

Chapitre 7

Contrôle de gestion sociale et management des ressources humaines

Exercice 07.01

1. Connectez-vous sur le site www.demarchecompetence.com et visionnez les 5 courtes vidéos sur l'expérience de l'entreprise « Mecabor » en matière de GPEC. En quoi a consisté cette démarche ? Quelles sont les conditions d'efficacité d'une telle opération, d'après les interlocuteurs interrogés ?

- La « démarche compétence » mise en place chez Mecabor a consisté d'une part à créer un nouvel outil de gestion, le « référentiel de compétence », d'autre part à évaluer chaque salarié (dans le secteur Production), en fonction des compétences requises pour son poste.

Le « référentiel de compétences » repose sur une analyse fine des métiers de chacun et permet de mettre au point une hiérarchie claire des compétences requises par l'entreprise. Ceci passe par un travail de groupe où des représentants de chaque métier vont décrire, analyser et hiérarchiser les compétences requises. Certaines activités jusqu'à présent valorisées sont peut-être aujourd'hui inutiles, certaines compétences nouvelles sont, au contraire peut-être insuffisamment exercées. L'évaluation permet à chacun de se situer dans la grille de compétences ainsi définie, et ainsi de voir les éventuels progrès à accomplir. L'ensemble des interlocuteurs souligne l'utilité de la démarche.

- Les conditions d'efficacité :

- Nécessité d'impliquer les salariés (travaux de groupe). Il ne saurait être question d'imposer une grille.

- Nécessité d'utiliser un consultant, apportant son "œil neuf" et son expérience.

- Dialogue social entre direction, encadrement, salariés, représentants syndicaux.

Ceci nécessite un bon climat de départ.

- Tout cela suppose un investissement de temps conséquent.

2. En quoi consiste un audit de la gestion des compétences ?

La gestion des compétences dans l'entreprise renvoie aux moyens et méthodes mis en place pour identifier, développer et valoriser les compétences des salariés, y compris de manière prévisionnelle.

Un audit de la gestion des compétences va s'attacher comme tout audit opérationnel :

- à vérifier que les pratiques de l'entreprise en matière de gestion des compétences sont conformes à la loi et au référentiel interne (audit de conformité). L'évaluation des compétences, prévue par l'entreprise annuellement, est-elle effectivement réalisée par exemple ?

- à vérifier que la gestion des compétences est efficace, c'est à dire qu'elle atteint les objectifs qui lui sont dévolus (audit d'efficacité). Par exemple le développement de compétences clés identifiées comme nécessaires dans un futur proche aboutit-il effectivement à une meilleure maîtrise de ces compétences dans l'entreprise ?
- enfin un audit plus stratégique de la gestion des compétences s'attachera à évaluer la pertinence de la politique suivie en fonction de la stratégie de l'organisation.

3. Quels liens y a t-il entre contrôle de gestion, contrôle de gestion sociale et gestion des ressources humaines ?

Le contrôle de gestion sociale est une composante et une extension du contrôle de gestion : il vise à améliorer le suivi et le pilotage de la performance sociale de l'organisation (performances des ressources humaines, coûts des ressources humaines). C'est donc également un élément important de la gestion des ressources humaines.

4. Quels sont les différents facteurs intervenant dans la variation de la masse salariale d'une période à l'autre ?

- les effectifs
- le temps de travail et les variations d'activité
- le niveau des rémunérations (variations collectives et individuelles)
- l'évolution de la structure des emplois par catégorie

5. Peut-on envisager la mise en place d'un contrôle de gestion « sociétale » ? Quels en seraient la définition et le contenu ?

Un contrôle de gestion sociétale va avoir pour objectif le suivi et le pilotage de la performance sociétale de l'organisation, c'est à dire de ce qu'on appelle aussi RSE ou responsabilité sociale de l'entreprise. (Cf. chapitre 4). La performance sociétale incorpore :

- les impacts indirects de l'activité de l'entreprise sur ses différentes parties prenantes ;
- la performance environnementale, c'est à dire les impacts de l'entreprise sur les systèmes naturels vivants ou non (écosystèmes, sols, air, eau ...) ;
- la performance sociale et le respect des droits de l'homme ;
- la responsabilité sur les produits commercialisés.

Exercice 07.02

1. Quelles peuvent être les différentes acceptions de cette performance et quels sont les indicateurs associés ?

Rendement du travail d'accueil

- Il s'agit ici d'évaluer le volume d'activité à l'accueil (nombre de personnes se présentant dans les différents services) et la productivité de chaque agent en matière d'accueil du public :
 - volume d'accueil et durée moyenne de l'attente ;
 - présentisme de l'agent : nombre de jours d'absence ;
 - nombre moyen de personnes reçues par l'agent sur une période de travail définie (par exemple par journée d'accueil...) ;
 - durée moyenne de l'entretien.

Cette évaluation suppose un système d'information *ad hoc* afin de recueillir et d'analyser les données (gestionnaire de files d'attente, gestionnaire de contacts clients).

- Il s'agit de compléter cette première définition de la performance par la prise en compte *des aspects plus qualitatifs du travail d'accueil* :
 - fiabilité des informations délivrées au public ;
 - capacité à résoudre les problèmes du public, efficacité...
 - courtoisie, empathie de l'agent.

Ces différents éléments se relèvent plus difficiles à définir et à évaluer : cette évaluation relève de l'observation des situations d'accueil par la hiérarchie ou par des personnes extérieures à l'organisation ; elle peut également se fonder sur la perception des usagers vis à vis des services d'accueil offerts (enquête de satisfaction, usager-mystère).

- Enfin, dans une perspective de plus long terme, il s'agit également d'apprécier la performance de l'agent en matière d'acquisition de savoirs et de compétences, et donc de progression dans la maîtrise de sa fonction. Cette évaluation repose par exemple sur les résultats des bilans de compétence, le suivi de formations, la participation à la vie collective de l'équipe d'accueil (groupes de travail, projets...), la prise de responsabilité...

