

Le rôle du bilan social dans l'élaboration du tableau de bord social au sein de l'entreprise industrielle: Etude de cas de l'entreprise du ciment Batna

The role of the social report in the development of the social dashboard within the industrial company: Case study of the Batna cement company

*Melle BOUHADID Leila **

Pr. AICHI Kamel

Université Hadj Lakhder Batna

leila.bouhadid@yahoo.com

aichikam05@yahoo.fr

Résumé

La présente étude vise à identifier le bilan social, à aborder le tableau de bord social, et à mettre en relief la contribution du bilan social dans l'élaboration du tableau de bord social au sein de l'entreprise du ciment Batna, durant la période (2011-2013).

Les résultats de cette étude ont montré que le bilan social contribue dans l'élaboration du tableau de bord social au sein de l'entreprise du ciment Batna, à travers la fourniture des informations qui sont considérées comme une règle fondamentale pour calculer les taux et les indicateurs, permettant ainsi d'effectuer constamment des comparaisons avec les années précédentes. Parmi les indicateurs les plus essentiels que le tableau de bord social étudie nous citons : l'effectif, le recrutement, la formation, les absences et le salaire.

Mot clés: Le bilan social, le tableau de bord social, Indicateurs du tableau de bord social, la cimenterie de Batna.

Abstract:

This study aims to identify the social outcome, and to address the social dashboard, and to highlight the contribution of social outcome in the preparation of the social dashboard in the cement organisation Batna during the period (2011-2013).

The study result showed that the social outcome help in the preparation of the social dashboard cement organisation batna through the information provided, which are basic rules to calculate the Ratios and do comparisons always to previous years, and is the most important indicators examined by the social dashboard in: employment, recruitment, configuration, absence and wages.

Key words: Social outcome, Social dashboard, Indicators social dashboard, Cement organisation Batna.

Introduction:

Les changements survenus au sien des entreprises et l'évolution de la dimension sociale et humaine ont provoqué l'adoption de nouvelles normes d'efficacité organisationnelle, en plus de la norme traditionnelle qui est la compétence de la productivité. En conséquence les missions et les responsabilités de la fonction des ressources humaines ont été doublées, alors qu'auparavant elles visaient à réaliser

***Corresponding Author**

quelques indicateurs internes qui prennent souvent le caractère quantitatif comme celui de la maîtrise du phénomène d'absence du travail, et la motivation de l'effectif sur le plan financier pour augmenter la production ; ces indicateurs ont ainsi évolués pour prendre simultanément un caractère quantitatif et qualitatif, et pour pouvoir sortir du cadre intérieur de l'entreprise à son environnement extérieur.

L'entreprise industrielle algérienne se voit alors sous l'exigence de suivre et de s'adapter aux développements pour gagner les défis du siècle, et cela ne peut se réaliser qu'en fournissant une infrastructure solide qui permet d'assimiler les développements survenus et de fournir des informations aux gestionnaires des ressources humaines pour mener à bien le diagnostic et le contrôle social, à travers l'analyse des indicateurs du tableau de bord social.

Problématique de L'étude :

Suite aux changements politiques économiques et sociaux, l'entreprise industrielle algérienne s'est retrouvée face à l'exigence d'effectuer une série de réformes structurelles pour pouvoir répondre aux besoins de la réforme économique, mais certains défis lui ont imposé de nouvelles méthodes de gestion pour faire face aux difficultés et s'adapter aux développements survenus et pouvoir maintenir sa place.

C'est ainsi que la restructuration et la qualification des entreprises industrielles algériennes sont devenues inévitables, cependant, les résultats de ces programmes ont conduit à la dégradation de la situation sociale des ressources humaines à cause des opérations de licenciement qui ont touché une vaste catégorie, ce qui a augmenté les troubles et les demandes d'amélioration des conditions de travail ainsi que l'accroissement des pressions des organisations syndicales. Toutes ces circonstances ont conduit les entreprises industrielles à la nécessité d'adopter des méthodes gestionnaires alternatives pour résoudre les problèmes et prendre les décisions en se basant sur quelques outils diagnostiquant la situation sociale des ressources humaines comme le bilan social et le tableau de bord social, et qui représente l'ensemble des informations et des indicateurs numériques concernant les politiques de gestion des ressources humaines pendant une période bien déterminée et cela pour réaliser l'équilibre social.

A la lumière de ce qui a été dit précédemment, la problématique de l'étude peut être exposée dans l'interrogation essentielle suivante:

Comment le bilan social contribue dans l'élaboration du tableau de bord social dans l'entreprise du ciment Batna ?

L'importance de l'étude :

L'importance de cette étude réside d'abord dans l'emploi du bilan social comme base essentielle dans l'élaboration du tableau de bord social, qui est considéré comme un outil identificateur de l'entreprise en général et de la gestion des ressources humaines spécifiquement ; ainsi que de donner une image des différentes fonctions de ce bilan et de le considérer comme un système complet des informations sociales pour pouvoir mesurer la performance et la responsabilité sociale et de soutenir le dialogue social. De plus, les entreprises algériennes ont besoin d'appliquer un nouveau modèle pour gérer leurs ressources humaines, un modèle qui se base justement sur l'analyse du tableau de bord et de ses indicateurs pour

diagnostiquer les caractéristiques sociales de l'entreprise et d'évaluer ses politiques sociales.

Les études et les recherches académiques ont traité plusieurs sujets concernant les modes de gestions des ressources humaines, cependant elles n'ont donné aucune importance au bilan social et à sa contribution dans l'élaboration du tableau de bord social, ce qui donne plus d'importance à cette l'étude.

Objectifs de l'étude:

La présente étude vise à réaliser un ensemble d'objectifs, dont les plus importants sont :

- Identifier l'essence du bilan social.
- Aborder le tableau de bord social.
- Mettre en relief la contribution du bilan social dans l'élaboration du tableau de bord social dans l'entreprise du ciment de Batna durant la période (2011- 2013).

Méthode de l'étude :

La présente étude se base sur la méthode inductive en utilisant une approche descriptive et analytique pour analyser des concepts relatifs au bilan social et au tableau de bord social, et cela en fonction de la réalité des données, des études existantes et par l'assistance de quelque sites électroniques ; ainsi que l'utilisation d'une méthode d'étude de cas à travers l'application du bilan social dans l'élaboration du tableau de bord social au sein de l'entreprise du ciment Batna.

Hypothèse de l'étude

Pour répondre à la problématique exposée, la présente étude s'appuiera sur l'hypothèse suivante : l'application du bilan social permet d'élaborer efficacement un tableau de bord social et cela à travers l'utilisation des indicateurs pour mesurer les taux de: la flexibilité, l'encadrement, le recrutement, la formation, les absences et les salaires.

Structure de l'étude

L'étude sera divisée en trois chapitres :

Chapitre I: le cadre théorique du bilan social.

Chapitre II: le bilan social et son rôle dans l'élaboration du tableau de bord social.

Chapitre III: la contribution du bilan social dans l'élaboration du tableau de bord social au sein de l'entreprise du ciment Batna durant la période (2011-2013).

Chapitre I: le cadre théorique du bilan social

On va aborder dans ce chapitre ce qui suit : l'essence du bilan social, son contenu et les phases de son élaboration.

