

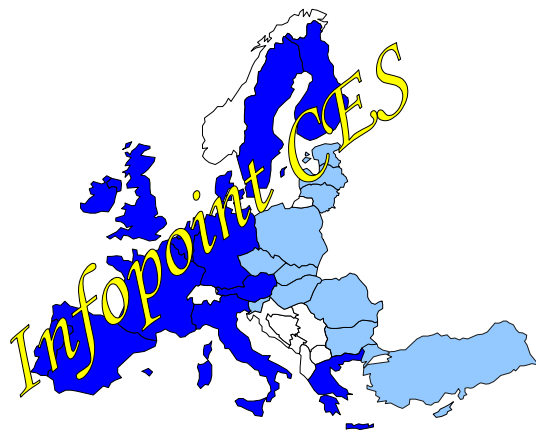


ETUC - CES

**GUIDE SUR L'INFORMATION ÉCONOMIQUE,
FINANCIÈRE ET SOCIALE À L'USAGE DES
REPRÉSENTANTS DES TRAVAILLEURS DES
ENTREPRISES**

(Juillet 1999)

avec le soutien de la Commission Européenne SOC 98 100704 05D02



1 - L'ENTREPRISE ET SON CONTEXTE

1. Fiche 1.1 La carte d'identité de l'entreprise ou groupe d'entreprises

2. Identification du domaine.

- Pour définir l'identité et le profil d'une entreprise, il faut avoir à l'esprit que :
- l'entreprise est un système organisé qui a pour but la transformation de plusieurs éléments pour produire des biens ou des services.
 - l'entreprise est une unité. Quelle que soit sa forme, elle répond au principe de l'unicité du commandement.
 - l'entreprise est insérée dans un secteur (ou des secteurs), qui présente des aspects (économiques, sociaux, etc.) multiples et autant de marchés que de facteurs d'entrée et de sortie.

Les grands principes régulateurs de l'entreprise sont :

- ❖ **le marché**, à l'extérieur, qui est le contexte où l'entreprise réalise ses échanges: acquisition des facteurs pour la production (travail, capitaux, matières premières, technologie), cession des biens et/ou des services et qui régleme le rapport entre l'entreprise, les facteurs d'entrée et ses produits (voir la fiche 3.2);
- ❖ **le secteur**, toujours à l'extérieur, qui est le lieu où la confrontation concurrentielle se réalise;
- ❖ **l'organisation**, à l'intérieur, qui conjugue les différents facteurs en fonction des projets et des capacités de l'employeur (voir la fiche 1.2 et la fiche 2.5).

Le secteur et le marché sont impersonnels, tandis que l'organisation est l'expression de la culture de l'entreprise et de ses dirigeants.

L'entreprise réorganise, modifie et recompose continuellement sa structure (ressource et organisation) et varie ses choix de gestion.

L'entreprise existe à partir d'un certain contexte.

- ◆ La naissance d'une entreprise et sa survie dans le temps sont liées à sa capacité de définir une interaction positive avec son territoire (les infrastructures routières, ferroviaires, de télécommunication, d'énergie, etc.).

3. Informations et indicateurs

Dans les information, qui sont nécessaires aux délégués, on peut distinguer trois dimensions:

a) général	<ul style="list-style-type: none"> ◆ à quel Groupe appartient l'entreprise : ? ◆ quelle est la date de sa création : ? ◆ quelle est sa /quelles sont ses implantation (s) : (direction, établissement, filiales, etc.) ? ◆ quel est son organigramme : ? ◆ quelle est sa nature juridique : ? ◆ quelle est sa structure de l'emploi : ? ◆ quel est son chiffre d'affaire : ?
b) spécifique	<ul style="list-style-type: none"> ❖ quel est son ou quels sont ses secteur (s) : ? ❖ quel est son ou quels sont ses marché (s) : ? ❖ quel est son ou quels sont ses territoire (s) : ?
c) produits et/ou services	➤ (décrire) :

a. l'entreprise et son (ses) secteur (s)

➤ concentration dans le secteur:	<ul style="list-style-type: none"> - élevée (un nombre limité de grands producteurs) ? - moyenne (quelques grands producteurs et beaucoup de petits) ? - basse (beaucoup de PME) ?
➤ intégration verticale de l'entreprise par rapport au secteur :	<ul style="list-style-type: none"> - élevée (la plus grande partie du cycle de production est interne à l'entreprise) ? - moyenne ? - basse (le cycle est fragmenté entre plusieurs entreprises) ?
➤ concurrents principaux :	<ul style="list-style-type: none"> - points de force ? - points de faiblesse ?

b. l'entreprise et son marché :

➤ produits et/ou services :	<ul style="list-style-type: none"> - typologies et/ou secteurs d'activité : ? - division géographique : ? - part du marché : ? - tendance (en expansion, mûr, à son déclin): ?
➤ à qui on vend :	<ul style="list-style-type: none"> - type de marché (concurrentiel, oligopolistique, protégé) : ? - clients principaux : ?
➤ Réseau de vente :	<ul style="list-style-type: none"> - filiales : ? - agents : ? - vendeurs : ? - grossiste : ? - détaillant : ? -

4. Interprétation des données

Les données recueillies de cette manière devraient éviter au délégué le risque de simplifications dans la description du profil d'identification de l'entreprise

Il est indispensable que les délégués d'une même entreprise aient en commun des idées suffisamment claires sur :

- "qui est" l'entreprise (carte d'identité, propriété, histoire, etc.) et son périmètre géographique;
- la hiérarchie des pouvoirs de l'entreprise (qui compte et prend les décisions stratégiques, en matière de personnel, etc.)
- sa mission (lignes de produits, leur évolution, etc.)
- sa place et son poids sur le/les secteur/s et sur le/les marché/s
- les perspectives de délocalisation, restructuration, développement ou crise.

Il n'existe pas d'exigences importantes ou de difficultés d'interprétation de ces données: il s'agit dans la majorité des cas d'informations objectives.

Cependant, il ne faut jamais considérer cela comme un fait accompli et se fier seulement à des évaluations liées à l'image et à l'information "publique" que l'entreprise donne d'elle-même.

C'est particulièrement vrai lorsqu'il s'agit de recueillir et d'interpréter les données concernant, par exemple; la propriété, l'organigramme des pouvoirs de l'entreprise, les stratégies de pénétration et de contrôle des marchés. Les travailleurs eux-mêmes sont la source d'importantes informations et d'interprétation de celles-ci.

Il est important que le délégué apprenne à vérifier les données fournies par l'entreprise également à travers d'autres sources: articles de presse, études sectorielles, etc. Il doit aussi comprendre exactement quels sont les pouvoirs du représentant de la Direction qu'il a en face de lui, en prétendant toujours avoir affaire à celui qui est en mesure de prendre les décisions.

5. Action syndicale

Dans ce domaine, l'action syndicale concerne surtout le droit et la capacité réelle des représentants des travailleurs de recueillir et d'organiser les informations indiquées au point 3.

Il est possible de mesurer la culture et la volonté réelle de l'entreprise vis-à-vis de pratiques correctes en matière d'exercice des droits d'information-consultation à partir de ce premier et fondamental droit de connaissance pour le délégué.

En d'autres termes, si l'entreprise est réticente, voire hostile à fournir des informations sur la propriété ou sur les parts de marché en sa possession, il se pose un problème concret pour l'action syndicale concernant la confrontation avec la direction et un argument fort de sensibilisation et de mobilisation des travailleurs.

6. Liens avec le Comité d'entreprise européen

Le profil d'une entreprise se complète seulement quand sa carte d'identité s'enrichit de la connaissance plus ample des autres filiales et du groupe dans son ensemble et dans sa dimension transnationale.

C'est pour ce motif qu'il est indispensable de mettre en place au niveau du comité d'entreprise européen un cadre de connaissances complètes à la disposition de tous les représentants des travailleurs, de chaque filiale et de tous les pays, sur l'ensemble des thèmes indiqués au point 3.

Les délégués d'un établissement doivent savoir: à l'intérieur de quelle entreprise ou de quel groupe ils sont actifs, à l'intérieur de quelle hiérarchie de pouvoirs ou de stratégies, quelle est la part du marché détenue par le groupe et quelles sont les diversifications sectorielles.

Ils doivent pouvoir bénéficier de ces informations de la part du comité d'entreprise européen et en même temps ils doivent être disposés à fournir les informations qu'ils connaissent.

7. Sources d'information internes et externes à l'entreprise

- Sources internes:
 - les informations émanant de la direction à l'occasion de rencontres formels ou informels, de négociations, de stages de formation, etc. ou contenus dans des documents officiels, dans des banques de données, etc.

- les informations recueillies par l'instance de représentation des travailleurs auprès de: les salariés, le /les syndicat/s d'entreprise, le comité de groupe, etc.
- Sources externes:
 - des études et analyse de cas,
 - profils d'autres entreprises dans le même secteur et décembre les mêmes cycles/produits,
 - les Fédérations syndicales nationales et européennes,
 - les représentants des travailleurs auprès du comité d'entreprise européen,
 -

8. Références des textes législatifs, réglementaires et conventionnels européens et nationaux

- Références européennes:
 - Projet de directive de la Commission sur la participation de travailleurs dans la SOCIÉTÉ EUROPÉENNE. Statuts de la Société Européenne. (1998).
 - Directive 94/45/CE sur l'institution d'un Comité d'Entreprise Européen.
- Références nationales

9. Références des textes syndicaux européens et nationaux

Confédération Syndicale Européenne – CES	
Fédérations Syndicales Européennes	
Comité d'Entreprise Européen	
Confédération Syndicale Nationale	
Fédération Syndicale Nationale (secteur)	
Comité d'entreprise	

10. Glossaire

- Concentration sectorielle
- Concurrence
- Entreprise
- Groupe
- Intégration verticale (de l'entreprise)
- Marché
- Organisation
- Secteur
- Société Européenne

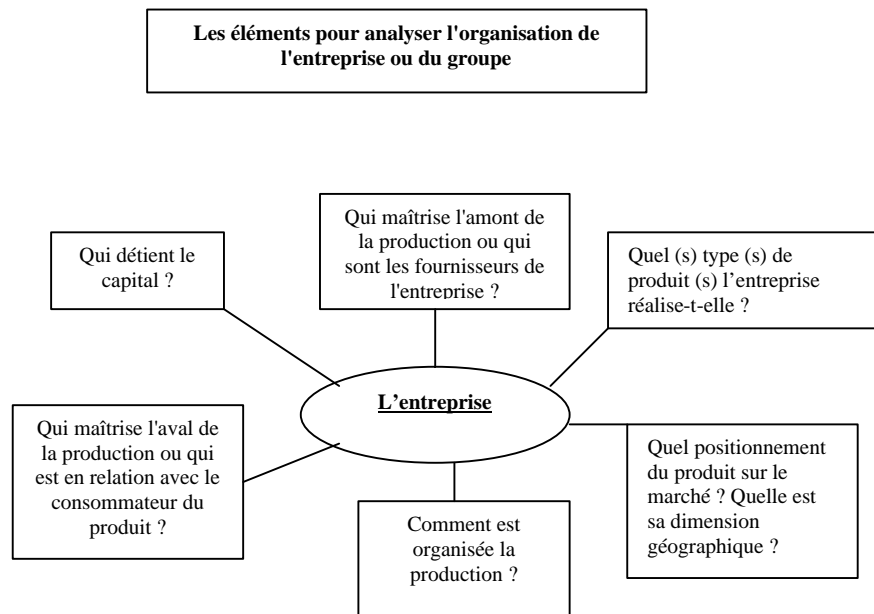
1 – L'ENTREPRISE ET SON CONTEXTE

1. Fiche 1.2. L'organisation de l'entreprise ou du groupe d'entreprise.

2. Identification du domaine.

Toutes les entreprises mettent en place une organisation et une division du travail entre les salariés. L'**organigramme** d'une entreprise est **la représentation formelle de la répartition des responsabilités et des tâches au sein de celle-ci**. Il correspond à la fois à la séparation technique des secteurs de compétences et à un positionnement des salariés de l'entreprise sur une échelle hiérarchique.

Mais il représente aussi **les orientations de l'activité de l'entreprise et sa stratégie** ; une stratégie à court, moyen ou long terme. Une stratégie « autonome » pour les entreprises qui maîtrisent l'ensemble du processus de production mais aussi une stratégie qui peut être déterminée en dehors des acteurs locaux de l'entreprise, à savoir le ou les actionnaires principaux, notamment dans les groupes transnationaux.