2. Quels problèmes pose l'évaluation de cette performance ?

- des problèmes de définition et d'évaluation de cette performance, notamment sur les aspects qualitatifs du travail ;
- la mise en place de système d'information *ad hoc* et de processus d'évaluation ;
- la difficulté de distinguer la performance et donc la responsabilité individuelles, et la performance et donc la responsabilité collectives (équipe d'accueil, services d'accueil, mairie).

Exercice 07.03

1. Quelles vont être les différentes étapes de conception et de mise en place de ce tableau de bord ?

- Définition des objectifs, des axes et des moyens du programme de formation des agents de production.
- Conception du tableau de bord sur la base d'une collaboration des RH et du contrôle de gestion :
 - identification des utilisateurs du tableau de bord et de leurs besoins ;
 - définition des indicateurs permettant de suivre le déroulement du programme de formation, son efficacité (atteinte des objectifs de court et de long terme), son efficience. Ces éléments peuvent être différents selon les utilisateurs et leur niveau hiérarchique : un chef d'équipe en production n'aura pas les mêmes besoins que la responsable RH ou le contrôleur de gestion ;
 - mise en place du système d'information nécessaire au recueil des données alimentant les indicateurs ;
 - mise en place d'un système d'animation autour du tableau de bord : diffusion des résultats, réunion de pilotage, groupe de progrès...
- Mise en place et alimentation du tableau de bord.

2. Quels sont d'après-vous les principaux éléments de son contenu ?

Suivi et pilotage du déroulement de la formation :

- nombre d'heures de formation dispensées, comparaison avec le volume et le calendrier prévisionnels, taux de réalisation du programme de formation et ce sur les différents thèmes : gestion des équipes, management de la qualité, pilotage de la performance opérationnelle ;
- nombre d'agents ayant suivi la formation, nombre d'agents restant à former, sur les trois thèmes ;
- nombre d'équipes de production ayant été formées, nombre d'équipes restant à former, sur les trois thèmes ;
- coûts prévisionnels et réels de la formation.

Efficacité de la formation :

- rendement opérationnel des équipements : mesure régulière par équipe, voire individuelle si cela est pertinent ;
- taux de produits non conformes : mesure régulière par équipe, voire individuelle si cela est pertinent ;
- climat social :
 - nombre d'accidents du travail,
 - turn-over,
 - absentéisme.

3. En quoi intéresse-t-il également la performance économique de l'entreprise ?

Le programme de formation a des répercussions sur la performance économique de l'entreprise :

- d'une part, ce programme a des coûts et pèse donc sur le compte de résultat de l'entreprise ;
- d'autre part, l'entreprise en attend des bénéfices directs à plus ou moins long terme : amélioration de la qualité des produits et donc réduction des coûts de non qualité, amélioration du rendement opérationnel des équipements et donc progression de la productivité et baisse des coûts de fabrication, amélioration du climat social.

4. Quelles sont les difficultés rencontrées dans son élaboration ?

Le suivi et le pilotage du programme de formation ne posent pas *a priori* de problème à partir du moment où le système d'information existe.

En revanche, l'appréciation des résultats de la formation à court terme et à long terme est plus délicate ; il sera notamment difficile de distinguer les effets de la formation d'autres phénomènes relevant par exemple du contexte économique de l'entreprise ou des caractéristiques des salariés.

Exercice 07.04

1. Caractéristiques majeures apparaissant à travers les chiffres

- Une entreprise mondiale, fortement présente en Europe, ayant sa base en France.
- Un effectif en légère réduction depuis 4 ans.
- Un personnel largement masculin (classique dans le secteur industriel).
- Un personnel à ancienneté forte et à âge moyen élevé, surtout en France (exemple : 27 % de plus de 20 ans d'ancienneté).
- Un personnel relativement stable (taux d'attrition moyen).
- Un emploi stable, principalement à temps plein (peu d'intérim, peu de temps partiel).

2. Quelques caractéristiques de politiques de RH

- Une réduction des effectifs régulière (des restructurations industrielles).
- Une stabilité d'emploi (priorité à la stabilité et la fidélité, plutôt qu'à la flexibilité).
- Un certain dialogue social (nombre de rencontres ; en revanche, pas de chiffres disponibles sur les conflits du travail et baisse du nombre d'accords signés).

3. « Problèmes » possibles sur lesquels agir

- Un taux de fréquence des accidents du travail en augmentation, bien que très raisonnable (voir par exemple les chiffres du secteur de la métallurgie 2014 : TF de 20,1 et TG de 1,1).
 - Un absentéisme plus fort en France qu'ailleurs et assez élevé (moyenne nationale 2014 : 4,59 %).
 - Un taux de féminisation faible.
 - Un taux d'encadrement par des non français faible même dans le groupe hors France (par ex., 65 % des « executive » sont français, au niveau du groupe mondial).
- On pourrait imaginer une action sur la réduction de l'absentéisme en France (mais ce taux est assez cohérent avec l'âge moyen des salariés), un effort de féminisation des recrutements et une internationalisation accrue de l'encadrement supérieur.

Exercice 07.05

Cas Bilan social

La loi du 12 juillet 1977 impose aux entreprises d'au moins 300 salariés d'établir un document annuel d'information chiffrée sur la pratique sociale de l'entreprise. Le législateur expliquait alors que « l'heure est venue de donner une base chiffrée au dialogue entre les partenaires de l'entreprise, permettant de mesurer l'effort accompli en la matière et de mieux situer les objectifs ».

« Le bilan social récapitule en 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 » (Code du travail article L438-3). Concrètement, il s'agit d'indicateurs statistiques collectés sur trois ans et répartis en sept rubriques : 1. Emploi ; 2. Rémunération ; 3. Conditions d'hygiène et de sécurité ; 4. Autres conditions de travail ; 5. Formation ; 6. Relations professionnelles ; 7. Autres conditions de vie relevant de l'entreprise.

Il a été élaboré dans un esprit de meilleure visibilité, d'information des partenaires sociaux, du personnel, des actionnaires, des pouvoirs publics, d'aide au dialogue social via les comités d'entreprise et de planification dans le domaine social.

