

Bilan social comme outil de pilotage de la gestion des ressources humaines : analyse des dysfonctionnements sociaux et des perceptions des agents à l'ONATRA SA (RDC)

Social Balance Sheet as a Human Resource Management Steering Tool: Analysis of Social Dysfunctions and Employees' Perceptions at ONATRA SA (DRC)

NONGA SHAKO Grace

Enseignant chercheur

Centre Interdisciplinaire pour le Développement et l'éducation permanente de Kinshasa
Master en Sciences de Gestion, filière Gestion des Ressources Humaines/ Haute Ecole de Commerce
de Kinshasa
République Démocratique du Congo

Date de soumission : 11/08/2026

Date d'acceptation : 09/10/2026

Pour citer cet article :

NONGA. S.G. (2026) « Bilan social comme outil de pilotage de la gestion des ressources humaines : analyse des dysfonctionnements sociaux et des perceptions des agents à l'ONATRA SA (RDC) », Revue Française d'Economie et de Gestion « Volume 7 : Numéro 10 » pp : 707- 729.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons
Attribution License 4.0 International License



Résumé

Cette étude analyse le bilan social comme outil de pilotage de la gestion des ressources humaines à l'ONATRA SA, à partir des dysfonctionnements sociaux déclarés et des perceptions des agents concernant le suivi de l'information sociale. Elle vise à apprécier sa contribution potentielle au diagnostic et au pilotage de la GRH. Fondée sur un paradigme positiviste et une démarche hypothético-déductive, elle adopte une approche quantitative à dominante descriptive. Les données ont été recueillies auprès de 85 agents par questionnaire structuré et analysées à partir des fréquences et pourcentages. Les résultats révèlent une insatisfaction concernant les conditions de travail (73 %), la rémunération (55 %) et les équipements (59 %), ainsi que des absences ou retards fréquemment observés (68 %) et des perceptions d'inégalités de traitement (59 %). Par ailleurs, 66 % des agents ne connaissent pas le bilan social, tandis que 79 % jugent important le suivi des problèmes sociaux et 75 % estiment qu'il peut améliorer les conditions de travail. H1 est soutenue dans les limites de l'étude et H2 partiellement soutenue. L'étude souligne l'intérêt d'une information sociale structurée pour le pilotage de la GRH.

Mots-clés : bilan social ; pilotage social ; dysfonctionnements sociaux ; indicateurs sociaux ; ONATRA SA.

Abstract

This study examines the social balance sheet as a tool for steering human resource management at ONATRA SA, based on reported social dysfunctions and employees' perceptions of social information monitoring. It aims to assess its potential contribution to HR diagnosis and management. Grounded in a positivist paradigm and a hypothetico-deductive approach, the study adopts a quantitative methodology with a predominantly descriptive orientation. Data were collected from 85 employees through a structured questionnaire and analyzed using frequencies and percentages. The findings reveal dissatisfaction with working conditions (73%), remuneration (55%), and equipment (59%), as well as frequently observed absenteeism or lateness (68%) and perceived unequal treatment (59%). Furthermore, 66% of employees are unfamiliar with the social balance sheet, while 79% consider monitoring social issues important and 75% believe it can improve working conditions. H1 is supported within the limits of the study, while H2 is partially supported. The study highlights the value of structured social information for HR management and steering.

Keywords: Social balance sheet; social steering; social dysfunctions; social indicators; ONATRA SA.

Introduction

Dans un environnement marqué par des mutations économiques, technologiques et sociales rapides, les organisations sont appelées à adapter continuellement leurs modes de gestion. Comme le souligne Cohen-Haegel (2010), « l'évolution de l'environnement est de moins en moins prévisible et les mutations de plus en plus rapides », ce qui conduit les entreprises à passer « d'une logique de gestion à une logique d'adaptation permanente ». Cette évolution renforce la place stratégique des ressources humaines. Bouhadid et Aichi (2015) observent ainsi que les indicateurs de gestion des ressources humaines ont évolué d'une approche essentiellement quantitative vers une approche intégrant simultanément des dimensions quantitatives et qualitatives. Dans le même sens, Ramdi et El Alami (2023) soulignent que les entreprises évoluent dans des environnements changeants dans lesquels la fonction ressources humaines occupe une place centrale. Cette transformation rend indispensable la disponibilité d'une information sociale fiable. Selon Citeau, « pour rendre sa mission crédible et pour fonder les choix de politique sociale, la fonction ressources humaines doit disposer de données précises » et d'« instruments de mesure capables de rendre compte des impératifs et de l'impact des politiques sociales ». Comhaire et al. (1996) considèrent que l'information sociale renseigne sur « la situation du personnel au cours de l'exercice écoulé » et sur « les prévisions de l'évolution attendue pour l'année à venir », tandis que Leroux et Pupion (2012) mettent en évidence les « évolutions tant qualitatives que quantitatives des ressources humaines d'une organisation ». L'information sociale constitue donc une base du diagnostic et de l'anticipation en GRH.

Dans cette perspective, le bilan social apparaît comme un instrument structurant. Imbert (2007) le présente comme « le document de reporting RH de base pour un grand nombre d'entreprises », tandis que Guerrero (2019) considère qu'il constitue « un excellent outil pour démarrer un pilotage social », notamment parce qu'il fournit des références permettant de construire et de comparer des indicateurs. Igalens et Peretti (2016) soulignent que « les indicateurs du bilan social constituent une source d'information privilégiée », et Peretti (2013) le décrit comme « un document riche de multiples informations sur trois années dernières années ». Pour Danziger (1983), le bilan social constitue également un outil d'information et de gestion susceptible de contribuer au dialogue social. Caillé-Talon (1984) montre, pour sa part, que l'évaluation sociale doit notamment prendre en compte le climat, la motivation, la satisfaction, les relations d'autorité et les conditions de travail. Cette problématique prend une dimension particulière dans les entreprises publiques congolaises. Masumbuko (2025) relève leurs difficultés

sociopolitiques et économiques ainsi que leurs problèmes de gouvernance et de performance, tandis que Mossi Sezene (2024) met en évidence la persistance de la contre-performance des entreprises publiques transformées en sociétés commerciales. Dans ce contexte, la réforme issue de la loi n° 08/007 du 7 juillet 2008 visait à insuffler « une dynamique nouvelle aux entreprises du portefeuille de l'Etat » afin d'améliorer leur production, leur rentabilité et leur compétitivité. St-Onge et al. (2017) rappellent d'ailleurs qu'une gestion efficace des ressources humaines constitue une source de « compétitivité et d'ajout de valeur ».

