

ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES

EHEC

Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de

Master en Sciences Commerciales

Option : Management des Ressources Humaines

THEME :

**L'impact de la mise en œuvre du bilan social sur le
climat social de l'entreprise**

ETUDE DE CAS : SPA ECOMET-SAIDA

Présenté par :

Melle Sana AMEUR

Encadreur :

M. Abdelmadjid MESBAH

Maître de conférences de classe « A » à

EHEC, Alger

03^{ème} Promotion

Juin 2016

ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES

EHEC

Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de

Master en Sciences Commerciales

Option : Management des Ressources Humaines

THEME :

**L'impact de la mise en œuvre du bilan social sur le
climat social de l'entreprise**

ETUDE DE CAS : SPA ECOMET-SAIDA

Présenté par :

Melle Sana AMEUR

Encadreur :

M. Abdelmadjid MESBAH

Maître de conférences de classe « A » à

EHEC, Alger

03^{ème} Promotion

Juin 2016

Dédicace

Je dédie ce travail à mes très chers parents :

A mon père : puisse ce modeste travail constituer une légère compensation pour tous les nobles sacrifices que tu t'es imposé pour assurer mon éducation.

A ma mère : aucune dédicace ne saurait exprimer l'affection et le respect que je porte pour toi.

Aucune dédicace ne serait exprimé à leur juste valeur, mon profond respect, et ma gratitude pour tous les efforts que vous avez fournis pour moi.

A mes frères et mes sœurs, en témoignage de l'attachement et de l'amour que je porte pour vous. Avec mes vœux de santé, de bonheur et de réussite.

A mes chers grands parents et tous les membres de ma famille pour leurs encouragements et soutiens.

A tous ceux qui me sont chers, aussi à toutes les personnes qui m'ont aidée de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

Sana.

Remerciements

Nous tenons tout d'abord à remercier notre encadreur M. Abdelmadjid MESBAH pour ses orientations profitables, ces conseils précieux et son soutien tout au long de la réalisation de ce projet ;

Mes remerciements iront à tous les membres du jury qui ont accepté de consacrer le temps qu'il faut pour évaluer mon travail de recherche.

Nous tenons aussi à remercier l'ensemble des enseignants de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales pour le sérieux et la qualité de l'enseignement qu'ils ont fourni durant ces années d'études.

Mes remerciements s'adressent également à Mr. DAHMANI.K, Mr. SOUFI.D, à Mr. MEDDAH.A et à toutes les personnes de la Société ECOMET SAIDA pour leurs accueils et leurs aides.

Je tiens ainsi à remercier Mme. TAMENDJARI.Z pour le temps qu'elle m'a accordé afin de répondre à mes questions et me donner plus d'explications et d'informations.

Enfin, je tiens à remercier toutes les personnes qui de près ou de loin m'ont aidé et encouragé à bien mener ce modeste travail.

Résumé :

Ce travail s'intitule « l'impact de la mise en œuvre du bilan social sur le climat social de l'entreprise ».

Les changements profonds et rapides de l'environnement socio-économique, ces dernières années modifient les repères de travail des salariés. Le stress, les inquiétudes et les conflits entre les salariés sont à leur paroxysme, remettant en cause la stabilité et la performance de l'entreprise. L'urgence est à l'amélioration du climat de travail et au renforcement des liens inter RH pour stimuler l'implication, la motivation, la cohésion et la satisfaction des ressources humaines au sein de l'entreprise.

Un des défis du management des ressources humaines, aujourd'hui, est de trouver des moyens et outils permettant de maintenir un climat social favorable.

Notre étude traite l'amélioration du climat social au sein de l'entreprise à travers un des outils de pilotage de la fonction RH qu'est le bilan social.

Pour ce faire, nous avons mené une étude qualitative basée sur l'analyse des données recueillies des entretiens semi-directifs qui ont été réalisés au niveau d'ECOMET SAIDA.

Les résultats obtenus ont révélé que le bilan social est un référentiel qui aide l'entreprise à gérer son capital humain et à anticiper les dysfonctionnements sociaux qui peuvent engendrer la dégradation du climat social, mais il n'est pas un véritable outil qui va permettre d'apprécier le climat social, de le décomplexer et le rendre favorable. Pour cela des efforts seront déployés pour la mise en place d'un tableau de bord RH notamment avec la mise en place de l'audit social.

Mots-clés : bilan social- climat social- les dysfonctionnements sociaux- les indicateurs sociaux- ressources humaines.

Abstract :

This work is entitled "the impact of the implementation of the social report on the social climate of the company."

The deep and rapid changes in the socio-economic environment in recent years modify the reference marks of work of the employees. The Stress, concerns and the conflicts between the employees are with their paroxysm, calling into question the stability and the performance of the company.

The urgency is with the improvement of the working conditions and the reinforcement of the links inter RH to stimulate the implication, the motivation, the cohesion and the satisfaction of human resources within the company.

One of the challenges of the management of human resources, today, is to find ways and tools making it possible to maintain a social climate favorable.

Our study treats the improvement of the social climate in the company through one of the tools for piloting of the HR function which is the social report.

With this intention, we conducted a qualitative study based on the data analysis collected from semi-structured interviews that were conducted at ECOMET SAIDA.

The results revealed that the social report is a reference that helps the company to manage its human capital and anticipating social dysfunctions that can cause degradation of the social climate, but it is not a genuine tool which will make it possible to appreciate the social climate, to encourage it and make it favorable. For that efforts will be made for the establishment of an HR scorecard in particular with the introduction of social audit.

Keywords: Social climate- social report- dysfunctional social-social human resources - indicators.

Liste des schémas et figures :

Chapitre I :

Figure I-1 : Étapes du processus d'élaboration du bilan social 15

Chapitre III :

Schéma N°III-1 : l'organigramme de la société ECOMET SAIDA 64

Schéma N°III-2 : l'organigramme de la direction des ressources humaines..... 66

Figure N° III-3 : le processus d'élaboration du bilan social au sein d'ECOMET.....80

Liste des tableaux :

Chapitre I :

Tableau I-1 : les trente-quatre rubriques composant le bilan social..... 14

Tableau I-2 : Documents et sources d'information 18

Tableau I-3 : le bilan social et le TBRH 27

Chapitre III :

Tableau N° III.1 : réparation d'effectifs d'ECOMET 67

Tableau N° III.2 : les axes du guide d'entretien 71

Tableau N° III-3 : le profil des interviewés 73

Liste des annexes :

Numéro	titre
01	Guide d'entretien n°01
02	Guide d'entretien n°02
03	Les principaux indicateurs du bilan social
04	la mesure de la satisfaction au travail
05	la mesure de l'implication du personnel
06	L'organigramme fonctionnel d'ECOMET SAIDA
07	programme de formation « département des RH d'EPE ECOMET SAIDA »
08	détail de la formation « bilan social et tableau de bord des RH »

Liste des abréviations :

abréviations	Significations
CDD	Contrat a Durée Déterminé
CE	comité d'entreprise
DADS	Déclaration annuelle des données sociales
DG	Directeur Générale
DRH	Directeur des Ressources Humaines
ECOMET	Entreprise de Construction Métallique
EPE	Entreprise Publique Economique
GPEC	Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences
GRH	Gestion des Ressources Humaine
MSQ	les questions du Minnesota Satisfaction Questionnaire
OCQ	Organizational Commitment Questionnaire
OCDQ	Organizational Climate Description Questionnaire
QCI	Les Questionnaires De Contrôle Interne
QPC	Les Questionnaires De Prise De Connaissance
RH	Ressources Humaines
SIRH	Le Système D'informations En Ressources Humaines

Sommaire

Introduction générale.....	2
Chapitre I : notions fondamentales sur le bilan social dans une entreprise	7
Section01 : Généralités sur le bilan social dans une entreprise	8
Section02 : la conception et l'élaboration du bilan social dans une entreprise	15
Section03 : diffusion, utilité et limites du bilan social dans une entreprise	22
Chapitre II: le climat social dans une entreprise ; enjeux et perspective.....	33
Section01 : les approches théoriques du climat social dans une entreprise	34
Section 02 : l'évaluation du climat social dans une entreprise	42
Section03 : l'amélioration du climat social dans une entreprise	54
Chapitre III : l'impact de la mise en œuvre du bilan social sur le climat social dans une entreprise cas de la société ECOMET SAÏDA	61
Section01 : Présentation de l'organisme d'accueil	62
Section02 : la méthodologie de recherche.....	69
Section03 : l'analyse des résultats de l'étude	75
Conclusion générale	89

Introduction générale

Les changements économiques profonds et rapides, la mondialisation et la concurrence accrue ces dernières années, modifient les repères de travail ce qui pousse de nombreuses entreprises à revoir leur stratégie pour assurer leur performance et répondre aux nouvelles exigences et attentes de ces ressources humaines.

La performance d'une entreprise ne tient pas seulement à sa productivité et aux bénéfices quelle crée. De ce fait, les ressources humaines sont devenues un facteur stratégique garantissant le succès et la pérennité de cette dernière.

Le défi à relever, aujourd'hui, par toute entreprise soucieuse de sa pérennité et sa performance est l'acquisition, le maintien et l'optimisation d'un capital humain compétent, impliqué, évolutif, créatif et motivé, ainsi que le renforcement des liens inter RH.

Pour ce faire, les managers doivent penser davantage au recours à la mise en place d'un climat social favorable, motivant et valorisant s'avère d'une extrême importance.

Le champ du climat social constitue, de ce fait, une réponse stratégique de développement du management des ressources humaines et de l'entreprise, est un outil efficace d'acquisition, d'attraction et d'exploitation des compétences nécessaires aux succès de l'entreprise, il est important aussi pour les situations de crise, il réduit les conflits et permet de maintenir la stabilité de l'organisation et garantir son adaptation au changement.

En effet, le climat social a une influence directe sur la performance globale de l'entreprise. L'analyse et le suivi du climat social permettent donc d'expliquer les caractéristiques du lien entre les salariés et leur entreprise, d'anticiper les risques sociaux collectifs comme les grèves ou individuels par exemple : la démotivation, l'absentéisme...) et ainsi permettre à un meilleur pilotage stratégique.

La maîtrise du climat social reste l'un des défis du management des ressources humaines aujourd'hui et une préoccupation majeure pour le DRH, ce dernier est à la recherche des méthodes et de techniques lui permettant d'apprécier le climat social et de le décomplexer afin de le rendre favorable et limiter les dysfonctionnements sociaux. Pour y parvenir, les managers des ressources humaines utilisent des instruments et des outils permettant de gérer tant sur le plan stratégique que sur le plan opérationnel leurs ressources humaines, ces instruments doivent être fiables, précis, simples et évolutifs.

À ce propos le bilan social représente un véritable outil de gestion des ressources humaines et un outil de communication avec les différentes parties prenantes de l'entreprise, les managers et autres salariés.

L'entreprise algérienne, à l'instar des entreprises des pays en développement, souffre d'un déficit flagrant en matière de relations sociales, tant sur le plan opérationnel que juridique, engendrant des conflits sociaux, des comportements inadaptés ou indésirables et, en somme, des répercussions néfastes sur ses résultats.¹

Ceci nous incite donc à porter notre travail de recherche sur la problématique d'amélioration du climat social, en nous focalisant davantage sur « **l'impact de la mise en œuvre du bilan social sur le climat social dans une entreprise cas ECOMET SAIDA** ».

Notre principal objectif, tout au long de ce travail de recherche, est de développer des procédures, des plans d'actions à mener pour améliorer le climat social dans une entreprise et de connaître l'utilité de la mise en place et de l'analyse des indicateurs du bilan social.

Parmi les raisons qui ont motivé notre choix est notre profonde conviction de l'importance d'avoir un climat social sain pour assurer le développement et la performance des entreprises, ainsi le thème de notre recherche est un thème d'actualité pour les entreprises algériennes, d'où l'importance pour les managers en ressources humaines est de rechercher à maîtriser les outils de pilotage de la fonction RH, en particulier le bilan social, pour améliorer le climat social.

Pour ce faire, nous avons porté notre choix sur l'entreprise ECOMET, notre direction d'accueil, c'était la direction des ressources humaines à la Wilaya de Saïda.

Dans ce sens, notre problématique de recherche s'appuie sur la question suivante :

« Comment le bilan social peut-il contribuer à améliorer le climat social chez ECOMET SAIDA ? »

Dans le but de structurer notre recherche afin de répondre à cette question principale à la fin de notre recherche, ils se dérivent des questions secondaires, à savoir :

¹ TABETI, (H) et BENDIABDELLAH (A) : *Conditions de Travail et Climat Social dans les PME Algérienne*, Etude Exploratrice des Facteurs de gouvernance sociale et d'Optimisation des Ressources Humaines dans les PME de la Wilaya de MASCARA.

- Est-ce que les méthodes et outils RH existants à l'entreprise offrent des indicateurs pertinents et utiles à maîtriser le climat social ?
- Est-ce que le bilan social est perçu comme un véritable outil pour y répondre aux enjeux actuels de la gestion des ressources humaines et des entreprises ?
- Qu'est ce qu'un climat social sain ? quelles sont ses caractéristiques fondamentales ?
- Dans quelle mesure l'utilisation du bilan social permet de rendre le climat social favorable dans une entreprise?

Pour y répondre à la problématique posée, nous avons émis les hypothèses Suivantes :

- **H I** : Le bilan social est un outil de pilotage de la fonction RH, il permet d'anticiper les dysfonctionnements sociaux et de définir des mesures correctives susceptibles de conduire à restaurer et maintenir un climat social idéal.
- **H II** : L'élaboration du bilan social n'est pas suffisante pour avoir un climat social favorable.
- **H III** : Le bilan social est statistique, Il représente la mémoire de l'entreprise, c'est un document tourné vers le passé et non pas vers l'avenir. Il ne pourra donc jamais être utilisé pour renseigner sur l'état du climat social qui règne au sein de l'entreprise, ce qui ne permettrait pas de prendre des choix stratégiques nécessaire pour l'améliorer.

Pour bien mener au bon port notre travail, nous nous sommes appuyés dans le cadre ce travail sur une méthode qualitative, qui est basée sur l'analyse des entretiens auprès des professionnels et spécialiste dans le domaine, Ainsi une analyse documentaire en ayant recours aux principaux ouvrages théoriques traitant le sujet, en plus de la documentation fournie par l'entreprise.

Dans le but de mettre en relief la réalité de l'utilisation du bilan social comme un instrument de gestion des ressources humaines au service du climat social dans l'entreprise algérienne, nous avons jugé utile de découper notre travail de recherche en trois chapitres structurés comme suit :

- Le premier chapitre : notions fondamentales sur le bilan social dans une entreprise, ce chapitre nous permet d'éclairer l'origine, la conception et l'utilité du bilan social comme un outil de pilotage de la fonction RH.

- Le deuxième chapitre : le climat social dans une entreprise, enjeux et perspectives, ce chapitre nous renseigne sur la notion du climat social, ses différentes approches théoriques, ses enjeux et les principaux indicateurs et outils de mesure du climat social.
- Le troisième chapitre : l'impact de la mise en œuvre du bilan social sur le climat social dans une entreprise cas d'ECOMET Saïda, ce chapitre est consacré au cas pratique de notre recherche, nous essayerons de mettre en évidence l'influence que peut avoir la conception et l'utilisation du bilan social sur les pratiques RH qui visent à améliorer le climat social, à travers une enquête par entretien.

Chapitre I

Chapitre I : notions fondamentales sur le bilan social dans une entreprise :

En ressources humaines comme dans les autres domaines, la qualité des décisions est dépendante de la qualité des informations sociales. Pour construire une politique des ressources humaines efficace et dynamique, il est donc primordial de se doter d'un système de pilotage qui est l'agrégation d'indicateurs qui permet de mieux appréhender les phénomènes observés, de dégager et circuler l'information nécessaire à la prise et l'amélioration de décision.

Parmi les outils du pilotage qui sont conçus pour être le système d'information et de contrôle de gestion des RH nous pouvons citer : le bilan social, le tableau de bord et l'audit social.

Dans ce chapitre nous ne retiendrons que le bilan social eu égard de l'intérêt qu'il présente pour la gestion de ressources humaines et au fait qu'il s'agit d'un état des lieux de la situation du personnel à un instant « t », ainsi qu'un outil contribuant à l'animation du dialogue social interne à l'entreprise. Où Plusieurs pays ont institué l'obligation de constitution du Bilan Social pour les entreprises d'une certaine dimension.

Ce chapitre est réparti en trois sections :

- 1- Généralités sur le bilan social dans une entreprise ; dont nous allons donner l'origine du bilan social, sa définition, ses finalités et son contenu.
- 2- La conception et l'élaboration du bilan social dans une entreprise ; dont nous allons donner les différentes étapes du processus d'élaboration du bilan social et ses principaux indicateurs.
- 3- La diffusion, l'utilité et les insuffisances du bilan social dans une entreprise ; dont nous allons aborder la diffusion et la communication du bilan social au sein de l'entreprise, l'utilité et l'exploitation de ses données, un comparatif entre le tableau de bord et le Bilan social et les insuffisances de ce dernier.

Section01 : Généralités sur le bilan social dans une entreprise :

1-1-les origines du bilan social :

L'idée de mesurer la valeur des ressources humaines à l'image de la comptabilité générale et analytique n'est pas une idée nouvelle, elle « est né de la volonté de considérer les ressources humaines comme des investissements et, à ce titre, de procéder à leur enregistrement à l'actif du bilan ».¹

Les Etats-Unis représentent le pays d'origine de la naissance du bilan social, où « Les premières recherches académiques sur la comptabilité des ressources humaines débutent à la fin des années 1960 et sont le fait d'une équipe de chercheurs de l'université d'État du Michigan »². L'objectif de cette étude consiste à développer des méthodes permettant de mesurer les coûts et la valeur des ressources humaines.

Ainsi on peut dire que ce sont les entreprises américaines qui, les premiers, ont publié « des bilans sociaux » sous la pression de leurs actionnaires, ceux-ci fournissaient des informations relatives à la santé et la sécurité des travailleurs, le respect de l'environnement et à la protection des consommateurs. on peut dire que l'information divulguée par les entreprises américaines ne couvre pas vraiment ce que nous entendons par bilan social en Europe.

En Europe, le besoin s'en est fait sentir à la fin des années 60, d'abord aux Pays-Bas puis en Allemagne.

Aux Pays-Bas la publication du bilan social n'est pas une obligation par la loi, elle se fait volontairement, où les entreprises publient une fois par an un rapport social, appelé «*Sociaal Jaarverslag*» qui contient des informations spécifiées dans les dispositions relatives au conseil d'entreprise. ces informations transmises sont de nature économique, financière et sociale.

L'information sociale porte, d'une part, sur la situation du personnel au cours de l'exercice écoulé (nombre de travailleurs, évolution pendant la période, conditions de travail, sante,

¹ GERALD, (Naro) et MARC (Salez) : « *Le contrôle de gestion sociale en quête de fondements théoriques et méthodologiques* », BERLANDE (Nicolas) et XAVIER (François Simon) : *Le contrôle de gestion en mouvement État de l'art et meilleures pratiques*, les éditions d'organisation, 2010, pp.127-144.

²Ibid., p.129.

bien-être des travailleurs, ...) et, d'autre part, sur les prévisions de l'évolution attendue pour l'année avenir. depuis 1991, les entreprises qui occupent plus de 100 travailleurs doivent compléter leur rapport annuel par la présentation d'informations relatives aux conditions de sécurité et d'hygiène ainsi qu'a la sante et au bien-être des travailleurs.

En Allemagne la publication d'un rapport social ou « Sozialbericht » est considérée comme une tradition, elle n'est pas imposée par la législation. Ce dernier fournit des informations sur les aspects sociaux des entreprises.

Ces rapports sociaux publiés par les entreprises allemandes traitent peu des problèmes de personnel, elles intègrent les problèmes économiques et sociaux dans un même rapport destiné au public. Ce rapport a pour but de justifier les options prises par l'entreprise et de démontrer leur apport à la société.

En France, la naissance du bilan social doit en grande partie à la comité d'étude présidé par Pierre Sudreau en 1975 qui incite « le patronat français a commencé à réfléchir à la promotion du bilan social et a émis des propositions qui ont été largement reprises dans le projet de loi relatif au bilan social adopté en Conseil des ministres du 26 janvier 1977. La loi du 17 juillet 1977 a fait du bilan social le premier tableau de bord social, obligatoire pour les entreprises et les établissements dont l'effectif habituel est d'au moins trois cents salariés »³.

L'idée du rapport de Pierre Sudreau est alors visée de construire un outil regroupant l'ensemble des données sociales qui servirait à rendre le dialogue avec les partenaires sociaux plus constructif, en se basant sur des données chiffrées.

Cet outil servirait d'avoir une vision détaillée de la situation sociale, à l'aide des indicateurs ciblés.

Le cadre informationnel établi par le législateur est composé de sept catégories d'indicateurs selon le décret de 25 avril 1997 « décret d'application relatif au rapport sur l'état de la collectivité » qui a été modifié en 2005 pour reformuler la liste des indicateurs.

³ Taïeb, Jean-Pierre: *Les tableaux de bord de la gestion sociale*, 6^{ème} édition DUNOD, 2011, p.14.

1-2-Définition et finalités du bilan social :

1-2-1-Définition :

Selon le dictionnaire des ressources humaines le bilan social est un « *Document unique, créé par la loi du 9 juillet 1977, récapitulant les principales données chiffrées permettant d'apprécier la situation de l'entreprise dans le domaine social, d'enregistrer les réalisations effectuées et de mesurer les changements intervenus au cours de l'année écoulée et des deux années précédentes. En conséquence, le bilan social comporte des informations sur l'emploi, les rémunérations et charges accessoires, les conditions d'hygiène et de sécurité, les autres conditions de travail, la formation, les relations professionnelles, ainsi que sur les conditions de vie des salariés et de leurs familles dans la mesure où ces conditions dépendent de l'entreprise. Il est obligatoire dans les établissements et les entreprises de trois cents (300) salariés et plus.*

Chaque année il est mis à la disposition des salariés qui en font de la demande, soumis au membre du CE et aux délégués syndicaux, adressé à l'inspection du travail et communiqué aux actionnaires»⁴.

C'«un document unique, regroupant un certain nombre d'informations sociales d'une entreprise. Ces informations visent à :

- obtenir une photographie de l'entreprise à un moment donné ;
- mesurer les évolutions sur les trois derniers exercices civils ;
- Au vu de ces éléments, mettre en place des actions éclairées et ciblées.»⁵

Le bilan social peut donc être défini comme un document annuel regroupant les principales données sociales, au même titre que les informations financières figurant dans le bilan comptable.

C'est un outil de gestion des ressources humaines, un document de synthèse et d'analyse, permet d'avoir une vision détaillée sur la situation du personnel sous forme de tableau, de

⁴ Dictionnaire des ressources humaines 6e édition, PERRITI(J.M), Vuibert, 2011, p.32.

⁵ MARÇAY, Amélie : *construire un bilan social : indicateurs et éléments de stratégie*, éditions DUNOD, 2011, p.01.

graphique. il présente ainsi les évolutions et les orientations de la politique des ressources humaines à un moment donné (au bout d'un an, deux ans ou trois ans) à l'aide d'indicateurs ciblés.

1-2-2- les finalités du bilan social :

La présentation du bilan social à travers les différentes données chiffrées permet à l'entreprise d'avoir une vue d'ensemble de la situation sociale de leurs salariés, de repérer les problèmes internes, de définir et mettre en place les solutions adéquates à l'avance à fin d'éviter les situations difficiles.

Il s'agit ainsi d'un document de synthèse qui répond aux objectifs suivants :

- a) En tant qu'**outil d'information**, il fournit une photographie sur la politique RH menée et la situation sociale des salariés dans l'entreprise. « Il permet de repérer les dysfonctionnements sociaux (comme, par exemple, l'aggravation des risques professionnels à travers une augmentation du nombre d'accidents au travail). »⁶ il permet aussi de mesurer les évolutions et d'identifier les améliorations d'une année à l'autre à partir de l'analyse de diverses informations.
- b) Le bilan social est un **outil de concertation**, il est considéré comme une référence lors des négociations avec les représentants du personnel sur la politique de l'entreprise. Ainsi, l'utilisation de celui-ci aidera à établir et à encourager le dialogue social au sein de l'entreprise et facilitera la communication entre le personnel et la direction et ce dans le but de réduire les conflits, d'instaurer un climat de paix sociale et de créer un climat de confiance entre les différents partenaires sur une base des données objectives.
- c) Le bilan social est également un **outil de planification et de management** puisqu'il aidera à observer et étudier le personnel et à élaborer une démarche de gestion prévisionnelle des effectifs. Il favorise ainsi l'application et le suivi des politiques RH qui ont été mises en place sur plusieurs années, à titre d'exemple : la formation, la sécurité, la rémunération...etc.

⁶ CLAUDE, (B.A) et ANNE (E) : *Gestion des ressources humaines : valeur de l'immatériel*, éditions Boeck Supérieur, p.58.

Ce dernier, peut constituer dans une certaine mesure un outil stratégique, à travers la base comparative des données qu'il offre lors de l'élaboration des stratégies et des plans sociaux.

1-3- Les entreprises concernées :

Selon la loi du 9 juillet 1977 du code du travail français, les entreprises doivent obligatoirement établir un bilan social annuel quel que soit une entreprise ou organisme relevant du droit privé ou entreprises et organismes relevant du droit public du secteur marchand et non marchand , atteint le seuil de 300 salariés et tenue de constituer un Comité d'entreprise. Ainsi que les établissements publics de l'Etat, les collectivités locales et les services de l'Etat dont les conditions de fonctionnement sont assimilables à celle d'une entreprise.

Si l'entreprise possède un ou plusieurs établissements distincts qui ont un effectif supérieur à 300 salariés, l'établissement est alors lui aussi tenu d'établir un bilan social dit « bilan social d'établissement ».

Exemple :

Prenons une entreprise qui possède un effectif global de 1200 salariés, répartis sur cinq établissements : 120 salariés sur l'établissement de Paris, qui est le siège social

- 412 salariés sur l'établissement de Bordeaux
- 300 salariés sur l'établissement de Marseille
- 299 salariés sur l'établissement de Lyon
- 69 salariés sur l'établissement de Strasbourg

L'entreprise sera donc tenue de produire un bilan social d'établissement pour les établissements de Bordeaux et Marseille (car ils répondent au critère d'effectif) et un bilan social d'entreprise, tous établissements confondus. ⁷

En Algérie le bilan social ne constitue pas une exigence, il est resté, quand à lui, une démarche volontaire et de fait moins formatée.

