

Liste des tableaux :

N°	Titre	page
01	l'évolution de la fonction ressources humaines une distinguant une direction du personnel et une direction des ressources humaines	17
02	La place de la fonction Rh dans l'entreprise (l'influence de la taille de l'entreprise)	20
03	la comparaison entre tableau de bord social et bilan social	37
04	les sources d'information de bilan social	43
05	la décomposition du bilan social	48
06	les types de stratégie	61
07	Exemples d'indicateurs économiques et financiers	83
08	Exemples d'indicateurs structurels	83
09	différents modèles de pyramides d'âge	86
10	exemples d'indicateurs de formation	87
11	exemples des indicateurs de la rémunération	88
12	Concepts d'analyse de la masse salariale	89
13	exemples Indicateurs de turnover	90
14	exemple d'indicateurs de conflictualité	91
15	Exemples d'indicateurs de risque professionnel	91

Liste des schémas :

N°	Titre	Page
01	organisation d'une structure centralisée	21
02	organigramme d'une structure décentralisée	22
03	les missions de la fonction RH	24
04	les activités de la fonction des ressources humaines	26
05	Les niveaux de la decision Igor Ansoff	60
06	les conditions qui influencent la prise de décision	64
07	les étapes de prise de décision	67
08	le processus de décision selon Herbert Simon	69
09	les axes de bilan social	75
10	Les domaines d'intervention de bilan	81
11	différents modèles de pyramides d'âge	84
12	Organigramme de la Direction Ressources Humaines de la BADR	105

Liste des abréviations :

BADR	Banque Algérienne d'Agriculture et de développement rural
BNA	Banque National d'Algérienne
BS	Bilan Social
CDD	Contrat Durée Déterminé
CDI	Contrat Durée Indéterminé
CE	Comité de l'Entreprise
DRH	Directeur des Ressources humaines
DRH	Direction des Ressources Humaines
GPEC	Gestion Prévisionnelle des Emploi et des Compétences
GRH	Gestion des Ressources Humaines
EHEC	Ecole des Hautes Etudes Commerciales
NHAT	Nombre d'Heures d'Accident de Travail
NHT	Nombre d'Heures de Théoriques
PDG	Président direction générale
QCI	Gestionnaire de Contrôle Interne
QPC	Questionnaire de Prise de Connaissance
RH	Ressources Humaines
RRH	Responsable de Ressources humaines
SPA	Société Par Action
TA	Taux d'Absentéisme
TAR	Tableau d'Attribution des Responsabilité
TBS	Tableau de Bord Social
TDF	Taux de Participation de la Formation
TDV	Taux de Départs Volontaires
TG	Taux de Gravité
TMI	Taux de Mobilité Interne

Sommaire

	Page
Introduction générale.....	8
Première partie : cadre théorique	
Chapitre I : la fonction RH : évolution, et outil de pilotage.....	13
Section 1 : Généralité sur la fonction des ressources humaines	14
Section 2 : Les outils de pilotage de la fonction Ressources humaines.....	31
Chapitre II : Bilan social contenu; utilité et démarche d'élaboration.....	39
Section 1 : généralités sur le bilan social.....	40
Section 2 : intérêt et utilisation de bilan social.....	45
Chapitre III : processus de décision comme acte de management et conduite des hommes.....	56
Section 1 : le processus de décision dans l'entreprise.....	57
Section 2 : l'apport de bilan social a la décision dans l'entreprise.....	73
Deuxième partie : cas pratique	
Chapitre IV : Etude d'un cas au sein de la BADR.....	94
Section 1 : Présentation de la Banque Algérienne d'Agriculture et de Développement Rural.....	94
Section 2 : perception et utilisation de bilan social dans la banque BADR.....	106
Conclusion générale.....	113
Bibliographie	
Annexes	

BIBLIOGRAPHIE:

Ouvrage :

1. Alain Fernande : *les nouveaux Tableau de bord pour piloter l'entreprise*, édition d'organisation, 1999.
2. Annick Cohen-Hagel : *toute la fonction ressources humaines*, 2 e édition, Dunod, paris, 2005.
3. Bernard Matoury- Coniel Crozet : *gestion des ressources humaines, pilotage social et performances*, 8^e édition, Dunod, paris, 2013.
4. Bernard Martory - Daniel Grozet : *gestion des ressources humaines*, 2^e édition, Harvard, 1985.
5. Boutaleb Kouider, théorie de la décision : *office des publications universitaires*, 2006.
6. Chloé-Guillat . Soulez : *la gestion des ressources humaines*, 5^e édition, paris, 2013.
7. Doring kindersley- hennet tastreet : *Prendre des décisions, trucs et consalls*, 1999.
8. Estelle Mercier et Géraldine Schmidt, *gestion des ressources humaines*, édition Person éducation, France, 2004.
9. Frédérique Collard : *comprendre et élaborer un bilan social*, édition liaisons, 1998.
10. LE DUFF, (Robert) : *Encyclopédie de la gestion et du management*, édition Dalloz, paris, 1999.
11. Jean Marie Peretti : *ressources humaines*, 14^e édition, Vuibert, 2013.
12. Jean Marie Peretti : *ressources humaines*, 13^e édition, Vuibert, 2011.
13. J.M. Peretti, *Faq : ressources humaines*, édition DUNOD, paris, 2007.
14. J.M.Peretti : *Dictionnaire des ressources humaines*, 4^e 2dition, Vuibert, 2005.
15. J. M. Peretti : *gestion des ressources humaines*, Vuibert, 1987.

16. Marçay Amélie : *Construire un bilan social : indicateurs et éléments de stratégie*, Dunod, 2011
17. Martine Combemal - Jacques Lgalens : *l'audit social*, 2^e édition, DUNOD, paris, 2012.
18. Marcel cote : *la gestion des ressources humaines*, édition Vuibert, paris, 1975.
19. NIZARD, (S) : *50 mots clefs pour le management*, édition Privat, Toulouse 1986.
20. Patrick Boisselier : *contrôle de gestion*, 2^e édition, Vuibert, 2001.
21. P .Jardilier : *le développement humaine dans l'entreprise*, édition Ed. PUF, paris, 1986.
22. Rymond Danziger : *le bilan social : outil d'information et de gestion*, DUNOD, 1993.
23. Tania Saba et Simon L. Dolan : *la gestion des ressources humains*, 5^e édition, renouveau pédagogique INC, 2013.

Document de l'entreprise :

- Document interne BADR
- Suivant décision réglementaire N° 08/2009. BADR

Revue :

1. Karine fontaine- Gavino et Adrien Zambeaux hors : série n°9. Bilan social et tableaux de bords des outils de pilotage au service des ressources humaines » .
2. Gérard Naro : *Management et gestion des ressources humaines : stratégies, acteurs et pratiques* : Actes du séminaire national 23, 24, 25 et 26 août 2005 Cité internationale universitaire, Paris, Les indicateurs sociaux : du contrôle de gestion sociale aux développements récents du pilotage et du reporting .

3. Isabelle Nicolas et Camille Grousset : *Comprendre, analyser, et rendre avis sur le bilan social*; Formation animée par : 16 mai 2013.

Support :

1. Entretien direct avec Mr ARHAB « directeur des ressources humaines ».
2. Entretien direct avec Mme N. KHOUHIL *sous de directeur charge des études à la banque BADR.*

Site :

<http://fr.wikipedia.org>

<http://www.sante-dz.org>

<http://www.badr-bank.dz>

<http://www.schoularvox.com>

<http://informatique.et-rh-altays.com>

Liste des abréviations :

BADR	Banque Algérienne d'Agriculture et de développement rural
BNA	Banque National d'Algérienne
BS	Bilan Social
CDD	Contrat Durée Déterminé
CDI	Contrat Durée Indéterminé
CE	Comité de l'Entreprise
DRH	Directeur des Ressources humaines
DRH	Direction des Ressources Humaines
GPEC	Gestion Prévisionnelle des Emploi et des Compétences
GRH	Gestion des Ressources Humaines
EHEC	Ecole des Hautes Etudes Commerciales
NHAT	Nombre d'Heures d'Accident de Travail
NHT	Nombre d'Heures de Théoriques
PDG	Président direction générale
QCI	Gestionnaire de Contrôle Interne
QPC	Questionnaire de Prise de Connaissance
RH	Ressources Humaines
RRH	Responsable de Ressources humaines
SPA	Société Par Action
TA	Taux d'Absentéisme
TAR	Tableau d'Attribution des Responsabilité
TBS	Tableau de Bord Social
TDF	Taux de Participation de la Formation
TDV	Taux de Départs Volontaires
TG	Taux de Gravité
TMI	Taux de Mobilité Interne

DEDICACES:

**Je dédie ce travail à celle qui m'a donné la vie, le symbole de tendresse, qui s'est sacrifiée pour mon bonheur et ma réussite, à
ma mère ...**

**A mon père, écolier de mon enfance, qui a été mon ombre durant toutes les années des études, et qui a veillé tout au long de ma
vie**

à m'encourager, à me donner l'aide et à me protéger.

Que dieu les garde et les protège.

A mes frères et mes adorables sœurs et toute ma famille.

A tous mes amis.

A tous ceux qui me sont chères.

A tous ceux qui m'aiment.

A tous ceux que j'aime.

Je dédie ce travail.

Fethia

DEDICACES:

Je dédie ce modeste travail:

**A la mémoire de ma grande mère que le dieu
demeure son âme dans les hautes paradis ;**

**A mes très chers parents qui m'ont donné un
magnifique modèle de labeur et de persévérance.
J'espère qu'ils trouveront dans ce travail toute ma
reconnaissance et tout mon amour.**

A mes chers frères et sœurs, et mes amis.

Merzak

REMERCIEMENT

Nous remercions le tout puissant Dieu pour la persévérance, le courage la santé, l'ouverture d'esprit et l'inspiration dont nous nous avons gratifié, durant toute notre durée de stage.

Le présent travail n'est pas seulement le fruit de nos propres efforts, mais aussi les efforts de bien de personnes à qui nous exprimons nos vifs remerciements.

Nous exprimons nos remerciements d'abord à la madame « Nassima ARHAB »

Notre encadreur. Qu'elle reçoit ici l'expression de notre profond respect, Votre gratitude et notre reconnaissance pour son encadrement. Elle a su nous guider, orienter et aidé à progresser dans notre réflexion grâce à ces conseil, son esprit critique et son soutien tout au long de la réalisation de cette recherche.

Un grand merci à Mr A. Hamid directeur des ressources humaines BADR, qui nous a accueilli, nous a fait confiance, nous a beaucoup aidé et nous a soutenu tout au long de notre stage.

Merci également les dirigeants de DRH BADR surtout notre promoteur Mm EGMOUNT et Mm KHOUHL directeur de sous direction des études, qui ont manifesté un intérêt considérable pour la présente recherche et qui n'ont ménagé aucun effort pour répondre à nos questions.

Nous tenons d'autre part à remercier vivement les bibliothécaires d'EHEC, ICF, ESC et BOUMERDAS ; en particulier les dirigeants de la bibliothèque ESB.

Enfin, à tous ceux qui de près ou de loin ont contribué moralement ou matériellement à l'aboutissement de ce travail. Nous disons merci.

Merci à vous tous

Introduction générale

La Gestion des Ressources Humaines (GRH), au fil de l'évolution des politiques de sa gestion ; a été progressivement amenée à faire évoluer son approche de gestion de ses ressources. En adoptant, dans ses premiers temps, une approche administrative qui se contentait de la gestion quotidienne de personnel, à une approche proactive permettant d'analyser, de comprendre et d'anticiper les besoins et les enjeux, en termes de ressources humaines, en fonction des orientations stratégiques choisies par l'entreprise et son environnement. C'est ainsi que on parle aujourd'hui de pilotage social de la fonction ressources humaines.

Le pilotage social de la fonction ressources humaines *consiste à permettre aux cadres ressources humaines et aux managers de suivre, en toute autonomie, de façon régulière et selon une fréquence adaptée aux délais décisionnels, les données opérationnelles et stratégiques de gestion des ressources humaines dont ils ont la responsabilité*¹.

Pour ce faire , la fonction ressources humaines se dote des moyens de pilotage faible , précis ,simple , et évolutif , qui sont indispensable à l'intégration des ressources humaines à la politique générale de l'entreprise tel que le tableau de bord et le bilan social :*« documents synthétiques qui permettent à l'entreprise de bâtir un système d'information tant quantitative que qualitatifs sur les activités des ressources humaines et participe à la définition de la politique de cette fonction RH capable de contribuer au développement de l'entreprise. »*²

Ces documents qui apportent une valeur ajoutée clé dans les prises de décisions en matière de management des RH et de l'entreprise de façon générale en fournissant des éléments permettant de bâtir des plans d'actions, de donner des orientations, et contribuer à la réalisation des résultats des actions menées. En résumé, elles mettent en évidence les points forts et les points faibles en termes de ressources humaines.

¹Management et gestion des ressources humaines : stratégies, acteurs et pratiques : Actes du séminaire national : 23, 24, 25 et 26 août 2005 Cité internationale universitaire, Paris, Gérard Naro, Les indicateurs sociaux : du contrôle de gestion sociale aux développements récents du pilotage et du reporting

² Gérard Naro : op. Cité, p 43

Introduction générale

Parmi ces instruments on trouve le bilan social qui va faire notre objet d'étude au sein de l'entreprise BADR. Le bilan social, qui est un de ces outils-types de gestion des ressources humaines, aide à mesurer la valeur ajoutée de la fonction ressources humaines aux performances de l'entreprise et à accompagner en divers aspects le pilotage social de l'entreprise (emploi, effectifs, rémunération...). De ce fait, Le bilan social, apparaît comme un outil adéquat pour une bonne navigation du point de vue de la stratégie de gestion des ressources humaines en particulier mais aussi de la gestion globale de l'entreprise.

À ce propos, il nous est apparu essentiel que notre sujet porte sur le bilan social en choisissant le thème suivant :

«Le bilan social comme outil de pilotage social de la fonction ressources humaines »

Notre travail poursuit deux objectifs principaux:

Notre premier objectif, dans sa partie théorique, consiste à développer une réflexion sur l'utilisation de bilan social comme moyen de pilotage de la fonction ressources humaines ; Il s'agit pour nous de mettre en lumière l'importance de cet outil de pilotage dans la prise de décision en matière ressources humaines ,réfléchir sur ses éléments ; et identifier les questions qu'il peut susciter à travers ses différents rubriques qu'il contient.

Notre second objectif, dans sa partie pratique, se trouve à un niveau plus circonscrit; c'est celui de l'usage du bilan social élaboré à la BADR, une entreprise qui se situe dans une phase de modernisation de sa fonction ressources humaines. C'est dans cette optique que le Service Ressources Humaines de cette entreprise a choisi de se doter d'outil récent de gestion des ressources humaines comme le bilan social. Il s'agit de savoir, auprès de ses dirigeants l'utilité de la mise en place d'un tel outil, est le degré de son utilisation comme un outil de pilotage au sein de la BADR.

Ce thème a été choisi pour les raisons suivantes :

Thème d'actualité chez les entreprises algériennes.

- La nécessité pour un spécialiste en ressource humaines de maîtriser les outils de pilotage de la fonction RH, en particulier le bilan social, pour mieux gérer et rattraper les défaillances.

Introduction générale

- L'intérêt apporté aux documents synthétique(les bilans) dans le diagnostic, l'analyse de la situation économique et sociale de l'organisation, et leurs rôles cruciale dans la prise de décision.
- L'élargissement de nos connaissances managériales, en se spécialisant dans le contrôle de gestion social et Notre intérêt à la recherche dans ce domaine.

Pour ce faire, notre choix s'est porté sur la BADR (Banque d'Agriculture et de Développement Rural) , la direction des ressources humaines à BIRKHADEM ,l'une des plus importante banques dans tout le pays ,qui se trouve dans une phase de modernisation de sa fonction ressources humaines ,en optant sur le choix de bilan social comme outil de pilotage de la dit fonction ; il nous est apparu que la BADR constitue le cadre le plus approprié pour mener une étude et une enquête sur la problématique recherchée.

La problématique de notre thème est la suivante :

« Quelle est l'utilité de la mise en place d'un bilan social comme moyen de pilotage social ; et quel est le degré de son utilisation comme un outil de pilotage dans la banque algérienne ? »

De cette problématique posée, découlent les questions suivantes :

- Est-ce que le bilan social est perçu comme une variable active du management et l'orientation des politiques ressources humaines ? Est-il utilisé comme moyen de prise de décision ?
- Quel est l'apport du BS dans l'orientation des politiques RH et la prise de décision ressources humaines ?
- Comment peut-il le bilan social contribuer au pilotage de la fonction Rh : informer, prévoir, organiser, décider ?
- Quel intérêt porte il le bilan social au pilotage de la fonction ressources humaines au sein de l'entreprise BADR, et quel est son degré d'utilisation comme moyen de gestion à cet entreprise.

Introduction générale

Pour y répondre, nous allons émettre les hypothèses suivantes :

- Le bilan social contribue à la prise de décision, et à l'élaboration de la stratégie de l'organisation.
- Le bilan social permet de prendre un cliché instantané des principales données concernant les ressources humaines.
- Le bilan social est un outil de gestion statique, de ce fait, il ne répond pas aux exigences des entreprises qui ont la nécessité d'être réactive et proactive.

Pour répondre à notre problématique, nous nous sommes appuyés sur la démarche méthodologique suivante :

- Une recherche documentaire a été la première opération (la collecte, l'exploitation et l'analyse des documents théoriques) ; par la suite nous avons consulté et exploité des documents propres à l'entreprise BADR.
- La collecte des informations est directement effectuée auprès des managers de la BADR, à l'aide d'un entretien élaboré conformément aux objectifs de l'étude.

Pour cela, notre étude comportera quatre (4) chapitres structurés comme suit :

- le premier chapitre : la fonction ressources humaines évolution et outils de pilotage. dans ce chapitre nous traiterons la fonction des ressources humaines de façon globale (définition et évolution ...) et ses différents outils de pilotages.
- Le deuxième chapitre : le bilan social : utilité et démarches d'élaboration. , dans ce chapitre Il s'agit pour nous de mettre en lumière l'importance de cet outil de pilotage ; et la définition de son cadre théorique pour une meilleure compréhension de son contenu et son utilisation.
- Le troisième chapitre : le processus de décision comme acte de management et conduite des hommes et l'apport de bilan social en matière de la prise de décision il s'agit pour nous, dans ce chapitre, de montrer l'utilité de bilan social dans la prise de décision en matière des ressources humaines.
- Enfin, le quatrième chapitre : sera consacré au cas pratique sous l'intitulé de : bilan social utilisation et perception chez les managers de la BADR. Dans ce chapitre notre travail portera essentiellement sur la détermination, à travers une enquête d'entretien, des points de vue des managers de la BADR concernant l'utilisation de bilan social en leur entreprise.

Chapitre I : la fonction RH : évolution et outil de pilotage

Au fil des années passées ; jusque à aujourd'hui, la fonction RH ne cesse d'évoluer, de s'adapter aux contextes comme aux défis. Elle est passée d'une fonction purement administrative –dont la tâche principale consistait dans la tenue des fichiers du personnel et la réalisation de la paie -, à une fonction à forte valeur ajoutée pour l'entreprise. C'est Ainsi, on parle aujourd'hui d'une Fonction ressources humaines qui est reconnue comme un fonction stratégique. Ce changement traduit l'évolution du rôle de cette fonction des ressources humaines dans les organisations à travers la nouvelle conception de l'homme comme une ressource stratégique essentiel à la réussite de l'entreprise ;

Actuellement ; la fonction ressources humaines se présente comme un levier de performance qui participer au développement de la performance globale de l'entreprise à travers celle de son capital humain.

Ce premier chapitre sera consacré à l'évolution de la fonction ressources humaines et une présentation sur les outils de pilotage de cette fonction, il nous permettre de découvrir le monde des ressources humaines, en répondant aux questions suivantes :

Qu'est-ce que la fonction des Ressources Humaines ?

Quelle est sa place et ses objectifs dans l'organisation?

Quels sont les principaux domaines d'intervention de la GRH ?

Section 01 : Généralité sur la fonction RH**1-1- Evolution et historique : De la fonction personnelle à la fonction ressources humaines :¹**

De sa naissance, la fonction personnel a émergé lentement dans le premier moitié du dix-neuvième siècle, s'est professionnalisée dans le second moitié, elle est devenu fonction ressources humaines et reconnue comme une fonction stratégique aujourd'hui ;

Dans son remarquable trajectoire historique, la fonction ressources humaines, est décomposé Par jean Fombonne Laen huit périodes :

- La fonction sans chef du personnel (1850 à 1916),
- L'émergence d'une fonction autonome (1916 à 1935),
- Une fonction qui s'organise et devient plus politique (1936 à 1940),
- Assistance et œuvres sociales (1940 à 1946),
- Une fonction en plein essor 1947 à 1960),
- L'âge adulte (1961 à 1970),
- Les managers (1970 à 1980),
- Vers le management stratégique des ressources humaines (depuis 1980).

Pour retracer l'historique de la fonction, nous distinguerons quatre périodes dans l'évolution de la gestion des ressources humaines :

Des prémices à 1944 ;

Les trente glorieuses (1945 à 1974) ;

La professionnalisation de la fonction RH (1975 à 2000) ;

Le DRH, partenaire d'affaires (les années 2000).

¹Jean marie Peretti, *ressources humaines, 14^e édition, Vuibert, 2013, p 10*

1-1-1- L'émergence de la fonction : 1850-1944²

L'industrie naissante utilisait une main-d'œuvre nombreuse non spécialisée. Les méthodes de travail étaient empiriques. La performance de la main d'œuvre était faible. Vers, 1880, avec Frederik Winslow Taylor, l'organisation scientifique du travail est née. Par ses expériences, il a démontré que l'on pouvait accroître l'efficacité du travail des salariés. Ses méthodes ont abouti à spécialisation des tâches, ce qui fait sentir le besoin d'améliorer la formation des salariés. L'organisation scientifique du travail a permis d'exploiter au maximum des salariés.

Avec le Taylorisme, les développements de la taille des organisations et la syndicalisation croissante, les services du personnel apparaissent. Les activités principales des nouveaux services seront : le recrutement, la répartition des tâches et les problèmes de performance des salariés. Affecter par cette nouvelle conjoncture économique ;La fonction personnel apparait au début du XX^e siècle à partir du moment où le chef d'entreprise n'est plus en état de gérer l'ensemble du personnel qui lui est alloué.

A cette époque, la gestion du personnel apparait comme une gestion des postes. Dans le modèle taylorien- fordien, le personnel occupe un poste. La notion de poste est une invention taylorienne avec ses quatre caractéristiques : elle est perspective, elle est procédurale, elle est individuelle, elle suppose une stabilité.

1-1-2- Les trente Glorieuse : 1945-1974³

Cette période est caractérisée par une application systématique des principes d'organisation du travail, de simplification du travail mêmes, par l'innovation dans les matières et les produits, la hausse du pouvoir d'achat, du niveau de vie et de la consommation, le plein-emploi et le manque de personnel qualifié.

² Jean-Marie Peretti, *ressources humaines*, 13^e édition, Vuibert, 2011, p 9-11

³ Jean-Marie Peretti : *op. cit.* p12

1-1-3- La fonction face à l'incertitude : 1974-2000⁴

Dès 1974 ? Les pratiques de GRH s'inscrivent dans un environnement externe perturbé par la permanence imprévue d'une crise considérée comme un accident provisoire.

En matière de politiques et pratiques RH, les effets de la crise ne sont pas pris en compte. La durée du travail effectif hebdomadaire chute et rejoint la durée légale de 40 heures oubliée depuis quarante ans. Les mesures d'âge mettent en préretraite un grand nombre de quinquagénaires et le taux d'activités des 55-65 ans devient l'un des plus bas du monde développé. Les automatismes poussent le ratio « frais de personnel / valeur ajoutée » vers les sommets en 1982 et 1983. Le chômage progresse et les premières « mesures pour emploi » apparaissent ; les entreprises mettent en cause les règles récentes sur les licenciements (1973 et 1975) et développent une recherche de la flexibilité à travers l'intérim en attendant que la loi de 1979 ne favorise le contrat à durée déterminée. Les risques de l'entreprise duale avec un noyau dur très privilégié et une population précaire défavorisée sur tous les plans sont alors dénoncés. L'obligation de présenter leur premier « bilan social » pour l'exercice 1978 amène les entreprises à moderniser leur système d'information des ressources Humaines (SIRH) et l'information avance à grands pas. Dans un cadre réglementaire renouvelé, la fonction est confrontée à divers défis.

1-1-4- Le DRH, partenaire d'affaires :(les années 2000)⁵

Dans les années 2000 la fonction ressources humaines se rapproche du business. Le nouveau DRH est un partenaire d'affaires proche des opérationnels. Il comprend et partage les préoccupations des managers. Il intègre la dimension business. Contingente défis.

Le tableau suivant fait ressortir l'évolution de la fonction ressources humaines en distinguant une direction du personnel « à l'ancienne » et une direction des ressources humaines « moderne ».

⁴ Jean-Marie Peretti : *op. cit.* p 13

⁵ Jean-Marie Peretti : *op. cit.* p14

Tableau n°1 : l'évolution de la fonction ressources humaines une distinguant une direction du personnel et une direction des ressources humaines :⁶

Rôle et mission	Fonction	
	Directeur du personnel	Directeur des ressources humaines
recrutement	-Prise en charge de certains recrutements -suivi des opérationnels dans leurs recrutements et gestion de phase administrative (salaire, contrat de travail)	-définition de la politique de recrutements stratégiques -gestion de certains recrutements stratégiques coordination des autres recrutements, gérés par un cadre socialiste (chargé de recrutement, responsable de recrutement) ou par des opérationnels
Formation	-définition du plan de formation et suivi de la réalisation	-impulsion de la politique e formation, la réalisation étant le plus souvent confiée à un cadre spécialiste chargé ou responsable de la formation.
Gestion des carrières	-peu d'action dans ces domaines -gestion des demandés de mutation	-pilotage des projets de développement d'outils de gestion des carrières -mise en place d'outils de gestion prévisionnelle des compétences
Paie et rémunérations	-gestion administrative et supervision de la paie -affectation des enveloppes d'augmentation	- définition de la politique salariale -mise en place de systèmes de participation, d'intéressement ou de variable
Relations sociales	-Gestion au plus des relations avec les partenaires sociaux -gestion des litiges individuels	-supervision des négociations et de la mise en place d'accords -prise en main de certaines négociations sensibles et processus de séparation (transaction par ex
Etudes RH	-peu d'implication dans les études RH	-définition des champs d'étude, en fonction notamment des demandes de la direction générale -mise en place et analyse des études qualitatives

Source : Gualino, Choé Guillot-Soulez, *la gestion des ressources humaines, 5édition, 2013, p20*

¹Gualino, Chloé Guillat-Soulez, *la gestion des ressources humaines, 5édition, 2013, p20*

1-2- définition de la fonction des ressources humaines :

Il existe plusieurs définitions à la fonction des ressources humaines :

La fonction des ressources humaines selon Marcel COTE : « *est cette partie de l'administration générale qui a pour mission de penser, de planifier, de regrouper, de coordonner, d'intégrer, et de contrôler les activités de chaque supérieur hiérarchique lorsqu'il vise à se doter d'un personnel compétent, à le conserver, à l'utiliser et à le développer en vue d'atteindre les objectifs de son organisation* »⁷

« *Structure chargée de l'administration du personnel, des relations sociales et de la mise en œuvre des politiques ressources humaines de façon plus ou moins partagée avec la hiérarchie* ». ⁸

La gestion des ressources humaines est l'ensemble des politiques et pratiques mises en œuvre dans une organisation pour identifier, acquérir, intégrer, organiser, développer et mobiliser les compétences individuelles et collectives nécessaires pour réaliser ses objectifs.

Cette courte définition souligne six points :

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

La notion de compétences est au cœur des politiques et pratiques de GRH⁹.