De ce fait, L'ONATRA SA, entreprise commerciale stratégique du secteur multimodal des transports en République Démocratique du Congo, constitue dès lors un terrain pertinent pour examiner l'utilité du bilan social dans l'identification des dysfonctionnements sociaux et le pilotage de la GRH. Comme le montrent Bodet et Picard (2006), le regard croisé des acteurs permet de révéler les écarts « entre logique économique et responsabilité sociétale » et « entre valeurs affichées et réalité des pratiques ». Dès lors, la question centrale de cette étude est la suivante : dans quelle mesure le bilan social peut-il constituer un outil de pilotage de la gestion des ressources humaines permettant d'identifier les dysfonctionnements sociaux et de contribuer à l'amélioration de la situation sociale à l'ONATRA SA ? L'objectif est d'analyser sa contribution potentielle au diagnostic et au pilotage de la GRH à partir des dysfonctionnements sociaux observés et des perceptions des agents à l'égard du suivi de l'information sociale. Deux hypothèses structurent l'analyse : (H1) : les perceptions des agents mettent en évidence des dysfonctionnements sociaux correspondant aux principales dimensions couvertes par le bilan social, notamment les conditions de travail, la rémunération, l'absentéisme, les relations professionnelles, la formation et l'équité de traitement. (H2) : les agents perçoivent favorablement le suivi structuré et régulier des problèmes sociaux comme un moyen susceptible d'améliorer les conditions de travail, le climat social et le pilotage de la gestion des ressources humaines à l'ONATRA SA.

1. Cadre conceptuel et revue de littérature

1.1. Définition du bilan social

Plusieurs définitions du bilan social ont été proposées, mettant en évidence son caractère à la fois synthétique, informatif et stratégique. Selon Suzanne Maury (2016), le bilan social est une production d'indicateurs relatifs au personnel, obligatoire dans les entreprises et les établissements de santé de plus de 300 salariés. Les services de l'État doivent désormais établir un document de même nom et de vocation identique, dont les indicateurs à fournir obligatoirement ont été définis par l'arrêté du 23 décembre 2013. Dans la même perspective,

Olivier Herrbach et al. (2009) définissent le bilan social comme un document de synthèse annuel portant sur les ressources humaines d'une entreprise. Instauré par la loi du 13 juillet 1977, il constitue une obligation pour les entreprises et les établissements de plus de 300 salariés. Il regroupe une batterie d'indicateurs sociaux dont la liste et certaines modalités de calcul sont spécifiées en fonction du secteur d'appartenance de l'entreprise. De leur côté, Benoît Grasser et Florent Noel (2014) considèrent que le bilan social récapitule, dans un document unique, les principales données chiffrées permettant d'apprécier la situation de l'entreprise dans le domaine social, d'enregistrer les réalisations effectuées et de mesurer les changements intervenus au cours de l'année écoulée et des deux années précédentes. Eu égard à ce qui précède, nous disons que le bilan social est un outil stratégique d'aide à la décision qui permet aux dirigeants et décideurs d'identifier, d'anticiper et de corriger les dysfonctionnements socioprofessionnels.

1.2. Objectif du bilan social

Concernant 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 (LILIAN Veronica et WILIYA Farida cités par BOUHADID Leila et AICHI Kamel, 2015) :

- ❖ **Les 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 :
 - 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.

- 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.

1.3. Composantes du bilan social

Le contenu d'un bilan social est structuré selon des obligations réglementaires. Il est divisé en sept chapitres distincts couvrant les principaux aspects de la situation sociale de l'entreprise sur une période donnée. Selon Hadji Sonia Belhaj et Amor Ibtissem (2021-2022), le bilan social comprend les rubriques suivantes : emploi, rémunérations et charges accessoires, formation, relations professionnelles, conditions de vie dans l'entreprise, santé et sécurité au travail et autres conditions de travail.

1.3.1. L'emploi. Cette rubrique porte sur les données relatives à l'emploi, notamment les effectifs, les travailleurs extérieurs, les embauches, les départs, les évolutions professionnelles liées aux promotions, les mesures de mise en chômage temporaire, les salariés en situation de handicap et l'absentéisme. Elle permet ainsi d'apprécier la structure et l'évolution des ressources humaines de l'entreprise.

1.3.2. Rémunérations et charges sociales. Cette rubrique concerne les rémunérations et les charges associées. Elle comprend notamment le montant des rémunérations, le salaire moyen, la rémunération moyenne mensuelle, les primes, la grille des salaires, les charges sociales sur salaire ainsi que les charges accessoires liées à la main-d'œuvre extérieure, aux charges sociales et aux primes.

1.3.3. Formation. Cette rubrique porte sur les actions de formation professionnelle continue et les congés de formation. Elle prend notamment en compte la part de la masse salariale affectée à la formation, le montant et la répartition des formations, les formations internes et conventionnelles, les stages, leur durée, leur nature ainsi que les salariés ayant bénéficié d'un congé de formation rémunéré ou non rémunéré.

1.3.4. Relations professionnelles. Elle concerne les relations entre l'employeur et les salariés, notamment l'information et la communication, les réunions du personnel, les entretiens

individuels, les représentants du personnel et les délégués syndicaux, leur composition, la participation aux élections professionnelles, les réunions et les accords d'entreprise.

1.3.5. Conditions de vie relevant de l'entreprise. Cette rubrique couvre les activités sociales de l'entreprise ainsi que les autres charges sociales. Elle comprend notamment les contributions aux activités sociales, le logement, la restauration, les transports, les vacances, les loisirs, la prévoyance maladie et décès, la prévoyance retraite et les équipements liés aux conditions de vie des salariés.

1.3.6. Santé et sécurité au travail. Cette rubrique traite des maladies professionnelles ainsi que des dépenses liées à la sécurité et à la prévention. Elle prend en compte les maladies professionnelles déclarées, les salariés concernés, les déclarations effectuées par l'employeur, les salariés formés à la sécurité, les dépenses de formation à la sécurité, le programme de sécurité et les plans consacrés à la sécurité.

1.3.7. Autres conditions de travail. Cette rubrique englobe la durée et l'aménagement du temps de travail, l'organisation et le contenu du travail, les conditions physiques de travail, les dépenses en faveur de l'amélioration des conditions de travail et la médecine du travail.

Tableau 1 : Les rubriques du bilan social

Emploi	Rémunérations et charges accessoires	Conditions d'hygiène et de sécurité	Autres conditions de travail	Formation	Relations professionnelles	Autres conditions de la vie de l'entreprise
11. Effectifs 12. Travailleurs extérieurs 13. Embauche 14. Départs 15. Promotions 16. Chômage 17. Handicapés 18. Absentéisme	21. Montant des rémunérations 22. Hiérarchie des rémunérations 23. Mode de calcul des rémunérations 24. Charges accessoires 25. Charges salariales globales 26. Participation financière des salariés	31. Accidents du travail et de trajet 32. Répartition des accidents par élément matériel 33. Maladies professionnelles 34. CHS 35. Dépenses de sécurité	41. Durée et aménagement du temps de travail 42. Organisation et contenu du travail 43. Conditions physiques de travail 44. Transformation de l'organisation du travail 45. Dépenses d'amélioration des conditions de travail 46. Médecine du travail 47. Travailleurs handicapés	51. Formation professionnelle continue 52. Congés formation 53. Apprentissage	61. Représentants du personnel et délégués syndicaux 62. Information et communication 63. Différents concernant l'application du droit du travail	71. Œuvres sociales 72. Autres charges sociales

Source : Sylvie GUERRERO, 2019.