TRAVAIL À FAIRE

A. Première partie (annexes 1 à 3) : définition et finalités du bilan social

1. Quel est le contenu du bilan social ?
2. Quels sont les enjeux de ce document ?

B. Deuxième partie : les acteurs autour du bilan social (annexes 4 à 6)

3. Qui sont les acteurs du bilan social ?
4. En quoi le bilan social est-il une aide au dialogue social ?

C. Troisième partie: analyse des indicateurs de bilan sociaux (annexes 7 à 11)

5. Quelle démarche globale peut-on adopter pour analyser les indicateurs d'un bilan social ?
6. Quels sont les intérêts des indicateurs suivants ?
 - a. Effectif total au 31/12 : cet indicateur donne la « photographie » du nombre de salariés présents à cette date, quelle que soit la nature du contrat (CDD, CDI, apprentis, stagiaires, temps partiels etc..).
 - b. Effectif mensuel moyen de l'année.
 - c. Répartition de l'effectif par sexe au 31/12.
 - d. Répartition par âge au 31/12.
 - e. Nombre moyen mensuel de salariés temporaires.
7. À partir de l'annexe 7 :
 - a. Quelle méthode de vérification des indicateurs pouvez-vous appliquer ?
 - b. Ces données vous semblent-elles fiables ?
8. À partir de l'annexe 8 :
 - a. calculez l'évolution des effectifs en nombre et en %, ainsi que la structure des effectifs.
 - b. Quelle analyse portez-vous ?

9. À partir de l'annexe 9 :

- a. Montrez que le calcul d'un ratio aide à identifier des tendances.
- b. Quelles informations supplémentaires faudrait-il demander pour une analyse du phénomène ?
- c. Discutez l'utilité des ratios pour l'analyse d'un bilan social.

10. À partir de l'annexe 10, calculez les taux de turnover, démission, d'entrée et de sortie sur les trois années.

11. À partir de l'annexe 11 :

Calculez le salaire moyen et médian sur chaque entreprise.

Commentez.

ANNEXES

ANNEXE 1

Le bilan social trouve ses origines en 1977 dans une volonté politique et pas dans les besoins de gestion : il s'agissait de donner un support de dialogue aux partenaires sociaux. Cela explique sans doute que la France soit encore, à ce jour, le seul pays important à exiger ce type de production d'information sociale. Les différences de présentation et d'utilisation avec le bilan comptable sont si nombreuses que nous pouvons affirmer, que, au-delà d'une dénomination commune, il s'agit vraiment de deux modèles de production d'information sans rapport entre eux. Les sept rubriques sans balance comptable du bilan social, ses informations par nature hétérogènes (des valeurs, des chiffres, des faits), son absence de certification obligatoire, même pour des groupes importants, le situent plus du côté d'un document de synthèse type « bilan de santé » que de celui du bilan comptable. Toutefois ce document a contribué à établir un pont – même au prix d'une fausse connivence terminologique – entre les comptables et les gestionnaires des ressources humaines.

Martory B., « Vingt ans de contrôle de gestion sociale », *Comptabilité - Contrôle - Audit*, 1999/3 Tome 5, p. 165-177

ANNEXE 2

Le courant critique du bilan social met en avant les éléments suivants :

- le caractère exclusivement quantitatif et l'abondance d'une masse de données juxtaposées (Savall et Martinet, 1979 – Danziger, 1983 – Vatteville, 1985 – Lequin, 1989) ;
- des indicateurs qui traduisent mal la réalité (Morel, 1985) ;
- le choix de la moyenne rendant les interprétations difficiles (Morel, 1985 – d'Arcimoles, 1994) ;
- les incohérences de calendrier de présentation du bilan social aux partenaires sociaux d'une part (comité d'établissement, comité central d'entreprise), à l'assemblée des actionnaires d'autre part (Morel, 1985).

Zardet V., Bilan social et pratiques de pilotage : points de vue de DRH (1997), Congrès de l'IAS, 20e anniversaire du bilan social, p.5

ANNEXE 3 : la réalisation des bilans sociaux

Force est de constater que le bilan social est d'une part, souvent délaissé, mal renseigné et d'autre part, en décalage tant sur la forme que sur le contenu avec la réalité organisationnelle et sociale de l'entreprise d'aujourd'hui. Par exemple :

- les indicateurs sur l'organisation du travail ne prennent pas en compte la réalité de cette dernière dans l'entreprise ;
- les données sont le plus souvent trop générales ; de plus, elles sont exclusivement quantitatives ;
- il n'intègre pas la prévention des risques ;
- les moyennes de branche ne sont pas mentionnées.

Sociétés d'études des syndicats

ANNEXE 4 : acteurs de l'établissement des bilans sociaux

Le bilan social est rédigé par l'employeur, et présenté chaque année pour avis au comité d'entreprise. L'information-consultation débute par l'envoi d'un projet de bilan social au CE et aux délégués syndicaux au minimum 15 jours avant la réunion au cours de laquelle ce projet sera examiné par le CE.

L'instance représentative doit pouvoir poser des questions et obtenir des réponses précises et faire des suggestions et demander l'ajout de précisions. La procédure se conclut par le recueil d'un avis. L'avis du comité d'entreprise ou d'établissement peut porter à la fois sur la présentation et la signification des informations contenues dans le projet. Il peut faire des remarques relatives à la conformité des indicateurs présentés au regard des arrêtés d'application, donner son avis sur la politique sociale de l'entreprise et formuler des propositions sur les orientations à suivre.

Le comité (d'entreprise, d'établissement ou central) ne donne qu'un avis qui ne lie pas l'employeur : le bilan social est éventuellement modifié pour tenir compte de l'avis du comité. Le bilan social définitif assorti du PV de la séance au cours de laquelle l'instance a été informée et consultée est envoyé à l'inspecteur du travail et aux actionnaires dans les sociétés par actions. Les salariés peuvent le consulter.

