

Le bilan social français : quelle contribution à la prévention des crises en gestion des ressources humaines ?

par Véronique ZARDET – Université Lumière Lyon 2 - ISEOR

Résumé :

La France présente cette particularité de légiférer abondamment dans de nombreux domaines. Le domaine social des entreprises n'y échappe pas : ainsi depuis 1977, une loi a rendu obligatoire ¹ la production d'un rapport annuel dénommé « bilan social », qui fournit de nombreuses informations quantitatives sur le personnel et les pratiques sociales et de gestion des ressources humaines de l'entreprise².

Par ailleurs, la France n'échappe pas à la crise économique et sociale que subissent les pays industrialisés, affichant aujourd'hui un taux de chômage de 12,6 % avec plus de 3 millions de chômeurs. Les politiques de gestion des ressources humaines sont, pour la plupart des entreprises françaises, ramenées à une vision à très court terme, centrées sur la réduction des charges et la maîtrise de la masse salariale.

L'objet de cette communication est donc de s'interroger sur la contribution de ce document à la détection des risques, à la prévention des conflits, des crises ou des difficultés majeures de gestion des ressources humaines.

Une première partie exposera les caractéristiques et les intentions originelles du bilan social. Un second volet analysera la contribution possible du bilan social au pilotage par les DRH, en s'appuyant en particulier sur une enquête qualitative approfondie réalisée auprès d'une trentaine d'entreprises françaises. Enfin, dans une troisième partie, on s'interrogera sur les systèmes d'informations et les pratiques de pilotage social pouvant contribuer à jouer ce rôle de prévention. Quelques études de cas seront rapidement présentées. Cette recherche porte donc sur l'apport du bilan social à la gestion des ressources humaines en situation de crise et plus spécifiquement au système d'information et de pilotage social selon une méthodologie clinique d'études de cas.

Le bilan social français : de la vocation à la réalité

L'esprit de la loi relative au bilan social (loi du 12 juillet 1977)

Le rapport Sudreau (1975) est communément cité comme point d'origine de la loi sur le bilan social (1977). En effet, la nécessité d'une **information quantifiée** y était soulignée

«La gestion financière et économique s'appuie sur une information quantifiée et précise. Si l'on veut que la gestion sociale participe aux préoccupations stratégiques de la firme, il faut qu'elle sorte du relatif et du subjectif même si, dans ce domaine, la quantification est difficile et si le progrès relève surtout de l'ordre qualitatif. Le moment est venu de donner une base chiffrée au dialogue entre les partenaires de l'entreprise, permettant de mesurer l'effort accompli en matière sociale et de mieux situer les objectifs. (...) Ce progrès est nécessaire si l'on veut des définir des objectifs au niveau national.»

Le bilan social a ainsi été élaboré pour consacrer la responsabilité sociale de l'entreprise, dans un esprit :

- **d'information** des partenaires sociaux, du personnel, des actionnaires, des pouvoirs publics ;
- **d'aide au dialogue** social (via les comités d'entreprises ou équivalents) ;
- de **planification** dans le domaine social, puisqu'il est censé aider à préparer des programmes d'action.

Deux ans plus tard, en 1977, la loi sur le bilan social sort, assortie quelque temps plus tard de décrets et d'arrêtés qui préciseront en particulier les indicateurs du bilan social.

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. En conséquence, le bilan social comporte des informations sur l'emploi, les rémunérations et charges accessoires, les conditions d'hygiène et de sécurité, les autres conditions de travail, la formation, les relations professionnelles ainsi que sur les conditions de vie des salariés et de leurs familles dans la mesure où ces conditions dépendent de l'entreprise « (Code de Travail Art L. 438-3). Le bilan social, établi annuellement, regroupe ainsi plus de 70 indicateurs, quantitatifs pour la plupart, sur les trois dernières années, regroupées en sept chapitres précédemment cités dans le texte de loi ³.

De grands espoirs étaient donc fondés à l'origine de ces textes, en particulier sur la capacité du bilan social à instaurer un dialogue, une négociation et une concertation entre partenaires sociaux au sein de l'entreprise. Par ailleurs, ce document doit être obligatoirement diffusé au comité d'entreprise et aux actionnaires et facultativement à tout salarié au sein de l'entreprise, et à tout partenaire extérieur.

La pratique du bilan social dans les entreprises françaises

Méthodologie d'enquête. Une enquête par entretiens semi-directifs nous a semblé adéquate pour identifier les comportements relatifs au bilan social au sein des entreprises, car les rares travaux disponibles sur le sujet (Lequin 1989, Allouche 1992, d'Arcimoles 1995...) ont opté pour des méthodologies de dépouillement et d'analyse des bilans sociaux eux-mêmes, sur la base de grands échantillons, sur longue durée, en rapport «**d'extériorité**» **aux terrains** d'observation.

La méthodologie d'enquête retenue présente les caractéristiques suivantes :

- choix de 27 organisations⁴
 - conduite d'entretiens semi-directifs portant sur :
 - * les modalités d'élaboration du bilan social
 - * l'intérêt des différents chapitres du bilan social, son usage pour l'information interne et externe et la prise de décisions
 - * le pilotage et les indicateurs sociaux
 - dépouillement qualitatif des entretiens
 - traitement quantitatif à l'aide du logiciel Sphynx
 - analyse de documents : bilans sociaux, indicateurs et autres éléments de pilotage social.
- Si notre échantillon ne prétend pas être statistiquement représentatif, il présente

l'avantage de la **variété des secteurs d'activité** (industrie, services, administrations...), de **statut juridique**, de **tailles**^{5,6}...

En outre, deux entretiens ont été conduits, l'un avec un **auditeur social-formateur** en gestion des ressources humaines, le second dans un **cabinet d'expertise comptable** spécialisé en assistance auprès des comités d'entreprises. Leur intérêt supplétif réside dans la vision qu'ils ont de l'usage du bilan social par les entreprises, mais aussi par eux-mêmes dans le cadre de leurs missions d'expertise et d'audit.

Synthèse des résultats de l'enquête. Les résultats par grands thèmes de l'enquête font ressortir des conclusions significatives et homogènes sur les points suivants:

– **L'élaboration du bilan social** fait désormais partie des **procédures routinières** : ces dix dernières années, sa préparation a été très largement automatisée (72 %) pour bon nombre de rubriques, grâce aux progiciels de paie et de gestion de personnel qui alimentent les chapitres 1, 2, 3 et 5 (partiellement pour ce dernier). Préparé dans 92 % des cas à la fin de l'exercice par le service du personnel (établissements et siège), dans un délai de quelques jours à quelques semaines, il associe parfois l'encadrement opérationnel. Dans 40 % des cas, ce dernier est concerné, en particulier pour alimenter le chapitre 4 du bilan social (Autres conditions de travail).