1.4. Étapes d'élaboration du bilan social

Selon Igalens, Peretti et Benisti, cités par Bouhadid et Aichi (2025), l'élaboration du bilan social est liée aux choix organisationnels et méthodologiques de l'entreprise, notamment en ce qui concerne la sélection des informations. Elle passe par les étapes suivantes :

1.4.1. Détermination des responsabilités

La responsabilité d'élaborer le bilan social relève de la direction des ressources humaines, qui s'appuie sur différents services : gestion des individus, gestion des ressources humaines, formation, gestion des salaires, services sociaux, santé et sécurité professionnelle, moyens généraux, comptabilité et finance. Ces services fournissent les informations relatives aux effectifs, aux mouvements du personnel, aux absences, à la formation, aux salaires, aux avantages sociaux, aux accidents professionnels, au transport, ainsi qu'aux données comptables et financières liées au personnel.

1.4.2. Recherche et collecte des informations

Le système d'information des ressources humaines constitue un outil indispensable pour recueillir, centraliser et exploiter les informations nécessaires à l'élaboration du bilan social. La collecte porte notamment sur les engagements sociaux, les entrées, les sorties, les résultats réalisés, ainsi que sur l'évaluation des résultats et la vérification des procédures.

1.4.3. Processus d'élaboration du bilan social

Bien qu'il n'existe pas une méthodologie unique et rigide, l'élaboration du bilan social nécessite une démarche structurée comprenant généralement : le choix des indicateurs sociaux pertinents en fonction des obligations légales et des besoins de l'entreprise ; la collecte des données ; l'analyse des indicateurs afin de dégager les tendances ; l'identification des points forts et des axes d'amélioration ; la validation et l'avis des instances représentatives ; la rédaction du bilan social ; sa validation finale ; sa communication aux autorités compétentes et aux salariés concernés ; et enfin, l'amélioration continue.

1.5. Bilan social et gestion des ressources humaines

Le bilan social constitue un dispositif de structuration de l'information sociale destiné à améliorer la connaissance de la situation des ressources humaines. Il rassemble des données relatives aux principales dimensions de la vie sociale de l'organisation et permet d'en suivre l'évolution dans le temps. Selon Guillot-Soulez (2016), il rassemble les principales données quantitatives relatives notamment à « l'emploi », aux « rémunérations », aux « conditions d'hygiène et de sécurité », aux « autres conditions de travail », à « la formation » et aux « relations professionnelles ». Il permet ainsi à la fonction RH de disposer d'une information organisée sur les effectifs, les mouvements du personnel, les rémunérations, les conditions de travail, les actions de formation et les relations sociales. Cette fonction informationnelle est renforcée par la dimension comparative du bilan social. Martory et Crozet (2016) soulignent que celui-ci présente des données sur trois années et repose sur des indicateurs homogènes,

comprenant notamment des données numériques, monétaires et sociales. Le bilan social permet dès lors de repérer les évolutions, les écarts et les situations nécessitant une attention particulière. Pour Grasser et Noël (2014), il est « né d'un souci de quantifier l'information sociale, et de donner une base chiffrée au dialogue entre partenaires sociaux ». Il constitue ainsi non seulement une source d'information pour la GRH, mais également un support permettant de documenter la politique sociale de l'organisation.

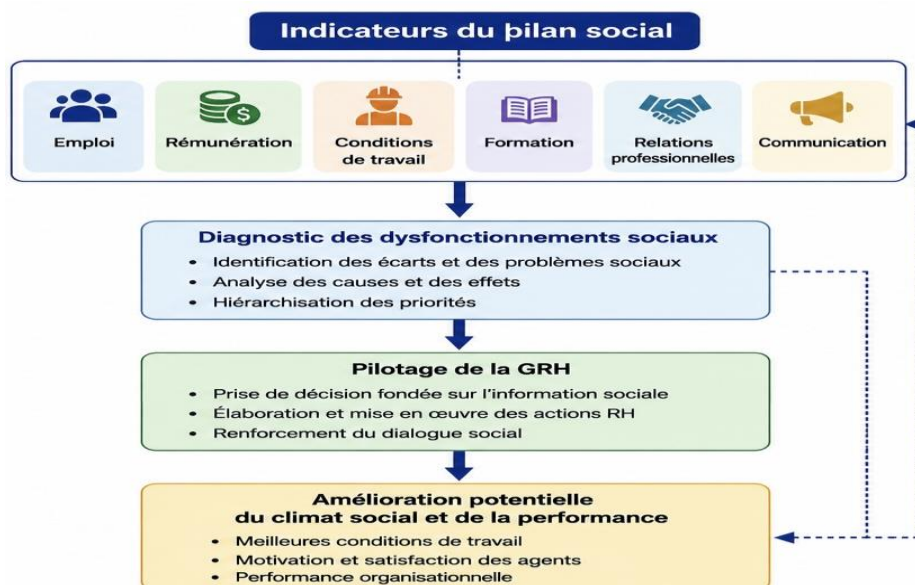
1.6. Bilan social et pilotage social

La valeur managériale du bilan social réside toutefois moins dans la production des données que dans leur exploitation à des fins de décision. Guerrero (2019) considère à cet égard que « le bilan social est un excellent outil pour démarrer un pilotage social », puisqu'il offre des éléments de référence permettant de construire et de comparer les indicateurs. Le bilan social peut ainsi être intégré dans une démarche de pilotage fondée sur la séquence : **Les indicateurs sociaux (a)** permettent d'abord d'objectiver la situation de l'organisation ; leur **diagnostic (b)** facilite ensuite l'identification des dysfonctionnements sociaux et des domaines nécessitant une intervention. Les **décisions RH (c)** peuvent alors donner lieu à des **actions correctives (d)** dont les effets doivent être ultérieurement évalués. Cette logique rejoint la conception de Peretti (2024), qui considère les outils de pilotage et d'audit social comme des instruments permettant de formuler des avis et des recommandations destinées à améliorer la gestion des ressources humaines. Ainsi, le bilan social acquiert une véritable portée stratégique lorsqu'il ne demeure pas un document descriptif, mais devient un support de diagnostic, de décision, de dialogue social et d'amélioration continue.

