	100%
L'organisation et la structure	0	0%	0	0%	5	25%	10	50%	5	25%	20	100%
La répartition claire des responsabilités.	0	0%	1	5%	0	0%	14	70%	5	25%	20	100%
L'Organisation des réunions régulières	0	0%	1	5%	10	50%	6	30%	3	15%	20	100%

<i>Q18 - Commentez les énoncés suivants :</i>	Tout à fait		Un peu		Pas du tout		TOTAL	
	Nb. cit.	%	Nb. cit.	%	Nb. cit.	%.	Nb. cit.	%
Il existe une remontée de l'information vers la hiérarchie.	15	75%	4	20%	1	5%	20	100%
Vous avez toute la liberté d'exprimer vos désaccords, vos attentes et vos souhaits.	7	35%	7	35%	6	30%	20	100%
Vos remarques et vos souhaits sont pris en considération par l'entreprise.	0	0%	7	35%	13	65%	20	100%
Les moyens de communication sont accessibles par tout le monde.	10	50%	7	35%	3	15%	20	100%
Vous communiquez directement avec les autres services sans être obligé de passer par la hiérarchie.	12	60%	4	20%	4	20%	20	100%
Au sein de votre service vous avez la liberté d'expression.	14	70%	4	20%	2	10%	20	100%

Généralités

Q19 - comment classez-vous la performance globale de l'entreprise dans les domaines suivants ?

	Très bien		Adéquate		Mauvaise		Très Mauvaise		Total	
	Nb. cit.	%	Nb. cit.	%	Nb. cit.	%.	Nb. cit.	%.	Nb. cit.	%
Rémunération	3	15%	16	80%	0	0%	1	5%	20	100%
Avantages liés aux vacances et Congés maladies	2	10%	5	25%	10	50%	3	15%	20	100%
Agréments Sociaux	3	15%	2	10%	7	35%	8	40%	20	100%
Evénements Sociaux	5	25%	10	50%	3	15%	2	25%	20	100%
D'être mis à jour par rapport aux activités de l'entreprise	2	10%	6	30%	4	20%	8	30%	20	100%

Définition des postes et de procédures

Q20-21-22 : Commentez les procédures dans votre structure en terme de :

		Nb. cit.	Fréq.
Existence (Choix unique)	Procédures définies pour les aspects essentiels.	7	43,9%
	Procédures nombreuses et complexes limitant l'action	9	22,7%
	Pas de procédures définies (chacun se débrouille)	4	19,7%
	Ne sais pas	0	13,6%
TOTAL CIT		20	100%
Modalités (Choix unique)	Procédures écrites et strictes couvrant tous les domaines	3	15%
	Procédures écrites dans certaines domaines et pas d'autres	14	70%
	Procédures non écrites	3	15%
TOTAL CIT		20	100%
Etendue (Choix unique)	Procédures couvrant tous les aspects	4	20%
	Procédures complètes mais laissant place à des initiatives	10	50%
	Procédures peu nombreuses, initiatives encouragées	6	30%
TOTAL CIT		20	100%

Veuillez
passer à la
question n°9

Q23-24-25-26-27-28- Commentez les caractéristiques de votre travail actuel sur les points suivants :

			Nb. cit.	Fréq.	
<i>Intérêt du travail</i>	Nul		4	20%	
	Normal		11	55%	
	Passionnant		5	25%	
TOTAL CIT			20	100%	
<i>Caractère innovateur du travail</i>	Répétitif		13	65%	
	Innovant		4	20%	
	Challenge perpétuel		3	15%	
TOTAL CIT			20	100%	
<i>Caractère instructif du travail</i>	Nul : Vous oubliez même ce que vous avez appris		5	25%	
	Vous entretenez vos connaissances		9	45%	
	Vous avez la possibilité d'apprendre des choses nouvelles dans le travail		6	30%	
TOTAL CIT			20	100%	
<i>Caractère relationnel du travail</i>	Travail solitaire		7	35%	
	Travail intéressant en ce qu'il vous met en contact avec beaucoup du monde		13	65%	
TOTAL CIT			20	100%	
<i>Importance de ces responsabilités</i>	Nulle		5	25%	
	Moyenne		12	60%	
	Très grande.		3	15%	
TOTAL CIT			20	100%	
<i>Possibilités d'avancement</i>	Nulles		0	0%	
	Faibles		9	45%	
	Moyennes		3	15%	
	importantes		8	40%	
TOTAL CIT			20	100%	
<i>Sécurité en terme de travail</i>	<i>Poste</i>	Sécurité nulle (le poste peut être supprimé du jours au lendemain)	2	10%	
		Relativement aléatoire	6	30%	
		Poste stable	6	30%	
		Pérennité du poste	4	20%	
		Ne sais pas	2	10%	
		TOTAL CIT		20	100%
	<i>L'emploi</i>	Avenir imprévisible	2	10%	
		Entreprise solide faisant peu ou pas de licenciements	2	10%	
		Statut de l'entreprise garantissant l'emploi	9	45%	
		Ne sais pas	7	35%	
		TOTAL CIT		20	100%