⁷ MARÇAY, Amélie : Op.cit, p.8.

1-4- structure et contenu du bilan social :

Le bilan social est généralement représenté sous forme de tableau à double entrée regroupant sept chapitres distinct, chaque chapitre est composé de sous-chapitre ; et chacun des ces sous-chapitre est lui-même décliné en plusieurs indicateurs. « Cette hiérarchie permet d'organiser les différents éléments qui composent une thématique et de retrouver aisément une information ».⁸

Le nombre et la nature des indicateurs du bilan social peuvent d'ailleurs varier d'une entreprise à une autre selon le secteur d'activité, la taille de l'entreprise ou encore selon les effectifs considérés.

Le bilan social inclure sept grands chapitres, selon la loi 77-769 du 12 juillet 1977 du code du travail français qui sont les suivants :

1. L'emploi
2. Rémunérations et charges accessoires
3. Santé et sécurité au travail
4. Autres conditions de travail
5. Formation
6. Relations professionnelles
7. Autres conditions de vie relevant de l'entreprise.

Chacun des sept chapitres comporte un certain nombre de rubriques figurant dans le tableau ci-dessous :

⁸ MARÇAY, Amélie : Op.cit, p.12.

Chapitre I : notions fondamentales sur le bilan social dans une entreprise

Tableau I-1 : les trente-quatre rubriques composant le bilan social

Emploi	Rémunérations et charges accessoires	Santé et sécurité au travail	Autres conditions de travail	formation	Relations professionnelles	Autres conditions de vie relevant de l'entreprise
11. Effectifs 12. Travailleurs extérieurs 13. Embauche 14. Départs 15. Promotion 16. Chômage 17. Handicapés 18. Absentéisme	21. Montant Des rémunérations 22. hiérarchie des rémunérations 23. mode de calcul 24. charges accessoires 25. charges salariales 26. participation financière des salariés	31. accident du travail et de trajet 32. répartition des accidents par élément matériel 33. maladies professionnelles 34. CHS 35. dépenses en matière de sécurité	41. durée et aménagement du temps de travail 42. organisation et contenu du temps de travail 43. conditions physique de travail 44. transformation de l'organisation du travail 45. dépenses d'ACT 46. médecine du travail 47. travailleurs inaptes	51. formation professionnelle continue 52. congés formation 53. apprentissage	61. représentants du personnel et délégués syndicaux 62. formation et communication 63. différences concernant l'application du droit de travail	71.œuvres sociales 72. autres charges sociales

Source : J.M Peretti, *gestion des ressources humaines*, Vuibert, 20013, p.18.

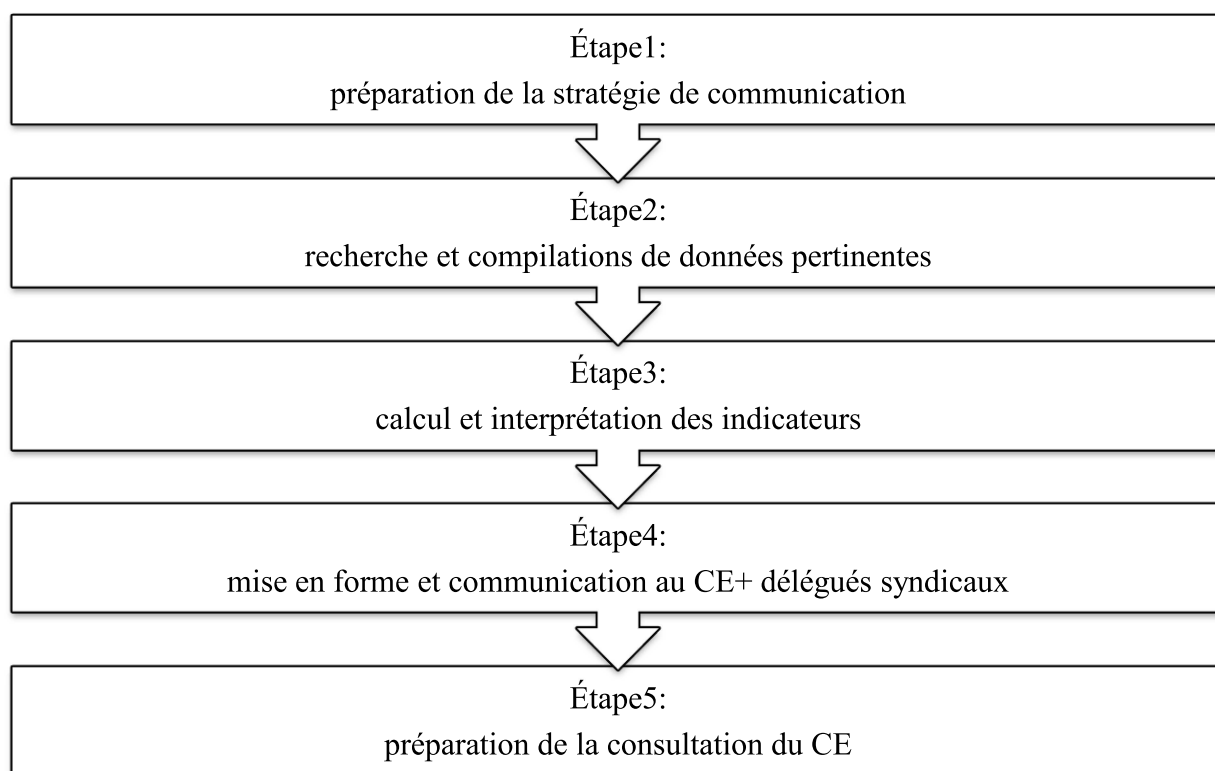
Section02 : la conception et l'élaboration du bilan social dans une entreprise :

2-1- le processus d'élaboration du bilan social dans une entreprise :

Le bilan social est un document riche de multiples informations sur les trois dernières années, où son processus d'élaboration est long comparativement à la quantité des données social à recueillir, à interpréter et à analyser.

L'établissement de ce document revient au chef d'entreprise par l'intermédiaire du service des ressources humaines. à qui il appartient aussi d'organiser la collecte des informations et d'en vérifier l'authenticité. En fait, il élabore un simple projet de bilan social qui ne deviendra définitif qu'après avis du comité d'entreprise. En effet, chaque année, il doit saisir le CE qui se compose généralement de la direction, des représentants du personnel et du service RH afin qu'il émette un avis sur le projet de bilan social. Pour ce faire, il doit communiquer le projet aux membres du comité d'entreprise, y compris les représentants syndicaux, au plus tard 15 jours avant la réunion au cours de laquelle le comité émettra son avis. Cette réunion doit se tenir dans un délai de 4 mois après la fin de la dernière des années visées par le bilan social. Nous pouvons globalement identifier cinq grandes étapes d'élaboration :

Figure I-1 : Étapes du processus d'élaboration du bilan social



Source : MARÇAY, Amélie : Op.cit, p.19.

2-1-1- la préparation de la stratégie de communication :⁹

La construction du bilan social doit s'aborder de manière stratégique et nécessite donc une réflexion en amont. Nous allons chercher à identifier quels sont les éléments clés qui composent le bilan social. En effet, certains indicateurs attireront plus l'attention que d'autre ; que cela résulte d'une volonté de mettre en lumière certains sujets ou de par une actualité particulière. On comprend ainsi que chaque entreprise développe un bilan social unique, tant sur la forme que sur le fond.

Pour identifier les sujets clés de votre bilan social, posons-nous quelques questions ; Au niveau de l'entreprise, quelles sont les revendications récurrentes ? Des propositions ont-elles été faites ? Les solutions ont-elles été mises en œuvre ? Pour la partie ressources humaines, quelles sont les sources de dépense autres que les salaires ? Quel message souhaite faire passer la Direction concernant sa gestion des ressources humaines ? En répondant à ces questions, on peut alors définir les lignes directrices.

⁹ MARÇAY, Amélie : Op.cit, p.21.

Cas d'entreprise :

Le Groupe France Télécom Orange Après l'ouverture à la concurrence des opérateurs de télécommunication (depuis le 1^{er} janvier 1998), un développement rapidement de ce marché s'est opéré. C'est dans cette dynamique que l'entreprise a dû mettre en adéquation ses ressources avec les besoins d'un marché toujours plus exigeant. Cela s'est notamment traduit par l'abandon de certaines technologies devenues obsolètes ou peu rentables et donc la disparition de certains métiers.

A contrario, certains métiers sont apparus ou ont dû être développés. On peut notamment penser à la force de vente, qui dans ce contexte doit se montrer plus présente que jamais.

C'est ainsi que le bilan social 2008 du groupe met en avant ces avancées en matière de gestion des compétences, notamment via un effort de formation soutenu. Parallèlement, des évolutions en matière de rémunération via la participation et l'intéressement font partie des avancées sociales notables. Il est donc légitime de les mettre en avant.

Pour ce faire, des paragraphes explicatifs et des « zooms » sur les indicateurs clés permettent de mettre en lumière ces grands axes de développement. Cette communication réfléchie et ciblée nécessite un travail en amont, pour définir les thématiques clés sur lesquelles un accent sera mis. C'est la preuve que l'entreprise s'inscrit dans une dynamique de gestion des ressources adéquate au contexte. En ce sens, le bilan social est un outil de promotion des réalisations dans le domaine social. Nous sous-estimons parfois trop le pouvoir de la communication... Une fois les lignes directrices identifiées, c'est un travail de communication qui va commencer. En effet, c'est à travers certains indicateurs, une communication orale ou écrite particulière, une mise en page spécifique..., que ces lignes directrices vont apparaître.

Nous allons ainsi étudier les différentes manières de communiquer efficacement grâce au bilan social. Auparavant, la recherche et l'obtention de données factuelles et cohérentes sont le fondement de cette communication.

2-1-2- Recherche, compilation et exploitation des données :

Pour l'établissement du Bilan Social, il est indispensable d'identifier les sources d'informations et d'organiser la procédure de la collecte, ce qui permettant de garantir la

fiabilité, la cohérence des données diffusées et d'élaborer les indicateurs souhaités et de les présenter sous différentes formes et notamment graphiquement.

Cette collecte d'informations implique donc un échange entre le service des ressources humaines et les autres entités de l'organisation. Où la direction des ressources humaines demande à tous les responsables de communiquer un certain nombre d'indicateurs sociaux relatifs à la gestion de leur service. C'est à partir de l'ensemble de ces indicateurs que le bilan social est élaboré.

2-1-2-1 : les sources d'information :

Les sources d'informations qui servir à alimenter le bilan social sont multiples. L'idéal est de pouvoir appuyer la démarche de l'élaboration du bilan social sur le système d'informations en ressources humaines (SIRH) qui « garantit la rapidité d'accès et la qualité des données, qui facilite la diffusion et le partage des informations, et présente suffisamment de souplesse pour s'adapter aux évolutions stratégiques. Les progrès accomplis dans le domaine des TIC et des progiciels de gestion offrent aujourd'hui des solutions techniques adaptées, et même souvent surdimensionnées par rapport aux besoins de pilotage RH ».¹⁰

Le **tableau I-2** récapitule les documents ou les sources d'information qui pourront alimenter la construction du bilan social.

Tableau I-2 : Documents et sources d'information

Les documents utiles	Les renseignements qu'ils contiennent
Le registre unique du personnel	<ul style="list-style-type: none">- Identification des salariés- Dates des entrées et des sorts- Types de contrats de travail
La déclaration annuelle des données sociales (DADS)	<ul style="list-style-type: none">- Masse des rémunérations
Le rapport annuel du médecin de travail	<ul style="list-style-type: none">- Surveillance médical des salariés- Autres activités du médecin du travail (études, analyses)

¹⁰ IMBERT, (Joëlle) : *Les tableaux de bord RH Construire, mettre en œuvre et évaluer le système de pilotage*, Éditions d'Organisation, 2007, p.37.

Le programme annuel de prévention des risques professionnels et d'amélioration des conditions de travail de l'année précédant l'année étudiée	<ul style="list-style-type: none">- Action envisagées- Budget prévisionnel de ces actions.
Le rapport annuelle sur la situation générale de l'hygiène, la sécurité et des conditions de travail.	<ul style="list-style-type: none">- Les bilans des actions menées- Bilans des accidents du travail
Déclaration annuel d'emploi des travailleurs Handicapés.	<ul style="list-style-type: none">- Bénéficiaires de l'obligation d'emploi- Nombre de bénéficiaires recrutés
La déclaration annuelle formation professionnelle continue.	<ul style="list-style-type: none">- Dépense de formation- Nombre de stages et de stagiaires- Nombre de congés formation
Le procès-verbal des élections les renseignements qu'ils contiennent	<ul style="list-style-type: none">- Nombre d'élus CE/DP- Appartenance syndicale.

Source : COLLARD, Frédérique : comprendre et élaborer un bilan social, éditions Liaisons, 1998, p.24.

Ces données sont à récolter sur les trois dernières années.

2-1-3- calcul et interprétation des indicateurs :

La construction du bilan social réside dans le calcul, l'analyse et l'interprétation des indicateurs.

2-1-3-1- définition d'un indicateur :

Un indicateur est un instrument de mesure et d'analyse qui permet de suivre l'évolution d'une situation. Il fournit une information chiffrée et objective visant à mesurer une variable.

Un indicateur peut être nominal (chiffres absolus) ou être un ratio (durée moyenne, taux).

Le choix des indicateurs ne se fait pas au hasard. Ils doivent répondre à un certain nombre de questions précises, de manière chiffrée et fiable tels que :

- Sur quoi et sur qui porte notre étude ?
- L'objectif que nous cherchons à atteindre.
- La population étudiée, la durée d'observation et l'unité géographique à prendre en compte.

« L'objectif d'un indicateur est de mesurer une variable de manière chiffrée. L'aspect chiffré est essentiel, car il permet des analyses et des comparaisons. Un indicateur est construit et choisi pour sa pertinence (l'intérêt qu'il présente), sa validité (il mesure bien ce qu'il est censé mesurer) et sa fidélité (la confiance que nous pouvons lui accorder, et ce, de façon stable dans le temps). Pour être en mesure d'identifier la qualité d'un indicateur, il est donc nécessaire de connaître son mode de calcul ». ¹¹

Le mode de calcul des indicateurs doit être uniforme sur les trois dernières années afin de comparer les résultats obtenues.

2-1-3-2- les principaux indicateurs du bilan social dans une entreprise :

Il y a environ 120 indicateurs ; le nombre pouvant varier selon certaines déclinaisons du document.¹² En fonction des besoins de l'entreprise et les différents acteurs concernés par le bilan social, des indicateurs seront privilégiés à d'autres. La pertinence d'un indicateur prend du sens et de l'intérêt dès lors qu'il peut être croisé avec d'autres. Ces derniers permettent de dégager des taux, des moyennes éclairant de manière synthétique la situation observée. L'objectif est de garder la même méthodologie d'une année sur l'autre afin de comparer les résultats.

2-1-4- mise en forme et communication au CE et délégués syndicaux, et préparation de la consultation du CE :

Pour devenir définitif, Le dirigeant doit saisir le comité d'entreprise afin qu'il émette un avis sur le projet de bilan social. Sa version définitive n'est donc arrêtée qu'après réunion des représentants du personnel.

¹¹ MARÇAY, Amélie : Op.cit, p.27.

¹² Voir en annexe

Cependant, l'avis des délégués syndicaux n'est pas sollicité. En revanche, si les représentants syndicaux siégeant au Comité d'Entreprise peuvent faire part de leurs observations à l'occasion de la réunion du comité, ils ne peuvent pas participer au vote.

La réunion au cours de laquelle le CE donne son avis sur le bilan social doit se tenir dans les quatre mois suivants la fin de la dernière des années visées par le bilan.

L'avis du CE peut porter à la fois, sur la présentation et la signification des informations contenues dans le projet du bilan social qui lui est soumis. Le comité peut :

- a. Faire des remarques relatives à la conformité des indicateurs présentés au regard des arrêtés d'application
- b. Donner son avis sur la politique sociale de l'entreprise
- c. formuler des propositions sur les orientations à suivre.

Section03 : diffusion, utilité et limites du bilan social dans une entreprise :

3-1-La diffusion et la communication du bilan social dans une entreprise :

3-1-1- Comment communiquer autour du bilan social :

Une fois que le projet du bilan social est devenu définitif, Il doit être communiqué à tous les services, que ce soit sous un format papier, un CD-Rom ou une diffusion sur l'intranet de la collectivité. Cette diffusion large donne un sentiment de transparence mais également d'appartenance aux agents.

« En direction plus spécifiquement des chefs de service il est préférable de prévoir des temps d'échange afin d'explicitier les résultats, de les confronter aux représentations de chacun et aux réalités du terrain. Ces temps peuvent permettre également de faire passer des messages et plus largement d'informer. La direction des ressources humaines peut apporter une vision plus précise sur le plan technique, avec un recul différent.

La confrontation des deux approches peut permettre de formuler plus précisément les questionnements, de repérer les manques.

Pour une majorité d'indicateurs, le tableau de chiffres et les pourcentages suffisent et permettent une représentation claire des dynamiques à l'œuvre. Mais si l'on souhaite représenter une évolution, une répartition variable de plusieurs éléments, des ordres de grandeurs, il peut être nécessaire d'utiliser les graphiques. Ces derniers permettent :

- une représentation d'ensemble des données
- une perception rapide des informations
- une certaine concision dans la mesure où le graphique n'est pas surchargé et n'intègre pas plus de deux ou trois variables.

Ils nécessitent cependant quelques précautions :

- a. la présence d'un titre explicite
- b. la définition des variables utilisées

- c. un commentaire pour ne pas laisser le lecteur perdu face aux chiffres : le commentaire peut être une simple observation des tendances, un questionnement pour éviter d'orienter ». ¹³

3-1-2-Les destinataires du bilan social :

la loi du 12 juillet 1977 du code du travail français relative au bilan social de l'entreprise, prévoit que sa diffusion et sa mise à disposition après la réunion du comité d'entreprise (CE) qui donnera le caractère définitif au bilan social après l'avoir consulté et donné son avis, auprès de :

- a. **L'inspection du travail** : Une fois la réunion du CE tenue, l'ensemble des documents, éventuellement revus et mis à jour, devront être adressés à l'inspecteur du travail. On les accompagnera du PV de la réunion, de l'avis du comité et les transmettra dans un délai de 15 jours à partir de la date de la réunion.
- b. **Les salariés de l'entreprise** : Le bilan social est également mis à la disposition de tout salarié qui en fait la demande. Bien évidemment, il est judicieux que l'organisation anticipe cette demande en le communiquant spontanément à l'ensemble des salariés. Cela témoigne d'une certaine dynamique sociale et d'une réelle volonté de dialogue.
- c. **Les actionnaires** : Dans le cadre de sociétés par actions, les actionnaires reçoivent le bilan social en vigueur ainsi que l'avis rendu par le comité d'entreprise.
- d. **Les délégués syndicaux**: Le bilan social doit être communiqué aux délégués syndicaux. « Comme il réunit en un seul document tous les éléments relatifs au personnel pour une année donnée, il constitue une base objective de discussion entre syndicats et dirigeants, permettant ainsi à chacun des acteurs de disposer des mêmes références.

¹³<http://www.weka.fr/rh-publiques/dossier-pratique/dynamiser-la-strategie-rh-dt116/realiser-le-bilan-social-9699/>. (Consulter le 27/03/2016 à 14h53).

Un délégué syndical, témoigne: Les éléments chiffrés du bilan social servent de base pour discuter avec la direction, faire savoir à l'entreprise ce qui va bien mais aussi ce qui peut être amélioré ». ¹⁴

3-2- l'exploitation et l'utilité des données du bilan social :

L'exploitation du bilan social passe par la communication du bilan à tous les services. Des réunions d'échanges avec les chefs de service et la direction des RH permettent de dégager les priorités, d'expliquer les résultats, de faire passer des messages et d'informer.

En tant qu'outil de gestion des ressources humaines, le bilan social offre une photographie du personnel à un instant précis et permet ainsi de faciliter la mise en place des outils de gestion des ressources humaines et de planification, il est donc au service du : dialogue social, de la GPEC et du changement organisationnel. Il est considéré ainsi comme un outil du marketing social.

3-2-1- le bilan social au service Dialogue social : Trop d'entreprises considèrent encore le bilan social comme une simple obligation légale sans intérêt. Pourtant, c'est un outil de concertation où son instauration puis sa diffusion est l'occasion de créer une dynamique qui favorise le dialogue social avec les représentants du personnel puisqu'il fournit des données claires et objectives sur le personnel ainsi que sur sa gestion au sein de l'organisation.

Ainsi que la diffusion de ce document auprès du salarié, permettant une meilleure lisibilité d'informations actualisées sur l'ensemble de sa rémunération, ses périphériques et les avantages sociaux. Ce document est l'occasion pour le manager d'échanger avec le salarié (à l'occasion de l'entretien annuel), ce qui permet d'enrichir et améliorer le dialogue social.

3-2-2-le bilan social au service de la GPEC : la GPEC est un formidable outil de pilotage car elle permet à l'entreprise de projeter la gestion de ses ressources humaines dans le temps. Elle incite les responsables RH à dépasser les problématiques du quotidien.

L'analyse des données du bilan social permet de connaître et de repérer les axes stratégiques de la GPEC, de façon précise et fiable, à un instant donné. Par exemple, la nature et le volume

¹⁴ <http://www.network-counsels.com/cours-internet>. (Publié le 04/06/ 2014 consulté le 12/03/2016).

des compétences disponibles dans l'entreprise, non seulement de vérifier la pertinence des ressources dont dispose l'entreprise, mais aussi de déterminer les besoins éventuels en formation, en recrutement de la population salariée pour les mois à venir.

Quelques exemples sur les axes stratégiques de la GPEC repérés dans l'analyse du bilan social de l'entreprise **Adecco France** qui sont les suivants:

- a. **Le recrutement** : L'entreprise doit inscrire le recrutement dans le cadre de la politique sociale et des possibilités de développement qu'elle peut offrir aux futurs salariés.
Afin d'assurer un recrutement équitable pour l'entreprise, ou il serait intéressant de viser l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes, cela dépend bien évidemment de la situation de l'entreprise. Le recrutement est un axe stratégique important de la GPEC.
- b. **La mobilité** : Il existe plusieurs types de mobilités, ici on retient uniquement la mobilité géographique, dès lors que la fusion d'Adecco et Adia était faite, la mobilité à augmenter chez l'entreprise, les employés sont partagés dans différentes villes, ou même région.
- c. **La formation** : La formation ne doit pas être exclusivement consacrée au fonctionnement dans le poste occupé mais est une composante essentielle de la gestion prévisionnelle, la formation doit être intégrée au projet de l'entreprise.

La formation est comprise comme un réel vecteur d'adaptation de l'individu à l'entreprise et de l'entreprise à l'environnement économique. Il est important dans le cas d'Adecco France de revoir la distribution des formations concernant les hommes et les femmes dans un premier temps, et de revoir les besoins de l'entreprise par la suite ».¹⁵

3-2-3- le bilan social et le changement organisationnel : l'analyse des données du bilan social peut intervenir dans la démarche du changement organisationnel, car il existe des facteurs internes tel que l'absentéisme, le turnover et l'inégalité professionnelle qui baissent la performance des salariés, ce qui peut amener le DRH à opter pour des changements organisationnels.

¹⁵ MOSTEFAOUI, (Imène) : *Dossier Pratiques Ressources Humaines HMPYTT44 : le bilan social de l'entreprise Adecco France*, mémoire de master 02 en Psychologie Sociale et du Travail et Ingénierie des Ressources Humaines, Université Nice SOPHIA ANTIPOLIS, 2015, p09.

3-2-4- le bilan social un outil du marketing social : ¹⁶ Concernant « l'esprit de la construction » de cet outil, il faut avoir en tête qu'il aura vocation à être communiqué en interne et en externe. Le bilan social reflétera tant sur le fond, que sur la forme, l'image de l'entreprise. Il peut être considéré comme un outil de marketing social et doit être construit comme tel.

Ainsi une présentation claire, soignée, utilisant la charte graphique de l'entreprise sera appréciée. De même, l'utilisation de couleurs pour chaque rubrique et un déroulement clair de la numérotation des indicateurs faciliteront la navigation dans le document.

Le bilan social doit aussi mettre en lumière la politique de l'entreprise en matière de GRH. Pour cela, on peut imaginer un avant-propos en début de document, qui souligne l'actualité RH et les résultats généraux. Des commentaires au fil des indicateurs peuvent éclaircir, enrichir et mettre en avant certains points.

Donc Le bilan social est un outil de marketing social. À ce titre, la manière de communiquer aura un impact sur l'image que l'on pourra se faire de l'entreprise et de sa gestion des ressources humaines.

3-3- le bilan social et les tableaux de bord sociaux:

Selon MARÇAY, Amélie « *le tableau de bord c'est un outil de visualisation des données clés sur une problématique précise. Par exemple, s'agissant d'une problématique d'absentéisme, des graphiques concernant l'évolution du phénomène au cours du temps, sa répartition selon des causes ou selon certaines populations seront le plus à même de préciser la problématique. Les tableaux de bord sont donc des outils d'aide à la décision. Ils sont par ailleurs composés d'indicateurs* ».

Le bilan social nous ainsi offre ainsi des modèles de tableaux de bord. Dès lors que les indicateurs sont suivis, c'est un formidable outil de pilotage et d'aide à la décision. Permettant de constater et mesurer des écarts entre une situation existante et une situation visée, son utilisation s'inscrit dans l'action.

¹⁶ MARÇAY, Amélie : Op.cit, p.29.

La grande différence entre des tableaux de bord sociaux et le bilan social c'est la fréquence de consultation des indicateurs. Le bilan social est annuel tandis que les tableaux de bord doivent être consultés et analysés régulièrement au cours de l'année. De plus, le bilan social donne une vision relativement macroscopique de l'environnement social, tandis que les tableaux de bord permettent de se focaliser sur du microscopique (un service, un métier, une tranche d'ancienneté...).¹⁷

Le tableau ci -dessous nous montre les principales différences entre le bilan social et le tableau de bord RH.