1- L'essence du bilan social

Le bilan social est considéré comme un outil aidant l'entreprise à cerner la situation sociale en fournissant des informations permettant de gérer les ressources humaines, des informations qui vont être expliquées en abordant les points suivants : la définition du bilan social, les objectifs du bilan social.

1-1- Définition du bilan social

Plusieurs définitions du bilan social ont été proposées, nous citons entre autres:

- Le bilan social est défini comme un document mettant en relief l'état de l'entreprise, qui peut être résumé selon un ensemble prédéfini des indicateurs et des données numériques liés aux différentes caractéristiques des ressources humaines et leurs conditions de travail ainsi qu'au traitement des problèmes afin de mettre une politique pour gérer les ressources humaines.¹
- Le bilan social résume dans un seul document les données numériques essentielles permettant d'évaluer l'état de l'entreprise dans le domaine social, et d'enregistrer les réalisations effectuées, et de mesurer les changements intervenus pendant l'année actuelle et les deux années précédentes.²
- Le législateur du code de travail le définit comme un document élaboré chaque année dans toutes les entreprises dont l'effectif est d'au moins (300) salariés. Ce bilan est exposé aux organismes représentant les employeurs pour qu'ils résument les données numériques essentielles qui permettent d'évaluer la situation de l'entreprise dans le domaine social, d'enregistrer les réalisations effectuées et de mesurer les changements intervenus pendant l'année actuelle et les deux années précédentes.³
- Le bilan social est également défini comme un document transférant les informations sociales à la commission de l'entreprise, et il permet de recueillir les informations sociales avec une manière cohérente dans les domaines suivants : (salaires, santé et sécurité, les conditions de travail, le temps de travail, la formation, les relations professionnelles, etc.) qui sont expliqués selon une liste précise des indicateurs sociaux.⁴

Selon les définitions précédentes, le bilan social peut être défini comme un document descriptif permettant de donner des informations suffisantes de travail par l'analyse quantitative de certains aspects sociaux de l'entreprise, et il permet également de comparer la situation des travailleurs dans une autre entreprise, et cela par la mesure des changements intervenus pendant l'année actuelle et les deux années précédentes.

1-2- L'objectif du bilan social

Concernant l'objet ou l'objectif du bilan social il prend la forme d'un ensemble de documents écrits dans un cadre d'informations, alors ses objectifs sont les suivants :⁵

- **Les informations:** des informations sont publiées aux partenaires sociaux et aux éléments opérateurs à propos des résultats sociaux et économiques distinguant l'entreprise.
- **La consultation :** le bilan social propose de satisfaire le besoin d'information afin d'encourager le dialogue social spécialement dans le cas particulier des différends.
- **La Planification:** le bilan social fournit une base d'informations, contribuant à la planification préalable et aussi à travailler pour préparer des modèles de gérance prédictive d'effectif et d'effectuer des comparaisons dans le temps pour prendre les décisions appropriées.
- **La gestion:** le bilan social vise à développer la gestion sociale dans l'entreprise par la collecte des données et des informations sociales et les comparer, les analyser et les rectifier à fin d'étudier les divergences.

- **La communication:** étant un outil de communication sociale, le bilan social vise à réaliser les avantages suivants:⁶
- ✓ Il permet d'une part de promouvoir avec transparence la politique salariale des ressources humaines, ce qui augmente son engagement et sa motivation, et d'une autre part de connaître préalablement les différents aspects de la politique salariale.
- ✓ Traitement de plusieurs problèmes fiscaux.
- ✓ Facilité et clarté d'exposition des informations dans le bilan social individuel sous forme de tableaux et courbes, ce qui permet de bien comprendre par rapport à ce qui est représenté dans les fiches de paie.
- ✓ Il permet d'améliorer les prestations sociales qui ne sont souvent pas appréciées ni comprises pour les ressources humaines.
- ✓ Il contribue à réduire les frais dissimulés aux ressources humaines par l'augmentation de la loyauté et l'engagement spécialement après l'augmentation du taux de rotation de travail et la recherche des compétences.
- ✓ Il contribue à une juste évaluation de la performance des ressources humaines par la révélation du taux des indicateurs spécifiques à la performance de chaque individu.

Après avoir discuté le bilan social à travers l'analyse complète de tous les aspects sociaux, l'administration de l'entreprise opère une planification future des éléments qui doivent être pris en considération dans l'avenir.

2- Le contenu du bilan social

Le bilan social est un document résumant chaque année les données essentielles numériques qui montrent la situation de l'entreprise, il comporte : les réalisations effectuées, la mesure des changements intervenus et durant l'année actuelle et les deux années précédentes.

L'élaboration du bilan social consiste à recueillir et à traiter les informations relatives au recrutement, salaires, conditions de travail, conditions de la sureté et la sécurité professionnelles, la formation, les relations professionnelles et les autres conditions du travail dans l'entreprise.

La première application (exigence d'élaboration) du budget du bilan social a commencé depuis l'année 1979 dans les entreprises avec au moins 750 employés et depuis 1982 pour les entreprises avec au moins 300 employés.

Le bilan social contient des indicateurs numériques auxquels sont rajoutés des commentaires et des explications détaillés, ces indicateurs couvrent les sept chapitres suivants : Le recrutement, les salaires (salaires supplémentaires), conditions de la sureté et de la sécurité professionnelles, autres conditions de travail, la formation, les relations professionnelles et les conditions de vie pour les travailleurs et leurs familles qui sont relatives à l'entreprise.⁷

Chaque chapitre contient plusieurs éléments touchant aux différents indicateurs, le tableau suivant montre les chapitres du bilan social.

Tableau numéro (1) : chapitres du bilan social

Situation de vie de l'entreprise	Les relations professionnelles	La formation	Autre circonstances de travail	Circonstances de sureté et sécurité de travail	Les salaires	Le recrutement
- Services sociaux - Autres charges sociales.	- La distribution des travailleurs et les représentants syndicaux - Information et dialogue. - Différences concernant l'application du code de travail	- La formation professionnelle continue - Les stages - La formation	- La durée et la planification du temps de travail - Organisation du Contenu du temps de travail - les conditions matérielles du travail - Le changement de l'organisation de travail - Les dépenses des autres conditions de travail - La médecine de travail	-Les accidents de travail - La distribution des accidents par des éléments matériels - Les maladies professionnelles - La commission d'hygiène et sécurité - Les dépenses relatives à la sécurité	-Le total des salaires - La dégradation pyramidale des salaires - Les charges supplémentaires - Les charges totales des salaires - La contribution financière des salariés	-L'effectif - Les travailleurs extérieurs - Le recrutement - Le départ - La promotion - Les handicapés - Les absences

Source: WEISS, Dimitri, Ressources humaines, 3ème édition, édition d'organisation, Paris, 2005, p.p.111-113.