La notion d'entreprise, de groupe d'entreprises varie d'un pays à un autre. Au niveau communautaire, la notion d'entreprise ou de groupe d'entreprises est à chaque fois définie dans les directives (cf point 8).

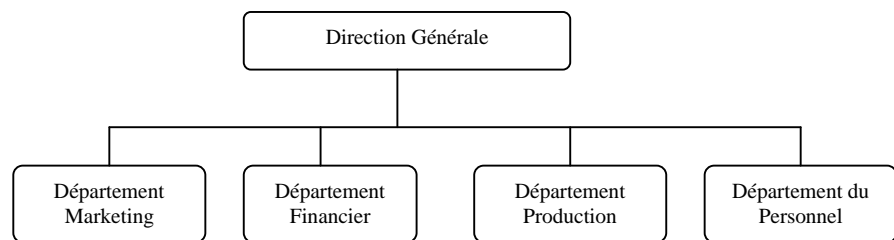
3. Informations et indicateurs.

↳ Prendre en compte la stratégie de l'entreprise pour comprendre son organigramme.

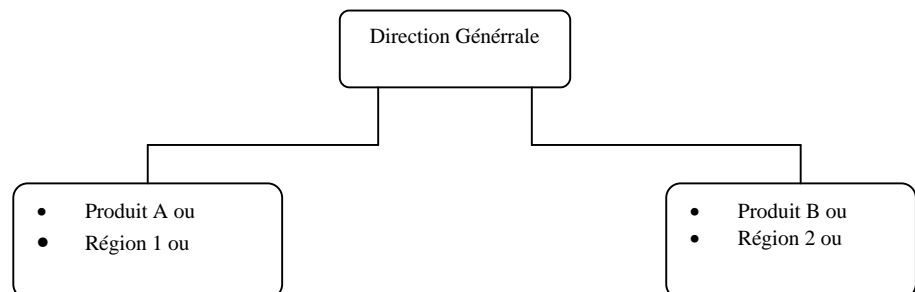
- Quels sont les produits réalisés par l'entreprise ?
- La gamme de produits est-elle diversifiée ou non ?
- Les produits sont-ils compétitifs ?
- S'agit-il d'activités ou de métiers « porteurs » ?
- Quel est le degré d'investissement de l'actionnaire principal dans l'entreprise ?
- Pour quel marché ? local, régional, national ou transnational ?
- Quel est la part de la production à l'exportation ?
- Quels sont les rapports avec les fournisseurs et qui sont-ils ?
- Quelles sont les structures internes mises en place notamment en matière de ressources humaines ?
- Quel est le processus productif mis en place dans l'entreprise ?
- Quelle est la place des différentes unités fonctionnelles au sein de l'entreprise ?

P Les types d'organigramme.

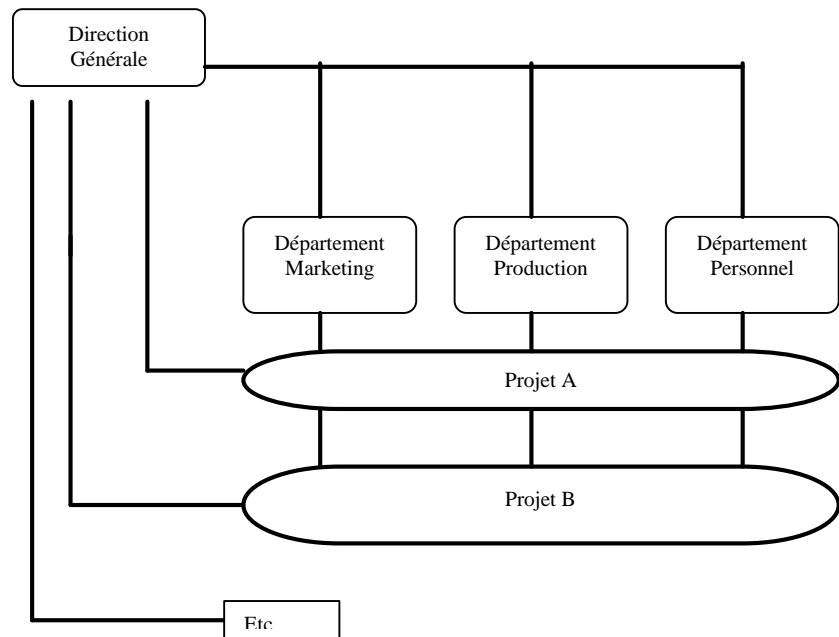
- .. L'organigramme de type fonctionnel classique. ➤ L'organisation de type fonctionnel classique est la forme la plus traditionnelle de la répartition des tâches. **Elle répartit le personnel entre les divisions (ou départements) fonctionnelles qu'elle permet de reconnaître: fonctions de production, de gestion commerciale, d'approvisionnement, de gestion des stocks, etc.** Les fonctions de gestion des ressources internes sont parfois, regroupées dans une unité organisationnelle unique comme la direction administrative de l'entreprise. D'autres fois, elles sont séparées en unités organisationnelles plus précises comme direction comptable, direction financière, direction du personnel et direction logistique. Ainsi, le département de la production aura la responsabilité de l'ensemble des tâches de fabrication et opérations annexes comme l'approvisionnement, l'entretien et la maintenance pour toutes les productions de l'entreprise.



- .. L'organigramme de type divisionnel. ➤ L'organisation divisionnelle **repose sur une répartition des responsabilités par division.** Chacune de ces divisions regroupe des salariés de différentes fonctions spécialisées autour d'une activité commune. Dans certaines entreprises ou groupes la répartition des divisions ou branches ou métiers se fait selon les produits. Dans d'autres elle se fait selon les zones géographiques de marché.



- .. L'organigramme de type matriciel. ➤ L'organisation matricielle combine organisation verticale par fonction et horizontale par activité. Les entreprises qui ont mis en place une organisation de type matriciel ont souvent **une activité structurée par grands projets.** Ce type d'organisation permet une réponse adaptée à une activité comme, par exemple, celle de la conduite de chantiers qui exige, sur une période déterminée, une concentration de ressources productives (humaines notamment) internes mais aussi externes.



•• **Autre type d'organigramme**

Formes transitoires ou différentes d'organigramme liées notamment à des périodes de changement, de mutations technologiques, d'organisation du travail nouvelle.

•• **Situer la filiale dans un groupe transnational**

- Qui sont les actionnaires de la filiale ?
- Qui détient le capital ?
- Qui nomme le management ?
- Les choix stratégiques sont-ils faits au niveau de la filiale ?
- Quelle est la place de la filiale dans la structure du groupe ?
- Quels sont les liens (approvisionnement en matières premières, production, transformation, commercialisation,..) entre les productions de la filiale et celle de l'ensemble du groupe ?
- Le groupe est-il ordonné par produits, branches, régions ou autres ?
- Quelles relations peut-on établir entre les produits fabriqués par la filiale et ceux fabriqués par le Groupe (coût de revient, prix de vente,..) ?
- etc...

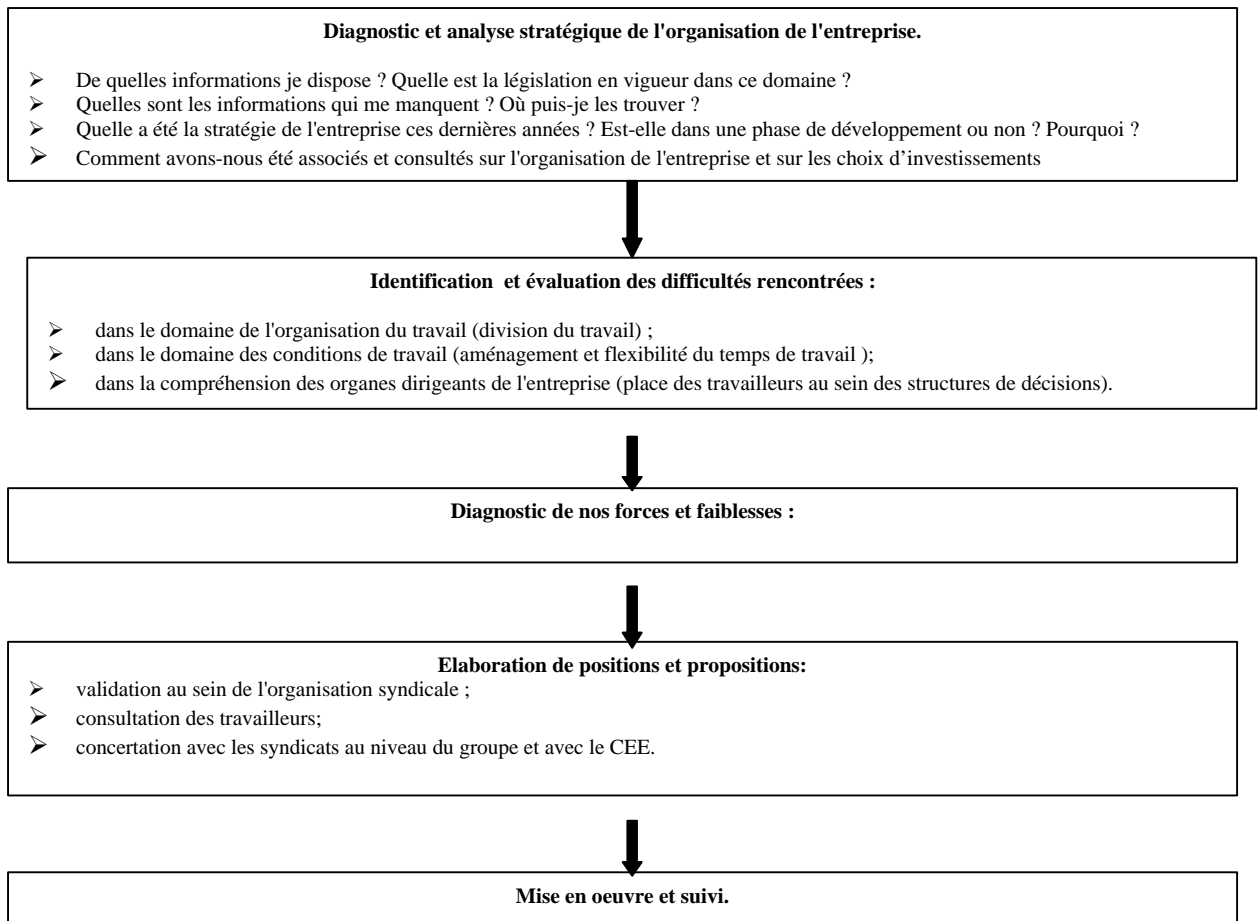
4. Interprétation des données.

> *Sur l'organisation de l'entreprise.*

- Quel est le type d'organisation de l'entreprise, du groupe (fonctionnel, divisionnel, matriciel ou autre) ?
- Quelle est l'intérêt pour l'entreprise d'une organisation du travail de ce type ?
- Ce type d'organisation est-il en évolution ? Pourquoi ?
- Comment les lignes de production fonctionnent-elles (répartition des tâches de travail) ?
- Le processus de travail fonctionne-t-il de manière satisfaisante ou pose-t-il des problèmes ?
- Quels sont les problèmes qu'une telle organisation peut poser pour une entreprise qui entend se développer et diversifier ses produits ?
- Ce type d'organisation permet-il de répondre à la demande du marché d'avoir une

- offre de produits plus diversifiée ?
- Quel est le niveau de hiérarchie ?
- > **Sur le Groupe.**
 - Les actionnaires de la filiale sont-ils les mêmes que ceux du groupe ?
 - Qui sont les actionnaires du Groupe ?
 - Sont-ils industriels ou financiers ?
 - Sont-ils sur une logique d'actionnariat à court, à moyen ou à long terme ?
 - La filiale est-elle une filiale stratégique ou non pour le groupe ?
 - Quelle est l'intensité des liens (économiques, financiers et sociaux) entre la filiale et les autres unités du groupe ?
 - Quel est l'intérêt de l'actionnaire principal sur le développement de la filiale ?
 - A quelle hauteur les bénéfices sont-ils réinvestis dans le groupe et dans quelles unités ?
- > **Sur les conditions de travail.** (voir également fiche n° 2.5. et fiche n° 2.6)
 - Quelles sont les conséquences de l'organisation de l'entreprise sur :
 - les conditions de travail et d'emploi (mobilité, adaptabilité, flexibilité, etc...) ;
 - les rémunérations ;
 - les possibilités d'évolution de carrière (nouvelles qualifications par exemple) ;
 - la formation professionnelle continue.
- > **Sur la pratique syndicale.** (voir également fiche n° 2.9)
 - Quelles sont les conséquences de ce type d'organisation sur la pratique syndicale ?