Tableau I-3 : le bilan social et le TBRH

Les critères	Le bilan social	Le tableau de bord RH
Création	Crée par le ministère du travail (France)	Créé par l'entreprise
Objectif	Favoriser le dialogue social	Aide à la décision
Constat	Statistique	dynamique
Périodicité	Annuelle	Au choix
Informations présentées	S'adaptent aux spécificités de la collectivité Photographie à un instant T+ évolution dans le temps Traitement statistique+ croisement d'indicateurs Informations commentées et présentées visuellement	Informations significatives et rapides ciblées en fonction des points clés de décision des responsables Photographie à un instant T+ évolution dans le temps + projections par rapport à un objectif fixé Traitement statistique et croisement d'indicateurs Informations commentées et présentées visuellement
Destinataire	Membre du comité d'entreprises, déléguées	Déterminés selon le thème du tableau de bord

¹⁷ MARÇAY, Amélie : Op.cit, p.27.

	syndicaux, inspecteur du travail, actionnaire et salariés qui en font la demande.	
Action	Aucune action	Pro action

Source : TAIB, (J P), *tableau de bord de la gestion sociale*, édition DUNOD.

La création et le suivi des tableaux de bord permettent de conserver la source, la définition et le mode de calcul de chaque indicateur, Et de gagner du temps d'une année sur l'autre.

« Les tableaux de bord sont des partenaires indispensables pour aider à l'extraction et donner du sens aux données. Ils permettent d'alimenter une partie des indicateurs du bilan social, mais surtout de les interpréter. Ce sont donc deux outils complémentaires ».¹⁸

3-4-Les insuffisances du bilan social :

Depuis la mise en place du bilan social dans les entreprises, de nombreuses critiques ont été émises à l'encontre de ce dernier, a cette occasion une enquête à été réalisée pour le vingtième anniversaire du bilan social par Véronique ZARDET, maître de conférence à l'Université Lumière Lyon 2.

L'objectif de l'étude était de répondre aux questions suivantes :¹⁹

- Le bilan social, constituant d'abord une obligation pour l'entreprise, est-il utilisé pour le dialogue et l'information, tant auprès des partenaires sociaux internes que des partenaires externes ?
- La crise sociale vécue par bon nombre d'entreprises depuis 1993 a-t-elle contribué à développer l'usage du bilan social ? Pour la prise de décision dans le domaine social ?

Cette recherche porte donc sur l'apport du bilan social à la gestion des ressources humaines et plus spécifiquement au système d'information et de pilotage social selon une méthodologie clinique d'études de cas, complétée par une exploitation quantitative. Enfin, une analyse explicative est développée face au constat d'une dualité bilan social – pilotage social s'achevant par une discussion sur la pérennité du bilan social».

¹⁸ MARÇAY, Amélie : Op.cit, p.28.

¹⁹ BEZIER (P) et autres : « *LE BILAN SOCIAL : UNE MEILLEURE INFORMATION POUR UNE MEILLEURE UTILISATION* », in LES CAHIERS DU DESS MRH, N°03, Janvier, 2001, pp.06-28.

La méthode utilisée dans cette étude est la réalisation d'entretiens semi-directifs avec une trentaine de DRH. Les résultats ont ensuite été traités quantitativement à l'aide du logiciel Sphinx.

L'enquête réalisée aboutit à des conclusions significatives, que nous nous attachons à synthétiser :

- Le bilan social fait aujourd'hui partie des procédures routinières et sa préparation s'est largement automatisée.
- La procédure de consultation aux CE est respectée mais elle suscite peu d'intérêt de la part des partenaires sociaux.
- En ce qui concerne la diffusion du bilan social, il a été constaté une très faible diffusion auprès de l'encadrement, et une absence totale de diffusion auprès des partenaires externes et du personnel.

90 % des entreprises interrogées indiquent l'absence de retour après diffusion, le faible intérêt porté à ces indicateurs et l'absence de décision qui en découle.

- Un seul chapitre du bilan social semble présenter de l'intérêt : le chapitre relatif aux œuvres sociales et aux autres charges, car cette information n'est pas disponible par ailleurs.
- Les indicateurs utilisés pour le pilotage social et la prise de décisions stratégiques et opérationnelles sont très différents du bilan social. Leur périodicité est mensuelle dans 100 % des cas pour au moins une partie des indicateurs. (Bilan social : périodicité annuelle).

Ainsi, « il est frappant de constater que le bilan social ne joue jamais cette fonction d'aide au pilotage ni n'alimente les indicateurs de pilotage social. »

Dans la suite de l'analyse, l'auteur tente d'expliquer cette dualité bilan social –pilotage :

- Tout d'abord, le contenu du bilan social pose problème dans son utilisation tant interne qu'externe. Au plan interne, le contenu du bilan n'a pas été modifié alors que la législation sociale (mensualisation, 35 heures, etc.) n'a cessé d'évoluer ces vingt dernières années.

- De plus, l'excès de données quantitatives et l'absence d'articulation entre les données sociales et économiques de l'entreprise, limitent la portée du bilan social.

Cependant, malgré toutes ces limites, le bilan social subsiste. L'enquête met en évidence deux raisons à cela. D'une part, pour 95 % des entreprises interrogées, le bilan social permet de conserver la mémoire de paramètres sociaux. Comme le voulait la loi originelle, c'est un document rétrospectif qui peut permettre des analyses longitudinales. Ensuite, le bilan social peut jouer une fonction de contrôle social, d'une part par les représentants du personnel, d'autre part, par les pouvoirs publics (inspection du travail). Toutefois, dans la réalité, ce contrôle est loin d'être réel.

A travers ce chapitre nous pouvons constater que le bilan social est un outil indispensable pour le pilotage et la gestion de l'activité RH (informer, prévoir, organiser, décider, mettre en œuvre, et évaluer) au sein de l'entreprise. Il permettra aux dirigeants et aux responsables RH, d'ailleurs, d'améliorer les rapports sociaux internes et de déceler et d'anticiper les éventuels problèmes qui y sont relatifs, afin d'y trouver les solutions adéquates.

Pour contribuer au système d'aide à la décision, le bilan social doit s'enrichir d'outils de gestion tels que les tableaux de bord.

Le bilan social comme un outil de communication et du dialogue social, il est important de le diffuser au plus grand nombre, soit dans sa totalité, soit en présentant les informations clés.

Pour rendre le bilan social utile et reconnu, il faut pouvoir le segmenter au niveau des directions. L'étude par secteur d'activité et leur comparaison transforme le bilan social en un outil dynamique. Pour ce faire, le choix d'indicateurs pertinents est fondamental.

Chapitre II

Chapitre II: le climat social dans une entreprise ; enjeux et perspective :

La performance d'une entreprise ne tient pas seulement à sa productivité et aux bénéfices qu'elle crée. Elle doit tenir aussi à l'importance de la place de l'individu comme véritable capital humain. L'entreprise moderne efficace représente une parfaite adéquation entre son objectifs et les intérêts des différentes parties prenantes.

La prise en compte du climat social prend donc une orientation nouvelle, probablement plus essentielle qu'avant, car un mauvais climat social au sein de l'entreprise peut entraîner des multiples dysfonctionnements, plus ou moins importantes et coûteuses, dans le fonctionnement de celle-ci comme exemple le manque de motivation, défauts dans la production, grève, manque d'engagement... etc.

De ce fait les responsables d'entreprise sont à la recherche de méthodes et de techniques leur permettant d'observer le climat social afin de prévoir son évolution, de limiter les risques des dysfonctionnements sociaux, de faire face à la résistance aux changements et de comprendre les facteurs qui déterminent la confiance des collaborateurs dans leur Direction et leur encadrement et rechercher la meilleure manière de stimuler leur implication maximale, dans de bonnes conditions de satisfaction.

Dans ce chapitre nous allons exposer les différents enjeux et perspectives du climat social.

Ce chapitre est réparti en trois sections comme suit :

1. les approches théoriques du climat social dans une entreprise ; dont nous allons aborder les différentes théories du climat social, la définition du climat social et les facteurs influençant le climat social.
2. L'évaluation du climat social dans une entreprise ; dont nous allons donner les différentes approches qui caractérisent la mesure du climat social, les principaux indicateurs et outils de mesure du climat social.
3. L'amélioration du climat social dans une entreprise ; dont nous allons parler des enjeux du climat social, le rôle du DRH pour assurer un bon climat social et du bilan social comme un outil au service du climat social.

Section01 : les approches théoriques du climat social dans une entreprise :

1-1-Qu'est ce qu'un climat social ?

La notion du « climat social » est rarement définie et figure parmi les thématiques les moins étudiées, pourtant, ce concept a pris depuis des années une place primordiale dans le management des ressources humaines. Car c'est en partie du climat social que dépendront la compétitivité et l'attractivité d'une entreprise.

La littérature scientifique consacré au climat social nous fournit également un grand nombre d'expressions qui caractérisent le climat social telles que « ensemble de circonstances dans lesquelles on vit ensemble », « ambiance et moral » ou encore selon Lewin « atmosphère sociale » ou « conditions de vie »...etc.

Le climat social renvoie « d'après Fourgous & Iturralde (1991) « à l'ensemble de caractéristiques objectives et relativement permanentes de l'organisation perçues par les individus appartenant à l'organisation, qui servent à lui donner une personnalité et qui influencent le comportement et les attitudes de ses membres ». Ils s'accordent à lier le niveau de satisfaction des individus à l'évaluation du climat que font ces derniers et ce en fonction de leurs attentes et de leurs besoins ».¹

Selon le dictionnaire des ressources humaines *Le climat social c'est l'Ensemble des attitudes positives et négatives qui affectent le moral et le travail des salariés dans une organisation. Évaluation de l'état des relations sociales et du travail au sein d'une organisation.*²

Le climat social d'une entreprise, ainsi défini par BOUILLERCE, (B) et ESTAY (C) comme *le niveau de bien-être des salariés. Il est révélé à l'aide de trois attitudes que sont la satisfaction, l'implication et la motivation des individus. Il existe une association forte entre un climat social apaisé et le niveau de performance de l'entreprise.*³

¹ El Maguiri, (D) et IBENRISSOUL (N) : « Etude de l'impact du climat social de l'entreprise sur l'implication des salariés : Etude de cas d'une entreprise marocaine », in International Journal of Innovation and Scientific Research, mai, 2014, pp.94-115.

² Dictionnaire des ressources humaines 6e édition, PERRITI(J.M), Vuibert, 2011, P59

³ BOUILLERCE, (B) et ESTAY (C) : « Motiver les salariés Du climat social à l'épargne salariale ! », éditions AFNOR, 2010, p.03.

Résumons donc, le concept du « climat social » réfère aux perceptions des individus, en fonction de leurs attentes et de leurs besoins qui ont vis-à-vis leur entreprise, de sa politique social, de la structuration des tâches et de l'efficacité du style de management appliqué, etc.

Le climat social est considéré comme un baromètre qui reflète le degré de la satisfaction, la motivation et l'implication des collaborateurs, ainsi que l'état des relations entre les salariés et leur travail, des relations entre collaborateurs de même niveau hiérarchique ou de niveaux hiérarchiques différents. En gros, c'est le moral qui règne dans l'entreprise.

En fait, la définition du climat social varie en fonction des dimensions jugées importantes pour créer le climat, des variables contenues dans ses dimensions et des techniques de mesure employées.

1-2- analyse des théories du climat social dans une entreprise :

L'utilisation du concept de climat social, ou climat organisationnel et la formulation de ses définitions ont évolué au cours des années et à travers différentes recherches.

L'évolution historique du climat social marquera son développement à partir des années cinquante, dans les travaux sur le comportement organisationnel. Où le mouvement des relations humaines fut le premier à avoir tenté de mettre la lumière sur la dimension humaine et sociale des organisations en considérant que les attitudes affectives et relationnelles ont plus d'impact sur le développement économique que les conditions matérielles.

D'abord, l'idée du « climat social » ou « atmosphère sociale » prit racine à 1939 dans les expérimentations de trois auteurs anglo-saxons Lewine Lippitt et White dans leur article « Patterns Of Agressive Behavior in Experimentally Created Social Climate » publié dans le journal de la psychologie sociale. Cette étude à tenter de démontrer le lien entre L'environnement socio-psychologique ou climat d'un groupe de travail et l'efficacité de ce dernier, qui résulte que l'environnement de travail exerce un influencer sur la personne et que le climat collectif tel qu'il est perçu par les membres d'une organisation peut avoir plus d'influence sur les comportements de ces derniers que les caractéristiques individuelles.⁴

⁴ BRUNET, (L) et SAVOIE, (A) : « Climat organisationnel et la culture organisationnelle : apports distincts ou redondance », in Revue québécoise de psychologie, 2000, pp.179-200.

plusieurs sociologues et psychologues comme Hubert Landier, Claude Levy Leboyer et Jean Marie Peretti sont intéressés de très près à l'analyse et la mesure du climat social au sein de l'entreprise. Plusieurs autres auteurs ont écrit un certain nombre d'ouvrages sur ce thème du climat social et ses déterminants. Ils sont inspirés dans leurs travaux des questionnaires de Halpin et Croft (1963) «Organizational Climate Description Questionnaire» (OCDQ), même que de la théorie de Lewin (1951).

1-3-1- la théorie de Lewin :

La théorie de Lewin postule que le comportement (C) de l'individu subit l'influence de sa personnalité propre (P) (aptitudes, caractéristiques physique et psychologiques) et celle de son environnement (E) qui l'entoure. Ainsi, les variables organisationnelles interagissent avec la personnalité des individus pour produire les perceptions des attributs organisationnelles.

D'où la formule : $C = f(P \times E)$

En effet, la façon dont un individu se comporte au travail ne dépend pas seulement de ses caractéristiques personnelles mais aussi de la façon dont il perçoit son climat de travail et les constituants de son organisation. Il est donc important pour le chargé des ressources humaines de diagnostiquer et de comprendre comment les collaborateurs perçoivent le climat de leur entreprise et quels sont les facteurs qui l'influencent.⁵

1-3-2- les théories de Halpin et Croft :

Pour concevoir leur questionnaire (OCDQ), Halpin et Croft se sont inspirés des études sur le comportement des leaders, leurs théories reposent sur les deux principes suivants:

- 1) La façon dont le leader se comporte est moins importante que la façon dont les membres du groupe perçoivent ses comportements. Les perceptions du comportement du leader détermineront le comportement des membres du groupe et dès lors, fourniront une mesure du climat organisationnel.
- 2) Un déterminant essentiel de l'efficacité d'une organisation est l'habileté du dirigeant à créer un climat dans lequel lui et les autres membres du groupe peuvent initier et compléter des comportements de leadership.

⁵Annick, (H) : *toute la fonction ressources humaines*, édition DUNOD, 3ème édition, 2016, p.303.

En somme, Le comportement des individus est influencé par la perception qu'ils ont de leur environnement de travail qui est, lui-même, grandement déterminé par celui des cadres de l'entreprise. La version finale du OCDQ comprend huit dimensions d'analyse du climat social, quatre concernent le comportement des individus (cohésion du groupe, interférences du supérieur, moral du personnel, relations sociales) et quatre concernent le comportement du supérieur (relations formelles et impersonnelles avec le personnel, confiance, considération, accent sur la production).⁶

Pour Halpin et Croft, il existerait, donc six types de climats (ouvert, autonome, contrôlé, familial, paternel et fermé). Les trois premiers types de climat se regroupent sous l'appellation "climat ouvert" et les trois autres sous l'appellation "climat fermé". Un climat "ouvert" caractérise les organisations qui se dirigent de façon dynamique vers l'atteinte de leurs objectifs. Les individus qui y travaillent semblent aussi satisfaits des relations humaines que de l'accent mis sur la tâche et la production. En fait, l'authenticité des comportements de part et d'autre s'avère la caractéristique principale de ce type de climat. Et Un climat de type "fermé" dans une organisation révèle un degré d'apathie chez tous les membres de l'organisation. Ceux-ci dénoncent une insatisfaction tant au niveau des relations humaines qu'au niveau de leur travail.

1-3-3- la théorie de Likert :

Les fondements de la théorie du climat organisationnel de Likert s'apparentent à ceux dont se sont inspirés Halpin et Croft.⁷ Cette théorie repose sur trois niveaux d'analyse du climat social à savoir: l'organisation, le groupe et l'employé en mettant l'accent sur le rôle des interactions individuelles au niveau du groupe dans la définition du climat social.

En effet, pour Likert, le climat social et le leadership sont les variables causales principales qui déterminent la façon dont les individus interagissent individuellement et en groupe pour être productif.

En 1974, Likert regroupe les indicateurs du climat organisationnel sous trois types de variables :

⁶ BRUNET, (L) et SAVOIE, (A), Op.cit, pp.179-200.

⁷ Ibid., pp.179-200.

- a. **les variables causales** sous le contrôle de l'administration de l'organisation déterminant la structure de l'organisation, le style de leadership, les objectifs, les politiques et les directives à l'endroit des différents groupes de l'organisation ;
- b. **les variables intermédiaires** résultant des interactions en groupes ou individuellement : elles reflètent les attitudes, les motivations et les perceptions qui influencent le comportement adopté.
- c. Enfin, l'efficacité de l'organisation est liée aux variables du contexte par les effets que ces dernières produisent qu'il qualifie de **variables finales** telles que le taux d'absentéisme, le taux de turn-over, la productivité et le rendement, le degré d'engagement des acteurs...etc.

Likert a identifié par la suite quatre types de climat social qui correspondent à quatre systèmes de management où chacun produit des effets différents sur l'efficacité de l'organisation :

- a. **Le climat autoritaire-exploiteur**: Dans ce type de climat, l'organisation est gérée par le management, par la contrainte et la peur. La communication est verticale et unidirectionnelle. Le niveau supérieur prend toutes les décisions sans consulter le personnel avec qui il entretient peu de relations basées sur la méfiance ce qui crée une grande distance psychologique entre les deux parties.
- b. **Le climat autoritaire-participatif**: Le management a une confiance condescendante en son personnel et ne délègue que la prise de décisions mineures aux niveaux inférieurs. Les informations qui remontent vers le haut sont limitées en termes de qualité et de quantité car seules celles qui conviennent au sommet remontent vers le haut. Le contrôle est aussi délégué parfois au niveau inférieur, mais le système de récompense et de punition est également utilisé comme dans tous les systèmes autoritaires.
- c. **Le climat consultatif** : Dans ce type d'organisation, le management a une confiance moyenne dans son personnel avec qui il s'efforce de maintenir une communication dans les deux sens. Les décisions importantes sont prises au sommet, mais les décisions qui relèvent de la gestion quotidienne du travail sont déléguées aux niveaux inférieurs. Le contrôle est également délégué aux niveaux intermédiaires et inférieurs qui permettent de prévaloir un certain degré de responsabilité. Ce type de climat plutôt

dynamique est souvent observé dans les organisations dont la politique de gestion est basée sur l'atteinte des objectifs.

- d. **Le climat participatif** : Caractérisé par des relations entre hiérarchie et le personnel, basées sur la confiance et par conséquent, la prise de décision est répartie entre tous les niveaux. La communication est multidirectionnelle horizontalement et verticalement. La structure hiérarchique de l'organisation intègre différentes unités de travail qui participent au processus de la prise de décision (cadres, chefs d'équipe, directeurs de département..) qui assurent le relais entre le sommet et le personnel au niveau de la prise de décision.

En fonction de cette classification des différents types de climat, les recherches de Likert ont démontré que les organisations qui s'approchent vers un climat participatif obtiennent une efficacité de 20% à 40% supérieure à celles qui se situent près du climat autoritaire, grâce à leur processus participatif qui encourage le partage des compétences qui selon lui est le meilleur moyen d'éviter les conflits sociaux au sein de l'organisation.

1-4- les facteurs influençant le climat social :

Le climat social est très différent d'une entreprise à l'autre, des facteurs multiples et d'une extrême variété vont déterminer le contexte dans lequel le climat et l'ambiance de travail vont prendre corps et se manifester.

Ces facteurs peuvent influencer positivement ou négativement sur le climat de travail dans une entreprise. On distingue principalement deux grands facteurs : les facteurs physiques et les facteurs organisationnels.

1-4-1- les facteurs physiques :⁸

L'environnement de l'entreprise exagère l'importance des facteurs qui ont de nature externes, où les comportements et les perceptions des individus et des groupes sont soumis à l'influence de l'environnement tels que :

- a. **La situation géographique.**
- b. **Situation de l'emploi.**
- c. **Situation économique.**
- d. **La taille et la structure de l'entreprise** : L'approche de la notion de climat social est évidemment différente dans une société multinationale ou dans une PME. Quand la

⁸ Annick, (H) : Op.cit, p.304.

taille s'accroît, le niveau de coordination et de communication entre les membres diminue et la spécialisation de chacun est plus poussée. Ce qui entraîne: Une diminution des satisfactions individuelles, Une diminution de la cohésion interne, Un accroissement de l'absentéisme, des retards et Une instabilité du personnel.

e. La nature de la production : Il existe des schémas d'attitudes de comportement qui sont liés à tel ou tel type d'activité, industrielle ou commerciale. On pourrait presque évoquer une sorte de «mentalité collective» faite elle-même de toutes sortes de réflexes, d'habitudes de pensée acquises dans le milieu professionnel.

f. Composition des effectifs de l'entreprise : Le personnel d'une entreprise n'est pas homogène. Le climat peut être très variable suivant: Les catégories socioprofessionnelles, Les genres, Les origines ethniques et les âges.

1-4-2- les facteurs organisationnels :⁹

a. **Les conditions de travail :** Les notions de conditions de travail et de climat social sont fortement liées: Conditions matérielles (horaires, rémunération, avantages divers), Conditions de vie au travail (chaleur, bruit...) et les Conditions dans lesquelles s'exerce l'activité (degré d'initiative, d'autonomie, de responsabilité, possibilité de formation, de promotion, de développement personnel).

b. **Les styles de management :** Des expériences menées dans ce domaine se sont surtout intéressées à l'influence du style de direction sur la productivité d'un groupe de travail. Celles-ci ont permis de classer en trois groupes la typologie des directions :

- **La conduite autoritaire :** caractérisée par une forte centralisation, une communication hiérarchique et des sanctions, soumis à l'exercice d'un pouvoir centralisé. Dans cette perspective, le chef se préoccupe essentiellement de l'intensité de la production. L'individu est souvent peu satisfait des décisions prises sans connaissance du terrain, ainsi que La satisfaction d'avoir produit du «bon travail» est contrebalancée par des insatisfactions liées à l'absence d'initiative ou de responsabilité.
- **La conduite «laisser faire».** Elle se caractérise par le comportement indifférent du manager à sa fonction, son refus d'organiser la tâche, de prendre des décisions,

⁹ Annick, (H) : Op.cit, p.306.

il laisse le groupe livré à lui-même. La production est faible mais le moral est élevé. Mais cette conduite indifférente peut aussi générer des inquiétudes.

- **La conduite «démocratique».** Le comportement du manager est ici autant tourné vers la production du groupe que vers les individus qui le composent. Sont mises en valeurs, la participation, la réalisation des tâches sur lesquelles chacun a pu s'exprimer. Le comportement démocratique n'est pas synonyme d'abandon des responsabilités. La production, plus limitée que dans l'hypothèse précédente, est cependant meilleure. Les explications avancées sont: la motivation (chacun se sentant davantage pris en considération) et la satisfaction de vivre une expérience en équipe.

c. **Les politiques RH de l'entreprise :** la gestion de rémunération, l'évaluation, l'intégration, la façon de développer les compétences et de gérer les parcours professionnels, ainsi que la communication et le partage de la culture et les valeurs développer par l'entreprise...etc.ont une influence directe sur le climat de l'entreprise. Chacune de ces variables prises isolément est de nature à avoir de l'influence particulière sur le climat de l'organisation. Mais c'est la combinaison entre elles, de chacune d'elles que résulte effectivement le climat.

Ces multiples facteurs peuvent générer des de diverses dysfonctionnements sociaux qui se traduisent par exemple par un absentéisme de courte durée, par des comportements inadéquats, par une baisse de la qualité, une augmentation des vols...etc.

Ces dysfonctionnements inquiets le DRH et les dirigeants, parce qu'elle a un coût financier important. La meilleure façon de la diminuer est de développer l'expression entre les collaborateurs et d'améliorer la qualité du leadership.

Section 02 : l'évaluation du climat social dans une entreprise :

Le climat social couvre plusieurs situations mettant en évidence : le relationnel à l'intérieur des équipes, le relationnel entre les différentes strates hiérarchiques, le niveau de motivation et de performance dans une entreprise, etc. Le DRH doit donc veiller à comprendre et à entretenir un bon climat social à travers la mise en place des indicateurs et des outils de mesure afin de mettre l'accent sur les problèmes sociaux et managériaux et donc par anticipation, de pouvoir corriger, réduire ou prévenir tout dysfonctionnement qui pourrait freiner la bonne marche de l'entreprise.

2-1- les approches qui caractérisent la mesure du climat social :¹⁰

Brunet, (L), dans son ouvrage, intitulé « le climat de travail dans les organisations », a identifié trois approches qui caractérisent l'évaluation et la mesure du climat social ; la mesure multiple des attributs organisationnels, la mesure perceptive des attributs individuels et la mesure perceptive des attributs organisationnels.

2-1-1- La mesure perceptive des attributs individuels :

Définit le climat surtout en fonction des caractéristiques individuelles telles que les valeurs, les besoins, les attitudes ou la satisfaction de l'employé face à son organisation. Il s'agit de voir comment l'individu perçoit son environnement de travail et non pas comment les autres le décrivent.

2-1-2-La mesure multiple des attributs organisationnels :

Consiste à évaluer, de façon objective, l'environnement de l'organisation, c'est-à-dire, sa taille, sa structure, l'établissement des objectifs, l'environnement physique, le style de leadership, etc., et de mettre ces évaluations en relation avec des mesures de productivité ou d'absentéisme, entre autres. Sous ce type de conceptualisation, le climat est défini comme étant un ensemble de caractéristiques qui décrivent une organisation et qui la distinguent des

¹⁰ Brunet, (L) : Op.cit., p.09.

autres, sont relativement stables dans le temps et influencent le comportement des individus dans l'organisation.