A travers l'observation du tableau ci-dessus nous constatons les informations suivantes :⁸

- **Le recrutement:** la politique de recrutement contribue dans l'intégration des individus dans le domaine du travail et cela en déterminant d'une part les caractéristiques et les compétences des postulants : le nombre, la qualité ; et d'une autre part les besoins de l'entreprise à travers le dressement d'un état des lieux : le nombre total des travailleurs, le nombre des travailleurs permanent et non-permanent, la distribution selon l'âge, la distribution selon l'ancienneté, le nombre des stagiaires, le nombre de déplacements, le nombres des licenciés, le taux d'absences etc.
- **Les salaires:** le salaire est le montant versé au travailleur en échange de son travail, il est composé du salaire net sans compter les déductions versées aux caisses sociales (maladie, vieillesse, accident, congé de maternité etc.), (le salaire= le salaire de base + les primes et les récompenses). Le salaire est analysé selon plusieurs indicateurs nous citons entre autres : l'ensemble des dépenses des employeurs, le salaire mensuel moyen, structure de salaire, la méthode de calcul du salaire, les charges supplémentaires, les cotisations financière etc.
- **Les conditions de la sureté et la sécurité professionnelle:** c'est tout ce qui concerne la prévention des accidents de travail et des maladies professionnelles et elles sont analysées à travers des indicateurs tels que: le nombre des accidents de travail et leurs types, les jours d'absence à cause des accidents de travail, le nombre des maladies professionnelles et leurs types, les dépenses d'hygiène et sécurité etc.

- **Autres conditions de travail:** elles incluent la période de la planification des temps de travail, l'organisation des contenus de travail et les frais d'améliorations des conditions de travail.
- **La formation:** les individus sont formés conformément au plan élaboré par l'administration des ressources humaines, cette formation inclut les individus intéressés, la durée de leur formation et les dépenses seront déterminées selon le besoin de l'entreprise. Les indicateurs analytiques les plus importantes sont alors : le nombre des individus qui ont été formés, le nombre des honoraires de la formation, la masse des salaires consacrée à la formation, etc.
- **Les relations professionnelles:** ce sont les relations avec les représentants des employés car ces derniers sont appelés à assister et à participer dans les négociations pour améliorer les relations sociales. Elles sont analysées conformément aux indicateurs : du nombre des représentants des employés et leur contribution dans la communication et le dialogue.
- **Autre conditions de vie dans l'entreprise:** elles concernent les services sociaux et les autres services comme le transport, la médecine, l'hébergement et autres. Les indicateurs analytiques les plus importantes sont: le budget des services sociaux qui représente souvent 2% de la masse des salaires, la distribution des dépenses de l'entreprise sur le logement et le transport et les services médicaux et sociaux etc.

3-Les étapes d'élaboration du bilan social :

L'élaboration du bilan social est entièrement liée aux choix artistiques et organisationnels de l'entreprise, notamment en ce qui concerne la sélection des informations, elle passe par les étapes suivantes:⁹

3-1- Déterminations des responsabilités: la responsabilité d'élaborer le bilan social est du ressort de la direction des ressources humaines qui se base sur les services suivants :¹⁰

- **Service de gestion des individus:** toutes les informations relatives à l'effectif sont distribuées selon la filière, l'âge, l'affiliation professionnelle, l'échelon, l'ancienneté, le mouvement, l'horaire de travail, le parcours professionnel, les congés annuels.
- **Service de gestion des ressources humaines :** il fournit des informations sur la gestion prédictive de l'effectif et le calcul des déviations, ainsi que les absences (horaires d'absence, classification des absences selon la raison)
- **Service de formation :** informations de formation (le volume et la nature de la formation, les horaires de formation etc.)
- **Service de gestion des salaires :** il fournit des informations sur la variable de salaire, la masse salariale et les horaires supplémentaires.
- **Service des services sociaux :** il fournit au bilan social toutes les informations sur les avantages collectifs, la pension de retraite volontaire ou légale, la pension de vieillesse, les frais des services sociaux.
- **Service de la santé et de la sécurité professionnelle :** il fournit des informations sur les accidents professionnels, la commission de la santé et de la sécurité professionnelle, le nombre des jours perdus à cause des accidents de travail et de transport etc.
- **Service des moyens généraux :** il fournit des informations sur l'alimentation et le transport.

- **Service de comptabilité et de finance:** il fournit des informations sur la comptabilité de salaire et les horaires supplémentaires.

3-2- La recherche des informations

Le système d'informations des ressources humaines contient une base d'informations et un groupe de procédures permettant de traduire les changements continus des situations sociales, il est ainsi considéré comme un outil indispensable pour recueillir et utiliser le bilan social. Certaines entreprises informationnelles ont fourni des logiciels permettant d'élaborer le bilan social, on mentionne quelques uns : le recensement des engagements sociaux, la mesure des entrées (consommation des moyens), la mesure des sorties (les résultats réalisés), l'évaluation des résultats et la vérification des procédures.¹¹

3-3- Les parcours d'élaborer un bilan social

Les points essentiels qui doivent être fournis dans les entreprises ont été définis pour élaborer un bilan social, et cela en déterminant le champ de leur application qui comporte toutes les entreprises et les administrations du secteur privé et public, ainsi que les entreprises dépendant des collectivités locales et des mutualités. De plus, un seuil a été désigné pour limiter le nombre des ressources humaines au sein des entreprises et leurs filières qui ne doivent pas dépasser 300 ressources humaines. Les informations doivent être également vérifiées en les soumettant à un examinateur des calculs financiers et sociaux tout en gardant en vue la nécessité d'une flexibilité dans l'usage des tableaux du bilan social et son adaptation avec les spécificités de l'entreprise.

Chapitre II : le bilan social et son rôle dans l'élaboration du tableau de bord social

On va aborder le tableau de bord social par son essence, ces types, ces indicateurs et la modalité de ses élaborations par le bilan social.

1- L'essence du tableau de bord social

L'élaboration du tableau de bord social nécessite d'abord une élaboration du bilan (budget) social car ce dernier est considéré comme la base référentielle sur laquelle se base le directeur des ressources humaines.

C'est, donc, en se référant aux informations du budget social que le directeur des ressources humaines s'engage à élaborer un tableau de bord social; on peut dire que le tableau de bord social est un ensemble de données sous forme d'indicateurs nécessaires pour mesurer les résultats des ressources humaines et évaluer leur performance et leur gestion, poursuivre l'évolution de l'exécution de leur stratégie, et leur donner la possibilité de prendre les décisions stratégiques appropriées.

1-1- Définition du tableau de bord social

Plusieurs définitions du tableau de bord social ont été fournies, nous citons entre autres :

- Le tableau de bord social est un tableau correspondant au système d'information des ressources humaines qui permet d'identifier les informations nécessaires pour connaître le développement des ressources humaines dans le court terme facilitant ainsi l'exécution des responsabilités.¹²

- Bernard Martory définit le tableau de bord social comme: « un ensemble d'outils mis à la disposition des responsables, qui recueille et expose des informations pour donner la possibilité de prendre les bonnes décisions sociales.¹³ »
- Jean Pierre Taib le définit comme : « un ensemble de données sociales permettant de poursuivre le développement de l'effectif, contrôler l'augmentation de la masse salariale, mesurer l'accroissement des compétences et la productivité des salariés, et d'examiner la qualité de l'environnement social.»¹⁴ Et il affirme aussi que le tableau de bord social permet, en général, de mesurer les résultats réels des différents aspects de la politique sociale. Nous abordons aujourd'hui une dimension plus grande que celle du tableau de bord, c'est justement celle du tableau de bord social comme un système de commandement ; car tout en s'occupant de la qualité de l'environnement social et de la réduction des frais (l'efficacité de la performance des ressources humaines), le tableau de bord met également l'accent sur les opérations menées par les fonctions des ressources humaines et leur performance ainsi que leur pouvoir de répondre aux besoins d'emploi (l'efficacité de la performance des ressources humaines), et encore au-delà de tout cela, il permet de mesurer l'effet des applications de la fonction des ressources humaines sur la création de la valeur ajoutée (effet de la performance de la fonction des ressources humaines).

