
Paris, le 22 mars 2011

Bilan Social des Entreprises

Guide pratique d'utilisation pour les équipes syndicales

Le bilan social est un document extrêmement utile pour une équipe syndicale. Beaucoup de renseignements sont collectés sur de nombreux sujets : l'emploi, le temps de travail, les conditions de travail, la formation, la sécurité ...

Mais souvent ces éléments sont tellement nombreux qu'ils nuisent à la compréhension et ce document finit au fond d'un tiroir sans être utilisé.

Ce guide a pour objectif de mettre en avant les éléments les plus pertinents du bilan social pour l'action syndicale, la manière de les analyser, de les suivre et de les compléter.

Rappels règlementaires

- ❑ Le seuil qui rend obligatoire l'établissement d'un bilan social est de 300 salariés. Mais rien n'empêche, sinon la volonté de l'employeur, d'en établir un, - même allégé -, en dessous de cet effectif. Le bilan social est à cet égard un « tableau de bord social » au même titre que ceux existants pour la gestion financière. C'est aussi utile pour l'employeur que pour les représentants du personnel.
- ❑ Le bilan social est soumis à consultation du CE. Cette consultation doit s'effectuer avant fin avril. (S'il y a plusieurs établissements fournissant un BS, l'avis du CCE doit être donné au plus tard au 30 juin).
- ❑ Comme pour toute consultation du CE, les membres doivent en avoir communication au moins 15 jours avant la demande de formulation de l'avis.
- ❑ Après l'avis du CE, le bilan social éventuellement corrigé est à la disposition des salariés.
- ❑ Les indicateurs fournis concernent l'**emploi** (effectifs, travailleurs extérieurs, embauches, départs, promotions, chômage, handicapés, absentéisme), **les rémunérations et charges accessoires** (montant, hiérarchie, mode de calcul, charges accessoires, charge salariale globale, participation), **la santé et la sécurité** (AT, répartition des AT, maladies professionnelles, CHSCT, dépenses de sécurité), **les autres conditions de travail** (durée et aménagement du temps de travail, organisation, conditions physiques, transformation de l'organisation, dépenses, médecine du travail, inaptitude), **la formation** (FPC, congés formation, apprentissage), **les relations professionnelles** (IRP, information et communication, différents concernant l'application du droit), **les autres conditions de vie** (activités sociales, autres charges sociales).
- ❑ Le bilan social présente les indicateurs sur 3 années successives.

Références CT L2323-68 à L2323-77 et R2323-17.

Recommandations générales

- ☐ **Sélectionner quelques indicateurs.** Suivre tous les indicateurs a peu d'intérêt. L'objectif est de déterminer ceux qui peuvent montrer la stratégie de l'entreprise sur le long terme, et le résultat du travail syndical sur l'évolution sociale de l'entreprise. Quinze à vingt indicateurs sont en général suffisants.
- ☐ **Déterminer des ratios pertinents.** Certains éléments, fournis isolément, nécessitent d'être comparés entre eux pour apporter un éclairage particulier sur l'organisation sociale de l'entreprise.
- ☐ **Suivre sur la durée.** Le BS donne les trois dernières années, or une entreprise qui évolue doit être regardée sur bien plus longtemps. Les indicateurs étant calculés quasiment toujours de la même manière, analyser avec un tableur une quinzaine de données et deux trois ratios sur dix ou quinze ans est facile et révélateur.
- ☐ **Réclamer des éléments complémentaires.** Il n'y a pas de règles précises s'imposant à l'employeur dans la fourniture des données qui permettraient de fournir un modèle universel d'analyse. L'employeur a des indicateurs obligatoires et des choix pour d'autres. Les regroupements des catégories sociales peuvent différer suivant les chapitres. Cela ne facilite pas l'analyse. Le CE devant formuler un avis motivé, il est donc tout à fait possible de réclamer à l'employeur une présentation qui corresponde réellement à la situation de l'entreprise et/ou à des points particulièrement importants pour nous.
- ☐ **Ne pas oublier les autres rapports fournis par l'employeur.** Chaque structure DP, CE, CHSCT, Commission Formation a ses documents et ses prérogatives. On y retrouve aussi souvent les mêmes militants ! La capacité de croiser les informations et de les centraliser est un atout considérable. Utilisons-le !
- ☐ **Un indicateur ne peut tout révéler.** Il est nécessaire de le recouper avec d'autres pour confirmer une tendance apparente. En particulier le rapport économique de l'expert doit s'appuyer sur le bilan social. A nous d'interroger l'expert pour qu'il puisse orienter son étude sur les tendances qui nous apparaissent dans le suivi des bilans sociaux et le recouplement avec nos pratiques de terrain.