2-1-3-La mesure perceptive des attributs organisationnels :

Est celle qui retient notre attention car elle évalue le climat en fonction des perceptions qu'entretiennent les individus à propos de leur environnement de travail. Cette approche à l'avantage de concilier les facteurs organisationnels et les caractéristiques individuelles. Elle définit le climat comme étant la moyenne des perceptions individuelles qu'ont les employés de leur environnement quotidien.

2-2-les principaux indicateurs d'évaluation du climat social de l'entreprise :

On mesure la qualité du climat social de l'entreprise par des indicateurs que l'on récapitule à travers le bilan social et les tableaux de bord sociaux.

Les indicateurs de climat social permettant d'évaluer l'état des relations de travail au sein d'une organisation. Ce sont des instruments de mesure permettant d'apprécier le climat social, non directement appréhendé, dans ses manifestations. Qui sont les suivant:

2-2-1- l'absentéisme :

2-2-1-1- Définition : L'absentéisme est une source de dysfonctionnement, il génère des coûts cachés. Mais certaines absences sont considérées comme «normales» et ne constituent donc pas un dysfonctionnement. L'absentéisme recouvre des types très divers par exemple : absences pour maladie, congé maternité, arrêts pour accident de trajet, congés formation, absences conventionnelles (congés légaux), ...etc.

2-2-1-2- les facteurs générateurs d'absentéisme : Plusieurs enquêtes mener, qui ont visé les facteurs générateurs d'absentéisme ont mis en évidence les causes suivantes :¹¹

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

¹¹ MARTORY (B), CROZET(D) et SOLNIK (B) : *gestion des ressources humaines pilotage social et performances*, édition DUNOD, 9^{ème} édition, 2016, p.204.

- b. **l'âge**: les jeunes (avant 30 ans) sont absents souvent mais pour de courtes périodes. Les salariés âgés s'absentent assez peu souvent mais pour d'assez longues périodes;
- c. **la région**: l'industrie connaît ses taux d'absence les plus forts dans le nord de la France; l'administration et les services à Marseille, en Corse, puis dans la région parisienne.
Enfin, l'absence au travail est la plus faible dans l'ouest du pays;
- d. **les jours de la semaine**:
- e. **la saison**: les absences sont particulièrement importantes en janvier, février, mars puis décembre;
- f. **la taille de l'établissement**: plus l'établissement est important, plus l'absence au travail s'élève;
- g. **le secteur d'activité**: les secteurs où l'absence au travail est la plus importante seraient pour les hommes la production et la première transformation des métaux, l'automobile et les autres matériels de transport, pour les femmes l'automobile, la transformation des métaux et surtout le textile et le caoutchouc;
- h. **la qualification des salariés**: le taux d'absence diminue de façon très nette quand la qualification s'élève.
La connaissance de ces facteurs permet d'apprécier les risques objectivement encourus dans l'entreprise et de juger en conséquence les résultats obtenus.

2-2-1-3- La mesure de l'absentéisme :¹²

L'indicateur d'absentéisme généralement retenu est le suivant :

$$\text{Taux d'absentéisme} = \frac{\text{Heures d'absence pendant une période P}}{\text{Heures théoriques de travail pendant la même période P}}$$

- **Le numérateur** : Il prend en charge les absences considérées comme anormales. c'est-à-dire que sont retirés des absences totales les congés payés légaux et les absences conventionnelles (heures de délégation dans les organes représentatifs, de formation, de congés parentaux...).
- **Le dénominateur** : Il exprime les heures théoriques travaillées, calculées pour un effectif au complet et pour une durée correspondant à l'horaire affiché. Les heures supplémentaires en sont exclues.

¹² MARTORY (B), CROZET(D) et SOLNIK (B) : Op.cit, p.203.

- **La période de référence** : La période la plus utilisée et la plus significative est le mois. des moyennes annuelles peuvent être déterminées sur la base des résultats mensuels.

L'indicateur global d'absentéisme peut être complété par la détermination des indicateurs suivants :

$$\text{L' Absentéisme longue durée} = \frac{\text{Nombres des absences} \rightarrow A \text{ 15 ou 20 jours}}{\text{Heures Théoriques de travail pendant la période}}$$

$$\text{La Durée moyenne des absences} = \frac{\text{Nombres d'heures d'absence sur une période P}}{\text{Nombre moyen des salariés sur la période P}}$$

$$\text{La Fréquence des absences} = \frac{\text{Nombres des absences sur une période P}}{\text{Nombre moyen des salariés sur la période P}}$$

$$\text{Le Micro absentéisme} = \frac{\text{Nombre d'heures d'absence} \geq 3 \text{ jours}}{\text{Heures théoriques de travail pendant la période}}$$

Il y a presque autant de façons de mesurer l'absentéisme qu'il y a d'établissements. Toute publication de tableaux de bord sur l'absentéisme doit commencer par la définition des éléments retenus au numérateur et au dénominateur.

Mesures de gravité :

- Durée totale des absences / Effectif
- Durée moyenne = Nombre total d'h d'absence / Nombre d'absences
- Nombre d'absences / Effectifs
- Nombre d'absents / Effectifs

2-2-2- LE TURN-OVER :

2-2-2-1- définition : La majorité des entreprises subissent le turn-over comme un dysfonctionnement coûteux. Nous appellerons turn-over la rotation du personnel d'une entreprise, c'est- le nombre de départs vers l'extérieur. Il est à noter toutefois que les entreprises de grande taille étudient les départs de leurs salariés vers l'extérieur, ainsi que la

rotation interne des collaborateurs d'un poste vers un autre; le turn-over global étant alors la somme de ces deux phénomènes.

2-2-2-2-Les catégories de départs : Les départs peuvent généralement classés en trois catégories :¹³

1. **Départs du fait de l'entreprise:** manque d'aptitude, sanction, licenciement pour raisons économiques : baisse de production, activités saisonnières, autres raisons.
2. **Départs du fait des collaborateurs:** non maîtrisables par l'entreprise (maladie, accidents, mariage, grossesse, déménagement, retraite, décès), maîtrisables par l'entreprise (rémunération, horaires de travail, conditions générales de travail, promotion externe).
3. **Départs pour raisons inconnues:** tous les cas qui n'ont pas été classés précédemment.

2-2-2-3- le mode de calcul du taux de turn-over : Le taux de rotation peut être déterminé en interne ou en externe. Il se calcule généralement à partir du rapport suivant :

$$\text{Taux de turn over} = \frac{\text{Nombre de collaborateur partis durant l'année N}}{\text{Nombre de collaborateurs au 1 janvier de l'année N}} \times 100$$

Ou dans certains cas :

$$\text{Taux de turn over} = \frac{\text{Nombre de collaborateur partis durant l'année N}}{\text{Nombre moyen de collaborateurs durant l'année N}} \times 100$$

Le taux de stabilité du personnel peut être déterminé de la façon suivante :

$$\text{Taux de stabilité global} = \frac{\text{Nombre de collaborateurs dont l'ancienneté est supérieure a x}}{\text{Nombre moyen de collaborateurs de l'année (N - x)}} \times 100$$

x étant le nombre d'années correspondant à une ancienneté jugée significative.

Le simple examen des différents indicateurs permet de dégager, avant toute étude plus poussée, les causes les plus significatives de turn-over; par exemple:

¹³ MARTORY (B), CROZET(D) et SOLNIK (B) : Op.cit, p.209.

- un taux de rotation élevé de populations de faible ancienneté révèle les problèmes d'intégration des nouveaux entrants;
- des résultats sensiblement différents par établissements pour les mêmes catégories traduisent les problèmes locaux de relations sociales ou l'impact des conditions d'environnement.¹⁴

Le turn-over peut s'avérer coûteux (coûts de remplacement, de formation et d'apprentissage, coûts de non vente, de perte de clientèle, ...). De cet effet, La fonction ressources humaines doit mettre en place les moyens qui lui permettront d'avoir une connaissance aussi affinée que possible des causes de départs.

2-2-3- LES CONFLITS SOCIAUX :

2-2-3-1- définition : Le conflit est un élément permanent du vécu de toute entreprise. Lorsque le conflit devient aigu, on se retrouve dans une situation de crise ou de conflit ouvert, qui se traduit par la rupture de la communication ou au contraire, provoque l'engagement du débat sur la place publique. La grève est une forme particulière de crise ou de conflit ouvert.

2-2-3-2- les types de conflits : Le conflit peut être défini alors comme la divergence des intérêts, des prétentions et des perspectives. On peut distinguer trois formes de conflits :

- a. **Le conflit individuel** : Il trouve sa source dans des oppositions entre salariés pour des raisons essentiellement psychologiques mettant en cause des individus. Il est une réalité de la vie des organisations, mais n'engendre généralement que des perturbations mineures.
- b. **Le conflit organisationnel** : Le fonctionnement d'une organisation peut susciter la naissance de conflits qui mettent en cause deux individus ou bien deux ou plusieurs groupes: services, départements, usines et sièges.
- c. **Le conflit collectif** Il ne constitue pas la somme de litiges individuels mais oppose les catégories ou classes sociales définies en fonction de leur rapport avec la production

¹⁴ MARTORY (B), CROZET(D) et SOLNIK (B) : Op.cit, p.211.

2-2-3-3-La mesure de la conflictualité :¹⁵

Les indicateurs de crise La grève est le témoignage le plus patent de l'existence d'un conflit.

La grève : L'indicateur le plus classique est le taux de propension à la grève.

$$\text{Taux de propension} = \frac{\text{nombre de journées (ou d'heures) perdues pour fait de grève}}{\text{nombre de salariés du (ou des) établissement(s) touché(s) par le conflit}}$$

Au niveau d'une unité, il est intéressant de dégager deux ratios dont le produit donne la propension à la grève :

$$\text{Taux de concentration conflictuelle} = \frac{\text{Nombre de grévistes}}{\text{effectif à la période du conflit}}$$

$$\text{Intensité conflictuelle} = \frac{\text{nombre de journées (ou d'heures) perdues}}{\text{Nombre de grévistes}}$$

Tout conflit, quel que soit sa nature, pénalise l'organisation qui le supporte. Plusieurs coûts sont à retenir : Les pertes de production Les pertes de clientèles, Les coûts de perturbation engendrés par le conflit, Les coûts de maintien de la structure physique et humaine, La dégradation du climat social.

2-2-4- LES ACCIDENTS DU TRAVAIL :

2-2-4-1- les types d'origine des accidents du travail : Comme pour les autres types de dysfonctionnements, le taux d'accidents du travail peut être envisagé à la fois comme une perturbation et comme le révélateur d'un mauvais état du système social de l'organisation qui le supporte. Les accidents qui affectent les salariés peuvent avoir quatre types d'origine:

- a) l'existence de produits présentant un caractère dangereux;
- b) l'utilisation des machines et équipements;
- c) la mise en œuvre des processus de production;
- d) l'activité des salariés eux-mêmes, indépendamment des facteurs énoncés ci-dessus.

¹⁵ MARTORY (B), CROZET(D) et SOLNIK (B) : Op.cit, p.219.

2-2-4-2-Mesure de la fréquence et de la gravité des accidents du travail et de maladies :¹⁶

Deux indicateurs permettent de restituer l'état de la sécurité du travail dans une Entreprise ou une branche : le taux de gravité et le taux de fréquence. Ces indicateurs diffèrent selon les pays.

Taux de fréquence: nombre d'accidents «avec arrêt» par million d'heures de travail.

Taux de gravité: nombre de journées perdues par mille heures de travail.

Indice de gravité: Indique le nombre de jours non travaillés par type d'accident.

$$\text{Rapport} = \frac{\text{total des taux d'incapacité permanente}}{\text{total des heures travaillées}} \times 1000000$$

$$\text{coût du risque} = \frac{\text{total des prestations}}{\text{total des salaires}} \times 100$$

L'accident de travail est un événement lié à l'action professionnelle de façon directe ou indirecte (cas des trajets), sa mesure permet de corriger les situations de travail dangereuses : éliminer les dangers à la source, protéger les individus,...etc.

2-3- les outils d'évaluation du climat social de l'entreprise :

Les méthodes et outils d'analyse des risques sociaux et de mesure des dysfonctionnements liés aux conditions de travail sont multiplies et variés. Quoique leur fondement commun réside dans l'idée de mise en place d'un système d'information social permettant d'effectuer un suivi précis, préventif et prévisionnel. On se contentera d'en exposer, ci-après, deux seulement, que nous considérons plus représentatif, à savoir : l'audit social et les enquêtes d'opinions.

2-3-1- les enquêtes d'opinions :

2-3-1-1-définition: Un baromètre social est un questionnaire (au format papier ou électronique) qui est transmis de manière anonyme et confidentielle à l'ensemble ou partie des individus afin de mesurer leur perception sur tel ou tel aspect de la vie sociale ou de la politique de leur entreprise.

¹⁶ MARTORY (B), CROZET(D) et SOLNIK (B) : Op.cit, p.221.

Il s'agit alors de savoir quelles sont les réactions internes face à tel ou tel changement important ou à tel événement de la vie de l'entreprise qui touche en profondeur l'image que les salariés se font de celle-ci. Il s'agit de savoir si les salariés s'estiment satisfaits ou non des conditions d'emploi que leur offre l'entreprise. On en vient ainsi à parler de « marketing social ». ¹⁷

2-3-1-2-Les étapes de mise en œuvre d'une enquête d'opinion : Les entreprises peuvent se lancer dans une enquête d'opinion pour mieux comprendre les causes de tensions sociales récemment apparues, recueillir les réactions du personnel concernant telle décision de la direction ou telle évolution ayant un impact sur les conditions d'emploi, mieux connaître les réactions que suscite l'entreprise en vue de promouvoir une image attractive d'elle-même ainsi que pour comparer le climat social entre différents établissements ou différentes filiales de l'entreprise, au plan national ou international. ¹⁸

Les étapes de mise en œuvre d'une telle enquête sont : ¹⁹

- a. **La conception du questionnaire** personnalisé (généralement par un groupe pluridisciplinaire) permettant de dégager des thèmes généraux en fonction des spécificités de l'entreprise ; Cette conception utilise des modèles référentiels comme base de travail. Une étude préalable des problématiques de l'entreprise peut être faite. Il est important de bien spécifier par question les objectifs recherchés.
- b. **La validation du questionnaire** par test de compréhension et de cohérence des réponses auprès d'un panel représentatif de la composition de l'entreprise,
- c. **La mise au point et la validation finale du questionnaire**
- d. **Une communication officielle** de la direction sur l'importance de l'étude et de la participation préalable et accompagnant l'envoi du questionnaire à l'idéal au domicile privé.

¹⁷ LANDIER, (H) : *Evaluer le climat social de votre entreprise : Mesurer le désengagement et y remédier*, éditions d'Organisations, 2008, p.136.

¹⁸ Ibid., p137.

¹⁹ LUIS, (C) : « L'analyse du climat social », in revue INFOQUALITE : Lettre d'information du management par la qualité, N°33, novembre, 2014, pp.01-03.

- e. **Le retour des questionnaires** vers une instance indépendante, par exemple par enveloppe T vers une société chargée de l'enquête, ou par l'utilisation d'un logiciel dédié aux enquêtes en ligne.
- f. **La saisie des réponses** par l'entreprise d'enquête de manière à ce qu'aucune identification graphologique ne puisse être faite et en excluant le regard individuel,
- g. **La présentation des résultats** sous forme d'étude quantitative et qualitative. Une fois analysées les réponses, il faut se poser la question "comment s'améliorer ?" en mettant en place des outils adaptés et en réalisant une analyse des processus organisationnels.

2-3-1-3-les types enquêtes d'opinions : Les enquêtes disponibles sont multiples les plus courants sont :²⁰

- a. **La mesure de la satisfaction du personnel :** Il s'agit généralement de réaliser une enquête d'opinion annuelle auprès du personnel sur l'état de leur satisfaction au travail, en général (calcul d'un score global) ou vis-à-vis d'aspects particuliers (rémunération, formation, ...). Chaque entreprise peut concevoir son propre questionnaire. Annexe n°04, reprend les questions du Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ).
- b. **La mesure de l'implication du personnel:** plus rare dans son utilisation en tant qu'indicateur de tableau de bord, cet indicateur peut permettre de mesurer le degré d'implication du personnel, à travers un score global. L'annexe n°05 reprend le célèbre OCQ (Organizational Commitment Questionnaire).

2-3-2- l'audit du climat social :

2-3-2-1- définition : Un audit du climat social est une photographie en temps réel de l'état social d'une organisation qui permet de déceler les axes de progrès afin de la rendre plus efficiente dans la gestion de ses ressources humaines. L'audit du climat social est donc une démarche qui permet à l'aide d'indicateurs, d'en tirer des écarts en se basant sur un référentiel. Ce qui permet d'établir un diagnostic précis des éventuels problèmes d'ordre social et de proposer des recommandations pour améliorer les politiques sociales et entraver l'évolution de l'entreprise.

²⁰ Voir en annexe n°04 et annexe n°05.

Les indicateurs qu'on utilise dans cet audit sont nombreux et concernent tous les aspects de la vie au travail, ils sont liés au fonctionnement de l'entreprise et à la santé et la sécurité des salariés, Temps de travail, Mouvements du personnel, Activités de l'entreprise, Relations sociales, Formation et rémunération, Organisation du travail, Accidents de travail, Maladies professionnelles, Situations dégradées, etc.

Les informations permettant de construire ces indicateurs sont à rechercher notamment dans le bilan social, les procès-verbaux de réunions des instances représentatives du personnel, le rapport périodique de la commission d'hygiène et de sécurité, le rapport annuel du médecin de travail, les outils de suivi de la productivité et de la qualité...

2-3-2-2-Les techniques d'audit social : Deux techniques s'offrent à l'auditeur pour passer ainsi de l'opinion exprimée à la détection des faits précis qui contribuent à l'expliquer : l'enquête qualitative et l'enquête quantitative.

- a. **L'enquête qualitative** consiste à interroger, d'une façon approfondie, un nombre limité de personnes représentatives de la population de référence. Les entretiens seront menés de façon semi-directive afin que la personne interrogée se sente libre de ses réponses, mais aussi de manière à correspondre au référentiel (les indicateurs du bilan social ou tableau de bord RH) qui guide l'auditeur et donc à apporter une réponse aux questions qu'il se pose. Par exemple, il s'agira pour lui de savoir si le sentiment de dégradation des conditions de travail exprimé par les salariés porte sur leurs conditions matérielles ou sur la charge de travail, et si celle-ci résulte d'une insuffisance des effectifs ou d'une organisation du travail défailante.²¹
- b. **L'enquête quantitative** consiste à administrer un questionnaire à tout ou partie de la population de référence, les questions visant à renseigner les différentes lignes du référentiel les plus courants sont les questionnaires de prise de connaissance (QPC), les questionnaires de contrôle interne (QCI).

Le recours à un audit de climat social, ce qui n'est pas du tout la même chose qu'une enquête d'opinion.

²¹ LANDIER, (H) : Op.cit, p.141.

L'enquête par sondage vise à recueillir le point de vue de la population de référence sur la base d'un questionnaire ad hoc. Ce sont les réponses à ces questions qui seront présentées au commanditaire par l'institut de sondage, qu'il s'agisse de résultats bruts ou de tris croisés.

La réalisation d'un audit de climat social suppose, en revanche, que l'enquête auprès des salariés soit réalisée à partir d'un référentiel préalablement étalonné et validé. C'est ce référentiel que le questionnaire soumis aux personnes interviewées visera à documenter, les réponses aux questions n'étant pas fournies au commanditaire et présentant un caractère purement opératoire.

L'enquête d'opinion par sondage vise à recueillir des points de vue subjectifs (par exemple, « 46 % des personnes interrogées estiment que les conditions de travail sont de moins en moins satisfaisantes »).

En revanche, l'audit de climat social vise à passer du constat à l'analyse des causes qui poussent les personnes interrogées à s'exprimer comme elles le font (par exemple, « aucune information n'est donnée aux salariés sur les raisons qui expliquent des procédures nouvelles qu'ils interprètent comme une marque de défiance à leur égard »)

En résumé, l'enquête d'opinion permet de connaître l'appréciation du personnel sur tel ou tel aspect de sa relation avec l'entreprise (qu'il s'agisse de l'hygiène et de la sécurité ou de sa confiance en l'avenir de l'entreprise). En revanche, l'audit de climat social, sur la base d'un référentiel préétabli, permettra de passer de l'impression subjective – l'opinion – à une réalité objective (« Quels sont les faits qui expliquent une telle opinion ? »). Or, c'est cette connaissance des faits objectifs qui importe pour l'entreprise car c'est elle qui permettra ensuite de définir des priorités d'action. Prenons un exemple. L'enquête d'opinion peut laisser apparaître qu'une majorité du personnel estime être soumise à des conditions de travail stressantes. Elle peut détailler les raisons d'un tel sentiment : pression du travail, contrainte de résultats...²²

²² LANDIER, (H) : Op.cit, p.140.

Section03 : l'amélioration du climat social dans une entreprise

3-1- les enjeux du climat social dans une entreprise :

Le climat social s'exprime dans les relations entre l'employeur et salariés concernant les conditions de travail et d'emploi dans l'entreprise il peut s'exprimer ainsi à travers des dialogues, tensions et ou affrontements selon les situations d'entreprise. Il dépend d'un grand nombre de facteurs comme les conditions de rémunération, la sécurité au travail l'emploi, le rythme de production demandé.

En effet, un climat social favorable ou un climat social tendu ou dégradé auront des impacts immédiats sur la performance, la compétitivité, et l'adhésion des personnels aux objectifs l'entreprise. Pour mettre en évidence les enjeux du climat social, nous allons voir les effets positifs pour l'entreprise d'un bon climat social et les conséquences que celui-ci peut provoquer lorsqu'il se dégrade.

3-1-1- les effets positifs d'un bon climat social : Un climat social idéal favorise :

- a. **La satisfaction au travail** : c'est les perceptions positives des individus découlant des attentes de travail et ses composantes. Comme les relations intergroupes, la qualité du leadership, les conditions de travail, la rémunération...etc.
- b. **La motivation** : la motivation résulte de l'interaction entre les attentes des individus et les valeurs attribuées à l'activité. L'individu sera motivé lorsqu'il arrive à satisfaire ses besoins au travail.
- c. **Le transfert des compétences** : la compétence c'est l'ensemble de connaissances et de savoir. L'apprentissage et le transfert du savoir et savoir être dans un milieu de travail dépend d'un bon climat social qui encourage la communication et le dialogue entre les individus.
- d. **L'implication, et la fidélisation des employés** : avec les mutations du marché du travail et la concurrence accrue, la fidélisation des employés compétents est devenue une préoccupation majeure des managers, donc l'intérêt est de créer un climat de travail favorable et de rechercher la meilleure manière de stimuler leur implication maximale, car l'implication du salarié se traduit par l'image qui se fait de son réussite personnelle et qui se réalise par la réussite de son entreprise.

- e. **La créativité et la productivité:** la créativité désigne l'innovation, l'introduction de nouvelles techniques et méthodes de travail, et de trouver des solutions originales aux problèmes...etc. qui se manifeste les besoins des travailleurs sont réalisés dans un milieu adapté.

L'expérience montre que les individus qui sont presque toujours motivés à contribuer à ce que les problèmes qu'ils rencontrent, leurs problèmes quotidiens, soient traités et si possible résolus. Et c'est certainement là que résident les plus grands potentiels de gains de productivité à l'avenir, mais aussi de progression au niveau de la qualité des produits et/ou des services.

A cet effet, les managers des entreprises doivent mettre en place des systèmes d'adaptation au milieu de travail, afin d'avoir des bonnes relations de confiance et bénéficier des effets d'un bon climat social, réduire l'absentéisme, le turnover, les conflits, la résistance au changement...etc. et assurer la rentabilité et la survie de l'entreprise.

3-1-2- les conséquences d'un climat social dégradé : l'absence du dialogue, de l'écoute, de la communication, des bonnes conditions du travail...etc. ces phénomènes engendrent un climat social inadapté. Un climat social tendu ou dégradé peut avoir des conséquences néfastes et coûteuses pour l'entreprise et ses collaborateurs.

- a. **Les conflits :** un climat dégradé est générateur de conflits car il met en présence des individus qui sont à un moment donné ou un autre en désaccord. L'entreprise elle-même en tant que structure sociale peut se trouver en situation de conflit.
- b. **Les grèves :** la grève peut être considérée comme un conflit collectif opposant un groupe de salariés et/ou avec ses représentants à un ou plusieurs employeurs. Dans le cas du salaire, le dialogue social, la satisfaction des besoins...etc.
- c. **L'absentéisme :** la dégradation du climat social d'une entreprise, donne naissance à des habitudes encourageant les membres qui en font partie de s'absenter.
- d. **La résistance au changement :** quelque soit la nature du changement en question, son impact au niveau de la gestion des ressources humaines est inévitable. La dégradation du climat social due aux sentiments d'incertitude et d'inquiétude des employés quant à leur avenir professionnel. L'augmentation de la conflictualité et des blocages sociaux. Les résistances au changement peuvent conduire les organisations à des situations de crise et endommager leur équilibre social.

- e. **La démission des travailleurs :** la démission des travailleurs est due au climat de travail. La personne qui quitte son poste de travail est celle qui ne voit pas dans son travail la chance de développement ou d'avancement. Les travailleurs ont toujours besoin d'être reconnues et estimés.
- f. **Le retard au travail :** le retard au travail est une forme d'absentéisme partiel. La relation entre le climat social et le retard au travail c'est la démotivation, car, le salarié est insisté à négliger les exigences du travail et ne les respectent pas, le moment où, il perçoit une sous-estimation de la part de son dirigeant.
- g. **Le stress des travailleurs :** le stress à court durée lié au travail ne pose pas de problème dans la mesure où, il peut encourager les gens à faire de leur mieux. Le risque le plus important pour la sécurité et la santé, à la fois physique et mental. Donc le stress est dû à cause d'un climat social inadapté.
- h. **La démotivation des travailleurs :** l'absence des facteurs de motivation, l'insatisfaction des salariés...etc., sont des problèmes qui ne peuvent pas être adaptés dans toutes les entreprises.

Bien que parmi les effets d'un climat social tendu ou dégradé, la démotivation, cette dernière constitue l'une des phénomènes qui touchent la rentabilité des entreprises. On trouve d'autres effets négatifs et coûteux comme la non-qualité, problèmes de discipline, retards de livraison, manque de communication désengagement, atteintes à l'image de l'entreprise, perte de confiance, risques psychosociaux, dépression, anxiété, suicide...etc., dans ce cas les dirigeants doivent prendre en considération la satisfaction des salariés et mettre en place outils et des pratiques pour avoir un climat social sain.