En se basant sur ce qui a été dit précédemment, on peut dire que le tableau de bord social se compose d'un ensemble d'indicateurs sociaux et d'indicateurs d'opérations et de création de la valeur convenable qui est exposée sous forme de courbes et de tableaux. Il est, donc, mis sous la disposition des responsables pour leur permettre de prendre les décisions sociales appropriées et il contribue efficacement dans le commandement des performances de la fonction des ressources humaines et l'exécution de leurs stratégies et leurs politiques, sans oublier son effet sur la création de la valeur ajoutée qui a été bien montré.

1-2- L'importance et les caractéristiques du tableau de bord social

L'importance du tableau de bord social pour l'entreprise réside dans la réalisation des trois principales fonctions suivantes :¹⁵

- **La mesure interne:** elle permet de poursuivre les variables sociales selon les responsabilités des différents gérants dans l'entreprise, ces mesures dépendent de plusieurs éléments : le nombre des travailleurs, les salaires, le recrutement, le temps de travail et les comportements etc.
- **La surveillance:** elle s'effectue en notant les évolutions sociales internes et externes qui peuvent entraîner des troubles du commandement et de l'orientation des ressources humaines au sein de l'entreprise.
- **La pré-évaluation:** c'est la pré-évaluation de ce qui peut se produire au sein ou en dehors de l'entreprise, en effet, grâce au tableau de bord social il devient possible d'élaborer plusieurs scénarios sur l'évaluation du nombre des employés escompté ou l'évolution des compétences ; de plus, il permet d'étudier le marché de travail, le comportement des salariés et les différentes évolutions organisationnelles.

Le tableau de bord social avec ses différentes caractéristiques très utiles est, ainsi, devenu une référence incontournable pour les gérants des entreprises. Parmi ses nombreuses qualités le distinguant des autres outils, nous citons entre autres : la similitude des données, la dynamique et la rapidité de la production, la lucidité et la possibilité de la lecture et du choix, l'exactitude, un outil pour le commandement et une base pour prendre la décision.¹⁶

2- Les types de tableau de bord

Le tableau de bord social se divise selon la durée de sa préparation en :¹⁷

2-1- Le tableau de bord social avec une fréquence mensuelle

L'élaboration du tableau de bord social selon une fréquence mensuelle est plus correspond davantage aux objectifs de gestion des ressources humaines, notamment en ce qui concerne le suivi de l'évolution de la masse salariale, des activités et des frais de la formation. Le tableau de bord social avec une fréquence mensuelle peut prendre les deux formes suivantes :¹⁸

A- Le tableau de bord social avec des résultats analytiques détaillés

Le tableau de bord social présente au début des valeurs détaillées des résultats du mois concerné, et les indicateurs paraissent plus détaillés pour ainsi pouvoir effectuer une analyse minutieuse Il comporte alors entre 10 à 15 indicateurs des valeurs réalisées normatives et de mesurer les déviations.

Le tableau de bord social avec une alternance mensuelle permet de faire les activités importantes pour réaliser les objectifs annuels prévus, chaque indicateur est évalué mensuellement et se compare avec les deux mois précédents, et le calcul total se fait chaque début d'année.

B- Le tableau de bord social progressif: le tableau de bord social progressif permet d'exposer les indicateurs mensuels, et cela pour montrer les évolutions qui se produisent durant l'année, et il est utilisé souvent dans le suivi des évolutions du nombre d'effectif, la mobilité de l'effectif et l'absence.¹⁹

2-2- Le tableau de bord avec une fréquence annuelle: il correspond aux niveaux stratégiques de l'administration de l'entreprise, et la direction des ressources humaines qui permet de suivre les objectifs prévus à long terme ; et par le biais de la comparaison avec plusieurs années il devient possible de mesurer les indicateurs et élucider les directions générales de leur évolution et les déviations produites ce qui facilite la réalisation des objectifs prévus.²⁰

3- Les indicateurs du tableau de bord social

Parmi les indicateurs du tableau de bord social les plus importants, nous citons :²¹

- **L'emploi:** le type d'emploi et le type du contrat, création des postes de travail et le chiffre d'affaire.
- **Les relations entre les employés et l'administration:** le pourcentage des employés représentés par les syndicales indépendantes ou d'autres parties, les règles et les procédures informationnelles relatives aux négociations avec les individus sur les modifications des activités de l'entreprise.
- **La santé, la sécurité et la sureté professionnelle:** les méthodes d'enregistrement et de déclaration des accidents de travail et les maladies

professionnelles, la présentation des commissions officielles représentant les employés, les accidents de travail, le taux d'absentéisme etc.

- **La formation et l'enseignement** : le nombre moyen d'heures de formation et leurs frais et d'autres.
- **Diversification et égalité des chances**: la présentation des programmes d'égalité de chances, la structure organisationnelle de l'administration générale avec la précision du nombre des femmes et des hommes, et tout cela grâce à des indicateurs de diversité culturelle.
- **Le droit de négociation et d'organisation des associations** : La présentation de la politique générale et les différentes procédures.
- **Santé et sécurité des consommateurs** : la présentation de la politique de la protection de santé des consommateurs.

4- La contribution du bilan social dans l'élaboration du tableau de bord social

Le bilan social présente un nombre d'intensité en termes de: collection, calcul et exposition des informations, il est considéré comme une référence sociale vu que sa manière de calculer les indicateurs est fixée légalement ; il est possible alors de comparer ou de bénéficier du bilan social des entreprises au sein du même secteur.

Avec les différentes évolutions qu'a connues l'environnement extérieur, le besoin de créer un tableau de bord social spécifique à la gestion des ressources humaines s'est imposé. En effet, le bilan social est considéré comme le premier tableau de bord social, il est ainsi une base informationnelle mise à la disposition de ce dernier et cela se reflète à travers ce qu'il fournit comme indicateurs sociaux divergents représentés dans les quatre champs suivants:²²

- **Les indicateurs de gestion des ressources humaines et les relations sociales**: elles comportent les indicateurs suivants: l'effectif, les salaires et la formation et autres, elles permettent à la fonction des ressources humaine de contrôler l'emploi et de fournir des outils de prise de décision.
- **Indicateurs de climat social**: ils comportent les indicateurs suivants : l'absentéisme, les accidents de travail, les conflits et autres, qui permettent aux gestionnaires de l'administration des ressources humaines de contrôler le climat social et de traiter les dysfonctionnements.²³
- **Les indicateurs de la performance de la fonction des ressources humaines**: ils comportent les indicateurs suivants: la mesure de compétence professionnelle dans la réalisation de satisfaction de l'effectif et les chefs des services et la qualité des services de fonction des ressources humaines.²⁴
- **Les indicateurs de la contribution de la fonction des ressources humaines dans les résultats de l'entreprise** : ils comportent les indicateurs suivants : les taux de productivité, les ratios des frais des ressources humaines, les taux de gestion financière. Tous ces indicateurs visent à mettre en évidence le rôle de la fonction des ressources humaines dans l'orientation des activités afin de réaliser la politique générale.