Q 29. Sécurité en terme de poste

	Nb. cit.	Fréq.
Sécurité nulle (le poste peut être supprimé du jour au lendemain)	2	10%
Relativement aléatoire	6	30%
Poste stable	6	30%
Pérennité du poste	4	20%
Ne sais pas	2	10%
Total	20	100%

Q 30. Sécurité en terme de l'emploi

	Nb. cit.	Fréq.
Avenir imprévisible	2	10%
Entreprise solide faisant peu ou pas de licenciements	2	10%
Statut de l'entreprise garantissant l'emploi	9	45%
Ne sais pas	7	35%
Total	20	100%

Le système d'appréciation**Q31 :Savez-vous que vous êtes notés par votre responsable hiérarchique direct ?**

	Nb. cit.	Fréq.
Oui	9	45%
Non → Veuillez passer à la question n° :11	11	55%
TOTAL CIT	20	100%

Q32-33-34-35-36-37 : Commentez les énoncés suivants concernant le système de notation :

		Nb. cit.	Fréq.
Vous êtes noté chaque :	Mois	9	45%
	trimestre	11	55%
	Semestre	0	0%
	année	0	0%
	Ne sais pas	0	0%
TOTAL CIT.		20	100%

		Oui		Non		TOTAL	
		Nb. cit.	Fréq.	Nb. cit.	Fréq.	Nb. cit.	Fréq.
Votre notation est précédée par un entretien avec votre responsable hiérarchique direct		6	30%	14	70%	20	100%
Vous avez le droit de :	Discuter de votre notation avec votre supérieure hiérarchique	12	60%	8	40%	20	100%
Vous connaissez les critères sur la base desquels vous êtes notés		13	65%	7	35%	20	100%
Savez-vous à quoi sert la note attribuée ?		20	100%	0	0%	20	100%
		Nb. cit.	Fréq.				
Vous voyez que le système de notation est :	Objectif et clair	2	10%				
	Pas très clair	4	20%				
	Très subjectif	14	70%				
TOTAL CIT.		20	100%				

Plans de carrière individuels

Q38 : Existe-t-il des plans de carrières individuels dans votre entreprise?

	Nb. cit.	Fréq.
Oui	0	0%
Non	14	70%
Ne sais pas	7	30%
TOTAL CIT	20	100%

} → Veuillez passer à la question n° :19

Q39 : Pensez-vous que ces plans sont bien suivis?

	Nb. cit.	Fréq.
Oui	0	0%
Non	20	100%
Ne sais pas	0	0%
TOTAL CIT	18	100%

Q40 : Que pensez-vous de l'utilité de ces plans?

	Nb. cit.	Fréq.
Ce sont peut être bons pour l'entreprise mais ne servent pas les salariés à grande chose.	0	0%
Permettent le salarié de savoir où il va et de concentrer ses efforts sur les points utiles	14	70%
Ne sont pas utiles du tout	5	25%
Ne sais pas	1	5%
TOTAL CIT	20	100%

La motivation***Q41 : Vous sentez-vous motivés dans votre travail ?***

	Nb. cit.	Fréq.
Oui	7	35%
Un peu	4	20%
Non → Veuillez passer à la question n° :20	9	45%
TOTAL CIT	20	100%

Q42 : Qui vous motive le plus pour travailler pour l'entreprise ?