La gestion des ressources humaines est devenue parmi les fonctions administratives les plus importantes dans les organisations actuelles, en raison de leur rôle actif dans l'élévation du

⁷ Marcel cote, *la gestion des ressources humaines*, édition Vuibert, paris, 1975, page 4

⁸ Jean-Marie Peretti, *dictionnaire des ressources humaines*, 4^e édition, Vuibert, 2005, p118

⁹ J.M. Peretti, *Faq ressources humaines*, édition DUNOD, paris, 2007

niveau de performance des membres de l'organisation, pour un consensus de l'intelligence administrative que l'élément humain est la ressource la plus importante pour les organisations modernes, qui est le principal déterminant de la réussite de toute organisation.

1-3- La place de la fonction RH dans l'entreprise:¹⁰

Différents facteurs peuvent influencer l'existence d'une direction des ressources humaines dans l'entreprise, en particulier la taille et le secteur d'activité de l'entreprise mais également culture du dirigeant ou la structure de l'entreprise.

1-3-1- L'influence de la taille de l'entreprise :

La taille de l'entreprise influence également la taille du service RH : plus l'effectif de l'entreprise s'élève, plus les missions de la DRH se développent, dépassant la seule gestion administrative du personnel pour aller vers des missions de développement RH (gestion des carrières, formation, études RH...);

¹⁰ Chloé Guillot- soulez, *la gestion des ressources humaines*, 5^e édition, Gualino, 2013, p 26-29

Tableau n°2 : la place de la fonction RH influence par la taille de l'entreprise

taille de l'entreprise	Décideur de la stratégie RH	Composition et rôle de la fonction RH
TPE et PME (moins de 80 salariés)	PDG	Ces entreprises comptent rarement un spécialiste des RH. certaines tâches RH sont assumées par le dirigeant de l'entreprise, par son adjoint, par un secrétaire général ou par un directeur administratif et financier (DAF) les activités RH se limitent généralement à de l'administration du personnel.
PME dans les grandes entreprises (80-200 salariés)	PDG ET DRH	La DRH fait son apparition et se charge avant tout des aspects administratifs de la fonction ou contribue de manière plus large au développement du capital humain de l'entreprise.
Dans les grandes entreprises (200-2000 salariés)	DRH Centrale	Une DRH est toujours présent avec plusieurs niveaux de responsabilités : les services chargés de l'administration du personnel sont distingués des équipes dédiées au développement des ressources humaines. Les services RH centraux définissent la politique RH et sont secondés par des relais RH au niveau des établissements.
Dans les groupes (plus de 2000 salariés)	DRH groupe et DRH pays ou filiales	La fonction RH s'organise de façon matricielle : les services centraux sont structurés. Par grands domaines d'expertise (rémunérations, formation, recrutement, gestion des carrières, services juridiques...). Dans les organisations très décentralisées (multinationale ou groupe disposant de très nombreuses filiales) peuvent disposer d'une certaine autonomie en matière de GRH pour les missions opérationnelles mais aussi stratégiques. Les filiales disposent d'un DRH (pays ou filiale), rattachée au DRH groupe, qui assure l'impulsion stratégique et l'harmonisation des pratiques.

Source : Chloé Guillot- soulez, *la gestion des ressources humaines*, 5^e édition, Gualino, 2013, p 27

1-3-2- L'influence du secteur d'activité :¹¹

Le secteur d'activité de l'entreprise influence la place de la fonction RH dans l'entreprise ; dans certains secteurs d'activité le capital humaine représente un facteur clé par rapport du projet de l'entreprise et la DRH a un rôle stratégique à jouer pour recruter et fidéliser ce capital ; il influence également la place et le rôle des partenaires sociaux dans l'entreprise ; et il peut également conduire à l'existence de sites de production.

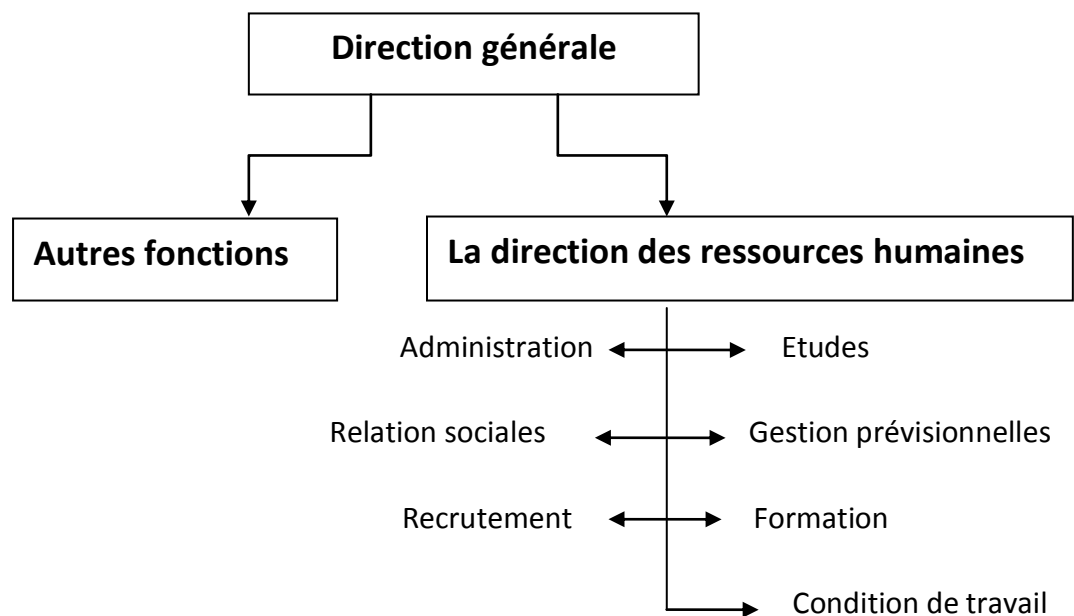
1-3-3- Les organigrammes de la fonction RH :

La fonction RH adopte divers organigrammes, on peut distinguer deux figures extrêmes. L'un lorsque la structure centralisée et l'autre lorsqu'elle est décentralisée, nous les verrons ci- après :¹²

1-3-3-1- le cas d'une structure centralisée :

Dans cette structure tous les pratiques ressources humaines sont centralise dans la responsabilité de la direction des ressources humaines.

Schéma N ° 1 : organigramme d'une structure centralisé



Source : manuel d'organisation de l'entreprise Schmitt, 2^e édition, paris, 1994, p 306

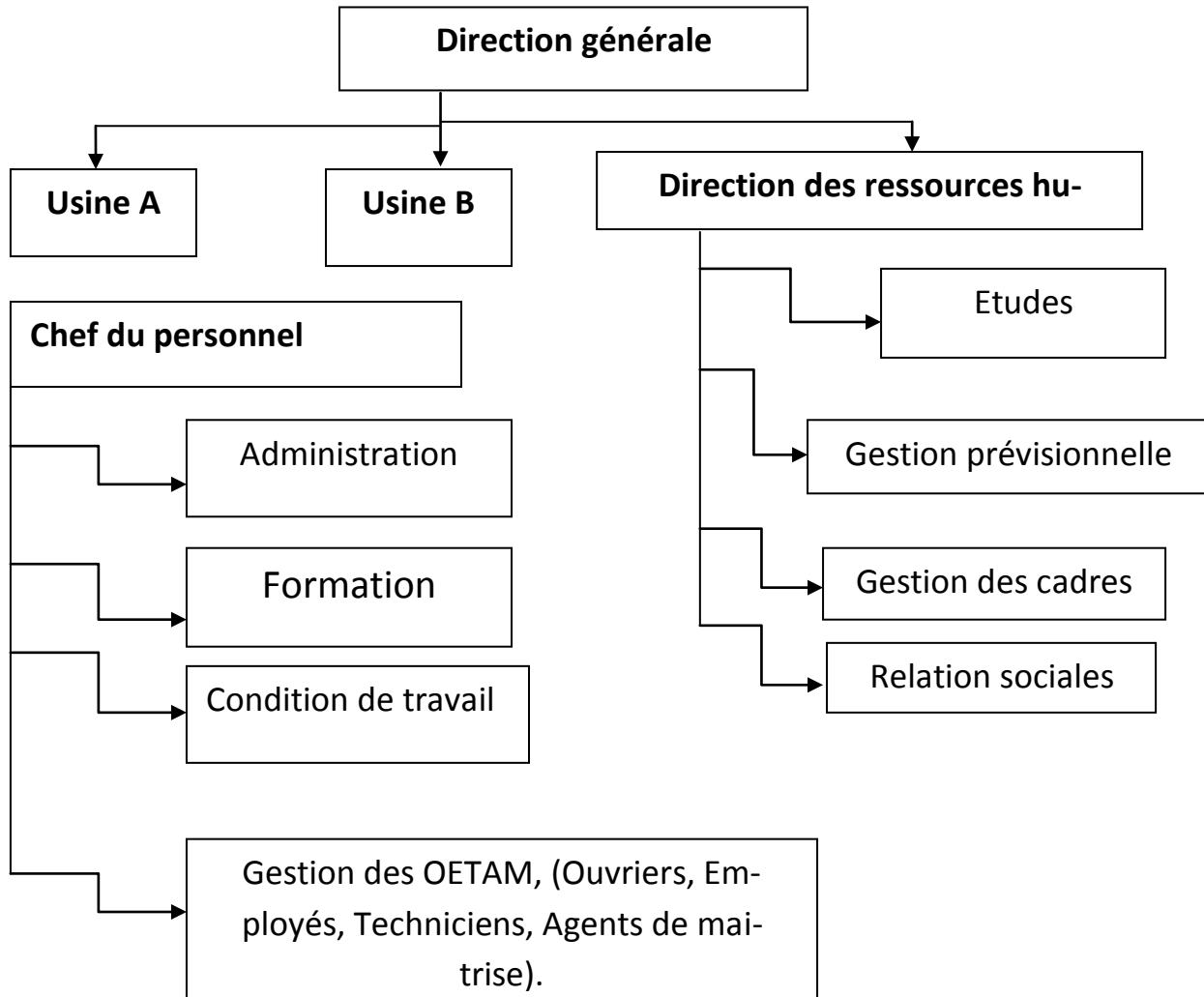
¹¹ Chloé Guillot- soulez : op. cit, p 27

¹² Chloé Guillot- soulez : op. cit, p 28

1-3-3-2-Le cas d'une structure décentralisation de la fonction RH :¹³

La fonction RH est, dans certaines entreprises, une fonction partagée. La décentralisation de la fonction RH consiste à confier des tâches de gestion des RH à des personnes « non DRH ». Des opérationnels se voient ainsi confier des compétences en matière de gestion des RH.

Schéma N°2 : organigramme d'une structure décentralisée



Source : manuel d'organisation de l'entreprise J.p Schémitt 2^e édition, paris, 1994, p 307

¹³ Chloé Guillot- soulez : op.cit, p29

1-4- Les critères de structuration de fonction ressources humaines :

De nombreux facteurs interviennent plus ou moins dans la structuration de la fonction RH, en l'occurrence ;¹⁴

- La taille de l'entreprise ;
- La complexité des activités de la fonction ;
- La personnalité des dirigeants ou du propriétaire ;
- Le critère géographique ;
- La structuration de l'entreprise.

1-5- les objectifs et les missions de gestion des ressources humaines :**1-5-1- les Objectifs :¹⁵**

Les objectifs de GRH servent plusieurs finalités. De multiples objectifs peuvent être poursuivis par les services des ressources humaines mais cinq grands ensembles d'objectifs peuvent concourir à les englober tous :

A-Attirer : il s'agit d'attirer vers l'organisation le nombre suffisant de salariés qui possèdent la compétence pour le travail à effectuer.

B-Conservier : l'élaboration de programmes des relèves, le soutien à la gestion de carrière, les programmes qui favorisent la promotion interne sont des préoccupations tout aussi primordiales que l'embauche.

C-Développer : la formation requiert une place centrale dans le développement des RH et des compétences recherchées ; Le changement perpétuel dans l'environnement de l'entreprise, exige à cette dernière d'avoir des ressources humaines flexibles. C'est par le biais de la formation que l'entreprise souhaite développer les compétences de ses individus et accroître leurs flexibilités.

¹⁴P. Jardilier/ *le développement humaine dans l'entreprise*, édition Ed. PUF, paris, 1986, pp 525 et 527

¹⁵ Tania Saba et Simon L. Dolan : *op.cit*, p 32

D-Motiver et satisfaire : pour atteindre cet objectif, la fonction RH doit se concentrer sur plusieurs domaines. Par exemple, dans le domaine de la Rémunération l’accent doit être mis sur l’évaluation des performances Individuelles et collectives. Dans le domaine du climat du travail l’effort doit se concentrer sur la communication entre les salariés et les employeurs. Enfin, dans le domaine de la santé l’effort doit porter sur la réduction des accidents du travail par la mise en place des programmes de formation préventive.

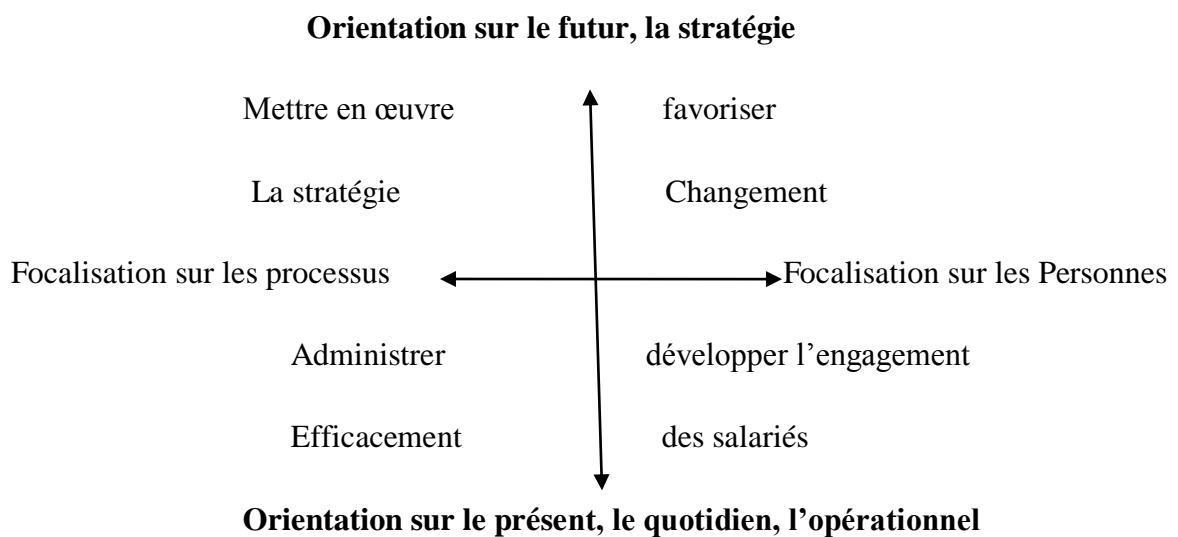
E-Etre efficace : tous les objectifs précédents convergent vers une plus grande efficacité de l’organisation et des salariés.

La réalisation de ces objectifs permet à la fonction RH d’être efficace. Néanmoins l’efficacité de cette dernière contraint l’entreprise à disposer de moyens lui permettant d’acquérir, de conserver, de motiver et de satisfaire une main d’œuvre de plus en plus compétente et exigeante.

1-5-2 les missions de la fonction ressources humaines :¹⁶

Les missions de la fonction RH peuvent être examinées selon deux axes : orientation sur le présent ou le futur, focalisation sur les hommes ou sur les processus.

Schéma n°3 : les missions de la fonction RH



Source : Jean Marie Peretti, ressources humaines, 13^e édition, Vuibert, 2011, P 23

¹⁶ Jean Marie Peretti, ressources humaines, 13^e édition, Vuibert, 2011, P 23

- ❖ **Administrer effacement:** Etre opérationnel efficace dans l'administration du personnel est une mission très tôt confiée à la fonction, tenir les dossiers personnel et assumer avec sincérité et régularité les tâches administratives découlent des contrats de travail.
- ❖ **Développer l'engagement des salariés :** la fonction RH permet aux salariés d'être présents autour de la table du comité de direction, elle défend au moment où sont définis et mise en œuvre les stratégies de l'entreprise.
- ❖ **Favoriser le changement :** Pour être agent du changement, le DRH intervient en amont dans le processus de changement. Elle consacre une part importante de son activité à encourager les comportements nouveaux plus efficaces, à mettre en place une culture de changement et de transformation, elle apporte son appui à la ligne hiérarchique pour accompagner le changement ;
- ❖ **Mettre en œuvre la stratégie :** Pour être un partenaire stratégique, le DRH doit aider l'organisation à atteindre ses objectifs stratégiques et faire que la stratégie RH supporte la stratégie d'entreprise. Cela implique que le DRH participe à la définition de la stratégie de son entreprise.

1-6- les activités de la fonction ressources humaines :¹⁷

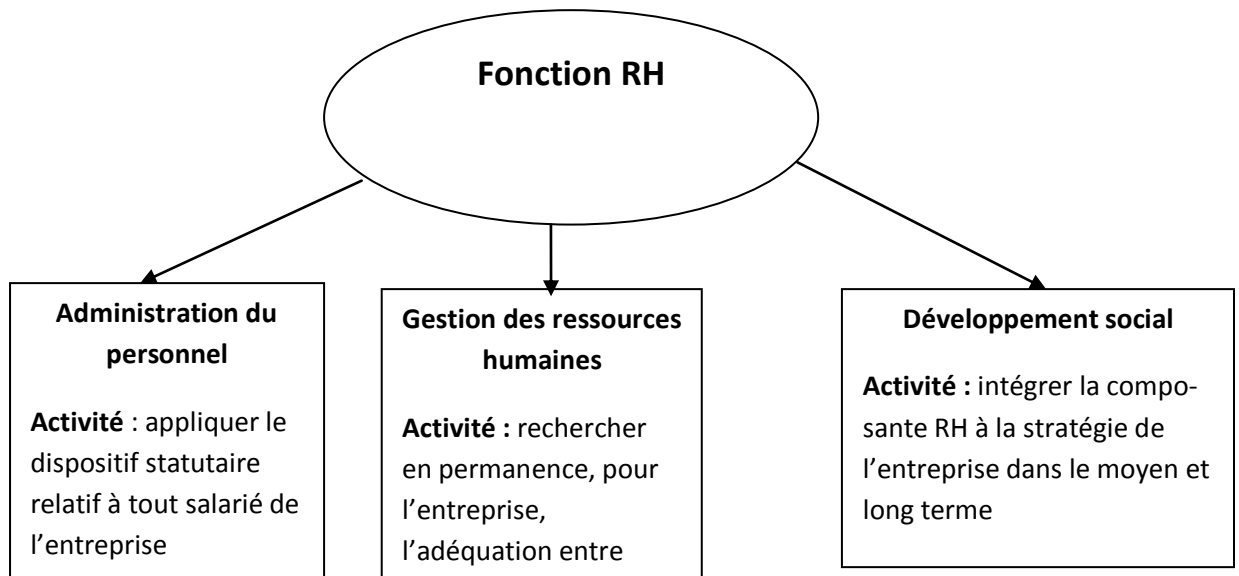
Les activités de la fonction des ressources humaines sont confiées généralement à des services différents. Toutefois, dans certains cas, on peut retrouver deux ou trois activités regroupées au sein d'un même service telles que l'intégration de sous-fonction information et communication et celle des œuvres sociales à la direction des ressources humaines. Les services qu'on rencontre couramment à l'intérieur de la fonction sont les suivants :

- ✓ L'administration du personnel ;
- ✓ La gestion des ressources humaines ;
- ✓ La formation
- ✓ Le développement social ;
- ✓ La gestion des coûts de personnel ;
- ✓ L'information et la communication ;
- ✓ L'environnement et les conditions de vie au travail ;
- ✓ Les relations sociales ;
- ✓ Le conseil à la hiérarchie dans la gestion du personnel ;

¹⁷ Jean marie Parretti, *op.cit*, p 23

- ✓ Les relations externes.

Schéma n° 4 : les activités de la fonction des ressources humaines



Sources : Chloé Guillaat-soulez, la gestion des ressources humaines, 5^e édition, paris, 2013, p 23

1-6-1- L'administration du personnel :¹⁸

C'est sous cet aspect que la fonction commence à exister et être perçue dans l'entreprise. Cet aspect recouvre :

- ✓ Enregistrement, suivi et contrôle des données individuelles et collectives du personnel de l'entreprise : tenue des dossiers, fichiers de base, mise à jour des mouvements, statistiques d'effectifs ;
- ✓ La Tenue des documents et registres imposés par la réglementation en vigueur ;
- ✓ Application des dispositions légales et réglementaires dans l'entreprise ;
- ✓ Relation avec les services administratifs de l'emploi, de l'inspection du travail des services d'information ou de documentation extérieurs ;
- ✓ Développement des outils informatiques de la fonction ;
- ✓ Administration des rémunérations : fixation, harmonisation, suivi des salaires individuels, primes diverses, statistiques des salaires, éventuellement paie ;
- ✓ Calcul des charges sociales : sécurité sociale, régimes de retraite et de prévoyance, mutuelle, assurances spécifiques à certaines catégories de personnel ;

¹⁸ Jean marie Peretti, ressources humaines : op. cit, p43

- ✓ Calcul et répartition des avantages sociaux propres à l'entreprise, gestion des activités d'assistance au personnel.

Cet aspect « administratif » doit être assuré sans carence. C'est à travers la fiabilité et la rapidité du service ainsi assuré que sont perçus les hommes de personnel par les directions et par les salariés.

L'administration du personnel recouvre à la fois l'application des dispositions légales, réglementaires et conventionnelles et les mesures accompagnant la mise en œuvre des décisions de gestion des ressources humaines.

1-6-2- gestion des ressources humaines et des coûts :¹⁹

L'expression « gestion des ressources humaines » recouvre la prise en charge dynamique des hommes dans l'entreprise. Les composantes sont en particulier :

- ✓ La gestion de l'emploi, gestion provisionnelle de l'emploi et des compétences, programme de recrutement, embauches, gestion des carrières et des promotions, analyse des postes, évaluation des personnes ;
- ✓ la gestion des rémunérations à partir de l'analyse et d'évaluation des postes, grilles de salaires, politique de rémunération, intéressement et participation, gestion des avantages sociaux.

La DRH distingue cinq tâches principales de gestion des ressources humaines et quatre tâches de gestion des coûts.

A- Gestion des ressources humaines :

- ✓ La prévision des besoins quantitatifs et qualitatifs ;
- ✓ Le recrutement ;
- ✓ Le processus formalisé d'évaluation des emplois /postes ;
- ✓ Le processus formalisé d'évaluation des personnes ;
- ✓ Les promotions, les mutations et la mobilité interne ;

B- gestion des coûts de personnel :

- ✓ Le suivi de l'évolution du système de rémunération ;
- ✓ La révision des situations individuelles ;
- ✓ L'élaboration du budget des coûts de personnel ;

¹⁹ Jean marie Peretti, *ressources humaines : op. cit, p44*

- ✓ la recherche d'allègement des coûts.

1-6-3- la formation et le management des compétences :²⁰

La formation est un domaine de la politique sociale de l'entreprise qui suscite de nombreuses attentes et mobiliser des moyens nécessaires et importants. Elle est perçue plutôt comme un investissement par l'entreprise et non pas comme des dépenses obligatoires ou fatales à sa charge. Et chaque entreprise est sensée d'adopter une politique de formation pour ses salariés afin d'atteindre la performance, elle bénéficie aussi bien pour la firme que pour les employés eux-mêmes. Les principes tâches sont :

- ✓ La détection des besoins ;
- ✓ L'élaboration du plan de formation ;
- ✓ La mise en œuvre des actions de formation ;
- ✓ L'évaluation des résultats.

1-6-4- le développement humain et social :

Ce domaine recouvre plusieurs aspects :

- ✓ Reconfiguration de l'organisation du travail et accompagnement du changement ;
- ✓ Définition des postes et gestion des compétences ;
- ✓ Adaptation aux nouvelles technologies ;
- ✓ Développement de la créativité de l'organisation et adaptation aux variations du volume d'activité ;
- ✓ Nouveau contrat social et reconstruction du lien social ;
- ✓ Méthode participatives et développement de la créativité ;
- ✓ développement d'outils de participation financière (l'investissement, participation plan d'épargne, actionnariat).

²⁰ Jean marie Peretti, *ressources humaines : op. cit, p44*

1-6-5- l'information et la communication :

Parmi les taches du DRH en matière de l'information, on peut souligner on cite :

- ✓ La Définition des publics et la conception des messages ;
- ✓ La gestion des moyens.
- ✓ Le DRH intervient dans la définition d'une politique d'information cohérente dans ses objectifs et ses choix, et des procédures d'information. Il a un rôle important au niveau de l'encadrement. La voie hiérarchique tient une grande place dans le processus d'information et de communication .l'encadrement doit donc être sensibilisé, conseillé, formé.

1-6-6- l'amélioration des conditions de travail et le bien être :²¹

Les hommes des RH se veulent, à juste titre, des acteurs privilégiés de l'amélioration des conditions de travail. Leur mission implique qu'il ait le souci de faire intégrer les conditions de travail dans les différentes décisions de l'entreprise. Les principaux thèmes sont :

- ✓ L'hygiène et la sécurité ;
- ✓ Les conditions de travail et la qualité de vie au travail ;
- ✓ L'aménagement de temps de travail ;
- ✓ La gestion des activités sociales restaurant, centre de vacances, loisir) ;
- ✓ La santé et le bien -être au travail.

1-6-7- les relations sociales et le dialogue social :

Cinq questions permettent de cerner le rôle de DRH dans les relations et dialogue sociale :

- ✓ Qui préside habituellement les réunions avec les délégués du personnel (le chef d'établissement, le titulaire de la fonction) ?
- ✓ Qui préside habituellement le comité d'entreprise/ établissement ?
- ✓ Qui préside habituellement les réunions avec les syndicats ?
- ✓ Qui mène la négociation annuelle sur les salaires et le temps de travail ?
- ✓ Qui mène les autres négociations (intéressement, participation, plan d'épargne, protection sociale...) ?

²¹ Jean Marie Peretti : *op. cit*, p 45

1-6-8- conseil à la hiérarchie dans la gestion des hommes :²²

Occupant une fonction de conseil, le DRH partage ses attributions entre quatre domaines :

- ✓ La procédure et méthodes de gestion des ressources humaines ;
- ✓ Le traitement des cas individuels (orientation de carrière, formation...) ;
- ✓ La solution des conflits individuels ;
- ✓ La solution des conflits collectifs.

1-6-9- les relations externes :²³

Le titulaire de fonction est souvent responsable des relations avec :

- ✓ L'inspection de travail ;et la sécurité sociale ;
- ✓ La chambre/ union patronale- syndicat patronal (comme représentant permanent de l'établissement ou en participant à certains travaux) ;
- ✓ L'enseignement (enseignement général et technique...) ;
- ✓ Des homologues (dans le cadre de L'ANDRH ou dans autre cadre) ;
- ✓ les organismes spécialisés ;
- ✓ les organisations locales;
- ✓ la presse sociale ;
- ✓ les agences de notation sociale.

En égard de contexte économique actuel marqué par l'instabilité et l'incertitude, les entreprises doivent être efficaces et efficientes. Pour cela, la Direction des Ressources Humaines est appelée à nouveau d'adopter une nouvelle approche proactive en mettant en place des moyens de pilotage comme le tableau de bord et le bilan social pour répondre au besoin de prise de décision rapide, piloter le bon déroulement des actions à court terme mais aussi à long terme pour agir sur la performance.

²² Jean Marie Peretti : *op. cit*, p 46

²³ Jean marie Peretti, *ressources humaines : op. cit*, p46

Section 2 : Les outils de pilotage de la fonction Ressources humaines :

L'établissement d'une politique ressources humaines d'une entreprise suppose de disposer de données sociales à jour et d'indicateurs sociaux qui permettant d'orienter les décisions. . De Différents outils de pilotage social devront être mis en place par les DRH afin de recueillir les informations sociale set définir les grands axes de politique RH, donc comment définit le pilotage social? Et quels sont les différents outils de pilotage ?