Chapitre III: La contribution du bilan social dans l'élaboration du tableau de bord social dans l'entreprise du ciment Batna durant la période (2011- 2013)

Nous avons choisi l'entreprise de ciment Batna car elle est l'une des entreprises de ciment algériennes qui suit le rythme du développement de son environnement et qui se caractérise par une performance acceptable dans la plupart de ses aspects.

1- Présentation de l'entreprise du ciment Batna

L'entreprise du ciment Batna est considérée comme l'une des filières du complexe industriel commercial, au sein de l'institution régionale du ciment au niveau de l'Est (GIC-ERCE), car c'est une entreprise par actions (EPE / SPA) avec un capital estimé à: 2.250.000.000 DA, et elle comporte la direction générale se situant à Batna et l'entreprise *BTILATO* à Ain Touta.

Elle a vu le jour en 1983 et sa première expérience de production le 3 septembre 1986 était une fiche productive estimée à 1000000 Ton par an, soit l'équivalent de 84000 Ton de production par mois. Elle est une entreprise très importante car elle contribue dans la couverture du déficit national enregistré résultant de la période d'avant 1986 ; la demande annuelle du ciment était alors estimée à 13 million Ton. L'entreprise contribue également dans la couverture de la demande nationale grâce à son énergie productive estimée à un million ton annuellement ; elle est comptée également parmi les plus grandes entreprises nationales sur le plan de production car elle dépasse son énergie productive de 10% et arrive à réaliser chaque année les bénéfices planifiés ou plus, sans oublier sa contribution dans la couverture de la demande nationale du ciment particulièrement au niveau de l'Est et du Sud du Pays.

2- L'exposition du bilan social de l'entreprise du ciment Batna durant la période (2011-2013)

L'opération de l'élaboration du bilan social au sein de l'entreprise est faite par le département des ressources humaines et sociales, qui vise principalement à recruter les individus notamment les jeunes pour réduire l'intensité du chômage et s'intéresser à l'aspect sanitaire des individus pour pouvoir réduire les maladies professionnelles, et de fournir des individus compétents et qualifiés. L'élaboration du bilan social est faite en fonction des informations relatives à la ressource humaine et à l'étude de son parcours et toutes les activités et les missions qui lui sont liées. La ressource humaine prépare trois exemplaires, le premier est conservé au sein de l'entreprise, le deuxième est envoyé au complexe pour pouvoir évaluer la performance de l'entreprise, le troisième est orienté vers le département du contrôle de gestion. Le tableau n° 2 montre le contenu du bilan social de la société du ciment Batna, ainsi représenté :

Tableau n° 2 : Le contenu du bilan social de la société du ciment Batna durant la période de (2011- 2013)

Le contenu du bilan social	Les années		
	2011	2012	2013
1- Le recrutement	L'unité: employé		
L'effectif total	517	488	475
L'effectif avec un contrat de travail d'une période non définie	33	49	58
L'effectif avec un contrat de travail d'une période définie	169	4	1
Les cadres gérants	05	05	05
Les cadres	126	163	158
Les techniciens	160	232	217
Les exécutants	57	88	95
Nombre des employés permanents	348	374	366
Les temporaires	169	114	109
Nombre des employés de sexe masculin	498	457	436
Nombre des employés de sexe féminin	34	31	39
Nombre des employés du département des ressources humaines	30	30	30
Les heures des absences non justifiées (h)	2062.06	1800.00	1700.50
Nombre des abondants de service	1	1	1
Nombre des heures d'absence (H)	20081.31	19800.00	19000.00
2- Les salaires et les charges dépendantes	L'unité: DA		
Total des salaires	549685222.68	965137935.47	1199729541.86
Total des pensions	154111166.31	479021536.00	468379521.76
Les frais des employés	776555919.8	965137819.47	1199729541.86
3- Les situations de santé et de sécurité professionnelle			
Nombre des accidents de travail (accident)	20	12	25
Nombre des heures des accidents de travail (H)	2551.96	1189	1098
Nombre des heures des congés de maladies (H)	8176.76	10213.07	2430.26
Nombre des malades (patient)	40	139	55

Nombre des réunions de la commission de la santé et de la sécurité professionnelle (réunion)	5	5	5
Nombre des employés formés dans la sécurité professionnelle (employé)	72	76	82
4- Autres situations de travail			
Total des heures effectives de travail	981809.79	1061247.47	987304.49
Moyen des heures de travail hebdomadaires prévues (H)	45	45	45
Nombre des certificats médicaux (certificat)	405	522	565
Nombre des certificats médicaux supplémentaires (certificat)	12	20	32
Montant relatif à l'amélioration des situations des employés (DA)	2000000.00	3200000.00	3400000.00
5- La formation :			
Les frais de la formation (DA)	21372463.00	33520945.08	43859254.00
Nombre des activités de formation (activité)	80	104	138
Nombre d'effectif formé (employé)	609	768	683
6- Les relations professionnelles			
Nombre des représentants des employés (représentant)	00	00	00
Nombre des représentants de l'organisation syndical (représentant)	4	4	4
Nombre des entretiens individuels (entretien)	50	76	79
Nombre des recours légaux (recours)	22	20	11
7- Autres Situations de vie dans l'entreprise			
Nombre des bénéficiaires de logements (employé)	00	00	00
Les frais de transport (DA)	36578.98	2576987.09	2765432.06

Les frais d'alimentation	22198765	25009876	28009170
Les frais de l'entreprise relatifs aux services complémentaires (DA)	50000.00	60000.00	76000.00

La source (référence): le tableau ci-dessus a été élaboré par des chercheurs en se basant sur les documents fournis par l'entreprise du ciment Batna.

En observant les valeurs des indicateurs du bilan social de l'entreprise de ciment Batna, présentées dans le tableau ci-dessus, nous constatons ce qui suit :

- La politique de recrutement s'intéresse au suivi de l'évolution de l'effectif comme : le total des employés, l'effectif à contrat de travail d'une période non définie, l'effectif à contrat de travail d'une période définie, les cadres gérants, les cadres, les techniciens, les exécutants, les employés permanents et temporaires. Elle s'intéresse également au suivi du nombre des heures d'absence et leurs raisons.

- La politique salariale s'intéresse à distribuer le moyen des salaires intérieurement selon les catégories professionnelles et les différences entre les salaires des diverses fonctions et les types de missions, tandis qu'extérieurement elle s'intéresse à comparer les salaires avec les salaires du secteur ; de plus, elle étudie leur évolution au cours du temps. Elle accorde également une attention particulière à l'enchaînement des salaires bas et la méthode de leur paiement. Les politiques salariales comportent : la masse salariale, le réseau des salaires, l'échelon des salaires, et en ce qui concerne les charges supplémentaires le calcul en mesurant le taux des charges des ressources humaines comparé avec le chiffre d'affaires, et les frais des employés.

- La politique de la sécurité et de la sûreté professionnelle dépend du niveau de danger au sein de l'entreprise entraîné par les conditions de travail, et il est difficile souvent de séparer entre l'amélioration des conditions de travail et la sécurité professionnelle car plus les conditions de travail s'améliorent, plus la répétition des accidents se réduit. Pour pouvoir analyser la politique de la sécurité et de la sûreté sociale, on s'intéressera à suivre la répétition et la gravité du danger des accidents de travail au sein de l'entreprise et à déterminer les efforts fournis, c'est-à-dire les moyens financiers pour réaliser les objectifs de l'entreprise dans la formation de l'effectif dans les domaines de la sécurité professionnelle.

