

5 Les indicateurs de gestion sociale

Généralement issus du système de paie et du bilan social, ces indicateurs figurent dans les « tableaux de bords sociaux » de l'entreprise. Ils concernent majoritairement les données relevant de l'administration du personnel : les effectifs, les flux de personnel, la démographie, l'absentéisme, la formation et les coûts salariaux. Ils concentrent les informations nécessaires au reporting social de l'entreprise.

Au-delà des obligations légales, le suivi de ces indicateurs permet de contrôler l'évolution de la masse salariale et des principaux frais de gestion sociale : dépenses de formation, de recrutement, frais de gestion de personnel, épargne salariale, retraites...

Les tableaux de bord sociaux complètent et enrichissent le bilan social. Strictement encadré par la loi, obligatoire pour les entreprises de plus de 300 personnes, ce dernier représente le document de base de la gestion sociale. Il est destiné en priorité aux membres du comité d'entreprise, aux administrateurs et aux salariés qui en font la demande, sa vocation première étant de faciliter le dialogue social. Ses règles de constitution qui définissent très clairement les indicateurs et leur mode de calcul en font un document fiable, mais complexe à utiliser. Le bilan social apporte un constat précis, mais tardif des résultats de la politique sociale. Compte tenu de sa périodicité annuelle, les informations qu'il véhicule permettent de

réaliser des comparaisons fiables entre entreprises du même secteur, mais ne répondent pas aux besoins actuels d'anticipation et de réactivité des organisations.

Depuis les années quatre-vingt, de nombreuses entreprises développent, en complément à l'obligation légale du bilan, une démarche plus dynamique de gestion sociale qui a donné naissance aux tableaux de bords sociaux. Le choix des indicateurs et leur périodicité de communication obéissent aux particularités de l'entreprise. Les informations sont destinées aux managers et aux différents experts et acteurs de la fonction RH. Au-delà de la nécessité de reporting et de respect des règles sociales, les TBS se veulent des outils de gestion et d'aide à la décision. Dans les grandes entreprises, l'élaboration et le suivi des TBS sont confiés à des contrôleurs de gestion sociale.

La vocation des TBS consiste à mesurer les résultats des différents paramètres de la politique sociale. Ils permettent de réaliser le diagnostic social de l'entreprise. Certains intègrent peu ou prou l'intégralité du pilotage des fonctions ressources humaines. Aujourd'hui, la grande majorité des indicateurs du TBS demeure centrée sur les domaines traditionnels de la gestion sociale : les effectifs, l'absentéisme, la formation et le contrôle de la masse salariale.

De nombreux ouvrages consacrés aux tableaux de bord sociaux¹ détaillent la méthodologie de constitution des TBS, les outils statistiques et les représentations graphiques, les typologies d'indicateurs, les principes de traitement, d'exploitation et de communication des données.

1. Bernard Martory, *Tableaux de bord sociaux*, Éditions Liaisons, 2004 ; Jean-Pierre Taïeb, *Les tableaux de bord de la gestion sociale*, Dunod, 2004.

En 2006, la première étude conduite par l'Ipsoc¹ auprès de 18 sociétés internationales appartenant à différents secteurs d'activité précisait les principaux thèmes actuellement couverts par le reporting social :

- Les effectifs ;
- Les flux de personnel ;
- Les coûts salariaux ;
- La démographie ;
- La formation ;
- L'absentéisme.

Ces indicateurs sont indispensables à la mise en œuvre d'une démarche de pilotage globale. Ils représentent le socle du processus, notamment au travers de l'analyse des effectifs et du contrôle de la masse salariale.

1. Créée en octobre 2005, Ipsoc est une association professionnelle ayant pour objet de favoriser, promouvoir et développer des actions dans les différents domaines couverts par le contrôle de gestion sociale (www.ipsoc.fr).

**Les principaux thèmes des tableaux de bord sociaux :
exemples d'indicateurs**

Démographiques	<ul style="list-style-type: none"> • Effectif final/effectif initial + entrées + sorties • Ratios relatifs aux catégories professionnelles, âge, sexe, ancienneté • ...
Légaux	<ul style="list-style-type: none"> • Heures de délégation/heures de production • Nombre de CDD, CDI, stages, alternances... • Pourcentage de la masse salariale consacrée à la formation, VAE • Accidents du travail/effectif • ...
Économiques	<ul style="list-style-type: none"> • Charges sociales/effectif • Évolution de la masse salariale • Coût de la formation/effectif • Frais de personnel • ...
Représentatifs du climat social	<ul style="list-style-type: none"> • Heures d'absentéisme/total heures payées • Turnover • Heures de grève/total heures théoriques • Nombre de litiges transmis aux prud'hommes • ...