

Bilan social : comment le comprendre et l'exploiter au mieux



<http://www.sextant-expertise.fr>

Véritable base de réflexion sur la réalité sociale de l'entreprise, l'étude du bilan social doit permettre de souligner les évolutions passées et d'anticiper les tendances futures. Confrontés aux difficultés d'analyse et d'exploitation de ce document trop souvent incomplet, les partenaires sociaux, destinataires pourtant prioritaires, ne savent pas toujours comment transformer pleinement ce document en un outil efficace d'aide à la négociation. Quelles sont les obligations de l'employeur en matière de contenu du bilan social ? Quels réflexes avoir pour évaluer la pertinence et la lisibilité des documents transmis ? Comment mettre en perspective les données pour mieux challenger les directions ? Le cabinet Sextant Expertise répond pour nous à ces questions.

Structure du bilan social

Chacune des 7 sections qui composent le bilan social est divisée en rubriques. Chacune de ces rubriques se compose de plusieurs indicateurs. Les sections, rubriques et indicateurs sont numérotés de la même manière, afin de faciliter leur recherche. A titre d'exemple, l'indicateur « nombre de stagiaires » est numéroté 513 et appartient à la rubrique « 51. Formation professionnelle continue » au sein de la section « 5. Formation ».

Attention, malgré cette architecture commune, quelques indicateurs peuvent varier d'une entreprise à l'autre. C'est le cas de la section « 2. Rémunération », rubrique « 21. Hiérarchie des rémunérations », l'employeur doit choisir entre 2 groupes de deux indicateurs. Il arrive qu'il ne choisisse pas l'un des groupes proposés mais combine des indicateurs de son choix. Ce n'est pas conforme aux prescriptions du code du travail. Ce type de pratique peut permettre de masquer des éléments importants sur la politique salariale.

Par ailleurs, si l'employeur souhaite changer d'indicateur d'une année sur l'autre, il devra alors recalculer ce même indicateur pour les 3 exercices. Les éléments chiffrés doivent être renseignés sur 3 années consécutives.

Un document obligatoire dans les entreprises et établissements de 300 salariés et plus

Le bilan social, qui doit être transmis au CE et aux délégués syndicaux, a pour principal objectif de fournir une base chiffrée au dialogue social dans l'entreprise. Il rassemble les principales données quantitatives permettant d'apprécier la politique de l'entreprise en matière sociale, pour l'année écoulée mais aussi pour les deux années précédant celle-ci. Par exemple, le bilan social présenté en 2011 portera sur 2010 et reprendra les données de 2009 et 2008.

Outre sa vocation d'être un outil d'information, le bilan social doit également constituer une base chiffrée objective et utile pour mener les négociations dans l'entreprise. Il paraît donc important que les élus du personnel et les délégués syndicaux travaillent ensemble à la bonne compréhension de cet outil. Les seconds s'appuyant sur les pouvoirs d'investigations des premiers pour étayer leurs revendications lors des négociations, notamment la NAO.

Le contenu du bilan social est unifié, codifié et encadré par le code du travail

Le code du travail balise de façon précise le contenu du bilan social (C. trav., art. L. 2323-68 et s. et R. 2323-17). Il est décomposé en

7 thématiques : l'emploi, les rémunérations et charges accessoires, 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 leurs familles.

REMARQUE : le comité d'entreprise ou d'établissement doit être consulté dans un délai de 4 mois suivant la fin de l'année (30 avril au plus tard). Un projet de bilan social doit lui être envoyé et, dans les mêmes conditions, aux délégués syndicaux, au minimum 15 jours avant la date de la réunion au cours de laquelle il sera examiné (15 avril au plus tard).

Vérifier les informations fournies par l'employeur

Une fois que le projet est communiqué aux représentants du personnel, ces derniers peuvent commencer à l'étudier pour préparer leurs observations et questions.

Pour cela, il convient de vérifier l'information transmise. Tout d'abord, en s'assurant que tous les champs du bilan social sont renseignés. Pour ce faire, le mieux est de se reporter à l'article R. 2323-17 du code du travail qui énumère la liste précise des informations à intégrer au bilan social.

REMARQUE : pour information, un bilan social incomplet peut être constitutif d'un délit d'entrave (Cass. crim., 15 mai 2007, n° 06-84.318). Tout



comme le fait de ne pas présenter le projet aux représentants du personnel.

Vérifier l'information, c'est aussi évaluer la cohérence des données

Il est possible que des erreurs se soient glissées dans le projet. A titre d'exemple, pour vérifier que l'effectif total (totalité des salariés présents dans l'entreprise au 31 décembre de l'année 2010) a été convenablement calculé, il faut prendre l'effectif total de 2009, y ajouter les entrées de 2010 et en soustraire les sorties de cette même année. Le total que l'on obtient doit être le même que celui indiqué dans le bilan social. Si le bilan présenté est incomplet ou présente des erreurs, le CE ne devra pas oublier de le signaler lors des réunions d'information-consultation et demander que des corrections soient apportées.

Une fois les données vérifiées, le traitement de l'information peut démarrer

Pour interpréter les données du bilan social, on peut en croiser certaines entre elles. C'est même préférable pour éviter de se limiter à une analyse descriptive et à « plat » des informations fournies.