2-1- La définition de pilotage sociale :

« *Le pilotage consiste à observer le déroulement des opérations, contrôler sa bonne exécution et faire le point sur les actions restant à mener, de manière à rendre éventuellement les mesures nécessaires en cas de dérive* ». ²⁴

« Parler de pilotage social, c'est mettre en lumière une démarche caractéristique consistant :

- ❖ A fixer des cibles sociales ou socio-économiques à atteindre à court terme(le mois) ou à plus long terme (l'année ou le plan social à 3 ans) ;
- ❖ A réguler les écarts enregistrés sur le chemin parcouru et à déterminer progressivement les nouvelles cibles soudables ». ²⁵

Le système de pilotage RH de l'entreprise est un outil qui sert à la fois à piloter la fonction RH mais également l'entreprise. Le système de pilotage RH à mettre en place dans chaque entreprise doit quant à lui fournir de véritables outils qui permettent aux différents acteurs de l'entreprise de les alerter et favoriser leur prise de décision pour agir.

Pour mettre en place un système de pilotage de la fonction ressources humaines, il convient de mettre en place des Outils de pilotage. Pour cela il est nécessaire :

- d'identifier les principales missions concernées,
- de préciser les résultats attendus,
- de définir les informations et les indicateurs pertinents nécessaires pour atteindre les objectifs.

²⁴ Jean marie Peretti, *dictionnaire des ressources humaines*, 4^e édition, Vuibert, 2005

²⁵ Bernard Matoury, Coniel Crozet, *gestion des ressources humaines, pilotage social et performances*, 8^e édition, Dunod, paris, 2013, p 282

2-2- les étapes de mise en place des outils de pilotage sociales :²⁶

La démarche pour mettre en place des outils de pilotage comprend sept étapes successives :

- Diagnostiquer son système de GRH.
- Sélectionner les bons indicateurs.
- Mesurer la valeur actuelle de l'indicateur d'efficacité.
- Définir l'objectif à atteindre pour la période suivante.
- Mesurer l'écart entre réalisé et revu, interpréter les résultats et communiquer les résultats.
- Elaborer un plan d'action pour réduire l'écart.
- Vérifier que le plan d'action a été efficace.

2-3 -les outils de pilotage de la fonction ressources humaines**2-3-1- L'audit social :**

La direction des ressources humaines dispose, grâce au développement de l'audit social, d'un outil de pilotage social, et un Examen professionnel de l'ensemble des effets induits par la présence de salariés dans l'entreprise, appuyé sur des référentiels. L'audit social permet l'expression d'une opinion et la formulation de recommandations susceptibles d'améliorer la qualité de la gestion des ressources humaines.

Donc peut être défini selon Jean Marie Peretti : « *comme un examen professionnel reposant sur des référentiels pertinents d'exprimer une opinion sur divers aspects de la participation des ressources humaines aux objectifs d'une organisation et de formuler des recommandations susceptibles d'améliorer la qualité de la GRH.* »²⁷

Cette définition permet de préciser cinq points :

- Le caractère professionnel de l'audit découle de l'utilisation de démarches et d'outils rigoureux et d'une compréhension approfondie du domaine audité.
- Le champ de l'audit social est large : tous les aspects qui découlent de la mobilisation de ressources humaines par une organisation en font partie. C'est-à-dire l'audit social

²⁶ Annick Cohen-Hagel, *toute la fonction ressources humaines*, 2^e édition, Dunod, Paris, 2005, p 364

²⁷ Jean Marie Peretti, *Dictionnaires des ressources humaines*, 4^e édition, Vuibert, 2005, p 26

intéresse tous ceux qui contribuent à l'organisation (travailleurs extérieurs, sous-traitants, notamment).

- L'utilisation de référentiels pertinents est essentielle. Chaque élément constaté prend tout sa valeur lorsqu'il peut être comparé avec un référentiel, une norme de comparaison.
- La formulation d'une opinion est essentielle. La qualité d'opinion dépend à la fois du choix de l'indicateur et du choix du référentiel.
- La formulation de recommandations pour améliorer la situation constatée et la rapprocher des référentiels retenus.
- La spécialisation de l'audit social se fonde essentiellement sur les particularités du domaine audité, qui détermine l'utilisation de certaines méthodes et techniques propres à chaque type d'audit.

L'audit social est à la fois un instrument de direction et de gestion et une démarche d'observation qui, à l'instar de l'audit financier et comptable dans son domaine, tend à estimer la capacité d'une entreprise à maîtriser les problèmes humains ou sociaux que lui pose son environnement²⁸.

L'audit social apparaît comme une aide à la prise de décision dans le domaine RH car il permet de dresser un constat et fait apparaître les risques sociaux comme l'inadéquation de la politique sociale aux attentes du personnel ou l'inadéquation des ressources humaines par rapport aux besoins de l'entreprise. Parmi les outils d'audit utilisés en amont de la mission, les plus courants sont les QPC (questionnaire de prise de connaissance), les QCI (questionnaire de contrôle interne), les TAR (tableau d'attribution des responsabilités), les plans d'échantillonnage. Tous ces outils s'incarnent sur des supports papier ou électronique qui permettent de les classer et de les retrouver rapidement.

²⁸ *Martine Combemale et Jacques Lgalens, l'audit social, 2^e édition, puf, 2012, p 42*

2-3-2- Bilan social :

La gestion sociale participe aux préoccupations stratégiques de l'entreprise, elle donne une base chiffrée au dialogue entre les partenaires de l'entreprise, de mesurer l'effort accompli en matière sociale et de mieux situer les objectifs de l'organisation. De cette proposition est né le bilan social comme outil d'information et de gestion.

« Le bilan social, lui, s'apparente à un bilan de santé, un état de la situation sociale de l'entreprise sur 3 ans. Il permet d'enregistrer les réalisations effectuées et de mesurer les changements intervenus au cours de l'année civile écoulée, ainsi que les deux(2) années précédant ;Il permet à l'employeur d'anticiper et de remédier les des dysfonctionnements internes. En effet, ce sont des informations à recueillir en N afin qui permettent de réaliser des choix stratégiques en N+1 ». ²⁹

Le bilan social contribue aussi à favoriser le dialogue social dans l'entreprise en fournissant aux représentants du personnel des informations auxquelles ils n'avaient pas accès avant sa mise en place.

Dans ce cas le terme bilan semble trompeur puisque le bilan social se différencie du bilan comptable comme suit :

- Pas de balance entre l'actif et le passif pour le BS
- Le BS ensemble de données variées : ration, commentaire, chiffres
- Pas de certification externe
- Données concernant les trois dernières années
- Le BS contient Sept rubriques

L'intérêt du bilan social est, tout d'abord, qu'il permet d'améliorer le dispositif d'information sociale à l'attention des salariés et des actionnaires des entreprises. Il est ensuite un outil de dialogue social dans la mesure il fournit des éléments précis et objectifs. Il permet, enfin, à la DRH de disposer de données sociales utiles à la planification des RH. Le BS fera notre objet d'études dans le deuxième chapitre avec plus de détails.

²⁹ *Chloé Guillot-soulez, la gestion des ressources humaines, 5^e édition, Gualino, 2013, p 2*

2-3-3-Tableaux de bords sociaux :

« Ensemble d'indicateurs bruts ou composés choisis pour servir au pilotage d'une organisation dans le domaine RH. Le choix des indicateurs, leur degré de globalité et leur fréquence de mise à jour dépendent du niveau du suivi. Les données les plus utiles comparent l'indicateur brut ou prévisionnel »³⁰.

Un tableau de bord permet de visualiser, d'un coup d'œil, une série de données stratégiques ; de mesurer l'impact des actions entreprises, et dégager les évolutions prévisibles. Un tableau de bord est un outil de pilotage et d'aide à la décision à destination des responsables, mettant en évidence des écarts entre une situation prévue et une situation réelle. De cet écart, naît la mise en place de solutions par les responsables.

L'objectif d'un tableau de bord social comporte deux volets distincts : un volet pour le constat et un volet pour l'action. Un tableau de bord fournit des informations essentielles, significatives et rapides en fonction des points clés de décision des responsables. Les données qu'il contient permettent de prendre rapidement et efficacement des décisions, de mettre en place de nouvelles actions ou de corriger des actions déjà entreprises.³¹

Les tableaux de bord ne remplissent qu'une fonction d'évaluation. Ils n'expliquent rien, il est établi dans l'objectif d'alerter son utilisateur de l'existence éventuelle d'un dysfonctionnement. Par exemple, il peut être tentant, à partir d'un indicateur de la mobilité interne, de chercher à savoir pourquoi certaines directions font l'objet d'un nombre important de départs. Mais ; seule des analyses plus détaillées peuvent apporter des éléments de réponses,

La réalisation d'un tableau de bord nécessite une volonté assurée d'agir. Préalablement au constat, il est nécessaire de savoir où l'on souhaite aller.

- La rédaction des objectifs doit préciser sur quoi et sur qui porte l'analyse. Exemple pour le suivi de l'absentéisme (quel type d'absentéisme, pour quelle partie Du personnel)
- L'objectif doit comporter des verbes d'action mesurable (augmenter, diminuer, réduire, stabiliser...);

³⁰ Jean Marie Peretti, *dictionnaire des ressources humaines*, 4^e éditions, Vuibert, 2005, p 221

³¹ Chloé Guillot-soulez, *la gestion des ressources humaines*, 5^e édition, Gualino, 2013, p 242

- Faire suivre le verbe d'action mesurable, d'un chiffre de l'action à mener (diminuer de x%; ...)
- La dernière précision concerne la durée de l'action engagée (diminuer de x% sur x mois, années,...).

2-4-L'intérêt des tableaux de bord en aval du bilan social est de :

- Clarifier les données et apporter de la précision, voire de l'exactitude : en effet, grâce aux tableaux de bord, on peut s'apercevoir d'erreurs faites dans le bilan social dues à la collecte de données dans de nombreux services.
- Mesurer les résultats des actions menées ;
- Aider à la décision par des simulations (exemple avant la négociation annuelle des salaires).

2-5-Le bilan social et le tableau de bord social pour quels acteurs et quels rôles :

Tableau n°3 : la comparaison entre tableau de bord social et bilan social :

Elément	Bilan social	Tableau de bord
Périodicité	Annuelle	Au choix, selon les thèmes et les destinataires
objectif	Favoriser le dialogue social, aide à la prise de décision	Aide à la décision
Information présentées	S'adaptent aux spécificités de l'entreprise	Informations significatives et rapides ciblées en fonction des points clés de décision des responsables
	Photographie à un instant T + évolution dans le temps	Photographie à un instant T+ évolution dans le temps + projections par rapport à un objectif fixé
	Traitement statistique +croisement d'indicateurs	Traitement statistique +croisement d'indicateurs
	Informations commentées et présentées visuellement	Informations commentées et présentées visuellement
COMMUNICATION	Outil de communication et de promotion pour encadrant, organisations syndicales et agents	Ciblée pour les « décideurs »
Délais de parution	Au plus tôt de l'année N+1	Immédiat
OUTIL		
• d'information et promotion	oui	oui
de planification	oui	oui
• de concertation	oui	oui
de communication	oui	non

Source : Bilan social et tableaux de bords des outils de pilotage au service des ressources humaines »

Karine fontaine- Gavino et Adrien Zambeaux hors-série n°9.

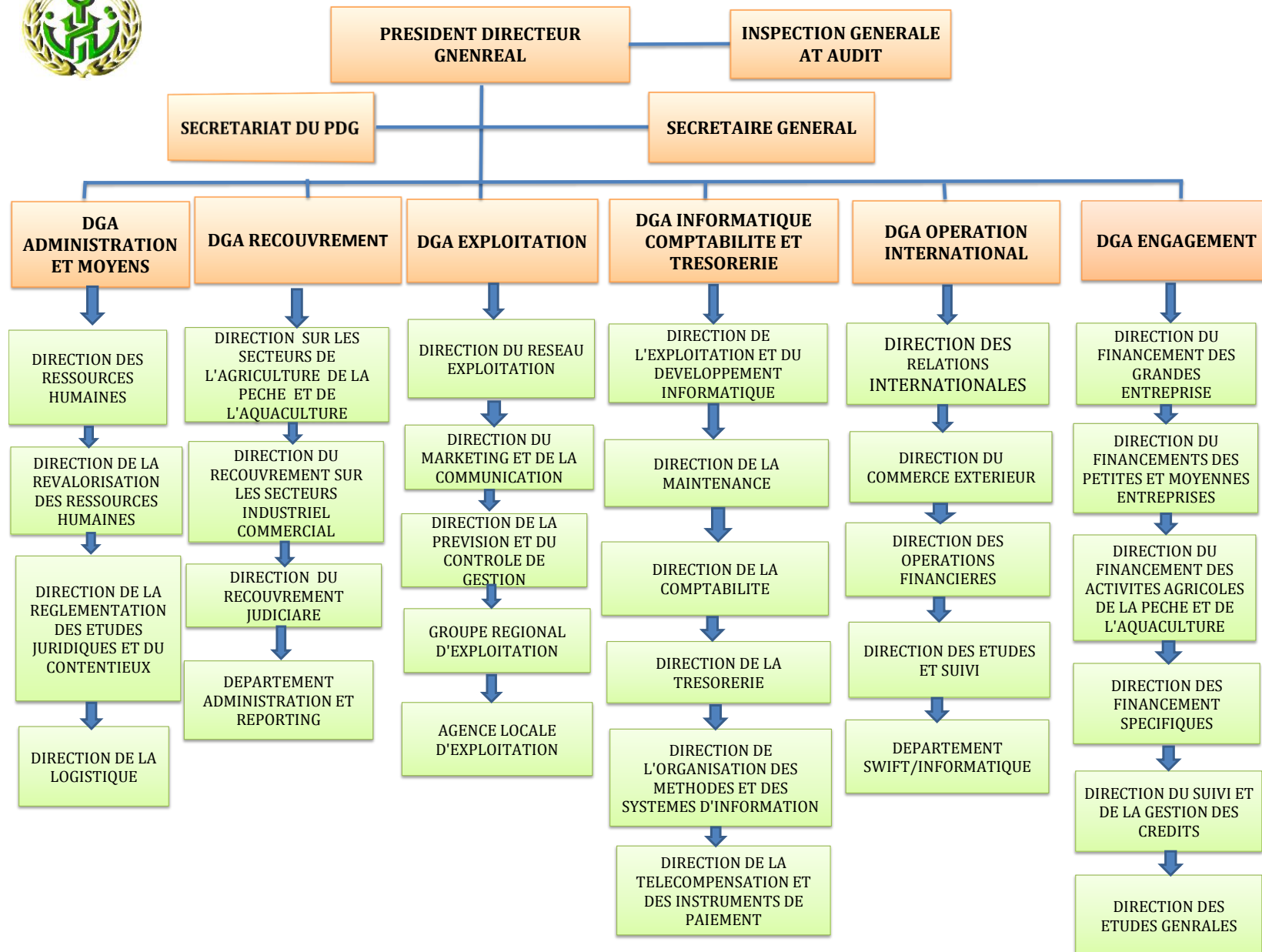
A travers ce chapitre nous avons présenté la fonction ressources humaines ; et son évolution ; au fil de temps, d'une fonction simple, de soutien, génératrice de coûts, dont les principales tâches la gestion administrative de personnel ; a une fonction stratégique, créatrice de valeur dans l'organisation.

Aujourd'hui grâce à la nouvelle conception de l'homme dans l'organisation comme étant une ressource primordiale, voire un levier via lequel l'entreprise peut se démarquer de ses concurrents., La fonction ressources humaines prend une place de plus en plus importante dans l'organisation des entreprises et son contenu comme ses responsabilités et ses missions s'élargissent, elle ne se contente plus de simple gestion de personnel, mais elle est appelée à répondre aux nouvelles préoccupations de l'entreprise, faces aux nouveaux défis économique et technologique.... , a plusieurs niveaux opérationnels, tel que la motivation et la mobilisation des ressources humaines vers la réalisation des objectifs de l'organisation , et stratégique pour concevoir une politique de ressources humaines en cohérence avec la politique générale de l'organisation et de contribuer la performance de celle-ci ;

Pour le faire ; la fonction ressources humaines doit bâtir un système de pilotage efficace et se doter des outils de gestion et des pratiques performantes ; performant telle que le bilan social ; les tableaux de bord et l'audit sociale ; ce qui permet aux responsables de ressources humaines de mesurer les actions menées et de prendre les décisions appropriées en temps pertinent.



ORGANIGRAMME DE LA BANQUE DE L'AGRICULTURE ET DU DEVELOPPEMENT RURAL



Chapitre II: Bilan social contenu; utilité et démarche d'élaboration

Depuis la fin des années soixante-dix, le bilan social est constitué le seul document synthétique d'information sociale sur l'entreprise. Le bilan social récapitule en un document unique les principales données chiffrées permettant d'apprécier la situation sociale de l'entreprise, d'enregistrer les réalisations effectuées et de mesurer les changements intervenus au cours de l'année écoulée et des deux années précédentes.

En résumé ; Le bilan social est l'un des outils de pilotage de la fonction RH en particulier et de l'entreprise en globale qui permet à une meilleure compréhension de l'entreprise, de son fonctionnement et de ses stratégies.

C'est dans ce sens, nous allons aborder dans ce chapitre le bilan social comme outil de pilotage au service de la fonction RH ; il nous permettra de découvrir cet outil « le bilan social », en répondant aux questions suivantes

Qu'est-ce que le bilan social, et quel est son intérêt pour l'entreprise?

Quelles sont les entreprises assujetties?

Quel est le contenu du bilan social ?

Quelles procédures à suivre pour établir le bilan social?

Section 01 : généralités sur le bilan social

1-1- Historique de bilan social :¹

Historiquement, les Etats-Unis paraissent avoir été le pays d'origine des premières recherches menées sur les méthodes de comptabilisation des ressources humaines dans l'entreprise. C'est en réaction aux critiques adressées aux grands groupes, que certains d'entre eux ont été à justifier leur position et les suites des bienfaits de leur activité pour la société. Parallèlement à cette approche, une pratique interne à l'entreprise s'est développée tendant à qualifier ses aspects sociaux à l'image de la comptabilité financière.

France, dès le début des années 70, des réflexions sur les outils de gestion sociale (bilan, tableau de bord, rapport social) ont été menées, principalement par des groupements d'origine patronale ; elle est le premier pays à avoir adopté une réglementation de présentation des données sociales. C'est dans le rapport Surdeau, la réforme de l'entreprise (1975), que figurent les premières propositions qui allaient être concrétisées par la loi de juillet 1977 donnant naissance au bilan social.²

- 1975 : rapport du comité d'étude présidé par M. Sudreau ;
- Juillet 1977 : loi sur le bilan social dans les entreprises de plus de 300 salariés.
- Décembre 1977 : décret d'application de la loi du 12 juillet 1977 dans les établissements publics (liste des indicateurs) ;
- 7 octobre 1988 : décret d'application de la loi du 12 juillet 1977 dans les établissements publics hospitaliers.
- 20 décembre 1993 : loi sur le rapport annuel d'information au comité d'entreprise dans les entreprises de moins de 300 salariés ;
- 20 juin 1994 : décret d'application de la loi du 20 décembre 1993 (liste des informations) ;
- 25 avril 1997 : décret d'application relatif au rapport sur l'état de la collectivité (décret modifié en 2005 pour modifier la liste des indicateurs).

¹ *Frédérique Collard, comprendre et élaborer un bilan social, édition liaisons, 1998, p 9-10*

² *Bernard Martory- Daniel Crozet, gestion des ressources humaines, 2^e édition, Harvard, 1985, p 150*

Le bilan social aujourd'hui : Depuis la publication de la loi du 12 juillet 1977 puis du décret et des arrêtés d'application, aucun texte relatif au bilan social n'est venu modifier le cadre juridique initial. Or, dans le même temps, le droit de travail a beaucoup évolué (loi Auroux de 1982, dispositif de formation professionnelle, organisation du temps de travail, création d'aides à l'emploi, l'influence des normes européennes...) tandis que s'est éloigné le modèle de l'emploi permanent, à durée indéterminée et à temps complet. Aujourd'hui, le bilan social souffre donc sur le plan technique, du décalage entre les concepts qu'il contient et l'évolution des lois et des préoccupations sociales.³

1-2- Le cadre juridique du bilan social :⁴

Un bilan social doit être établi pour toute entreprise qui emploie habituellement au moins 300 salariés ; Les données publiées sont uniquement quantitatives en vue d'éviter les explications subjectives ; elle concerne trois années afin de favoriser les comparaisons. Le choix des chapitres retenus est caractéristique des préoccupations du législateur : les conditions de travail, les informations concernant l'emploi et la formation, la rémunération et la politique salariale font l'objet des développements les plus importants du document. L'idée qui présidait à la mise en œuvre de la publication de données sociales est celle de la souplesse et de la concertation. Le projet de bilan social est remis pour avis uniquement consultatif au comité d'entreprise ou au comité d'établissement. La seule sanction prévue concerne le non-présentation du bilan social.

1-3- Définition et objectifs de Bilan social :

1-3-1 définitions de bilan social :

Il existe plusieurs définitions pour le bilan social, le bilan social pourrait se définir comme étant :

« 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 précédente. 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

³ Frédérique Collard, *comprendre et élaborer un bilan social, édition liaisons, 1998, p 14*

⁴ Bernard Martory- Daniel Croze : *op.cit, p 151*

*conditions de travail, la formation, les relations professionnelles, ainsi que sur les conditions de vie des salariés et leurs familles dans la mesure où ces conditions dépendent de l'entreprise. Il est obligatoire dans les établissements et les entreprises de 300 salariés et plus. Chaque année il est mis à la disposition des salariés qui en font la demande, soumis aux membres du CE et aux délégués syndicaux, adressé à l'inspection du travail et communiqué aux actionnaires ».*⁵

Un document que les entreprises de plus de 300 salariés doivent publier chaque année depuis la loi juillet 1977. Son élaboration n'a été rendue obligatoire que progressivement pour le secteur public ; il s'agit d'un outil de pilotage des ressources humaines et financières mais également d'un outil de communication et de dialogue social.

1-3-2- les objectifs de bilan social :⁶

Le bilan social, par la variété et la richesse des données qu'il offre, permet de repérer les dysfonctionnements dans l'entreprise mais aussi de voir les améliorations d'une année à l'autre. En outre, il apporte des réponses sur l'atteinte des objectifs préalablement définis. A ces fins le bilan social:

- ✓ Permet à l'employeur d'anticiper et de remédier à des dysfonctionnements internes. En effet, ce sont des Informations à recueillir en N afin de réaliser des choix stratégiques en N+1.
- ✓ Contribue aussi à favoriser le dialogue social dans l'entreprise en fournissant aux représentants du personnel des informations auxquelles ils n'avaient pas accès avant sa mise en place.
- ✓ Permet d'établir des prévisions pour une gestion prévisionnelle des effectifs. Et aussi Permet d'observer et d'étudier le personnel, de suivre les évolutions, de fixer des objectifs et de s'y tenir, de stimuler le dialogue avec le personnel et ses représentants.
- ✓ du bilan social est de Fournir à ses destinataires : Une base chiffrée leur permettant réellement d'évaluer la politique sociale de l'entreprise ; Et les évolutions de cette dernière au fil du temps.

¹ Jean- Marie Peretti, *dictionnaire des ressources humaines*, 4^e édition, Vuibert, 2005, p 31

⁶ Frédérique Collard : *op. cit*, P12

1-4- la source des informations (la collecte des informations) :⁷

Chaque année et mois, il faut collecter, consolider et retraiter toutes les informations RH de l'entreprise pour donner une situation sociale, donc pour remplir le bilan social en résume les sources des informations dans le tableau suivant :

Tableau n° 4: les sources d'information de bilan social

Les documents utiles	Les renseignements qu'ils contiennent
- Le registre unique du personnel	- Identification des salariés - Dates des entrées et des sorts - Types de contrats de travail
-a déclaration annuelle des données sociales (DADS)	-Masse des rémunérations
- Le rapport annuel du médecin du travail	- Surveillance médicale des salariés - Autres activités du médecin du travail (études, analyses)
- Le programme annuel de prévention des Risques professionnels et d'amélioration des conditions de travail de l'année Précédant l'année étudiée	- Action envisagées - Budget prévisionnel de ces actions
- Le rapport annuel sur la situation générale de l'hygiène, de la sécurité et des Conditions de travail	- Les Bilans des actions menées - Bilan des accidents du travail
- Déclaration annuelle d'emploi des travailleurs Handicapés	-Bénéficiaires de l'obligation d'emploi - Nombre de bénéficiaires recrutés
-La déclaration annuelle formation professionnelle continue	- Dépenses de formation - Nombre de stages et de stagiaires - Nombre de congés formation
- Le procès-verbal des élections les renseignements qu'ils contiennent	- Nombre d'élus CE /DP - appartenance syndicale

Source : Frédérique Collard, Comprendre et élaborer un bilan social, édition liaisons, 1998, P 54

⁷ Frédérique Collard : *op.cit*, p 54

1-5- Constitution du bilan social : deux logiques distinctes :⁸

Le bilan social est élaboré dans le cadre de répondre à des exigences liées à l'entreprise comme à ces partenaires internes et externes :

1-5-1- Logique de dialogue social:

C'est la logique première, car les représentants du personnel ne possédaient que rarement les informations sociales. Le bilan social doit être communiqué aux représentants de personnel ; est soumis, pour avis, à leur instance.

1-5-2- Logique de gestion des ressources humaines :

Le travail de recherche, de mise en forme, de contrôle des informations produites, permet à l'employeur de disposer d'informations chiffrées régulières sur la gestion des ressources humaines. Ces informations qui font apparaître les résultats des politiques suivies. Ils permettent de s'interroger sur les évolutions en cours et à décider de nouvelles orientations.

⁸*Karine Fontaine- Gavino et Adrien Zambeaux hors , Bilan social et tableaux de bords des outils de pilotage au service des ressources humaines » -série n°9.*

Section 2 : intérêt et utilisation de bilan social

2-1- intérêt de bilan social :⁹

L'intérêt du bilan social est, tout d'abord, qu'il permet d'améliorer le dispositif d'information sociale à l'attention des salariés et des actionnaires des entreprises. Il est ensuite un outil de dialogue social dans la mesure où il fournit des éléments précis et objectifs. Il permet, enfin, à la DRH de disposer de données sociales utiles à la planification RH.

A ce titre, il revêt un intérêt particulier à plusieurs niveaux:

a-Facteur de modernisation :

L'un des intérêts du bilan social réside en ce qu'il est considéré comme un facteur de modernisation de la gestion. En effet, le bilan social est un document d'information qui renforce la conception de l'existence d'une forte relation entre la performance économique et la performance sociale de l'entreprise. Le bilan social apporte un regard nouveau sur la gestion sociale et donne une possibilité de la mesurer. Outre cela, le bilan social est le seul document synthétique d'informations sur l'entreprise normalement communicable à la fois aux salariés et aux actionnaires; ce qui est une innovation en la matière. Par ailleurs, le bilan social permet à l'entreprise de rendre compte des mesures favorisant la l'état mentale et physique de ses employés; et ce suivant le principe qu'un employé épanoui est un employé plus productif. C'est donc un document qui permet d'alimenter la réflexion sur la dimension sociale de la performance de l'entreprise et sa liaison à l'performance globale de l'entreprise

b - Outil de management RH :

Le bilan social est un outil d'information qui reflète, à la lecture, la politique de GRH dans l'organisation. Il fait la lumière sur les choix faits par les DRH en matière de gestion des absences, de formation, de promotions et des autres aspects de la fonction. A la lecture des données exprimées, il est possible de faire des suggestions à propos de l'organisation de l'entreprise mais aussi de la politique sociale. En outre, le bilan social apporte une vue d'ensemble des caractéristiques des personnels et de leurs conditions de travail. De ce fait, les Responsable des Ressources Humaines (RRH) mais aussi les managers opérationnels peuvent repérer les problèmes et dysfonctionnements pour y remédier.

⁹ Karine fontaine- Gavino et Adrien Zambeaux hors : op .cit.

B -Outil de gestion de l'entreprise :

Le bilan social est un document important car il reflète la situation sociale de l'entreprise en exprimant le climat qui règne à l'entreprise. A travers les indicateurs qu'il formule, le bilan social permet d'apprécier et de faire une analyse de sur la gestion des ressources humaines humain et la situation social de l'entreprise , d'enregistrer les réalisations effectuées, de mesurer les changements intervenus, de procéder à toute étude prévisionnelle et de pouvoir prendre des orientations .¹⁰

C- Outil de communication :

Du point de vue de la communication, le bilan social est un outil qui permet à l'entreprise de communiquer avec divers interlocuteurs : Comité d'entreprise, aux Instances de Représentation du Personnel (IRP) et aux actionnaires.