2. Cadre analytique de l'étude

Le cadre analytique de l'étude repose sur un modèle conceptuel mettant en évidence le rôle des indicateurs du bilan social dans le diagnostic et le pilotage de la gestion des ressources humaines à PONATRA SA. Ce modèle permet de visualiser les relations entre les différentes composantes du bilan social, le diagnostic des dysfonctionnements sociaux, le pilotage de la GRH et l'amélioration potentielle du climat social et de la performance.

Figure 1 : modèle conceptuel



Source : élaboré par nos soins

3. Cadre empirique

L'étude est menée au sein de l'Office National des Transports (ONATRA SA), entreprise commerciale congolaise opérant dans le transport multimodal. Héritière de l'Office des Transports Coloniaux (OTRACO), créé en 1935, l'entreprise a connu plusieurs transformations institutionnelles dans le cadre de la réforme des entreprises publiques de 2008-2009, notamment son passage sous la dénomination de Société Commerciale des Transports et des Ports (SCTP Sarl), avant de reprendre celle d'ONATRA SA. Établi à Kinshasa, l'ONATRA SA exerce principalement dans le transport des personnes et des marchandises par voies fluviale, ferroviaire et routière, ainsi que dans les activités portuaires et les services connexes. Son organisation repose sur l'Assemblée Générale, le Conseil d'Administration et la Direction Générale, auxquels s'articulent des structures opérationnelles et fonctionnelles, dont le Département des Ressources Humaines (DRH), chargé notamment de la conception, de l'orientation et de la coordination de la gestion du personnel.

4. Positionnement épistémologique et démarche méthodologique

Toute recherche en sciences de gestion repose sur des choix épistémologiques et méthodologiques cohérents avec la nature de l'objet étudié. Selon Fekkak et Housni (2026), la recherche en sciences économiques et de gestion repose « sur une articulation entre épistémologie, philosophie et méthodologie ». Dans cette étude, le choix du paradigme, du mode de raisonnement et de l'approche méthodologique est déterminé par l'objectif

d'appréhender quantitativement les dysfonctionnements sociaux perçus par les agents et leur appréciation de l'utilité du suivi de l'information sociale à l'ONATRA SA.

4.1. Paradigme épistémologique et mode de raisonnement

La présente recherche s'inscrit dans un paradigme positiviste, dans la mesure où elle cherche à appréhender la situation sociale de l'ONATRA SA à partir de données observables, quantifiables et standardisées. Les approches positivistes et post-positivistes accordent notamment une place importante à l'observation empirique, à la mesure des phénomènes et à la confrontation des hypothèses aux données recueillies (Farsad & Moksit, 2025). Dans cette perspective, Oubouali et Elfah (2017) soulignent l'importance, en sciences de gestion, de la confrontation des fondements théoriques aux données empiriques. Le raisonnement retenu est déductif. Il consiste à mobiliser des connaissances théoriques relatives au bilan social, aux indicateurs sociaux et au pilotage de la GRH afin d'examiner leur pertinence dans le contexte particulier de l'ONATRA SA. Comme le précisent Bouyzem et Al Meriouth (2017), la déduction « consiste à partir d'une règle générale à une conclusion particulière ». Cette logique est prolongée par une démarche hypothético-déductive, dans laquelle les hypothèses sont formulées à partir du cadre théorique, puis confrontées aux données empiriques. Ouaddi, Boumediene et Orsoni (2019) présentent cette démarche comme un processus permettant de formuler des propositions, d'en déduire des conséquences observables et de les confronter à la réalité étudiée. Ainsi,

4.2. Approche et type de recherche

L'étude adopte une approche quantitative à dominante descriptive. Notre choix à cette approche répond à la volonté de mettre en évidence et de présenter les perceptions des agents à partir de données standardisées. L'objectif n'est pas d'établir une relation causale entre l'utilisation du bilan social et la performance organisationnelle, mais d'identifier les principales tendances observées dans les réponses et d'apprécier leur concordance avec les hypothèses formulées. L'analyse descriptive porte notamment sur les conditions de travail, les équipements, les absences et retards, les relations professionnelles, la rémunération, l'équité de traitement, la formation, la communication sociale, la connaissance du bilan social et la perception de son utilité.

4.3. Population et échantillon

La population d'étude est constituée des agents de l'ONATRA SA. Compte tenu des contraintes d'accessibilité au terrain, de temps et de ressources, un échantillonnage non probabiliste de convenance a été retenu. L'enquête a porté sur 85 agents, sélectionnés en fonction de leur

accessibilité et de leur disponibilité. La composition de l'échantillon prend en compte différentes caractéristiques socioprofessionnelles, notamment le sexe, l'âge, l'ancienneté et la catégorie professionnelle. Toutefois, le caractère non probabiliste de l'échantillonnage limite la généralisation statistique des résultats à l'ensemble du personnel de l'ONATRA SA. Les résultats doivent donc être interprétés comme des tendances observées au sein de l'échantillon enquêté.

4.4. Instrument et collecte des données

Les données ont été recueillies au moyen d'un questionnaire structuré comportant des questions relatives aux caractéristiques socioprofessionnelles des répondants et aux principales dimensions de la situation sociale de l'entreprise : conditions de travail, équipements, absences et retards, conflits, relations avec la hiérarchie, rémunération, équité de traitement, formation, prise en compte des préoccupations des agents, communication sociale, connaissance du bilan social et perception de son utilité.

Le recours au questionnaire permet de recueillir des informations standardisées et comparables auprès des répondants. Les données ainsi obtenues constituent la base empirique de la confrontation des hypothèses aux perceptions déclarées par les agents.

4.5. Traitement et analyse des données

Les données recueillies ont été traitées à partir des fréquences absolues et des pourcentages. Le pourcentage est calculé selon la formule :

$$P = (f / N) \times 100$$

où : P = pourcentage observé ; f = fréquence correspondant à la modalité considérée ; N = effectif total de l'échantillon ; 100 = constante de conversion en pourcentage. Pour les questions à réponses multiples, les pourcentages ne totalisent pas nécessairement 100 %.

5. Résultats

L'analyse des données recueillies auprès des 85 agents de l'ONATRA SA permet de mettre en évidence plusieurs caractéristiques de la situation sociale de l'entreprise. Les résultats sont présentés autour des principales dimensions retenues dans le cadre de l'étude : le profil des enquêtés, les conditions de travail, la rémunération et l'équité, l'absentéisme et les conflits, la formation et la prise en compte des préoccupations du personnel, ainsi que la connaissance et la perception du bilan social. L'objectif est de dégager les principaux dysfonctionnements sociaux identifiés par les agents et d'apprécier leur perception quant à l'utilité du suivi social dans le pilotage de la gestion des ressources humaines.

5.1. Profil des enquêtés

L'enquête a porté sur un échantillon de 85 agents de l'ONATRA SA, présentant une diversité en termes de sexe, d'âge, d'ancienneté et de catégorie socioprofessionnelle. La répartition selon le sexe montre une prédominance masculine : 50 agents, soit 59 %, sont des hommes, contre 35 femmes, représentant 41 % de l'échantillon. Cette configuration permet néanmoins de prendre en compte une présence féminine significative dans l'analyse des perceptions relatives à la gestion sociale.