5. Action syndicale.



6. Liens avec le Comité d'entreprise Européen

> De la part du représentant des travailleurs de la maison mère au sein du Comité d'entreprise européen en direction du représentant de la filiale :

- Fourniture de l'organigramme du groupe.
- L'identité des actionnaires dans le groupe et dans la filiale.
- La carte de visite des actionnaires (financiers, industriels, etc.).
- La place de la filiale dans la stratégie du groupe.
- Les politiques d'investissements menées au sein du groupe.
- Les stratégies du Groupe pour l'avenir.

> De la part du représentant des travailleurs de la filiale :

- Le type d'organisation mis en place dans la filiale.
- La stratégie de développement de la filiale.
- Les difficultés rencontrées par les travailleurs en matière d'organisation du travail.
- Les process de travail.
- Les relations et problèmes rencontrés avec les fournisseurs et les clients.

7. Sources d'informations internes et externes à l'entreprise.

➤ Sources internes :

- Les informations émanant de la direction sont-elles suffisantes ? Qu'est-ce qui manque comme information ?
- Les informations recueillies par l'instance de représentation des travailleurs ou le syndicat auprès des salariés. Quelles sont-elles et comment ont-elles été recueillies ?

> Sources externes :

- La presse spécialisée.
- Les représentants des travailleurs auprès du comité d'entreprise européen.
- La législation ou la réglementation adoptée (journal officiel, code du travail, code des sociétés, etc.).
- La(les) confédération(s) et/ou la(les) fédération(s) syndicale(s) .

8. Références des textes législatifs, réglementaires et conventionnels européens et nationaux.

➤ Directives européennes :

- La directive 94/45/CE sur l'institution d'un comité d'entreprise européen définit les entreprises de dimension communautaire et les groupes d'entreprises de dimension communautaire.
- La directive 77/187/CEE sur le rapprochement des législations des Etats membres relatives au maintien des droits des travailleurs en cas de transferts d'entreprises, d'établissement ou de parties d'établissement.
- La directive 98/59/CE concernant le rapprochement des législations des Etats membres relatives aux licenciements collectifs.
- Projet de directive sur la Société Anonyme Européenne.

➤ Législations et réglementations nationales.

9 - Références des textes syndicaux européens et nationaux.

➤ Européens :

- Confédération Européenne des Syndicats.
- Fédérations Syndicales Européennes
- Comité d'Entreprise Européen.

➤ Nationaux :

- Confédération(s) syndicale(s) nationale(s).
- Fédération(s) syndicale(s) de branche(s).

10- Glossaire.

Actionnaires
Activités porteuses
Amont
Aval
Capital
Clients
Exportation
Filiale
Fournisseurs
Groupe
Métiers porteurs
Organigramme.
Process

2- LES INFORMATIONS SOCIALES

1. Fiche 2.1 La structure de l'emploi

2. Identification du domaine

La structure de l'emploi d'une entreprise dépend de son organisation et de sa politique de gestion de ses ressources humaines. Pour étudier ce domaine, on se reportera donc également aux fiches suivantes :

- fiche 1.2 sur l'organisation de l'entreprise
- fiche 2.2 sur les politiques de l'emploi
- fiche 2.4 sur la politique salariale
- fiche 2.5 sur l'organisation du travail.

De manière plus spécifique, cette fiche est centrée sur l'analyse de la démographie de l'entreprise et les principales données de son bilan social.

3. Informations et indicateurs

➤ *Démographie générale de l'entreprise :*

- Pyramide des **âges du personnel** (voir exemple en annexe 1)
(peut être faite également par types de contrat et par catégories socio- professionnelles)

- Evolution de la pyramide des âges sur les trois dernières années

- Répartition **par sexe** (voir exemple en annexe 2)

- des salariés en contrats à durée indéterminée,
- des salariés en contrat à durée déterminée,
- des salariés à temps partiel,

(évolution sur 3 ans)

- **Ancienneté** moyenne dans l'entreprise au 31 décembre de l'année (voir exemple en annexe 3)

- toutes catégories confondues,
- par catégorie socio-professionnelle,
- par sexe,
- par secteur.

➤ *Répartition des effectifs de l'entreprise selon la nature du contrat de travail:*

- Effectif total de l'entreprise au 31 décembre de l'année en cours, en nombre et en pourcentage

- en contrat à durée indéterminée :
- en contrat à durée déterminée :
- en contrat emploi-formation (ou forme équivalente) :
- en apprentissage :
- en contrat d'intérim :
- autres (à définir)

- Evolution des effectifs sur les 3 dernières années, en nombre et en pourcentage :

- pour les contrats à durée indéterminée:
- pour les contrats à durée déterminée:
- pour les contrats emploi-formation (ou forme équivalente) :
- pour les contrats d'apprentissage :
- pour les contrats d'intérim :
- autres (à définir)

- pour les contrats à plein temps
(préciser la durée du travail : 35h/sem, 40h/sem, autre,...)
- pour les contrats à temps partiel ou saisonniers (préciser)
- autres....

➤ **Répartition des effectifs par catégories socio-professionnelles** (voir exemple en annexe 4):

- Répartition de l'effectif total par catégories socio-professionnelles
(Catégories à définir entreprise par entreprise. Par exemple : ouvriers, employés, agents de maîtrise ou d'encadrement, ingénieurs et techniciens, cadres,...)

- en nombre
- en pourcentage.

➤ **Répartition des effectifs dans la grille des classifications propre à l'entreprise ou à la branche**

- Nombre de personnes dans chaque niveau de la grille et pourcentage.
- Evolution sur les trois dernières années.

➤ **Répartition des effectifs par secteurs:**

- Répartition de l'effectif total par secteur d'activité de l'entreprise
(Exemples de secteurs: achats, production, maintenance, recherche-développement, administration, finance, vente....)

- Dans chaque secteur, répartition par :

- nature de contrat de travail,
- sexe,
- ancienneté,
- catégorie socio-professionnelle,
- niveau de qualification,....

➤ **Analyse succincte de la structure des rémunérations:**

- Calcul du salaire moyen
- Ecart entre les dix plus hauts salaires et les dix plus bas salaires de l'entreprise

➤ **Analyse de la mobilité:**

(Cet indicateur peut être construit par secteur, par tranche d'âge, par niveau de qualification, etc...)

- Intensité et évolution de la **mobilité externe**
(en nombre et en taux, sur 3 ans)

- nombre d'embauches

- nombre de départs à la retraite,
- nombre de démissions,
- nombre de reconversions externes,
- nombre de détachements ou mutations externes,
- nombre de licenciements ...

Ratio: nombre de personnes concernées / effectif total de l'année

- Dynamisme et évolution de la **mobilité interne** (voir exemple en annexe 5)
(*en nombre et en taux, sur 3 ans*)

- nombre d'appels à candidature interne
- nombre de réponses internes reçues et suivies d'effet
- nombre de mutations internes
- nombre de promotions internes

Ratio: nombre de personnes concernées / effectif total de l'année

- Evolution des **promotions** sur 3 ans (voir exemple en annexe 6)

- par catégories socio-professionnelles
- en nombre
- en pourcentage

Ratio: nombre de personnes concernées / effectif total de l'année

4 - Interprétation des données

Les données relatives à la démographie générale de l'entreprise permettent:

a) de calculer l'âge moyen du personnel (qui peut être ventilé également par sexe, par service, par niveau de qualification, etc.) ainsi que l'ancienneté moyenne (qui peut être calculée également par catégorie, sexe, secteur, etc.) et par là de constater les tendances soit au vieillissement soit au rajeunissement de la main-d'œuvre sur les dernières années;

Ces indicateurs sont utiles pour prendre des mesures visant au maintien et au développement de la compétence de l'entreprise :

- anticipation et préparation des départs dus à la limite d'âge,
- embauches de jeunes, y compris en apprentissage ou autre formule d'emploi-formation, ou d'accès à l'emploi,
- et d'une manière générale ajustement entre la démographie et l'activité de l'entreprise.

b) de visualiser la répartition des salariés par sexe et de ventiler cette répartition selon la nature des contrats de travail. Cette visualisation peut montrer une éventuelle inégalité entre femmes et hommes par rapport aux différents types de contrats de travail. Il conviendra, par exemple, de vérifier si les femmes sous contrats à temps partiel sont bien volontaires ou, *a contrario*, si cette formule est bien proposée à ceux et celles qui le souhaitent...

Les données relatives à la répartition des effectifs permettent d'avoir une vue globale des différentes conditions d'emploi dans l'entreprise.

La variété des types de contrats proposés doit être analysée en regard de l'activité de l'entreprise, de sa régularité ou de sa saisonnalité, de sa politique de production (importance de la sous-traitance par exemple ou du recours à l'intérim), de l'intensité de son investissement technologique, de sa politique de formation et de qualification de la main d'oeuvre.

Tous ces facteurs peuvent permettre de juger si la répartition dans les différents types de contrats est justifiée ou s'il convient d'agir en faveur d'une plus grande sécurité de l'emploi, par exemple, en réduisant le nombre de contrats précaires.

Il en va de même pour la répartition dans les différentes catégories socio-professionnelles.

C'est la nature de l'activité et l'organisation de l'entreprise qui doivent la justifier. Mais aussi le niveau de compétence des travailleurs. Cela pose la question des conditions et modalités de reconnaissance des qualifications, y compris celles acquises par la pratique professionnelle, d'une part, et, d'autre part, de la contribution économique de chacun.

Au regard de ces trois critères, cette répartition se justifie-t-elle ? Certaines catégories sont-elles déficitaires ou excédentaires ? Quelles mesures de formation, de promotion, de conversion, de mutation conviendrait-il d'appliquer ?

L'actuelle grille de classifications est-elle adaptée à la réalité du travail ? aux niveaux de qualification des personnels ?

Sinon quelles modifications faudrait-il lui apporter ? Par quels moyens ?

Les évolutions constatées sur les trois dernières années montrent-elles une gestion dynamique de la main-d'œuvre ou au contraire une stagnation ? Quelles peuvent en être les explications ? Comment faire évoluer cette situation ?

La répartition des effectifs dans les différents secteurs d'activité de l'entreprise (production, maintenance, négoce, administration, finance, ressources humaines, ...) est-elle en adéquation avec l'activité de l'entreprise et son développement ? Permet-elle de bonnes conditions de travail ? Tous les secteurs utiles à la bonne marche de l'entreprise sont-ils pourvus de la main-d'œuvre suffisante et correctement qualifiée ?

Certains secteurs sont-ils en sous ou en sur-effectif ? Quelle en est la cause ? Quelles mesures prendre ?

L'examen de la structure des rémunérations constitue un domaine en soi (*cf. fiche 2.4*).

On ne retiendra ici que deux indicateurs très généraux: le salaire moyen et l'écart entre les plus bas et les plus hauts salaires.

En effet la structure de l'emploi peut se dessiner entre ces trois points, les deux extrêmes et le milieu.

A l'aide de ces repères, recueillis sur les 3 dernières années, on peut :

- mesurer l'évolution de la rémunération du travail,
- la comparer à celle du chiffre d'affaires par exemple ou à tout autre indicateur économique,
- mesurer également l'effort de réduction des écarts entre hauts et bas salaires.

La mobilité, qu'elle soit externe ou interne, est susceptible de modifier radicalement la structure de l'emploi d'une entreprise, notamment en période de forte croissance ou, à l'inverse, en période de crise. Ces périodes conduisent soit à de fortes embauches, et au renouvellement de la main-d'œuvre, soit à des licenciements massifs. L'emploi restant, dans de nombreux cas, la variable d'ajustement privilégiée.

L'intensité de la mobilité en général représente donc un indicateur précieux de la santé de l'entreprise et de sa stratégie.

La mobilité externe, informe sur l'ampleur et les motifs des mouvements d'entrée et de sortie de l'entreprise. On peut lire à travers elle une partie de la politique économique et une partie de la politique sociale de l'entreprise.

Si l'entreprise embauche pour équilibrer ses départs naturels, c'est qu'elle est consolidée. Si elle embauche, au-delà de ce simple renouvellement, c'est qu'elle table sur un accroissement de son activité. Si le solde entre les arrivées et les départs est négatif, c'est qu'elle est en recherche d'ajustement.

En plus de l'examen des chiffres, une analyse plus qualitative des conditions dans lesquelles les mouvements s'opèrent indiquera la nature des revendications à porter concernant les reconversions et mutations externes ainsi que les licenciements : mise en place de formations, propositions de reclassement, aides à la recherche d'emploi, maintien d'un lien solidaire jusqu'au nouvel emploi, etc...