- La politique d'autres conditions de travail comporte le temps de travail, les congés et les repos légaux, les organisations de travail, la médecine de travail, l'amélioration des conditions de travail.

- La médecine de travail est un devoir qu'assume l'entreprise du ciment Batna, elle est considérée comme une mission à double tâche préventive et thérapeutique au même temps. A travers le recours à la médecine de travail l'entreprise du ciment vise à améliorer la sécurité des ressources physiques et mentale de protéger les employés des dangers qui pourraient conduire à des accidents ou à des maladies professionnelles. De plus, elle s'occupe de

contrôler et de diagnostiquer tous les facteurs qui pourraient nuire à l'atmosphère sanitaire du travail afin de les réduire, et de diminuer l'incidence des maladies et accidents du travail menant au déficit.

- La formation est considérée comme un élément stratégique pour le développement de l'entreprise du ciment Batna car ses objectifs contribuent dans la réalisation des missions économiques de l'entreprise. Nous avons noté également une hausse continue des frais de la formation parce que l'entreprise vise à augmenter les compétences de ses individus conformément aux exigences de la norme qualitative ISO 9001 : 2000 adoptée par cette dernière. En effet, la nature de la formation au sein de l'entreprise prend en charge : la spécialisation, l'amélioration et le recyclage, les séminaires, la formation au sein et en dehors de l'entreprise, et l'application dans la profession ; la formation concerne toutes les catégories professionnelles et les départements de l'entreprise. Selon la nature de la formation, le grand taux est occupé par les séminaires et les cadres, ensuite l'amélioration et le recyclage.

- Il est difficile d'évaluer les politiques des relations professionnelles avec des indicateurs numériques, elles sont plutôt désignées soit par les heures utilisées où par le nombre des réunions. Ces politiques comportent les représentants des employés et les organisations syndicales, l'information et la communication au sein de l'entreprise du ciment et les applications du code de travail.

- La politique d'autres conditions de vie au sein de l'entreprise s'intéresse aux avantages sociaux accordés par l'entreprise qui considère que chaque travail ou chaque réalisation vise à contribuer dans l'évaluation des états financiers et moraux des effectifs tels que les services sociaux (soit des services de la santé, le logement ou service culturel), cela veut dire chaque procédure ayant un caractère social et visant à faciliter la vie des ressources humaines.

3- La réalité du tableau de bord social et la contribution du bilan social dans son élaboration au sein de l'entreprise du ciment Batna

Le tableau de bord social inclut tous les indicateurs, et il est élaboré par le directeur de l'administration des ressources humaines au sein de l'entreprise du ciment Batna en se basant sur le bilan social et cela en faisant le calcul des taux et des indicateurs et en effectuant des comparaisons continuellement avec les années précédentes. Les indicateurs les plus importants étudiés par le tableau de bord social, sont entre autres : l'effectif, le recrutement, la formation, l'absentéisme et le salaire.

Le rôle du bilan social est confirmé dans l'élaboration du tableau de bord dans l'entreprise du ciment Batna étant considéré comme la base du système informationnel des ressources humaines et on peut se référer au bilan social comme une source d'informations. Parmi les informations que fournit le bilan social au tableau de bord social ce qui suit:

- Caractéristiques des employés dans l'entreprise du ciment par apport à : l'effectif permanent et non permanent, taux d'effectif, caractéristiques de chaque catégories de l'effectif dans chaque département, les types de contrats, les transferts, les promotions, la manière du départ de l'entreprise (licenciement, départ, volontaire etc.).

- Suivi des politiques salariales et les stages selon les employés.
- Suivi des problèmes des ressources humaines : l'absentéisme, la rotation de travail, les accidents de travail etc.
- L'entreprise du ciment Batna élabore, chaque mois, au niveau de l'administration des ressources humaines un tableau de bord social relatif aux ressources humaines, et elle les résume chaque semestre, tous les tableaux de bord sont cumulés en fin d'année dans un seul tableau de bord social détaillé et complet. Les indicateurs du tableau de bord social au sein de l'entreprise du ciment Batna sont connus pour être des indicateurs d'information, de prévision et de commandement.
- L'élaboration du tableau de bord social au sein de l'entreprise du ciment Batna passe par les étapes suivantes :
- La détermination des objectifs d'élaboration du tableau de bord social.
- La recherche et la sélection des indicateurs qui reflètent les objectifs prédéfinis.
- La traduction des indicateurs sous forme de pourcentage et moyennes.
- Le calcul des déviations et procéder à des rectifications.

Tous les indicateurs sociaux relatifs au tableau de bord social sont étudiés et comparés avec les deux années précédentes, le tableau ci-dessous représente les indicateurs les plus importants utilisés dans le tableau de bord social au sein de l'entreprise du ciment Batna durant la période (2011-2013).

Le tableau numéro (3) : le tableau de bord social au sein de l'entreprise du ciment Batna durant la période de (2011- 2013)

L'unité : %

Les indicateurs/ les années	La relation mathématique	2011	2012	2013
Intégration de la femme	Nombre des employées femmes/ total du nombre des employés	6.57	6.35	8.21
Taux des employés dans le département de l'administration des ressources humaines	Nombre des employés dans le département de l'administration des ressources humaines/ total du nombre des employés \times 100	5.80	6.15	6.31
Moyenne de flexibilité de l'effectif	Nombre des employés permanents/ nombre total des employés à la fin de l'année \times 100	67.31	76.63	77.05
Moyenne d'encadrement	Nombre des employés (les cadres + techniciens)/ nombre total des employés \times 100	44.68	19.05	21.05
Moyenne de réalisation du recrutement	La valeur réalisée dans le recrutement/ la valeur prévue de recrutement \times 100	93.50	87.35	82.67
Taux des abondants de travail	Nombre des abondants de travail/ total des nombre des employés \times 100	0.19	0.20	0.21
Moyenne de réalisation de la	La valeur de réalisation de la formation/ la valeur	72.75	85.50	89.76

formation	éventuelle de la formation × 100			
Taux des frais de la formation	Frais de la formation/ total des salaires × 100	3.89	3.47	3.65
Taux des absences non justifiées	Nombre des absences non justifiées/ nombre des heures d'absences × 100	10.27	09.09	8.95
Moyenne d'absence	Nombre des heures d'absence/ les heures de travail théoriques × 100	2.05	1.86	1.92
Taux des frais des employés dans l'entreprise	Les frais des employés/ total des frais × 100	36.33	28.79	27.35
poids des salaires des frais	Total des salaires/ total des frais	25.72	28.79	27.35
Salaire moyen de l'employé (DA/ employé)	Total des salaires/ total des nombre des employés	1063220993.36	197774167.10	252574640.39
Taux d'attribution des salaires	Taux des pensions/ total des salaires × 100	28.03	49.63	39.04

Source: le tableau ci-dessus a été réalisé en se basant sur les documents fournis par le service du personnel au sein de l'entreprise du ciment Batna.