	Nb. cit.	Fréq.
L'intérêt du métier	7	35%
L'intérêt pour le secteur d'activité	8	40%
La renommée de l'entreprise	0	0%
Les possibilités d'évolution professionnelle et d'avancement	5	%
Stabilité et sécurité de l'emploi	0	25%
Avantages sociaux	5	0%
Possibilités de formations	0	15%
Climat social et ambiance au travail	3	5%
Conditions générales de travail	0	0%
Le niveau de rémunération	4	20%
TOTAL CIT	20	100%

Q43-44-45-46-47- Evaluez votre environnement du travail en terme de :

		Nb. cit.	Fréq.
Espace du travail	Entassement.	1	5%
	Suffisant.	12	60%
	Spacieux.	7	35%
TOTAL CIT		20	100%
Qualité de l'espace	Mauvaise (mal aéré, mal éclairé.....).	3	15%
	Moyenne.	14	70%
	Bonne.	3	15%
TOTAL CIT		20	100%
Propreté	Mauvaise.	3	15%
	Moyenne.	13	65%
	Bonne.	4	20%
TOTAL CIT		20	100%
Etat de l'immobilier	Misérable.	5	25%
	Correct.	11	55%
	Excellent.	4	20%
TOTAL CIT		20	100%

Etat du mobilier	Mauvaise.	5	25 %
	Moyenne.	12	60%
	Bonne	3	15%
TOTAL CIT		20	100%

Q48-49- Evaluez les moyens mis à votre disposition pour accomplir votre travail sur les points suivants :

		Nb. cit.	Fréq.
Moyens humains	Notoirement insuffisants	7	35%
	Insuffisants mais l'on fait face	9	45%
	Moyennement suffisants	1	5%
	Suffisants	3	15%
TOTAL CIT		20	100%
Moyens matériels	Notoirement insuffisants	6	30%
	Insuffisants mais l'on fait face	8	40%
	Moyennement suffisants	4	30%
	Suffisants	2	2%
TOTAL CIT		20	100%
Moyens immatériels (Etudes, conseils.....)	Notoirement insuffisants	2	10%
	Insuffisants mais l'on fait face	8	40%
	Moyennement suffisants	6	30%
	Suffisants	4	20%
TOTAL CIT		20	100%

Q50-51-52 - Exprimez votre avis sur votre travail en terme de :

		Nb. cit.	Fréq.
Pénibilité du travail	Travail très fatigant	8	40%
	Travail normal	6	30%
	Travail facile	6	30%
TOTAL CIT		22	100%
Horaires du travail	Horaires difficiles (travail de nuit, les jours fériés).	4	20%
	Horaires excessifs.	4	20%
	Horaires normaux.	12	60%
TOTAL CIT		20	100%
Risques professionnels (choix multiples)	Risques de maladies professionnelles.	0	0%
	Risques d'accidents.	2	10%
	Pas de risques.	14	70%
	Autres	4	20%
TOTAL CIT		20	100%

Q53- Connaissez-vous les règles de sécurité et de protection au travail appliquées dans votre structure ?

	Nb. cit.	Fréq.
Oui	8	40%
Oui, un peu	8	40%
Non → Veuillez passer à la question n° :48	4	20%
TOTAL CIT	20	100%

Q54 - Par quel moyen avez-vous pris connaissance de ces règles ?

	Nb. cit.	Fréq.
J'en ai entendu parler	7	35%
Note de service	8	40%
Le règlement intérieur de l'entreprise	1	5%
Une journée d'information et de sensibilisation organisée par l'entreprise	4	20%
TOTAL CIT	20	100%



Effectifs

Bilan des réalisations au 31 Mars 2017

Catégorie socioprofessionnelle		mars-16	Objectif 2017	mars-17	Taux de réalisation	Evolution
Permanents	Cadres	881	761	904	119%	3%
	Maîtrise	651	621	608	98%	-7%
	Exécution	469	468	380	81%	-19%
Total permanents		2 001	1 850	1 892	102%	-5%
Temporaires	Cadres	306	368	324	88%	6%
	Maîtrise	344	758	432	57%	26%
	Exécution	307	572	374	65%	22%
Total temporaires		957	1 698	1 130	67%	18%
Total Effectifs		2 958	3 548	3 022	85%	2,16%

Au terme du mois de mars 2017, l'effectif de l'ENSP Spa a atteint 3 022 agents, soit une légère progression de 2,16% par rapport au mois de mars 2016.