3-2- Le rôle du DRH pour assurer un bon du climat social dans une entreprise :

Le climat social au sein d'une entreprise peut influencer la réalisation des objectifs visés , donc le DRH doit mettre en place des outils et des pratiques pour avoir un climat social idéal.

Afin d'améliorer le climat social de son entreprise, le DRH doit mettre en place des pratiques qui favorisent et apprécié les salariés, les motiver et assurer la satisfaction de leurs besoins.

Le DRH observe attentivement le climat social de son entreprise afin d'en prévenir toute détérioration ; il doit être capable de faire face aux tensions et aux conflits.il fait vivre les relations social dans leur cadre institutionnel, il règle les problèmes en amont par des rencontres informelles et des discussions fréquentes avec les représentants du personnel avant

qu'ils ne dégénèrent en crise ouverte. Ainsi il veille au respect de l'application des lois et des procédures.²³

Le DRH doit être à l'écoute des questions et besoins d'information et d'échange des collaborateurs et adopter des comportements d'échanges, de dialogue et d'écoute orientés vers l'amélioration de la qualité de vie au travail.

Le DRH doit transmettre la culture et les valeurs de l'entreprise dans le but de développer l'engagement des acteurs dans la résolution des problèmes éventuels et les voies de progrès, de développer ainsi un sentiment d'appartenance à l'entreprise. Il doit créer des conditions d'une ambiance, reconnaître et récompenser les efforts des salariés, mettre en place des outils d'identification des dysfonctionnements sociaux et être capable d'analyser leurs enjeux réels, pour apporter des solutions adéquates. Comme exemple La recherche des véritables origines des conflits doit permettre de dégager des pistes de progrès.

3-3- le bilan social au service du climat social :

Le bilan social est le reflet du climat social existant dans une entreprise. En effet, certains indicateurs tels que le taux de rotation, le taux d'absentéisme démontrent l'engagement et la motivation des salariés, la confiance dans l'avenir et dans la capacité de l'équipe de direction a mené l'entreprise vers la pérennité.

D'autres indicateurs comme le taux de fréquence ou de gravité des accidents du travail démontrent les moyens mis en œuvre par l'organisation afin de préserver la santé et l'intégrité physique de ses collaborateurs.

Tous les indicateurs du bilan social sont des signaux précieux pour évaluer le climat social, la cohésion des équipes de travail, le bien-être ressenti, la qualité de vie au travail.

En outre, le dialogue social facilite les échanges d'information, avec une incidence sur la communication interne qui est, elle-même, un facteur de cohésion sociale et améliore ainsi le climat social. Où L'incompréhension entre les responsables de l'entreprise et syndicats peuvent avoir un effet négatif sur le climat social.

²³ CLAUDE, (B.A) et ANNE (E) : *Gestion des ressources humaines : valeur de l'immatériel*, édition Boeck Supérieur, p.208.

A ce moment là intervient Le bilan social qui se présenté chaque année ou tous les trois ans retrace ces améliorations avec des indicateurs en évolution.il est le pilier du dialogue social car tous les acteurs détiennent les mêmes informations et peuvent prendre les mesures correctrices pour répondre aux échéances futures de l'entreprise.

Un bon climat social est source de productivité au sein d'une entreprise. A travers ce chapitre nous pouvons constater que le climat social est un phénomène difficilement appréciable.

C'est inévitable des attentes des individus et de la perception qu'ils ont de leur entreprise, de sa politique salariale, de sa structure des tâches, du style de management...etc., donc c'est l'atmosphère qui règne dans l'entreprise.

Le rôle joué par le DRH est primordial pour instaurer un bon climat de l'entreprise. Il doit mettre en place des méthodes rationnelles permettant d'évaluer le climat social et de le décomplexer afin d'entretenir de bonnes relations avec les différentes parties prenantes de l'entreprise. Il doit veillera ainsi à assurer:

- une écoute des collaborateurs
- une grande transparence dans la communication (démarche et résultats)
- des actions concrètes, adaptées à la situation et communiquées.

Chapitre III

Chapitre III : l'impact de la mise en œuvre du bilan social sur le climat social dans une entreprise cas de la société ECOMET SAÏDA :

Comme nous l'avons vu dans les deux précédents chapitres, le concept du climat social a aujourd'hui pris une orientation nouvelle, probablement plus essentielle qu'avant dans le management des ressources humaines. Il est devenu un déterminant important de l'équilibre interne et de la performance au sein des entreprises.

Les dirigeants cherchent actuellement de comprendre la notion du climat social, ces principaux composantes et d'adapter les outils RH en identifiant les actions à mettre en œuvre pour améliorer le climat social.

A travers ce chapitre, nous essayerons de mettre en évidence l'influence que peut avoir la conception et l'utilisation du bilan social sur les pratiques RH qui visent à améliorer le climat social. « Cas de l'entreprise ECOMET SAÏDA ».

Nous allons présenter donc dans ce chapitre, la présentation de l'entreprise ECOMET SAÏDA dans une première section et le milieu du déroulement du stage qui est la direction des ressources humaines.

La deuxième section sera consacrée à la méthodologie de recherche que nous avons suivie pour effectuer notre étude.

Dans la troisième section nous allons clôturer par l'analyse des résultats de notre étude, synthèse et suggestions.

Section01 : Présentation de l'organisme d'accueil

1-1-présentation de l'entreprise ECOMET SAÏDA ¹:

L'Entreprise de construction métallique, par abréviation « ECOMET », est une entreprise Publique Economique « E.P.E », Société Par Action, unité du groupe GIL DIVINDUS, filiale mobilier et construction métallique (MCM-DIVINDUS). Elle est localisée au niveau de la ville de Saida, en zone industrielle n°01, sur une superficie de 9430M².

Le capital social de L'ECOMET est de 55.000.000,00DZD.

1-1-1 à propos du groupe GIL DIVINDUS ²:

Le Groupe des Industries Locales (GIL) dénommé DIVINDUS Spa au capital de 14.947.000.000 DZD, est issu de la transformation de la SGP Centre et l'absorption des SGP IPRS, DIPREST, EST/SUD-EST et EL OUEST ainsi que le rattachement de l'EPE WOOD MANUFACTURE.

Le Groupe DIVINDUS, composé d'un portefeuille de quatre-vingt-neuf (89) entreprises, réalise un chiffre d'affaires annuel de 30 milliards de dinars pour un effectif global d'environ 13 200 salariés.

Le Groupe DIVINDUS est diversifié, c'est un portefeuille d'industrie, de services diversifiés, de distribution et d'importation. C'est un portefeuille composé d'EPE de taille PME, voire de petites entreprises, ayant un enclavement territorial prononcé.

Les missions principales de DIVINDUS sont de rentabiliser les fonds publics investis dans ses filiales, de multiplier les activités au plan national en favorisant la sous-traitance et en encourageant l'investissement dans ses filières concernées.

Le groupe a fixé comme principal objectif, de devenir un « moteur » de l'internationalisation de l'entreprise algérienne par l'extension de ses marchés et activités à l'international, emmenant dans son sillage les PME publiques et privées. Le développement du partenariat,

¹ Document interne à l'entreprise.

² <http://www.divindus.com/qui-sommes-nous>. (Consulté le 09/08/2016 à 20h55).

avec des partenaires régionaux, nationaux et internationaux, constituera un des principaux vecteurs de développement, une assise importante de l'organisation et un des objectifs du groupe.

1-1-2- DIVINDUS MCM :

Le groupe GIL DIVINDUS est diversifié, il est composé de douze (12) filiales à savoir : DIVINDUS AMM, CERAM DIVINDUS, DIVINDUS Divers Distributions, DIVINDUS DMC, DIVINDUS CAPREF, TRADING COMPANY, DIVINDUS CETIC, DIVINDUS APMC, PÔLE SUD, DIVINDUS MCM, SOPT ALGERIE et SERUB.

Ce qui nous intéresse le plus c'est la filiales DIVINDUS MCM, elle spécialisée dans la production de : Mobilier métallique, Rayonnage métallique, Fermeture en bois, PVC, métallique, Citernes et Article de ménage en aluminium.

C'est une filiale d'une taille appréciable, elle est composée de neuf (09) sites de production répartis sur cinq wilayas du Centre, de l'Est et de l'Ouest. Avec un effectif de 1086 agents, au chiffre d'affaires de 1,5 milliards de DZD et un total bilan de 5,2 milliards de DZD.³

1-2- historique d'ECOMT SAIDA :

Dans le cadre de la politique de développement économique et sociale, lancée pour répondre aux exigences de l'heure, décidée par le gouvernement la société ECOMET fait créée en 1982 en tant qu'E.P.L sous l'égide de la wilaya de Saida .Elle a obtenue .⁴

- le statut de L'E.P.E/EURL en date du 03 décembre 1995 par décision n°10, acte notarié n°608-97.
- le statut de l'E.P.E SPA en date du 14 juin 2012 par l'assemblée générale extraordinaire.

³ <http://www.divindus.com/nos-filiales/divindus-mcm/>. (Consulté le 09/08/2016 à 22h00).

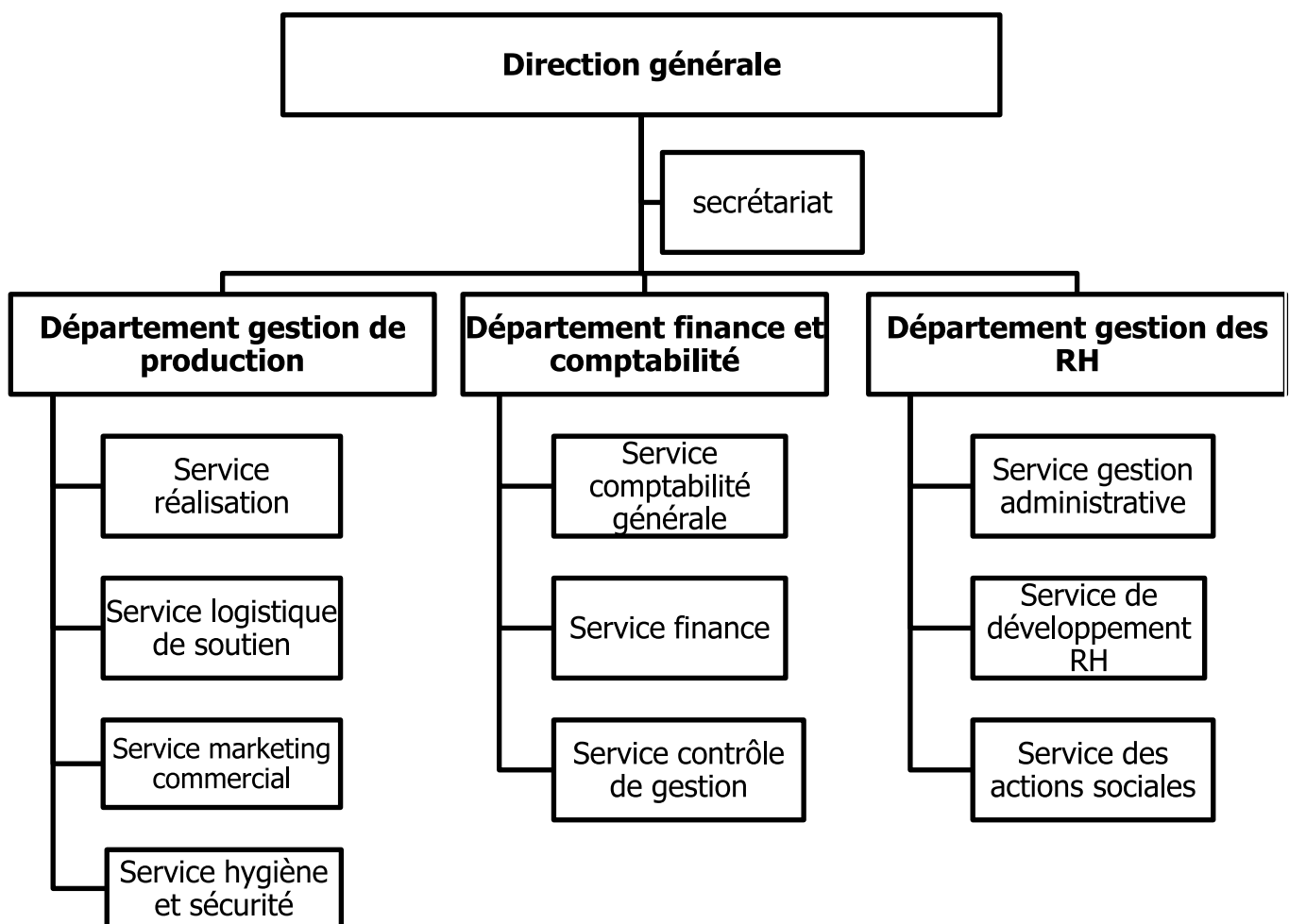
⁴ <http://ecomet.e-monsite.com/>. (Consulté le 10/08/2016 à 14h50).

Aujourd'hui l'entreprise fait partie du portefeuille des entreprises du groupe GIL DIVINDUS issue de la société de gestion et des participations des entreprises locales ouest « S.G.P EL-OUEST ».

1-3- l'organisation de la société ECOMET :

Le Schéma ci-dessous représente l'organigramme de la société ECOMET. À la tête de l'entreprise se trouve la direction générale qui est organisée autour des trois départements dominants ci-après : le département de finance et comptabilité, le département gestion de production et le département gestion des ressources humaines.

Schéma N°III-1 : l'organigramme de la société ECOMET SAIDA.



Source : document interne à l'entreprise.

1-4-l'activité de l'entreprise ECOMET SAIDA :

L'activité principale de l'entreprise est la fabrication et le montage de la charpente métallique à partir des produits sidérurgiques.

En plus de son activité principale, ECOMET exploite d'autres activités secondaires complémentaires, relevant du même domaine des matériaux de construction : tous travaux de ferronnerie, et, elle projette la création d'une unité de génie-civil.

L'ECOMET réalise tout les ouvrages comprenant la charpente métallique à savoir :

- Salle de sport OMS
- Tribune de stade
- Salle de sport au niveau des C.S.P.
- Salle de sport au niveau des établissements scolaires.
- Ateliers
- Piscines
- Halle de stockage.....etc.

Le champ d'intervention de l'entreprise couvre les wilayas de l'ouest et du Sud Ouest du pays :SAIDA, NAAMA, EL-BAYAD, SIDI BEL-ABBES, TLEMCEN, MOSTAGANEM,...

1-5- les missions et les objectifs d'ECOMET :

Les objectifs recherchés par ECOMET sont comme suit :⁵

- La Mise à niveau technologique,
- L'Innovation dans les produits,
- La Formation aux métiers,
- La l'acquisition et la mobilisation de capitaux humains et matériaux pour poursuivre le développement.

Matière d'innovation, il s'agit d'assurer la compétitivité dans un marché ouvert.⁶

⁵ <http://ecomet.e-monsite.com/>. (Consulté le 10/08/2016 à 14h50).

⁶ <http://www.divindus.com/axes-strategiques/>. (Consulté le 10/08/2016 à 19h13).

- Innovation produits pour les mettre aux niveaux des exigences du marché et aux standards des produits importés.
- Innovation dans les processus afin d'améliorer la productivité et réduire les coûts.
- Innovation marketing pour changer l'image de l'entreprise et des produits.

1-6- l'approche de gestion des ressources humaines d'ECOMET :

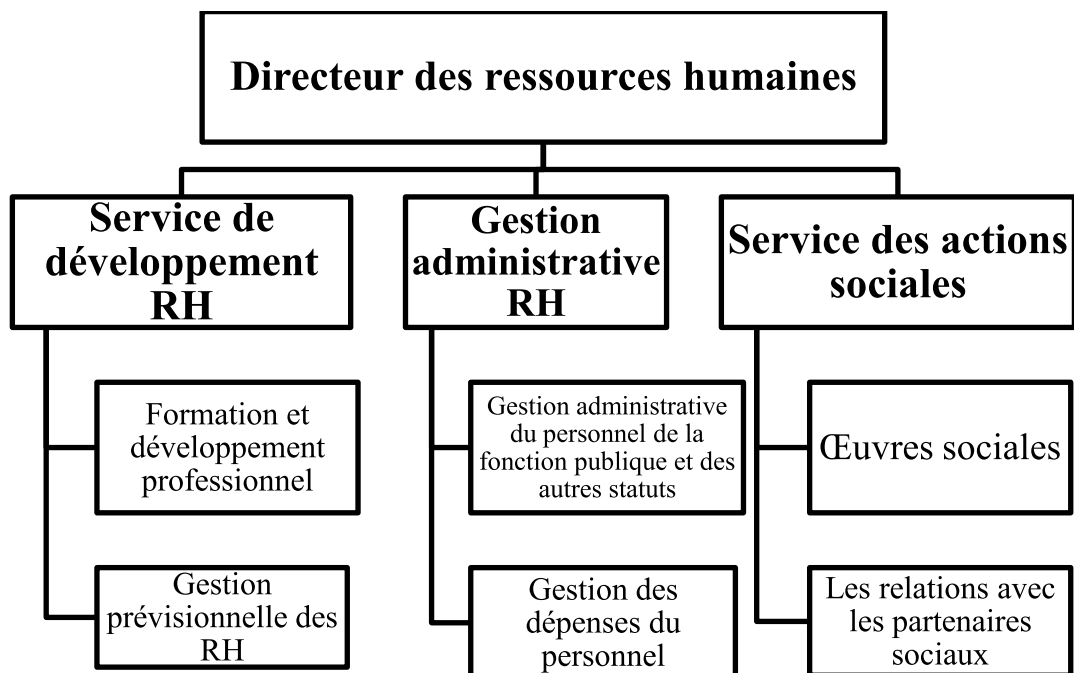
1-6-1-l'organisation de la direction des ressources humaines :

Différentes compétences et fonctions composent la direction des RH d'ECOMET pour atteindre les objectifs préfixés.

Les diverses fonctions regroupées en trois services comme le montre le schéma suivant (N° III-2) :

- Service de gestion administrative.
- Service de développement RH.
- Service des actions sociales.

Schéma N°III-2 : l'organigramme du département des ressources humaines.



Source : service de gestion administrative RH.

1-6-2- les missions du département RH :

La direction des RH de la société ECOMET aura pour tâche principale :

- Élaborer la politique sociale de l'entreprise et veiller à son application une fois adoptée.
- Veiller au respect de la législation sociale, de la convention collective, du règlement intérieur et de procédures internes.
- Gérer l'évolution du personnel notamment par des politiques appropriées en matière de gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences, la formation continue étant le moyen privilégié pour assurer la promotion et la gestion de carrière.
- Veiller à l'élaboration, l'exploitation et la diffusion du bilan social périodique de l'entreprise.
- Veiller à la restauration et le maintien d'un climat de travail sain.

1-6-3- les outils de développement de la fonction RH :

L'entreprise ECOMET compte aujourd'hui à peu près 160 employés, répartis comme suit : tableau (N° III-1)

Tableau N° III-1 : répartition d'effectifs d'ECOMET.

Catégorie du personnel	Personnel permanent	Personnel contractuel	Total global
Cadres dirigeants	3%	0%	3%
Cadres	8%	3%	11%
Maitrise	23%	3%	26%
Exécution	17%	43%	60%
Total	51%	49%	100%

Source : Elaboré par nos soins à l'aide des documents interne à l'entreprise.

Afin de conserver et assurer le développement de son capital humain, le département RH d'ECOMET mis en place les outils suivants :

1-6-3-1-Le système de pilotage RH : Bâtir un système de pilotage RH fait partie des nouvelles attributions de la fonction RH d'ECOMET. Il permet de valoriser la fonction et

de renforcer sa crédibilité auprès de différentes parties de l'entreprise. Ce pilotage consiste à identifier des indicateurs pertinents et concevoir un bilan social lisible, cohérent et structuré, pour montrer la contribution et l'impact des politiques RH sur la stratégie et la création de valeur de l'entreprise.

1-6-3-2-La vielle : c'est un outil nécessaire afin de s'adapter ou prévenir les évolutions de la l'environnement social de l'entreprise et sur les risques et les dysfonctionnements influençant le quotidien de la vie au travail. C'est une nouvelle attribution qui s'inscrit dans une démarche organisée afin de maîtriser le cycle de l'information et renforcer la performance de la fonction RH de l'entreprise.

1-6-3-3- La formation : ECOMET considère la formation comme un des facteurs clés de succès et un outil majeur pour l'atteinte de nos objectifs stratégique.

De ce fait, le département RH lance des programmes de formation selon les objectifs, les besoins et la stratégie de l'ensemble de l'entreprise. Ces programmes de formations touchent l'ensemble des départements et du personnel de l'entreprise.

Pour ce qui de la fonction RH, l'entreprise à pris en charge dix modules, a savoir : la protection sociale, les négociations sociales et communication, Évaluation des performances et préparation de la relève et le bilan social et Tableau de bord des Ressources Humaines ...etc.⁷

L'organisation d'une formation sur le bilan social et Tableau de bord des Ressources Humaines à pour objectifs :⁸

- Construire le système de pilotage RH stratégique de son entreprise.
- Se doter d'indicateurs clés prenant en compte des évolutions des organisations.
- Mettre en place les 4 catégories d'indicateurs pour mesurer : les politiques de Gestion des RH, le climat social, la performance de la fonction RH et la contribution de la fonction RH à la création de valeur de l'entreprise.

⁷ Voir en annexes N° 06 : programme de formation

⁸ Voir en annexe N°07 : détail de formation.

Section02 : la méthodologie de recherche :

Dans cette section nous allons présenter l'objectif et la méthodologie de recherche que nous avons suivie pour effectuer notre étude, ainsi que les outils qui nous ont servi à collecter les données nécessaires a fin d'apporter des réponses à notre problématique et affirmer ou confirmer nos hypothèses.

2-1- l'objectif et le choix de la méthodologie de la recherche :

2-1-1- l'objectif de la recherche :

Notre objectif à travers cette étude consiste de vois d'identifier le lien qui existe entre le bilan social et la notion du climat social, plus précisément la contribution du bilan social comme un outil de gestion des ressources humaines pour améliorer le climat social de l'entreprise.

Nous essayerons de trouver quelles procédures ou plans d'action à adopter pour l'entreprise ECOMET SAÏDA afin d'avoir des relations sociales stables et un climat social favorable ; tout en répondant à la question de l'usage du bilan social pour la bon gestion du capital humain, la détermination des politiques RH et plus particulièrement pour avoir un climat social sain dans l'entreprise

Pour répondre à cette problématique nous avons mené une enquête qualitative, car l'information statistique sur le sujet n'est pas disponible pour nous au niveau de la direction des ressources humaines de la société ECOMET SAÏDA .

2-1-2- la méthode de recherche :

Nous retiendrons pour ce travail de recherche la méthode qualitative en ayant recours aux entretiens auprès des professionnels et des spécialistes dans le domaine RH. Le choix de cette méthode nous semble pertinent dans la mesure où notre travail est basé sur l'étude des perceptions des interviewés à propos l'utilisation du bilan social dans le champ du climat social.

Nous avons opté a des entretiens qui « *consiste en des séances de questionnement adressée à une où plusieurs personnes choisies fortuitement dans le but de collecter les informations*

permettant de confirmer ou d'infirmer les hypothèses de recherche». ⁹ Ils permettent également de s'adapter en cours de la réalisation (selon les réponses, les attitudes, le temps disponible...) et de traiter certains sujets en profondeur.

En effet, les différents entretiens constitueront le mode de collecte principal de l'information, où nous aurons recours à des entretiens semi-directifs.

Dans ce genre d'entretien, l'interrogé aura à répondre le plus directement possible à des questions précises (mais qui restent tout de même assez larges) ; il ne doit dévier du cadre de chaque question ni associer librement selon son inspiration. Le but recherché est de s'informer, mais en même temps de vérifier, à l'aide de questions, des points particuliers liés à certaines hypothèses préétablies. ¹⁰

La méthode qualitative et plus spécifiquement l'entretien semi-directif est vraiment bénéfique et intéressante, elle permet d'avoir le maximum des informations et des données par le contact direct avec les interviewés, Comprendre ce que les interviewés pensent sur notre problématique, ainsi la simplicité et la rapidité d'utilisation.

Après avoir montré l'intérêt qu'il y a à adopter une méthode qualitative pour la réalisation de ce travail de recherche, on va maintenant passer plus particulièrement à la façon dont on a organisé le guide d'entretien.

2-3- le guide d'entretien :

2-3-1-l'élaboration du guide d'entretien :

Le guide d'entretien que nous avons réalisé a pour objectif de mettre en évidence l'effet de l'utilisation et l'analyse des indicateurs du bilan social sur les pratiques des gestion des ressources humaines pour améliorer le climat social de l'entreprise ECOMET SAÏDA .

Pour construire ce guide d'entretien nous avons tout d'abord défini précisément les objectifs de se lancer dans cet étude. Ensuite, nous avons établi les variables à traiter afin de collecter un maximum d'informations.

⁹ CHABANI, (S) et OUACHRINE (H) : *guide de méthodologie de la recherche en sciences sociales*, Taleb impression, 1^{ère} édition, Alger, 2013, p.72.

¹⁰ Ibid., p.73.

Enfin nous avons rédigé le guide d'entretien en classant les sujets à traiter pour avoir une certaine cohérence. A partir d'une grille de questions adaptée aux particularités des catégories des interviewés, nos entretiens visaient plus spécifiquement à connaître les opinions et les perceptions de nos interviewés(es) sur les principaux points suivants :

- Leurs réflexions sur le climat social qui se déroule au sein de l'entreprise ECOMET SAÏDA et l'utilité des moyens et outils utilisés pour le rendre favorable.
- Leurs perceptions par rapport au fonctionnement, l'efficacité et les conséquences de l'utilisation du bilan social.
- L'utilité, les avantages et/ou désavantages du bilan social en comparaison avec d'autres outils de gestion des ressources humaines.
- La position et l'influence de l'utilisation du bilan social dans le champ du climat social.
- Les critiques et les éventuelles propositions d'amélioration du fonctionnement du bilan social et de l'application des pratiques RH pour avoir un climat social sain.