La procédure de consultation au comité d'établissement et au comité central d'entreprise est respectée au plan formel, mais elle suscite aux dires des DRH comme des experts externes que nous avons rencontrés, un **très faible intérêt de la part des partenaires sociaux**. On remarque quelques rares exceptions dans l'enquête : **dans un cas sur 5**, les partenaires sociaux s'intéressent au contenu du bilan social et engagent une véritable discussion lors du Comité d'Entreprise. Pour les autres 80 %, l'intérêt est faible (63 %), voire absolument nul (17 %).

– **La diffusion du bilan social**, sur laquelle la loi insiste fortement, est aussi caractéristique : la diffusion au groupe, à la direction générale, ou à l'administration de tutelle est généralisée; celle auprès de **l'encadrement** n'est observable que **dans 40 % des cas**. Enfin, on note une **totale absence de diffusion** tant auprès des partenaires externes (clients...) qu'auprès du personnel, signe probable d'un faible intérêt des uns et des autres. A 90 %, les réponses convergent sur **l'absence de retour après diffusion**, sur la faible attention, le faible intérêt porté à ces indicateurs et sur l'absence de décision qui en découle. La même remarque vaut pour la diffusion à l'inspection du travail. Pour **10 %** des entreprises enquêtées, le bilan social joue parfois un rôle **d'alerte de la direction générale** (9 %), de la **DRH** (9 %), du **Comité d'Entreprise** (5 %).

– **La fonction d'information est exercée auprès du seul comité d'entreprise**⁷. En effet, si la législation est respectée en ce qui concerne la **communication** du bilan social auprès de l'inspecteur du travail et des actionnaires, si cette communication est parfois élargie aux responsables d'encadrement des entités opérationnelles, sa contribution informationnelle est très faible. Quant aux salariés, dont la loi prévoit qu'ils peuvent en être destinataires sur demande (Code du Travail, art. L 438-5), ils ne sont jamais cités comme destinataires.

– **Une fonction d'enregistrement statistique ? 95 % des entreprises** enquêtées attribuent au bilan social une fonction importante **d'information statistique**. Le bilan social fournit à intervalles réguliers une photographie qui permet à l'entreprise de **conserver la mémoire** d'un certain nombre de **paramètres sociaux**. Comme l'indiquait la loi originelle, c'est un **document rétrospectif** dont l'usage par des tiers, internes ou externes (auditeurs, consultants, chercheurs...) peut faciliter des analyses longitudinales, des reconstitutions de chroniques statistiques descriptives (Allouche 1992, 1993, 1995 ; Igalens et Loignon, 1997). Les recommandations et les attentes des DRH consistent surtout à alléger le bilan social, l'adapter aux préoccupations sociales et à la législation, à le fusionner avec d'autres documents obligatoires (rapport sur l'égalité hommes-femmes par exemple).

Le bilan social est donc entré dans les moeurs des entreprises françaises, par force de loi. Mais la contrainte a-t-elle été «transcendée», comme le recommandent J. Igalens et C. Loignon (1997), et transformée en opportunité pour le diagnostic et le pilotage social ?

Le bilan social : un instrument au service du pilotage social ?

Bilan social et système d'information

Comment identifier l'apport du bilan social pour l'entreprise, qu'il s'agisse des représentants des salariés, de la direction générale, de la direction des ressources humaines ?

Compte tenu de sa définition (ensemble de données sur la situation de l'entreprise dans le domaine social), on peut poser l'hypothèse selon laquelle le bilan social constitue une composante du système d'informations sociales de l'entreprise, qui peut contribuer à réaliser un diagnostic ou un audit social, à pratiquer de la veille sociale, du contrôle de gestion sociale ou encore de l'observation sociale⁸. Ces pratiques sociales, à leur tour, ont vocation à impulser, à plus ou moins brève échéance, des décisions stratégiques, ou opérationnelles.

Dans la lignée de Savall (1975, 1979) et Igalens (1995, 1997), nous nous intéressons ici au système d'information et à l'analyse des données sociales orientées, sinon à titre exclusif, du moins à titre prioritaire vers l'identification des facteurs de conflictualité sociale, de dysfonctionnements sociaux, potentiels ou avérés, dans le souci de les prévenir.

J. Igalens et C. Loignon (1997) suggèrent que les indicateurs du bilan social peuvent souvent s'insérer à l'intérieur de tableaux de bord sociaux, délibérément orientés vers la «mise sous contrôle» de certains phénomènes sociaux pour favoriser la décision sociale. Martory (1992) considère que le système d'information sociale, (défini par opposition au système d'information économique) est alimenté par le bilan social, les tableaux de bord sociaux, les budgets de frais de personnel..... Il sépare très distinctement le système d'information opérationnel... destiné à alimenter les décisions opérationnelles et le système d'information stratégique... destiné à alimenter les décisions stratégiques !

La détection de signaux faibles, que revendique par exemple la veille sociale, est-elle possible et dans quels domaines de la vie sociale de l'entreprise ? Après avoir analysé la structure et le contenu du bilan social, nous étudierons la contribution possible du bilan social à l'alerte, à la détection et à la prise de décision dans la gestion des ressources humaines.

Analyse critique du contenu du bilan social

La littérature sur le bilan social est relativement bien circonscrite. Elle se répartit en deux groupes : le premier se situe dans les premières années qui suivent la loi (1977-1985) : ce courant critique analyse **les insuffisances du bilan social et ses difficultés de mise en oeuvre**. Le second, plus récent (1990-1995) porte sur des **analyses de bilans sociaux** français à partir de traitements statistiques sur de **grands échantillons**.