Les formes de mobilité interne données ici ne sont qu'indicatives. En la matière ce qui est important c'est de pouvoir mesurer le dynamisme et le sens de cette mobilité.

Une grande mobilité demandée au personnel peut être le signe de la recherche d'une plus grande polyvalence de la main-d'œuvre. Or celle-ci peut être déqualifiante, dans certains cas, et, dans d'autres, facteur de progrès.

D'une manière générale, la mobilité volontaire, surtout si elle est accompagnée de promotion, est vue comme un élément positif de la vie professionnelle et un signe de dynamisme de l'entreprise. C'est signe qu'elle dispose d'un système de gestion des compétences et des carrières.

Sur ce dernier point, on comparera l'évolution du nombre de promotions entre les trois dernières années et entre les différentes catégories socio-professionnelles. Ceci afin de mettre en évidence les tendances en termes de besoins de certains profils professionnelles ainsi que d'éventuelles disparités entre catégories vis-à-vis des chances de se promouvoir dans l'entreprise.

5 - Action syndicale

Dans ce domaine, l'action syndicale consistera prioritairement à acquérir ces données, ou à les reconstituer, afin de :

- créer de la transparence sur la gestion du personnel et informer les travailleurs,
- se constituer une base de données permettant de suivre l'évolution des principaux indicateurs et les échanger avec les autres entreprises de la branche, du groupe et avec le CE européen, si il existe,
- opérer un suivi de la politique de gestion des effectifs et des compétences en lien avec le développement de l'entreprise,
- contrôler que l'affectation des ressources humaines aux différents services de l'entreprise garantit son bon fonctionnement, de bons résultats et de bonnes conditions de travail,
- élaborer des revendications précises et réalistes concernant les embauches, les évolutions de carrières des travailleurs de tous niveaux, les conditions de travail, les rémunérations, etc.
- dégager des éléments objectifs de négociation sur l'emploi, la formation et l'égalité professionnelles, dans l'entreprise et dans la branche.

6 - Lien avec le Comité d'entreprise européen

Une fois collectées ces données devront être présentées de manière simplifiée et standardisée, de manière à :

- être transmises au CE européen,

- permettre des comparaisons entre entreprises du groupe,
- permettre des comparaisons entre entreprises au sein de la branche professionnelle,
- permettre des comparaisons sur plusieurs années.

La standardisation de la présentation des données concernant l'emploi devrait être réalisée à l'initiative du Comité d'entreprise européen ou de la fédération européenne afin de faciliter le recueil et le traitement comparatif des informations ainsi que la mise en évidence de tendances sectorielles générales.

7 - Sources d'information internes et externes à l'entreprise

Les sources d'information concernant ce domaine sont pour l'essentiel :

- la direction de l'entreprise,
- l'instance de représentation des travailleurs (comité d'entreprise ou équivalent),
- les organisations syndicales lorsque celles-ci sont amenées à négocier les salaires, les classifications, les conditions de travail, etc...
- les branches professionnelles, notamment si des accords sur l'emploi y ont été négociés et, plus généralement, les conventions collectives pour ce qui concerne les durées de travail, les classifications, les qualifications, les rémunérations, etc...
- les politiques gouvernementales relatives à l'emploi, à l'accès des jeunes à l'emploi, à la promotion des femmes et à l'égalité professionnelle, à l'éducation et à la formation, aux pensions de retraite, aux reconversions, aux licenciements économiques, etc...
- le droit du travail

8 - Références des textes législatifs, réglementaires et conventionnels européens et nationaux

Tous les textes relatifs à l'emploi en Europe et notamment ceux concernant les plans nationaux pour l'emploi et la concertation au sein de l'Union sur ce sujet.

La directive 94/45/CE sur l'institution d'un Comité d'Entreprise Européen.

La directive 77/187/CE sur le rapprochement des législations des Etats membres relatives au maintien des droits des travailleurs en cas de transferts d'entreprises, d'établissements ou de parties d'établissements.

La directive 98/59/CE concernant le rapprochement des législations des Etats membres relatives aux licenciements collectifs.

Le droit du travail et les législations nationales sur l'emploi, la durée du travail, le système de formation et d'accès à l'emploi, le système des qualifications, etc...

Les conventions collectives sectorielles et les règlements ou accords d'entreprise.

9 - Références des textes syndicaux européens et nationaux

Confédération Européenne des Syndicats – CES	
Fédérations Syndicales Européennes	
Comité d'Entreprise Européen	
Confédération(s) Syndicale(s) Nationale(s)	
Fédération(s) Syndicale(s) Nationale(s) (secteur)	
Comité d'entreprise	

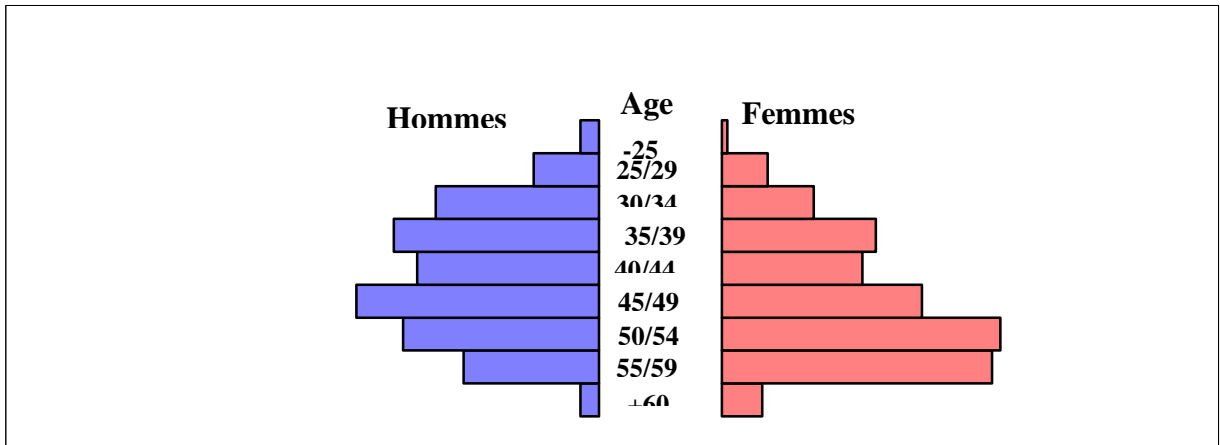
10- Glossaire

- Ancienneté
- Apprentissage
- Contrat: à durée indéterminée
- à durée déterminée
- emploi-formation
- d'interim
- à plein temps
- à temps partiel
- Catégorie socio-professionnelle
- Classification (grille de classification)
- Démographie
- Effectifs
- Mobilité (externe et interne)
- Niveau de qualification
- Promotions
- Ressources humaines
- Salaire moyen
- Structure de l'emploi
- Structure de rémunération

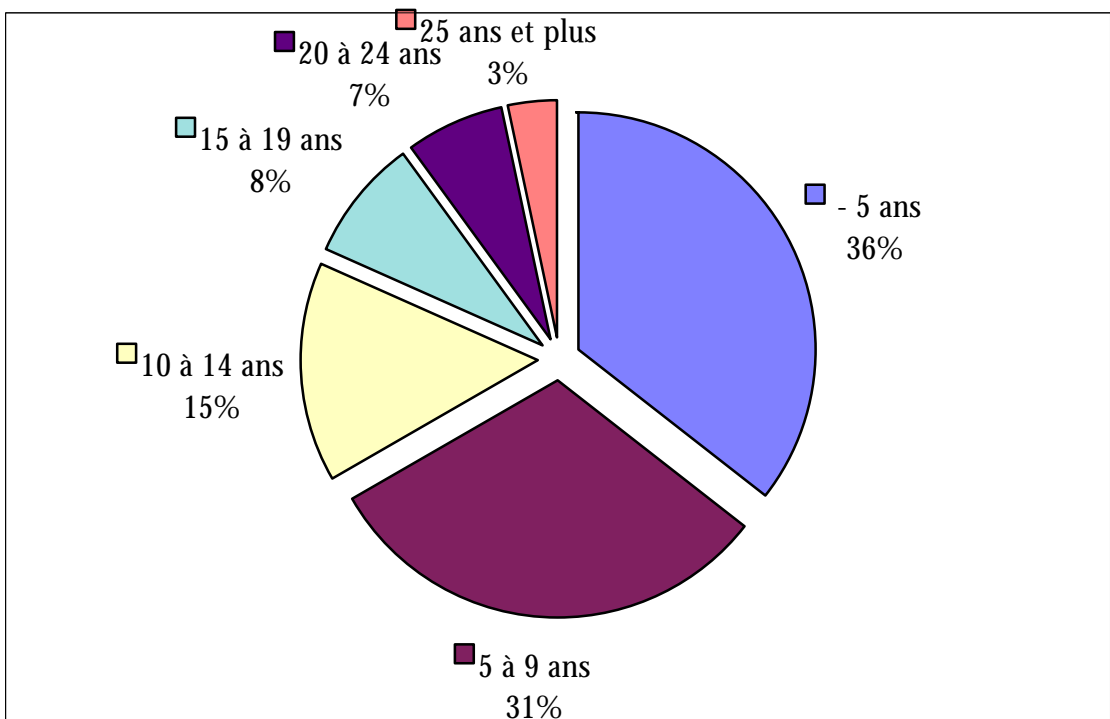
Annexe

Annexe 1

Exemple de pyramide des âges (%)