Bilan des réalisations au 31 Mars 2017

Effectifs

		Mouvements du mois		Situation du mois	
Effectif		Recrutements	Départs	Effectifs	Dont femmes
Permanents	Ingénieurs et +	-	-	277	25
	Cadres universitaires	1	-	282	33
	Autres Cadres	-	4	345	13
	Total cadres	1	4	904	71
	Dont CS	-	-	61	6
	Maîtrise	-	2	608	28
	Dont TS	-	-	145	9
	Exécution	-	1	380	9
	Total Permanents	1	7	1 892	108
Temporaires	Total Cadres	3	-	324	24
	Dont Ingénieurs	2	-	243	12
	Maîtrise	-	-	432	10
	Dont TS	-	-	113	5
	Exécution	-	-	374	7
Total Temporaires		3	-	1 130	41
Total général		4	7	3 022	149

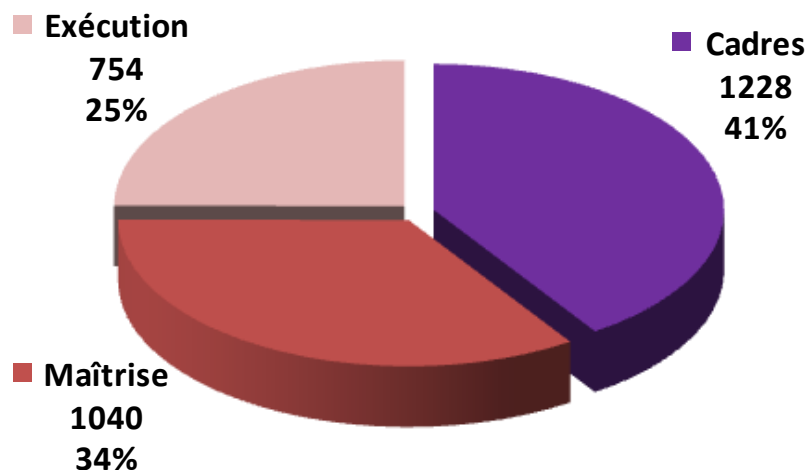
Le mois de mars a été marqué par le recrutement de (04) agents dont (02) ingénieurs au niveau de la DPS et (01) à la DPE, (01) chirurgien dentiste au niveau de la QHSE, et le départ de (07) agents en retraite.



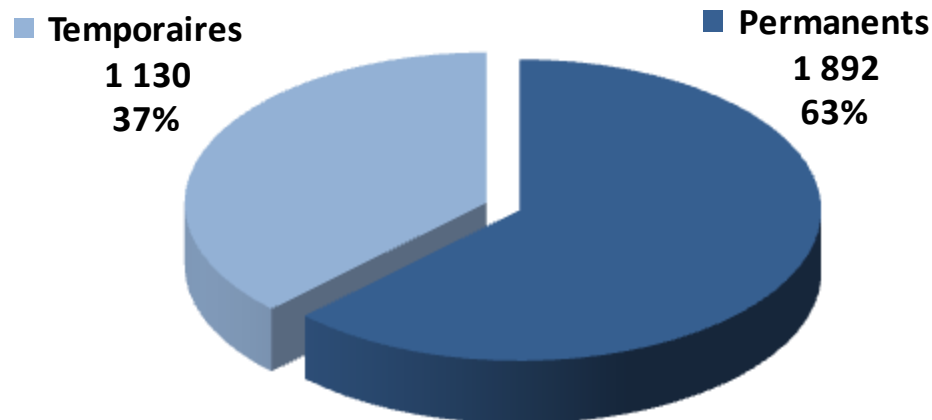
Bilan des réalisations au 31 Mars 2017

Effectifs

- ✓ L'effectif permanent représente 63% de l'effectif global;
- ✓ La catégorie **Cadres** a enregistré une progression de 3,45% par rapport à 2016;
- ✓ La catégorie **Maîtrise** a enregistré une progression de 4,52% par rapport à 2016;
- ✓ La catégorie **Exécution** a enregistré une régression de -2,84% par rapport à 2016.