ANNEXE 5 : interview de Directeurs des Ressources humaines dans le cadre d'un mémoire de master RH

« Trop en dire est un prétexte et une arme pour les représentations syndicales. L'exercice le plus difficile est de répondre au contexte légal tout en essayant de parer à l'avance les « coups » que pourraient nous faire les syndicats. L'arme favorite chez nous est constituée des 10 plus hautes rémunérations et, la calculatrice à la main, nos délégués s'empressent de calculer le salaire moyen et la progression de celui-ci d'une année sur l'autre. Imagine le cas, lorsqu'il y a des départs ou des stock-options versés ou plus simplement un bonus versé quand l'année a été bonne. »DRH1

« Tout ce qui touche au social est sujet sensible : la communication peut déstabiliser, les équilibres sont parfois fragiles, bien communiquer est difficile et il existe toujours des possibilités de déformations d'interprétation ». DRH3

Les Cahiers du DESS MRH

ANNEXE 6 : extrait du compte rendu de la consultation du CE Air France du 29 Juin 2015, Sud Aérien

Par rapport à 2012, les effectifs passent de 52 000 à 47 920 (2014) soit une baisse de 4 080 emplois (-7,8 %). Le nombre d'accidents de travail est en hausse (+11 %) malgré la baisse d'effectifs. Les visites médicales complémentaires sont aussi en hausse, ce qui révèle un nombre croissant de salariés qui vont de leur propre chef voir la médecine du travail pour des difficultés liées au travail. Alors même que dans certains secteurs, le nombre de salariés par médecin dépasse le plafond autorisé. Le montant des dépenses du programme d'amélioration des conditions de travail (PAPRIACT) est en baisse : - 3 000 000 € par rapport à 2013. Concernant l'insertion des personnes handicapées, Air France compte sur la baisse des effectifs pour atteindre les 6 %, pas de réelles intentions d'embauches (seulement 1,8 % embauchés AF à l'heure actuelle). Fait important, le montant global des 10 rémunérations les plus élevées PSol passe de 3 478 624 € (2012) à 3 815 509 € en 2014 (+9,6 %). Nos dirigeants en pleine campagne Transform ne se sont pas appliqués les restrictions salariales qu'ils ont imposées à l'ensemble des salariés. Les dépenses budgétaires d'amélioration des conditions de travail sont en chute - 3 000 000€. Vote de la Session CONTRE : SUD Aérien, UNSA, CGT Abstention : CFDT, FO, CGC, UNAC

Xavier Broseta (DRH) : « Je ne connais pas exactement la position des 10 rémunérations les plus élevées. On va se renseigner.... » Le bilan social dépeint une entreprise dont les salariés sont de plus en plus inquiets et dont les conditions de travail se dégradent. Les agents subissent pleinement les effets des différents plans de restructuration Transform & Perform signés par certains syndicats (moins de jours de repos, horaires dégradés, sous-effectifs, baisse de rémunération horaire...).

Vote de la Session CONTRE : SUD Aérien, UNSA, CGT Abstention : CFDT, FO, CGC, UNAC

ANNEXE 7 : fiabilité des indicateurs de bilans sociaux

indicateur 111 effectif au 31/12

	2009	2010
cadres	1050	1090
ETAM<= 450	65	77
ETAM>=450	40	45
Total	1155	1212

ETAM employés, techniciens et agents de maîtrise

Les embauches 13 et les départs 14 en 2010

	2010
13 total des embauches	77
14 total des départs	35
13-14	42

D'après Formation au bilan social, société d'étude Sextant CGT, et Guide à l'analyse du bilan social
CFDT

ANNEXE 8 : évolution des effectifs en nombre et structure (AM = agents de maîtrise)

	2007	2008	2009
France			
Employés	3 087	3 667	2 848
AM	301	330	370
Cadres	270	248	298
Total	3 658	4 245	3 516
Réseau			
Employés		3 561	2 762
AM		291	319
Cadres		181	190
Total		4 033	3 271
Siège			
Employés		106	86
AM		39	51
Cadres		67	108
Total		212	245

D'après Formation au bilan social, société d'étude Sextant CGT, et Guide à l'analyse du bilan social
CFDT

ANNEXE 9 : évolution des effectifs en %

	2008	2009	2010
111 Effectif total au 31/12	1128	937	753
113 Effectif CDD au 31/12	98	96	100

ANNEXE 10 : calcul de taux sur les effectifs

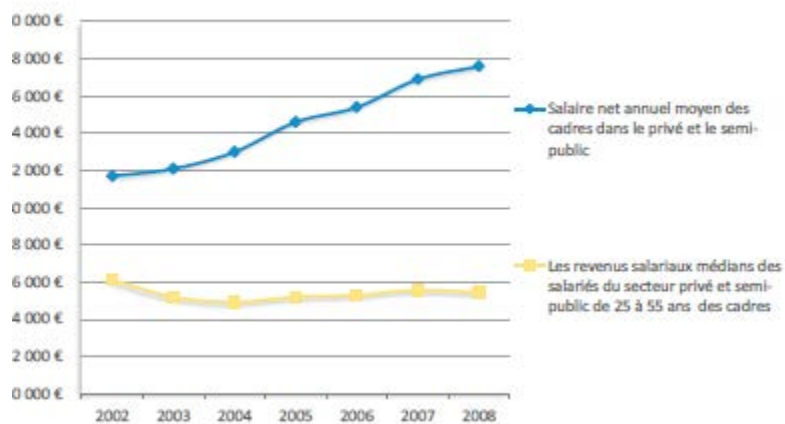
	2008	2009	2010
Effectif moyen mensuel CDI	1167	1289	1390
141 Total des départs hors fin de CDD	75	93	118
142 Démissions	55	73	94
13 Total des embauches	159	230	177
131 Embauches en CDI	111	234	167

D'après Formation au bilan social, société d'étude Sextant CGT, et Guide à l'analyse du bilan social CFDT

ANNEXE 11 : salaire moyen ou médian ?