2-2- L'utilisation du bilan social :¹¹

Le bilan peut ainsi devenir un véritable outil d'innovation sociale dans l'entreprise. Il doit être utilisé comme un instrument dynamique d'évolution des relations sociales. Dans ce but, le bilan social peut être utilisé comme outil :

- **D'information :** le bilan social est un document qui rassemble un nombre important d'informations disponibles pour la plus grande part dans l'entreprise mais qui ne faisaient pas l'objet, jusqu' présent, d'une présentation régulière aux représentants du personnel.
- **De concertation :** les relations professionnelles dans l'entreprise sont souvent rendues difficiles parce que défaut ou l'insuffisance d'informations ralentit les progrès de la discussion. Le bilan social fournit désormais une base objective et utile aux partenaires sociaux. Il peut constituer un élément important de référence lors des négociations portant sur les priorités de la politique sociale de l'entreprise.
- **De planification :** le bilan social n'est pas seulement un constat. Dans trois domaines précis : la sécurité, les conditions de travail et la formation, le bilan social sert de base à l'application des programmes annuels de l'entreprise. Il contribue ainsi la discussion sur ces matières afin de mettre en œuvre des priorités clairement reconnues.

¹⁰ Karine fontaine- Gavino et Adrien Zambaux hors : op .cit.

¹¹Frédérique Collard : op.cit, p 76

Le bilan social peut être donc utilisé par la direction générale et les responsables des ressources humaines comme instrument d'évaluation de la politique sociale de l'entreprise en matière d'emploi, de rémunération ou encore de relation professionnelle. En termes de gestion globale enfin, le bilan social peut intéresser économistes et financiers qui intègrent la gestion sociale comme élément de rentabilité et de performance de l'entreprise.

2-3- Le contenu de bilan social :¹²

Le bilan social se présente sous forme d'une liste d'indicateurs, chaque entreprise concernée par la loi se doit de renseigner. Le bilan social comprend plusieurs indicateurs, qui sont regroupées en sept grands chapitres, et sous chapitres définis par la loi sont mentionnées ci-après :

- **L'emploi** : ventilation des effectifs suivant plusieurs critères (stabilités, sexe, âge, ancienneté...), variation intervenues au cours de l'année (embauches, départs, ventilés par causes), absentéisme...
- **la rémunération** : montant des salaires, hiérarchie et mode de calcul, analyse de charges accessoires.
- **Condition l'hygiène et la sécurité** : accidents de travail et de trajet, répartition des accidents, maladies professionnelles, dépenses en matière de sécurité.
- **Les conditions de travail** : durée et aménagement du temps de travail, organisation et contenu du travail, conditions physiques du travail, transformations de l'outil de travail, travailleurs inaptes.
- **La formation** : pourcentage des dépenses par rapport à la masse salariale, formation professionnelle continue, types de formation, congés de formation, apprentissage.
- **Les relations professionnelles** : représentants du personnel, information et communication, procédures.
- **Les conditions de vie dans l'entreprise** : œuvres sociales, charges complémentaires pour des prestations telles la maladie, le décès, la vieillesse.

¹²Estelle Mercier- Géraldine Schmidt, *gestion des ressources humaines, Person éducation, France, 2004, p 207*

Le tableau ci-dessous donne les 34 rubriques composant le bilan social :

Tableau N°5 : la décomposition du bilan social

Emploi	Rémunération	Condition hygiène et de sécurité	Condition de travail	Formation	es relations professionnelles
11. effectifs	21. montant des rémunérations	31. accident du travail et de trajet	41. durée et aménagement du temps de travail	51. formation professionnell e continue	61. représentants du personnel et délégués syndicaux
12. travailleur extérieur	22. hiérarchie des rémunérations	32. répartition des accidents par élément matériel	42. organisation et contenu du temps de travail	52. congés formation	62. information et communication
13. embauche	23. mode de calcul	33. maladies professionnelles	43. condition physique de travail	53. apprentissage	63. différences concernant l'application de droit de travail
14. départs	24. charges accessoires	34. C.H.S	44. transformation de L'organisation du travail		
15. promotion	25. charges salariales	35. dépenses en matière de sécurité	45. dépenses d'A.C. T		
16. chômage	26. participation financière des salariés		46. Médecine du travail		
17. handicap			47. travailleurs inaptes		
18. absentéisme					

Source : J.M. Peretti, gestion des ressources humaines, Vuibert, 1987, p 18

2-4- Elaboration du bilan social :

En résumant, tous les ans, dans un document unique des données chiffrées, le bilan social doit permettre 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 ; Etablir le bilan social annuel implique donc le recueil et le traitement d'informations relatives à l'emploi, aux rémunérations, aux conditions de travail, à la formation, aux relations professionnelles et aux conditions de vie relevant de l'entreprise ;

« L'élaboration du bilan social n'est pas le fruit d'une procédure bien établie comme c'est le cas pour le bilan financier ; il s'agit simplement de valoriser les indicateurs proposés par le législateur, les services du personnel disposent en principe du plus grand nombre d'informations et de procédures pour élaborer le bilan social et se voient donc confier la responsabilité de son établissement ». ¹³

Toutefois, afin de tenir compte de la diversité des entreprises, les textes prévoient des possibilités d'adaptation du contenu du bilan social. Mais si une certaine souplesse aux entreprises, l'élaboration du bilan social exige de cerner préalablement les notions qu'il doit contenir. Et ce, pour en faire un outil d'analyse réellement pertinent.

De manière générale, la réalisation du bilan social débute par un travail de collecte et de remontée d'information des différents services, unités et départements de l'entreprise vers les services ayant en charge la préparation du projet de bilan social, habituellement au sein de la direction des ressources humaines. Ce travail de collecte d'information peut s'avérer assez lourd, dès lorsque l'organisation est de taille importante. L'existence d'un système d'information de qualité facilite bien évidemment cette première étape.

Ce projet de bilan social est alors présenté au comité d'entreprise pour avis et ce, avant le 1^{er} mai de l'année N+1 pour le bilan de l'année N. il est également transmis aux délégués syndicaux pour observation. Le CE de l'établissement ou de l'entreprise vote une résolution à la majorité des voix, consignant son avis sur le contenu du bilan social ;

Le bilan social est ensuite réalisé sous sa forme définitive : intégrant éventuellement, ceci peut finalement être diffusé auprès des différentes parties prenantes de l'entreprise : aux actionnaires, aux salariés.

¹³Bernard Martory- Daniel Crozet : *op.cit*, p 151

2-4-2- Quelques indicateurs utiles pour l'établissement du bilan social

Turnover (personnel) = (entrées + sorties) - en place

Taux de recrutement = effectif recruté / effectif

Ratio masse salariale = masse salariale / chiffre d'affaires

Taux de fréquence TF accidents

$TF = (\text{Nombre d'accidents du travail} \times 1\,000\,000) / \text{NHT} - \text{NHAT}$

NHT= Nombre d'heures Théoriques = 173.33 x Effectif = Nombre de jours ouvrables perdus x horaire journalier

• Taux de gravité (TG) Accidents

$TG = (\text{nombre de jours d'AT perdus} \times 1000) \times 1000 / \text{NHT} - \text{NHAT}$

.Taux d'Absentéisme TA

TA = Nombres d'heures d'absence / Nombre d'heures théoriques

.Taux de Départ en Formation TDF

TDF= (Nombre de salariés par catégorie ayant bénéficiés d'une formation au cours de la période de référence / Effectif moyen de la catégorie de salarié sur cette période de référence).

.Taux participation de la formation TPF

TPF=Cout de la formation / masse salariale

.Taux de Mobilité Interne TMI

TMI= Nombre de recrutement interne / Effectif moyen

.Taux de départs volontaires TDV

TDV= nombre de démissions / nombre de départs

2-5- La Diffusion de bilan social :

Après la réunion du comité d'entreprise, le bilan social devenu définitif fait l'objet d'une diffusion. Si des aménagements peuvent être apportés quant à la présentation du document en fonction du destinataire, est en revanche illégale la pratique consistant à diffuser différentes versions du bilan social en modulant les résultats chiffrés selon les destinataires.

La loi sur le bilan social prévoit le chef d'entreprise établit et soumet le bilan social au comité d'entreprise. Il ne s'agit donc pas seulement de confectionner le document, encore faut-il le présenter au comité qui émet un avis.

2-5-1- Les destinataires obligatoires :

Le Code du travail rend obligatoire la diffusion du bilan social auprès de trois catégories de personnes: l'inspecteur du travail, les salariés et les actionnaires des entreprises constituées sous forme de société par actions.¹⁴

A- Inspecteur du travail :

Le bilan social est adressé à l'inspecteur du travail dans les quinze jours suivant la réunion du Comité avec le procès-verbal de cette réunion.

B- Salariés de l'entreprise :

Le bilan social dans sa forme définitive est mis à la disposition de tout salarié qui en fait la demande. La mise à disposition du bilan social n'implique pas nécessairement la remise d'une copie et peut être simplement une consultation du bilan au service du personnel ou dans le local du Comité d'entreprise. Cependant, de nombreuses entreprises remettent systématiquement un exemplaire du bilan social à tous leurs salariés. La diffusion peut prendre des formes très diverses : journal d'entreprise, affichage, mise en consultation dans un local de l'entreprise, etc.

¹⁴ *Frédérique Marotory- Daniel Crozet : op. cit, p52*

C- Actionnaires :

Dans les sociétés par actions, le dernier bilan social accompagné de l'avis du Comité d'entreprise, est adressé aux actionnaires ou mis à leur disposition.

La consultation du comité d'entreprise répond à un calendrier précis. Si l'entreprise ne comprend qu'un seul établissement, l'analyse du bilan social doit intervenir le 30 avril de l'année suivante. Si plusieurs établissements existent, le comité central doit être réuni avant le 30 juin pour examiner le bilan social de l'entreprise, les bilans délibérer à leur sujet.

Ayant pris connaissance du document quinze jours avant la réunion, le comité d'entreprise doit émettre un avis écrit qui sera communiqué aux actionnaires lors de l'assemblée générale. L'avis est consultatif, toute modification ou accord sur syndicales. La loi n'ayant transféré aucune compétence nouvelle au comité d'entreprise, celui-ci est censé se concerter mais non négocier avec la direction. Cette situation est frustrante, car à quoi sert de se concerter si on ne peut rien décider ? Et qu'une négociation, sinon une concertation en vue de trouver un consensus ?

Cette distinction sémantique voulue forme le dialogue prôné par les initiateurs du bilan social et limite considérablement la portée du document.

1-5-2- La diffusion facultative :

Le bilan social peut représenter un support publicitaire. La diffusion auprès de tout le personnel ou l'envoi aux tiers extérieurs à l'entreprise confort l'idée qu'une politique sociale est menée et que la société se préoccupe des intérêts de ses salariés. Les difficultés sont deux ordres,

Document exclusivement chiffré et donc aride, le bilan social ne se prête pas dans sa forme légale à une politique de valorisation de l'entreprise, il est alors nécessaire de compléter la liste des indicateurs par des commentaires, encore faut-il que ceux-ci soient pertinents et objectifs ; ce qui implique la fiabilité et la véracité de l'information sociale.

Une fois déclenchée la politique de communication ; l'entreprise peut difficilement diffuser un bilan social négatif. Le recul social (hausse de l'absentéisme ; stagnation des rémunérations ; arrêt de l'effort de formation) constitue une contre-publicité ; au même titre que de mauvais résultats financiers.

2-6- Le champ d'application :¹⁵

Le bilan social varie selon que l'entreprise a ou non des établissements de plus de 300 salariés : dans affirmative, il s'agira de produire un bilan pour tout établissement dépassant cette taille, ainsi qu'un document consolidé, des dispositions conventionnelles peuvent fixer un seuil d'assujettissement inférieur.

A/ les seuils :

Dans les entreprises qui comportent des établissements distincts d'au moins 300 salariés, les employeurs doivent établir un bilan social pour chacun des établissements, assorti d'un bilan social de l'entreprise. Par exemple une entreprise occupant 800 salariés au 1er janvier 2012 et comportant un établissement distinct de 350 salariés doit établir 2 bilans sociaux, dont l'un sera spécifique à l'établissement.

Dans le cas où l'effectif de l'entreprise atteint le seuil d'assujettissement, le premier bilan social de l'entreprise devra être présenté la seconde année suivant celle au cours de laquelle ce seuil est atteint ; cela vaut aussi pour

L'établissement distinct. Par exemple l'effectif d'une entreprise habituellement de 270 salariés atteint 300 salariés au cours de l'année 2010. Cette entreprise devra présenter son premier bilan social en 2012. Il portera sur l'année 2011. Inversement, dans le cas où l'effectif de l'entreprise ou de l'établissement distinct atteint un niveau inférieur au seuil d'assujettissement, un bilan social devra néanmoins être présenté pour l'année en cours. Par exemple l'effectif d'une entreprise, habituellement de 300 salariés tombe à 290 salariés au Salariés au cours de l'année 2011. Cette entreprise devra présenter un bilan social portant sur cette année en 2012.

B/ le champ d'application : professionnel :

Le bilan social doit être établi dans toutes les entreprises, quels que soient leur forme et leurs objets, à exception des établissements publics administratif set des associations. La méconnaissance du droit des groupes exclut les sociétés holding, lorsqu'elles n'atteignent pas le seuil de 300 salariés, ce qui évite la rédaction d'un bilan social consolidé, portant riche d'enseignement.

¹⁵ *Jean marie Peretti : op. cit, p17*

2-7- Exploitations et limite de bilan social :¹⁶

Aujourd'hui ; face à l'environnement économique perturbé et incertain des DRH remet en cause le bilan social de ne pas pouvoir se projeter dans le future, dans ne pas répondre aux attentes de l'entreprise en matière de gestion anticipative a fins de mieux gérer les incertitudes auquel les entreprises sont confronté ; sur ce point nous avons retenu ici quelques critiques qui explicitent le fait que le bilan social :

- Est statique ; il ne pourra donc être utilisé à des fins stratégiques.
- Est ressenti comme une exigence contraignante qui satisfait peu ou pas aux exigences de l'entreprise. Il n'est utilisé qu'à des fins d'information aux partenaires sociaux ;
- Il représente la mémoire de l'entreprise. C'est un document tourné vers le passé et non pas vers l'avenir.

Les tableaux de bord sociaux, peuvent prennent le relais du bilan social, car ils sont fréquents et peuvent permettre de gérer à court terme.

Le bilan est un document annuel, qui reflète peu « l'activité quotidienne » de l'entreprise.

Enfin, Le bilan social, pour être compris et exploité, devrait être assorti de commentaires et de graphiques, pour qu'il permette une meilleure lisibilité.

¹⁶ *Frédérique collard : op .cit ,p 76*

Chapitre II bilan social, contenu, utilité et démarches d'élaboration

Dans ce chapitre nous avons présenté le bilan social comme les outils de pilotage social au service de la fonction RH.

Nous avons vu que Grâce au bilan social, l'entreprise pourrait disposer d'une vue d'ensemble sur sa situation sociale et le devenir de l'entreprise (salariés, emplois, rémunération....) : repérez les problèmes et les difficultés internes, définit et met en place les solutions adéquates à l'avance afin d'éviter les situations difficiles. Le bilan social, aussi permettra également de réécrire l'historique de la vie de l'entreprise sur plusieurs années. En outre, le BS aide à établir et à encourager le dialogue social au sein de l'organisation avec les représentants du personnel qui disposeront ainsi de toutes données nécessaires à la communication interne.

Enfin Le contrôle de bilan social constitue outil de gestion et d'information ; permettant d'apprécier les performances sociales des organisations.

Chapitre III : processus de décision comme acte de management et conduite des hommes

Dans tout ce qui précède, nous avons vu l'intérêt que portent les outils de pilotage tel que le bilan social et les tableaux de bord pour gérer le présent et anticiper l'avenir de l'entreprise, afin de participer de façon significative à la performance de l'entreprise ; la mise en place de ces outils de pilotage doit, nécessairement ; se poser un certain nombre de questions, par les dirigeants, relatives au contenu de ces outils, après analyse et diagnostic, pour une meilleure exploitation et pour fin de prendre des décisions adaptées aux objectifs ; préalablement définis ; de l'entreprise et à son environnement.

De nos jours, La prise de décision est l'acte le plus important dans les fonctions de Management elle joue un rôle fondamental dans la réussite de l'entreprise et dans la garantie de son survie. La performance de L'entreprise est absolument dépendante de ses décisions, ce qui suppose que les modalités de la prise de décision dans l'entreprise soient définies, pour décider rapidement, de façon adaptée, pour assurer l'activité et donc le devenir de l'entreprise ;

La Prise de décisions dans les entreprises modernes suit une approche de processus qui représente un ensemble de technique d'organisation et de décompositions pour simplifier un problème donnée

A cette effet, et Pour comprendre comment une décision se prenne dans l'entreprise et l'apport de bilan social a la prise de décisions, nous allons aborder dans ce chapitre les questions suivantes :

Que ce que une décision et ses déterminants ?

Que ce peut influencer la prise de décisions ?

Quel sont les étapes de processus de décisions ?

Quel est la place de décision dans la fonction RH ?

Quel est l'apport de bilan social a la prise de décisions ?

Chapitre III : processus de décision comme acte de management et conduite des hommes

Section 1 : le processus de décision dans l'entreprise

1-1-introduction à la prise de décisions

1-1-1- Définition de la décision :

Pour mieux cerner la notion de décision, nous allons présenter quelques définitions proposées par des auteurs différents :

Selon Jean- marie Peretti la décision est « *l'Action d'arrêter, de déterminer ce qui doit être fait. En gestion des ressources humaines, les principales décisions concernent l'emploi (décision de recruter, d'orienter, de promouvoir, de licencier) la formation, la rémunération, les conditions de travail. Elles sont soumises à un cadre réglementaire souvent contraignant* ». ¹

Et d'après Le DUFF² qui donne la définition suivante « *la décision est le choix d'une solution ou d'une orientation à partir d'information et de critères qui aident à comparer entre elles plusieurs possibilités. Influencé par de nombreux facteurs, ce choix dépend d'un système de valeurs qui fournit des bases d'évaluation. Toute décision est à la fois individuelle (par l'engagement des acteurs qui la prennent) et collective (par l'impact des environnements ou l'intervention d'autrui) dans tels cas, elle est plus individuelle que collective, dans tels autres plus collective qu'individuelle.* »

Nizard³, quand à lui, définit la décision comme: «*une ligne d'action consciemment choisie parmi un certain nombre de possibilités, dans le but de réduire une insatisfaction perçue face à un problème ; ce choix suppose un traitement d'information selon des critères de choix et une volonté de réalisation.* »

¹ Jean- marie Peretti, *dictionnaire des ressources humaines*, 4 éditions Vuibert, 2005, p 85

² LE DUFF, (Robert) : *Encyclopédie de la gestion et du management*, édition Dalloz, paris, 1999, p 244

³ NIZARD, (S) : *50 mots clefs pour le management*, édition Privat, Toulouse 1986

Chapitre III : processus de décision comme acte de management et conduite des hommes

Du ces différentes définitions on retient que :

La décision est une action mentale de faire le choix, entre plusieurs solutions possibles, à un problème posé identifié. C'est une action portant sur la mise en œuvre de ressources (décision opérationnelle) ou la détermination des objectifs (décision stratégique), en suivant un processus qui commence par l'identification du problème et qui se termine par le contrôle des effets de cette prise de décision.

La prise de décision impliquant un processus par lequel le décideur commence par l'identification de problème, collecte d'information ; traitement d'information, Détermination des solutions multiples (alternatives) susceptibles de résoudre le problème posé ; enfin, choisir parmi eux une solution optimale qui maximise le profit et minimise les coûts.

Ensuite, l'efficacité de la décision prise est absolument dépendant de l'Information détenu et le moment de son mise en application ; mais par aussi un système de valeur (idées, sentiments ; perception, environnement ...) qui influence le décideur lui-même.

Enfin, Une décision est caractérisée par :

- L'objectif à atteindre
- L'état de la nature (situation de l'environnement)
- Les stratégies possibles (les alternatives de solution)

1-1-2-Qu'est-ce qu'un décideur ?

Un décideur est celui qui choisit une solution (prend une décision) entre plusieurs alternatives possibles. A cet effet, le décideur doit engager un processus impliquant une série d'étapes en commençant par la détermination de ses objectifs, établir la liste des possibilités offertes et traduire son choix en action. Les décisions et le processus qui les engendrent sont fondamentaux pour les principes de gestion comme pour la vie au quotidien.⁴

⁴Doringkindersley- hennettastreet, *Prendre des décisions, trucs et consalls*, 1999, p 8

Chapitre III : processus de décision comme acte de management et conduite des hommes

1-2 Les différents types de décisions:

Toutes les décisions n'ont pas la même fréquence et ne font pas l'objet du même traitement. Certains auteurs, on établies des critères, permettent de mieux les appréhender, elles comportent un mélange d'éléments quantitatifs et de critères qualitatifs :

1-2-1 selon l'échéance des décisions ⁵:

A- Décision à court terme : décision qui engage l'avenir sur une courte période autrement dit de quelques jours a quelques mois (pas plus d'un an en général).

B- Décision à moyen terme : décision qui engage l'avenir sur une période de 1 an a quelques années.

C- Décision à long terme : décision qui engage l'avenir de l'entreprise sur la longue période (5 ans, 10 ans, voire plus). Les décisions de long terme sont souvent stratégiques.

1-2-2 selon le niveau des décisions/

Igor Ansoff⁶: (1999) : a proposé une classification des décisions en fonction de leur niveau ou leur objet comme suit :

A- La décision stratégique : engagent l'entreprise sur une longue période (plus de 5 ans), ce sont les décisions les plus importantes, celle implique le décideur et conditionnent l'avenir de l'entreprise, détermine ses orientations générales ; et les relations de l'entreprise avec son environnement, elle se situe au sommet de la hiérarchie

B- Les décisions tactiques ou de pilotage : engagent l'entreprise à moyen terme (de 2 à 5 ans) concernent la gestion des ressources dans une optique d'efficience : acquisition, production, organisation et développement des ressources. Reposent sur des objectifs de performance, recherche départs de marché, qualité totale, il s'agit d'adapter l'entreprise aux fluctuations de l'environnement, la surveillance et le contrôle Ces décisions sont peu fréquentes, peu prévisibles

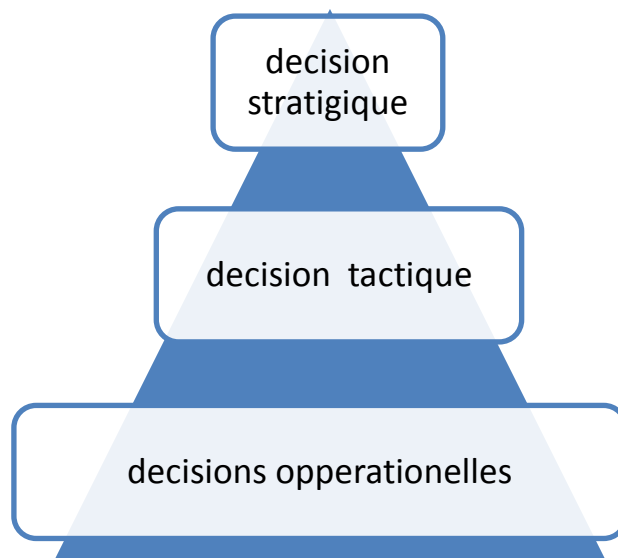
⁵ Patrick Boisselier, *contrôle de gestion*, 2^e édition, Vuibert, 2001, p 52

⁶Professeur américain (1918-2002), Alain Fernandez, *les nouveaux tableaux de bord pour piloter l'entrepris*, édition l'organisation, 1999, p124

Chapitre III : processus de décision comme acte de management et conduite des hommes

C- Les décisions opérationnelles: engagent l'entreprise à court terme (moins de 2 ans). Ces décisions sont fréquentes, très prévisibles. sont relatives à l'exploitation ordinaire, permettant d'assurer la marche normale de la tâche de chaque personne ; ce type de décision ne comporte pas une grande part de risque et correspond aux décisions les moins importantes.

Schéma n°5 : Les niveaux de la décision Igor Ansoff



Bien que la démarche soit identique pour l'ensemble des prises de décision de l'entreprise, il est possible d'identifier certaines caractéristiques propres à chacun des types de décision.

Chapitre III : processus de décision comme acte de management et conduite des hommes

Tableau n° 6: les types de stratégie ⁷

Type de décision			
Caractéristiques	Stratégique	Tactique	Opérationnelle
Domaine de la décision	Relations avec l'environnement	Gestion des ressources	Utilisation des ressources dans le processus de transformation
Horizon de temps	Long terme	Moyen terme	Court terme
Effet de la décision	Durable	Bref	Très bref
Réversibilité de la décision	Durable	Faible	Forte
Procédure de décision	Non programmable	Semi programmable	Programmable
Procédure de décision	Direction générale	Directions fonctionnelles	Chefs de services, chefs d'atelier
Nature des informations	Incertaines et exogènes	Presque complètes et endogènes	Complete et endogène

Source : <http://fr.wikipedia.org:16/05/2014> à 20:28

⁷<http://fr.wikipedia.org:16/05/2014> à 20:28

Chapitre III : processus de décision comme acte de management et conduite des hommes

1-2-3-Classification selon la nature de variable de décision (A. Simon) :⁸

- **Les décisions programmables** : sont fortement répétitives, la nature quantitative et le faible nombre de paramètres à prendre en compte permet de les formaliser en s'appuyant sur des techniques modélisées et des procédures standardisées de résolution de problèmes.
- **Les décisions non programmables** : intègrent des paramètres trop nombreux ou qualitatifs, il est généralement impossible de les inclure dans un modèle mathématique dans ces cas, on ne peut que dégager une procédure de résolution par tâtonnement.

L'intérêt de cette dernière distinction apparaît aussi au niveau du système de pilotage/contrôle la prise de décisions programmables, pouvant s'appuyer sur les procédures et les contrôles opérationnels tandis que les décisions non programmables nécessitent une intervention humaine.

1-3- Les objectifs de la prise de décision :⁹

L'élaboration des décisions au sein d'une organisation est un phénomène collectif, le processus de décision s'analyse à trois niveaux : l'entreprise, ses organes constitutifs et les membres de l'organisation, il existe donc trois niveaux d'objectifs :

- **Objectifs organisationnels** : l'entreprise a des objectifs généraux et permanents qui transcendent ceux de ses membres elle cherche à assurer sa survie et son développement ;
- **Objectifs fonctionnels** : les différents organes de l'entreprise (divisions / services) ont des points de vue particuliers et des objectifs spécifiques. Le processus de décision est un compromis entre ces divers points de vue mais il peut parfois conduire à privilégier abusivement un point de vue particulier et générer, ainsi des déséquilibres au sein de l'entreprise (des fonctions hypertrophiées et des fonctions délaissées) ;

⁸Marçay Amélie, *Construire un bilan social : indicateurs et éléments de stratégie*, Dunod, Paris, 2011, P 24

⁹Marçay Amélie : *op.cit*, P 45

Chapitre III : processus de décision comme acte de management et conduite des hommes

- **Objectif individuels** : les différents membres de l'organisation ont leurs propres buts, qu'ils cherchent à atteindre en priorité par rapport aux objectifs de la firme. Le processus de décision peut dès lors être altéré par la transmission. La déformation ou la rétention de l'information en fonction d'objectifs personnels à atteindre, la création de réseaux d'influence peut aussi biaiser le processus de décision.

1-4- Les facteurs influençant la prise de décision :¹⁰

Les décisions managériales sont influencées par plusieurs facteurs (objectifs et subjectifs) plus ou moins déterminants. Ces facteurs peuvent orienter positivement ou négativement les décisions.

Parmi ces facteurs on peut considérer brièvement les suivants :

1-4-1-l'influence de l'environnement externe :

L'environnement externe (national et aussi international) est constitué par l'ensemble des conditions économique, sociales et politique existantes à un moment donné du temps. Les influences de cet environnement peuvent être positives ou négatives selon le degré de stabilité ou de turbulence qui caractérise l'ensemble des conditions précitées.