Nous avons articulé nos questions sur trois axes en essayant de mettre en évidence la façon dont l'entreprise perçoit l'efficacité d'appuyer sur bilan social pour évaluer et améliorer le climat social qui règne, ainsi plusieurs questions ont été développées dans ce sens comme le montre le tableau suivant N° III-2 :

Tableau N° III.2 : les axes du guide d'entretien.

Axe	Objectif	Exemples des questions posées
Le climat social dans l'entreprise	mettre en évidence en premier temps la façon dont nos interviewés perçoivent le climat social qui règne au sein de leur entreprise, et d'avoir une vision claire sur la façon dont l'entreprise gère le champ du climat social et les moyens consacrés pour le rendre favorable.	plusieurs questions ont été développées dans ce sens, tels que : <ol style="list-style-type: none"> 1. D'une manière générale, comment pouvez-vous évaluer le climat social qui règne dans votre entreprise ? et sur la base de quels critères ? 2. d'après vous quels sont les facteurs liés à l'entreprise et au travail qui pourraient influencer

		<p>sur le climat social ?</p> <p>3. quels sont les outils et les documents utilisés par votre département pour mesurer le climat social ?</p>
Le bilan social et son utilisation	<p>cet axe est s'articulé autour le bilan social et son utilisation, l'ensemble de ces questions est destiné a nous donner et d'expliquer les motivations et les préoccupations qui ont poussé les dirigeants de l'entreprise à élaborer le bilan social, et son exploitation pour mieux gérer leurs ressources humaines.</p>	<p>Plusieurs questions ont étaient posées par exemple :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. quelles sont les finalités d'élaborer cet outil pour votre entreprise ? 2. Pour le département des ressources humaines, quel type d'information sociale ce bilan permet-il d'obtenir? 3. comment rendez-vous cet outil intéressant et donc exploitable pour tous les départements de votre entreprise ?
l'impact de l'utilisation et l'exploitation du bilan social sur le climat social de l'entreprise.	<p>Cet axe aborde le cœur de notre problématique, la place du bilan social dans la démarche de l'amélioration du climat social, nous essaierons d'analyser et de comprendre si réellement l'importance du bilan social est ressentie pour améliorer le climat social, ainsi son rôle pour faire face à la dégradation du climat social.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. le bilan social élaboré vous-a-t-il inspiré dans la prise de décisions relatives à la gestion des ressources humaines ? 2. est ce que le bilan social vous servira en tant qu'outil pour résoudre les problèmes sociaux ? 3. parmi les outils de gestion des ressources humaines, où peut-on situer l'usage du bilan social pour faire face à la dégradation du climat social ?

Source : Elaboré par nous même.

Nous avons voulu donc recueillir le discours des différentes personnes concernées par l'élaboration et l'utilisation du bilan social.

Notre guide d'entretien était donc adaptée aux particularités des personnes interrogées (le représentant du personnel, le responsable RH, le chef d'atelier et le dirigeant de l'entreprise). Par exemple, pour le représentant du personnel, nos questions tournaient plus autour de l'utilisation du bilan social comme un outil de communication au service du dialogue social et leur perception sur le climat social qui règne dans l'entreprise. En ce qui concerne le responsable RH nous avons abordé les questions correspondantes aux usages du bilan social, la mesure du climat social et le plan d'action à mener pour avoir un climat social favorable.

2-3-2- les caractéristiques des interviewés et le déroulement des interviews :

La taille de notre échantillon est de cinq (05) interviewés : le DG de l'entreprise, le responsable RH, le représentant du personnel et le chef d'atelier de production de l'entreprise ECOMET, et un seul entretien avec le responsable RH de l'entreprise bel Algérie.

Nous avons choisi de cibler nos entretiens sur les personnes qui semblaient avoir la meilleure connaissance pratique des outils d'analyse et de mesure du climat social, et surtout le meilleur retour d'expérience quant à l'utilisation du bilan social.

Au total, les cinq (05) interviews qui ont été conduits d'une durée moyenne de 30 minutes, l'entretien le plus court ayant duré 27 minutes et le plus long 38 minutes.

Quatre entretiens semi-directifs, effectués entre le 26 du mois de juillet et le 14 d'août et un seul entretien effectués le 09 Mai. comprenaient des acteurs suivants comme il montre le tableau ci-dessous :

Tableau N° III-3 : le profil des interviewés.

L'interviewés	Qualité	L'ancienneté dans le poste	Lieu de travail
Mr. SOUFLID	Directeur d'unité	10 ans	ECOMET SAÏDA
Mr. MEDDAH.A	Responsable RH	3 ans	ECOMET SAÏDA

Mr. RAHMOUNI.A	Chef d'atelier	15 ans	ECOMET SAÏDA
Mr. BAKHTI.K	Exécutant (représentant du personnel)	5 ans	ECOMET SAÏDA
Mme. TAMENDJARI.Z	Responsable RH		BEL Algérie

Source : élaboré par nous même

Tous ces entretiens, ont été déroulés au lieu de travail de nos interlocuteurs.

Section03 : l'analyse des résultats de l'étude :

Après la collecte des données par un guide d'entretien, nous avons opté pour traiter et analyser les informations recueillies pour la méthode de « l'analyse de contenu », qui se définit comme « *une technique d'analyse dont l'objet est la description objective, systématique et quantitative du contenu manifeste des données qualitatives* ». ¹¹

Par la suite nous tenterons d'apporter des solutions pour mesurer et améliorer le climat social dans l'entreprise ECOMET SAÏDA.

3-1-l'analyse et le traitement des données :

Afin de mener à bien notre analyse de contenu, nous avons suivi la démarche suivante :

3-1-1-transcription des données :

Tous les entretiens réalisés avec les différents acteurs ont été transcrits, afin de nous permettre d'en faciliter l'analyse des données recueillis. Deux entretiens ont été enregistrés et deux autres n'ont pas pu être enregistrés à cause de la préférence personnelle des interlocuteurs. Dans ces cas, des notes manuscrites ont été utilisés selon le déroulement des interviews.

3-1-2- l'organisation des données :

Accordons de l'importance à la fiabilité des résultats de notre étude, il est donc logiquement important de traiter les données recueillis, les organiser et fait ressortir les idées essentielles liés principalement à notre problématiques.

3-1-3- l'exploitation et l'analyse des données :

Après avoir collecté les réponses, les transcrit et les classé, nous allons sélectionner les questions à analyser afin d'obtenir les résultats, pour chaque axe.

3-1-3-1- Axe 01 : Le climat social dans l'entreprise

Question 01 : Comment définissez-vous le concept du climat social ?

¹¹ PELLEMANS (P) : recherche qualitatives en marketing, Boeck et Larcier, Paris, 1999, p.167.

Analyse : L'ensemble de nos interrogés apportent, pour la majorité, la même définition du concept de climat social :

- Pour le représentant du personnel : « Le climat social représente les conditions de travail et de vie des salariés si les conditions de travail des salariés sont bonne le climat social est bon c'est aussi la qualité des relations personnelles entre le chef d'entreprise et les salariés et de la qualité du dialogue entre le syndicat et le chef d'entreprise »
- Pour les deux responsables RH et le DG : « le climat social c'est la relation entre l'employeur et ses employées. »

En somme, le climat social, c'est l'ensemble des caractéristiques internes dans lequel s'inscrit le travail, liées aux relations entre l'employeur et l'employé ainsi la qualité des relations entre les différents acteurs de l'entreprise.

Question 02 : d'une manière générale, quelle est votre perception sur le climat social qui règne au sein de votre entreprise ? Sur la base de quels critères ?

Analyse : d'après les réponses obtenues sur la question relative a la perception de nos interlocuteurs sur le climat de travail qui règne dans l'entreprise, nous pouvons considérer le climat social qui règne au sein de l'entreprise ECOMET SAÏDA comme assez favorable a cause de la nature de l'activité de l'entreprise et la zone d'activité qui rendre le travail peu supportable. Le dirigeant d'ECOMET SAÏDA suit l'absentéisme et le turnover comme des critères d'évaluation la qualité du climat social qui se déroule au sein de l'entreprise.

Question 03 :d'après vous quels sont les facteurs liés à l'entreprise et au travail qui pourrait influencer sur le climat social ?

Analyse : Pour cette question, les réponses de nos interviewés tournaient aux tours des points suivants :

- la qualité des conditions de travail : le transport, médecine de travail, conditions d'hygiène et de la sécurité et les dépenses en matière de sécurité, le rythme de travail, le système de rémunération...etc.
- la communication et le dialogue entre les différentes parties de la société ECOMET SAÏDA.

- Le respect des décisions relevant de la gestion des ressources humaines, le respect du règlement intérieur et de la loi pour pouvoir arriver à des relations sociales saines, des salariés productif, satisfait, motiver, impliquer et tranquilles, , prenant comme exemples : les promesses du pourcentage d'augmentation des salaires où le dirigeant de l'entreprise doit les respecter, ainsi les accords signer avec le syndicat ou la convention collective, qu'il faudrait absolument les respecter pour avoir un climat social sain.

Question 04 : Est-ce que la satisfaction au travail et l'amélioration du climat social fait partie des priorités de la hiérarchie et de la stratégie de gestion des ressources humaines?

Analyse : la satisfaction au travail est considérée par tous nos interviewés, comme la satisfaction des salariés et la réponse a leurs exigences pour qu'ils puissent travailler et être aise et rentable au même temps.

La nature de l'activité de l'entreprise ECOMET SAÏDA, impose que la priorité pour l'élaboration de la stratégie RH de l'entreprise est pour la gestion de la santé et la sécurité au travail par exemple dans le budget de l'entreprise, un pourcentage considérable représente les dépenses en matière de gestion de la sécurité et des risques professionnels, par ce que pour assurer satisfaction des salariés il faut assurer leurs sécurités.

Les deux entreprises cherchent toujours à mettre tous les outils et les moyens pour garantir la sécurité au travail et pour que le salarié soit satisfait et améliorer les conditions de travail.

Question 05 : quels sont les outils et les documents utilisés par votre entreprise pour évaluer le climat social ?

Question 06 : comment identifiez-vous les risques et les dysfonctionnements sociaux qui sont liés à la dégradation du climat de travail ?

Analyse : Ces deux questions ont été adressées au dirigeant de l'entreprise et aux responsables RH. D'après les réponses obtenues, les méthodes et les outils d'analyse des risques sociaux et de mesure du climat social sont multiples et variés, mais les plus représentatifs sont :

- les enquêtes de terrain et les réunions organisées avec les chefs de service et les délégués de personnel, qui visent à ressortir les attentes et les perceptions des salariés sur l'organisation du travail, les conditions de travail, la communication.
- le baromètre social, qui représente un ensemble des indicateurs de suivi pour mesurer le climat social qui règne dans l'entreprise à savoir : le taux d'absentéisme, le nombre de réclamation, le taux de conflictualité (le nombre de conflit par mois), le nombre de fonction par mois, le turnover, les démissions, le nombre de grève et le nombre des accidents au travail. Ces informations sont remontées par les chefs d'ateliers.
- Un dysfonctionnement social c'est tous ce qui freinent l'activité de l'entreprise, l'identification et l'anticipation d'un dysfonctionnement repose sur le suivi régulier (chaque mois, chaque année) de certains indicateurs qui se trouvent dans le bilan social comme : le nombre des accidents au travail...etc.

3-1-3-2- Axe 02 : Le bilan social et son utilisation

Question 01 : Que représente pour vous le bilan social ?

Analyse : d'après les réponses relative à cette question, nous pouvons définir le bilan social comme un document annuel qui regroupe des informations statistiques relatif à la fonction RH, il englobe les différentes données sur la situation du travail (la formation, l'ancienneté, les promotions, l'évolution des composantes de la rémunération, le nombre de personne former...etc.).

C'est un outil de communication permettant de fournir aux représentants du personnel des informations auxquelles ils n'avaient pas accès avant sa mise en place. « C'est la boussole de la fonction RH pour l'entreprise. »¹²

Question02 : quelles sont les finalités d'élaborer cet outil par votre entreprise ?

Analyse : d'après les réponses recueillies, le bilan social à été élaboré suite d'un mouvement de grève (il y a 2ans) dans l'entreprise ECOMET SAÏDA, d'où Il n'y a pas une obligation en Algérie mais il à été réalisé par la conviction de la direction générale de son importance pour

¹² Entretien avec : Mme. TAMENDJARI (Z), responsable RH, société BEL Algérie, direction des ressources humaines, 09-05-2016 à 11H00.

avoir des relations sociales stables et avoir une vision claire sur la bonne marche de l'entreprise d'une année à l'autre.

En fait, il permet de adapter la gestion de l'entreprise, de remédier à certains points et d'anticiper des problématiques qui peuvent survenir.

Question 03 : quel type d'information sociale ce bilan permet-il d'obtenir?

Analyse : notre étude montre que le bilan social fournit les informations suivantes :

- Pour le Dirigeant de l'entreprise et les deux responsables RH : L'ensemble des indicateurs du bilan social permettant de procéder à un suivi rigoureux d'une année à l'autre. Il fournit des diverses informations sur la situation de l'emploi, l'évolution des effectifs, le nombre de départs, les actions de formation, le taux d'absentéisme, le turnover, les démissions, les maladies professionnelles, les dépenses en matière de sécurité, le taux de conflictualité, ... etc.
- Pour le représentant du personnel : le bilan social c'est un document riche d'informations, sur lequel se base pour appuyer son activité, il permet de situer la situation des salariés et les réalisations effectuées à savoir : l'augmentation des salaires, la réponse aux réclamations des salariés.
- Il permet ainsi d'apprécier les résultats des réunions organisées entre la section syndicale, le CP (comité de participation) et la direction de l'entreprise. Le CP est élu par les salariés, il n'a pas un rôle de revendication, en fait, il gère les œuvres sociales.

Donc le suivi des indicateurs du bilan social aideraient à mieux piloter les relations sociales dans l'entreprise.

Question 04 : quelles sont les étapes à suivre pour l'élaboration du bilan social ?

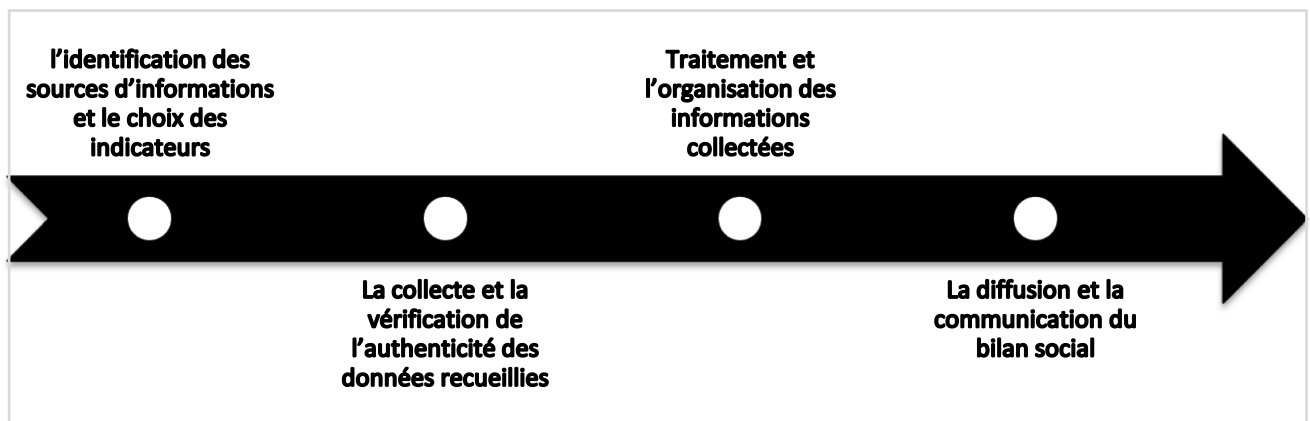
Question 05 : qui sont les acteurs qui participent dans le processus d'élaboration du bilan social ?

Analyse : ces deux questions ont été adressées aux responsables RH, d'après les données recueillies c'est le DRH qui veille sur la préparation et la publication de ce document.

- Pour les étapes d'élaboration, sont répertoriées comme il montre la figure ci-dessous :
 1. l'identification des sources d'informations et le choix des indicateurs qui doivent être choisis en fonction du lien qui peut exister entre eux et les objectifs de l'élaboration de ce bilan social.

2. La collecte et la vérification de l'authenticité des données recueillies à partir des différents documents et progiciels de l'entreprise à savoir : le registre du personnel, le rapport annuel du médecin de travail, le progiciel WIPI 10 (c'est un programme qui facilite la gestion des rémunérations) ...etc.
3. Traitement et l'organisation des informations collectées dans des rubriques sous forme des données statistiques.
4. La diffusion et la communication du bilan social final auprès des parties intéressées, à savoir : le CP, la section syndicale,...etc. d'où Le projet de bilan social ne deviendra définitif qu'après avis du chef d'entreprise.

Figure N° III-3 : le processus d'élaboration du bilan social au sein d'ECOMET.



Source : Elaboré par nos soins à l'aide des données collectées sur le terrain.

- L'entreprise à la convection que Toutes les directions de l'entreprise sont concernées par l'élaboration du bilan social, car l'entreprise est une entité où toutes les directions sont liées et invitées à collaborer pour arriver à la réalisation des objectifs de l'entreprise. En fait, la gestion des relations sociale n'est pas que le problème que de la DRH ou le DG, toutes les directions sont impliquées dans le processus d'amélioration des conditions de travail et des relations sociales.

Question 06 : quels outils utilisez-vous pour réaliser et interpréter votre bilan social ?

Analyse : cette question à été adressé aux responsables RH. D'après l'analyse des réponses de nos interlocuteurs nous constatons que l'entreprise ne dispose pas des progiciels qui lui

permettant de remplir le bilan social et interpréter les résultats obtenues de manière rapide et sur.

Question 07 : comment évaluez-vous la communication autour du bilan social ?

Question 08 : comment rendez-vous cet outil intéressant et donc exploitable pour tous les départements de votre entreprise ?

Analyse : l'ensemble de nos interrogées considèrent que les informations du bilan social sont à la disponibilité de toute les membres de l'entreprise sous forme des indicateurs, des tableaux chiffrés et des supports papiers.

Une fois que le DRH aurait la consolidation du chef d'entreprise, il envoie le bilan social au comité de direction pour avoir l'information par email ou sous forme d'un support papier, il est parvenu par email et a partir de là ils vont prendre des décisions et des actions et vont élaborer un plan d'action pour régler les problématiques liées au travail et/ou relation sociale.

3-1-3-3- Axe 03 : l'impact de l'utilisation et l'exploitation du bilan social sur le climat social de l'entreprise

Question 01 : le bilan social élaboré vous-a-t-il inspiré dans la prise de décisions relatives à votre activité ? Si oui, pouvez-vous nous donner quelques exemples de décisions déjà prises en se basant sur ce bilan ?

Analyse : l'analyse et le suivi des indicateurs du bilan social a permis de définir les priorités de la politique de gestion des ressources humaines, d'identifier et de résoudre certains problématiques relatives au travail et aux relations sociales à savoir :

- Grâce au bilan social, l'entreprise arrive à mettre les points sur certaines problématiques et reformulé la convention collective. En fait, La convention collective regroupe plusieurs éléments : contrats de travail, la gestion des CDD, le droit à la grève et certains aspects salariaux. *« C'est une sorte de règlement intérieur, chacun doit la respecter ; elle est consigné avec la section syndicale et l'employeur ; elle est déposé auprès du greffier d'Alger au tribunal et l'inspection du travail ».*¹³

¹³ Entretien avec : Mme. TAMENDJARI (Z), responsable RH, société BEL Algérie, direction des ressources humaines, 09-05-2016 à 11H00.

- Les réclamations de certains employés à propos le droit d'avoir une prime de nuisance, le recours aux indicateurs du bilan social aide les responsables de l'entreprise ECOMET SAÏDA à trouver une solution pour que la nuisance va être disparaître et améliorer les conditions de travail pour ne pas laisser pourrir la situation et éliminer les risques.
- Le bilan social était recensé l'augmentation du taux d'absentéisme et de conflictualité résultant de l'insatisfaction des salariés et des équipes de travail de la façon dont l'entreprise gère les congés.

Question 02 : quels sont les outils utilisés et les moyens consacrer par votre entreprise pour faire face à la dégradation du climat social ?

Analyse : d'après les réponses de nos interlocuteurs, des efforts plans d'action ont été mise en place pour améliorer le climat social au sein de l'entreprise, à savoir : l'organisation des séances d'écoutes séances d'écoute dans les ateliers avec les salariés sur leurs perceptions et attentes a propos du travail.

Question 03 : parmi les outils de gestion des ressources humaines, où peut-on situer l'usage du bilan social pour faire face à la dégradation du climat social ?

Analyse : l'objectif de toute entreprise soucieuse de sa pérennité et de son capital humain est de se doter d'un moyen efficace afin de mesurer et améliorer la qualité des décisions pour y avoir des relations social stable et rendre le climat de travail sain. A partir des résultats de l'exploitation et le suivi des indicateurs du bilan social, l'entreprise peuvent identifier les dysfonctionnements sociaux, et adapter sa gestion pour trouver des solutions intermédiaires, Prenant comme exemple l'augmentation de salaire peut génère des conflit ou des grèves, à ce propos il y a des règles qui organise cette action, une augmentation une fois par an il y a aussi des soucie d'équité entre les salariés, donc le suivi de la rubrique de rémunération du bilan social, permet d'apprécier le changement de salaire lors de l'année écoulé, en évitant toutes sortes de conflit et garantissant la satisfaction mutuelle et garder la stabilité des relations entre l'employeur et l'employé.

Question 04 : pensez-vous que le bilan social peut-il devenir un outil de transparence permettant de le climat social dans votre entreprise favorable? Et est ce que sa mise en place est suffisante en-elle seule pour rendre votre climat social sain ?

Analyse : le bilan social est un outil de transparence si les informations qu'il contient sont fiables. Le bilan social facilite le suivi de l'évolution du climat social grâce aux indicateurs de ce dernier, mais il n'est pas suffisant par ce que il faut appuyer sur plusieurs outils pour avoir une gestion transparente, ainsi le respect des règlements intérieur, la convention collective, la loi 90/11 et les procédures interne de l'entreprise, pour compléter le bilan social et avoir un climat social stable.

Question 05 : quels sont les freins à l'utilisation du bilan social pour des fins stratégiques et plus particulièrement à son usage dans le champ du climat social ?

Analyse : les réponses relatives aux freins à l'utilisation du bilan social tournaient aux tours des points suivants :

- La difficulté de la collecte des données du bilan social, il y a un grand souci sur la fiabilité des informations recueillis et l'efficacité du diagnostic.
- l'absence des outils et des progiciels d'analyse complémentaires.
- La période de suivi et la surcharge des données quantitatives du bilan social qui peuvent limiter son utilité.

Question 06 : pour clôturer auriez- vous des conseils concernant la réalisation du bilan social pour qu'il soit efficace et contribue à l'amélioration du climat social ?

Question 07 : quels plans d'action définir à mener pour faire face à la dégradation du climat social et pour l'améliorer ?

Analyse : d'après les réponses de nos interlocuteurs, les dirigeants de l'entreprise doivent mettre l'accent sur les points suivant pour que le bilan social soit efficace et rendre le climat social sain :

- Le choix d'une bonne fréquence de suivi des indicateurs sociaux et des relations sociales.
- Le choix des indicateurs pertinents pour apprécier d'une façon efficace le climat social qui règne au sein de l'entreprise.
- La mise en place des progiciels et d'un système d'information efficace pour appuyer l'activité de toute la fonction de l'entreprise et assurer la fiabilité des informations remontées.

- *« Pour améliorer la gestion des RH et faire face à la dégradation du climat social, l'entreprise bel Algérie vient de lancer une structure audit interne c'est elle qui va faire les interprétations et l'analyse des indicateurs »¹⁴.*

3-2- synthèses des résultats :

Après avoir remis le guide d'entretien aux responsables de manière à pouvoir identifier les éléments de réponse qui nous ont permis de disposer des synthèses suivantes :

- Le climat social est un concept déterminant de la situation de travail et des bonnes relations sociales d'ECOMET SAÏDA.
- La gestion et l'appréciation du climat social dans l'entreprise, constituent l'un des priorités de la fonction ressources humaines.
- Mesurer ou apprécier le climat social permet de détecter d'éventuels signaux alarmants et éviter les situations de crise.
- Le climat social peut varier en fonction de nombreux facteurs qui peuvent être classés selon plusieurs critères. Pour notre étude, nous avons : la qualité des conditions de travail, de la communication entre les différentes parties de l'entreprise et le respect des lois, de règlement intérieur et de la convention collective.
- La bonne connaissance de ces facteurs, reposant sur l'identification des indicateurs fiables, classés dans le bilan social de l'entreprise.
- Le bilan social est perçu par l'entreprise ECOMET SAÏDA comme un référentiel de gestion, un instrument de concertation et un outil d'information sur la politique sociale.
- Le bilan social a pour finalité de fournir les informations essentielles sur la situation de travail et suivre l'évolution du climat social au sein d'ECOMET SAÏDA .
- L'évaluation du climat social de l'entreprise ECOMET SAÏDA par des outils de type de baromètre social, l'exploitation des données du bilan social...etc., à besoins d'être améliorer et adapter aux évolutions technologiques économiques et sociales, tant dans son contenu que sur sa forme.
- La mise en place du bilan social reste insuffisante et ne répond pas aux besoins de l'entreprise pour identifier tous les risques et les dysfonctionnements sociaux et

¹⁴ Entretien avec : Mme. TAMENDJARI (Z), responsable RH, société BEL Algérie, direction des ressources humaines, 09-05-2016 à 11H00.

prendre des mesures correctives qui ont un influencer direct ou indirect sur l'état du climat social de l'entreprise.

- le bilan social tout seul ne permet pas de d'améliorer le climat social, s'il ne s'accompagne pas d'outils et des progiciels d'analyse et d'interprétations développés.
- Le bilan social est loin d'être un outil de pilotage stratégique, il ne permet pas de prendre des décisions stratégiques qui visent à restaurer et maintenir un climat social sain à cause de la fréquence de suivi des indicateurs de ce dernier (périodicité annuelle), autant la prise des décisions opérationnelles ou stratégique nécessite un suivi quotidien et mensuelle.
- Les efforts entrepris par ECOMET SAÏDA dans le cadre d'améliorer le climat social ont permis d'éviter les situations de conflit et de crise mais ils restent insuffisants pour instaurer un climat social favorable.