Exemple de tableau de suivi pluriannuel

		A	A+1	A+2	A+3	A+4	A+5	A+6	A+7
1	Effectifs au 31/12								
2	Effectif H au 31/12								
3	Effectif F au 31/12								
4	Effectif moyen pondéré								
5	Nb mensuel temporaires								
6	Effectif calculé (4+5)								
7	Différentiel (6-1)								
8	Jeunes <25 ans								
9	Démissions et licenciements								
10	Nb TH								
11	Nb J absences								
12	Taux fréquence AT								
13	Taux gravité AT								
14	Salaire moyen Cadres								
15	Salaire moyen AM								
16	Salaire moyen autres collaborateurs								
17	Nb de promotions								
18	% promotions (17/1)								
19	% Formation								

Exemple d'un tableau sous Excel, simple à remplir chaque année, avec 16 indicateurs et 3 calculés.

Les grands chapitres

- ☐ **L'emploi.** C'est sans doute le plus important des chapitres. On y trouve l'évolution des effectifs, la structure en catégories, le personnel précaire, la courbe démographique, le taux de départs, l'absentéisme, le handicap, l'évolution professionnelle. Sur une dizaine d'années, ces éléments caractérisent la transformation de l'entreprise et peuvent permettre de deviner son futur.
Les ruptures de courbe sont annonciatrices de proches changements. Par exemple ; la fin brutale de l'embauche des jeunes, l'augmentation forte du travail précaire, peuvent laisser présager à court terme un PSE ou un regroupement avec une autre société alors que rien n'est annoncé par ailleurs. De même une augmentation de l'absentéisme de courte durée peut illustrer un dialogue social dégradé et/ou un mal-être important.
- ☐ **La rémunération.** C'est l'évolution de la rémunération par catégorie qui est intéressante en particulier si la différence est faite entre hommes et femmes. Les résultats des interventions syndicales sur l'égalité se mesurent en particulier sur cet indicateur.
D'autres indicateurs sont examinés dans le rapport de l'expert-comptable (participation, intéressement, frais de personnel / valeur ajoutée) et sont utiles aussi dans le cadre d'une grande série. Ce ne sont pas ces indicateurs à privilégier, dans un premier temps, dans le BS.
- ☐ **Santé et sécurité au travail.** Là aussi la plupart des indicateurs sont analysés par le CHSCT dans le rapport annuel de l'entreprise. C'est aux représentants du CHSCT de suivre tous ces indicateurs sur une durée longue. Il n'est pas inutile de suivre par contre le nombre d'AT en le comparant à l'évolution des effectifs et du travail précaire. La charge de travail a pour conséquence l'augmentation systématique des AT.
- ☐ **Autres conditions de travail.** Chapitre important également, car on y trouve la durée du travail, les temps partiels, les aménagements du temps de travail, les horaires atypiques. D'autres éléments comme les dépenses d'amélioration sont à suivre par le CHSCT
- ☐ **Formation.** Tous les éléments fournis sont discutés lors de l'information consultation sur le plan de formation. Mais l'évolution du pourcentage sur une durée longue montre la volonté ou pas de professionnaliser le personnel.
- ☐ **Les relations professionnelles.** Le nombre de réunion de DP n'a pas grand intérêt, ni de savoir quels syndicats sont présents au CE. A priori, on le sait ! Par contre l'évolution du nombre d'actions en justice par les salariés pour respecter leur droit n'est pas inutile.