Effectifs par catégorie socioprofessionnelle



Effectifs par situation contractuelle

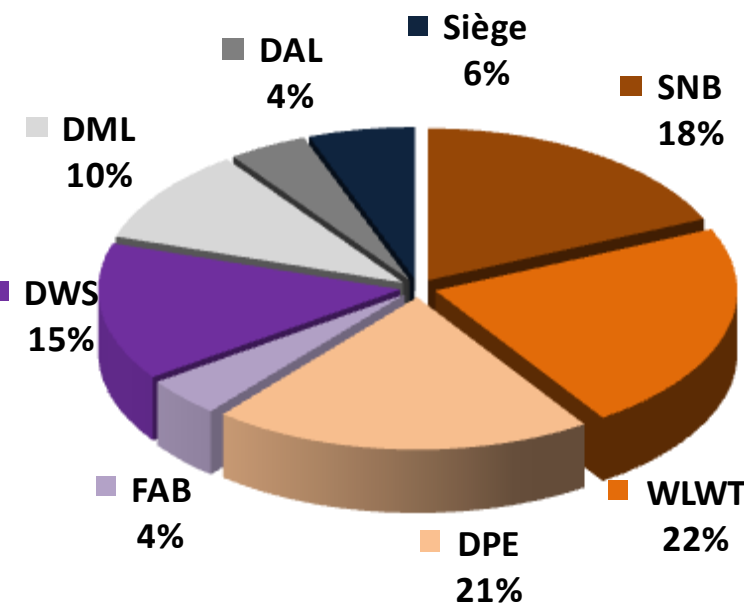




Effectifs par direction

Bilan des réalisations au 31 Mars 2017

Structure	Permanents				Temporaires				Total
	C	M	E	Total	C	M	E	Total	
SNB	219	112	57	388	23	100	44	167	555
WLWT	267	141	87	495	30	90	59	179	674
DPE	108	142	138	388	7	31	191	229	617
FAB	46	37	19	102	12	1	11	24	126
DWS	93	121	38	252	39	112	40	191	443
DML	29	3	1	33	188	84	2	274	307
DAL	47	21	26	94	4	8	22	34	128
Siège	95	31	14	140	22	5	5	32	172
Total ENSP Spa	904	608	380	1 892	325	431	374	1 130	3 022



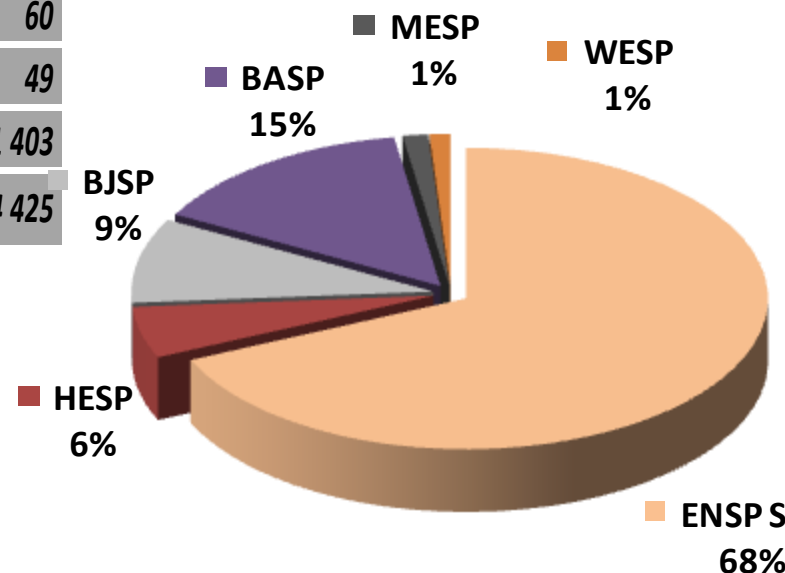


Entreprise Nationale de Services aux Puits
Société par actions au capital de 8 000 000 000 DA