Les insuffisances et lacunes du bilan social. Ce premier groupe de travaux, tout en saluant la pertinence des objectifs assignés au bilan social, s'est rapidement interrogé sur les difficultés liées à la forme du bilan pour l'interprétation et l'analyse. Qu'il s'agisse de juristes (Morel, 1985) de chercheurs en gestion (Savall et Martinet 1979, Vatteville 1985, Lequin 1989), ou encore d'experts-comptables s'intéressant au domaine social (Danzinger, 1983), les principales critiques convergent sur :

– **l'abondance d'une masse de données juxtaposées** au caractère exclusivement quantitatif, faisant donc une place parcimonieuse aux informations qualitatives, alors même que

ces dernières sont réputées très pertinentes dans le domaine de la gestion des ressources humaines. Faut-il rappeler que le bilan social comprend quelques 75 indicateurs, présentant une faible homogénéité : certains indicateurs se prêtent à une consolidation, d'autres non ; certains indicateurs mesurent un état au 31 décembre de chaque année, d'autres mesurent une variation (Danzinger, 1983)⁹. Pourtant, cette collection importante de données est largement insuffisante pour analyser certains volets de la gestion des ressources humaines de l'entreprise.

– **l'agrégation trop générale et peu pertinente** des informations du bilan social : le critère retenu par le législateur pour mesurer les indicateurs du bilan social est essentiellement juridique : un bilan social doit être établi pour chaque entreprise de plus de 300 personnes, et le cas échéant pour chacun des établissements de plus de 300 personnes constituant l'entreprise. Ce sont donc des données **globales par établissement** (au sens juridique du terme) qui sont fournies, ventilées pour certaines d'entre elles par catégories professionnelles (cadres, ETAM¹⁰, ouvriers...). Le bilan social permet dans ces conditions d'apporter un « *jugement global sur la gestion plus ou moins sociale* » de l'entreprise (Savall et Martinet 1979), mais ne permet pas de repérer les zones les plus défavorisées au sein de l'entreprise du point de vue des conditions de vie au travail (ex : Chapitre 3) ou des salaires (Chapitre 2) ou encore de la formation (Chapitre 5). Notre enquête corrobore l'analyse de la littérature sur ce point : plus le niveau d'agrégation est élevé, plus il masque la réalité et réduit la réactivité de l'encadrement opérationnel. Or le développement d'une gestion des ressources humaines partagée¹¹, la décentralisation de l'observation sociale constituent une tendance lourde relativement contradictoire avec le bilan social d'établissement ou d'entreprise.

– le choix de la moyenne comme mode de calcul, dont les limites pour l'interprétation ne sont plus à démontrer lorsqu'une disparité importante des situations sociales de travail est observée (Morel 1985, d'Arcimoles 1994).

– **un isolement excessif des données sociales** par rapport aux données stratégiques, économiques et commerciales de l'entreprise : l'analyse et l'interprétation des informations contenues dans le bilan social sont gênées d'une part par le niveau d'agrégation et le caractère exclusivement quantitatif des données, mais aussi par la déconnection délibérée de ces données par rapport au contexte économique de l'entreprise : niveau et tendance de développement, niveaux de rentabilité, d'investissements... C'est probablement l'élément le plus déterminant dans l'analyse du bilan social par des tiers externes à l'entreprise. Ainsi, C-H d'Arcimoles (1995) identifie trois problèmes importants qui limitent fortement l'interprétation du bilan social : l'excès de données quantitatives, l'absence d'articulations entre les données sociales et économiques¹² de l'entreprise, et donc l'extraction totale du contexte stratégique, enfin la faible prise en compte du climat social.

Savall (1975) propose quant à lui une mesure des impacts économiques des dysfonctionnements sociaux (coûts cachés de l'absentéisme, de la rotation du personnel, des accidents du travail) pour augmenter la signification des informations quantifiées et faciliter la prise de décision par un compte d'exploitation prévisionnel comparant le coût des actions d'amélioration sociale et la réduction attendue des coûts des dysfonctionnements sociaux.

On ne trouve quasiment plus d'ouvrages sur le thème du bilan social après 1985, ce qui ne laisse pas de surprendre compte tenu des évolutions en droit social français vers ces années-là (loi d'expression du personnel...). Un second groupe de travaux apparaît à partir de 1990-92, dont le point commun est cette fois-ci **l'analyse de bilans sociaux pour apprécier les performances sociales** des entreprises françaises (Allouche, 1992 A. B. C , 1993 A. B) ou procéder à des analyses de **corrélations entre performances sociales et performances économiques** (d'Arcimoles, 1994, 1995). Si on trouve dans ces travaux quelques éléments d'analyse critique sur le bilan social, leur centre de gravité est ailleurs : en effet, le **bilan social** est alors considéré comme une (la) **source d'information** (externe) utilisée pour mesurer les performances sociales. C'est ainsi que le Professeur Allouche a tenu

pendant deux années une chronique dans la Revue «Gestion des Ressources Humaines» intitulée « Centrale des Bilans Sociaux »; il y analysait un échantillon de 255 entreprises françaises de 1979 à 1989. La chronique sur les **dépenses sociales** des entreprises (Allouche, 1992) met ainsi en évidence un **atout du bilan social** : permettre l'analyse de ces dépenses à partir d'un seul document. Celles consacrées aux rémunérations salariales (Allouche, juillet 1993) et à la sécurité et aux accidents du travail montrent la **nécessité d'études corrélées** ou de **calculs de ratios** pour améliorer notre connaissance sur la genèse des performances sociales : ainsi l'auteur a-t-il pu montrer que le niveau moyen des salaires est corrélé au climat social, mesuré par les démissions, les taux d'absentéisme et d'accidents du travail. Les résultats les plus nets sur l'association immédiate ou retardée entre la performance économique (productivité, rentabilité) et les indicateurs sociaux du bilan social concernent la formation : ainsi Allouche (1992) comme d'Arcimoles (1995) montrent l'effort formation mesuré dans le bilan social a un impact durable sur la performance. Ils suggèrent ainsi une **capacité prédictive du bilan social**, au moins sur certains indicateurs. Simultanément ces auteurs insistent sur la nécessité de faire des analyses croisées de données pour améliorer le degré de signification des données du bilan social.

Ce groupe de travaux (1992-1996) illustre un **usage du bilan social externe** à l'entreprise : c'est à dire pour l'information des actionnaires, des pouvoirs publics, sur laquelle nous reviendrons. En effet, l'analogie faite dans le rapport Sudreau entre le domaine comptable et le domaine social, entre le bilan comptable et le bilan social, trouve son prolongement dans la **double cible visée par ces documents** : le bilan comptable n'est-il pas lui aussi destiné à la fois à l'entreprise, pour établir un état périodique de sa situation patrimoniale et aux **partenaires externes** : actionnaires, marchés financiers, fournisseurs (cas des marchés publics) ? Or, les travaux de recherche en comptabilité sont susceptibles de nous aider à prolonger l'analogie car l'**image fidèle** est aujourd'hui bien écornée, et les informations ou instruments à finalités multiples destinés à des acteurs à enjeux multiformes, voire contradictoires sont de moins en moins préconisés. N'est-ce pas aussi une carence congénitale du bilan social ?