3-3- suggestions :

D'après ce que nous avons recueillis dans les entretiens et ce que nous avons pu constater, nous pouvons proposer certains suggestions pour améliorer l'efficacité du bilan social et avoir un climat social idéale à savoir :

- La mise en place d'un système d'information RH permettant d'effectuer un suivi précis, préventif et prévisionnel, pour assurer la transparence et la fiabilité des données du bilan social.
- en ce qui concerne la diffusion du bilan social, il est nécessaire de réduire les documents et les supports papiers et les remplacer par des histogrammes, des camemberts, des graphiques...etc.agrémentés de quelques commentaires pour une meilleure lisibilité.
- Apporte des modifications de contenu et de forme pour faire du bilan social un outil d'analyse d'une réalité évolutive et de prise de décision, dans le domaine humain et social de l'entreprise.
- Pour développer et compléter l'usage du bilan social, l'entreprise à besoin de développer divers outil de vielle sociale.
- Il est nécessaire d'encourager par tous les moyens la communication entre les différents départements de l'entreprise ce qui facilite la coordination et rend les relations sociales stables.

- élaborer des tableaux de bord mensuels, consultable par tous les salariés. Ces derniers vont regrouper des indicateurs par thèmes et fournir des informations essentielles et significatives sur la bonne marche de l'entreprise, dans un but d'aide au pilotage et au prise des décisions, d'une façon rapide et efficace et mettre en place de nouvelles actions ou de corriger des actions déjà entreprises.
- Pour faire face à la dégradation du climat social et renforcer le lien social l'entreprise peut recourir aux entretiens et enquêtes périodiques de mesure de la satisfaction et de l'implication auprès du personnel sur l'état de leur satisfaction au travail vis-à-vis la formation, la motivation, la politique salariale et la communication en interne ...etc.
- Lancer des programmes de formations sur les diverses préoccupations de l'entreprise à savoir : la gestion des conflits, de la santé et la sécurité au travail, sur la législation et la syndicalisation...etc.
- faire appel à un prestataire en ressources humaines qui s'occupera de créer et de soumettre un audit social. L'idée étant de mesurer et apprécier le climat social qui se règne au sein de l'entreprise d'une façon objective et de remédier des problèmes qui sont à l'origine du désengagement et démotivation des collaborateurs.

Dans le présent chapitre, nous avons essayé d'étudier de plus près les outils et les méthodes d'amélioration du climat social dans une entreprise, en choisissant comme un référentiel le bilan social de l'entreprise ECOMET SAÏDA.

L'enquête que nous avons faite par le biais d'un entretien de recherche au prêt des responsables de la direction des ressources humaines, le représentant du personnel et le DG de l'organisme d'accueil nous a permis de mettre en évidence les différents obstacles à l'utilisation du bilan social comme un outil de mesure, d'appréciation et d'amélioration du climat social de l'entreprise ECOMET SAÏDA .

Ensuite, nous avons essayé de donner quelques suggestions pour moderniser le bilan social et développer son utilisation dans le champ du climat social, ainsi les plans d'action à mener pour faire face à la dégradation du climat social au sein de l'entreprise.

Conclusion générale

Il est aujourd'hui attesté que le climat social est un facteur clé de succès et déterminant de la performance des individus et de l'entreprise. Un climat social sain favorise la satisfaction au travail, l'implication, la motivation, la créativité et la productivité.

Par contre, une entreprise dans laquelle le climat social est tendu, sera rapidement confrontée à des conflits et des dysfonctionnements compromettant son développement.

Le bilan social est quant à lui à la fois le reflet de la situation sociale d'une entreprise, mais aussi un moyen d'information et de communication entre les différentes parties de l'entreprise. Il s'est développé jusqu'à devenir un élément clé des stratégies de développement dans les entreprises, qui ont recours à ses multiples indicateurs pour appréhender leur politique RH.

Le but de notre travail de recherche était de cerner l'impact de la mise en œuvre du bilan social sur l'amélioration de la prise des décisions stratégiques en matière de gestion de ressources humaines, plus précisément dans le champ du climat social de l'entreprise.

Cela nous a conduit, en premier lieu, à épuiser dans une vaste littérature et à déterminer d'une part, la notion du bilan social, son origine, ses finalités, son processus d'élaboration et ses principaux indicateurs, d'autre part, nous avons abordé le concept du climat social ses approches théoriques, sa définition, ses principaux déterminants, ses outils de mesure, ses enjeux, le rôle du DRH pour assurer un bon climat social et enfin le bilan social comme un outil de pilotage RH au service du climat social.

En second lieu, nous avons mené une étude sur terrain reposant sur la collecte des données que nous avons par la suite, traité et analysé en suivant une approche qualitative.

À travers l'analyse de contenu des entretiens réalisés, nous avons pu arriver aux résultats suivants :

- Le climat social est un concept multidimensionnel et difficilement appréciable. Il s'avère extrêmement utile de mettre en place des méthodes rationnelles permettant l'apprécier le décomplexer.
- Les caractéristiques fondamentales du climat social à savoir : la communication, le dialogue social, les conditions de travail ...etc., constituent des conditions qui lorsqu'elles sont réunies participent de la performance des salariés et de l'entreprise.

- Le climat social peut être apprécié à partir de plusieurs indicateurs tels que : le turnover, l'absentéisme, la conflictualité, que nous les trouverons dans le bilan social de l'entreprise.
- Le bilan social est un moyen d'aide au dialogue social, un outil d'information et d'anticipation dans le management des ressources humaines.
- Le bilan social reste un outil d'aide à la prise des décisions à travers l'analyse et l'exploitation de ses indicateurs, c'est un élément d'aide stratégique pour la fonction RH.
- En se basant sur les différents éléments qui composent le bilan social et en se référant sur notre étude, nous constatons que le bilan social est un outil essentiel pour tout manager qui souhaite remédier d'une situation social dégradée et anticiper les dysfonctionnements sociaux. mais il reste insuffisant, car face à différentes contraintes de l'environnement de l'entreprise, la prise des choix stratégique adéquats et susceptibles à améliorer le climat social doit se baser sur des informations claires, complètes et dans une période courte qui reflète la réalité social sans tarder et sans ambiguïté.

À partir des résultats de notre étude pratique, nous avons pu infirmer et confirmer nos hypothèses de recherche.

- La première hypothèse de notre recherche pour que le bilan social est un outil de pilotage de la fonction RH, qu'il permet d'anticiper les dysfonctionnements sociaux et de définir des mesures correctives susceptibles de conduire à restaurer et maintenir un climat social idéal est partiellement confirmée.
- La deuxième hypothèse, à savoir, L'élaboration du bilan social n'est pas suffisante pour avoir un climat social favorable est bel et bien confirmée.
- Pour ce qui est de la troisième hypothèse, le bilan social est statistique, Il représente la mémoire de l'entreprise, c'est un document tourné vers le passé et non pas vers l'avenir. Il ne pourra donc jamais être utilisé pour renseigner sur l'état du climat social qui règne au sein de l'entreprise, ce qui ne permettrait pas de prendre des choix stratégiques nécessaires pour améliorer le climat social. Les résultats de la recherche nous on permit d'affirmer le contraire.

Nous dirons alors que le bilan social d'ECOMET SAIDA est considéré comme un référentiel, est un moyen d'aide à la réflexion et est un outil qui offre la capacité de voir des événements

non prévus qui auront une influence sur l'état du climat social et sur la bonne marche de l'entreprise.

Au cours de l'élaboration de notre mémoire, nous avons rencontré quelques difficultés, vu que les pratiques du MRH ne sont pas encore totalement appliquées dans les entreprises algériennes. Sur le plan théorique par exemple, il y avait une insuffisance de documentation qui traite le climat social, l'élaboration et l'exploitation du bilan social dans les entreprises algériennes, ainsi que la relation entre ces deux concepts. Les indicateurs du bilan social sont souvent cités dans des nombreuses recherches comme des éléments d'évaluation du climat de travail, mais sans jamais approfondir. Sur le plan pratique la difficulté réside dans le manque d'informations et de documents fournis pour mener l'étude de manière plus approfondie.

Enfin, notre travail jette un regard analytique sur des aspects importants de management des ressources humaines qui constituent des éléments de réflexion sur les opportunités à saisir et les mesures à entreprendre pour la relance d'une politique RH.

Pour conclure, cette recherche est avant tout d'ordre exploratoire. Elle ne prétend donc pas être exacte et ne peut être généralisé. Raison pour laquelle, des recherches complémentaires de notre part ou de la part d'autres chercheurs pourraient contribuer à l'enrichissement de ce travail. Le champ reste donc ouvert et nous encourageons et remercierons toute personne susceptible d'apporter son appui scientifique.

Bibliographie

La bibliographie :

1. Les ouvrages :

- Annick, (H) : *toute la fonction ressources humaines*, édition DUNOD, 3ème édition, 2016
- BERLANDE (Nicolas) et XAVIER (François Simon) : *Le contrôle de gestion en mouvement État de l'art et meilleures pratiques*, les éditions d'organisation, 2010
- BOUILLERCE, (B) et ESTAY (C) : *Motiver les salariés Du climat social à l'épargne salariale !*, éditions AFNOR, 2010
- CHABANI, (S) et OUACHRINE (H) : *guide de méthodologie de la recherche en sciences sociales*, Taleb impression, 1^{ère} édition, Alger, 2013
- CLAUDE, (B.A) et ANNE (E) : *Gestion des ressources humaines : valeur de l'immatériel*, éditions Boeck Supérieur
- COLLARD, Frédérique : *comprendre et élaborer un bilan social*, éditions Liaisons, 1998.
- IMBERT, (Joëlle) : *Les tableaux de bord RH Construire, mettre en œuvre et évaluer le système de pilotage*, Éditions d'Organisation, 2007
- J.M Peretti, *gestion des ressources humaines*, éditions Vuibert, 20013.
- LANDIER, (H) : *Evaluer le climat social de votre entreprise : Mesurer le désengagement et y remédier*, éditions d'Organisations, 2008
- MARÇAY, Amélie : *construire un bilan social : indicateurs et éléments de stratégie*, éditions DUNOD, 2011
- MARTORY (B), CROZET(D) et SOLNIK (B) : *gestion des ressources humaines pilotage social et performances*, édition DUNOD, 9^{ème} édition, 2016
- PELLEMANS (P) : *recherche qualitatives en marketing*, Boeck et Larcier, Paris, 1999
- TAÏEB, Jean-Pierre: *Les tableaux de bord de la gestion sociale*, 6^{ème} édition DUNOD, 2011

2. Articles, Revues et périodiques :

- BRUNET, (L) et SAVOIE, (A) : « *Climat organisationnel et la culture organisationnelle : apports distincts ou redondance* », in *Revue québécoise de psychologie*, 2000.

- BEZIER (P) et autres : « *LE BILAN SOCIAL : UNE MEILLEURE INFORMATION POUR UNE MEILLEURE UTILISATION* », in LES CAHIERS DU DES MRH, N°03, Janvier, 2001.
- EL MAGUIRI, (D) et IBENRISSOUL (N) : « *Etude de l'impact du climat social de l'entreprise sur l'implication des salariés : Etude de cas d'une entreprise marocaine* », in International Journal of Innovation and Scientific Research, mai, 2014
- HAURET, (Christian) : « *L'IMPLICATION ORGANISATIONNELLE ET LA SATISFACTION AU TRAVAIL SONT-ILS DES CONCEPTS PERTINENTS POUR LES EXPERTS-COMPTABLES STAGIAIRES ?* », in revue Comptabilité - Contrôle – Audit, janvier, 2006
- LUIS, (C) : « *L'analyse du climat social* », in revue INFOQUALITE : Lettre d'information du management par la qualité, N°33, novembre, 2014

3. Dictionnaire :

- Dictionnaire des ressources humaines 6e édition, PERRITI(J.M), Vuibert, 2011.

4. Travaux universitaires :

- MOSTEFAOUI, (Imène) : *Dossier Pratiques Ressources Humaines HMPYTT44 : le bilan social de l'entreprise Adecco France*, mémoire de master 02 en Psychologie Sociale et du Travail et Ingénierie des Ressources Humaines, Université Nice SOPHIA ANTIPOLIS, 2015
- TABETI, (H) et BENDIABDELLAH (A) : *Conditions de Travail et Climat Social dans les PME Algérienne*, Etude Exploratrice des Facteurs de gouvernance sociale et d'Optimisation des Ressources Humaines dans les PME de la Wilaya de MASCARA.

5. Textes règlementaires :

- la loi 77-769 du 12 juillet 1977 du code du travail français.

6. Web graphie :

- <http://www.divindus.com/>
- <http://ecomet.e-monsite.com/>
- <http://www.network-counsels.com/cours-internet>
- <http://www.weka.fr/rh-publicques/dossier-pratique/dynamiser-la-strategie-rh-dt116/realiser-le-bilan-social-9699/>

ANNEXES

Annexe N°01 : Guide d'Entretien 01

Date :

Heure :

Lieu :

Interviewé :

Qualité : responsable RH / le directeur d'unité.

Dans le cadre de la préparation de notre mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme master 2 en sciences commerciales au sein de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales« EHEC », option : management des ressources humaines dont le thème porte sur « l'impact de la mise en œuvre du bilan social sur le climat social de l'entreprise » et afin de mieux cerner l'effet de l'élaboration et l'analyse du bilan social sur l'amélioration du climat social de l'entreprise, nous sollicitons votre collaboration en vous priant de bien vouloir répondre à nos questionnements. Nous vous assurons que les informations que vous allez nous fournir seront utilisées à des fins purement scientifique et nous vous remercions de nous consacrer une partie de votre précieux temps.

I. Le climat social dans l'entreprise :

Les questions posées nous permettront de déterminer les attentes des interviewés et leurs réflexions sur l'état du climat social qui se déroule au sein de l'entreprise et ses principaux outils de mesure disponibles.

1. Pouvez-vous nous présenter en quelques mots votre entreprise et ses enjeux ?
2. Comment définissez-vous le concept du climat social ? et pour quoi intéressez vous à ce concept ?
3. d'une manière générale, quelle est votre perception sur le climat social qui règne au sein de votre entreprise ? Sur la base de quels critères ?
4. d'après vous quels sont les facteurs liés à l'entreprise et au travail qui pourrait influencer sur le climat social ?
5. est ce la satisfaction au travail et l'amélioration du climat social fait partie des priorités dans votre stratégie de gestion des ressources humaines ?
6. quels sont les outils et les documents utilisés par votre entreprise pour mesurer le climat social ?

7. comment identifiez-vous les risques et les dysfonctionnements sociaux (absentéisme, stress au travail, les conflits interpersonnels...) qui sont liés à la dégradation du climat social de votre entreprise ?

II. Le bilan social et son utilisation :

Les questions posées nous permettront de connaître et d'identifier les différentes raisons qui ont poussé les responsables de l'entreprise à élaborer le bilan social.

1. Que représente pour vous le bilan social ?
2. quelles sont les finalités d'élaborer cet outil par votre entreprise ?
3. Pour le département des ressources humaines, quel type d'information sociale ce bilan permet-il d'obtenir?
4. quelles sont les étapes à suivre pour l'élaboration du bilan social ?
5. qui sont les acteurs qui participent dans le processus d'élaboration du bilan social ?
6. quels outils utilisez-vous pour réaliser et interpréter votre bilan social ?
7. comment communiquez-vous votre bilan ? à qui ? de quelle façon ?
8. comment rendez-vous cet outil intéressant et donc exploitable pour tous les départements de votre entreprise ?

III. la place du bilan social dans la démarche d'amélioration du climat social :

Les questions posées nous permettront de comprendre si réellement l'importance du bilan social est ressentie pour améliorer le climat social.

1. le bilan social élaboré vous-a-t-il inspiré dans la prise de décisions relatives à votre activité ? Si oui, pouvez-vous nous donner quelques exemples de décisions déjà prises en se basant sur ce bilan ?
2. quels sont les outils utilisés et les moyens consacrés par votre entreprise pour faire face à la dégradation du climat social ?
3. parmi les outils de gestion des ressources humaines, où peut-on situer l'usage du bilan social pour faire face à la dégradation du climat social ?
4. parmi l'ensemble des indicateurs du bilan social, quels sont ceux que vous regardez en particuliers pour évaluer le climat social de votre société ?
5. pensez-vous que le bilan social peut-il devenir un outil de transparence permettant d'améliorer le climat social dans votre entreprise ? et est-ce que sa mise en place est suffisante en-elle seule pour rendre votre climat social sain ?

6. quels sont les freins à l'utilisation du bilan social pour des fins stratégiques et plus particulièrement à son usage dans le champ du climat social ?
7. pour clôturer auriez- vous des conseils concernant la réalisation du bilan social pour qu'il soit efficace et contribue à l'amélioration du climat social ?
8. quels plans d'action définir à mener pour faire face à la dégradation du climat social et pour l'améliorer ?

Annexe N°02 : Guide d'Entretien 02

Date :

Heure :

Lieu :

Interviewé :

Qualité : représentant du personnel

Dans le cadre de la préparation de notre mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme master 2 en sciences commerciales au sein de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales« EHEC », option : management des ressources humaines dont le thème porte sur « l'impact de la mise en œuvre du bilan social sur le climat social de l'entreprise » et afin de mieux cerner l'effet de l'élaboration et l'analyse du bilan social sur l'amélioration du climat social de l'entreprise, nous sollicitons votre collaboration en vous priant de bien vouloir répondre à nos questionnements. Nous vous assurons que les informations que vous allez nous fournir seront utilisées à des fins purement scientifique et nous vous remercions de nous consacrer une partie de votre précieux temps.

I. Le climat social dans l'entreprise :

Les questions posées nous permettrons de déterminer les attentes des interviewés et leurs réflexions sur l'état du climat social qui se déroule au sein de l'entreprise et ses principaux outils de mesure disponibles.

1. Comment définissez-vous le concept du climat social ? et pour quoi intéressez vous à ce concept ?
2. d'une manière générale, comment pouvez-vous évaluer le climat social qui règne dans votre entreprise ? et sur la base de quels critères ?
3. d'après vous quels sont les facteurs liés à l'entreprise et au travail qui pourrait influencer sur le climat social ?
4. pensez-vous que la satisfaction au travail et l'amélioration du climat social fait partie des priorités de la hiérarchie ?
5. d'après vous quels sont les risques et les dysfonctionnements sociaux qui sont liés à la dégradation du climat social de votre entreprise ?

II. Le bilan social et son utilisation :

Les questions posées nous permettront de connaître et d'identifier les différentes raisons qui ont poussé les responsables de la société ECOMET SAIDA à élaborer le bilan social.

1. Quels sont les documents avec lesquels vous travaillez et se basez pour appuyer votre activité ?
2. est ce que le bilan social a sa place dans ces documents ? si oui quelle en est son importance ?
3. quelles sont les finalités d'élaborer cet outil par votre entreprise ?
4. comment la direction communique-elle le bilan social ? et de quelle façon ?

III. la place du bilan social dans la démarche d'amélioration du climat social :

Les questions posées nous permettront de comprendre si réellement l'importance du bilan social est ressentie pour améliorer le climat social.

1. le bilan social élaboré vous-a-t-il inspiré dans la prise de décisions relatives à votre activité ? si oui, pouvez-vous nous donner quelques exemples de décisions déjà prises en se basant sur ce bilan ?
2. quels sont les outils utilisés et les moyens consacrés par votre entreprise pour faire face à la dégradation du climat social ?
3. pensez-vous que le bilan social peut-il devenir un outil de transparence permettant d'améliorer le climat social dans votre entreprise ? et est ce que sa mise en place est suffisante en-elle seule pour rendre le climat social sain ?
4. quels sont les freins à l'utilisation du bilan social comme un outil de dialogue et de communication avec votre hiérarchie ?
5. pour clôturer auriez- vous des conseils concernant la réalisation du bilan social pour qu'il soit efficace et contribue à l'amélioration du climat social ?
6. quels plans d'action définir à mener pour faire face à la dégradation du climat social et pour l'améliorer ?

Annexe N°03 : les principaux indicateurs du bilan social¹

1. Emploi	1.1 Effectif	<p>Effectif total au 31/12</p> <p>Effectif permanent</p> <p>Nombre de salariés titulaires d'un contrat de travail à durée déterminée au 31/12</p> <p>Effectif mensuel moyen de l'année considérée</p> <p>Répartition par sexe de l'effectif total au 31/12</p> <p>Répartition par âge de l'effectif total au 31/12</p> <p>Répartition de l'effectif total au 31/12 selon l'ancienneté</p> <p>Répartition de l'effectif total au 31/12 selon la nationalité I : français / étrangers</p> <p>Répartition de l'effectif total au 31/12 selon une structure de qualification détaillée</p>
	1.2 Travailleurs extérieurs	<p>Travailleurs extérieurs</p> <p>Nombre de salariés appartenant à une entreprise extérieure</p> <p>Nombre de stagiaires (écoles, universités...)</p> <p>Nombre moyen mensuel de salariés temporaires</p> <p>Durée moyenne des contrats de travail temporaire</p>
	1.3 Embauches	<p>Nombre d'embauches par contrats de travail à durée indéterminée</p> <p>Nombre d'embauches par contrats de travail à durée déterminée (dont nombre de contrats de travailleurs saisonniers)</p> <p>Nombre d'embauches de salariés de moins de vingt-cinq ans</p>
	1.4 Départs	<p>Total des départs</p> <p>Nombre de démissions</p> <p>Nombre de licenciements pour motif économique, dont départs en retraite et préretraite</p> <p>Nombre de licenciements pour d'autres causes</p> <p>Nombre de fins de contrats de travail à durée</p>

¹ Article N° 2323-17 du 8 décembre 1977 relatif aux indicateurs figurant dans le bilan social d'entreprise et dans le bilan social d'établissement, Version consolidée au 04 septembre 2016, du code du travail français.

		<p>déterminée</p> <p>Nombre de départs au cours de la période d'essai</p> <p>Nombre de mutations d'un établissement à un autre</p> <p>Nombre de départs volontaires en retraite et préretraite</p> <p>Nombre de décès</p>
	1.5 Promotions	Nombre de salariés promus dans l'année dans une catégorie supérieure
	1.6 Chômage	<p>Nombre de salariés mis en chômage partiel pendant l'année considérée</p> <p>Nombre total d'heures de chômage partiel pendant l'année considérée</p> <ul style="list-style-type: none"> • indemnisées ; • non indemnisées. <p>Nombre de salariés mis en chômage intempéries pendant l'année considérée</p> <p>Nombre total d'heures de chômage intempéries pendant l'année considérée</p> <ul style="list-style-type: none"> • indemnisées ; • non indemnisées.
	1.7 Handicapés	<p>Nombre de travailleurs handicapés au 31 mars de l'année considérée</p> <p>Nombre de travailleurs handicapés à la suite d'accidents du travail intervenus dans l'entreprise, employés au 31 mars de l'année considérée.</p>
	1.8 Absentéisme	<p>Nombre de journées d'absence</p> <p>Nombre de journées théoriques travaillées</p> <p>Nombre de journées d'absence pour maladie</p> <p>Répartition des absences pour maladie selon leur durée</p> <p>Nombre de journées d'absence pour accidents du travail et de trajet ou maladies professionnelles</p> <p>Nombre de journées d'absence pour maternité</p> <p>Nombre de journées d'absence pour congés autorisés (événements familiaux, congés spéciaux pour les femmes...)</p> <p>Nombre de journées d'absence imputables à d'autres causes</p>

2. Rémunérations et charges accessoires	2.1 Montant des rémunérations	<p>Choix de deux indicateurs dans l'un des groupes suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • rapport entre la masse salariale annuelle et l'effectif mensuel moyen • rémunération moyenne du mois de décembre (effectif permanent) hors primes à périodicité non mensuelle - base 35 heures <p>Ou</p> <ul style="list-style-type: none"> • rémunération mensuelle moyenne • part des primes à périodicité non mensuelle dans la déclaration de salaire • grille des rémunérations
	2.2 Hiérarchie des rémunérations	<p>Choix d'un des deux indicateurs suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • rapport entre la moyenne des rémunérations des 10 % des salariés touchant les rémunérations les plus élevées et celle correspondant au 10 % des salariés touchant les rémunérations les moins élevées ; <p>Ou</p> <ul style="list-style-type: none"> • rapport entre la moyenne des rémunérations des cadres ou assimilés (y compris cadres supérieurs et dirigeants) et la moyenne des rémunérations des ouvriers non qualifiés ou assimilés; • montant global des dix rémunérations les plus élevées.
	2.3 Mode de calcul des rémunérations	<p>Pourcentage des salariés dont le salaire</p> <p>Pourcentage des ouvriers et employés payés au mois sur la base de l'horaire affiché</p>
	2.4 Charges accessoires	<p>Avantages sociaux dans l'entreprise : pour chaque avantage préciser le niveau de garantie pour les catégories retenues pour les effectifs:</p> <ul style="list-style-type: none"> • délai de carence maladie ; • indemnisation de la maladie ; • indemnisation des jours fériés ; • préavis et indemnités de licenciement ; • préavis de démission ; • prime d'ancienneté ; • congé de maternité ; • congés payés ; • congés pour événements familiaux ; • primes de départ en retraite, etc. <p>Montant des versements réalisés à des entreprises extérieures pour mise à la disposition de personnel :</p>