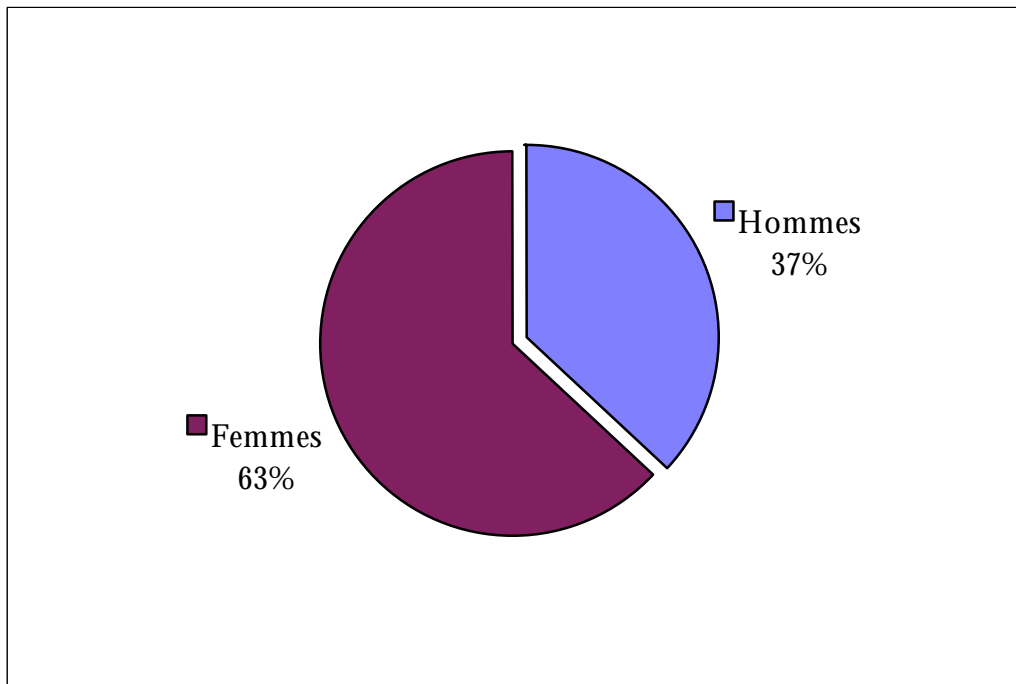


Annexe 2
Exemple d'ancienneté moyenne dans l'entreprise



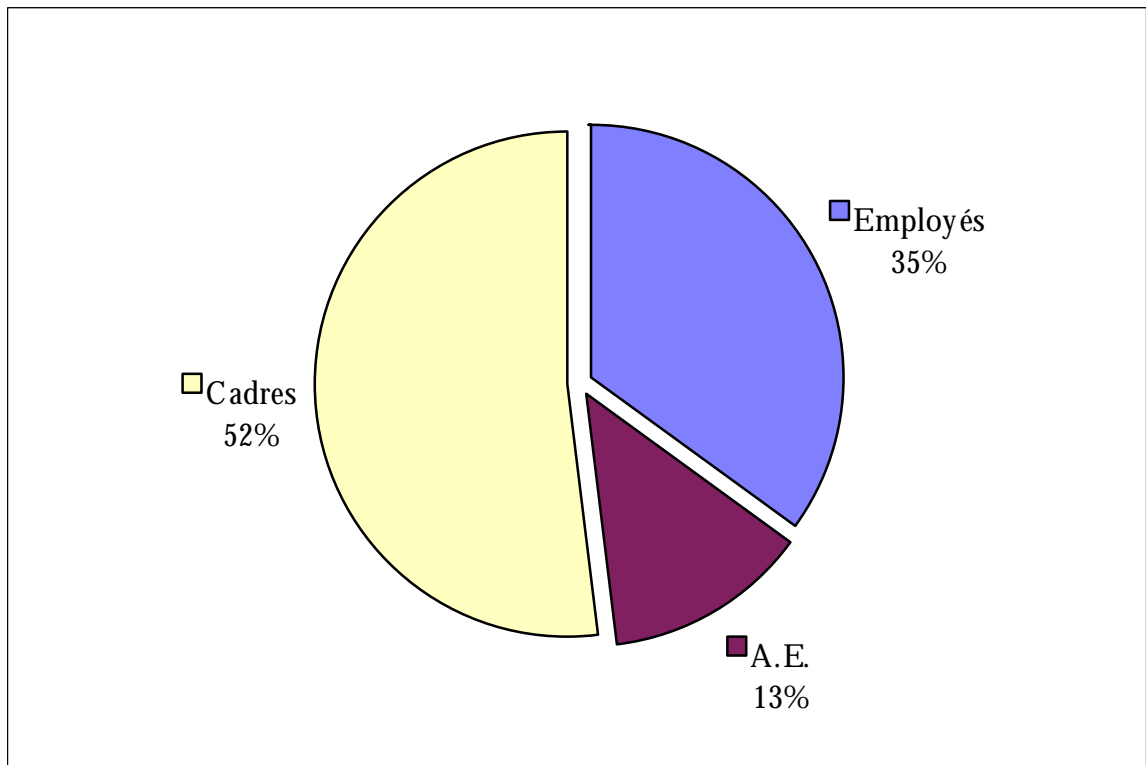
Annexe 3

Exemple de répartition par sexe des salariés en contrat à durée indéterminée



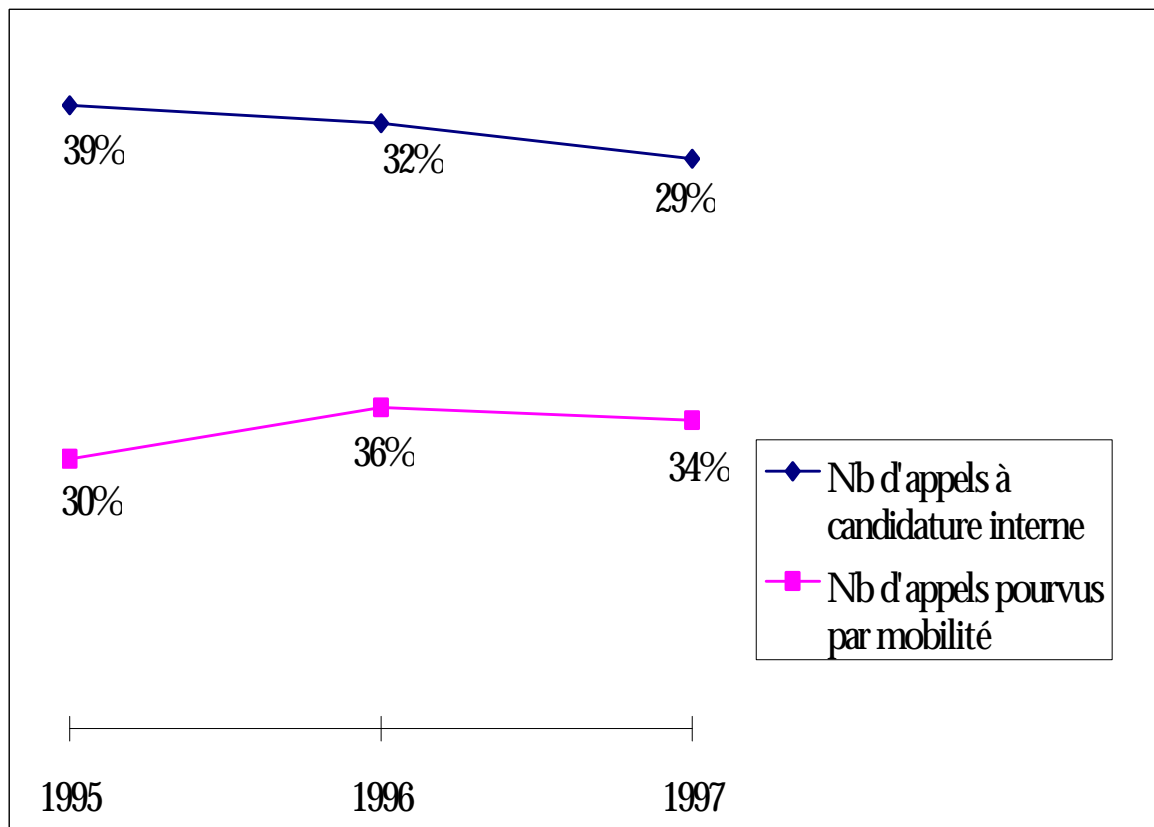
Annexe 4

Exemple de répartition des effectifs par catégorie socio-professionnelle

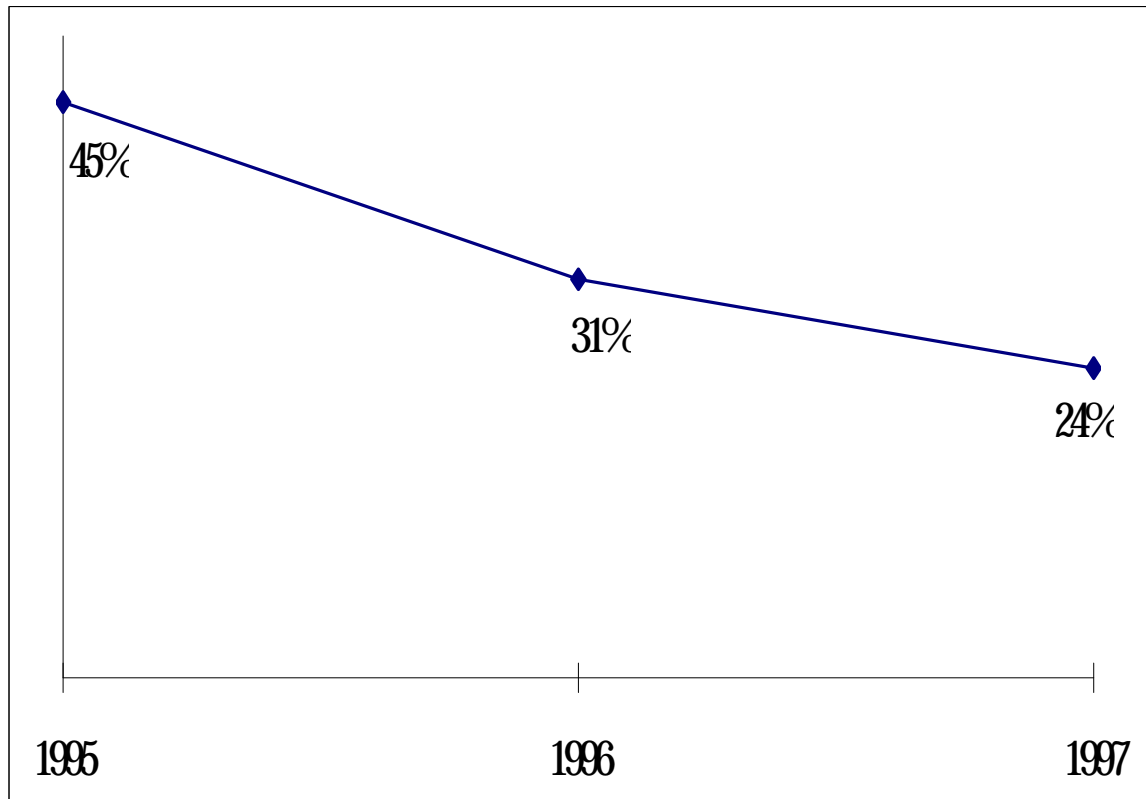


Annexe 5

Exemple d'évolution de la mobilité interne sur 3 ans



Annexe 6
Exemple d'évolution des promotions sur 3 ans

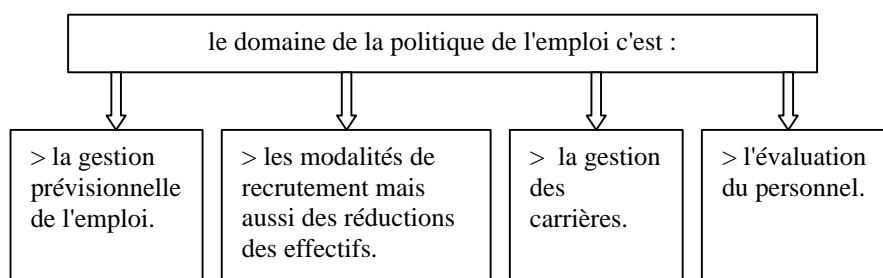


2- LES INFORMATIONS SOCIALES

1. Fiche 2.2 Les politiques de l'emploi.

2. Identification du domaine.

- Les politiques de l'emploi regroupent les analyses, les décisions et les modalités d'exécution qui concernent l'aménagement des effectifs et des compétences des travailleurs afin d'assurer leur adéquation avec les besoins qu'engendre la stratégie de l'entreprise dans tous les domaines.



3. Informations et indicateurs.

↳ La politique de l'emploi : l'atout principal du développement de l'entreprise.

- La politique de l'emploi est l'un des principaux instruments d'adaptation que l'entreprise a pour réaliser sa stratégie.

Elle procède d'une double approche qualitative et quantitative :

- qualitative : les projets de développement ou de restructurations de l'entreprise nécessitent de prévoir les besoins futurs en matière de compétences des salariés ;
- quantitative : les projets de développement ou de restructurations de l'entreprise nécessitent de prévoir les besoins et moyens en matière de personnels (politique salariale, formation, aménagement et temps de travail).

Elle intègre l'évolution de la population salariée existante pour mieux l'adapter à la nouvelle donne.

Elle conduit à la mise en œuvre de mesures d'ajustement tant au niveau qualitatif que quantitatif.

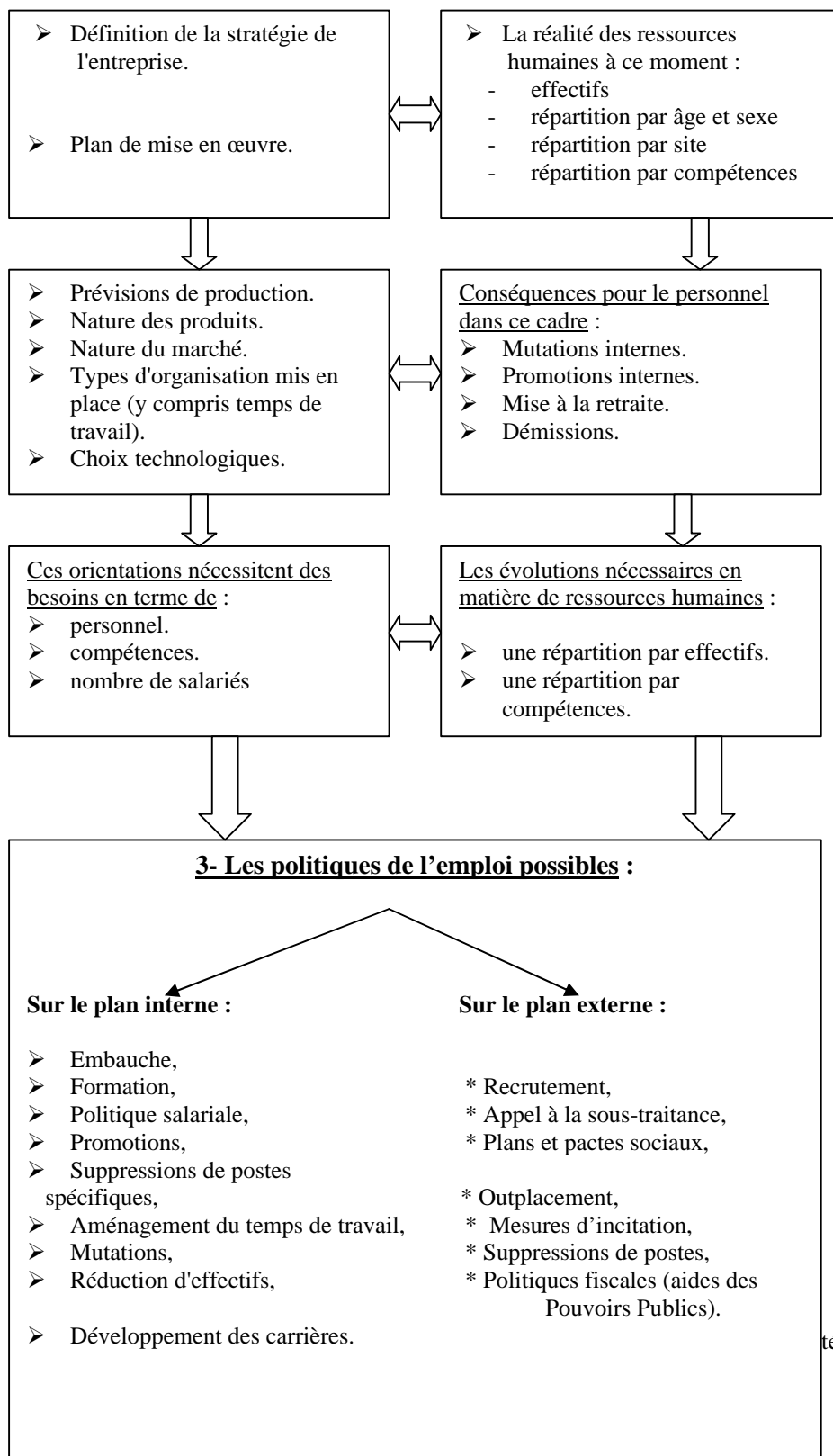
↳ Une triple démarche.