Enfin, un dernier point critique de cette seconde génération de publications, corroboré par notre enquête réalisée en 1997, porte sur l'**obsolescence** d'un nombre significatif de **rubriques** et d'**indicateurs** du bilan social, due à une avancée de la législation et des pratiques sociales depuis 20 ans non retranscrite dans une rénovation des décrets relatifs au bilan social.

L'origine de cette situation est probablement dans la **faible concertation et négociation sociales** qui pourrait découler de cette information. En effet, le contenu du bilan social pose problème dans son utilisation tant interne qu'externe.

Ainsi au **plan interne**, les préoccupations sociales et de gestion des ressources humaines ont fortement évolué alors **que le contenu du bilan social n'a pas été adapté dans ses rubriques**¹³. Par exemple, au chapitre 2 (Rémunérations et charges accessoires), la proportion d'**ouvriers payés au mois** subsiste, malgré la loi sur la mensualisation de janvier 1978. Au chapitre 1 (Emploi), la multitude des formes de **contrats de travail et d'emploi aidés** mis en place pour lutter contre le chômage n'est pas traduite à travers les indicateurs d'emploi à renseigner. Les **innovations socio-organisationnelles** sont de même très difficilement visibles et détectables à la lecture du bilan social. Par exemple, les expériences d'organisation qualifiante (Amadiou et Cadin, 1996) ou d'aménagement ou de réduction du temps de travail qui devraient être mises en évidence au chapitre 4 du bilan social (Autres conditions de travail) sont très mal retranscrites avec les indicateurs disponibles.

La législation sociale a donc été modifiée substantiellement à plusieurs reprises depuis vingt ans, sans que ni la loi, ni les décrets sur le bilan social n'aient été amendés. En particulier, une interférence importante est venue avec **la loi sur l'obligation de consulter régulièrement** (mensuellement ou trimestriellement selon les cas) les représentants du

personnel sur les mouvements de personnel, les heures supplémentaires...qui a apporté une réelle valeur ajoutée, et est venue supplanter l'information du bilan social (chapitre 1), du fait de sa périodicité plus courte et de son nombre plus limité d'informations, sur un domaine majeur de préoccupations de GRH.

L'intérêt comparé du bilan social : points de vue de l'entreprise et d'experts externes

L'expert externe, qui intervient ponctuellement dans l'entreprise avec des objectifs précis (audit social par exemple) a par hypothèse une vision différente de la contribution des chapitres du bilan social aux objectifs poursuivis. Si l'enquête que nous avons réalisée a concerné essentiellement des entreprises, nous avons par ailleurs rencontré deux experts : l'un spécialisé en audit et formation sociale, l'autre spécialisé en assistance auprès des comités d'entreprises pour l'analyse financière à partir des comptes de l'entreprise.

Le point de vue des entreprises, est relativement dispersé (cf tableau 1). Un seul chapitre présente réellement un intérêt assez largement reconnu : le chapitre 7, relatif aux oeuvres sociales et autres charges sociales. Aussi étonnant que cela puisse paraître¹⁴, ce résultat s'explique surtout par l'information précise qu'il fournit à la direction sur la contribution financière de l'entreprise aux oeuvres sociales, information non disponible par ailleurs.

Tableau 1 : Intérêt des chapitres du bilan social pour les entreprises (1997)

Chapitres du Bilan Social	Intérêt fort	Intérêt faible ou nul
1. Emploi	52%	48%
2. Rémunérations et charges accessoires	37%	63%
3. Conditions d'hygiène et de sécurité	48%	52%
4. Autres conditions de travail	36%	63%
5. Formation	40%	60%
6. Relations professionnelles	36%	63%
7. Autres conditions de vie relevant de l'entreprise	63%	36%

L'angle de vue de l'expert comptable est de compléter l'analyse des documents comptables de la PME (compte de résultat, bilan...) par le bilan social, pour apprécier en particulier le niveau et l'évolution des qualifications, des métiers et mettre en relation la rentabilité avec des indicateurs de dysfonctionnements sociaux tels que le turnover. Dans cette perspective, les principaux apports du bilan social concernent : l'analyse des effectifs par âge, ancienneté, le turnover, la structure des effectifs par types d'emploi (CDI, CDD, intérimaires...) [Chapitre 1 du bilan social]. Les plus grandes difficultés d'interprétation portent sur le chapitre de la formation, car il mesure essentiellement le volume de formation externe assurée, et les «autres conditions de travail» (Chapitre 4) dont les rubriques datent beaucoup et reflètent très mal les innovations en matière d'horaires, aménagement du temps de travail...

Dans la structure des données, la segmentation catégorielle (cadres, ETAM, ouvriers...) est regrettée pour une analyse plus pertinente par entités fonctionnelles. Enfin, des pans

entiers sont souhaités pour mettre en relation les données sociales avec l'état des technologies de l'entreprise, ses structures et son organisation, sa dynamique d'évolution...

Le point de vue de l'expert social interviewé (auditeur-formateur) n'est pas directement comparable car son activité s'exerce surtout auprès de grandes entreprises. Toutefois, son point de vue converge largement avec le précédent. Ainsi, les **apports significatifs** du bilan social portent sur :

- le chapitre relatif à l'emploi (Chapitre 1), malgré la faible visibilité car les nouveaux types d'emploi (alternance, apprentissage...) sont trop agglomérés, et certains indicateurs¹⁵ difficiles à interpréter.

- le chapitre sur la formation (Chapitre 5), en prenant le soin de croiser les informations avec celles des effectifs (Chapitre 1), bien que l'absence totale d'informations qualitatives soit là encore regrettée.- le chapitre relatif aux oeuvres sociales (Chapitre 7), mais qu'on pourrait fusionner avec le chapitre sur les rémunérations (Chapitre 2).