1-4-2-L'influence de l'environnement interne :

Parmi les facteurs internes qui influencent le processus de prise de décision on peut citer les facteurs liés à la taille, au rythme de croissance... de l'entreprise, ceux qui sont dû à la structure organisationnelle, au système et méthode de communications ainsi qu'à la nature des relations sociales dominantes au sein de l'entreprise, mais aussi à la formation et qualification du personnel, à la disposition des moyens techniques et financiers...

1-4-3-L'influence de la personnalité du décideur :

Le processus de prise de décision est étroitement lié aux caractéristiques psychologiques et intellectuelles du décideur. L'intelligence, la compétence, l'expérience mais aussi l'intégrité morale constituent des facteurs déterminants dans le comportement des dirigeants. Le degré d'influence sur le processus de prise de décision dépend donc des caractéristiques de la personnalité dirigeant.

¹⁰BoutalebKouider, *théorie de la décision, office des publications universitaires, 2006, p 38-42*

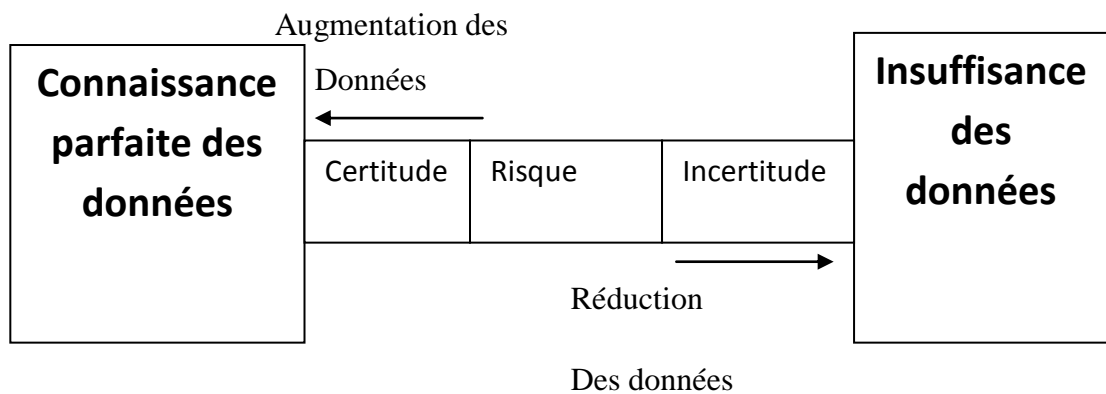
Chapitre III : processus de décision comme acte de management et conduite des hommes

Par ailleurs, les objectifs propres à la personne du dirigeant peuvent diverger avec les objectifs de l'entreprise ce qui ne manque pas d'influer sur l'orientation de la conception des décisions.

1-4-4-L'influence des conditions de prise de décision :¹¹

L'hésitation dans la prise de décision est considérée comme un facteur négatif dans la mesure où elle provoque (ou risque de le faire) l'inadéquation temporelle de la solution apportée à un problème. L'hésitation est souvent due aux difficultés objectives de prévision de l'avenir. C'est toute la problématique de la prise de décision dans le risque et l'incertitude. D'une manière générale le degré de risque de l'incertitude et lié à l'absence ou à la disponibilité de données.

Schéma n°6 : les conditions qui influence la prise de décision



Sources : Boutaleb Kouider, théorie de la décision, office des publications universitaires, 2006, p 40

D'après le schéma les conditions qui influencent la prise de décision sont :

1-4-4-1- conditions simple et stables (situation de certitude) :

Ce sont les conditions qui caractérisent les décisions routinières ou opérationnelles. Le manager ne rencontre généralement aucune difficulté à prendre des décisions dans ces conditions. Il peut appliquer différentes techniques pour cela.

¹¹Boutaleb Kouider : *op.cit*, p 40

Chapitre III : processus de décision comme acte de management et conduite des hommes

1-4-4-2- conditions stables mais complexe (situation de risque) :

Dans ces conditions le manager s'appuie sur les données qu'il peut collecter mais aussi sur son expérience passée et tente d'établir des liens entre les problèmes actuels et des problèmes semblables antécédents pour déduire des solutions appropriées ; en utilisant là différentes techniques et méthodes de prise de décision.

1-4-4-3- conditions simples mais variables (entre le risque et l'incertitude) :¹²

Beaucoup de décisions sont prises dans ces conditions dans la mesure où on ne dispose jamais d'une information complète et parfaite sur la nature des problèmes à résoudre. Il existe en effet toujours des limites à la connaissance de la nature des variables qui conditionnent l'avenir ainsi qu'à la prévision de ce qu'elles seront dans l'avenir des décisions .

1-4-4-4- conditions variables et complexes (situation d'incertitude) :

La plupart de décisions importantes sont prises dans ces conditions. Dans ce cas comme dans le cas précédent le manager s'appuie non seulement sur ses propres capacités de perception et de jugement mais aussi sur la consultation d'un nombre élevé de personnes (internes et externes à l'entreprise).

1-4-4-5- l'influence de l'importance de la décision :

L'importance d'un problème nécessite toujours l'approfondissement des études afin de se garantir contre les risques inhérents à une mauvaise compréhension (du problème) et donc d'une décision mauvaise. C'est le cas surtout des décisions à caractère stratégique qui engage l'avenir de l'entreprise.

1-4-4-6- l'influence du temps :

Le temps constitue généralement une contrainte pour le décideur surtout lorsqu'il s'agit de prendre des décisions au moment opportun. Aussi la programmation temporelle de la décision est importante pour le manager autant au niveau de la conception qu'au niveau de son exécution.

¹²Boutaleb Kouider : *op.cit*, p 41

Chapitre III : processus de décision comme acte de management et conduite des hommes

Une décision retardée peut ne pas avoir d'effet sur la solution d'un problème de caractère urgent, ce retard dans la prise de décision avant terme se traduit par la perte de son efficacité au moment de sa réalisation. Le choix du moment approprié signifie profiter de l'occasion où la décision peut réaliser des meilleurs résultats.

1-5- Les déterminants de la prise de décision :¹³

La décision est la partie la moins visible de la politique de l'entreprise. C'est pourtant un moteur principal puisqu'à travers elle ; les idées, les sentiments, les ambitions des individus se transforment en action. La décision résulte de multiples variables:

- **La décision est une nécessité** : lorsqu'un problème se manifeste ; une décision doit être prise et ne laisser pas la situation se dégrader
- **Les décisions ne sont pas toutes de mêmes importances** : certaines engagent le devenir de l'entreprise (lancer une OPA), d'autres n'ont que des conséquences limitées (fixer un prix pour une commande)
- **La décision peut être individuelle** : (prise par le chef d'entreprise, le manager d'une équipe) ou collective (prise par exemple après négociation avec les représentants des salariés)
- **La qualité d'une décision prise ne peut s'apprécier qu'après l'analyse des résultats obtenus** : toutes fois une bonne décision doit emporter de suite l'adhésion des personnes qui doivent la mettre en œuvre.

1-6-le processus de décision dans l'entreprise :¹⁴

On peut définir le processus de décision comme l'enchaînement de quatre phases principales sont comme suit :

A- Phase de formalisation du désir ou encore d'alerte :

Cette phase correspond à la prise de conscience de la situation. C'est le stimulus qui va déclencher le processus. Les informations en provenance du système contrôlé ou de l'environnement ont chargé. Le décideur ressent le besoin de modifier un comportement. Ce peut être une correction de régulation ou une nouvelle opportunité.

¹³ Patrick Boisselier : *op.cit*, p 90

¹⁴ Alain Fernandez : *op.cit*, p 56

Chapitre III : processus de décision comme acte de management et conduite des hommes

B- Phase d'instruction (solution):

Recherche d'informations, étude de situations antérieures, analyse de solutions éprouvées ou conception d'une nouvelle solution, ou encore, appel à l'expert pour faciliter cette étape et délibération.

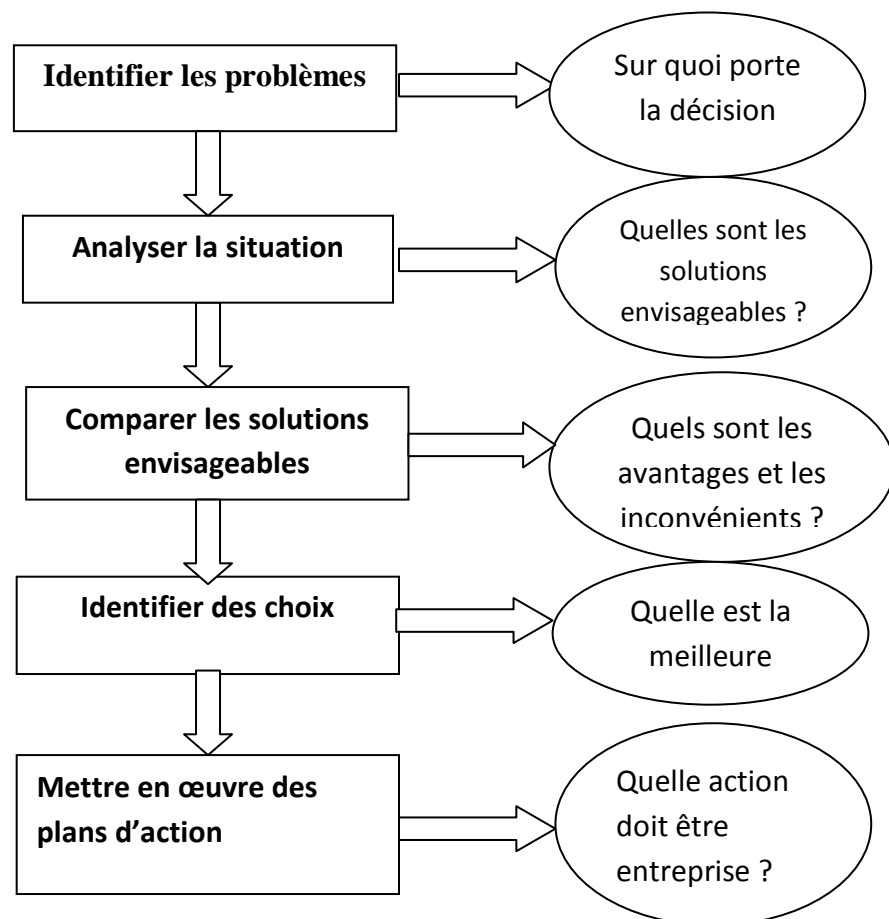
C- Phase de choix (la sélection de la solution appropriée) :

La solution est prise ; la solution est choisie et le décideur est en mesure de l'appliquer en pleine connaissance des contraintes et des moyens pouvant exister.

D- Phase d'exécution :

Le rôle du décideur ne s'arrête pas au choix de solutions ; la décision ainsi prise doit être en effet exécutée par le personnel concerné et contrôlée pour connaître réellement le bienfondé de la décision. Le schéma suivant représente: La démarche du décideur :

Schéma n°7 : les étapes de prise de décision



Doring kindersley- hennet tastreet et, Prendre des décisions, trucs et consalls, 1999, p 8

Chapitre III : processus de décision comme acte de management et conduite des hommes

1-6-1-le processus de décision selon Herbert Simon¹⁵

Selon Herbert Simon(1960) montre que les décideurs décident fréquemment dans le cadre d'une « rationalité limitée » car la décision s'intègre dans un environnement complexe limitée qui restreint la perception des choix et impose de nombreuses contraintes au décideur. Pour Herbert Simon, la rationalité du décideur est nécessairement. La cohérence des décisions est également limitée par d'autres facteurs comme :

- l'émotivité du décideur (Janis),
- la personnalité même du décideur,
- son profil psychologique

Cependant, il remet en question le postulat de la rationalité de l'acteur et la disponibilité d'information complète suppose par les théoriciens de la théorie de décision classique, or, dit Simon, en pratique il est difficile, très long et souvent très coûteux d'obtenir des informations complète.

En bref, l'auteur des sait qu'il est irrationnel de chercher des informations complet et propose le concept de rationalité limitée

Par conséquent, au moment de la prise de décision il est quasiment impossible de prouver que la décision prise est la meilleure ! Alors, le décideur s'arrête a une décision lui paraissent satisfaisante ;

¹⁵Herbert Alexander Simon (1916-2001) a été prix Nobel d'économie en 1978Il a reçu avec Allen Newell, en 1975 le Prix Turing, principale distinction en informatique

Chapitre III : processus de décision comme acte de management et conduite des hommes

La prise de décision se prend à travers le modèle IMC (Intelligence, modélisation, choix), qui suit les étapes suivantes :

Étape 1 : *intelligence*

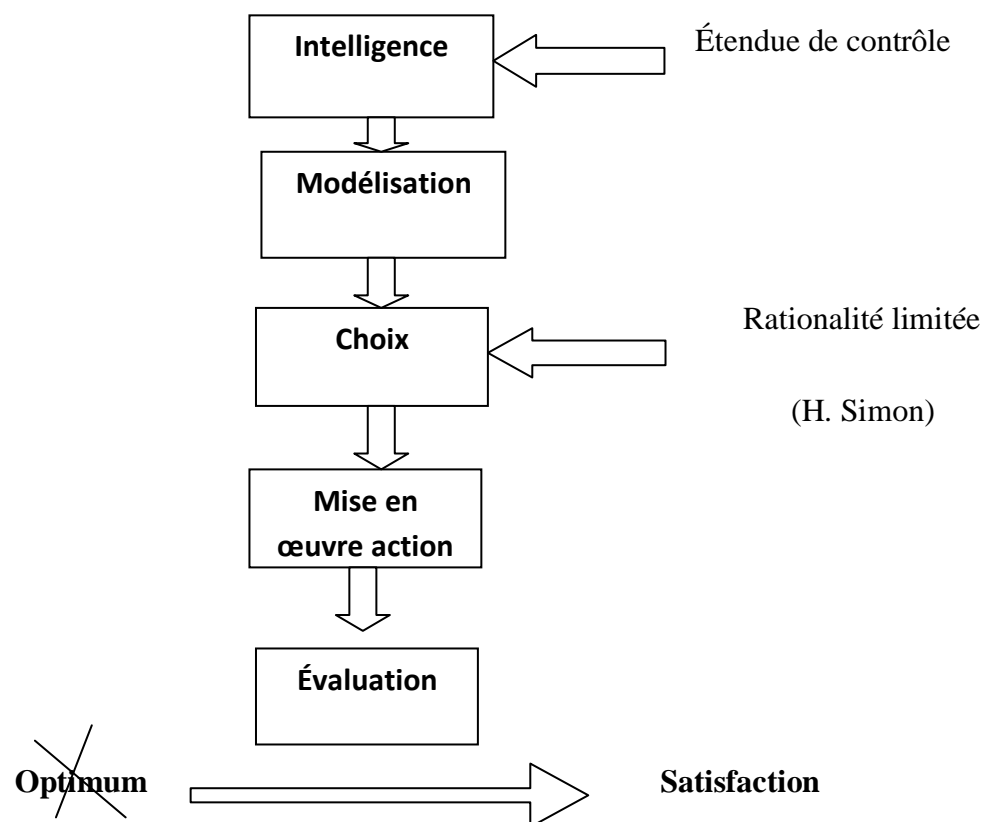
Il s'agit de comprendre en recueillant les informations possibles sur l'entreprise et son environnement

Étape 2 : *modélisation* :

Ici, les informations recueillies vont être traitées, les décideurs vont ensuite rechercher les solutions envisageables ;

Étape 3 : *choix* : évaluer et choisir ces solutions

Schéma n°8 : le processus de décision selon Herbert Simon



Sources : Karine Gavino et Adrien Zambeaux hors : série n°9, bilan social et tableau de bord des outils de pilotage au service des ressources humaines

Chapitre III : processus de décision comme acte de management et conduite des hommes

1-6-2- Autres modèles de processus de décision :¹⁶

De plus le model rational ; on évoque brièvement les modèles de décision suivant :

* *Le modèle rationnel ou classique* : est la première théorie des sciences de la décision. Elle est fondée sur le modèle de « l'homo economicus » et la rationalité de l'action. L'homo economicus, ou l'homme rationnel a pour logique d'action de rechercher le maximum de profit pour un budget donné. L'homme est supposé complètement informé pour prendre une décision optimale.

Modèle de prise de décision qui définit le comportement à adopter afin de favoriser le résultat souhaité ; ce modèle rationnel de prise de décision présente six étapes :

- Définir le problème
- Identifier les critères de décision
- Pondérer les critères
- Élaborer les options
- Évaluer les options
- Choisir la meilleure option

Le modèle rationnel repose sur un certain nombre d'hypothèses :

- Clarté du problème
- Connaissance des options
- Définition des préférences
- Stabilité des préférences
- Absence de contraintes temporelles ou financières
- Rentabilité maximale en Choisissant la meilleure option

* *Le modèle politique* : où les décisions font plutôt l'objet de négociation entre les groupes.

¹⁶Petrick Boisselier, *contrôle de gestion, 2^e édition, Vuibert, 2001, p 81*

Chapitre III : processus de décision comme acte de management et conduite des hommes

1-7- Les approches de la prise de décision :¹⁷

Quel que soit les différences dans le degré de participation du personnel dans le processus de prise de décision ; celui-ci dépend dans une large mesure du caractère de la décision ainsi que des conditions dans laquelle elle doit être prise. Ceci dit, il est possible de caractériser d'une manière générale trois approche dépend de la personnalité du dirigeant :

- L'approche individuelle
- L'approche consultative
- L'approche de groupe (participative)

1-7-1-L'approche individualiste (la prise de décision individuelle) :

L'approche individuelle de la prise de décision signifie le processus qui conduit à concentrer l'effort de prise de décision sur un seul individu en l'occurrence la personne du dirigeant sans participation du personnel sinon dans la discussion éventuelle des données et des propositions. Cette approche peut être appropriée dans certains cas :

- ✓ Lorsque le problème, objet d'une décision, exige une solution urgente.
- ✓ Lorsque l'expérience des hommes qui devraient participer dans la prise de décision est limitée.
- ✓ Lorsqu'il existe une opposition entre l'intérêt personnel de ceux qui doivent participer à la prise de décision et l'intérêt général de l'entreprise.
- ✓ Lorsque la décision est routinière et n'a pas d'incidence importante sur le personnel.

1-7-2-L'approche consultative :¹⁸

L'approche consultative est identifiée au processus qui conduit à concentrer l'effort le pouvoir à de prise de décision sur la personne du dirigeant après consultation des avis et proposition des responsables au sein de l'organisation. Cette approche semble indiquée lorsque la décision à prendre est relativement importante et lorsqu'il est difficile d'obtenir un consensus autour d'une décision à cause des oppositions et contradictions entre les responsables concernés. Dans ce cas le dirigeant prend connaissance de leurs avis et bénéficie de leurs expériences mais décide seul ensuite pour réduire les oppositions.

¹⁷Boutaleb Kouider : *op.cit*, p 43

¹⁸Boutaleb Kouider : *op.cit*, p 44

Chapitre III : processus de décision comme acte de management et conduite des hommes

1-7-3-L'approche de groupe (la prise de décision participative) :

Cette approche renvoie au concept de participation. Il s'agit ici de la participation d'un groupe de responsables au sein de l'organisation dans le processus de décision. Cette approche a fait l'objet de nombreuses études contrairement à l'approche consultative, cette approche est particulièrement indiquée lorsque la situation (le problème) qui fait l'objet d'un traitement (décision) est assez complexe (du fait de son importance). Une telle situation exige la coopération des employés et des experts afin de tirer profit des informations telle situation exige la coopération des employés et des experts afin de tirer profit des informations qu'ils peuvent détenir ainsi que leur expérience afin d'arriver à des solutions (décisions) appropriées.

1-8-Les erreurs et biais décisionnels les plus communs :¹⁹

Un certain nombre d'erreurs ou d'effets perturbent systématiquement le jugement des décideurs comme :

Excès de confiance : Surestimer ses capacités à prendre les bonnes décisions.

Effet de fixation : Se focaliser sur les informations initialement fournies, au point de ne plus pouvoir s'adapter à celle fournies ultérieurement.

Effet de confirmation : Utiliser les seules informations qui renforcent nos choix.

Biais d'ancrage : tendance à se focaliser dès le départ sur les informations initialement fournies.

Biais de disponibilité en mémoire : tendance à fonder des jugements sur les informations immédiatement disponibles.

¹⁹ Robert Reix- Bernard fallery- et autres, système d'information et management des organisations, 6^e édition, Vuibert, p 87-88

Chapitre III : processus de décision comme acte de management et conduite des hommes

Pour réduire les biais décisionnels on peut :

- ✓ Analyser la situation et ajuster son mode de prise de décision en conséquence.
- ✓ Être conscient des différents biais et en limiter les conséquences.
- ✓ Combiner analyse rationnelle et intuition pour augmenter l'efficacité de la prise de décision.

Ne pas croire que son propre style de prise de décision est approprié dans toutes les situations. Encourager la créativité personnelle en cherchant des solutions nouvelles ou en abordant les problèmes sous un autre angle, et utiliser les analogies.

1-9-La conception de la politique RH :

La direction générale, sous l'autorité de ses actionnaires, a pour objectif d'augmenter et maintenir la performance de l'entreprise qui lui est confiée. Elle a donc pour mission de définir les principaux axes de développement stratégiques sur lesquels viendra greffer la politique RH. Le rôle du Directeur des Ressources Humaines (DRH) est de proposer une politique RH alignée sur la stratégie de l'entreprise pour contribuer à l'atteinte des objectifs de la Direction Générale.

Cette politique RH définit les priorités données en management des ressources humaines pour l'année ou les années à venir. Cela concerne les politiques de rémunération, de recrutement, de gestion des compétences et des potentiels, des mobilités, etc.

Pour élaborer cette politique RH, le DRH prendra en compte plusieurs paramètres qui sont :

- La volonté politique de la DG.
- Le contexte de l'entreprise (économique, concurrence, évolutions technologiques, organisationnelles et sociodémographiques).
- L'organisation actuelle de la fonction RH (effectifs et performances de la fonction RH).
- La performance des processus RH.
- La maturité managériale et la qualité du management.
- Les moyens alloués à la fonction RH pour mettre en œuvre sa politique.

Chapitre III : processus de décision comme acte de management et conduite des hommes

Cette politique ne verra le jour que si les conditions de réussite sont réunies, à savoir :

- Un soutien de la direction qui montre son implication dans les différents projets.
- Une communication parallèle et une participation des managers afin de ne pas imposer la démarche et les outils. Un réel travail actif sur le terrain avec les managers est une garantie de réussite.
- L'allocation de ressources complémentaires en effectif et des moyens financiers pour accompagner les ambitions.

1-10-Les décideurs de la politique des ressources humaines

On peut identifier au moins trois grands groupes d'acteurs qui interviennent en matière de décision dans la fonction RH :

- **La direction générale** : pour adapter la politique des ressources humaines aux besoins et orientations stratégiques de l'entreprise.
- **Le directeur des ressources humaines**, élabore les politiques sociales adaptées aux choix stratégiques de l'entreprise ;
• **les managers d'équipe** : à l'échelon de chaque service, ils assurent l'évaluation des besoins et des salariés et participent ainsi directement aux décisions qui affectent les salariés (recrutement, évolution des salaires, progression des carrières, formation, etc.) .
- **Les spécialistes fonctionnels de la GRH** : acteurs dédiés qui ont en charge l'élaboration des règles et procédures de gestion destinées à mettre en adéquation les décisions de terrain avec les objectifs généraux de l'entreprise.

Gérer le personnel, c'est effectuer des choix tactiques : il s'agit de la prise de décisions quotidiennes, au niveau des responsables décentralisés et en conformité avec les choix stratégiques. Ce seront, par exemple, des décisions d'embauche, de mise sur pied d'une action de formation, d'aménagement des postes de travail, fixer le montant d'une prime, négocier la mise en œuvre de la réduction du temps de travail, ...etc.

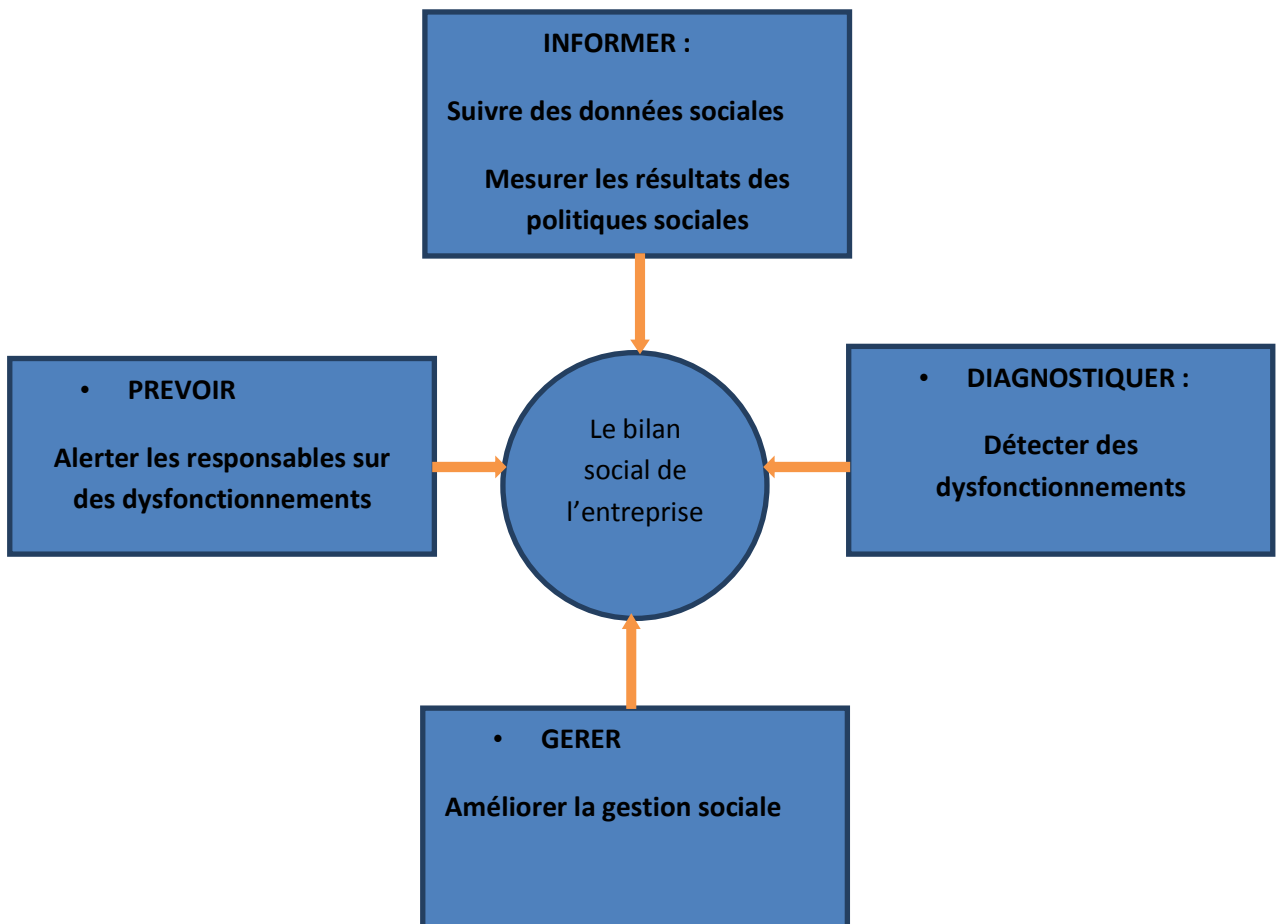
Chapitre III : processus de décision comme acte de management et conduite des hommes

Section 2 :l'apport de bilan social a la décision dans l'entreprise

Le cœur de bilan social réside dans le calcul , l'analyse et l'interprétation des indicateurs que il contient ; le sens exacte donné à ces indicateurs proviendra essentiellement des explications sur le traitement de ses données et les commentaires qui les accompagnes, à travers cette partie nous allons voir les principes et les démarches d'analyse de bilan social pour une meilleure exploitation de son contenu par les responsables ;pour objectif de prendre des dispositions et décisions nécessaires a tout dysfonctionnement probable dans l'entreprise .