L'observation du tableau de bord social de l'entreprise du ciment durant la période de (2011-2013) fait ressortir ce qui suit :

- La participation et l'intégration des femmes : les taux bas des femmes par rapport au taux des hommes dans l'entreprise s'expliquent par la nature du travail qui nécessite des employés hommes.
- Augmentation du taux des employés du département des ressources humaines de 5.80 % au cours de l'année 2011 à 6.31 durant l'année 2013.
- La moyenne de flexibilité a augmenté en comparant l'année 2011 à 2013, cela reflète la rigueur du contrôle de l'administration des ressources humaines sur l'effectif et montre également sa capacité à renforcer les activités opérationnelles et à assurer la qualité supérieure et à faciliter les opérations des services.
- Le taux de l'encadrement a diminué au cours de l'année 2013 par rapport à l'année 2011, et cela est dû à l'augmentation des employés non actifs et leur incapacité à agir à cause des obstacles qui les entourent tels que les maladies et les accidents de travail, le taux le plus bas a été noté en 2012 estimé à : 19.05%.
- La baisse du recrutement en 2011 par rapport à 2013, et cela parce que l'entreprise a suivi une politique de réduction des employés actifs et en revanche a augmenté le recrutement des employés non actifs dans le cadre des contrats d'une période définie et non définie.
- La stagnation du taux des abondants de travail.
- La réalisation de la formation pendant l'année 2011 au taux de 72.75% et son augmentation au cours de 2013 au taux de 89.76, ce qui montre l'intérêt donné à la formation.
- La baisse du taux des frais de la formation en 2011 par rapport à l'année 2013, ce qui reflète l'ouverture de l'entreprise dans le domaine de

l'administration, notons que la régression des frais augmente les bénéfices de l'entreprise.

- La baisse du taux des absences de 2.05% en 2011 à 1.92 en 2013, ce sont des taux rapprochés avec le domaine défini par le département des ressources humaines qui ne dépassent pas 2%. En diagnostiquant les causes de ces absences et qui sont : les congés de maladie, les accidents de travail, absence autorisée (justifié), absence non justifiée et sanction, on trouve que les congés de maladie occupent le grand taux, puis les accidents de travail et l'absence autorisée avec des taux approximatifs estimés à 13% et 27%. La cause principale des congés de maladie c'est le non-respect des employés vis à vis des conditions de travail et les règles de sécurité et de santé, c'est-à-dire leur négligence à mettre les dispositifs de protection de bruit et de poussière etc. Le département des ressources humaines a planifié une moyenne qui ne doit pas dépasser 3 accidents par mois, alors que son nombre réel est de 12 accidents (soit un accident par mois en 2012) et 20 accidents (soit deux accidents par mois en 2011) et 25 accidents (soit 3 cas par mois durant l'année 2013), on constate que ces taux ne dépassent pas la moyenne du plan des accidents.
- La baisse des frais des employés car son taux par rapport au total des frais a été estimé à 36.33 % en 2011 et 27.35 % en 2013.
- Le poids des salaires dans le total des frais a atteint son plus grand taux élevé à 28.79% en 2012 puis il a chuté à 27.35 % en 2013, tout en sachant que le salaire moyen de l'employé se situe entre 106322093.36DA en 2011 et 252574640.39 DA en 2013. L'augmentation de la masse salariale a été effectuée en réponse à l'annexe (3) conclue entre le groupe Industriel du ciment de l'Algérie et la Fédération Nationale des travailleurs de matériaux de construction, de bois et de liège de l'association générale des travailleurs algériens délivré en 2013 ; son objectif est de modifier l'annexe numéro (2) délivré en 2010 et l'annexe numéro (1) délivré en 2004, il prévoit alors une augmentation des salaires jusqu'au taux de 30% à compter du 1 janvier 2013, et aussi en conséquence de l'augmentation de la valeur des bénéfices avec un taux de 43% en 2013 c'est ce qu'on appelle une pension de performance, ainsi qu'à l'augmentation des heures supplémentaires.
- La politique d'encouragement suivie par l'entreprise, a montré que le taux des pensions des salaires est d'environ 28.03 % en l'année 2011 et 39.04% en 2013, son plus grand taux était en 2012 estimé à 49.63%.

Les résultats et les recommandations :

A travers notre étude du rôle du bilan social dans l'élaboration du tableau de bord social au sein de l'entreprise du ciment Btana durant (2011-2013), nous nous sommes arrivés à un nombre de résultats dont nous mentionnons les plus importants:

- L'analyse du bilan social permet d'étudier l'évolution des politiques sociales de l'entreprise, et fournit la base essentielle des opérations du diagnostic social, elle se fait en trois étapes en se référant aux éléments du bilan social:

- ✓ Analyser les informations fournies par le bilan social.
- ✓ Evaluer les politiques de gestion des ressources humaines.
- ✓ Faire les comparaisons à travers les trois années.
- Le bilan social est considéré comme un outil de communication, de consultation et de gestion de l'entreprise industrielle.
- Le tableau de bord social désigne l'ensemble des indicateurs sociaux et des indicateurs des opérations et de création de la valeur convenable, qui sont exposés sous forme de courbes et de tableaux. Il est mis à la disposition des responsables pour qu'ils puissent prendre les décisions sociales appropriées et il participe activement dans le commandement de la fonction des ressources humaines et l'exécution de ses stratégies et politiques ; de plus son impact sur la création d'une valeur ajoutée a été bien démontré.

Le bilan social est élaboré au sein de l'entreprise du ciment Batna en se basant sur des informations relatives à la ressource humaine et en étudiant son parcours et toutes les activités et les missions qui la concernent. Le directeur des ressources humaines s'engage alors à préparer trois exemplaires, le premier est conservé au sein de l'entreprise, le deuxième est envoyé au complexe pour évaluer la performance de l'entreprise et le troisième est orienté vers le département du contrôle de gestion.

- Le tableau de bord social englobe l'ensemble des indicateurs, et il est élaboré par le directeur de l'administration de ressources humaines au sein de l'entreprise du ciment Batna.
- Le bilan social contribue dans l'élaboration du tableau de bord social au sein de l'entreprise du ciment Batna car il est considéré comme la base du système informationnel, et on peut le prendre comme source d'informations. Parmi les informations les plus importantes que fournit le bilan social pour le tableau de bord social nous citons entre autres : les caractéristiques des travailleurs dans l'entreprise du ciment, le suivi des politiques de salaires selon les catégories des travailleurs, le suivi des problèmes des ressources humaines ; toutes ces informations sont considérées comme une base essentielle pour calculer les taux et les indicateurs et de faire les comparaisons continues avec les années précédentes. Les indicateurs les plus importants que le bilan social étudie sont : l'effectif, le recrutement, la formation, l'absentéisme et les salaires.
- L'entreprise du ciment Batna élabore, chaque mois, au niveau de l'administration des ressources humaines, un tableau de bord social relatif aux ressources humaines et elle le résume chaque semestre, puis tous les tableaux de bord sont cumulés à la fin de l'année dans un tableau de bord social détaillé et complet. Les indicateurs du tableau de bord social se caractérisent dans l'entreprise du ciment Batna par: l'information, le diagnostic, la prévision et le commandement.