	Entreprise 1	Entreprise 2	Entreprise 3
Salaire 1	1 000	1 000	1 000
Salaire 2	1 000	1 000	1 400
Salaire 3	1 500	1 000	1 400
Salaire 4	1 700	1 000	1 400
Salaire 5	3 000	4 200	3 000

► Évolution comparée sur la période 2002-2008 des salaires moyen et médian des cadres à temps complet du secteur privé et semi-public



(Source : INSEE)

D'après Formation au bilan social, société d'étude Sextant CGT, et Guide à l'analyse du bilan social CFDT

CORRIGÉ

Les objectifs de ce cas sont de :

- Favoriser une meilleure compréhension des enjeux du bilan social ;
- Pouvoir évaluer la pertinence et la lisibilité des documents transmis ;
- Réfléchir sur les éléments du Bilan social : identifier les questions qu'il peut susciter, analyser et exploiter les informations qu'il contient ;
- Examiner quelques indicateurs clés à travers quelques cas pratiques

Ce cas contribue à l'étude de différentes parties du programme de l'UE3 du DSCG :

- 3. Les sources d'information du contrôle de gestion, en analysant des informations sociales et en évaluant leur pertinence
- 5.2 Le contrôle de gestion et la gestion des ressources humaines, en s'appuyant sur un outil de gestion des ressources humaines, le bilan social et en donnant à voir son utilisation et ses acteurs.

Il se décompose en 3 parties. La première est une présentation générale de cet outil de gestion utile au contrôle de gestion sociale. Elle revient sur son contenu, défini par la loi, et ses enjeux. La deuxième replace cet outil dans son usage. Elle définit les acteurs impliqués dans sa construction et diffusion ainsi que sa finalité première qui est de servir de support au dialogue social. La dernière partie se focalise sur les indicateurs donnés par le bilan social. Elle les critique et à partir de cas très simples, essentiellement sur des indicateurs d'effectifs, elle met en exergue : la notion de fiabilité des données, l'importance des ratios pour l'analyse et les limites des indicateurs basés sur la moyenne.

1. Le bilan social est une photographie de l'entreprise à la fin de l'année représentant des données sociales quantitatives brutes. Ces informations chiffrées contenues dans le bilan social revêtent des modes multiples : nominal (valeur absolue, nombre d'unités) ; ordinal (classement d'éléments) ; statistiques (moyennes, médianes), ratio (rapprochement de deux grandeurs caractéristiques), binaire (oui/non). Cependant, le bilan social est caractérisé par une abondance d'indicateurs nominaux, l'information brute étant considérée comme plus objective selon les législateurs.

À partir de données chiffrées, d'indicateurs, le bilan social constitue un instrument pour analyser les conditions sociales des salariés au sein de leur entreprise et met en évidence les modifications qui se sont produites lors des trois années écoulées. Il permet également de dégager des pistes d'amélioration et de définir les actions à mener dans l'avenir.

La situation des salariés et la vie sociale dans l'entreprise sont les sujets principaux du bilan social. Le contenu du bilan social est défini par le Code du travail et comporte sept parties : l'emploi ; les rémunérations ; les conditions d'hygiène et de sécurité, les autres conditions de travail ; la formation ; les relations professionnelles ; les conditions de vie des salariés et de leur famille dans la mesure où ces conditions dépendent de l'entreprise. Si l'emploi et la formation professionnelle sont, en général, plutôt traités de manière satisfaisante dans les bilans sociaux, les autres rubriques (Rémunérations, Santé et sécurité au travail, relations professionnelles...) posent souvent davantage de problèmes et des indicateurs sont souvent manquants.

Ce document contributif est largement utilisé par les partenaires sociaux.

2. Le bilan social peut être vu comme un outil d'information, un outil de gestion ou encore un outil de concertation (Igalens et Peretti 1980). Le bilan social permet en principe à ses destinataires d'être informés sur les résultats de la politique sociale de l'entreprise et sur ses évolutions pour pouvoir entamer des négociations ou des concertations.

Cependant, de multiples critiques sont faites au bilan social. La volonté de quantifier à tout prix des données sociales et de ne pas commenter ces données a entraîné la constitution de documents qui sont difficiles à lire et à comprendre (d'Arcimoles, 1995, p.134). L'abondance de chiffres n'est pas compensée par des commentaires, ce qui laisse une impression de collecte de données sans analyse.

De plus, il n'y a pas de rapprochement entre les données financières, environnementales de marché et les données sociales. Les données sont présentées en dehors de tout contexte stratégique et économique : les contraintes extérieures sont complètement ignorées, la concurrence et les normes du secteur aussi. De ce fait, il est difficile pour tout investisseur extérieur à l'entreprise de porter un jugement sur la politique salariale menée et de la comparer. En outre, les informations contenues dans les documents ne sont pas reliées entre elles (Capron, 2000c, p.81).

Selon Capron (2000c p.82), la principale critique concerne le manque d'adaptation du bilan social au contexte de l'économie actuelle comme notamment la non prise en considération de la précarisation ou de la

diversification des formes d'emploi.

Enfin, le bilan social est ressenti comme une exigence contraignante qui satisfait peu ou pas aux exigences de l'entreprise. C'est un document tourné vers le passé et non pas vers l'avenir. Il n'est établi qu'une fois par an, une fréquence insuffisante pour le pilotage et le contrôle social. Les indicateurs sont génériques et ne sont adaptés ni aux secteurs ni aux projets spécifiques de chaque organisation. Il n'est utilisé qu'à des fins d'information aux partenaires sociaux, mais n'est pas un véritable outil de pilotage pour les entreprises.

3. Le bilan social est établi par l'employeur, dans la majorité des cas. Cette tâche incombe en réalité au service des ressources humaines de l'entreprise. Il est destiné en premier lieu au comité d'entreprise qui doit émettre un avis sur le projet qui lui est soumis par la direction, mais également aux salariés et actionnaires qui demandent de le consulter, à l'inspecteur du travail qui contrôle son existence et sa présentation et aux commissaires aux comptes qui vont vérifier la sincérité des données. Comme le montrent les entretiens des DRH en annexe 5, il est conçu comme un outil de communication interne : ce document doit émettre et transmettre des informations qui visent à améliorer l'image sociale de l'entreprise, fédérer et motiver les équipes. Bien que son contenu soit contraint, il peut être adapté et les verbatim des DRH montrent bien que cette production écrite, puisqu'elle peut servir de support à des revendications, peut être manipulée, interprétée et éventuellement manipulateur. Notons que comme ce bilan s'adresse à diverses parties prenantes avec des objectifs pas forcément convergents, la communication qu'il supporte est un exercice délicat. Il est par conséquent difficile de s'adresser de manière cohérente à l'ensemble des cibles. L'augmentation des salaires par exemple est une bonne évolution pour les salariés mais annonce généralement une baisse de dividendes pour les actionnaires. Les principaux acteurs en négociation autour de cet outil de gestion restent cependant les représentants des RH et les représentants du personnel.