2-1-l'apporte de bilan social à la décision dans l'entreprise :

Schéma n° 9:les axes de bilan social



Sources : karine- Gavino et Adrien Zambeaux hors : série n°9, bilan social et tableau de bords des outils de pilotage au service des ressources humaines

Chapitre III : processus de décision comme acte de management et conduite des hommes

De ce schéma ci-dessus on peut déduire que le bilan social contribue à la prise de décision comme suit :

- Le bilan social fait la lumière sur les choix des RRH en matière de gestion des absences, de formation, de promotions et des autres aspects de la fonction ressources humaines. A la lecture des données exprimées, il est possible de faire des suggestions et prendre des décisions à propos de l'organisation de l'entreprise mais aussi de la politique sociale.
- Le bilan social apporte une vue d'ensemble des caractéristiques des personnels et de leurs conditions de travail. De ce fait, les Responsable des Ressources Humaines (RRH) mais aussi les managers opérationnels peuvent repérer les problèmes et dysfonctionnements pour les remédier.
- Les responsables RH ont ainsi les moyens d'anticiper une politique de GRH car de son élaboration à son exploitation, le bilan social aide le responsables RH à mettre en place une démarche prédéfinie qu'il pourra adapter aux objectifs.

Enfin, Le bilan social Permet d'observer et d'étudier le personnel, de suivre les évolutions, de fixer des objectifs et Etablir des projections et prévisions pour une gestion prévisionnelle des effectifs. (GPEC)

2-2-Les principes de l'analyse du bilan social²⁰ :

L'analyse de bilan social doit être soumise à certain critère qui assurent son bon exploitation et tirer le maximum d'information pour prendre les décisions nécessaires à l'entreprise :

- Vérifier que tous les indicateurs nécessaires sont présents ;
- Vérifier le calcul des indicateurs ;
- Vérifier que la définition des indicateurs n'a pas varié d'une année sur l'autre ;

²⁰ *Comprendre, analyser, et rendre avis sur le bilan social; Formation animée par : Isabelle Nicolas et Camille Grousset 16 mai 2013.*

Chapitre III : processus de décision comme acte de management et conduite des hommes

Si besoin demander la mise en place d'indicateurs de suivi supplémentaires :

- Analyser les données dans une logique pluriannuelle : Qui s'étend sur plusieurs années
- Croiser les informations du bilan social avec les autres sources d'informations disponibles
- Construire ses propres indicateurs pour identifier les grandes tendances ;
- Repérer les « faits marquants » ;
- Comparer les données de l'entreprise à celles du secteur ;
- Rendre un avis motivé sur le bilan social ;
- Utiliser le bilan social pour construire l'action syndicale dans le temps.

2-3- Les démarches d'analyse de bilan social :²¹

Une démarche d'analyse de bilan social permet de faire un Prédiagnostiqué, cette démarche suit trois étapes peuvent être distinguées :

- **L'indentification des caractéristiques de l'entreprise.**
- **Examen des politiques sociales.**
- **Le diagnostic global.**

2-3-1-Identification Les caractéristiques de l'entreprise :

Avant d'analyser les politiques sociales de l'entreprise il convient de dégager les principales caractéristiques sociales de l'entreprise. A partir de bilan sociale, il est possible de cerner :

- La structure et les caractéristiques de la population.
- Les conditions de travail et de sécurité.
- Les comportements de personnel.

²¹ Jean marie Peretti, ressources humaines Vuibert ; 13^e Edition, collection gestion

Chapitre III : processus de décision comme acte de management et conduite des hommes

2-3-1-1-Structure et caractéristiques de la population démographie économique.

Une lecture des données de chapitre 1 du bilan social (emploi) permet de classer par ordre d'importance les traits significatifs de la population ; la connaissance des caractéristiques de la population est important pour comprendre les comportements et vérifier l'adaptation des politiques sociales. Un intérêt particulier doit être porté aux pyramides des âges, par sexe et par catégorie socioprofessionnelle.

2-3-1-2-Condition de travail et de sécurité :²²

L'analyse des chapitres 3 et 4 du bilan social renseigne sur les conditions de travail auxquelles la population est confrontée Les rubriques à étudier sont :

- **Les accidents du travail et de trajet** : Il faut préciser le niveau de risque auquel le salarié est confronté dans l'entreprise, les maladies provisionnelles ;
- **L'organisation et le contenu de travail** : travail poste, travail de nuit, travail à la chaîne sont connus à travers cette rubrique ;
- **Les conditions physiques de travail** : La dureté et l'aménagement du temps de travail : L'ensemble des informations relative aux horaires ; aux aménagements, aux congés permet de cerner l'importance des contraintes De l'activité

A partir de l'examen de ces rubriques. Il est possible de cerner partiellement la qualité de vie au travail, du moins, les principales atteintes à cette qualité

2-3-1-3-Les comportements :

L'absentéisme et départs constituent deux aspects des comportements du personnel mesurables travers le bilan social .Dans la mesure où la BS détaille les départs par causes, le rapprochement des comportements constate avec les caractéristiques structurelles de la population et les conditions de vie au travail fournissent un premier élément de diagnostic de d'identification des problèmes sociaux.

²² *Bilan social et tableau de bord : des outils de pilotage au service des ressources humaines, Karine Fontaine-gavino, Adrien Zambeaux, collection « les diagnostics de l'emploi territorial, hors- série n 9*

Chapitre III : processus de décision comme acte de management et conduite des hommes

2-3-2-L'examen des politiques sociales :

Pour chaque politique sociale ; il convient de sélectionner quelques indicateurs significatifs en fonction des objectifs et la mission de bilan social, divers ratios peuvent être choisis ; la liste ci –dessous illustre la construction de la construction de ratios à partir des données bruts du bilan social :

A- L'emploi :

Il est intéressant de suivre le niveau d'emploi, la nature des emplois, la sécurité d'emploi ; l'intégration des nouveaux ; la stabilité, la politique de promotion, l'emploi des femmes, des handicapés et des autres catégories.

B- Rémunérations :

Les points généralement suivis sont le niveau relatif des rémunérations, l'évolution dans le temps la structure interne des rémunérations ; les bas salaires et la hiérarchie, les modalités de rémunérations.

C- La sécurité et l'amélioration des conditions de travail

Les chapitres 3 et 4 du bilan social sont consacrés aux conditions d'hygiène et de sécurité et autres conditions de travail.

D- La formation

Les informations relatives à la formation sont regroupées dans 5 sous rubriques :

- ✓ Formations professionnelles continues ;
- ✓ Congé-formation ;
- ✓ Apprentissage ;

Chapitre III : processus de décision comme acte de management et conduite des hommes

E- L'information

Le contenu de bilan social est sur ce point est le suivant :

- ✓ Réunions du personnel ;
- ✓ Procédure d'accueil ;
- ✓ Système d'entretiens individuels ;
- ✓ Procédure d'information ; Le pré diagnostique.

Une fois réalisé l'examen des différents volets de la politique de l'entreprise, il est possible de regrouper les point forts et les points faibles recensés pour dégager un pré diagnostique d'ensemble. Ce pré diagnostique permet de faire apparaître :

Les adaptations et inadaptations actuelles entre les caractéristiques de la population en poste et les politiques menées :

- ✓ Les cohérences et éventuelles incohérences entre les différents volets de la politique sociale ;
- ✓ Les principales sources de risques sociaux ;
- ✓ Les zones surcoût sociaux.

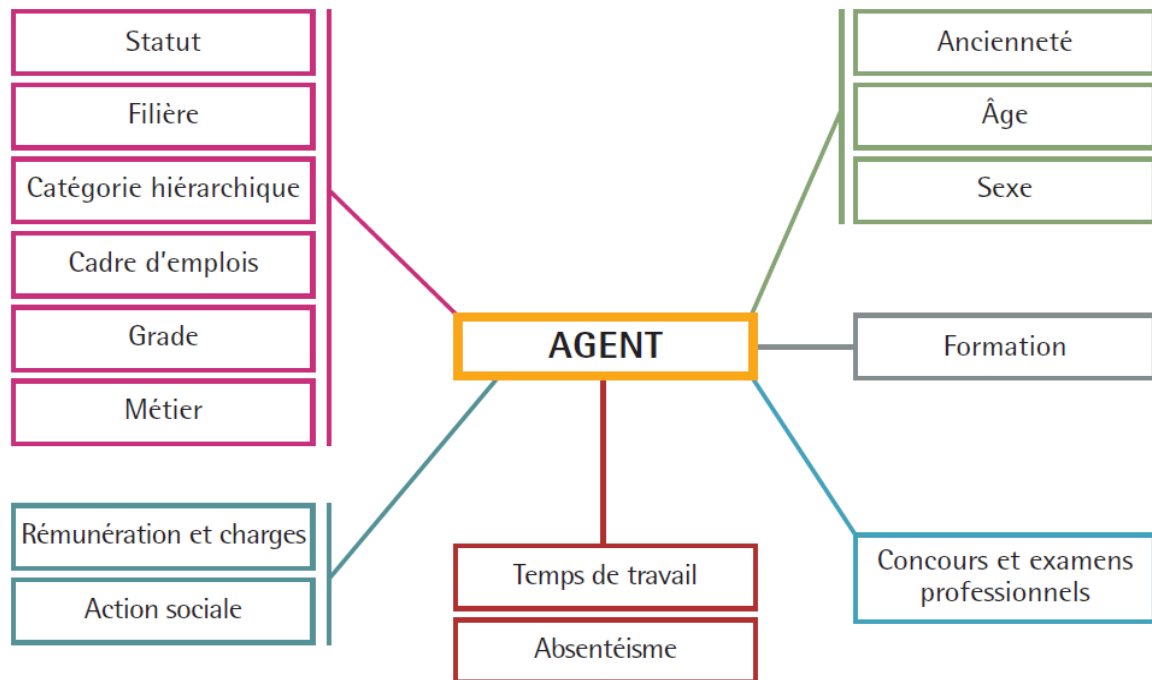
2-4-les indicateurs sociaux de bilan social²³

Aujourd'hui, la reconnaissance des ressources humaines comme sources de création de valeur et d'avantage concurrentiel a donné lieu à une prise en compte croissante des indicateurs sociaux dans les modèles de contrôle de gestion, les entreprises sont aujourd'hui amenées à produire des indicateurs sur leur gestion sociale. Ce contrôle porte sur l'ensemble des données et activités sociales de l'entreprise : recrutement, formation, communication, rémunération... Comme le montre le schéma ci-dessous qui représente Les domaines d'intervention de bilan

²³ Gérard Naro, *Management et gestion des ressources humaines : stratégies, acteurs et pratiques, Les indicateurs sociaux : du contrôle de gestion sociale aux développements récents du pilotage et du reporting*

Chapitre III : processus de décision comme acte de management et conduite des hommes

Schéma n°10 : Les domaines d'intervention de bilan



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

Définition :

2-4-1 -Qu'est-ce qu'un indicateur ?

Un indicateur est une information chiffrée visant à mesurer une variable. Il a un caractère informatif et comptable et constitue le préalable nécessaire à toute analyse ultérieure.²⁴

Les indicateurs doivent être pertinents, fidèles et constants, justes et précis, et il est indispensable de mettre en place des fiches techniques de description des indicateurs.

²⁴Marçay Amélie : op. cit, p 35

Chapitre III : processus de décision comme acte de management et conduite des hommes

2-4-2-Définition des indicateurs sociaux²⁵

Les indicateurs sociaux figurent alors parmi un ensemble d'indicateurs et d'informations, généralement à vocation financière et commerciale. Les indicateurs de gestion sociale seront abordés en fonction des différents domaines de la gestion des ressources humaines et de ses problématiques.

2-4-3-Les principaux indicateurs sociaux :

A- Indicateurs économiques et financiers :

Il s'agit ici de mesurer la contribution économique des ressources humaines ou de la fonction RH. Les indicateurs les plus connus sont les indicateurs de productivité, indicateurs d'efficacité, qui mettent en relation un indicateur de production évalué en volume ou en valeur et un indic humain (en volume ou en valeur).

Il convient d'appréhender ces ratios avec beaucoup de prudence. Notamment, concernant la productivité du travail


La productivité, ne doit pas être uniquement envisagée sous l'angle purement mécanique et quantitatif mais elle doit prendre en compte autres facteurs qualitatifs, souvent immatériels : les modes d'organisation, la qualité des coordinations entre équipes, la compétence des salariés, etc.

Il faut signaler que les ratios de gestion, quel qu'il soit, peut donner lieu à plusieurs interprétations et conduire à des conclusions multiples, notamment selon l'intérêt et la stratégie des utilisateurs et des parties prenantes auquel il s'adresse.

²⁵ *Management et gestion des ressources humaines : stratégies, acteurs et pratiques : Actes du séminaire national 23, 24, 25 et 26 août 2005 Cité internationale universitaire, Paris, Gérard Naro, Les indicateurs sociaux : du contrôle de gestion sociale aux développements récents du pilotage et du reporting .*

Chapitre III : processus de décision comme acte de management et conduite des hommes

Tableau 7 : Exemples d'indicateurs économiques et financiers

<p>Ratios de productivité</p> <p>C.A. / Effectif</p> <p>Valeur ajoutée / Effectif</p> <p>Valeur Ajoutée / Masse salariale</p> <p>Production / Effectif</p> <p> Mesure de la contribution économique du personnel</p> <p>Ratios de dépenses en RH</p> <p>Frais de personnel / Effectif</p> <p>Masse salariale / C.A</p> <p>NB : Effectif : notions d'effectif moyen annuel, ETP (équivalent temps plein)</p>
--

B- Indicateurs structurels

Ces indicateurs permettent notamment de caractériser la structure des effectifs

Tableau 8 : Exemples d'indicateurs structurels

<p>Taux d'encadrement</p> <p>Effectif cadre et techniciens / Effectif total</p> <p>Taux de productifs directs</p> <p>Effectifs productifs directs / Effectif totale</p>

Ajoutons à cela un outil très utilisé en GRH : la pyramide des âges, qui permet de caractériser la population au travail selon l'âge et le sexe. Une telle représentation permet notamment d'anticiper les évolutions futures et de prévoir des dysfonctionnements à venir.

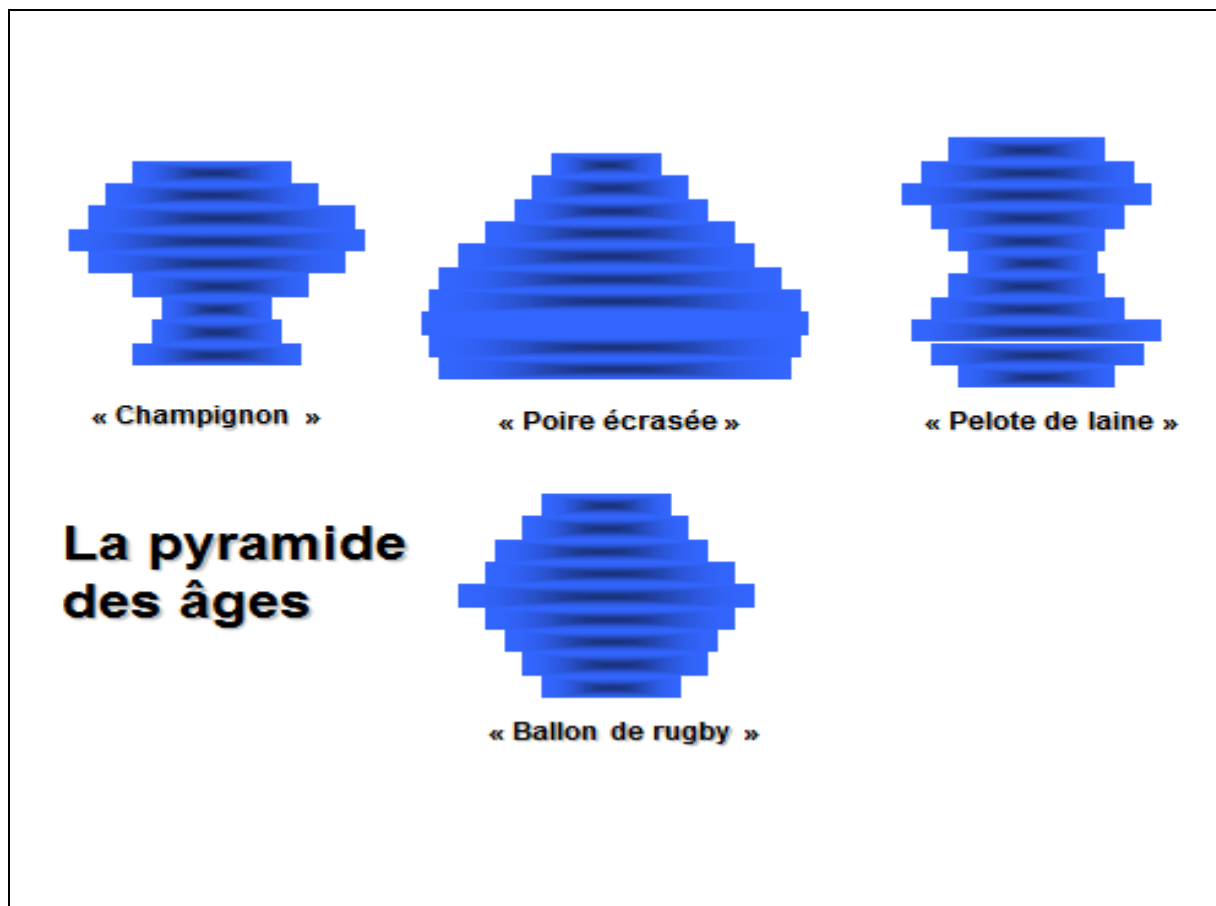
Chapitre III : processus de décision comme acte de management et conduite des hommes

Elle s'avère très utile dans le cadre de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC²⁶).

C- L'analyse des pyramides des âges :²⁷

La lecture des différents modèles de pyramides nous permet de donner plusieurs analyses utiles pour la structure de l'entreprise :

Schéma n°11: différents modèles de pyramides d'âge



Source :Gérard Naro :contrôle de gestion reporting et pilotage des données sociales, 2011

²⁶Marçay Amélie : op.cit, p 37

Chapitre III : processus de décision comme acte de management et conduite des hommes

Une pyramide « en champignon » : présente un déficit de jeunes salariés face à une population des salariés plus âgée. Cela peut conduire à :

- Le départ futur des salariés les plus âgés et sans doute les plus expérimentés, peut conduire à une perte de compétences. Un déficit de connaissance (transmission des savoirs) C'est peut être une partie non négligeable des valeurs de l'entreprise, de son histoire, qui peut disparaître progressivement.
- Laisser envisager des perspectives de carrières aux plus jeunes,
- Recyclages difficiles ? Renouvellement au fur et à mesure des départs en retraite ? Peu de perspectives d'évolution rapide pour les jeunes ?
- Difficultés à motiver les salariés les plus jeunes ou situés en bas de la hiérarchie ?

Une pyramide « en violon » : ce pyramide d'âge est caractérisé par : une population partagé en deux groupes : les salariés les plus jeunes ; les salariés les plus âgés. Des différences culturelles, des divergences de visions et de méthodes de travail peuvent peut-être se révéler. Mais également, la pénurie de générations intermédiaires peut conduire à un non progressivité des remplacements. Pour faire face au départ des plus expérimentés, l'entreprise ne va pas forcément promouvoir les plus jeunes qui peuvent demeurer encore trop peu expérimentés.

Une pyramide « en poire écrasée » : ce pyramide d'âge est caractérisé par :

Une population salariée jeune...mais aussi peu expérimentée, cela peut être perçu comme un élément de dynamisme et de créativité au sein de l'organisation, à terme, la compétition pour accéder aux postes à responsabilité s'avère plus dure

. La mise en place une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (formation, évolution de carrière...) est nécessaire

Faible opportunité de carrière ; Dépenses de formation importantes.

Dynamisme et potentiels forts à priori, masse salariale allégée.

Une pyramide « en ballon de rugby » est plus harmonieuse. Ce type de pyramide marque le plus souvent une stratégie d'embauche régulière. L'entreprise a la possibilité de définir une progression dans la carrière de chacun des salariés

Chapitre III : processus de décision comme acte de management et conduite des hommes

D- Indicateurs de recrutement : ²⁸

La fonction "recrutement" de l'entreprise, compte parmi les prestations de service que la fonction RH offre à ses différents clients internes : la direction générale, les autres départements fonctionnels ou opérationnels...À ce titre, elle est soumise à des exigences en termes de qualité, de délais et de respect des contraintes budgétaires.

Tableau n°9: exemples Indicateurs de gestion du recrutement

Délai d'embauche :

temps s'écoulant entre la demande effectuée par un service et l'entrée en fonction d'un candidat

Sélectivité :

nombre de candidats retenus / nombre de candidatures examinées

Qualité du recrutement :

nombre de candidats restant au bout d'un an / nombre de recrutements sur la période

Coût moyen du recrutement :

Coût total des recrutements sur la période / nombre de recrutements sur la période

²⁸Marçay Amélie : op. cit, p 39

Chapitre III : processus de décision comme acte de management et conduite des hommes

E- Indicateurs de formation :

Comme le recrutement, la formation est également une activité interne, sous la responsabilité de la fonction RH. Leurs clients internes sont la direction générale, les autres responsables fonctionnels et opérationnels de l'entreprise, le personnel lui-même. La formation est également stratégique pour l'entreprise : elle permet l'adaptation au changement, l'innovation, et le développement des compétences stratégiques.

Tableau n° 10 : exemples d'indicateurs de formation

Effort de formation :

Montant consacré à la formation / Masse salariale

Ratio de salariés formés ou taux de participation à la formation :

Nombre de salariés formés / Effectif

Nombre de participants / Nombre d'inscrits

➡ Idem (par âge, sexe, ancienneté, nature des actions de formation)

Budget réalisé / Budget prévu :

Taux de couverture des postes ou compétences stratégiques :

Nombre de salariés devant posséder les compétences stratégiques / Nombre de salariés effectivement détenteurs des compétences stratégiques

Chapitre III : processus de décision comme acte de management et conduite des hommes

F- Indicateurs de rémunération :

Concernant la rémunération, le contrôle de gestion sociale peut se subdiviser en trois sous-ensembles :

- Le contrôle de la *politique de rémunération* qui concerne l'appréciation de la politique de salaire de l'entreprise et le respect de plusieurs équilibres et objectifs de performance (équité interne, compétitivité externe, équilibre financier, etc.) ;
- Le contrôle de la *masse salariale*, qui vise à étudier l'évolution des salaires et ses incidences financières ;
- Le contrôle du *système "paye"*, qui s'intéresse aux aspects techniques de la gestion des salaires (système de calcul, de traitement et d'édition des bulletins de salaire par exemple).

Tableau n°11: exemples des indicateurs de la rémunération

Ratio de rémunération moyenne
Masse salariale annuelle / Effectif moyen annuel
Ratio d'accroissement des rémunérations
Ratio d'accroissement des rémunérations
Ratio de progression du pouvoir d'achat
Ratio de progression du pouvoir d'achat
Ratios de hiérarchie des salaires
Ratios de hiérarchie des salaires
Ratio de promotion
Nombre de promotions annuelles / effectif

Chapitre III : processus de décision comme acte de management et conduite des hommes

S'agissant du contrôle de la masse salariale, plusieurs méthodes sont envisageables :

- La méthode des écarts qui, à l'instar des écarts sur chiffre d'affaires en contrôle de gestion commerciale, constatent et analysent des écarts sur prix (salaires) ou sur quantités (effectifs) ;
- La méthode globale (encadré 8) consistant à décomposer le pourcentage d'évolution de la masse salariale sur deux années, en sous-effets, exprimés en %, expliquant cette évolution
- La masse salariale représente la totalité des dépenses engagées par l'entreprise au titre de la rémunération du travail, son calcul est lié à la définition précise que l'on en donne, puisqu'on distingue, la masse salariale totale, la masse salariale fiscale et la masse salariale versée aux salariés.
- La Masse Salariale est un outil d'action sur La performance c'est par les évolutions de la masse salariale que passent la plupart des interventions en vue d'améliorer la performance.

Tableau n°12: Concepts d'analyse de la masse salariale

Augmentations collectives : générales ou catégorielles

Augmentations individuelles : en % de la MS

Glissement : augmentation sans changement dans la qualification ou la nature du travail

Vieillessement : augmentation liée à l'ancienneté

Technicité : augmentation liée au changement de qualification

Effet de report : Incidence des augmentations de l'année N – 1 sur l'évolution en masse de l'année N

Effet d'effectif : Évolution de la MS causée par la variation des effectifs au cours de périodes étudiées

Effet de structure : Évolution de la MS causée par le changement dans la répartition de la population entre les différentes catégories au cours des périodes étudiées

Effet de noria : Évolution de la MS causée par les mouvements d'entries et de sorties du personnel au cours de la période étudiée

Chapitre III : processus de décision comme acte de management et conduite des hommes

G- Indicateurs de climat :

Le climat social peut être apprécié à partir de plusieurs indicateurs :

Le turnover : L'idée générale est qu'un nombre important de départs du personnel traduit un climat social défavorable. Cependant, dans certains secteurs d'activité, des taux de turnover importants, peuvent être considérés comme normaux. Par exemple, les grands cabinets d'audit internationaux, sont habitués à un fort turnover de leurs consultants juniors. Certaines entreprises jugent qu'il s'agit d'un élément positif.

Pour beaucoup d'entreprises le turnover est un facteur de dysfonctionnements. Il peut s'avérer coûteux : coûts de remplacement, de formation et d'apprentissage, de non vente, de perte).

Tableau 13: exemples Indicateurs de turnover²⁹

Turnover	nombre de départs durant l'année / Effectif moyen nombre de départs associés à un motif / Effectif moyen
Taux de démission	Total des démissions / Total des départs
Mesure de stabilité	Nombre de présents au bout de N mois / nombre d'embauchés il y a N mois Calcul de l'ancienneté du personnel
Absentéisme	Heures d'absence sur la période / Heures théoriques sur la période Heures d'absence / Effectif inscrit x Heures théoriques
Mesure de la 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

Chapitre III : processus de décision comme acte de management et conduite des hommes

H- Les indicateurs de conflictualité³⁰

Les indicateurs de conflictualité traduisent une dégradation du climat et peuvent être éclaircisseurs de crises graves.

Tableau n°14 : exemples d'indicateurs de conflictualité :

Fréquence : nombre de manifestations d'antagonisme ouvert

Extension : nombre de personnes ayant suivi le mouvement

Intensité : nombre d'heures ou de journées de travail perdues

Pour la grève

Taux de propension : nombre d'heure ou j perdues pour faits de grève / nombre de salariés des établissements concernés par le conflit

Taux de concentration : nombre de grévistes / effectifs sur la période

Intensité conflictuelle : nombre de j ou d'h perdues / nombre de grévistes

I- Indicateurs de mesure du risque professionnel :

Plusieurs indicateurs concernant les risques professionnels et la santé au travail peuvent être suivis.

Tableau 15 : Exemples d'indicateurs de risque professionnel

Accident du travail

Taux de fréquence avec incapacité permanente

Taux de fréquence avec incapacité permanente :

= nombre d'accidents / nombre d'h travaillées x 1000000

Taux de gravité des incapacités temporaires

nombre de j perdues / nombre d'h travaillées x 1000

³⁰Marçay Amélie : *op.cit*, p 40

Chapitre III : processus de décision comme acte de management et conduite des hommes

J- mesure de la satisfaction du personnel.³¹

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. L'encadré 12, reprend les questions du Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ). Enquête de satisfaction au travail. **(Voir l'annexe 2)**

K- La mesure de l'implication du personnel :

Plus rare dans son utilisation en tant qu'indicateur, cet indicateur peut permettre de mesurer le degré d'implication du personnel, à travers un célèbre OCQ (Organisationnel Commitment Questionnaire), élaboré par Porter *et al.* **(Voir l'annexe 3)**

³¹Marçay Amélie : *op. cit.*, p 41

Chapitre III : processus de décision comme acte de management et conduite des hommes

De ce qui précède, on retient que l'entreprise en tant que une structure socialement organisée doit définir les modalités de la prise de décision dans ses structures pour pouvoir prendre des décisions rapide, efficace en adéquation avec ses orientations stratégique

En outre, l'entreprise doit disposer un système d'informations faible renforcer par les différentes outils de pilotage comme le bilan social et les tableaux de bord reposant sur des indicateurs qui peuvent éclairer en chiffre exacte les orientation de ses politique en ses différentes structures notamment celle de ressources humaines

De plus, dans ce chapitre, nous avons retenu l'apport de bilan social a la décision dans l'entreprise en globale et à la fonction ressources humaines en particulier en exploitant un certain nombre d'indicateurs utilisables pour mesurer la performance des ressources humaines et orienter l'entreprise vers les dysfonctionnements apparus

Enfin, en matière d'indicateurs, on doit retenir qu'il n'existe pas de modèles prêts à l'emploi et ils n'ont d'intérêt que lorsqu'ils se positionnent dans leur contexte, dans le temps et dans l'espace, de ce fait, chaque entreprise choisit ses indicateurs qui la convient en fonction de ses besoins.