En se basant sur les résultats précédents, on peut présenter **les propositions** suivantes:

- Utiliser des outils modernes pour contrôler la gestion dans l'évaluation de la performance sociale, et pour pouvoir ainsi obtenir des résultats plus précis et plus englobant, et pouvoir contrôler également les frais

environnementaux et sociaux par l'adoption d'un système d'auto-comptabilité, particulier destiné à sensibiliser la responsabilité sociale.

- L'obligation des entreprises à annoncer des informations relatives aux activités sociales, pour que les individus puissent évaluer le rôle social de l'entreprise.
- Les entreprises industrielles sont appelées à préparer des rapports du développement permanent utilisés dans la divulgation des performances environnementales et sociales.

Bibliographie

- ALLEGRE, Claude Blanche, Gestion de ressource humaine valeur de l'immatériel, Bruxelles, 1ème édition Debeock, 2008.
- BENISTI, Jacques Alain, La concertation annuelle en petite couronne, Collection « Les diagnostics de l'emploi territorial », Les études sectorielles n° 6.
- BENOIST, Fabienne, Comment faire et présenter son bilan social, Paris, édition la lettre du cadre territorial, 2003.
- COHEN, Annick, Toute la fonction ressources humaines, Paris, édition dunod, 2006.
- EDIGHOFFER, Jean René, Précis de gestion d'entreprise, Paris, édition Nathan, 2001.
- GAVINO, Karine et Adrieu ZAMBEAU, Bilan social et tableau de bord: des outils de pilotage au service des ressources humaines, in collection les diagnostics de l'emploi territorial, n° 9, France, 2005.
- GERVAIS, Michel, Contrôle de Gestion, Paris, 9^{ème} Edition Economica, 2009.
- IGALENS Jacques, et Jean-Marie PERETTI, Audit social meilleures pratiques, méthodes, outils, Paris, édition d'organisation, 2008.
- IMBERT, Joëlle, Les tableaux de RH: construire, mettre en œuvre et évaluer le système du pilotage, Paris, édition d'Organisation, 2007.
- LE LOUARN, Jeau-Yves, Les tableaux de bord ressources humaines, pilotage de la fonction, Paris, édition liaisons, 2008.
- LILIAN, Veronica, Le bilan social un outil de gestion important, VIII Séminaire International sur les coopératives, université nationale de la Plata, Canada, 2004.
- MARAI, Mohammed, L'administration des résultats économiques et le bilan social, Damas, dar El- rida de diffusion, 2000.
- MARTORY, Bernard, Les tableaux de bord sociaux, Paris, édition LIAISON, 2004.
- NARO, Gérald, Les indicateurs sociaux: du contrôle de gestion sociale aux développements récents du pilotage et du reporting, Séminaire national, Management et gestion des ressources humaines, cité in internationale universitaire, Paris, 2005.
- Réseau éducation et la promotion des petites entreprises, et l'évaluation de la performance sociale, art. disponible sur le lien:
(consulté le 20/02/2014)<http://www.arabic.microfinancegateway.org/content/article/detail/24624>
- TAIEB, Jean-Pierre, Les tableaux de bord de la gestion sociale, Paris, édition Dunod, 2000
- WEISS, Dimitri, Les ressources humaines, Paris, 2^{ème} édition d'organisation, 2000.
- WEISS, Dimitri, Les ressources humaines, 3ème édition, Paris, édition d'organisation, 2005.
- WILIYA, Farida, Le rôle du bilan social dans la gestion des ressources humaines : étude de l'état de la société de NAFTAL, agence commerciale de KHROUB, mémoire de magistère, université de Constantine, 2011- 2012.

Citations :

- ¹ BENOIST, Fabienne, Comment faire et présenter son bilan social, édition la lettre du cadre territorial, Paris, 2003, p.3.
- ² MARAI, Mohammed, L'administration des résultats économiques et le bilan social, Damas, Dar El-rida de diffusion, 2000, p 15.
- ³ WEISS, Dimitri, Les ressources humaines, Paris, 2^{ème} édition d'organisation, 2000, p.p. 676-679.
- ⁴ WEISS, Dimitri, Les ressources humaines, Paris, 3^{ème} édition, édition d'organisation, Paris, 2005, p.314.
- ⁵ LILIAN, Veronica, Le bilan social un outil de gestion important, VIII Séminaire International sur les coopératives, université nationale de la Plata, Canada, 2004, p. 4.
- ⁶ WILIYA, Farida, Le rôle du bilan social dans la gestion des ressources humaines : étude de l'état de la société de NAFTAL, agence commerciale de KHROUB, mémoire de magistère, université de Constantine, 2011- 2012, p. 51.
- ⁷ WEISS, Dimitri, Les ressources humaines, 3^{ème} édition, op.cit. , p.p. 111-113.
- ⁸ ALLEGRE, Claude Blanche, Gestion de ressource humaine valeur de l'immatériel, Bruxelles, 1^{ème} édition Debeock, 2008, p .55.
- ⁹ IGALENS Jacques, et Jean-Marie PERETTI, Audit social meilleures pratiques, méthodes, outils, Paris, édition d'organisation, 2008, p 15.
- ¹⁰ BENISTI, Jacques Alain, La concertation annuelle en petite couronne, Collection « Les diagnostics de l'emploi territorial », Les études sectorielles n° 6, p .21.
- ¹¹ IGALENS, Jacques et Jean-Marie PERETTI, op .cit., p.78.
- ¹² GERVAIS, Michel, Contrôle de Gestion, Paris, 9^{ème} Edition Economica, 2009, p. 665.
- ¹³ MARTORY, Bernard, Les tableaux de bord sociaux, Paris, édition LIAISON, 2004, p. 25.
- ¹⁴ TAIEB, Jean-Pierre, Les tableaux de bord de la gestion sociale, Paris, édition dunod, 2000, p. 04.
- ¹⁵ EDIGHOFFER, Jean René, Précis de gestion d'entreprise, Paris, édition Nathan, 2001, p.106.
- ¹⁶ MARTORY, Bernard, op.cit., p.p. 25– 27.
- ¹⁷ GAVINO, Karine et Adrieu ZAMBEAU, Bilan social et tableau de bord: des outils de pilotage au service des ressources humaines, in collection les diagnostics de l'emploi territorial, n° 9, France, 2005, p.14.
- ¹⁸ TAIEB, Jean-Pierre, op.cit, p.173.
- ¹⁹ LE LOUARN, Jeau-Yves, Les tableaux de bord ressources humaines, pilotage de la fonction, Paris, édition liaisons, 2008, p.57.
- ²⁰ FONTAINE-GAVINO, Karine et Adrieu ZAMBEAU, op. cit., p.19.
- ²¹ Réseau éducation et la promotion des petites entreprises, et l'évaluation de la performance sociale, disponible sur le lien: <http://www.arabic.microfinancegateway.org/content/article/detail/24624>(consulté le 20/02/2014)
- ²² COHEN, Annick, Toute la fonction ressources humaines, Paris, édition Dunod, 2006, p. 326.
- ²³ NARO, Gérald, Les indicateurs sociaux: du contrôle de gestion sociale aux développements récents du pilotage et du reporting, séminaire national, management et gestion des ressources humaines, cité internationale universitaire, Paris, 2005, p .46.
- ²⁴ IMBERT, Joëlle, Les tableaux de RH: construire, mettre en œuvre et évaluer le système du pilotage, Paris, édition d'Organisation, 2007, p. 48.