Par contre, les informations relatives aux rémunérations (Chapitre 2), aux conditions d'hygiène et de sécurité (Chapitre 3) et autres conditions de travail (Chapitre 4) sont considérées comme **très peu intéressantes** pour différentes raisons : les informations sur les salaires ne reflètent pas les nouveaux modes de rémunération (différés, personnalisés, variables...), ni les évolutions juridiques en la matière; les données ne sont pas corrélées (Ex : qualification, salaire, sexe...); l'usage des moyennes rend les analyses peu pertinentes¹⁶. Les informations sur les conditions matérielles de travail (Chapitre 3), l'aménagement du temps de travail et l'évolution de l'organisation du travail souffrent d'un «vieillesse prématuré» : en effet, les données recensées correspondent aux préoccupations sociales de la fin des années 70, et les nouvelles problématiques ou innovations sociales y trouvent mal leur place, qu'il s'agisse d'annualisation du temps de travail, d'équipes de fin de semaine... Quant au chapitre 3 sur la sécurité, c'est surtout sa lourdeur qui est en cause, davantage justifiée pour des industries dangereuses que pour les activités et entreprises tertiaires présentant un risque beaucoup plus faible.

Le très faible usage du bilan social pour l'alerte et la prise de décision

Dans la partie de l'enquête consacrée à l'utilisation du bilan social pour l'alerte, la veille sociale interne ou le contrôle de gestion sociale, les résultats sont édifiants :

De l'avis des DRH, **le bilan social ne joue jamais cette fonction d'aide au pilotage social ni n'alimente les indicateurs de pilotage social**. Pourtant les entreprises utilisent certaines informations sociales, découlées du bilan social. On assiste donc à une double réalité, à une **dualité** a priori étonnante :

- d'une part un **bilan social** considéré comme une **obligation** et une **contrainte** (néanmoins relative car non suivie de sanction en cas de carence).

- d'autre part des **pratiques décisionnelles** dans le domaine de la gestion des ressources humaines prises sur la base d'**indicateurs sociaux** très largement dissociés et disjointes du bilan social.

Une planification sociale non réalisée

La planification des ressources humaines s'est très peu développée dans les entreprises. Vue sous l'angle de l'ambitieuse gestion prévisionnelle des compétences et des emplois (Gentil et Dugas, 1996), les quelques développements théoriques¹⁷ ont débouché sur peu d'évolution des pratiques sociales, si ce n'est dans quelques très grandes entreprises (entreprises publiques, banques, assurances...). La crise économique et sociale particulièrement forte depuis 1992-1993 a surtout marqué l'arrêt des démarches d'anticipation à moyen et long

termes dans le domaine social, au profit de pratiques d'ajustement des ressources humaines à très court terme. Le bilan social ne peut, sous cet angle de la gestion des emplois, apporter une contribution à la planification sociale, vu les limites déjà évoquées liées à la forme quantitative des informations du bilan social, à l'absence d'informations économiques, technologiques ou commerciales.

Les chapitres relatifs à la formation, aux rémunérations, à l'emploi s'avèrent de ce point de vue particulièrement difficiles à exploiter pour la réflexion et l'anticipation. Ainsi, à titre d'illustration, les rémunérations calculées sur la base d'une moyenne par catégories de personnel gommant les différences liées par exemple à des organisations qualifiantes (Amadiou et Cadin, 1995) ou à des entités de qualifications largement différenciées. L'effort de formation apprécié en nombre de stagiaires et d'heures de stage ne renseigne pas sur la capacité de l'entreprise à s'ajuster aux évolutions techniques, juridiques, managériales...

Or malgré toutes ces limites reconnues par la plupart des partenaires sociaux, pourquoi le bilan social subsiste-t-il ?

Une fonction de contrôle social

S'il est clair que le système d'information complet, global, qui permettrait un contrôle centralisé est un mythe et une utopie (Igalens 1995), le bilan social joue toutefois une certaine fonction de **contrôle de la direction de l'entreprise par les partenaires sociaux** d'une part, **par les pouvoirs publics** d'autre part (inspection du travail). L'obligation de produire un bilan social permet d'assurer, au moins superficiellement, cette fonction de contrôle et d'observation sociale à l'échelle du pays. Très standardisé par grands secteurs d'activité, il autorise des comparaisons et des analyses au niveau national, telles que les ont réalisées J. Allouche puis C.H. d'Arcimoles.

Toutefois, **ce contrôle est davantage symbolique que réel** car :

- les partenaires sociaux ne s'y intéressent pas
- l'inspecteur du travail ne s'en sert pas lorsqu'il vient dans l'entreprise
- les entreprises soulignent toutes l'absence de retour du Ministère du Travail, de leur tutelle, et même de leur groupe
- la carence de présentation n'est pas réellement sanctionnée.

Quant à la fonction de benchmarking à laquelle peut contribuer le bilan social (Merle et Laval 1995), elle est faiblement validée dans l'enquête.

Le bilan social pourrait alors, avec une autre grille de lecture, **d'avantage sociologique et juridique qu'organisationnelle**, ou managériale, s'interpréter comme la résultante d'un **rapport de forces** entre pouvoirs publics et entreprises (Savall 1979, Morel 1985, Igalens 1995). Ceci expliquerait que la présentation du bilan social se fasse par établissement et par catégories socio-professionnelles, alors qu'une vision de gestion des ressources humaines invite à une segmentation par unités qui composent l'entreprise.

Prévention des crises et pilotage social

Pourquoi le bilan social, malgré la quantité d'informations qu'il recèle, n'est-il pas utilisé pour la veille et le pilotage social ? Une partie de cette réponse peut nous être fournie en analysant quels indicateurs, quel système d'information les entreprises utilisent pour piloter la gestion des ressources humaines et en particulier prévenir les crises.

Contrôle de gestion sociale ou pilotage social ?

Certains auteurs font une différence nette entre ces deux formes d'actions dans l'entre-

prise (Martory 1990, Igalens et Loignon 1997) : le contrôle de gestion sociale désignerait la partie du contrôle de gestion appliquée au domaine social, comportant donc exclusivement des informations financières, et prise en charge par un contrôleur de gestion. La veille sociale ou l'observation sociale seraient quant à elles assurées par la DRH, ou direction du personnel, et comprendraient des informations beaucoup plus variées et très peu financières.

Toutefois, une acception plus large du contrôle de gestion sociale (indicateurs qualitatifs, quantitatifs et financiers) et plus partagée entre spécialistes et encadrement opérationnel, est possible. C'est celle que nous retenons pour notre part (Savall, Zardet 1992) et nous proposons l'intitulé **pilotage social** pour désigner les activités de traitement et d'analyse des informations, puis de prise de décisions et d'application (mise en oeuvre) de la décision. Ces activités portent sur le champ social, entendu comme les personnels de l'entreprise et les activités de gestion (stratégique, opérationnelle...) de ces personnels.