Du point de vue de l'âge, les agents âgés de 21 à 40 ans constituent le groupe le plus représenté, avec 42 personnes, soit 49 % de l'échantillon. Ils sont suivis des agents âgés de 51 ans et plus, qui représentent 19 %, puis de ceux âgés de 41 à 50 ans, soit 18 %. Les agents de moins de 20 ans représentent 14 %. La population enquêtée présente ainsi des profils d'âge relativement diversifiés.

En ce qui concerne l'ancienneté, les agents ayant entre 6 et 10 ans de service sont majoritaires avec 41 répondants, soit 48 %. Les agents ayant entre 11 et 20 ans représentent 23 %, ceux ayant 21 ans et plus 18 %, tandis que les agents ayant moins de 5 ans d'ancienneté représentent 10 %. Cette structure indique que l'échantillon est composé, dans une proportion importante, d'agents disposant d'une expérience professionnelle leur permettant d'apprécier les pratiques sociales et les conditions de gestion du personnel au sein de l'entreprise.

Enfin, selon la catégorie socioprofessionnelle, les cadres représentent 47 % de l'échantillon, les agents de maîtrise 32 % et les agents d'exécution 21 %. La diversité des catégories représentées permet ainsi de recueillir des perceptions provenant de différents niveaux de responsabilité au sein de l'organisation.

5.2. Conditions de travail et disponibilité des équipements

Les conditions de travail constituent l'un des principaux domaines de préoccupation révélés par l'enquête. Les résultats montrent en effet un niveau élevé d'insatisfaction parmi les agents interrogés. Sur les 85 répondants, 62 agents, soit 73 %, déclarent ne pas être satisfaits de leurs conditions de travail. À l'inverse, 19 % se déclarent satisfaits et seulement 8 % très satisfaits.

Ce résultat constitue un indicateur important de la situation sociale de l'ONATRA SA. Il révèle que les conditions dans lesquelles les agents exercent leurs activités sont perçues défavorablement par une large majorité des personnes interrogées. Cette perception est renforcée par les résultats relatifs aux équipements et matériels de travail.

En effet, 59 % des enquêtés, soit 50 agents, estiment que les équipements et matériels mis à leur disposition sont insuffisants. À cela s'ajoutent 35 % des répondants qui considèrent que

ces équipements ne sont disponibles que parfois. Seuls 6 % estiment que les équipements sont suffisants. La convergence de ces deux résultats met ainsi en évidence une difficulté importante : l'insatisfaction concernant les conditions de travail s'accompagne d'une perception d'insuffisance des moyens matériels. Les résultats permettent donc d'identifier les conditions de travail et la disponibilité des équipements parmi les dimensions sociales nécessitant une attention particulière dans le diagnostic de la situation du personnel.

5.3. Rémunération et perception de l'équité

La rémunération constitue également une dimension sensible de la situation sociale observée. Les résultats indiquent que 55 % des agents interrogés, soit 47 personnes, se déclarent peu satisfaits de leur rémunération. Les agents satisfaits représentent 39 %, tandis que seuls 6 % se déclarent très satisfaits. Cette distribution montre que l'insatisfaction salariale concerne plus de la moitié des répondants. La rémunération apparaît ainsi comme une dimension importante de la perception que les agents ont de leur situation professionnelle. À cette insatisfaction s'ajoute une perception d'inégalité dans le traitement du personnel. En effet, 59 % des enquêtés, soit 50 agents, considèrent qu'il existe des inégalités dans le traitement des agents. Par ailleurs, 34 % estiment que ces inégalités existent parfois. Seuls 7 % répondent par la négative.

Les résultats font donc apparaître une double perception : d'une part, une satisfaction limitée à l'égard de la rémunération et, d'autre part, le sentiment largement partagé que le personnel n'est pas toujours traité de manière équitable. Ces deux dimensions constituent des indicateurs sociaux importants pour l'analyse de la situation du personnel et du climat social au sein de l'entreprise.

5.4. Absentéisme, retards et conflits sociaux

L'absentéisme et les retards apparaissent également parmi les phénomènes sociaux relevés par les agents. 68 % des répondants, soit 58 agents, déclarent observer fréquemment des absences ou des retards parmi les agents. Les autres réponses se répartissent entre 16 % qui jugent la situation passable, 12 % qui se déclarent très satisfaits et 4 % qui se déclarent insatisfaits. La fréquence déclarée des absences et des retards constitue ainsi un indicateur de dysfonctionnement social à prendre en considération dans l'analyse de la gestion des ressources humaines. Elle renseigne sur une situation qui peut affecter l'organisation du travail et nécessite, dans une perspective de pilotage social, un suivi régulier. Les relations conflictuelles constituent une autre dimension de la situation sociale. Selon les réponses recueillies, 49 % des agents déclarent que les conflits entre les agents ou avec la hiérarchie surviennent parfois. Par ailleurs, 18 % estiment qu'ils surviennent souvent, 21 % rarement et 12 % jamais. Ces données

montrent que les conflits ne sont pas absents de l'environnement professionnel. Même si la modalité « parfois » est majoritaire, l'existence de réponses indiquant des conflits fréquents montre que cette dimension mérite également d'être intégrée au diagnostic social. Il convient toutefois de relever que les relations entre agents et responsables sont globalement jugées bonnes par 59 % des répondants, contre 20 % qui les jugent mauvaises et 15 % très mauvaises. Cette coexistence entre une perception majoritairement positive des relations hiérarchiques et l'existence de situations conflictuelles montre que le climat social de l'entreprise présente une réalité nuancée.

5.5. Formation, prise en compte des préoccupations et communication

Les résultats relatifs à la formation font ressortir une fréquence limitée des actions de formation. 59 % des agents interrogés déclarent que les formations sont rarement organisées. Cette proportion est suivie de 25 % qui déclarent en bénéficier parfois, tandis que 12 % affirment ne jamais recevoir de formation et 4 % sont sans avis. Cependant, lorsqu'ils évaluent l'effet des formations reçues sur leur travail, les résultats sont relativement favorables. Ainsi, 31 % des enquêtés considèrent que les formations améliorent beaucoup leur travail et 40 % estiment qu'elles l'améliorent un peu. À l'inverse, 13 % répondent « non » et 16 % considèrent qu'elles n'améliorent pas du tout leur travail. Ces résultats mettent donc en évidence une situation particulière : alors que les agents reconnaissent globalement l'utilité des formations lorsqu'elles sont reçues, leur fréquence demeure limitée. La formation apparaît ainsi comme une dimension susceptible d'être davantage suivie dans le cadre de la gestion sociale. La prise en compte des préoccupations des agents constitue une autre difficulté importante. 54 % des répondants déclarent que leurs préoccupations ne sont jamais prises en compte par la direction, tandis que 41 % estiment qu'elles sont rarement prises en compte. Seuls 5 % déclarent qu'elles sont souvent prises en compte. Cette perception est complétée par les résultats relatifs à la communication des informations concernant la gestion du personnel. 41 % des enquêtés déclarent que ces informations sont rarement communiquées aux agents et 25 % affirment qu'elles ne le sont jamais. Seuls 29 % considèrent qu'elles sont souvent communiquées et 5 % qu'elles le sont toujours. Les résultats mettent ainsi en évidence une faiblesse de la circulation de l'information sociale et de la prise en compte des préoccupations exprimées par les agents. Ces éléments sont particulièrement importants dans une perspective de pilotage social, puisque l'information produite sur la situation du personnel doit pouvoir être communiquée et utilisée dans les échanges entre les différentes parties prenantes de l'entreprise.