4. Le dialogue social désigne l'ensemble des relations et interactions qui existent au sein de l'organisation entre la direction, les représentants du personnel et les salariés. Un dialogue social de qualité vise à renforcer la cohésion globale et la performance.

Il existe deux formes du dialogue social :

- l'information-consultation : les représentants des salariés sont informés ou consultés mais leurs avis ne s'imposent pas à l'employeur. C'est le cas pour le bilan social, il est présenté et est soumis à l'avis du CE. L'annexe 6 présente un avis de Sud Aérien, un syndicat d'Air France sur le bilan social 2014 qui vote contre son adoption. Le syndicat utilise les chiffres du bilan pour montrer que les conditions sociales des salariés se dégradent en mettant en évidence la baisse des effectifs, la hausse du nombre d'accidents de travail et la diminution des dépenses pour l'amélioration des conditions de travail. En parallèle, l'avis de ce syndicat oppose salariés et dirigeants en soulignant que les dix salaires les plus importants ont augmenté de plus de 9 %.
- la négociation : il s'agit de négocier des conventions collectives ou des accords d'entreprise. Elle vise donc la conclusion d'accords entre l'employeur et les salariés, ici représentés par le délégué syndical. La négociation est une obligation légale puisque le Code du travail impose des négociations annuelles sur des sujets précis (salaire, effectif, formation...). Le bilan social sert de support de discussion pour permettre aux salariés, délégués et employeur d'exprimer leurs positions et contraintes dans le domaine social et de tenter de trouver des terrains d'entente. L'évolution des salaires, des effectifs et des formations sont analysées et des objectifs sur ces thèmes sont négociés sur les années futures. Dans l'annexe 6, le bilan social supporte la démonstration des effets sociaux négatifs des plans de restructuration Transform & Perform.

5. La démarche pour analyser un bilan social se décompose en plusieurs étapes.

Premièrement, vérifier la présence des indicateurs obligatoires ainsi que la stabilité et la cohérence des calculs et des chiffres.

Deuxièmement, construire ses propres indicateurs pour identifier les grandes tendances et repérer les « faits marquants ». Pour cela, il faut tout d'abord sélectionner quelques indicateurs. Suivre tous les indicateurs a peu d'intérêt. L'objectif est de déterminer ceux qui peuvent montrer les politiques sociales de l'entreprise sur le long terme. Quinze à vingt indicateurs sont en général suffisants. Il faut ensuite déterminer des ratios pertinents. On peut distinguer plusieurs types de ratios. Les ratios de structure (les effectifs) et les ratios de comportement (absentéisme, démissions) ; les ratios de résultats (mesure des résultats des politiques sociales, ex : le taux de gravité) et les ratios de moyens (mesure des moyens engagés dans la politique visée, ex : le pourcentage de la masse salariale affectée aux dépenses d'hygiène et de sécurité) ; les ratios d'objectifs (mesure des résultats compte tenu des objectifs, ex : effectif formé à la sécurité / effet prévu) et les ratios de comparaison (indicateurs de situation permettant de se situer par rapport à l'environnement avec des sources types INSEE, DARES sur des données nationales et sectorielles). Certains éléments,

fournis isolément, nécessitent d'être comparés entre eux pour apporter un éclairage particulier sur l'organisation sociale de l'entreprise.

Troisièmement, il faut analyser les données dans une logique pluriannuelle et croiser les informations du bilan social avec les autres sources d'informations disponibles ainsi que comparer les données de l'entreprise à celles du secteur. Analyser avec un tableur une quinzaine de données et deux trois ratios sur dix ou quinze ans est facile et révélateur.

6. Effectif total au 31/12 : cet indicateur donne la « photographie » du nombre de salariés présents à cette date, quelle que 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. La répartition en grandes catégories professionnelles donne l'évolution de la structuration des emplois. 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. De plus, pour une analyse plus précise, l'évolution de ces effectifs sur le long terme doit être mise en rapport avec celle de l'activité économique de l'entreprise et des conditions économiques sur ses marchés. La définition d'un salarié présent à l'effectif est parfois précisée. C'est une démarche louable car les définitions ne sont pas normalisées. Un tableau supplémentaire vient parfois recenser les personnes présentes dans la base de données mais qui ne participent pas à l'activité (congés sans solde et sabbatique, maladie de longue durée, préavis non effectué, etc.).

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. Il est encore plus intéressant lorsqu'il est complété par des ETP moyens puisque cet indicateur peut alors être rapproché de la masse salariale. En cas de reclassement, un salarié peut apparaître dans une catégorie pour une partie de l'année et dans une autre pour une autre partie.

Répartition de l'effectif par sexe au 31/12 : on retrouve cet indicateur dans le rapport de situation comparée mais sur une seule année. L'évolution des catégories est révélatrice de l'évolution professionnelle des femmes dans l'entreprise. La discrimination ou la ségrégation peut s'y révéler. La DARES analyse la ségrégation homme femme par métier. La ségrégation professionnelle se réfère à la mesure d'une distance entre les répartitions des hommes et des femmes selon les métiers, peut être mesurée par l'indice de dissimilarité de Duncan et Duncan (ID). La ségrégation professionnelle entre les femmes et les hommes est plus importante pour les jeunes, les titulaires de CAP-BEP, les parents de trois enfants ou plus et les personnes de nationalité étrangère. Elle est également plus forte en province qu'en Ile-de-France, dans le secteur privé que dans le secteur public. Le recul de la part dans l'emploi de métiers très féminins tels que les agents d'entretien, les secrétaires et les ouvriers non qualifiés du textile et du cuir a fortement contribué à réduire la ségrégation au cours des trois dernières décennies. Le développement de la mixité dans des métiers très qualifiés comme les cadres de la fonction publique et les professionnels de l'information et de la communication a également participé à cette baisse. Au contraire, la croissance des métiers d'aide à la personne et de la santé, pour la plupart largement féminisés, a renforcé la ségrégation.