☐ **Les propositions d'indicateurs à suivre.**

1. **Effectif total au 31/12 :** Cet indicateur donne la « photographie » du nombre de salariés présents à cette date, quelque soit la nature du contrat (CDD, CDI, apprentis, stagiaires, temps partiels etc..). Suivi sur plusieurs années et pas seulement trois, cet indicateur indique l'évolution des effectifs en fonction de l'activité économique. Compte tenu qu'il doit être précisé la répartition en grandes catégories professionnelles, l'évolution de la structuration des emplois est intéressante sur une longue période. Par exemple, une diminution tendancielle des emplois de base pourrait indiquer un recours accru à la sous-traitance et à des externalisations. La limite de cet indicateur se trouve dans la date d'examen, car pour certaines entreprises c'est un moment de surcroît d'activité économique qui ne reflète pas la vie le reste de l'année. Néanmoins suivi sur une longue période, il devient pertinent, y compris pour analyser ce moment.

Exemple d'un tableau sous Excel plus élaboré, avec un onglet effectif au 31/12, indiquant les catégories de l'entreprise. Le pourcentage des femmes dans chaque catégorie (F/Total%) dans son évolution et dans sa répartition est calculé et évidemment à suivre. On peut le visualiser sous forme de graphe.

Ce type d'onglet, lorsque l'on maîtrise un peu les tableurs, est intéressant pour des indicateurs structurellement plus complexes comme le 2, le 3, le 4, le 6, le 9, le 12, le 13, le 17.

	Cadres				AM				Employés Ouvriers			Total			
	H	F	%F	Total	H	F	%F	Total	H	F	%F	H	F	%F	Total
A															
A+1															
A+2															
A+3															
A+4															
A+5															

2. **Effectif mensuel moyen de l'année.** Cet indicateur complète utilement le précédent car il « lisse » les périodes d'activité intenses ou non. Il s'agit des salariés en CDI et des emplois à taux plein. Par exemple un salarié partant au 30 juin et non remplacé compte pour 0.5.
La comparaison entre l'effectif au 31/12 et celui-ci par grande catégorie donne une certaine idée de la précarité. Ce différentiel peut devenir un troisième indicateur à suivre.

3. **Répartition de l'effectif par sexe au 31/12.** On retrouve cet indicateur dans le rapport de situation comparée mais sur une seule année. (Si l'indicateur 1 comprend déjà la répartition H/F celui-ci devient inutile). L'évolution des catégories est révélatrice de l'évolution professionnelle des femmes dans l'entreprise. La discrimination sexuelle peut s'y révéler.
4. **Répartition par âge au 31/12.** Il doit y avoir au minimum quatre tranches d'âge dont celle des moins de 25 ans. A suivre attentivement en particulier la première tranche qui montre ou pas la volonté de l'entreprise d'embaucher les jeunes, et donc de se projeter dans l'avenir. A suivre également les tranches « seniors » à partir de 45 ans.
5. **Nombre de contrats d'apprentissage conclus dans l'année.** Même remarque que pour la tranche d'âge des moins de 25 ans. A demander en particulier la situation des salariés en fin de période. S'ils sont embauchés, c'est plutôt une bonne chose mais s'ils ne le sont pas, ce n'est sans doute qu'une méthode pour obtenir des salariés à bas prix.
6. **Nombre moyen mensuel de salariés temporaires.** En additionnant cette donnée à l'indicateur 2, cela donne le besoin réel permanent de salariés de l'entreprise en fonction de l'évolution économique. En effet le travail ne peut pas s'effectuer sans un minimum de salariés quelque soit la volonté de l'employeur ! Si tous les deux baissent, cela doit confirmer les inquiétudes ressenties sur le terrain ! Si cet indicateur grimpe brutalement alors que l'effectif CDI stagne ou baisse, des questions sur la stratégie de l'entreprise à court terme sont à poser immédiatement (cession, restructuration, fusion sont des hypothèses envisageables). Le recours à l'expert-comptable du CE doit être envisagé.
7. **Durée moyenne des contrats de travail temporaires.** Cet indicateur peut utilement compléter le précédent en particulier avec la constatation d'un allongement de la durée des contrats.
8. **Nombre de démissions et nombre de licenciements.** Ces deux indicateurs donnés par grande catégorie sont évidemment à suivre. Il faut interpeller l'employeur si une évolution à la hausse est constatée pour obtenir plus de précisions.
9. **Nombre de salariés promus dans l'année dans une catégorie supérieure.** Cet indicateur doit être donné par grande catégorie mais par forcément avec la répartition H/F, et c'est dommage. Dans ce cas, il faut essayer de l'obtenir. Le constat de l'évolution différente par catégorie est un révélateur de discriminations.
10. **Nombre de travailleurs handicapés au 31 mars de l'année considérée.** Image du volontarisme ou pas de l'entreprise de considérer les TH comme des salariés comme les autres. Ne pas oublier que la déclaration annuelle sur l'emploi des travailleurs handicapés doit être fourni au CE, ou à défaut aux DP (article R 5212-4 du Code du travail)