5.6. Connaissance et perception du bilan social

Un résultat particulièrement significatif concerne la connaissance du bilan social par les agents. Alors que cet outil constitue l'objet central de l'étude, 66 % des personnes interrogées déclarent ne jamais en avoir entendu parler au sein de l'entreprise. Seuls 34 % affirment connaître cet outil. Ce faible niveau de connaissance constitue un constat important. Il traduit une diffusion limitée du bilan social auprès des agents interrogés et révèle un écart entre l'existence potentielle d'un outil de suivi social et sa connaissance par les principaux acteurs concernés.

Cependant, ce constat doit être mis en relation avec les perceptions des agents concernant le suivi des problèmes sociaux. Malgré leur faible connaissance du bilan social, 79 % des enquêtés considèrent que le suivi des problèmes sociaux des agents est important pour l'entreprise. Seuls 12 % lui accordent une importance moyenne, tandis que 7 % le considèrent sans importance et 2 % lui accordent une faible importance. Cette perception est renforcée par la réponse à la question relative à l'amélioration des conditions de travail. 75 % des agents estiment que le suivi des problèmes sociaux peut contribuer à améliorer les conditions de travail. Par ailleurs, 24 % répondent « peut-être » et seulement 1 % répond par la négative. Ces résultats font ressortir un paradoxe particulièrement significatif pour l'analyse : les agents connaissent peu le bilan social, mais accordent une importance élevée au suivi des problèmes sociaux et reconnaissent largement son potentiel d'amélioration des conditions de travail. Autrement dit, la faible connaissance de l'outil ne signifie pas une absence d'intérêt pour la fonction qu'il est susceptible de remplir.

4.7. Perception du bilan social et performance de l'ONATRA SA

La dernière dimension concerne directement la perception des agents quant à la contribution du bilan social à la performance de l'entreprise. Les résultats montrent que 44 % des enquêtés considèrent que l'utilisation régulière du bilan social peut améliorer la performance de l'ONATRA SA. Par ailleurs, 38 % estiment que cette amélioration est possible dans certaines circonstances. Enfin, 16 % déclarent ne pas savoir. Ainsi, 82 % des répondants se situent dans une perception favorable ou conditionnellement favorable de la contribution du bilan social à la performance de l'entreprise. Ce résultat ne permet pas d'établir une relation causale entre l'utilisation du bilan social et la performance organisationnelle, mais il met en évidence une perception largement positive de son utilité potentielle.

Cette perception est également cohérente avec le résultat selon lequel 64 % des agents sont tout à fait d'accord avec l'idée qu'une bonne gestion sociale peut réduire les conflits et améliorer le climat de travail, tandis que 35 % se déclarent d'accord. Seuls 4 % ne partagent pas cette

opinion. Dans l'ensemble, les résultats mettent donc en évidence plusieurs dysfonctionnements sociaux au sein de l'ONATRA SA, notamment l'insatisfaction relative aux conditions de travail, l'insuffisance perçue des équipements, l'insatisfaction salariale, la perception d'inégalités, la fréquence des absences et retards, la faible fréquence des formations, la prise en compte limitée des préoccupations du personnel et la faiblesse de la communication interne. Parallèlement, les agents manifestent une forte attente à l'égard du suivi des problèmes sociaux et perçoivent favorablement la contribution potentielle d'une gestion sociale structurée à l'amélioration des conditions de travail et de la performance de l'entreprise. Ces résultats fournissent ainsi une base empirique permettant d'examiner les deux hypothèses de l'étude : la première relative à la capacité du bilan social à identifier les principaux dysfonctionnements sociaux et la seconde relative à la contribution potentielle d'une utilisation structurée des indicateurs sociaux au pilotage de la gestion des ressources humaines, au dialogue social et à l'amélioration des conditions de travail.

6. Discussion des résultats

Les résultats mettent en évidence plusieurs difficultés relatives aux conditions de travail, aux équipements, à la rémunération, à l'absentéisme, aux relations professionnelles et à la formation. Ils révèlent également un décalage entre la faible connaissance du bilan social et l'importance accordée au suivi des problèmes sociaux.

6.1. Des dysfonctionnements sociaux correspondant aux dimensions du bilan social

Les réponses recueillies mettent en évidence plusieurs difficultés sociales. Ainsi, 73 % des agents se déclarent insatisfaits de leurs conditions de travail et 59 % jugent les équipements et matériels insuffisants. La rémunération constitue également une source de préoccupation : 55 % des répondants se déclarent peu satisfaits de leur rémunération et 59 % perçoivent des inégalités de traitement. Par ailleurs, 68 % déclarent observer fréquemment des absences ou des retards, tandis que 49 % indiquent que les conflits surviennent parfois. La faible fréquence de la formation, signalée par 59 % des enquêtés, complète ce tableau. Ces résultats montrent que les difficultés déclarées couvrent plusieurs dimensions habituellement appréhendées par l'information sociale. Le bilan social peut, dans cette perspective, constituer un cadre structurant pour regrouper et suivre ces informations.

H1 est donc soutenue dans une acception limitée : les perceptions des agents mettent bien en évidence des dysfonctionnements correspondant aux principales dimensions couvertes par le bilan social.

6.2. Le paradoxe entre connaissance du bilan social et demande d'information sociale

L'un des résultats les plus significatifs réside dans le contraste entre la faible connaissance du bilan social et l'importance accordée au suivi des problèmes sociaux. 66 % des agents déclarent ne pas connaître le bilan social, alors que 79 % considèrent le suivi des problèmes sociaux important et 75 % estiment qu'il peut contribuer à améliorer les conditions de travail. Ce décalage suggère moins une absence de préoccupation sociale qu'une faible appropriation des instruments susceptibles de structurer l'information sociale. Cette interprétation est confortée par les résultats relatifs à la communication : 41 % des agents déclarent que les informations relatives à la gestion du personnel sont rarement communiquées et 25 % qu'elles ne le sont jamais. De plus, 54 % estiment que leurs préoccupations ne sont jamais prises en compte et 41 % qu'elles le sont rarement. Ainsi, la portée du bilan social dépendrait non seulement de la production des indicateurs, mais également de leur accessibilité, communication et appropriation par les acteurs.