Chapitre Iv : Etude d'un cas pratique au sein de la BADR**Section01 : Présentation de la Banque Algérienne d'Agriculture et de Développement Rural****1.1 Présentation du secteur bancaire Algérien :**

Le secteur bancaire Algérien est confronté à une mutation rapide des conditions de son activité. Plusieurs phénomènes concomitants ont bouleversé les données : transition économique, ouverture des marchés, accord d'association avec l'Union Européenne, future adhésion de l'Algérie à l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC), et à la zone arabe de libre échange, etc.

Le passage d'une économie planifiée dirigiste à une économie de marché est une réalité qui se traduit, justement sur le terrain économique, par un train de réformes dont celles du secteur bancaire :

Un nouveau cadre réglementaire et juridique, facilitant l'installation de nouveaux établissements financiers.

L'amélioration de la gouvernance des banques publiques, par la mise en place d'outils comprenant les contrats de performances.

Ouverture de filiales de banques étrangères internationales.

Le secteur bancaire Algérien a connu l'émergence graduelle de banques dont le nombre est de dix-neuf, se répartissent comme suit :

Banques commerciales :

Publiques: Banque Extérieure d'Algérie "BEA", Banque Nationale d'Algérie "BNA", Banque de l'Agriculture et du Développement Rural "BADR", Banque de Développement Local "BDL", Crédit Populaire d'Algérie "CPA", Caisse d'Epargne et de Prévoyance "CNEP banque", Caisse Nationale de Mutualité Agricole "CNMA", Banque Al Baraka Algérie (mixte).

Privées: ArabBanking, Corporation Algérie "ABC", Natexis Banque, Société Générale Algérie, Citibank, Arab Bank PLC Algeria, B.N.P. / PARIBAS El Djazair, Trust Bank Algeria, Algeria Gulf Bank, Housing Bank for Trade et Finance.¹

Le système bancaire algérien est caractérisé par une prépondérance des banques publiques, environ 90 % du marché des ressources et des crédits, un faible taux de

¹http://www.sante-dz.org/algerieinfos/banques_publiques_privés.htm

bancarisation et une couverture de la demande de services bancaires (notamment en matière d'ingénierie, de conseils, de gestion de patrimoine).

Par ailleurs, l'état a effectué un effort important en assainissant la dette des banques publiques et en les recapitalisant, l'objectif étant de moderniser leur fonctionnement et le hisser aux normes internationales, afin de faciliter les opérations de privatisation ou d'ouverture du capital.

1.2 Présentation de la BADR :

La Banque de l'Agriculture et du Développement Rural est une institution financière nationale créée par décret n°82-106 le 13 mars 1982.

La BADR est une société par actions au capital social de 2.200.000.000 DA, chargée de fournir aux entreprises publiques économiques conseils et assistance dans l'utilisation et la gestion des moyens de paiement mis à leur disposition, et ce, dans le respect du secret bancaire.

En vertu de la loi 90/10 du 14 avril 1990, relative à la monnaie et au crédit, la BADR est devenue une personne morale effectuant les opérations de réception des fonds du public, les opérations d'octroi des crédits, ainsi que la mise à la disposition de la clientèle les moyens de paiement et de gestion.

Depuis 1999, le capital social de la BADR a augmenté et atteint le seuil de 33.000.000.000 Dinars.

1.2.1 Historique:²

La BADR est une banque publique qui a pour mission le développement du secteur agricole et la promotion du monde rural.

Constituée initialement de 140 agences cédées par la BNA, son réseau compte actuellement plus de 295 agences et 41 directions régionales, et plus de 8084 cadres et employés activistes au sein des structures centrales, régionales et locales.

De par la densité de son réseau et l'importance de son effectif, la BADR est classée par le « BANKERS ALMANACH » (édition 2001) première banque au niveau national, 13^{ème} au niveau africain et 668^{ème} au niveau mondial sur environ 4100 banques classées.

Etablissement à vocation agricole à sa création, la BADR est devenue, au fil du temps, et notamment depuis la promulgation de la loi 90/10, une banque universelle qui intervient dans le financement de tous les secteurs d'activités.³

² [Http://www.badr-bank.dz- historique](http://www.badr-bank.dz- historique)

³ http://www.badr-bank.dz/2009/index.asp?page=badr_historique

Trois étapes caractérisent l'évolution de la BADR :

➤ **Période de 1982-1990**

Au cours de ces huit années, la BADR a eu pour objectif, d'asseoir sa présence dans le monde rural en ouvrant de nombreuses agences dans les zones à vocation agricole. Elle a acquis une notoriété et une expérience certaine dans le financement de l'agriculture, de l'agro-alimentaire et de l'industrie mécanique agricole. Cette spécialisation s'inscrivait, alors, dans un contexte d'économie planifiée où chaque banque publique avait son champ d'intervention.

➤ **Période de 1991-1999**

La loi 90/10 ayant mis en terme à la spécialisation des banques, la BADR a élargie son champ d'intervention vers les autres secteurs d'activités, et notamment, vers les PME/ PMI, tout en restant un partenaire privilégié du secteur agricole.

Sur le plan technique, cette étape a été celle de l'introduction des technologies informatiques :

- 1991 : mise en place du système « Swift » pour l'exécution des opérations de commerce international ;
- 1992 : mise en place du logiciel « SYBU », avec ces différents modules de traitement des opérations bancaires (gestion des prêts, gestion des opérations de caisse, gestion des placements, consultation à distance des comptes clientèles).
- 1992 : informatisation de l'ensemble des opérations du commerce extérieur. Les ouvertures des crédits documentaires sont, aujourd'hui, traitées en 24 heures maximum ;
- 1992 : introduction du nouveau plan des comptes au niveau des agences ;
- 1993 : achèvement de l'informatisation de l'ensemble des opérations bancaires au niveau du réseau ;
- 1994 : mise en service de la carte de paiement et de retrait BADR ;
- 1996 : introduction du télétraitement (traitement et réalisation d'opérations bancaires à distance et en temps réel) ;
- 1998 : mise en service de la carte de retrait interbancaire.

➤ Période de 2000- Avril 2002⁴

L'étape actuelle se caractérise par l'implication intéressante des banques publiques dans la relance des investissements productifs et la mise en adéquation de leurs activités et du niveau de leurs prestations avec les principes de l'économie du marché.

En matière d'intervention dans le financement de l'économie, la BADR a considérablement augmenté le volume des crédits consentis aux PME/PMI du secteur privé (toutes branches confondues) tous en accroissent son aide au monde agricole et para agricole.

Afin de se mettre au diapason des profondes mutations économiques et sociales et répondre aux attentes de la clientèle, la BADR a mis en place un programme d'action quinquennal, axé notamment sur la modernisation de la banque, l'amélioration des prestations, ainsi que l'assainissement comptable et financier.

Ce programme a conduit à ce jour aux réalisations suivantes :

- 2000 : établissement d'un diagnostic exhaustif des forces et faiblesses de la BADR et élaboration d'un plan de mise à niveau de l'institution par rapport aux normes internationales ;
- 2000 : généralisation de système réseau local avec réorganisation du logiciel SYBU en client-serveur ;
- 2001 : assainissement comptable et financier ;
- 2001 : refonte et raccourcissement des procédures de traitement, d'acheminement et de sanction des dossiers de crédits. Les délais varient, aujourd'hui, entre 20 et 90 jours, selon qu'il s'agisse d'un dossier d'exploitation, d'investissement, ou encore, de son niveau de sanction (Agences locaux d'exploitation, groupes régionaux d'exploitation « ex-succursale », Direction générale) ;
- 2001 : concrétisation du concept de « banques assises » avec « Services personnalisables » (Agence pilote Amirouche, Chéraga...) ;
- 2001 : introduction du nouveau plan des comptes au niveau de la comptabilité centrale ;
- 2001 : généralisation du réseau MEGA PAC à travers nos agences et structures centrales ;
- 2001 : la mise en place d'une application relative à la dématérialisation des moyens de paiement et au transport d'images d'appoints ;
- 2002 : généralisation de la norme « banque assise » avec « service personnalisé » aux agences principales du territoire national.

⁴ [Htt/www.badr-bank.dz/historique](http://www.badr-bank.dz/historique)

En 11 points la BADR, c'est :

1. La première banque en Algérie ;
2. Le traitement informatisé de l'ensemble du compte extérieur ;
3. Le réseau le plus dense ;
4. Une banque universelle qui intervient dans le financement de toutes les opérations économiques ;
5. Près de 5.8 milliards de dollars de total bilan ;
6. 30 % du commerce extérieur algérien ;
7. Première banque algérienne à concrétiser le concept de « banque assise » avec « service personnalisé » ;
8. L'information totale du réseau sur la base d'un logiciel propriété de la BADR et développer par ses propres informaticiens ;
9. Le traitement en temps réel et à distance des opérations bancaires grâce à la télétransmission ;
10. La mise en place des crédits documentaires en 24 heures ;
11. La consultation à distance des comptes par la clientèle « BADR Consulte ».

1-2-2- La structure de la BADR :

La BADR est constituée d'un Conseil d'Administration sous l'autorité d'un Président Directeur Général et organisée en Directions Centrales au niveau du siège et réseaux (groupe régional d'exploitation) au niveau des Wilayas.

Le siège central sis à AMIROUCHE (Alger Centre) est représenté par six (06) directions générales adjointes pour les activités de la banque. Chaque direction générale adjointe est organisée en plusieurs directions centrales.

Au niveau régional, elle est représentée par 39 groupes régionaux d'exploitations à travers le territoire national. Chaque réseau dirige un certain nombre d'agences.

En terme général la BADR comprend la structure suivante :

➤ **Direction générale adjointes :**

Elle groupe des directions centrales par affinité d'activités, la BADR regroupe **six DGA réparties en deux DG :**

- Direction générale d'exploitation
- Direction générale adjointe d'opérations internationales
- Direction générale adjointe d'informatique, comptabilité et trésorerie
- Direction générale adjointe de ressources et engagement

➤ **Direction générale d'administration :**

- Direction générale adjointe d'administration et moyens.
- Direction générale adjointe de contrôle et développement.
- Direction générale adjointe de recouvrement.

Les directions centrales sont des structures stratégiques de la BADR dont la vocation est d'assurer la logistique du réseau sous toutes ses formes.

➤ **Groupes régionaux d'exploitation (GRE) :⁵**

Ce sont des entités administratives, décentralisées, situées en principe au niveau d'un chef-lieu de wilaya et devenant animer, assister, coordonner, contrôler et suivre l'ensemble des agences qui lui sont rattachées.

Ces GRE sont ensemble nombre de 39 et sont implantés au niveau des wilayas ou groupes de wilayas.

L'organisation et le rôle de GRE sont définis par la décision réglementaire n° 02/2003.

Cette entité est considérée comme l'autorité hiérarchique des agences qui lui sont rattachées et est l'interlocuteur direct de la direction générale et des directions centrales de la banque.

Le GRE et les agences qui lui sont rattachées constituent une unité d'exploitation son rôle principal est de :

L'animation commerciale en matière de collecte des ressources, de mise en place de crédits et de recouvrement des créances.

La coordination inter-Agence (en matière d'exploitation).

L'appui technique (disponibilité des moyens humains et matériels).

Le contrôle, sur place et à distance, de toute l'activité exercée par les agences.

➤ **Les agences centrales :**

Elles sont en nombre de quatre, et se présentent ci-après :

Agence Amirouche

Agence Birkhaadem

Agence Cheraga

Agence El harrache

Elles ont un rôle très important de fait qu'elles représentent 80% du volume des opérations réalisées au niveau de l'ensemble des agences de la BADR.

⁵ Document interne de l'entreprise

Les agences locales d'exploitation :⁶

L'agence constitue la cellule polyvalente de base de l'exploitation de la banque, elle est en mesure, grâce à des structures d'accueil et de traitement efficace, de satisfaire les besoins de la clientèle quels que soient leur nature et leur secteur d'activité.

L'ALE est rattachée hiérarchiquement au GRH selon la décision réglementaire n°06/2003.

1-2-3- Les missions de la BADR :

La BADR a été créée pour répondre à une nécessité économique, née d'une volonté politique afin de restructurer le système agricole, assurer l'indépendance économique du pays et relever le niveau de vie des populations rurales.⁷

Ses principales missions sont :

- ✓ Le traitement de toutes les opérations de crédit, de change et de trésorerie
- ✓ L'ouverture de comptes à toute personne faisant la demande
- ✓ La réception des dépôts à vue et à terme
- ✓ La participation à la collecte de l'épargne
- ✓ La contribution au développement du secteur agricole
- ✓ L'assurance de la promotion des activités agricoles, agro-alimentaires, agro-industrielles et artisanales.
- ✓ Le contrôle avec les autorités de tutelle de la conformité des mouvements financiers des entreprises domiciliées.

1-2-4- Les objectifs de la BADR :

- ✓ L'augmentation des ressources aux meilleurs coûts et rentabilisation de celles-ci par des crédits productifs et diversifiés dans le respect des règles.
- ✓ La gestion rigoureuse de la trésorerie de la banque tant en dinars qu'en devises.
- ✓ L'assurance d'un développement harmonieux de la banque dans les domaines d'activités la concernant.
- ✓ L'extension et le redéploiement de son réseau.
- ✓ La satisfaction des ses clients en leur offrant des produits et services susceptibles de répondre à leurs besoins.
- ✓ L'adaptation d'une gestion dynamique en matière de recouvrement.

⁶ La décision réglementaire n°06/2003

⁷http://www.badr-bank.dz/2009/index.asp?page=badr_mission

- ✓ Le développement commercial par l'introduction de nouvelles techniques managériales telles que le marketing, et l'insertion d'une nouvelle gamme de produits.

1-2-5- L'organigramme :

Organigramme générale de la BADR. (voir la Annexe N°1)

1-3- Présentation de la Direction des Ressources Humaines :⁸**1-3-1 -Missions et Attributions :**

La direction des ressources humaines a pour missions de contribuer à la performance de la banque en mettant en place une politique ressources humaines visant à atteindre des objectifs stratégiques.

Les missions et attributions de la direction sont exercées par ses sous directions.

1-3-2- Organisation :⁹

La direction est dirigée par un DIRECTEUR CENTRAL, elle est structurée en (04) Sous Directions et cellule suivi du projet système d'information R/H cités ci-après :

- Sous-Direction Etudes
- Sous-Direction Gestion traitement et Contrôle
- Sous-Direction des Relation sociales et Droit du travail

Cellule suivi du projet système d'information.

1-3-2-1-Sous-Direction des Etudes :¹⁰

- La Sous-Direction des Etudes est chargée de :
- Mettre en place les outils Ressources Humaines Le Référentiel Métiers/ Compétences, le système d'évaluation, la rémunération à partie fixe et partie variable, la gestion des carrières, les processus de recrutement.
- Anticiper sur l'évolution des emplois et des compétences et les adapter aux besoins de l'entreprise.
- Assurer la cohérence entre stratégie et gestion des ressources humaines.
- Gérer les résultats des évaluations.
- Proposer des filières d'évaluation pour l'ensemble du personnel de la Banque.
- Identifier les compétences et proposer des systèmes adaptés de rémunération.
- Analyser les besoins quantitatifs prévisibles en fonction des objectifs de l'entreprise.

⁸ *Http/www.badr-bank.dz*

⁹ *Entretien avec Mme TEGUEMOUNT*

¹⁰ *Entretien avec Mme KOUHIL, sous direction des études.*

- Organiser dans le cadre des recrutements les concours, tests, et les entretiens de sélection.
- Assister les structures décentralisées dans les opérations de recrutement.
- Construire les processus de carrière.
- Produire les tableaux de bord en rapport avec la RH
- Produire le tableau de bord social ainsi que le bilan social annuel
- Elaborer le plan annuel de recrutement en tenant compte des départs en retraite prévus ainsi que les promotions envisagées
- Fournir toutes les informations en relation avec la Ressources Humaines à la Direction Générale
- Mettre en place un système de veille pour tout outil nouveau mis en œuvre par la Direction Générale en rapport avec la Ressources Humaines et d'apporter les correctifs utiles et nécessaires pour sa fonctionnalité
- Adapter les organigrammes des structures décentralisées par rapport aux objectifs stratégiques de l'institution
- Accompagner les changements liés à l'évolution de la politique et à la stratégie de la Banque
- Elaborer éventuellement des manuels de procédures pour uniformiser la gestion au niveau décentralisé
- Elaborer les travaux du comité de réseau

La Sous-Direction des Etudes est structurée en Zone (Est _ Ouest _ Nord-Sud)

1-3-2-2-Sous-Direction Gestion Traitement et Contrôle :¹¹

La Sous-Direction Gestion et Contrôle est chargée de :

- Formaliser les recrutements ;
- Veiller au respect de la nomenclature des emplois ;
- Tenir à jour les statistiques de recrutement ;
- Gérer et suivre les mouvements du personnel (Affectations, Réaffectations, Détachements) ;
- Assurer le suivi des carrières ;
- Gérer les dossiers du personnel de la Banque et veiller à leur mise à jour ;
- Etablir les attestations de travail ;
- Tenir à jour le fichier Axys ;

¹¹ Entretien avec le cadre Mme TEGUEMOUNT

- Procéder à l'habilitation des signatures ;
- Gérer le recueil de signatures et veiller à sa mise à jour ;
- Etablir les déclarations auprès des organismes financiers et administratifs ;
- Soumettre les nominations, mutations, fin de fonctions des cadres supérieurs de la Banque à la Direction Générale ;
- Etablir les ordres de service ;
- Assurer une gestion moderne de la paie ;
- Prendre en compte sur le plan salarial les mouvements du personnel (Recrutement, Changement de situation familiale, Promotions, Rétrogradations etc...) ;
- Prendre en compte les mesures ou décisions salariales, internes ou externes (Mesures Générales, Mesures individuelles, Aspects législatifs, Organisations professionnelles) ;
- Consolider et diffuser aux structures centrales les états de paie ;
- Gérer l'octroi et les remboursements des avances sur appointements ;
- S'assurer de la tenue à jour du registre paie ;
- Contrôler la paie de l'ensemble des structures de la Banque ;
- Gérer l'octroi des PBI et Echelons d'Avancement ;
- Suivi les congés du personnel des structures centrales.

La Sous-Direction est structurée en Secteurs :

- Secteur Gestion
- Secteur Habitations
- Secteur Paie et Contrôle

1-3-2-3-Sous-Direction des Relations sociales et Droit du travail :¹²

La Sous-Direction des Relations Sociales et Droit du Travail est chargée de :

- Veiller au respect de la législation et de la réglementation du travail ;
- Fournir à l'ensemble des structures de la Banque toutes les informations et documents en relation avec la législation et la réglementation du travail ;
- Veiller à la mise à jour du règlement intérieur de l'Institution et de son application par toutes les structures de la Banque ;
- Participer à l'élaboration des conventions collectives et accords collectifs ;
- Veiller à la tenue à jour des registres légaux ;
- Assister les structures de la Banque ;

¹² Entretien avec Mme TEGUEMOUNT

- Etudier les demandes de mise en disponibilité, les détachements..... ;
- Mettre en place les organes disciplinaires et s'assurer de leur bon fonctionnement ;
- Notifier et suivre l'application des mesures disciplinaires et s'assurer de la formalisation des sanctions sur le fichier Axys et le dossier administratif ;
- Informer la Direction Générale de toutes les sanctions prononcées à l'encontre des cadres nommés par décision du Président Directeur Général ;
- Représenter l'Institution auprès de l'inspection du travail, les organismes financiers, et les instances représentatives des travailleurs ;
- Etablir et suivre les constats d'accidents de travail du personnel des structures centrales ;
- Gérer les dossiers médicaux et assister les travailleurs déclarés malades auprès de la caisse de sécurité sociale ;
- Gérer et veiller au suivi des remboursements des prestations sociales et médicales des agents des structures centrales ;
- Assurer le suivi des dossiers de retraites.

La Sous-Direction est structuré en 3 Services

- Service Réglementation
- Service Social
- Service gestion des dossiers disciplinaires

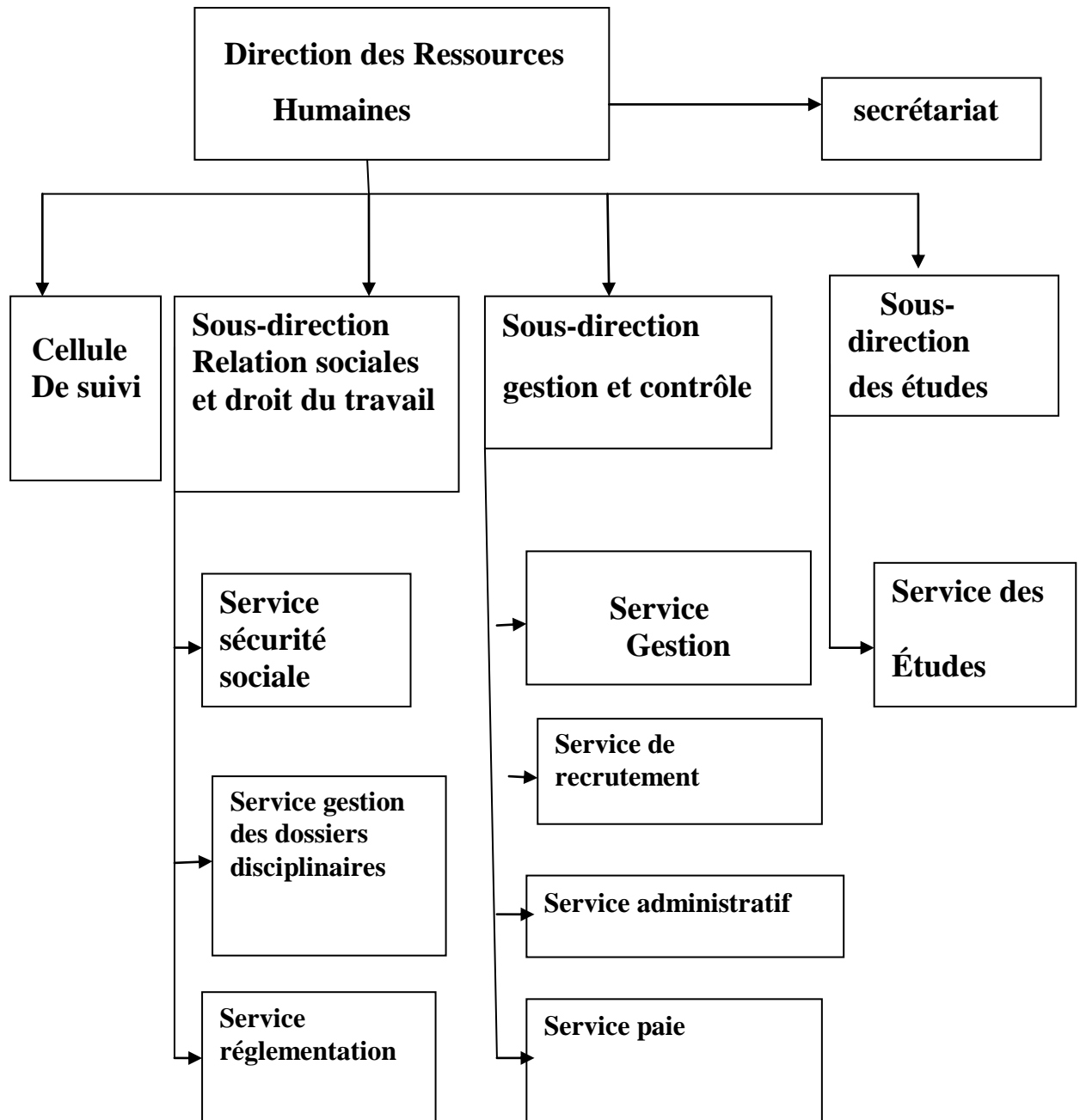
1-3-2-4-Cellule suivi du projet système d'information :

La Cellule est rattachée hiérarchiquement au Directeur de la structure elle a pour mission la généralisation de l'utilisation du logiciel informatique AXYS au niveau central e régional¹³.

¹³ Suivant décision réglementaire N° 08/2009. BADR

1-3-3- Organigramme de la direction ressources humaines :

Schéma n° 12: Organigramme de la Direction Ressources Humaines de la BADR



Source : document interne de l'entreprise

Section 2 : perception et utilisation de bilan social dans la banque BADR.

Pour atteindre notre objectif, nous avons jugé utile de mener une enquête par entretiens semi directif qui nous semble adéquate pour identifier la perception du bilan social par les cadres, les managers et les acteurs de la direction des ressources humains de la BADR, que nous allons présenter dans cette section. De ce fait, nous devons donc entreprendre des rencontres avec le DRH en charge de la construction du bilan social et de son exploitation et autre responsables intervenus dans l'élaboration de bilan social.

Nous avons opté pour une étude restreinte Pour des raisons de faisabilité en ce sens que les entretiens qui ont été menés se sont orientés uniquement vers le nombre des responsables directes concernés d'élaborer ou d'utiliser le bilan social, nos principaux interviewes est donc constitué de personnage choisies uniquement selon leur rapport avec le bilan social.

2-1- Présentation de l'enquête :**2-1-1- L'objectif de l'enquête :**

Notre objectif consiste à montrer l'importance du bilan social en tant que un outil de prise de décision et le degré de son utilisation au sein de l'entreprise « BADR » ainsi que son rôle de pilotage social de la fonction des ressources humaines et de gestion dans l'entreprise. Et pour cela 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 BADR. L'objectif de notre démarche était de déterminer leurs point de vue concernant l'utilisation de bilan social eu sien de l'entreprise BADR et son apport à la prise de décision .Ces entretiens, nous permettent de mieux cerner l'utilisation de bilan social dans la banque BADR.

De ce fait, Notre étude de cas portera essentiellement sur :

- La perception du bilan social par les cadres, les managers et les acteurs de la DRH en particulier à travers une enquête ?
- Comment est-il utilisé ? quels sont les problèmes rencontrés ? comment les surmonter ?
- Le bilan social est-il perçu comme une variable active du management et l'orientation des politiques RH ? cet outil est-il utilisé comme moyen de prise de décision ?

2-1-2- l'hypothèse

Pour rappel notre problématique est porte sur « l'utilité de la mise en place d'un bilan social comme moyen de pilotage social ; et son degré de son utilisation comme un outil de pilotage dans la banque BADR. »

Avant de commencer notre étude nous avons asseye de formuler les hypothèses suivantes :

- Le bilan social est une référence pour la prise de décision, et à l'élaboration de la stratégie de l'organisation.
- Le bilan social permet de prendre un cliché instantané des principales données concernant les ressources humaines.
- Le bilan social est un outil de gestion statique, ne répond pas aux exigences des entreprise qui ont la nécessité d'être réactive et proactive.

2-1-3- La présentation des entretiens :

Pour apporter une réponse à nos hypothèses et questions de recherche il intéressant de constater la réalité du terrain en entreprenant des rencontres avec les personnes concernées par l'élaborer le bilan social dans la BADR. Dans ce qui suit nous présenterons notre premier entretien avec le directeur des ressources humaines :

Entretien n°1¹⁴**Question n°1.**

Monsieur le directeur bonjour, dans le cadre de notre thème que ce vous avez à nous dire sur le bilan social de votre entreprise ? :

Réponse , Au départ, je tiens à vous informer que notre mission en tant que DRH est déterminée dans la décision règlementaire de président directeur générale date le 16/02/2009 qui annonce que la direction des ressources humaines, désormais, a pour missions de contribuer à la performance de la banque en mettant en place une politique Ressource Humaine visant à atteindre des objectifs stratégiques . de ce fait, la mission dont je me suis charge à accomplir dès mon arrivé en novembre 2012 en tant que DRH était de donner un coup de pouce dans le processus de formalisation de la fonction ressources humaines et identifier les premiers indicateurs permettant de procéder à un suivi rigoureux d'une année sur l'autre ,avec notamment le suivi des effectifs, le suivi de la masse salariale, le suivi des

¹⁴ Entretien avec Mr : A. Hamid, directeur des ressources humaines à la banque BADR 27 /02/2014, en siège de la banque BADR BIRKHADEM ,9H

actions de formation et l'évolution des conditions de vie. Alors de mon point de vu il n'y'a pas mieux que le bilan social qui englobe tous ces informations dans des rubriques précises De plus, vous devrez savoir l'élaboration de bilan social est suit à la décision règlementaire auparavant cité qui oblige notre direction d'établir le bilan social annuellement.