Reprenons le cas de l'effectif total. Dans l'hypothèse où celui-ci progresse régulièrement, il convient de regarder 2 autres indicateurs : d'une part la répartition des effectifs dans les différentes catégories de contrats (CDD, CDI, apprentis) et, d'autre part, l'évolution de ces catégories. Si la hausse de l'effectif total est essentiellement due à l'augmentation du nombre de CDD, on peut se poser la question de la stratégie de recrutement de l'entreprise. Quelles sont les raisons d'un recours plus important aux contrats précaires ? Quels sont les postes concernés ? Ou encore, est-ce que les effectifs CDI sortis ont été remplacés par des effectifs CDD ?

Ces questions doivent être abordées au cours des réunions ordinaires du CE afin que la direction clarifie et justifie ses choix stratégiques en matière de politique sociale.

Le passage par des représentations graphiques et la construction de ratios permettent également d'identifier les grandes tendances de la politique sociale de l'entreprise.

Ainsi, on peut comparer le pourcentage que représente une catégorie professionnelle (employés, techni-

ciens, agents de maîtrise, cadres et ingénieurs) dans l'effectif total, avec la part de cette même catégorie dans le nombre de salariés formés au cours de l'année écoulée.

Autre type de comparaison : les sorties et les entrées. Si les premières sont très supérieures aux secondes, il peut être intéressant d'analyser les types de sorties (licenciements, démissions, etc.) et de les rapprocher des indicateurs relatifs à l'absentéisme. Un fort absentéisme, combiné à un nombre important de démissions ou de licenciements pour cause individuelle, peut être révélateur de conditions de travail difficiles ou même de cas de souffrance au travail.

Le bilan n'est définitif qu'après consultation et avis du CE

Il est important de pouvoir être en mesure de donner un avis motivé sur le projet de bilan social. D'abord, par le jeu des questions/réponses à l'employeur, la construction de cet avis motivé permettra au CE de parfaire sa connaissance de la situation et de pointer les éventuels dysfonctionnements. De plus, le bilan social final doit être envoyé à l'inspecteur du travail (avant le 15 mai) avec les observations et suggestions des représentants du personnel. Le ou les procès-verbaux des réunions d'information/consultation seront également joints à cet envoi. Il est donc indispensable non seulement de motiver l'avis, mais également d'intégrer l'avis du CE à ces PV afin de pouvoir informer l'inspecteur du travail des éventuels problèmes.

Au-delà de l'avis motivé, comment aller plus loin ?

Le bilan social est avant tout un outil d'analyse parmi d'autres. La transparence et la qualité de l'information sont les bases d'une analyse pertinente. Un bilan social complet est nécessaire pour avoir une photographie de la politique sociale de l'entreprise.

Pour autant, son caractère codifié et unifié a des limites. L'information disponible ne permet pas d'avoir une vision des métiers et du contexte propre au secteur d'activité.

Le bilan social est un outil d'information quantitatif qui doit être mis en perspective avec d'autres sources d'informations telles que les bilans de formation, le rapport sur l'égalité femmes/hommes, les rapports sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

Pour les entreprises de moins de 300 salariés

Le rapport annuel unique est un document établi tous les ans par l'employeur dans les entreprises de moins de 300 salariés. Ce rapport regroupe un certain nombre d'informations et de documents à caractère économique, social et financier sur lequel le CE doit être consulté (C. trav., art. L. 2323-47). Il porte sur l'activité et la situation financière de l'entreprise, le bilan du travail à temps partiel, l'évolution de l'emploi, des qualifications, de la formation et des salaires, l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et les actions en faveur de l'emploi des travailleurs handicapés dans l'entreprise. Tout comme pour le bilan social, les membres du CE doivent recevoir le rapport annuel 15 jours avant la réunion. Le rapport, modifié le cas échéant à la suite de la réunion du comité, est tenu à la disposition de l'inspecteur du travail, accompagné de l'avis du CE, dans les 15 jours qui suivent.

S'agissant de la formation professionnelle, par exemple, les indicateurs du bilan social sont importants mais prennent toute leur valeur lorsqu'ils sont croisés avec, notamment, les plans et bilans de formation. Lorsque le nombre de stagiaires (salarié en formation) non-cadres a évolué à la hausse entre 2008 et 2009, il est préférable de croiser cette information avec l'évolution de cet effectif au global sur la même période. Est-ce que la hausse du nombre de stagiaire est strictement corrélée avec la hausse du nombre de salariés ? Ensuite, en s'appuyant sur le plan et le bilan de formation 2009, on peut vérifier quels types de formation ont été proposés à cette catégorie de salarié et s'assurer du réel effort fourni par l'entreprise. Le bilan de formation donne une image de la politique de formation au plus proche des pratiques de l'entreprise, à la différence du bilan social qui apporte une vision strictement quantitative.

Autre domaine, celui des rémunérations. Les informations fournies au bilan social sont très générales. Il ne faut pas hésiter, *a minima*, à les croiser avec le rapport égalité femmes/hommes.

On l'aura compris, le bilan social en soi constitue bien la base de concertation et de négociation qu'il est censé être. Mais il ne s'avère un outil efficace que s'il est méticuleusement analysé et correctement replacé dans le contexte global du droit à l'information permanente de comité d'entreprise.

■ Camille Grousset – Sextant Expertise