Effectifs ENSP Group

Bilan des réalisations au 31 Mars 2017

Structure	Permanents				Temporaires				Total
	C	M	E	Total	C	M	E	Total	
ENSP Spa	904	608	380	1 892	325	431	374	1 130	3 022
HESP	84	11	1	96	63	41	44	148	244
BJSP	220	152	3	375	6	20	1	27	402
BASP	32	18	1	51	351	72	174	597	648
MESP	-	-	-	-	22	13	25	60	60
WESP	12	7	-	19	-	24	6	30	49
Total Filiales	348	188	5	541	442	170	250	862	1 403
Total ENSP group	1 252	796	385	2 433	767	601	624	1 992	4 425





Formation ENSP Spa

Bilan des réalisations au 31 Mars 2017

En millions de DA

ENSP Spa	Réalizations à fin mars 2016		Prévisions 2017		Réalizations à fin mars 2017		Taux de réalisation	
	Nbr	Coût	Nbr	Coût	Nbr	Coût	Nbr	Coût
Formations techniques spécifiques	7	1,07	895	40,72	12	0,31	1%	1%
Formations techniques à l'étranger	-	-	-	-	-	-	-	-
Formations complémentaires	94	1,62	1 344	71,28	162	9,99	12%	14%
Séminaires	-	-	40	2,00	14	1,27	35%	64%
Total Formation	101	2,69	2 279	114,01	188	11,57	8%	10%

Durant le mois de mars 2017, 96 agents de l'ENSP Spa ont suivi des formations pour un coût global de 4,02 millions de DA. Les thèmes étudiés sont: Informatique spécifique, Anglais, Management et finances.





Formation ENSP Groupe

Bilan des réalisations au 31 Mars 2017

En millions de DA

ENSP Group	Réalizations à fin mars 2016		Prévisions 2017		Réalizations à fin mars 2017	
	Nbr	Coût	Nbr	Coût	Nbr	Coût
Formations techniques spécifiques	17	1,57	895	40,72	17	0,75
Formations techniques à l'étranger	1	1,42	12	60,00	8	35,04
Formations complémentaires	97	2,24	1 394	79,28	164	10,22
Séminaires	-	-	55	2,30	14	1,27
Total Formation	115	5,23	2 356	182,31	203	47,28





ENTREPRISE NATIONALE DE SERVICES AUX PUITES - ENSP SPA -

DIRECTION GENERALE

N° 068/06/SEC/DG/17

Hassi Messaoud, le

07 MARS 2017

CIRCULAIRE RELATIVE A LA FIDELISATION DU PERSONNEL

La présente circulaire a pour objet de définir les conditions et les modalités d'application de l'accord collectif sur la fidélisation du personnel contractuel.

Par fidélisation, il y a lieu d'entendre le passage d'un contrat de travail à durée déterminée (CDD) à un contrat de travail à durée indéterminée (CDI).

Les travailleurs contractuels recrutés dans le cadre de l'exécution de projets ponctuels à durée déterminée sont exclus du champ d'application des présentes dispositions.

CONDITIONS :

Tout travailleur lié à l'entreprise par un contrat de travail à durée déterminée (CDD) peut faire l'objet d'une proposition de fidélisation s'il remplit simultanément les quatre conditions suivantes :

1. Ancienneté : ayant cumulé une durée minimale de 3 années à compter de la date de recrutement ;

La date de recrutement est exclusivement celle portée sur le bulletin de paie.

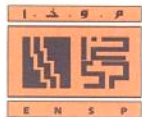
2. Discipline : n'ayant subi aucune sanction égale ou supérieure à une mise à pied ;
Toute sanction entraîne le report de cette action en fonction du degré de celle-ci :

- Mise à pied de 1 à 3 jours..... Un an
- Sanction du 2^{ème} degré.....Deux ans
- Sanction du 3^{ème} degré.....Trois ans

En cas de sanctions multiples, il y a lieu d'appliquer la plus lourde.

3. Assiduité : n'ayant comptabilisé aucune absence non autorisée par l'employeur ou non reconnue par la caisse de sécurité sociale durant les trois dernières années ;

Toute absence entraîne le report de la fidélisation d'une année.



ENTREPRISE NATIONALE DE SERVICES AUX PUITES - ENSP SPA -

4. Appréciation : Ayant une bonne appréciation de la hiérarchie.

Toute appréciation négative doit être dûment argumentée et justifiée par la hiérarchie.

Toute appréciation négative entraîne le report de la fidélisation d'une année.