Question n °2 :**Que doit contenir le bilan social de votre entreprise ?**

Réponse : Dans notre bilan social en veille chaque année pour que ce dernier réponde à nos besoins en matière des informations suivantes :

- ❖ L'emploi : avec les chiffres portant sur les effectifs, les recrutements, les départs, les taux d'absentéisme, les promotions.
- ❖ Les rémunérations : et les charges qui y sont liées : indiquant les montants et la hiérarchie des salaires, le mode de calcul, les charges sociales, etc.,
- ❖ Les conditions d'hygiène et de sécurité du personnel : portant sur les accidents de travail, les maladies professionnelles,
- ❖ La formation : portant sur les types et les conditions de la formation professionnelle continue, ainsi que les congés de formation et d'apprentissage,
- ❖ Les relations professionnelles : avec une liste des représentants du personnel, les conditions d'information et de communication, etc.,
- ❖ Les diverses conditions de vie liées à votre entreprise : implication dans des actions d'œuvres sociales, diverses charges sociales,

Question n°3 :

Au même titre que le bilan comptable qui permet de connaître la santé financière de votre entreprise, un bilan social sert à disposer de l'information sociale de vos salariés : **Le bilan social vous sert en quoi exactement ?**

Réponse : Grâce au bilan social, nous pourrons disposer d'une vue d'ensemble de la situation sociale de nos salariés : repérez les problèmes et les difficultés internes de notre société, définissez et mettez en place les solutions adéquates à l'avance afin d'éviter les situations difficiles. Cet outil nous permettra également de retranscrire l'historique de la vie de notre entreprise sur plusieurs années. En résumé le bilan social nous permet de :

- Situer la situation de l'entreprise sur le plan social
- Apprécier les réalisations effectuées dans le domaine social,
- Apprécier les changements réalisés lors de l'exercice écoulé.

Question n°4:

Quel est l'apport du bilan social dans l'orientation des politiques RH et la prise de décision ressources humaines ?

Réponse :En fait. Le bilan social nous permet d'avoir une vue d'ensemble sur des caractéristiques des personnels et de leurs conditions de travail. A la lecture des données exprimées, il est possible de faire des suggestions et prendre des décisions en matière de gestion des absences, de formation, de promotions et des autres aspects de la politique sociale de l'entreprise .

En réalité le bilan social de ces deux dernier années m'apporter beaucoup d'aide à mon projet d'établissement d'un nouveau plan de carrière pour la banque dans la mesure que le bilan social me fournit les données sur l'évolution des effectif globale de l'entreprise. Je pense personnellement qu'une banque comme la BADR qui détient plus de 8000 employé est vraiment en besoin de planifier ces ressources en adaptant une gestion prévisionnel des emplois et des compétences, alors dans tout ça le bilan social me parait un vrai outil de gestion qui nous permet de suivre l'évolution des données de la fonction RH ,et mettre en place une politique adapter aux objectifs de l'entreprise .

Question n° 5:

Quel intérêt porte le bilan social au pilotage de la fonction ressources humaines au sein de l'entreprise (BADR), et quel est son degré d'utilisation comme moyen de gestion à cet entreprise ? :

Réponse : Le bilan social sur le plan pratique nous permet exactement de suivre les points suivant :

- Anticiper sur l'évolution des emplois et des compétences et les adapter aux besoins de l'entreprise.
- Dans le cadre de la gestion prévisionnelle du personnel mettre en place une démarche de gestion prévisionnelle nécessite dans un premier temps de travailler à partir de l'effectif actuel de l'entreprise, la diversité des situations du personnel vis-à-vis de l'entreprise conduit distinguer plusieurs mouvements d'effectifs possibles (départs à la retraite, démissions, promotions... tous ses information leur issus principale est le bilan social
- Analyser les besoins quantitatifs prévisibles en fonction des objectifs de l'entreprise
- Gérer et suivre les mouvements du personnel (Affectation, Réaffectation, Détachement

- Elaborer les plans d'actions de formation et de recrutement en tenant compte les départs en retraite prévus, ainsi que les promotions envisagées
- Fournir toutes les informations en relation avec la Ressource Humaine à la Direction Générale
- Prendre en compte sur le plan salarial les mouvements du personnel

En ce qui concerne le degré d'utilisation de bilan social dans le processus de décision, il faut que vous sachiez que le bilan social des années précédents nous a beaucoup aidé dans notre démarche de valorisation de notre ressources humaines de sorte que actuellement nous disposant des information important qui nous permettent de revoir notre politique de ressources humaines notamment sur le plan de carrière et de promotion , c'est pour cela je me suis charge de préparer un nouveau plan de carrière pour rendre la considération aux compétences de notre banque.

Question n °6 :

Trouver vous des difficultés dans la collecte des informations de bilan social ?

Réponse : En fait, peut-être ce qui manque Actuellement c'est que l'entreprise ne se sert pas de progiciels qui lui permettraient de remplir directement son bilan social sur ordinateur De plus, il n'est pas sûr de l'efficacité de ces outils. Il se sert donc des tableaux de bord afin de remplir le bilan social. Il s'agit donc d'une ressaisie des tableaux de bord car peu de données sont encore informatisées.

Question n°7 :

Quels sont les chapitres qui vous intéressent le plus dans le bilan social ?

Réponse :En fait, ce qui nous 'intéresse plus ce sont les données démographiques ou l'évolution de la population de l'entreprise dans ses différentes catégories socioprofessionnel dans le sens que ça va nous donner des éléments sur l'avenir avec les pyramides des âges pour construit notre gestion prévisionnel des emplois et des compétences . Il y a des problématiques en ce moment, vous savez que depuis quelques années on a un fort renouvellement des cadres, les retraites, vous voyez dans ces problématiques là l'ancienneté nous donne des informations en terme de mobilité. Après je regarde aussi les dépenses du personnel par le moyen de contrôle de la masse salarial puisque La rémunération est la partie qui intéresse le plus les DG et donc ce serait peut-être un point à développer.

Nos dépenses sont très important dans leur volume vu le nombre des effectifs de l'entreprise qui dépasse 8000 employés, Ce qui est intéressant bien dans le bilan social c'est l'aspect global, réellement c'est un complément à mon activité

Question n°8 :**Dernièrement, Quelle sont vos étapes pour élaborer un bilan social ? :**

A propos des étapes, en fait, il y a trois importantes opérations :

- Identifier les sources d'information et la procédure de collecte
- Traiter et vérifier l'information collectée
- Garantir la cohérence entre les différents indicateurs utilisés

Entretien : n°2¹⁵**En tant que sous-directeur charge des études, comment vous participez à l'élaboration du bilan social ?**

Dans le cadre de l'élaboration de bilan social annule de la BADR ma mission consiste à coordonner l'ensemble des données constituant les rubriques de bilan social et de remettre au DRH l'état des effectif mensuel que on reçoit de nos différentes agence à travers le territoire national , aussi du secteur de la protection social pour ce qui concerne les arrêts maladies, les accidents de travail... Puis du secteur carrière au niveau des promotions, des départs en retraite , on fait on doit mettre nos fichiers personnel à jour pour que le DRH aura une vue d'ensemble sans rentrer dans les détails de bilan . Au départ c'était beaucoup plus complexe, c'est quelque chose qui a quand même évoluée

Question n°1 :**Est-ce que le bilan social peut résumer l'ensemble des données de l'entreprise ? Et quelles sont les activités participantes ?**

Le Bilan social est un outil de mesure du domaine social dans l'entreprise, permet de mesurer les changements intervenus au cours de l'année écoulée et des deux années précédentes.

Par exemple à chaque début d'année, la DRH chargé de la réalisation du bilan social envoie un des demandes à tous les responsables des services concernées en demandant les données du bilan social. Dans ces demandes il est précisé les données qui sont à fournir pour chaque service ; il est également rappelé que les données doivent être arrêtées au 31 décembre de l'année précédente.

¹⁵ Entretien avec Mme N. KOUHIL sous de directeur charge des études à la banque BADR. Le 2 /06 /2014 en siège de la BADR a birkhadem

Entant que représentant de la sous-direction des études, ce bilan constitue une information précieuse pour répondre à de nombreuses questions telles que :

- quel est l'effectif total ?
- Combien y a-t-il en d'embauches en CDI et CDD ?
- Des informations relatives aux départs, à la retraites et à la démission ?

Question n°2 :

Une fois qu'il est réalisé vous intéressez-vous au bilan social ?

Réponse : Une fois qu'il est réalisé ce qui est intéressant dans le bilan social c'est son exploitation de manière générale. C'est-à-dire quand vous présentez les éléments du bilan social on peut en tirer des renseignements On peut s'interroger, regarder les mouvements avec la moyenne d'âge par exemple. , évolution des effectifs, le mouvement des promotions, et le recrutement, de cela on pourrait tirer des conclusions et de les comparer aux résultats de l'année précédente

Question n°3:

Justement à quelle fréquence utilisez-vous le bilan social dans votre service ?

Réponse : Dans notre service c'est pas fréquent parce qu'on est dans un service de gestion et d'administration du personnel et donc on est plus en gestion individuelle. Et au niveau du bilan social se sont des chiffres plus globaux. Cependant, son utilisation est très fréquente par le DRH.

Conclusion Générale

Cette recherche avait pour ambition d'apporter une contribution à une meilleure compréhension de bilan social comme moyen de pilotage de la fonction RH.

D'abord, notre premier objectif consiste à développer une réflexion sur utilisation de bilan social comme moyen de pilotage de la fonction ressources humaines, Il s'agit pour nous de mettre en lumière l'importance de cet outil de pilotage dans la prise de décision en matière ressources humaines et sa contribution à la gestion globale de l'entreprise en matière social, Réfléchir sur ses éléments ; et identifier les questions qu'il peut susciter à travers ses différents rubriques qu'il contient.

Ensuite, Notre second objectif, se trouve à un niveau plus circonscrit; c'est celui de l'usage du bilan social élaboré à la BADR, une entreprise qui se situe dans une phase de modernisation de sa fonction ressources humaines. C'est dans cette optique que le Service Ressources Humaines de cette entreprise a choisi de se doter d'outil récent de gestion des ressources humaines comme le bilan social. Il s'agit de savoir, auprès de ses dirigeants l'utilité de la mise en place d'un tel outil, est le degré de son utilisation comme un outil de pilotage au sien de la BADR.

La présente recherche s'est largement inspiré d'une méthodologie reposant sur une recherche documentaire qui été notre première opération (la collecte, l'exploitation et l'analyse des documents théoriques) par la suite nous avons consulté et exploité des documents propres à l'entreprise BADR.

De plus, La collecte des informations est directement effectuée auprès des managers de la BADR, à l'aide d'une enquête par entretien semi directifs élaboré conformément aux objectifs de l'étude et qui nous semble adéquate pour vérifier l'état de notre problématique.

Ceci dit, les résultats de notre étude sont les suivants :

D'abord, le constat fait nous permet d'affirmer que la fonction ressources Humaines est, aujourd'hui, est une fonction clés de l'entreprise par laquelle les entreprises peuvent crier un avantage concurrentiel et de se démarquer de leurs concurrents .elle est devenue un levier stratégique de l'entreprise ; Elle Veille à faire correspondre la qualité et la quantité des ressources humaines à la stratégie globale de d'entreprise. Qui tend par ses différentes subdivisions, a adopté une approche proactive en utilisant des outils de pilotage tel que les tableaux de bord et le bilan social.

Conclusion Générale

Ensuite, Sur le deuxième point, le bilan social après Plus de deux décennies de son institution, document unique d'informations chiffrées sur la pratique sociale en entreprise, il reste la seule synthèse d'information sociale sur l'entreprise communicable à la fois aux salariés et aux actionnaires. De ce fait, l'utilisation du bilan social s'impose avec acuité car, le bilan social constitue une des réponses à l'évaluation du pilotage social. Et un nombre croissant d'entreprises algériennes a choisi d'établir pour avoir une vision à la fois globale et détaillée de leur situation sociale, comme il est le cas avec la BADR.

Le bilan social, document de synthèse et d'analyse, devient alors un outil de gestion des ressources humaines. Permet à l'employeur de disposer d'informations chiffrées régulières. Ses informations constituent autant d'indicateurs qui font apparaître les résultats des politiques suivies, permettent d'interroger les évolutions en cours et décider de nouvelles orientations de la politique sociale de l'entreprise, en fait Le bilan social permettrait d'alimenter la réflexion sur la dimension sociale de la performance économique de l'entreprise.

À cet effet, le bilan social Pourrait aider à une prise de décisions adéquates qui contribueraient à faire de la fonction ressources humaines un partenaire stratégique pour la politique en vigueur dans l'entreprise.

De plus, Le bilan social reflète la situation sociale de l'entreprise en exprimant le climat qui y règne. A travers ses indicateurs , il permet d'apprécier et de faire une analyse de l'investissement humain et social, d'enregistrer les réalisations effectuées, de mesurer les changements intervenus, de procéder à toute étude prospective et de pouvoir prendre des orientations . Ainsi, le bilan social permet aux Responsable des Ressources Humaines mais aussi aux managers opérationnels de repérer les problèmes et les dysfonctionnements pour y remédier.

A la lumière de ce que procède nous pouvons, donc, confirmer nos hypothèses qui stipulent que le bilan social contribue à la prise de décision, et à l'élaboration de la stratégie de l'organisation, et de prendre un cliché instantané des principales données concernant les ressources humaines.

Cependant , Pour contribuer au system d'aide à la décision, le bilan social doit s'enrichir d'outils de gestion tels que les tableaux et de graphiques qui rendent les données plus simples à comprendre et des commentaires qui facilitent la compréhension du ce document.

Conclusion Générale

Dans le cadre de la présente recherche, nous avons abouti à la mise en relief d'un certain nombre d'insuffisance qui bloquent l'utilisation de bilan social comme moyen de prise de décisions en sein de la BADR:

- ❖ Un premier constat lie au manque et faible communication entre les différents services de la direction ressource humaines ce qui rend la coordination plus difficile et plus lourd dans le processus de collecte de l'information pour alimenter le bilan social.
- ❖ De plus, Il est à noter aussi que nous avons marqué un déficit notable en matière de système d'information ressources humaines au sein de la BADR qui permet d'alimenter le bilan social par des information faibles; alors il est nécessaire de souligner que la BADR se trouve, aujourd'hui devant le besoin urgent de mettre en place un système d'information ressources humaines, qui permet de collecter, regrouper, classifier, traiter les données de bilan social
- ❖ Le non détermination précise de la mission de chaque service en matière de contribution à l'élaboration de bilan social ;
- ❖ Une autre insuffisance liée au manque de logiciel de traitement et de schématisations des données de bilan social pour simplifier sa lecteur.

Suite à notre recherche sur l'utilisation du bilan social, nous pouvons à présent conclure que L'élaboration de bilan social est effectivement appropriée pour la GRH au niveau de la BADR vu de son important capital humain et en tant que la plus grande banque publique en Algérie.

En effet, L'objectif visant à faire du bilan social un outil de gestion aide à la prise de décision nous semble atteint . son utilité est traduit par la mise en place d'une nouvelle politique de revalorisation de ressources humaines , et un nouveau plan de carrière en cour d'élaboration par le directeur des ressources humaines en exploitant les données de bilan social comme nous a informé ce responsable. Néanmoins, en ce qui concerne son degré d'utilisation comme un outil de pilotage il est nécessaire de souligner que la mise en place d'un bilan social en sein de la BADR remonte à un passe proche après l'installation en novembre 2012 le nouveau DRH.

Conclusion Générale

Cependant, afin de participer de façon significative à la modernisation de l'entreprise et agir efficacement sur les objectifs opérationnels de la BADR. Le bilan social, devra faire l'objet d'une certaine attention. Pour cela nous souhaitons apporter notre contribution pour amener des améliorations à l'utilisation de bilan social comme moyen de la prise de décision en s'en de la BADR comme suit :

Tout d'abord. Le bilan social aujourd'hui s'est largement automatisé dans les importantes entreprises de ce fait la BADR est appelé de se doter des logiciel de traitement des données pour rendre le lecteur de bilan social plus simple. De même, De même, de développer des intranets RH au sein de la BADR permet à de multiples utilisateurs (professionnels de la fonction, managers,) d'apporter des données et de contribuer au système d'information RH, et renforcer la communication inter -service

En suite, de s'attacher à respecter la forme établie du bilan social, en veillant à faire état de toutes les familles et des indicateurs qui semble réellement être pertinents et avoir un intérêt certain pour l'entreprise.

De plus, il est essentiel de procéder à une meilleure utilisation du bilan social afin qu'il ne se révèle pas être un document inutile, Pour ce faire, le Service Ressources Humaines devra le rédiger avant la réunion du Conseil d'Administration. Cette décision aura pour effet en aval d'influer sur la diffusion qui devra se faire auprès des partenaires concernés (Instance de Représentation du Personnel, Comité d'Entreprise, actionnaires, salariés), et en amont, de faire du bilan social un outil de management dont les conclusions aident au pilotage social et à la prise de décision.

Enfin, nous espérons qu'à l'issue de ce travail de recherche, d'avoir apporté une contribution à une meilleure compréhension de bilan social comme outil de pilotage aide à la prise de décision au sein de la BADR.

Annexe n°2 :

Mesurer la satisfaction au travail : Le Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ, Traduit par Roussel, en 20 indicateurs, 1

Dans votre emploi actuel, êtes-vous satisfait ?

1. De vos possibilités d'avancement
2. Des conditions de travail
3. Des possibilités de faire des choses différentes de temps en temps
4. De votre importance aux yeux des autres
5. De la manière dont votre supérieur dirige ses collaborateurs
6. De la compétence de votre supérieur dans les prises de décisions
7. De la possibilité de faire des choses qui ne sont pas contraire à votre conscience
8. De la stabilité de votre emploi
9. Des possibilités d'aider les gens dans l'entreprise
10. Des possibilités de dire aux gens ce qu'il faut faire
11. Des possibilités de faire des choses qui utilisent vos capacités
12. De la manière dont les règles et les procédures internes de l'entreprise sont appliquées
13. De votre salaire par rapport à l'importance du travail que vous réalisez
14. Des possibilités de prendre des décisions de votre propre initiative
15. Des possibilités de rester occupé tout le temps au cours de la journée de travail
16. Des possibilités d'essayer vos propres méthodes pour réaliser le travail
17. Des possibilités de travailler seul dans votre emploi
18. De la manière dont vos collègues s'entendent entre eux
19. Des compliments que vous recevez pour la réalisation d'un bon travail
20. Du sentiment d'accomplissement que vous retirez de votre travail

Annexe n°3 :

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

1. Je suis prêt(e) à faire de gros efforts, au-delà de ce qui est normalement attendu pour aider l'entreprise à réussir
2. Je parle de cette entreprise à mes amis comme d'une très bonne entreprise où être membre est formidable
3. J'éprouve très peu de loyauté pour cette entreprise (score inversé)
4. J'accepterais pratiquement n'importe quelle tâche afin de demeurer membre de cette entreprise
1. Je suis fier de dire aux autres que j'appartiens à cette entreprise
6. Je trouve que mes valeurs personnelles sont très similaires à celles de l'entreprise
7. Je pourrais tout aussi bien travailler pour une autre entreprise dans la mesure où mon travail resterait le même (score inversé)
8. Cette entreprise me permet de donner le meilleur de moi-même
9. Dans l'état actuel des choses, il en faudrait vraiment très peu pour me faire changer d'entreprise (score inversé)
10. Je suis très heureux d'avoir choisi, à l'époque de mon recrutement, de travailler pour cette entreprise
11. Il n'y a pas grand-chose à gagner à rester indéfiniment dans cette entreprise (sc inversé)
12. Souvent, je trouve qu'il est difficile d'être d'accord avec les politiques de l'entreprise sur des sujets qui concernent les salariés (score inversé)
13. Je me sens vraiment concerné par le futur de cette entreprise
14. Pour moi, cette entreprise est la meilleure de celles où je pourrais travailler
15. J'ai fait une très grave erreur en décidant de travailler dans cette entreprise (sc inversé)

Table des matières

Remerciements

Dédicace

Liste des tableaux

Liste des schémas

Liste des abréviations

Sommaire

Introduction générale.....08

Chapitre I : la fonction RH : évolution et outil de pilotage

Section 01 : Généralité sur la fonction RH

1-1-Evolution et historique : De la fonction personnelle à la fonction ressources humaines.....14

1-1-1-L'émergence de la fonction.....15

1-1-2- Les trente Glorieuse.....15

1-1-3-La fonction face à l'incertitude.....16

1-1-4-Le DRH, partenaire d'affaires..... 16

1-2-définition de la fonction des ressources humaines.....18

1-3-La place de la fonction RH dans l'entreprise..... 19

1-3-1-L'influence de la taille de l'entreprise.....19

1-3-2-L'influence du secteur d'activité..... 21

1-3-3-Les organigrammes de la fonction RH.....21

1-3-3-1-Le cas d'une structure centralisée.....21

1-3-3-2- Le cas d'une structure décentralisation de la fonction RH.....	22
1-4-Les critères de structuration de fonction ressources humaines.....	23
1-5-les objectifs et les missions de gestion des ressources humaines.....	23
1-5-1- les Objectifs.....	23
1-5-2 les missions de la fonction ressources humaines.....	24
1-6-les activités de la fonction ressources humaines.....	25
1-6-1- L'administration du personnel.....	26
1-6-2- gestion des ressources humaines et des couts	27
A- la gestion des ressources humaines.....	27
B- la gestion des coûts de personnel.....	27
1-6-4- la formation et le management des compétences.....	28
1-6-5- le développement humain et social.....	28
1-6-6- l'information et la communication.....	29
1-6-7- l'amélioration des conditions de travail et le bien être.....	29
1-6-8- les relations sociales et le dialogue social.....	29
1-6-9- conseil à la hiérarchie dans la gestion des hommes.....	30
1-6-10- les relations externes.....	30
 Section 2 : Les outils de pilotage de la fonction Ressources humaines	
2-1- La définition de pilotage sociale.....	31
2-2- les étapes de mise en place des outils de pilotage sociales.....	32
2-3 -les outils de pilotage de la fonction ressources humaines.....	32
2-3-1-L'audit social.....	32
2-3-2-Bilan social.....	34

2-3-3-Tableaux de bords sociaux.....	35
2-4-L'intérêt des tableaux de bord en aval du bilan social.....	36
2-5-Le bilan social et le tableau de bord social pour quels acteurs et quels rôles.....	37

Chapitre II : Bilan social contenu; utilité et démarche d'élaboration

Section 01 : généralités sur le bilan social

1-1- Historique de bilan social.....	40
1-2- Le cadre juridique du bilan social.....	41
1-3- Définition et objectifs de Bilan social.....	41
1-3-1 définitions de bilan social.....	41
1-3-2- les objectifs de bilan social.....	42
1-4- la source des informations (la collecte des informations).....	43
1-5- Constitution du bilan social : deux logiques distinctes.....	44
1-5-1- Logique de dialogue social.....	44
1-5-2-Logique de gestion des ressources humaines.....	44

Section 2 : intérêt et utilisation de bilan social

2-1- intérêt de bilan social.....	45
2-2- L'utilisation du bilan social.....	46
2-3- Le contenu de bilan social.....	47
2-4- Elaboration du bilan social.....	49
2-4-1-Quelques indicateurs utiles pour l'établissement du bilan social.....	50
2-5- La Diffusion de bilan social.....	51
2-5-1-Les destinataires obligatoires.....	51

2-5-2-La diffusion facultative.....	52
2-6- Le champ d'application.....	53
2-7- Exploitations et limite de bilan social.....	54

Chapitre III : processus de décision comme acte de management et conduite des hommes

Section 1: le processus de décision dans l'entreprise

1-1-introduction à la prise de décisions.....	57
1-1-1- Définition de la décision.....	57
1-1-2-Qu'est-ce qu'un décideur.....	58
1-2- Les différents types de décisions.....	59
<i>1-2-1 selon l'échéance des décisions.....</i>	<i>59</i>
1-2-2 selon le niveau des décisions.....	59
1-2-3-Classification selon la nature de variable de décision (A. Simon).....	62
1-3- Les objectifs de la prise de décision.....	62
1-4- Les facteurs influençant la prise de décision.....	63
1-4-1-l'influence de l'environnement externe.....	63
1-4-2-L'influence de l'environnement interne.....	63
1-4-3-L'influence de la personnalité du décideur.....	63
1-4-4-L'influence des conditions de prise de décision.....	64
1-4-4-1- conditions simple et stables (situation de certitude).....	64
1-4-4-2- conditions stables mais complexe (situation de risque).....	65
1-4-4-3- conditions simples mais variables (entre le risque et l'incertitude).....	65
1-4-4-4- conditions variables et complexes (situation d'incertitude).....	65

1-4-4-5- l'influence de l'importance de la décision.....	65
1-4-4-6- l'influence du temps.....	65
1-5- Les déterminants de la prise de décision.....	66
1-6-le processus de décision dans l'entreprise.....	68
1-6-1 –le processus de décision selon Herbert Simon.....	70
1-6-2- Autres modèles de processus de décision.....	71
1-7- Les approches de la prise de décision.....	71
1-7-1-L'approche individualiste (la prise de décision individuelle).....	71
1-7-2-L'approche consultative.....	71
1-7-3-L'approche de groupe (la prise de décision participative).....	72
1-8-Les erreurs et biais décisionnels les plus communs.....	72
1-9-La conception de la politique RH.....	73
1-10-les décideurs de la politique RH.....	74

Section 2 :l'apport de bilan social a la décision dans l'entreprise

2-1- l'apporte de bilan social à la décision dans l'entreprise.....	75
2-2- Les principes de l'analyse du bilan social.....	76
2-3- Les démarches d'analyse de bilan social.....	77
2-3-1-L'indentification Les caractéristiques de l'entreprise.....	77
2-3-1-1-Structure et caractéristiques de la population démographie économique.....	78
2-3-1-2-Condition de travail et de sécurité.....	78
2-3-1-3-Les conditions physiques de travail.....	78
2-3-2-L'examen des politiques sociales.....	79
2-4-les indicateurs sociaux de bilan social.....	80

2-4-1-Qu'est-ce qu'un indicateur.....	81
2-4-2-Définition des indicateurs sociaux.....	82
2-4-3-Les principaux indicateurs sociaux.....	82

Chapitre Iv : Etude d'un cas pratique au sein de la BADR

Section01 : Présentation de la Banque Algérienne d'Agriculture et de Développement Rural

1.1 Présentation du secteur bancaire Algérien.....	94
1.2 Présentation de la BADR.....	95
1.2.1 Historique.....	95
1-2-2- La structure de la BADR.....	98
1-2-3- Les missions de la BADR.....	100
1-2-4- Les objectifs de la BADR	100
1-2-5- L'organigramme.....	101
1-3- Présentation de la Direction des Ressources Humaines.....	101
1-3-1 -Missions et Attributions.....	101
1-3-2- Organisation.....	101
1-3-2-1- Sous-Direction des Etudes	101
1-3-2-2-Sous-Direction Gestion Traitement et Contrôle.....	102
1-3-2-3-Sous-Direction des Relations sociales et Droit du travail.....	103
1-3-2-4-Cellule suivi du projet système d'information.....	104
1-3-3- Organigramme de la direction ressources humaines.....	105

Section 2 : perception et utilisation de bilan social dans la banque BADR

2-1- Présentation de l'enquête.....	106
2-1-1- L'objectif de l'enquête.....	106
2-1-2- l'hypothèse.....	107
2-1-3- La présentation des entretiens.....	107
Entretien n°1.....	107
Entretien : n°2.....	111
Conclusion générale.....	113

Bibliographie

Annexes

Table des matières