		<ul style="list-style-type: none"> • entreprise de travail temporaire ; • autres entreprises.
	2.5 Charge salariale globale	<p>Frais de personnel</p> <p>Valeur ajoutée ou chiffre d'affaires.</p>
	2.6 Participation financière des salariés	<p>Montant global de la réserve de participation</p> <p>Montant moyen de la participation et / ou de l'intéressement par salarié bénéficiaire</p> <p>Part du capital détenu par les salariés grâce à un système de participation (participation aux résultats, intéressement, actionnariat...)</p>
3. Santé et sécurité au travail	3.1 Accidents de travail et de trajet	<p>a) Taux de fréquence des accidents du travail</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nombre d'accidents avec arrêts de travail • Nombre d'heures travaillées • Nombre d'accidents de travail avec arrêt $\times 10^6$ / Nombre d'heures travaillées <p>b) Taux de gravité des accidents du travail</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nombre des journées perdues • Nombre d'heures travaillées • Nombre des journées perdues $\times 10^3$ / Nombre d'heures travaillées <p>c) Nombre d'incapacités permanentes (partielles et totales) notifiées à l'entreprise au cours de l'année considérée (distinguer français et étrangers)</p> <p>d) Nombre d'accidents mortels : de travail, de trajet</p> <p>e) Nombre d'accidents de trajet ayant entraîné un arrêt de travail</p> <p>f) Nombre d'accidents dont sont victimes les salariés temporaires ou de prestations de services dans l'entreprise</p> <p>g) Taux et montant de la cotisation sécurité sociale d'accidents de travail</p>
	3.2 Répartition des accidents par éléments matériels	<p>Nombre d'accidents liés à l'existence de risques graves - codes 32 à 40</p> <p>Nombre d'accidents liés à des chutes avec dénivellation - code 02</p> <p>Nombre d'accidents occasionnés par des machines (à l'exception de ceux liés aux risques ci-dessus) - codes 09 à 30</p> <p>Nombre d'accidents de circulation-manutention-stockage - codes 01, 03, 04 et 06, 07, 08</p>

		<p>Nombre d'accidents occasionnés par des objets, masses, particules en mouvement accidentel - code 05</p> <p>Autres cas</p>
	3.3 Maladies professionnelles	<p>Nombre et dénomination des maladies professionnelles déclarées à la sécurité sociale au cours de l'année</p> <p>Nombre de salariés atteints par des affections pathologiques à caractère professionnel et caractérisation de celles-ci</p> <p>Nombre de déclarations par l'employeur de procédés de travail susceptibles de provoquer des maladies professionnelles</p>
	3.4 Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail	<p>Existence et nombre de comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail</p> <p>Nombre de réunions par comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail</p>
	3.5 Dépenses en matière de sécurité	<p>Effectif formé à la sécurité dans l'année</p> <p>Montant des dépenses de formation à la sécurité réalisées dans l'entreprise</p> <p>Taux de réalisation du programme de sécurité présenté l'année précédente</p> <p>Existence et nombre de plans spécifiques de sécurité</p>
4. Autres conditions de travail	4.1 Durée et aménagement du temps de travail	<p>Horaire hebdomadaire moyen affiché des ouvriers et employés ou catégories assimilées</p> <p>Nombre de salariés ayant bénéficié d'un repos compensateur:</p> <ul style="list-style-type: none"> • au titre du présent code ; • au titre d'un régime conventionnel. <p>Nombre de salariés bénéficiant d'un système d'horaires individualisés</p> <p>Nombre de salariés employés à temps partiel:</p> <ul style="list-style-type: none"> • entre 20 et 30 heures ; • autres formes de temps partiel. <p>Nombre de salariés ayant bénéficié tout au long de l'année considérée de deux jours de repos hebdomadaire consécutifs</p> <p>Nombre moyen de jours de congés annuels (non compris le repos compensateur)</p> <p>Nombre de jours fériés payés</p>
	4.2 Organisation et contenu du travail	<p>Nombre de personnes occupant des emplois à horaires alternant ou de nuit</p>

		<p>Nombre de personnes occupant des emplois à horaires alternant ou de nuit de plus de cinquante ans</p> <p>Salarié affecté à des tâches répétitives au sens de la définition du travail à la chaîne résultant du décret n° 76-404 du 10 mai 1976 (distinguer femmes-hommes).</p>
	4.3 Conditions physiques de travail	<p>Nombre de personnes exposées de façon habituelle et régulière à plus de 85 dbs à leur poste de travail</p> <p>Réaliser une carte du son par atelier</p> <p>Nombre de salariés exposés à la chaleur au sens de la définition contenue dans le décret n° 76-404 du 10 mai 1976.</p> <p>Nombre de salariés travaillant aux intempéries de façon habituelle et régulière, au sens de la définition contenue dans le décret n°76-404 du 10 mai 1976</p> <p>Nombre de prélèvements, d'analyses de produits toxiques et mesures</p>
	4.4 Transformation de l'organisation du travail	Expériences de transformation de l'organisation du travail en vue d'en améliorer le contenu
	4.5 Dépenses d'amélioration de conditions de travail	<p>Montant des dépenses consacrées à l'amélioration des conditions de travail dans l'entreprise</p> <p>Taux de réalisation du programme d'amélioration des conditions de travail dans l'entreprise l'année précédente.</p>
	4.6 Médecine du travail	<p>Nombre d'examens cliniques (distinguer les travailleurs soumis à surveillance médicale et les autres)</p> <p>Nombre d'examens complémentaires (distinguer les travailleurs soumis à surveillance et les autres)</p> <p>Part du temps consacré par le médecin du travail à l'analyse et à l'intervention en milieu de travail</p>
	4.7 Travailleurs inaptes	<p>Nombre de salariés déclarés définitivement inaptes à leur emploi par le médecin du travail</p> <p>Nombre de salariés reclassés dans l'entreprise à la suite d'une inaptitude</p>
5. Formation	5.1 Formation professionnelle continue	<p>Pourcentage de la masse salariale afférent à la formation continue.</p> <p>Montant consacré à la formation continue :</p> <p>Formation interne ; formation effectuée en application de conventions ; versement à des fonds assurance formation ; versement auprès d'organismes agréés ; Trésor et autres ; total</p>

		<p>Nombre de stagiaires</p> <p>Nombre d'heures de stage:</p> <ul style="list-style-type: none"> • rémunérées ; • non rémunérées. <p>Décomposition par type de stages à titre d'exemple : adaptation, formation professionnelle, entretien ou perfectionnement des connaissances.</p>
	5.2 Congés formation	<p>Nombre de salariés ayant bénéficié d'un congé formation rémunéré</p> <p>Nombre de salariés ayant bénéficié d'un congé formation non rémunéré</p> <p>Nombre de salariés auxquels a été refusé un congé formation</p>
	5.3 Apprentissage	Nombre de contrats d'apprentissage conclus dans l'année
6. Relations professionnelles	6.1 Représentants du personnel et délégués syndicaux	<p>Composition des comités d'entreprise et/ou d'établissement avec indication, s'il y a lieu, de l'appartenance syndicale</p> <p>Participation aux élections (par collègue) par catégories de représentants du personnel</p> <p>Volume global des crédits d'heures utilisés pendant l'année considérée</p> <p>Nombre de réunions avec les représentants du personnel et les délégués syndicaux pendant l'année considérée</p> <p>Dates et signatures et objet des accords conclus dans l'entreprise pendant l'année considérée</p> <p>Nombre de personnes bénéficiaires d'un congé d'éducation ouvrière</p>
	6.2 Information et communication	<p>Nombre d'heures consacrées aux différentes formes de réunion du personnel</p> <p>Éléments caractéristiques du système d'accueil</p> <p>Éléments caractéristiques du système d'information ascendante ou descendante et niveau d'application.</p> <p>Éléments caractéristiques du système d'entretiens individuels</p>
	6.3 Différends concernant l'application du droit du travail	<p>Nombre de recours à des modes de solution non juridictionnels engagés dans l'année</p> <p>Nombre d'instances judiciaires engagées dans l'année et où l'entreprise est en cause</p> <p>Nombre de mises en demeure et nombre de procès-verbaux de l'inspecteur du travail pendant l'année</p>

7. Autres conditions de vie relevant de l'entreprise	7.1 Activités sociales	considérée Contributions au financement, le cas échéant, du comité d'entreprise et des comités d'établissement. Autres dépenses directement supportées par l'entreprise : logement, transport, restauration, loisirs, vacances, divers, total
	7.2 Autres charges sociales	Coût pour l'entreprise des prestations complémentaires (maladie, décès) Coût pour l'entreprise des prestations complémentaires (vieillesse) Équipements réalisés par l'entreprise et touchant aux conditions de vie des salariés à l'occasion de l'exécution du travail

Annexe N° 04 : la mesure de la satisfaction au travail¹

Mesurer la satisfaction au travail : Le Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ, Traduit par Roussel, en 20 indicateurs, 1994)

DANS VOTRE EMPLOI ACTUEL, ÊTES-VOUS SATISFAIT ?	TRÈS INSATISFAIT	INSATISFAIT	NI SATISFAIT, NI INSATISFAIT	SATISFAIT	TRÈS SATISFAIT
1. de vos possibilités d'avancement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. des conditions de travail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. des possibilités de faire des choses différentes de temps en temps	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. de votre importance aux yeux des autres	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. de la manière dont votre supérieur dirige ses employés (rapports humains)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. de la compétence de votre supérieur dans les prises de décision (compétences techniques)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. des possibilités de faire des choses qui ne sont pas contraires à votre conscience	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. de la stabilité de votre emploi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. des possibilités d'aider les gens dans l'entreprise	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. des possibilités de dire aux gens ce qu'il faut faire	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. des possibilités de faire des choses qui utilisent vos capacités	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. de la manière dont les règles et les procédures internes de l'entreprise sont mises en application	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. de votre salaire par rapport à l'importance du travail que vous faites	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. des possibilités de prendre des décisions de votre propre initiative	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. des possibilités de rester occupé tout le temps au cours de la journée de travail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. des possibilités d'essayer vos propres méthodes pour réaliser le travail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. des possibilités de travailler seul dans votre emploi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. de la manière dont vos collègues s'entendent entre eux	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. des compliments que vous recevez pour la réalisation d'un bon travail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. du sentiment d'accomplissement que vous retirez de votre travail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

¹ HAURET, (Christian) : « L'IMPLICATION ORGANISATIONNELLE ET LA SATISFACTION AU TRAVAIL SONT-ILS DES CONCEPTS PERTINENTS POUR LES EXPERTS-COMPTABLES STAGIAIRES ? », in revue Comptabilité - Contrôle – Audit, janvier, 2006, pp. 125 - 146.

Annexe N°05 : la mesure de l'implication du personnel²

Mesurer l'implication organisationnelle : l'OCQ de Porter et al. (1974)

	PAS DU TOUT D'ACCORD ↓	INDÉCIS ↓	TOUT À FAIT D'ACCORD ↓								
1. Je passerais bien volontiers le reste de ma vie professionnelle dans ce cabinet d'expertise.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2. Il serait très difficile pour moi de quitter ce cabinet en ce moment, même si je le voulais.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3. Je ne ressens aucune obligation de rester dans ce cabinet.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. Je ressens vraiment les problèmes de ce cabinet comme s'ils étaient les miens.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5. Beaucoup trop de choses seraient dérangées dans ma vie si je me décidais à quitter le cabinet maintenant.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6. Même si c'était à mon avantage, je ne me sentirais pas le droit de quitter le cabinet maintenant.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7. Je ne me considère pas comme un « membre de la famille » dans ce cabinet.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8. En ce moment, rester dans le cabinet est un problème qui relève autant de la nécessité que du désir.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9. Je ne me sens pas « affectivement » attaché au cabinet.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10. Je pense avoir trop peu de possibilités pour envisager de quitter le cabinet.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11. J'éprouverais de la culpabilité si je quittais le cabinet maintenant.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12. Le cabinet a pour moi beaucoup de signification personnelle.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13. Une des conséquences négatives de mon départ du cabinet serait le manque de solutions de rechange possibles.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14. Le cabinet mérite ma loyauté.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15. Je ne ressens pas un fort sentiment d'appartenance au cabinet.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
16. Si je n'avais pas tant donné de moi-même à ce cabinet, j'aurais pu envisager de travailler ailleurs.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
17. Je ne quitte pas le cabinet pour le moment car j'éprouve un sentiment d'obligation envers les gens qui en font partie.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
18. Je dois beaucoup à ce cabinet.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

² HAURET, (Christian) : Op.cit, pp. 125 - 146.

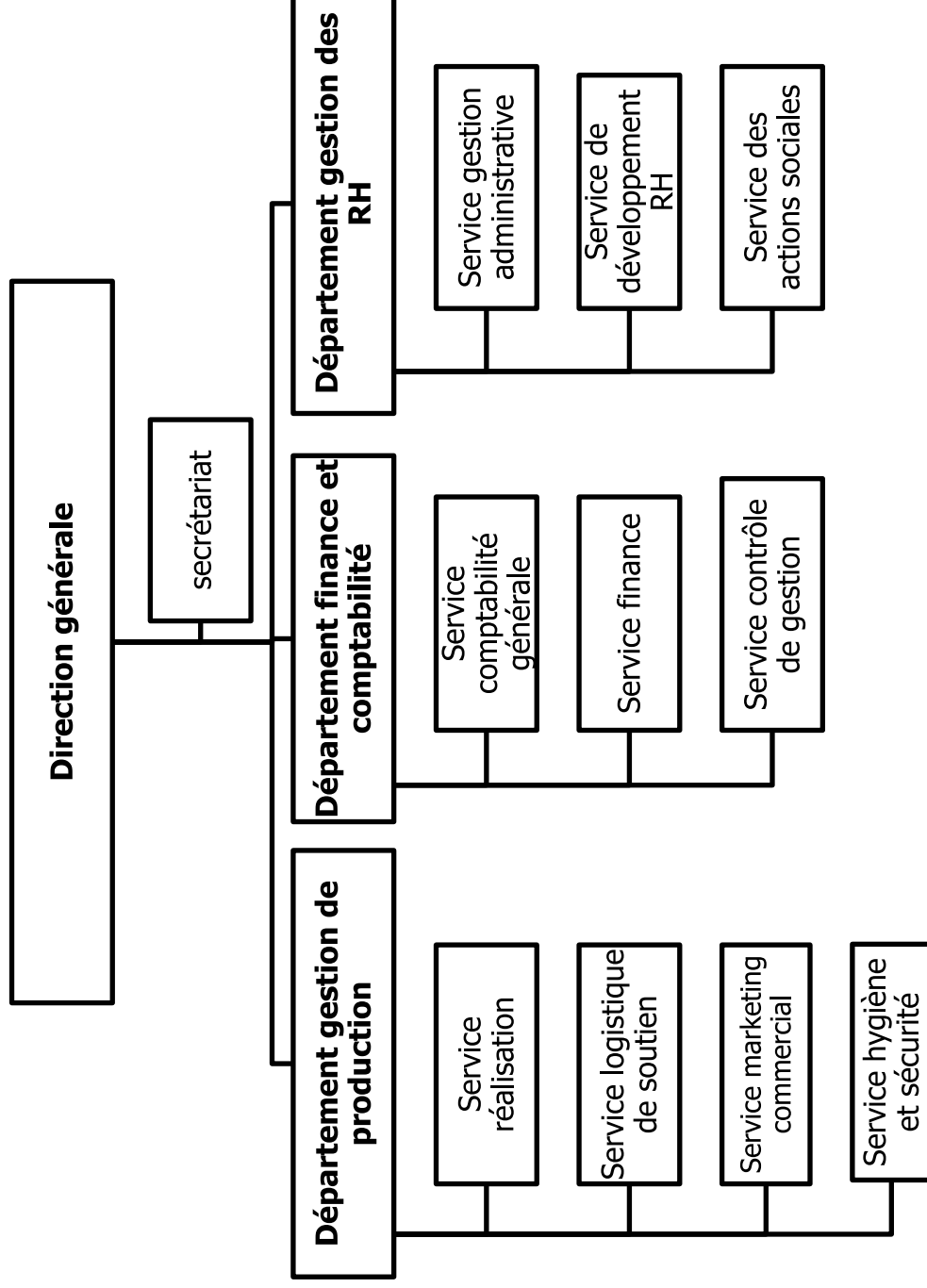


مقاولة البناءات الحديدية- سعيدة

EPE-SPA ECOMET- SAIDA

Entreprise de Construction Métallique - SPA Au Capital De 550000000DA

Organigramme fonctionnel de EPE-SPA ECOMET SAIDA



FICHES TECHNIQUES

Thème N°1 : Ressources Humaines

1. PROGRAMME DE FORMATION

Module	INTITULE
Module 01	<ul style="list-style-type: none">• la loi 90-11
Module 02	<ul style="list-style-type: none">• Sélection et recrutement
Module 03	<ul style="list-style-type: none">• Le Management de la Formation
Module 04	<ul style="list-style-type: none">• Administration du personnel
Module 05	<ul style="list-style-type: none">• Elaborer un système de rémunération et paie
Module 06	<ul style="list-style-type: none">• Protection sociale
Module 07	<ul style="list-style-type: none">• Négociations sociales et communication
Module 08	<ul style="list-style-type: none">• Evaluation des performances et préparation de la relève
Module 09	<ul style="list-style-type: none">• Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
Module 10	<ul style="list-style-type: none">• Bilan social et Tableau de bord des Ressources Humaines
Module 11	<ul style="list-style-type: none">• Posture managériale, gestion du stress et gestion du temps
Module 12	<ul style="list-style-type: none">• Formation syndicale

Annexe N°08 : détail de la formation « bilan social et tableau de bord des RH ».

2. Détail des modules

Module 10 : bilan social et tableau de bord Ressources Humaines	Durée : 05 j	VH : 30h
------------------------------------------------------------------------	---------------------	-----------------

❖ Objectifs pédagogiques

- Construire le système de pilotage RH stratégique de son entreprise.
- Se doter d'indicateurs clés prenant en compte des évolutions des organisations.
- Mettre en place les 4 catégories d'indicateurs pour mesurer : les politiques de Gestion des RH, le climat social, la performance de la fonction RH et la contribution de la fonction RH à la création de valeur de l'entreprise.

❖ Contenu du module

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et les politiques RH

- Les objectifs de la GPEC
- Le choix des politiques RH
- L'analyse stratégique de l'environnement économique et social
- Comprendre les nouveaux enjeux de la fonction RH

Construire le système de pilotage de la fonction RH

- Définir ce qu'est un système de pilotage et ses différentes fonctions.
- Identifier les grandes familles d'indicateurs.
- Acquérir une méthodologie de construction d'un système de pilotage.
- Identifier les principaux facteurs d'évolution de la fonction RH et le rôle attendu.
- Adapter les systèmes de pilotage aux nouveaux enjeux de l'entreprise.

Définir les attentes en matière de bilan social et tableaux de bord RH.

- Piloter et optimiser les principaux processus RH
- S'organiser par processus.
- Se doter d'indicateurs pertinents pour piloter les processus RH (mobilité, recrutement, rémunération...).

La Mesurer du climat social

- Le climat et les signes avant-coureurs.
- Les enquêtes de climat.
- Se doter d'indicateurs du climat social et risques psycho-sociaux.

Evaluer le personnel et Mesurer la contribution de la fonction RH à la création de valeur

- Faire le diagnostic de contribution de la fonction RH à la création de valeur.
- Se doter de tableaux de bord en lien avec la stratégie de l'entreprise et les évolutions juridiques et sociétales (RSE)
- Les différentes évaluations d'un collaborateur en situation de travail et leurs effets sur le système de gestion :
- Performances individuelles/collectives
- Acquisition de compétences
- L'évaluation à 360° : objectifs et modalités de mise en place
- Entretien d'évaluation, entretien professionnel
- Utilisation des résultats pour la gestion des rémunérations et des carrières
- Mise en place informatique et lien avec les autres outils de gestion RH.

Table des matières :

Dédicaces	
Remerciements	
Résumé	
La liste des schémas et figures	
La liste des tableaux	
La liste des annexes	
La liste des abréviations	
Le sommaire	
Introduction générale.....	2
Chapitre I : notions fondamentales sur le bilan social dans une entreprise	
Introduction.....	7
Section01 : Généralités sur le bilan social dans une entreprise	8
1-1-les origines du bilan social	8
1-2-Définition et finalités du bilan social.....	10
1-2-1-Définition	10
1-2-2- les finalités du bilan social	11
1-3- Les entreprises concernées	12
1-4- structure et contenu du bilan social	13
Section02 : la conception et l'élaboration du bilan social dans une entreprise	15
2-1- le processus d'élaboration du bilan social dans une entreprise	15
2-1-1- la préparation de la stratégie de communication	16
2-1-2- Recherche, compilation et exploitation des données	17
2-1-2-1 : les sources d'information	18
2-1-3- calcul et interprétation des indicateurs	19
2-1-3-1- définition d'un indicateur	19
2-1-3-2- les principaux indicateurs du bilan social dans une entreprise	20
2-1-4- mise en forme et communication au CE et délégués syndicaux, et préparation de la consultation du CE.....	20
Section03 : diffusion, utilité et limites du bilan social dans une entreprise	22

3-1-La diffusion et la communication du bilan social dans une entreprise	22
3-1-1- Comment communiquer autour du bilan social	22
3-1-2-Les destinataires du bilan social	23
a. l'inspection du travail	23
b. Les salariés de l'entreprise	23
c. Les actionnaires	23
d. Les délégués syndicaux	23
3-2- l'exploitation et l'utilité des données du bilan social	24
3-2-1- le bilan social au service Dialogue social	24
3-2-2-le bilan social au service de la GPEC	24
a. Le recrutement	25
b. La mobilité	25
c. La formation	25
3-2-3- le bilan social et le changement organisationnel	25
3-2-4- le bilan social un outil du marketing social	26
3-3- le bilan social et les tableaux de bord sociaux	26
3-4-Les insuffisances du bilan social	28
Conclusion	31

Chapitre II: le climat social dans une entreprise ; enjeux et perspective

Introduction	33
--------------------	----

Section01 : les approches théoriques du climat social dans une entreprise

1-1-Qu'est ce qu'un climat social ?	34
1-2- analyse des théories du climat social dans une entreprise	35
1-3-1- la théorie de Lewin	36
1-3-2- les théories de Halpin et Croft	37
1-3-3- la théorie de Likert	37
a. Le climat autoritaire-exploiteur	38
b. Le climat autoritaire-participatif.....	38
c. Le climat consultatif	38
d. Le climat participatif	39

1-4- les facteurs influençant le climat social	39
1-4-1- les facteurs physiques	39
a. La situation géographique	39
b. Situation de l'emploi.....	39
c. Situation économique.....	39
d. La taille et la structure de l'entreprise	39
e. La nature de la production	40
f. Composition des effectifs de l'entreprise	40
1-4-2- les facteurs organisationnels	40
a. Les conditions de travail	40
b. Le style de management	40
c. Les politiques RH de l'entreprise	41
Section 02 : l'évaluation du climat social dans une entreprise	42
2-1- les approches qui caractérisent la mesure du climat social	42
2-1-1- La mesure perceptive des attributs individuels	42
2-1-2-La mesure multiple des attributs organisationnels	42
2-1-3-La mesure perceptive des attributs organisationnels	43
2-2-les principaux indicateurs d'évaluation du climat social de l'entreprise	43
2-2-1- l'absentéisme	43
2-2-1-1- Définition	43
2-2-1-2- les facteurs générateurs d'absentéisme	43
2-2-1-3- la mesure de l'absentéisme	44
2-2-2- LE TURN-OVER	45
2-2-2-1- définition	45
2-2-2-2-Les catégories de départs	46
2-2-2-3- le mode de calcul du taux de turn-over	46
2-2-3- LES CONFLITS SOCIAUX	47
2-2-3-1- définition	47
2-2-3-2- les types de conflits	47
a. Le conflit individuel	47

b. Le conflit organisationnel	47
c. Le conflit collectif	47
2-2-3-3-La mesure de la conflictualité	48
2-2-4- LES ACCIDENTS DU TRAVAIL	48
2-2-4-1- les types d'origine des accidents du travail	49
2-2-4-2-Mesure de la fréquence et de la gravité des accidents du travail et de maladies	49
2-3- les outils d'évaluation du climat social de l'entreprise	49
2-3-1- les enquêtes d'opinions	49
2-3-1-1-définitions	49
2-3-1-2-Les étapes de mise en œuvre d'une enquête d'opinion	50
2-3-1-3-les types d'enquêtes d'opinions	51
a. La mesure de la satisfaction du personnel	51
b. La mesure de l'implication du personnel	51
2-3-2- l'audit du climat social	51
2-3-2-1- définition	51
2-3-2-2-Les techniques d'audit social	52
a. L'enquête qualitative	52
b. L'enquête quantitative	52
Section03 : l'amélioration du climat social dans une entreprise	54
3-1- les enjeux du climat social dans une entreprise	54
3-1-1- les effets positifs d'un bon climat social	54
3-1-2- les conséquences d'un climat social dégradé	55
3-2- Le rôle du DRH pour assurer un bon du climat social dans une entreprise	56
3-3- le bilan social au service du climat social	57
Conclusion	59

Chapitre III : l'impact de la mise en œuvre du bilan social sur le climat social dans une entreprise cas de la société ECOMET SAÏDA

Introduction	61
--------------------	----

Section01 : Présentation de l'organisme d'accueil	62
1-1-présentation de l'entreprise ECOMET SAÏDA	62
1-1-1 à propos du groupe GIL DIVINDUS	62
1-1-2 DIVINDUS MCM	63
1-2- historique d'ECOMT SAIDA	63
1-3- l'organisation de la société ECOMET	64
1-4-L'activité de l'entreprise ECOMET SAIDA	65
1-5- les missions et les objectifs d'ECOMET	65
1-6- l'approche de gestion des ressources humaines d'ECOMET	66
1-6-1-L'organisation de la direction des ressources humaines	66
1-6-2- les missions du département RH	67
1-6-3- les outils de développement de la fonction RH	67
1-6-3-1-Le système de pilotage RH	67
1-6-3-2-La vielle	68
1-6-3-3- La formation	68
Section02 : la méthodologie de recherche	69
2-1- L'objectif et le choix de la méthodologie de la recherche	69
2-1-1- l'objectif de la recherche	69
2-1-2- la méthode de recherche	69
2-3- le guide d'entretien	70
2-3-1-l'élaboration du guide d'entretien	70
2-3-2- les caractéristiques des interviewés et le déroulement des interviews	73
Section03 : l'analyse des résultats de l'étude	75
3-1-L'analyse et le traitement des données	75
3-1-1-transcription des données	75
3-1-2- l'organisation des données	75
3-1-3- l'exploitation et l'analyse des données	75

3-1-3-1- Axe 01 : Le climat social dans l'entreprise	75
3-1-3-2- Axe 02 : Le bilan social et son utilisation	78
3-1-3-3- Axe 03 : l'impact de l'utilisation et l'exploitation du bilan social sur le climat social de l'entreprise	81
3-2- synthèses des résultats	84
3-3- suggestions	85
Conclusion	87
Conclusion générale	89
Bibliographie.	
Annexes.	