Pour les postes supérieurs et organiques, tels que définis par la Convention Collective, la fidélisation sans conditions préalables est laissée à la discrétion du Directeur Général sur proposition de la hiérarchie.

Les présentes dispositions peuvent être revues ou suspendues au cas où le plan de charge venait à se réduire et mettre ainsi en péril l'équilibre financier et/ou la pérennité de l'Entreprise

MODALITES D'APPLICATION

Les fiches individuelles dûment renseignées et approuvées des agents éligibles à cette action sont transmises à la Direction des Ressources Humaines pour contrôle et validation y compris les fiches des agents dont la date de fidélisation a été reportée pour non-conformité aux conditions ci-dessus. Chaque fiche doit être obligatoirement accompagnée de la fiche de synthèse dûment validée du travailleur.

Elles sont retournées aux directions opérationnelles pour établissement de contrats à durée indéterminée à la signature du Directeur des Ressources Humaines, préalablement paraphés par le Directeur de la structure d'origine.

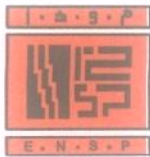
Le modèle de « fiche individuelle de fidélisation » est joint à la présente circulaire.

Toute difficulté d'application de la présente circulaire doit être portée à la connaissance de la Direction des Ressources Humaines.

Le Directeur Général P/I

Mansour. KERRIS





ENTREPRISE NATIONALE DE SERVICES AUX PUITES - ENSP SPA -

Direction des Ressources Humaines

Hassi-Messaoud, le

07 MARS 2017

DRH N° 143/17

Messieurs les directeurs opérationnels & Fonctionnels

OBJET : Promotion liée à l'ancienneté au poste de travail

Suite à l'accord collectif du 28/02/2017, il a été convenu d'octroyer une promotion au poste directement supérieur à tous les travailleurs de l'Entreprise n'ayant pas bénéficié de promotion depuis plus de six (6) ans au 31/12/2016 et occupant des postes communs ou spécifiques.

Par ancienneté au poste, il y a lieu d'entendre :

- 1- Toute la période passée au même poste de travail
- 2- Toute période continue passée à des postes classés à la même catégorie

Le décompte de l'ancienneté au poste commence le 1^{er} jour:

- 1- De la dernière promotion ou rétrogradation,
- 2- Du recrutement pour l'agent n'ayant jamais été promu

La date de recrutement servant de base pour le décompte de l'ancienneté au poste de travail est exclusivement celle portée sur le bulletin de paie de l'agent concerné.

A titre dérogatoire, la durée du **contrat de travail** des postes spécifiques opérationnels passée en qualité de stagiaire est ajoutée à la durée du poste de confirmation quand il s'agit de déterminer l'ancienneté au poste.

Modalités d'application

Le dossier de promotion à transmettre à la Direction des Ressources Humaines doit comporter :

- 1- La fiche de proposition de promotion selon modèle ci-joint ;
- 2- La fiche de synthèse dûment validée ;
- 3- La décision de promotion à la signature du Directeur Ressources Humaines dûment paraphée par le Directeur de la structure concernée.

Ne sont pas concernés par cette opération :

- Les cadres occupant les postes supérieurs ou organiques tels que définis par la convention collective,
- Les cadres dont le poste est en bout de filière,
- Les agents positionnés en code salaire 2,
- Les agents occupant des postes par décision d'intérim.

Toute dérogation aux présentes dispositions est approuvée et validée par le Directeur Général.

Les présentes dispositions prennent effet à compter du 1^{er} Janvier 2017.

Le Directeur Ressources Humaines

M. LAMRAOUI



FICHE DE PROPOSITION A LA PROMOTION

Direction

FICHE DE PROPOSITION A LA PROMOTION

Nom : Prénom : Matricule :

Poste actuel : Catégorie :

Date de Naissance : Date de Recrutement :

Ancienneté dans le Poste actuel : Années mois

Ancienneté dans le Poste classé à la même catégorie : Années mois

Poste proposé à la promotion Catégorie :

Avis du Directeur de la structure

.....

.....

.....

.....