Répartition par âge au 31/12 : il doit y avoir au minimum quatre tranches d'âge dont celle des moins de 25 ans et cet indicateur peut faire l'objet d'une représentation graphique en pyramide. À 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. À suivre également les tranches « seniors » à partir de 45 ans. Par exemple, le ratio Salariés de 45 ans et + / Effectif inscrit (163 (indicateur 1.1.6) / 296 (indicateur 1.1.1)) est à rapprocher de celui de l'enquête Emploi de l'INSEE en prenant soin de comparer des secteurs semblables car les disparités sont fortes. Cette comparaison permet de positionner l'entreprise sur le critère de l'âge. Elle fait ressortir sa politique salariale vis-à-vis des seniors et permet de prévoir le renouvellement de population. D'autre part, le ratio Salariés de moins de 35 ans / Effectif inscrit (35 (indicateur 1.1.6) / 296 (indicateur 1.1.1)) peut se rapprocher du précédent. Lorsque le ratio 1 est le double du ratio 2, la pyramide des âges est en forme de « champignon ». Les charges salariales sont élevées, la reconversion des salariés est plus difficile qu'avec des salariés en majorité jeunes. Si l'entreprise a une majorité de salariés jeunes, les opportunités de carrière sont relativement faibles alors que les risques de licenciement en cas de conjoncture défavorable et les charges de formation sont importants.

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. 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).

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.

7. Le chiffre de l'effectif total peut se vérifier à partir des entrées et des sorties. L'effectif total de l'année précédente plus les entrées de l'année N moins les sorties de l'année N doit donner l'effectif total de l'année n. Les données ici ne sont pas fiables car $1\,155 + 77 - 35 = 1\,197 \neq 1\,212$. Les chiffres doivent donc être révisés afin qu'ils deviennent cohérents.

8.

	2007	2008	2009	Évolution en nb 2009	Évolution en % 2009	Répartition 2008	Répartition 2009
France							
Employés	3 087	3 667	2 848	-819	-28,76 %	86 %	81 %
AM	301	330	370	40	10,81 %	8 %	11 %
Cadres	270	248	298	50	16,78 %	6 %	8 %
Total	3 658	4 245	3 516	-729	-20,73 %	100 %	100 %
Réseau							
Employés		3 561	2 762	-799	-28,93 %	88 %	84 %
AM		291	319	28	8,78 %	7 %	10 %
Cadres		181	190	9	4,74 %	4 %	6 %
Total		4 033	3 271	-762	-23,30 %	100 %	100 %
Siège							
Employés		106	86	-20	-23,26 %	50 %	35 %
AM		39	51	12	23,53 %	18 %	21 %
Cadres		67	108	41	37,96 %	32 %	44 %
Total		212	245	33	13,47 %	100 %	100 %

En France, l'effectif en 2009 est en forte baisse de près de 20 %. La seule catégorie qui est touchée par cette baisse est celle des employés, les cadres et les agents de maîtrises ayant quant à eux des effectifs qui croissent. De même, il existe une forte disparité entre le réseau et le siège dans cette réduction d'effectif. Le réseau subit une diminution de ces effectifs de plus de 23 % alors que ceux du siège ont augmenté de plus de 13 %. Que ce soit au siège ou dans le réseau, on retrouve le fait que la seule catégorie touchée par cette chute du nombre de salariés est celle des employés.

Il faudrait poser des questions et avoir des données sur le contexte pour pousser l'analyse. La baisse des effectifs des employés avait-elle été prévue et négociée dans le cadre d'un plan de compétitivité ? Correspond-elle à une baisse d'activité sur le réseau ou à une volonté de conserver des marges ? Cette montée des emplois plus qualifiés est-elle justifiée par des mutations technologiques ou environnementales ? La répartition entre siège et réseau est-elle expliquée par une restructuration des tâches et processus, par des contraintes nouvelles réglementaires ?

9.

	2008	2009	2010
111 Effectif total au 31/12	1128	937	753
113 Effectif CDD au 31/12	98	96	100
part des CDD dans l'effectif total	8,7%	10,2%	13,3%

L'effectif total a fortement baissé entre 2008 et 2010 alors que le nombre de CDD est resté quasiment stable sur les trois années. Cependant, lorsque l'on raisonne avec des ratios, la part des effectifs précaires s'est fortement accrue entre 2008 et 2010, passant de 8,7% de l'effectif total à plus de 13% en 2010. L'apparente stabilité en valeur nominale des CDD cache donc une importante augmentation de ces contrats en valeur relative par rapport aux effectifs.

Un ratio est un rapport entre deux chiffres, il est intéressant car il met en relation deux grandeurs cohérentes et/ou corrélées. Le calcul de ratios permet d'affiner la réflexion sur la politique sociale, de mieux évaluer et estimer en facilitant les comparaisons dans le temps ou avec d'autres entreprises ou avec les entreprises du même secteur. Il convient néanmoins d'appréhender les ratios avec beaucoup de prudence. Ils donnent l'illusion d'un processus mécanique et quantitatif alors qu'entre en jeu dans leur détermination tout un ensemble de facteurs qualitatifs, souvent intangibles : les modes d'organisation, la qualité des coordinations entre équipes, la compétence des salariés, etc. L'utilisation des ratios doit par conséquent être maniée avec précaution. Par exemple dans le cas d'un ratio de productivité (volume produit/effectifs). Réduire le dénominateur, c'est-à-dire les effectifs, permet d'obtenir une réduction des coûts à court terme, mais qui ne conduit pas toujours à accroître les performances globales. Les compétences stratégiques peuvent disparaître, l'implication des salariés restants peut se dégrader. Un même ratio, quel qu'il soit, peut donner lieu à plusieurs interprétations et conduire à des conclusions multiples, notamment selon l'intérêt et la stratégie des utilisateurs et des parties prenantes auquel il s'adresse. Les indicateurs de gestion, ne nous sont pas donnés a priori, ils ne sont que des construits sociaux, contingents à un contexte d'utilisation et un horizon temporel.