6.3. Bilan social et dialogue social

Les résultats montrent que l'information sociale doit être mise en relation avec le dialogue social. Si 59 % des agents jugent bonnes leurs relations avec leurs responsables, 49 % déclarent que les conflits surviennent parfois et 18 % souvent. Parallèlement, la prise en compte des préoccupations du personnel demeure faible. Dans ce contexte, le bilan social peut être envisagé comme un support informationnel du dialogue social, en regroupant des données relatives aux effectifs, à la rémunération, à la formation, aux conditions de travail et aux relations professionnelles. Il peut ainsi contribuer à objectiver les discussions, à condition que les informations produites soient effectivement communiquées et discutées avec les acteurs concernés.

6.4. Une contribution potentielle à la performance à interpréter avec prudence

Les perceptions recueillies sont également favorables à une contribution potentielle du bilan social à la performance : 44 % des agents estiment que son utilisation régulière peut améliorer la performance de l'ONATRA SA et 38 % considèrent que cette amélioration est possible dans certaines conditions. Par ailleurs, 64 % se déclarent tout à fait d'accord et 35 % d'accord avec l'idée qu'une bonne gestion sociale peut contribuer à réduire les conflits et à améliorer le climat de travail. Ces résultats doivent toutefois être interprétés avec prudence. Ils traduisent une perception favorable de la contribution potentielle du suivi social, et non un effet démontré du bilan social sur la performance. Dans cette perspective, la contribution potentielle du bilan social peut être représentée par la chaîne suivante : Indicateurs sociaux → diagnostic →

décision RH → action corrective → évaluation. Le bilan social fournit alors une base informationnelle susceptible d'éclairer le diagnostic et la décision ; son efficacité dépend ensuite de la capacité de l'organisation à transformer cette information en actions et à en évaluer les effets.

H2 est ainsi partiellement soutenue. Les résultats montrent que les agents perçoivent favorablement le suivi structuré des problèmes sociaux et son potentiel d'amélioration des conditions de travail et du climat social.

7. Implications managériales et recommandations

Les résultats de l'enquête mettent en évidence plusieurs difficultés perçues par les agents de l'ONATRA SA : insatisfaction à l'égard des conditions de travail (73 %), insuffisance des équipements (59 %), faible satisfaction concernant la rémunération (55 %), perception d'inégalités de traitement (59 %), fréquence des absences ou retards (68 %) et faible fréquence des formations (59 %). Ils révèlent également une faible prise en compte des préoccupations du personnel et une communication insuffisante des informations relatives à la gestion des ressources humaines. Ces constats appellent des mesures permettant de renforcer le suivi et le pilotage de la situation sociale.

7.1. Institutionnaliser le bilan social

L'ONATRA SA pourrait instituer l'élaboration régulière d'un bilan social regroupant les principaux indicateurs relatifs à l'emploi, à la rémunération, aux conditions de travail, à la formation, à l'absentéisme et aux relations professionnelles. Sa production périodique permettrait de suivre l'évolution de la situation sociale et de disposer d'une base structurée pour orienter les décisions de la DRH.

7.2. Mettre en place un système permanent d'information sociale

La DRH devrait organiser la collecte, la mise à jour et la fiabilisation des données sociales. Les indicateurs prioritaires devraient être définis, leurs sources identifiées et leur actualisation confiée aux services concernés. Cette organisation permettrait de disposer d'informations régulières sur l'absentéisme, les mouvements du personnel, la formation, la rémunération et les conditions de travail.

7.3. Formaliser le traitement des préoccupations du personnel

Les résultats montrent que 54 % des agents déclarent que leurs préoccupations ne sont jamais prises en compte et 41 % qu'elles le sont rarement. Il serait donc pertinent de mettre en place un mécanisme formalisé de remontée, d'enregistrement, de traitement et de suivi des

préoccupations du personnel. Chaque préoccupation devrait pouvoir faire l'objet d'une réponse et, lorsque cela est nécessaire, d'une action corrective.

7.4. Renforcer la communication sociale et le dialogue interne

La communication des informations relatives à la GRH devrait être rendue plus régulière, accessible et compréhensible. Cette mesure est particulièrement importante puisque 66 % des agents déclarent ne pas connaître le bilan social. La communication de ses principaux résultats, lorsqu'il sera institutionnalisé, pourrait favoriser son appropriation et renforcer le dialogue entre la direction, la DRH et le personnel.

7.5. Examiner la rémunération et l'équité interne

La faible satisfaction concernant la rémunération (55 %) et la perception d'inégalités de traitement (59 %) justifient un diagnostic de l'équité interne. Celui-ci devrait examiner la cohérence entre fonctions, responsabilités, niveaux de rémunération et avantages accordés, afin d'identifier les écarts et, lorsque cela est nécessaire, de déterminer les mesures correctives appropriées.

7.6. Améliorer les conditions de travail et la formation

Enfin, les niveaux d'insatisfaction observés justifient un plan d'amélioration ciblé sur les équipements, les conditions matérielles de travail et la formation. Les besoins prioritaires devraient être identifiés à partir des indicateurs sociaux et faire l'objet d'un suivi périodique permettant d'apprécier l'évolution de la situation.

Conclusion

Cette étude avait pour objectif d'analyser la contribution potentielle du bilan social au diagnostic et au pilotage de la gestion des ressources humaines à l'ONATRA SA, à partir des dysfonctionnements sociaux déclarés par les agents et de leurs perceptions du suivi de l'information sociale. Fondée sur un paradigme positiviste, une démarche hypothético-déductive et une approche quantitative à dominante descriptive, elle a porté sur 85 agents interrogés au moyen d'un questionnaire structuré. Les résultats mettent en évidence plusieurs difficultés sociales perçues par les agents, notamment l'insatisfaction à l'égard des conditions de travail (73 %), l'insuffisance des équipements (59 %), la faible satisfaction à l'égard de la rémunération (55 %), les perceptions d'inégalités de traitement (59 %), ainsi que la fréquence déclarée des absences et retards (68 %). La formation apparaît également comme une préoccupation, 59 % des agents estimant qu'elle est rarement organisée. Ces résultats montrent que plusieurs dimensions de la situation sociale peuvent être structurées et suivies au moyen