Pour l'entreprise, la gestion prévisionnelle de l'emploi est le moteur de la future compétitivité de l'entreprise.

- La mise en œuvre d'une politique de l'emploi résulte donc de trois démarches (voir tableau ci-dessous).

1- Les conséquences des choix de l'entreprise

2- La structure de l'emploi



4. Interprétation des données.

ressources humaines d'une stratégie de recentrage de l'entreprise sur un métier principal ?

- Quelles peuvent être les conséquences pour la gestion des

tée

ressources humaines d'une stratégie de diversification de

La politique de l'emploi a pour fonction de réguler à la fois le nombre d'emplois et la qualité des emplois nécessaires pour faire fonctionner l'entreprise :

- de l'introduction de nouvelles technologies ?
- d'une nouvelle organisation de la production ?
- de la modification de la nature des produits ?
- de l'évolution des marchés ?

Comment sont régulées les entrées et sorties du personnel qui permettent d'atteindre le volume d'emploi nécessaire ?

- la mobilité géographique
- la flexibilité de l'organisation
- la flexibilité des salariés
- la flexibilité des salaires ?
- L'aménagement du temps de travail

Quels sont les mesures prises qui permettent d'atteindre le niveau de compétences et de savoir faire permettant de gérer au mieux la production en matière d'emploi ?

Conséquences pour l'action syndicale sur :

- le recrutement de personnel ;
- la stabilisation du personnel ;
- les procédures de suppressions d'emploi ou licenciements et /ou licenciements collectifs ;
- les préretraites.

Conséquences pour l'action syndicale sur :

- le niveau de recrutement ;
- les nouvelles compétences requises ;
- les nouvelles formations ;
- les politiques de reconversion ;
- la mobilité professionnelle ;
- la mobilité géographique ;
- le développement de la flexibilité du travail.
- la sous-traitance.

Une pratique :

- 1- On analyse les informations reçues.
- 2- On élabore des propositions.
- 3- On négocie ses propositions.

Trois niveaux d'intervention :

- ã La branche : Qu'est ce que prévoit l'accord de branche ?
Quelles sont les possibilités de recours ?
- ã Au niveau de l'entreprise :
Privilégier les solutions internes.
Lutter contre l'emploi précaire.
- ã Au niveau externe à l'entreprise :

Place et rôle du syndicat dans les structures de formation professionnelle ;

Place et rôle du syndicat dans le développement local de l'emploi (suivi des chômeurs, participation aux instances locales pour l'emploi trinartites (employeurs, syndicats et collectivités locales))

5. Action syndicale.

Constat quantitatif :

Constat qualitatif :

Capacité
d'intervention
et niveaux
d'intervention
.

**6. Liens avec le
Comité d'entreprise
Européen.**

- Envoi des informations sur les évolutions de l'emploi dans la filiale.
- Envoi des informations sur les évolutions en matière de produits et/ou de métiers dans la filiale.
- Envoi des informations sur les politiques menées par la filiale en matière de formation.
- Envoi des informations sur les restructurations envisagées au sein de la filiale.
- Envoi des réponses syndicales apportées au niveau de la filiale.
- Exigence d'être partie prenante des débats au sein du comité d'entreprise européen.

7 - Sources d'information internes et externes à l'entreprise.

Sources internes :

- Les informations sur l'emploi, la formation la reconversion émanant de la direction. Quelles sont-elles ? Qu'est-ce qui manque comme information ?
- Les informations recueillies par l'instance de représentation des travailleurs ou le syndicat, auprès des salariés. Quelles sont-elles et comment ont-elles été recueillies ?

Sources externes :

- Les représentants des travailleurs auprès du comité d'entreprise européen.

8. Références des textes législatifs, réglementaires et conventionnels européens et nationaux.

➤ **Directives européennes :**

- La directive 94/45/CE sur l'institution d'un comité d'entreprise européen.
- La directive 77/187/CEE sur le rapprochement des législations des Etats membres relatives au maintien des droits des travailleurs en cas de transferts d'entreprises, d'établissements ou de parties d'établissements.
- La directive 98/59/CE concernant le rapprochement des législations des Etats membres relatives aux licenciements collectifs.

➤ **Législations et réglementations nationales.**

➤ **Européens :**

- Confédération Européenne des Syndicats.
- Fédérations Syndicales Européennes
- Comité d'Entreprise Européen.

➤ **Nationaux :**

- Confédération(s) syndicale(s) nationale(s).
- Fédération (s) syndicale (s) de branche.

9. Références des textes syndicaux européennes et nationaux

10. Glossaire

- ◆ Adaptation.
- ◆ Ajustement.
- ◆ Compétences.
- ◆ Diversification (de l'entreprise).
- ◆ Evaluation (du personnel).
- ◆ Flexibilité (de l'organisation de la production).

- ◆ Flexibilité des salaires.
- ◆ Gestion des carrières.
- ◆ Gestion prévisionnelle de l'emploi.
- ◆ Mesures d'incitation.
- ◆ Mobilité professionnelle.
- ◆ Mobilité géographique.
- ◆ Promotion.
- ◆ Reconversions.
- ◆ Sous-traitance

2 - LES INFORMATIONS SOCIALES

1. Fiche 2.3. La Formation professionnelle.

2. Identification du domaine

La formation professionnelle est un enjeu de première importance pour les individus, les entreprises et la société entière.

- Elle a une dimension collective, pour l'entreprise considérée comme un ensemble.
- Elle est un élément de sa performance.
 - Elle a une dimension individuelle, pour chaque salarié.
 - Elle participe de la formation tout au long de la vie.
 - Elle concerne:
 - les salariés permanents de l'entreprise auxquels elle permet de maintenir leurs compétences, d'en acquérir des nouvelles en vue d'évolutions dans la vie professionnelle et personnelle,
 - des jeunes ou des adultes pour lesquels elle est un moyen d'acquérir des compétences et des qualifications, y compris des diplômes.
 - Elle peut comprendre :
 - la formation professionnelle continue des salariés de l'entreprise.
 - l'apprentissage pour les jeunes.
 - les autres formes d'emploi-formation, de formation en alternance et d'accès à l'emploi.
 - les formations conduisant à des diplômes.
 - des formations de reconversion.

3. Informations et indicateurs

A- LES BESOINS

➤ Répondre aux besoins des travailleurs et de l'entreprise

- *Répondre aux besoins du secteur*
 - **Quelles sont les principales caractéristiques du secteur et leur évolution? (se reporter à la fiche 2.1)**
 - **Quels sont les principaux problèmes que rencontrent le secteur et les principales évolutions en cours ou prévues ? (se reporter à la fiche 1.1, fiche 2.5)**
 - **Quelles sont les tendances d'évolution de l'emploi ? (se reporter à la fiche 2.2)**
 - **Quelles sont les tendances d'évolution technologiques dans le secteur ?**
 - **Quelles sont les mesures envisagées pour répondre à ces évolutions ?**
- *Répondre aux changements du travail*
 - **Quels sont les problèmes rencontrés par les salariés pour bien faire leur travail (bonnes conditions, efficacité, satisfaction de la clientèle) dans les différents secteurs ou catégories professionnelles ou métiers de l'entreprise ?**
 - **Comment la Direction analyse-t-elle ces problèmes ? que propose-t-elle ?**
 - **Comment les salariés analysent-ils ces problèmes ? que proposent-ils ?**
 - **Quels sont les principaux changements dans le contenu du travail pour les différents secteurs ou catégories professionnelles ou métiers de l'entreprise ?**
 - **Quels sont les changements que la Direction veut faire avancer ?**
 - **Quels sont les changements que les salariés demandent, redoutent ?**
 - **Quelles sont les évolutions de qualification nécessaires selon les secteurs, les catégories professionnelles, les métiers de l'entreprise ? d'après la Direction ? d'après les salariés ?**
- *Répondre aux besoins individuels des travailleurs (permanents ou non)*
 - **Faire le tableau des niveaux de formation des travailleurs ? (cf. fiche 2.1)**

- Comment les besoins individuels sont-ils pris en compte?
- Quels sont les droits à la formation des différentes catégories de travailleurs ?
- Comment sont-ils appliqués ?

B / LES MOYENS

➤ Le budget de la formation

- Dans le budget de l'entreprise y a-t-il un chapitre consacré à la formation du personnel ?
 - Quel en est le montant ?
- Quel pourcentage du budget général ce chapitre représente-t-il ?
- Quelle est l'évolution de ce pourcentage pour les 3 dernières années (positive, négative ou nulle) ?

Total des dépenses

	1996	1997	1998
Somme totale en valeur absolue consacrée à la formation			
Pourcentage de la masse salariale consacré à la formation			

Décomposition des dépenses

Frais de fonctionnement des stages organisés dans l'entreprise			
Frais de fonctionnement des stages hors-entreprise			
Rémunération des stagiaires			
Frais d'équipement			
Frais de transport et d'hébergement			
Autres frais			

Sommes consacrées à la reconversion des salariés

Montants affectés à la reconversion			
-------------------------------------	--	--	--

Sommes consacrées à la formation des jeunes

Montants affectés à la formation			
----------------------------------	--	--	--

C / LA METHODE

➤ Le plan de formation

- L'entreprise élabore-t-elle un plan de formation ?
- Quels en sont les objectifs par type de formation (par ex : éducation, adaptation professionnelle, perfectionnement, reconversion, préparation de diplômes ou de qualifications reconnues, ...) ?
- Selon quelles modalités et par qui le plan de formation est-il élaboré ?
 - par la Direction du personnel
 - par les responsables d'unités

- après consultation des représentants des travailleurs (syndicats, délégués du personnel, comité d'entreprise, ...)
- Quand est élaboré le plan de formation : en décembre ? étalé sur l'année ? planifié sur plusieurs années ?
- Quels sont les catégories socio-professionnelles prioritairement visées : ouvriers, employés, techniciens, commerciaux, informaticiens, cadres,...
- Quelles sont les raisons avancées par la Direction ?

D / LES BENEFICIAIRES

➤ Les personnes concernées par la formation

Les données physiques, c'est-à-dire celles qui concernent le nombre de personnes formées ou le nombre d'heures de formation sont souvent plus significatives que les seules données financières.