Avis du Directeur Ressources Humaines :

Favorable

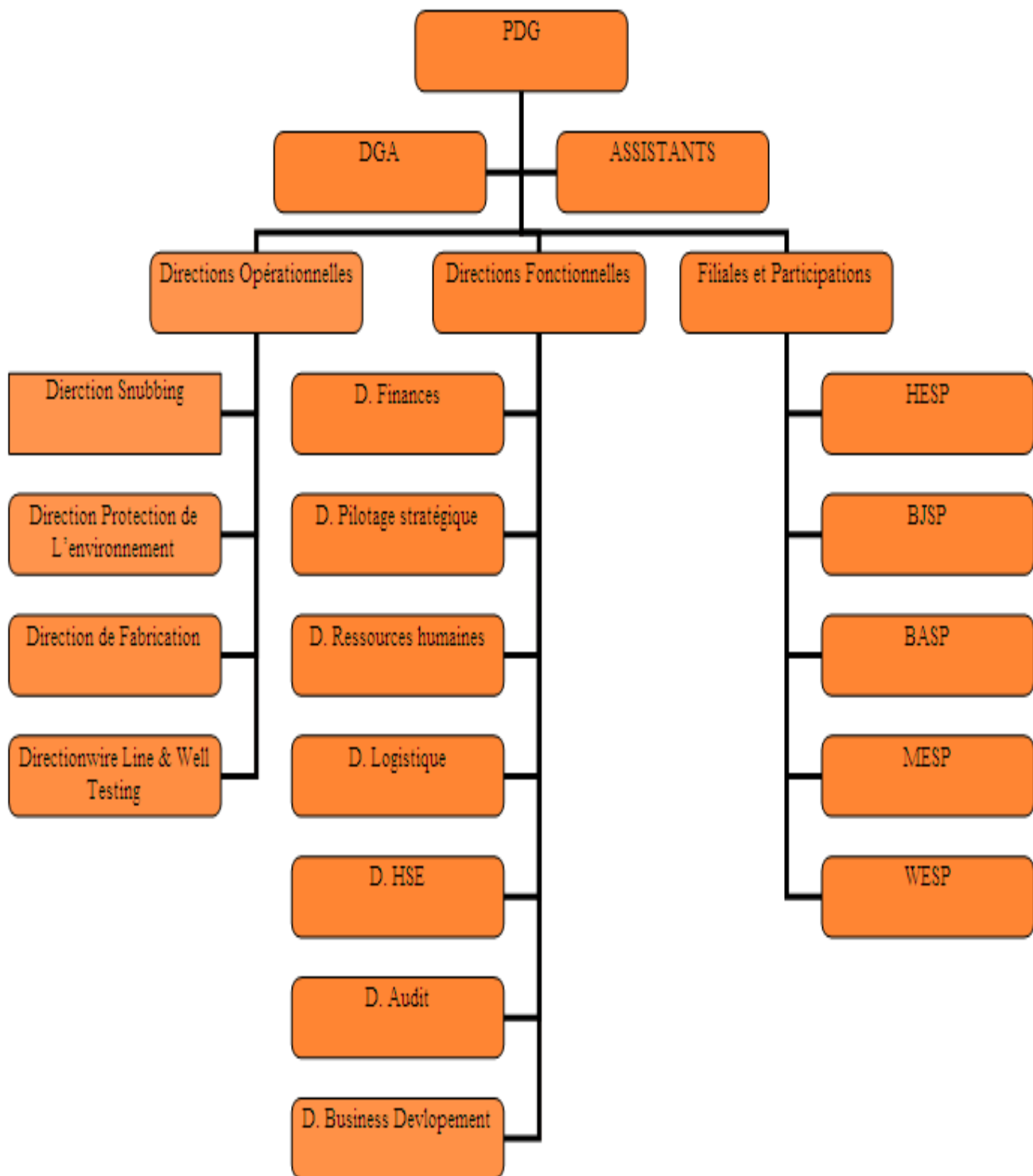
☐

Défavorable

☐

Date & Visa

Organigramme du groupe ENSP



Source : Documentation fournis par l'entreprise

Plan d'échantillonnage par C.S.P.

1. Cadre

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46
47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58											

 Elément de l'échantillon Cadre

2. Maîtrise

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38								

 Elément de l'échantillon Maîtrise.

3. Exécution

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
24	25	26	27	28	29	30																

 Elément de l'échantillon Exécution.