d'indicateurs sociaux. L'un des principaux apports de cette recherche réside dans la mise en évidence du décalage entre la faible connaissance du bilan social et l'importance accordée au suivi des problèmes sociaux. En effet, 66 % des agents déclarent ne pas connaître le bilan social, alors que 79 % considèrent le suivi des problèmes sociaux important et 75 % estiment qu'il pourrait contribuer à améliorer les conditions de travail. L'étude montre ainsi l'intérêt potentiel d'une information sociale structurée pour alimenter le diagnostic, orienter les décisions RH et suivre les actions correctives. Elle met également en évidence la nécessité de renforcer la communication et l'appropriation des données sociales par les agents et les responsables. Toutefois, ces résultats doivent être interprétés à la lumière de plusieurs limites. L'échantillon de 85 agents a été constitué selon une méthode non probabiliste de convenance, ce qui limite la généralisation des résultats à l'ensemble du personnel de l'ONATRA SA. De plus, l'analyse repose principalement sur des fréquences et des pourcentages et mesure des perceptions déclarées. Ces limites ouvrent plusieurs perspectives de recherche. Des travaux ultérieurs pourraient porter sur l'analyse longitudinale des indicateurs sociaux de l'ONATRA SA, sur la comparaison entre différentes catégories professionnelles ou unités organisationnelles, ou encore sur l'étude de la relation entre les indicateurs sociaux, les pratiques de GRH et la performance organisationnelle. Des recherches futures pourraient enfin mobiliser des échantillons plus larges et des méthodes statistiques explicatives afin d'approfondir ces relations. Ainsi, notre recherche apporte un éclairage empirique sur les perceptions des agents et sur les domaines sociaux susceptibles d'être intégrés dans un dispositif de pilotage RH à l'ONATRA SA. Elle suggère que la valeur du bilan social ne réside pas uniquement dans la production d'informations, mais dans la capacité de l'organisation à transformer ces informations en diagnostics, décisions, actions correctives et évaluations.

Références

- Bendarkawi, A. (2022). Méthodes mixtes et paradigme pragmatique en sciences de gestion : un essai de réflexion épistémologique et méthodologique. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 5(2), 626–649.
- Bodet, C. & Picard, D. (2006). Le Bilan Sociétal : de la prise en compte des intérêts contradictoires des parties prenantes à la responsabilité sociétale. *Développement durable et territoires*, Dossier 5.
- Bouhadid, L. & Aichi, K. (2015). Le rôle du bilan social dans l'élaboration du tableau de bord social au sein de l'entreprise industrielle : étude de cas de l'entreprise du ciment Batna. *DIRASSAT Journal Economic Issue*, 6(1).
- Bouyzem, M. & Al Meriouth, Y. (2017). La recherche en sciences de gestion : étapes, paradigmes épistémologiques et justification de la connaissance. *Revue Économie, Gestion et Société*, (14), 1–17.
- Caillé-Talon, N. (1984). Bilan social et indicateurs sociaux internes aux organisations publiques. *Politiques et management public*, 2(2), 63–107.
- Cohen-Haegel, A. (2010), *Toute la fonction Ressources Humaines*, 2^e éd., Paris, Dunod.
- Comhaire, P. et al. (1996), *Bilan social*, Paris, Ministère de l'Économie.
- Farsad, M. E. & Moksit, I. (2025). Quelle conception de méthodologie de recherche appropriée en sciences de gestion : positionnement épistémologique et approche de recherche. *Revue Internationale de la Recherche Scientifique et de l'Innovation*, 3(3).
- Fekkak, A. & Housni, S. (2026). Épistémologie et méthodologie de la recherche : enquête qualitative menée auprès des doctorants en sciences économiques et de gestion. *International Scientific Journal of Cognitive Sciences*, (17), 153–176.
- Grasser, B. & Noel, F. (2014), *Ressources humaines*, 2^e éd., Paris, Vuibert.
- Guerrero, S. (2019), *Les outils des RH : les savoir-faire essentiels en GRH*, 4^e éd., Paris, Dunod.
- Guillot-Soulez, C. (2016), *La gestion des ressources humaines*, 9^e éd., Paris, Lextenso Éditions.
- Hadji, S. B. & Amor, I. (2022), *Bilan social*, Projet de fin d'études, Département des Sciences Économiques et de Gestion, Institut Supérieur des Études Technologiques de Médenine, Tunisie.
- Herrbach, O., Mignonac, K. & Richebé, N. (2009), *Les ressources humaines de A à Z*, Paris, Dunod.
- Igalens, J. & Peretti, J.-M. (2016), *Audit social : meilleures pratiques, méthodes, outils*, Paris, Eyrolles.

- Imbert, J. (2007), *Les tableaux de bord RH : construire, mettre en œuvre et évaluer le système de pilotage*, Paris, Éditions d'Organisation.
- Leroux, E. & Pupion, P.-C. (2012). Bilan social et personnel à l'épreuve de la nouvelle gouvernance des universités. *Management & Avenir*, 2012, 252–271.
- Martory, B. & Crozet, D. (2016), *Gestion des ressources humaines : pilotage social et performances*, 9^e éd., Paris, Dunod.
- Masumbuko, J. B. (2025). Sur la performance des entreprises publiques congolaises après la réforme de 2008 : cas de la DGDA, de l'OCC, de l'OGEFREM et de la SONAS. *Global Scientific Journals*, 13, 422–435.
- Maury, S. (2016), *La GRH dans la fonction publique*, Paris, Direction de l'information légale et administrative.
- Mossi Sezene, G. (2024). Problématique de la contre-performance des entreprises publiques transformées en sociétés commerciales en RDC. *Mouvements et Enjeux Sociaux – Revue Internationale des Dynamiques Sociales*, (132), 149–155.
- Ouaddi, A., Boumediene, A. & Orsoni, J. (2019). Une tentative de revisiter la démarche scientifique en sciences de gestion (An attempt to revisit scientific approach in management science). *SSRN Electronic Journal*.
- Oubouali, Y. & Elfah, S. (2017). Méthodologie et épistémologie en sciences de gestion. *International Journal of Economics & Strategic Management of Business Process*, 10, 23–28.
- Peretti, J.-M. (2013), *Ressources humaines*, 14^e éd., Paris, Vuibert.
- Peretti, J.-M. (2024), *Ressources humaines*, 19^e éd., Paris, Vuibert.
- Ramdi, S. & El Alami, D. (2023). Quels indicateurs pour un pilotage efficace des ressources humaines ? *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics (IJAFAME)*, 4(1–2).
- République démocratique du Congo. (2008), Loi n° 08/007 du 7 juillet 2008 portant dispositions générales relatives à la transformation des entreprises publiques, *Journal officiel de la République démocratique du Congo*, 49^e année, numéro spécial, 12 juillet 2008, pp. 5-8.
- République française. (1977), Loi n° 77-769 du 12 juillet 1977 relative au bilan social de l'entreprise, *Journal officiel de la République française*, 13 juillet 1977.
- St-Onge, S. et al. (2017), *Relever les défis de la gestion des ressources humaines*, 5^e éd., Chenelière.