Les informations de pilotage social : résultats empiriques

L'enquête qualitative clinique menée auprès de 30 entreprises apporte quelques résultats discriminants : en effet, l'un des objectifs de l'enquête était de repérer si certains indicateurs du bilan social sont utilisés pour l'information interne, l'analyse d'écarts, la prise de décisions dans le domaine de la gestion sociale; nous avons donc interrogé les DRH sur les **indicateurs utilisés** par eux-mêmes, par la direction générale, par l'encadrement, par les partenaires sociaux dans le cadre des **processus de décisions opérationnelles ou stratégiques**. Il ressort que :

- les indicateurs utilisés pour le pilotage social sont beaucoup **plus rares et très largement différents du bilan social**, soit par nature, soit par leur forme, soit encore par la méthode de calcul utilisée. (voir ci-après deux exemples)

- **leur périodicité est mensuelle dans 100 % des cas** pour au moins une partie des indicateurs. On ne trouve que 2 entreprises qui utilisent à périodicité annuelle (celle du bilan social) certains indicateurs.

- ces indicateurs sont saisis **au sein des unités opérationnelles**, les mesures sont faites par unités (service, atelier, usine...), puis consolidées si besoin.

Lorsque ces indicateurs sont considérés comme un véritable système d'information pour l'alerte et l'aide à la décision, on constate qu'un **travail conjoint et concerté entre DRH et responsables opérationnels** est instauré, qui permet de prendre rapidement des décisions de pilotage opérationnel: gestion et affectation des effectifs, adaptation des horaires, de l'organisation du temps de travail...

Dans 52 % des cas, les indicateurs de pilotage social sont **utilisés conjointement à des indicateurs économiques et commerciaux**, (carnet de commandes, quantités à produire...).

Par ailleurs, des indicateurs sociaux à **périodicité plus espacée** (semestrielle, voire annuelle) sont utilisés pour infléchir des politiques de gestion des ressources humaines. Ainsi, le cas de cette société de distribution qui examine magasin par magasin une liste d'indicateurs, à partir desquels le comité de direction générale infléchit ses politiques de recrutement, rémunérations (voir ci-après).

L'exemple des indicateurs de pilotage social d'une PME de 250 personnes

Dans cette entreprise industrielle, le responsable des ressources humaines est seul expert de la fonction ressources humaines dans l'entreprise : il alimente donc en indicateurs quotidiens, mensuels, et par exception annuels ses partenaires : direction, encadrement, comité d'entreprise... (cf Tableau 2)

La négociation et la concertation s'exercent dans quatre lieux principaux d'analyse et de prise de décisions :

- ne réunion hebdomadaire avec le responsable de fabrication, les quatre agents de maîtrise de fabrication, le responsable méthodes et lui-même, dont l'objet est une analyse conjointe d'indicateurs de production à réaliser et d'effectifs disponibles. Les décisions d'embauche (CDD, CDI, intérimaires) ou de modulation des horaires y sont prises pour application immédiate.

- une réunion direction tous les 15 jours, associant le Président Directeur Général et les 5 cadres responsables des principaux secteurs : une analyse des différents clignotants y est faite et des décisions sont prises.

- une réunion cadres une fois par mois, (12 personnes dont les 6 précédentes) pour s'alerter mutuellement, relier certains indicateurs tels que l'absence, le climat social des ateliers..., sensibiliser l'encadrement sur les dysfonctionnements sociaux.

- une réunion de CE mensuelle avec les partenaires sociaux, comportant une présentation systématique de l'évolution des effectifs, des prises de commandes et des expéditions.

Ce pilotage social s'avère très réactif, il fonctionne à **périodicité rapprochée**, le passage de l'analyse à la mise en oeuvre est à la fois **partagé** entre la fonction ressources humaines et la hiérarchie, et **totalemment intégré à des indicateurs économiques**. Ce couplage social-économique qui s'exerce ici par un travail en équipe de la fonction ressources humaines avec les responsables de production, commercial, et financier , est aussi considéré comme un facteur important par d'autres auteurs : ainsi, F. Bournois (1996) analyse l'entreprise Alsachimie comme un cas de réussite d'une politique de relations industrielles performante aussi bien socialement qu'économiquement, en remarquant que la direction des ressources humaines a aussi la responsabilité de la direction financière.

L'exemple du pilotage social dans l'entreprise de distribution de 1300 personnes

Cette entreprise ne fournit pas de bilan social, car les magasins comptent tous moins de 300 personnes équivalent temps plein. La structure du siège est légère : une seule personne au siège (le DRH groupe) assure la fonction ressources humaines ; dans chaque magasin, un responsable social assure la gestion administrative, et le responsable de magasin est porteur «local» de la fonction ressources humaines dans son unité.

Le **pilotage social réalisé par le DRH du groupe** se caractérise par :

- **quelques indicateurs de synthèse annuels globaux** : turnover et pyramide des âges de l'encadrement (165 p); taux de cotisations par mutuelle, prévoyance, retraite , équilibre financier des régimes : rapport coût / retour

- **des indicateurs de synthèse annuels par établissement** : effectifs par catégories, par sexe, masses salariales correspondantes, récapitulatifs des primes d'amélioration des performances des employés, plans de formation par magasin, évolution des rémunérations variables.

- **la tenue permanente** de données analytiques : une base de données nominatives de l'encadrement, une pour la « pépinière » (employés susceptibles d'évoluer vers un poste d'encadrement)

- un «audit social», réalisé par une visite d'un jour dans chaque magasin, une fois tous les 2 ans, dont les objectifs sont : l'échange mutuel des informations entre DRH groupe et directeur du magasin, l'aide à l'interprétation des indicateurs (ex: motifs de départ). Une synthèse (2 p) est ensuite destinée au PDG, au directeur de branche et au responsable du magasin.

Tableau 2 : Les indicateurs sociaux utilisés pour la prévention dans une PME de 250 personnes

Indicateurs	Fréquence	Objectifs
prise de commandes	quotidienne	informer (affichage dans les ateliers)
expéditions		réorganiser les équipes de production
		embaucher...
ancienneté	annuelle	surveiller l'évolution des coûts liés à l'ancienneté
		ex : coût des avantages sociaux
mouvements de personnel	mensuelle	surveiller si le taux de démissions augmente
par catégories		
proportion hommes/femmes	mensuelle	cf pénibilité de certaines tâches
moyenne d'âge	mensuelle	
taux d'absentéisme pour maladie	mensuelle	signal lorsque l'entreprise vit des
et autres motifs		difficultés économiques
temps passés/temps prévus	mensuelle	surveiller quels motifs peuvent expliquer
en fabrication		un écart important

Le système d'information, ainsi constitué de données synthétiques permanentes et d'autres beaucoup plus analytiques et nominatives, alimente l'analyse du comité de direction et a débouché récemment sur des décisions en matière de rémunérations, de mouvements de personnes (mutations et promotions) et de contrats de cotisations sociales complémentaires.