Données globales

	1996	1997	1998
Nombre de stagiaires			
% par rapport au nombre de salariés			
Nombre d'heures			
% par rapport au nombre d'heures ouvrées			
Durée moyenne par stagiaire			

Données particulières

(Par sexe et par an)

Nombre de stagiaires			
% par rapport au nombre de salariés			
Nombre d'heures			
Durée moyenne par stagiaire			

(Par catégorie socioprofessionnelle (en fonction des réalités du pays) et par an)

	Ouvriers		Employés		Techniciens		Cadres		Total
	T	%	T	%	T	%	T	%	
Nombre de stagiaires									100
% par rapport à la catégorie									
Nombre d'heures									100
Durée moyenne par stagiaire									

(Par âge et par an)

	Moins de 25 ans		De 25 à 50 ans		Plus de 50 ans		Total
	T	%	T	%	T	%	
Nombre de stagiaires							100
Nombre d'heures							

- **La formation des jeunes**
 - Nombre et ventilation par service des apprentis présents dans l'entreprise
 - Evolution de cette situation par rapport aux années précédentes
 - Quels sont les principaux diplômes ou qualifications préparés ?
 - Nombre et ventilation selon les services des jeunes en contrats "emploi-formation" dans l'entreprise
 - Evolution par rapport aux années précédentes
 - Diplômes ou qualifications préparés

Données globales (à adapter selon les réalités)

Nombres de jeunes :	1996	1997	1998
En apprentissage			
En contrat emploi-formation			
Scolaires en stages professionnels			
Autres			

➤ **Les salariés en conversion**

Prévenir les licenciements c'est-à-dire anticiper les évolutions doit être un des objectifs essentiels de l'entreprise

- Nombre de licenciements économiques ?
- Mesures qui peuvent être utilisées par l'entreprise ?
- Nombre de salariés ayant suivi une formation de reclassement ?
- Situation à la fin de la formation (reclassement, autre formation, chômage...)?

E / LES EFFETS

➤ **L'évaluation de la formation**

- Quel est le rapport entre les formations prévues et les formations réalisées ?
- Quel est le rapport entre les participants prévus et les effectifs réels ?
 - Comment se fait l'évaluation :
 - y en a-t-il une et sur quoi porte-t-elle ?
 - comment se fait-elle ?
 - par qui ?
 - quel est le rôle des représentants des salariés dans l'évaluation ?
- Quelles sont les suites de la formation : changement de tâches, de poste, de qualification, de rémunération, résolution du problème initial...
- Le fait d'être filiale d'un groupe d'entreprises transnational a-t-il une influence, des effets sur le plan ou la pratique de formation dans votre entreprise ? Lesquels ?

4. Interprétation des données

La politique de formation d'une entreprise peut s'analyser à partir des 5 points-clefs suivants : les besoins des salariés et de l'entreprise, les moyens humains, financiers et matériels affectés à la formation, la méthode de

traitement de ces besoins, les bénéficiaires des actions de formation, les effets pour les salariés et pour l'entreprise de l'investissement formation.

A- LES BESOINS

- Les besoins collectifs d'adaptation au travail et au fonctionnement de l'entreprise sont-ils connus, analysés et pris en compte de manière pertinente dans le plan de formation ?
- Les évolutions du travail, sur les dernières années, sont-elles décrites, analysées, intégrées dans la construction du plan de formation et dans sa réalisation ?
- Les évolutions économiques, technologiques et sociales du secteur et des métiers de l'entreprise sont-elles analysées et prises en compte dans la formation ?
- Les besoins individuels (éducation, aisance professionnelle, qualification, santé et sécurité, progression professionnelle et personnelle,...) sont-ils connus, recherchés, pris en compte ?

B- LES MOYENS

- Par rapport à ces besoins et à la stratégie de l'entreprise, les moyens humains, financiers et matériels affectés à la formation sont-ils adaptés ?
- Sont-ils à la hauteur des enjeux pour l'entreprise en général, pour les différents secteurs d'activité, pour les différentes catégories de travailleurs ?
- Permettent-ils le maintien ou la progression de la compétence collective des travailleurs et de l'entreprise ?

C- LA METHODE

- En général la méthode de planification et de réalisation de la formation est-elle satisfaisante ?
- Quelle est la méthode de recueil des besoins de formation ?
- Tous les travailleurs ont-ils la possibilité d'exprimer des demandes de formation ?
- Quel est le rôle joué par la hiérarchie dans le traitement des demandes ?
- Les représentants du personnel sont-ils associés à l'analyse des besoins ? à la planification de la formation ? à la détermination des priorités ?
- Les types de formation retenus par la direction correspondent-ils aux demandes du personnel, aux besoins de l'entreprise pour mener son activité ?
- Quels sont les objectifs assignés à la formation respectivement par la direction et par les travailleurs ?

D- LES BENEFICIAIRES

- A l'aide des indicateurs concernant les bénéficiaires de la formation peut-on considérer que la formation est un réel droit pour les travailleurs ?
- La formation profite-t-elle à ceux qui en le plus besoin pour garantir leur emploi, leur santé, leur possibilité de progresser dans l'entreprise, ...?
- La répartition des bénéficiaires de la formation par année, par secteur de l'entreprise, par catégorie socio-professionnelle, par sexe, par âge, fait-elle apparaître de fortes disparités ?
- Sont-elles justifiées ? Quelle autre répartition faudrait-il revendiquer ?

E- LES EFFETS

- Les effets de la formation dans l'entreprise sont-ils évalués? Comment? Par qui ?

- Les représentants des travailleurs y sont-ils associés ? De quelle manière ?
- Que peut-on déduire de cette évaluation ?
- L'investissement formation est-il suffisant par rapport aux problèmes et par rapport aux perspectives de l'entreprise ?
- Est-il correctement orienté, c'est à dire vers les vrais besoins et les bonnes personnes ?
- L'investissement formation est-il complémentaire des autres investissements, comme les technologies, etc ?
- A-t-il des effets visibles sur :
 - la structure de l'emploi
 - la structure des qualifications
 - la santé et la sécurité dans l'entreprise
 - l'organisation du travail
 - le système de rémunération, etc...?
- Quels rapprochements ou comparaisons peut-on faire entre la politique de formation menée dans l'entreprise et ce qui se fait dans la branche professionnelle et entre la politique de formation de l'entreprise et celle du groupe ?
- Que peut-on en déduire comme revendication concernant la formation, les qualifications, l'organisation et les conditions de travail, l'emploi et les salaires ?

5. Action syndicale

L'action syndicale dans ce domaine consistera, pour l'essentiel à :

Obtenir de la direction les données : données physiques et financières, données sur la structure des qualifications présentes dans l'entreprise, etc. afin de contrôler si le niveau d'investissement de l'entreprise, dans la formation de son personnel, est conforme aux besoins de l'entreprise, de vérifier que cet investissement est bien orienté vers les besoins des salariés et vers les salariés qui en ont le plus besoin.



Recueillir des informations sur les évolutions économiques, technologiques et celles des métiers dans les secteurs d'activité de l'entreprise, afin d'anticiper les changements et d'y préparer la direction des salariés.



Informer les travailleurs sur la politique réelle de formation suivie par l'entreprise. Ecouter leurs demandes et leurs avis.



Elaborer des revendications précises sur les objectifs, les publics bénéficiaires et les modalités pratiques d'accès à la formation dans et à l'extérieur de l'entreprise et les faire connaître.

Evaluer, avec la direction et les salariés, les effets de la formation sur les conditions générales d'emploi des travailleurs et sur les résultats de l'entreprise



En tirer de nouvelles priorités revendicatives pour les années suivantes

6. Lien avec le Comité d'entreprise européen

- Les données physiques et financières concernant la formation sont aisément transmissibles au comité d'entreprise européen.
- L'intérêt de cette communication est de réaliser des comparaisons entre sociétés du groupe et d'avoir, en retour, une vision globale des pratiques de formation à travers le groupe.
- Sur la base de ces comparaisons, des similitudes et des différences qu'elles révèlent, une liste soit de recommandations communes soit de revendications communes pour la formation, au sein du groupe, pourrait être élaborée.

7. Sources d'informations internes et externes à l'entreprise

- L'essentiel des informations concernant ce domaine réside dans l'entreprise.
- Elles peuvent faire partie des informations régulièrement transmises à l'instance de représentations des travailleurs, selon les dispositions légales ou conventionnelles de chaque pays.
- Les structures de qualification ainsi que les droits individuels et collectifs liés à la formation se trouvent aussi souvent dans les conventions collectives de branches.
- Des accords interprofessionnels ou sectoriels relatifs à la formation et à la qualification peuvent également exister.
- Toutefois, la formation des jeunes au sein de l'entreprise ainsi que la reconversion des travailleurs fragilisés peuvent faire l'objet de mesures d'ordre public.
- C'est donc auprès des pouvoirs publics compétents qu'il faudra rechercher certaines informations.
- Par ailleurs, l'éducation et la formation professionnelle font l'objet d'une abondante littérature tant nationale qu'européenne.

8. Références des textes législatifs, réglementaires et conventionnels européens et nationaux

- Au plan européen existent des avis communs des partenaires sociaux et l'article 127 du Traité de l'Union Européenne.
- Au plan national, les textes légaux régissant l'éducation et la formation peuvent se trouver soit dans la Constitution, soit dans le corps des lois du travail soit encore dans des textes conventionnels.

9. Référence des textes syndicaux européens et nationaux

Confédération Syndicale Européenne – CES	➤ documents du secrétariat et de l'exécutif ➤ avis commun des partenaires sociaux (CES, UNICE, CEEP)
Fédérations Syndicales Européennes	
Comité d'Entreprise Européen	

Confédération(s) Syndicale(s) Nationale(s)	
Fédération(s) Syndicale(s) Nationale(s) (secteur)	
Comité d'entreprise	

10- Glossaire

Apprentissage
Catégories socio-professionnelles
Compétences
Diplôme
Emploi-formation
Formation de reconversion (reclassement)
Niveaux de formation
Plan de formation
Qualification
Scolaire
Stagiaire

1. Fiche 2.4. La politique salariale.

2. Identification du domaine.

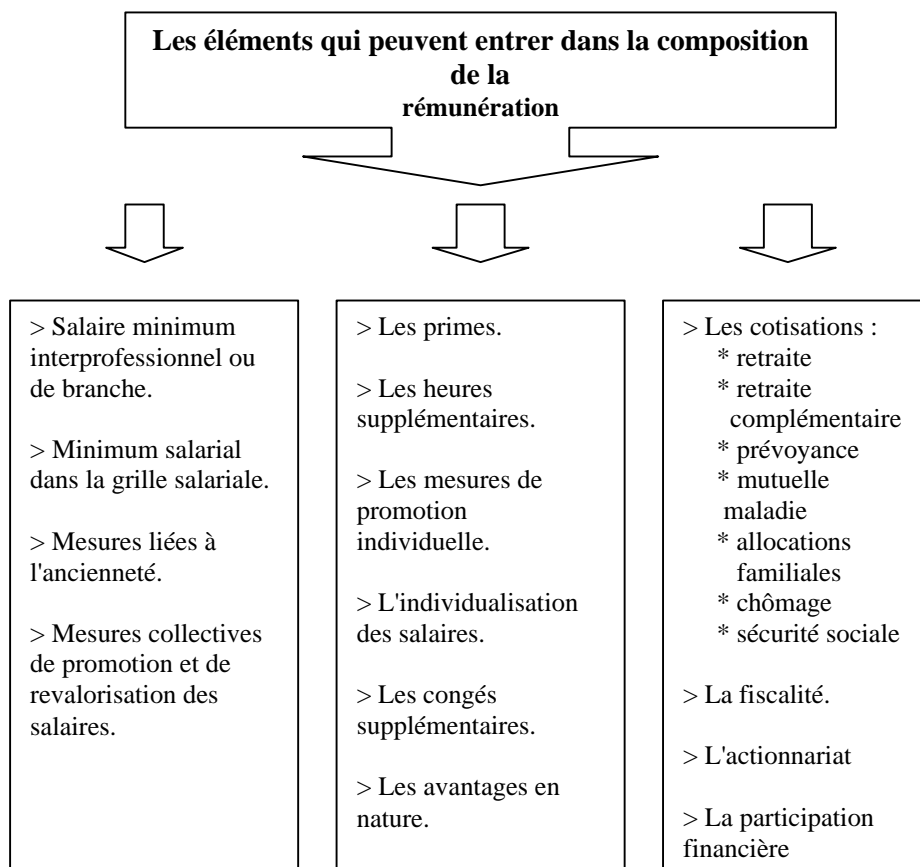
Les **éléments d'information** qui sont nécessaires pour analyser la politique des rémunérations dans une entreprise sont le **niveau relatif des rémunérations**, **l'évolution dans le temps**, **la structure des rémunérations**, **les bas salaires**, **la hiérarchie des salaires** et **les modalités de rémunération**.

L'approche des rémunérations et/ou salaires a évolué ces dernières années. Le **concept de rémunération doit être appréhendé comme un ensemble d'éléments monétaires ou en nature, fixes ou aléatoires, différés ou immédiats** (voir tableau sur les composantes du salaire).

L'accord sur la politique sociale conclu entre les Etats membres de la Communauté Européenne les 9 et 10 décembre 1991 stipule que **les rémunérations échappent entièrement à la compétence des autorités communautaires**.