La encore, pour pouvoir analyser ces changements il faudrait des renseignements complémentaires. Quelle est la nature de ces CDD depuis 2008 ? Comment expliquer la baisse des effectifs en contrat CDI alors que les CDD sont maintenus ? Sur quels types de poste sont recrutés ces CDD ? Sur les trois dernières années est-ce que cela a évolué ? Quelle est la durée de ces contrats ?

10.

	2008	2009	2010
Effectif moyen mensuel CDI	1 167	1289	1 390
141 Total des départs hors fin de CDD	75	93	118
142 Démissions	55	73	94
13 Total des embauches	159	230	177
131 Embauches en CDI	111	234	167
Turnover	8,0 %	12,7 %	10,3 %
Taux de démission	4,7 %	5,7 %	6,8 %
Taux d'entrée	9,5 %	18,2 %	12,0 %
Taux de sortie	6,4 %	7,2 %	8,5 %

Un turnover, des taux de démission d'entrée et de sortie importants traduisent généralement un climat social défavorable. Cependant, dans certains secteurs d'activité, des taux de turnover importants peuvent être

considérés comme normaux. Par exemple, les grands cabinets d'audit internationaux ou de conseils, sont habitués à un fort turnover de leurs consultants juniors. Et il existe toujours une partie inévitable de départs, y compris de démissions, pour des raisons indépendantes du management. Il n'en reste pas moins que pour beaucoup d'entreprises, le turnover donne une indication sur l'ampleur des mouvements de personnels dans une organisation, et est un facteur de dysfonctionnement. Il peut s'avérer coûteux (coûts de remplacement, de formation et d'apprentissage, coûts de non vente, de perte de clientèle...), être facteur de stress pour les salariés restants, et peut être nuisible à la qualité et au service clientèle.

Le taux de démission permet de distinguer dans les départs ceux qui sont souhaités mais qui ne sont pas dans l'ordre des choses (comme les retraites ou les fins de CCD) de ceux qui sont subis (licenciements pour motif économique ou pour motif individuel).

Pour une analyse plus précise, il est nécessaire de considérer séparément les taux de départs et d'arrivée, et de les corrélérer avec d'autres facteurs : âge, fonction occupée, type du départ (licenciement, démission, retraite...). Lorsque ces taux présentent une répartition discontinue par sexe, tranche d'âge ou par catégorie professionnelle, cela indiquera de manière probable une difficulté manifeste au travail (pénibilité, démotivation etc.) pour une catégorie particulière de salariés.

11.

	Entreprise 1	Entreprise 2	Entreprise 3
Salaire 1	1 000	1 000	1 000
Salaire 2	1 000	1 000	1 400
Salaire 3	1 500	1 000	1 400
Salaire 4	1 700	1 000	1 400
Salaire 5	3 000	4 200	3 000
Moyenne	1 640	1 640	1 640
Médiane	1 500	1 000	1 400

Les salaires moyens de chacune des entreprises sont identiques à 1 640 euros. À partir de la seule analyse de la moyenne, il n'est donc pas possible de distinguer les pratiques salariales des différentes entreprises.

En revanche, les niveaux des salaires médians sont hétérogènes : ils donnent une indication sur la dispersion des rémunérations au sein de chaque entreprise. Pour l'entreprise 2, les salaires sont regroupés vers le bas de la fourchette des rémunérations, la moitié des salariés gagnent 1 000 € ou moins par mois.

La moyenne ou espérance d'une série statistique est le rapport de la somme des caractères statistiques des individus par le nombre de ces individus. La médiane partage la population en deux populations de taille égale. La moyenne est très sensible à des valeurs extrêmes, une valeur très grande (ou très petite) même isolée a une influence considérable dans la moyenne. L'entreprise 2 a effectivement un salaire « extrême » de 4 200 euros qui influence notablement la moyenne. Par contre, la médiane est protégée de l'influence de ces valeurs extrêmes et constitue donc un indicateur plus fiable de la situation de la majorité de la population.

Après avoir récolté des milliers de chiffres et fait tourner ses ordinateurs, la Dares, la cellule statistique du ministère du Travail, a livré son verdict : la rémunération moyenne en France était de 2 128 euros nets par mois en 2011. Si ce chiffre a le mérite de la simplicité, il pose autant de question qu'il apporte de réponses. Ces chiffres varient évidemment en fonction du statut : le salaire net moyen est plus bas pour les employés (1 649 euros) et pour les ouvriers (1 680 euros), mais plus élevé pour les professions intermédiaires (2 309 euros) et les cadres (4 302 euros). Le salaire médian est en moyenne 20 % inférieur au salaire moyen et s'établissait en 2011 à 1 712 euros net par mois. En clair, la moitié des Français gagnait plus, l'autre moitié moins.

Depuis 2002, le revenu salaire médian a eu tendance à stagner alors que le salaire moyen progressait. Ceci signifie concrètement que l'essentiel de la hausse des rémunérations a bénéficié à une minorité des cadres située dans le haut de la hiérarchie salariale.

Bibliographie indicative

Caillé-Talon, N. (1984), « Bilan social et indicateurs sociaux internes aux organisations publiques », *Politiques et management public*, 2(2), 63-107.

Cappelletti, L. (2006), « Le contrôle de gestion socio-économique de la performance : enjeux, conception et implantation », *Finance contrôle stratégie*, 9(1), 135-155.

Good, C. D., & Georges, L. (2003), « Gestion des ressources humaines et performance économique : une étude du bilan social », *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 9(2), 151-170.

Leroux, E., & Pupion, P. C. (2012), « Bilan social et personnel à l'épreuve de la nouvelle gouvernance des universités », *Management & Avenir*, (5), 252-271.

Naro, G. (2006), « Les indicateurs sociaux : du contrôle de gestion aux développements récents du pilotage et du reporting », *Management et gestion des ressources humaines : stratégies, acteurs et pratiques*, p. 43.