En guise de conclusion : quelques hypothèses sur les conditions nécessaires à un pilotage social préventif

On peut tenter de formuler de façon inductive quelques conditions d'existence d'un pilotage social préventif de crises en GRH :

- tout d'abord, un système d'information qui soit évolutif dans son contenu (Gentil et Dugas, 1996) par la nature des indicateurs, et comportant un petit nombre d'indicateurs permanents
- une imbrication d'indicateurs sociaux et d'indicateurs économiques car, contrairement à la recherche dominante en GRH, plutôt focalisée sur du qualitatif, la vie professionnelle d'une DRH ou d'une direction opérationnelle imbrique fortement et en permanence les phénomènes sociaux et les phénomènes économiques
- un dispositif de mise à jour et d'interprétation collective organisé et fréquent (probablement le mois)

– le développement d'une négociation et d'une concertation qui suit un triple mouvement : DRH/ partenaires sociaux représentants du personnel d'une part, DRH/ encadrement opérationnel et encadrement opérationnel/partenaires sociaux. En particulier, la nécessité de sensibiliser l'encadrement opérationnel aux paramètres sociaux clignotants, aux risques potentiels de conflits sociaux et l'aide à l'analyse et à la prise de décisions ressortent comme des facteurs importants pour le pilotage social.

Il n'est pas dans notre propos de nier l'existence de contradictions sociales ou de tensions contradictoires entre décisions sociales et décisions économiques au sein de l'entreprise. Néanmoins, les résultats de notre enquête montrent qu'une meilleure intégration, par chaque spécialiste de l'entreprise, d'indicateurs **hors de sa spécialité fonctionnelle**, contribue au développement d'une approche plus globale de l'entreprise, d'une vision davantage partagée, qui oriente différemment les prises de décisions.

Peut-être peut-on faire l'hypothèse qu'aucune crise sociale d'entreprise n'est imprévisible, et qu'une vigilance et une visibilité un peu plus grande des uns et des autres réduit leur occurrence par une action préventive. Mais, en tout cas, ce n'est pas le bilan social qui joue actuellement ce rôle au sein des entreprises.

Références

ALLOUCHE, José (1992), La formation dans l'entreprise : une analyse de 255 bilans sociaux d'entreprises 1979-1989, *Revue de gestion des ressources humaines*, n°2, janvier 1992.

ALLOUCHE, José (1992), Les dépenses sociales des entreprises : une analyse de 255 bilans sociaux d'entreprises 1979-1989, *Revue de gestion des ressources humaines*, n°3, avril 1992.

ALLOUCHE, José (1993), La sécurité de l'entreprise et les accidents du travail : une analyse de 255 bilans sociaux d'entreprises 1979-1991, *Revue de gestion des ressources humaines*, n°10, décembre 1993.

ALLOUCHE, José (1993), Les rémunérations salariales : une analyse de 255 bilans sociaux d'entreprises 1979-1991, *Revue de gestion des ressources humaines*, n°8, juillet 1993.

AMADIEU, Jean-François et CADIN, Loïc (1996), *Compétence et organisation qualifiante*, Economica, coll. Gestion Poche

d'ARCIMOLES, C.Henri(1994), Le bilan social: clignotant ou radar pour une analyse externe de la performance économique de l'entreprise, *revue de GRH*, n°12, octobre.

D'ARCIMOLES, C.Henri (1995), Audit social et information des tiers: pour la création d'un rating social, Actes de l'IAS, septembre, in «*Audit social et enjeux stratégiques*

BOURNOIS, Franck (1996), « Relations industrielles, source de la performance économique et sociale de l'entreprise : le cas d'Alsachimie », *Actes du congrès AGRH 1996*, Economica, pp 232-255.

DANZINGER, Raymond. (1983), *Le bilan social, outil d'information et de gestion*, Dunod.

GENTIL, Bruno, DUGAS, L.,(1996) « Recherche sur les pratiques de GRH en univers incertain », *Actes de l'Université d'été de l'IAS*, 1996.

IGALENS, Jacques (1995), *Comptabilité et GRH : un exemple de confusion des genres*, juin, Cahiers de Recherche ESUG, n°122.

IGALENS, Jacques, LOIGNON, (1997), *Prévenir les conflits et accompagner les changements*, éditions Maxima.

IGALENS, Jacques et PERETTI, J.Marie (1978,1980), *Le bilan social de l'entreprise*, PUF? Que sais-je,

LEQUIN, Yves (1989), *Evaluation des performances sociales des entreprises: une enquête sur les bilans sociaux*, Note de Recherche n°89-20,ESA, Grenoble 2.

MARTORY, Bernard, (199a), *Contrôle de gestion sociale*, Editions Vuibert, collection Gestion.

MERLE, , LAVAL, Florence, »Le benchmarking, un outil au service de l'audit social? », *Actes de l'Université d'été de l'IAS*,1995.

MOREL, Christian (1985), *Le droit et le réel à travers une radioscopie de la législation sur le bilan social*, *revue Droit Social*, n°1, janvier.

PERETTI, J.M. et VACHETTE, J.Luc, (1984) *Audit social* , Editions d'Organisation.

SAVALL, Henri,(1975),*Enrichir le travail humain, l'évaluation économique*, Dunod, réédition Economica 1989.

SAVALL, Henri et MARTINET, A. Charles. (1979), Bilan social ou bilan socio-économique?, *revue de l'Entreprise*, n°30.

SAVALL, Henri, ZARDET, Véronique, (1992), *Le nouveau contrôle de gestion*, éditions Comptables Malesherbes- Eyrolles, France.

SUDREAU (rapport) (1975), *Rapport du Comité d'Etude pour la Réforme de l'Entreprise*, La Documentation Française.

THIERRY, Dominique (1990), *La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences*, L'Harmattan.

VATTEVILLE, Eric. (1985), *Mesure des ressources humaines et gestion de l'entreprise*.

ZARDET, Véronique, (1995), « L'approche clients-fournisseurs internes : un cadre d'analyse du partage de la fonction RH », *Actes du congrès annuel de l'AGRH*, 1995.