11. **Nombre de journées d'absence.** Cet indicateur ne prend pas en compte les conflits sociaux. En le divisant par l'indicateur 2, on obtient un ratio plus intéressant lié à l'effectif CDI et qui donne une bonne idée de l'absentéisme. Ce point doit être discuté au CHSCT. Il faut y sensibiliser nos représentants.
12. **Répartition des absences pour maladie selon leur durée.** Les tranches de durée sont au choix de l'employeur (ou de nos demandes pressantes !). Les petites durées peuvent révéler un mal être au travail, des problèmes de management. Des demandes de précisions sur les services, activités, concernés sont à demander pour affiner.
13. **Grille des rémunérations.** Cet indicateur obligatoire doit comporter au moins 6 tranches. Cela donne des idées sur l'évolution des salaires par catégories mais ne révèle pas tout. Tout une part des revenus n'apparaît pas dans le bilan social : les avantages en nature, les stocks options, l'abondement de l'épargne salariale. L'expert-comptable peut obtenir des renseignements plus précis que ces moyennes.
14. **Montant global des dix rémunérations les plus élevées.** Même remarque que précédemment.
15. **Taux de fréquence des AT.** Cet indicateur est aussi à comparer avec ceux de la profession.
16. **Taux de gravité.** Même remarque.
17. **Nombre de salariés employés à temps partiels entre 20 et 30 heures.** Indicateur donné par grande catégorie. S'il n'est pas donné la répartition H/F, le compléter par le rapport de situation comparée.
18. **Pourcentage de la masse salariale consacrée à la formation.** C'est la volonté « d'investir » dans le personnel qui est mesurée ! A comparer aussi avec la profession.

Conclusions

Les indicateurs proposés sont en nombre restreint et donc peuvent plus facilement être suivis par des équipes syndicales peu habituées. C'est le minimum utile et pertinent. Mais cela ne veut pas dire que d'autres sont inutiles !

La meilleure méthode est de les rentrer chaque année dans un tableur et ainsi de les suivre sur une très longue période. Le tableur permet aussi de réaliser des graphiques qui rendent certaines données plus lisibles.

Le Bilan Social est un document de synthèse élaboré par l'employeur mais que nous devons faire évoluer dans chaque entreprise pour le rendre utile à notre action syndicale. Des demandes sont à élaborer pour que les catégories soient établies de manière cohérente et similaire sur tout le document, pour que des éléments soient plus détaillés.

L'étude du Bilan Social doit être un moment d'intervention syndicale pour exiger des explications sur les évolutions constatées et pour demander des études complémentaires sur un service, une catégorie lorsque des anomalies apparaissent.

Le groupe ressources de l'URI peut vous aider sur la prise en charge de l'étude du Bilan Social dans chacune de ces étapes et vous aider à réaliser les outils de suivi.

Remarque : il y a dans l'entreprise plusieurs autres documents qui sont également utiles aux représentants du personnel et qui sont à croiser par l'organisation syndicale : Le bilan social, le RSC H/F, le rapport annuel au CHSCT, le rapport de la médecine du travail, la déclaration annuelle sur l'emploi des personnes handicapées, le rapport de l'expert comptable et le plan de formation, sans oublier les informations trimestrielles au CE sur l'activité économique et l'emploi.

Peu de pays permettent d'obtenir autant de renseignements sur une entreprise et sa politique. Sachons les utiliser !