Notes

1 Cette loi s'applique actuellement aux entreprises de plus de 300 personnes.

2 cf annexe 1 : la structure du bilan social.

3 1. Emploi - 2. Rémunérations et charges accessoires - 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. Voir annexe 1 pour le détail des 7 chapitres.

4 A l'origine 30 organisations avaient été sélectionnées, pour un entretien soit avec le directeur général, soit avec le DRH, soit encore avec le chargé des relations sociales. Trois ont refusé l'entretien, estimant que le bilan social présente trop peu d'intérêt !

5 Une entreprise a été maintenue dans l'échantillon malgré un effectif inférieur à 300 personnes (seuil légal pour l'obligation de remettre un bilan social français), notamment parce qu'elle a eu dans un passé récent un effectif supérieur à 300 personnes.

6 Voir en annexe 2 le Tableau des organisations de l'échantillon.

7 Dans les entreprises à établissements multiples de plus de 300 personnes, il s'agit à la fois des comités d'établissements et du comité central d'entreprise.

8 Nous reprenons ici la typologie des pratiques sociales proposée par J. Igalens et C. Loignon dans l'introduction de leur ouvrage «Prévenir les conflits et accompagner les changements», éditions Maxima.

9 par exemple : dans le chapitre 1 Emploi, la plupart des indicateurs d'effectifs (rubrique 11), mesurent un état au 31/12 (effectif total, par ancienneté, sexe...), alors que la rubrique 18 (Absentéisme) mesure pour l'année civile le nombre de journées d'absences.

10 ETAM = Employés, Techniciens, Agents de Maîtrise

11 cf V. Zardet, L'approche clients-fournisseurs internes : un cadre d'analyse du partage de la fonction RH, Actes du 6^e Congrès de l'AGRH 1995, Poitiers.

12 sur ce point, voir aussi Jacques Igalens (1995) et H. Savall et A. Martinet

13 Notons que tous les indicateurs sont fixés par les textes de loi, mais que les modalités de présentation ou de calcul sont pour certains indicateurs laissées à l'initiative de l'entreprise.

14 Ce chapitre recense les dépenses de l'entreprise au titre des oeuvres sociales et les autres charges sociales (prestations complémentaires maladie, décès, vieillesse).

15 Par exemple : les départs au cours de la période d'essai (indicateur 146) fusionnent les contrats à durée indéterminée et à durée déterminée, les fins de CDD...

16 On notera au passage que la négociation annuelle sur les salaires entre partenaires sociaux au niveau de l'entreprise fournit des informations beaucoup plus riches et fines.

17 cf. par exemple Dominique Thierry (1990).

Annexe 1 : La structure du bilan social français (secteur commerce et

I. Emploi	II. Rémunérations et charges accessoires	III. Conditions d'hygiène et de sécurité	IV. Autres de t
I.1. Effectifs	II.1. Montant des rémunérations	III.1. Accidents du travail et de trajet	IV.1. Duré aménagen de travail
I.2. Travailleurs extérieurs	II.2. Hiérarchie des rémunérations	III.2. Répartition des accidents par éléments matériels	IV.2. Orga contenu du
I.3. Embauches	II.3. Mode de calcul des rémunérations	III.3. Maladies professionnelles	IV.3. Conc physiques
I.4. Départs	II.4. Charges accessoires	III.4. Comité d'hygiène et de sécurité	IV.4. Tran l'organisa
I.5. Promotion	II.5. Charge salariale globale	III.5. Dépenses en matière de sécurité	IV.5. Dép d'amélior condition
I.6. Chômage	II.6. Participation financière des salariés		IV.6. Méc travail
I.7. Handicapés			IV.7. Tra inaptes
I.8. Absentéisme			

V. Formation	VI. Relations professionnelles	VII. Autres conditions de vie relevant de l'entreprise
V.1. Formation professionnelle continue	VI.1. Représentants du personnel et délégués syndicaux	VII.1. Oeuvres sociales
V.2. Congés formation	VI.2. Information et communication	VII.2. Autres charges sociales
V.3. Apprentissage	VI.3. Différends concernant l'application du droit du travail	

Annexe 1 : La structure du bilan social français (secteur commerce et services)

I . Emploi	II . Rémunérations et charges accessoires	III . Conditions d'hygiène et de sécurité	IV . Autres conditions de travail
I.1. Effectifs	II.1. Montant des rémunérations	III.1. Accidents du travail et de trajet	IV.1. Durée et aménagement du temps de travail
I.2. Travailleurs extérieurs	II.2. Hiérarchie des rémunérations	III.2. Répartition des accidents par éléments matériels	IV.2. Organisation et contenu du travail
I.3. Embauches	II.3. Mode de calcul des rémunérations	III.3. Maladies professionnelles	IV.3. Conditions physiques de travail
I.4. Départs	II.4. Charges accessoires	III.4. Comité d'hygiène et de sécurité	IV.4. Transformation de l'organisation du travail
I.5. Promotion	II.5. Charge salariale globale	III.5. Dépenses en matière de sécurité	IV.5. Dépenses d'amélioration des conditions de travail
I.6. Chômage	II.6. Participation financière des salariés		IV.6. Médecine du travail
I.7. Handicapés			IV.7. Travailleurs inaptes
I.8. Absentéisme			

V. Formation	VI. Relations professionnelles	VII. Autres conditions de vie relevant de l'entreprise
V.1. Formation professionnelle continue	VI.1. Représentants du personnel et délégués syndicaux	VII.1. Oeuvres sociales
V.2. Congés formation	VI.2. Information et communication	VII.2. Autres charges sociales
V.3. Apprentissage	VI.3. Différends concernant l'application du droit du travail	

Annexe 2 Tableau des organisations de l'échantillon

Nombre de salariés	nombre d'entr.
Moins de 300	1
de 301 à 500	7
de 501 à 1000	5
de 1001 à 1200	1
de 1201 à 2000	6
de 2001 à 5000	4
de 5001 à 10000	1
> 10000	2
TOTAL	27

Secteur d'activité	nombre	%
Industrie	15	55%
Tertiaire lucratif	4	15%
Tertiaire service public	8	30%
TOTAL	27	100%

Statut juridique	nombre	%
entreprise indépendante	2	7%
entreprise appartenant à un groupe	15	55%
entreprise publique	4	15%
administration	6	23%
TOTAL	27	100%

Imprimé au Canada 1997