Néanmoins, la recherche de l'égalité de traitement entre les hommes et les femmes relève de la responsabilité du législateur communautaire. Un certain nombre de directives communautaires en font état. D'autres directives traitent également de ce thème (cf point 8).

De plus, la Charte communautaire des droits sociaux fondamentaux des travailleurs, adoptée les 8 et 9 décembre 1989 par le Conseil Européen, recommande que « **soit assurée aux travailleurs une rémunération équitable** ».



3. Informations et indicateurs.

P Comment est structuré le salaire ?

- Est-ce qu'il y a une référence au salaire interprofessionnel ou professionnel ?
- Quelle est la classification prévue par la convention collective pour chaque métier ?
- Quelles sont les primes (individuelles et/ou collectives) appliquées par qualifications et quelles répercussions ont-elles sur les salaires ?
- Le travail posté, l'assiduité, les primes liées aux risques, les astreintes ont-ils une incidence dans la composition du salaire ?
- Comment la rémunération des heures supplémentaires est-elle calculée ?
- Quelles sont les décisions liées aux revalorisations et promotions collectives ?
- L'ancienneté, dans l'entreprise ou dans la branche, a-t-elle une incidence sur le salaire ? Comment l'ancienneté est-elle rémunérée ?
- L'évolution professionnelle (nouvelle qualification par exemple) dans la fonction est-elle reconnue dans rémunération et sous quelles formes ?
- Quelle est la part du salaire liée à l'individualisation ?
- Le salaire est-il lié aux résultats de l'entreprise ? Si oui, comment et quelles sont les répercussions sur la rémunération ?
- L'actionnariat, la participation au capital de l'entreprise, sont-ils des composantes de la rémunération ?

- La rémunération correspond à la somme des salaires effectivement perçus pendant l'année par le salarié. Le ratio suivant peut être appliqué et ainsi permettre de visualiser les évolutions sur plusieurs années :

P La rémunération annuelle moyenne.

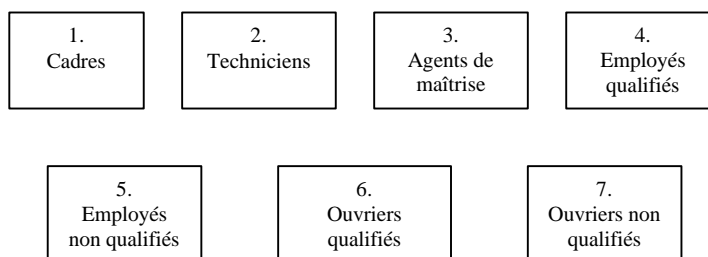
$$\frac{\text{Masse salariale annuelle totale}}{\text{Effectif mensuel moyen (*)}}$$

(*) On entend par effectif mensuel moyen la somme des effectifs totaux mensuels divisée par 12 mois.

P La rémunération annuelle moyenne par qualification.

- Pour ce faire, il faut constituer une **structure de qualification détaillée** en 5 ou 6 postes minimum qui s'appuie sur la classification de la convention collective ou de l'accord d'entreprise ou des pratiques retenues dans l'entreprise.

Exemple de structure de qualification détaillée :



Pour réaliser ce ratio, il faut connaître par qualification :

- le nombre de salariés concernés,
- la masse salariale annuelle de l'ensemble des salariés concernés par cette qualification ;
- l'impact des heures supplémentaires pour cette qualification ;
- l'impact de l'ancienneté.

P Et l'égalité de traitement

Calculer le montant de la rémunération annuelle moyenne, par qualification et par sexe.

P La hiérarchie des rémunérations.

- Faire le rapport entre la **moyenne des rémunérations des 10% des salariés touchant les rémunérations les plus élevées** et celle correspondant **aux 10%**

des salariés touchant les rémunérations les moins élevées.

- Faire le rapport entre la **moyenne des rémunérations des cadres** et la **moyenne des rémunérations des ouvriers.**

P Charge salariale globale de l'entreprise.

La charge salariale globale comprend :

- les salaires effectivement perçus par les salariés.
- les versements obligatoires effectués par l'entreprise en son nom (cotisations patronales) ou au nom des salariés (cotisations ouvrières) qui permettent aux salariés de bénéficier d'une protection sociale en cas de maladie, d'accident du travail, de retraite, de chômage, de maternité, etc...
- les versements obligatoires effectués au titre de la formation professionnelle continue, de l'apprentissage, de l'aide au logement.
- les impôts et taxes (taxes sur les salaires par exemple).
- les versements facultatifs comme les cotisations à un régime de retraite complémentaire.
- les versements au titre des œuvres sociales.
- les avantages en nature

A partir de la connaissance de ces données, on peut calculer le ratio de partage de la valeur ajoutée de cette manière.

$$\frac{\text{Charge salariale globale}}{\text{Valeur ajoutée ou chiffre d'affaires (*)}}$$

(*) La valeur ajoutée permet de rémunérer les facteurs de production (travail et capital) et de couvrir les prélèvements obligatoires et exceptionnels. Pour l'essentiel, la valeur ajoutée se partage entre les frais de personnel et la rémunération du capital. Il vaut mieux utiliser la valeur ajoutée plutôt que le chiffre d'affaires dans ce ratio car ce dernier présente le défaut de pouvoir être majoré de façon artificielle par la multiplication de transactions dans lesquelles la contribution propre de l'entreprise est très faible.

P Charges du personnel temporaire.

- Rechercher ce que représente les **versements effectués par l'entreprise** à des entreprises extérieures qui mettent à sa disposition des **salariés de manière temporaire** (intérim). En règle générale, la comptabilité de l'entreprise n'enregistre pas, dans le chapitre frais de personnel, les frais des personnels mis à disposition par une autre entreprise mais plutôt dans le chapitre des charges externes puisque l'entreprise utilisatrice règle une facture de prestation de services.

4. Interprétation des données.

P Avertissement

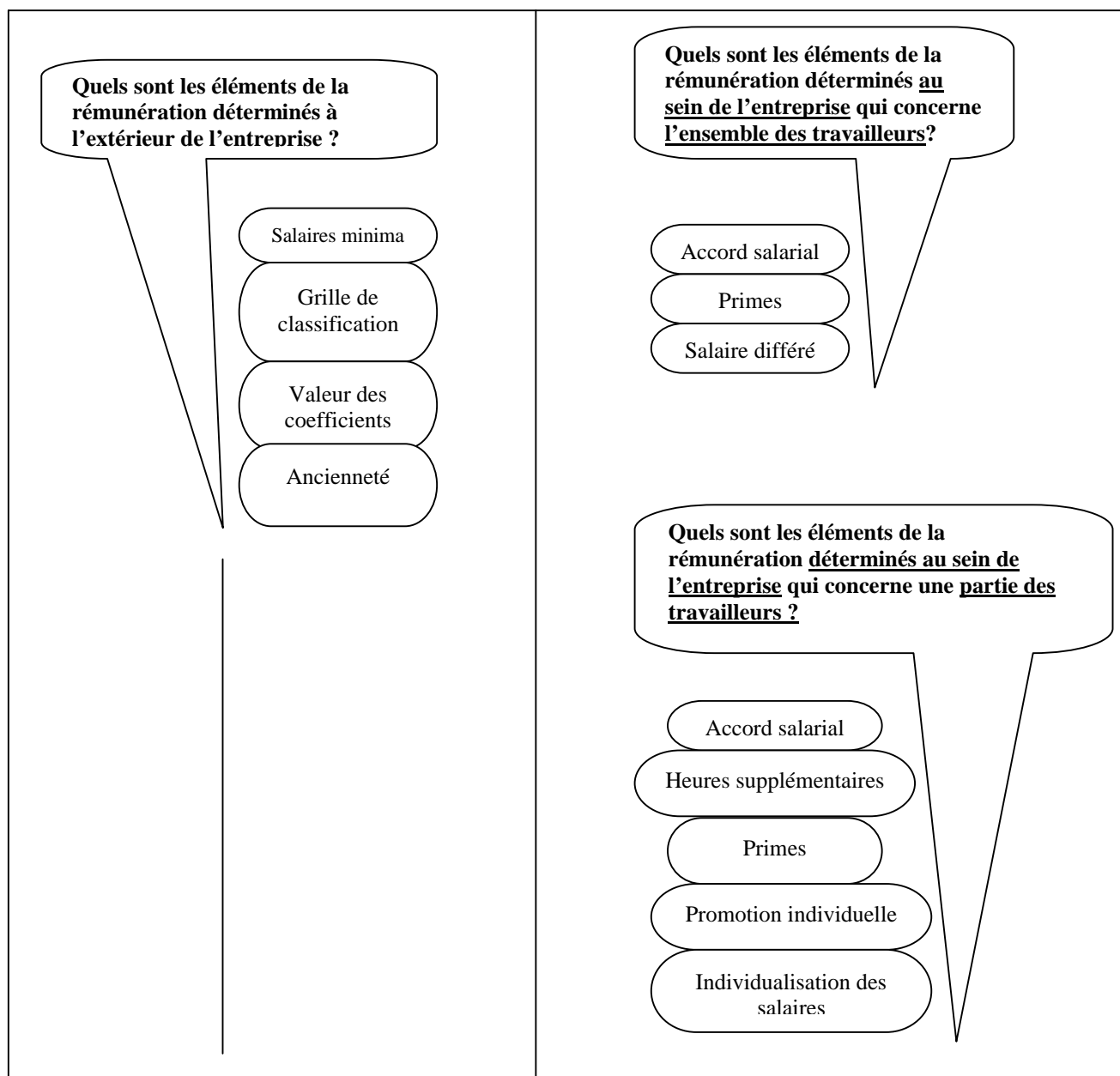
- ❖ Les indicateurs en matière de rémunération sont difficiles à interpréter. En règle générale, on compare des moyennes. Mais la comparaison des moyennes n'est pas toujours évidente car de nombreux facteurs influent en matière de rémunération (il s'agit par exemple : de la population concernée, du niveau d'absentéisme, des horaires de travail, des promotions, etc...).
- ❖ Interpréter les données sur les rémunérations c'est, de manière générale, prendre en compte les trois évolutions suivantes :
 - l'arbitrage entre le collectif et l'individuel ;
 - l'arbitrage entre la part fixe et la part variable ;
 - l'arbitrage entre la rémunération immédiate et la rémunération différée.

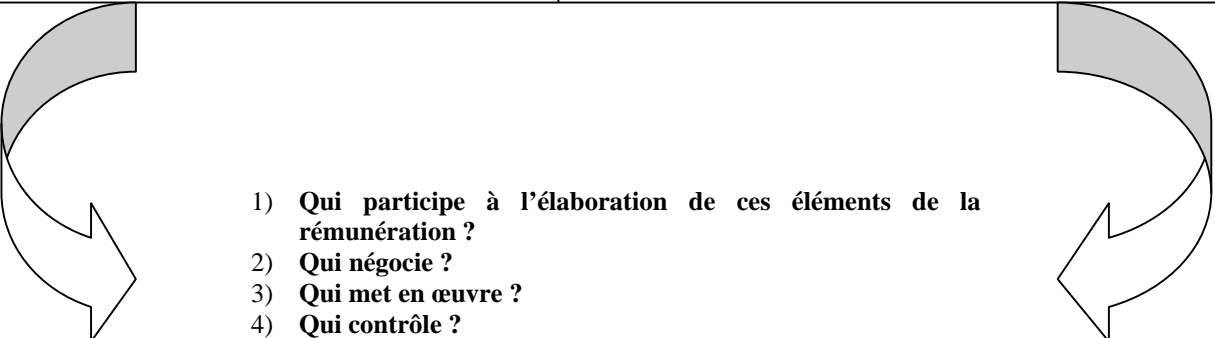
P Comment se détermine la rémunération dans l'entreprise ?

- Par qui le salaire minimum appliqué dans l'entreprise est-il déterminé? Comment est-il réévalué ? A quelle échéance ? Est-ce qu'il s'appuie sur un coefficient ? Quelle est la valeur du point ?
- Est ce qu'il y a une négociation d'entreprise annuelle ou pluri-annuelle sur les salaires ?
- 3 éléments sont à prendre en compte pour mieux visualiser les évolutions salariales:
 - l'élément « glissement » qui correspond aux conséquences sur la masse salariale des mesures collectives de promotion et de revalorisation accordées pour chaque catégorie d'emploi ;
 - l'élément « vieillesse » qui concerne l'incidence de l'ancienneté normalement prévue, de manière automatique, dans les conventions de branche, voire d'entreprise ;
 - l'élément « technicité » qui concerne l'incidence des mesures de promotion individuelle dont la conséquence est une amélioration de la qualification reconnue aux travailleurs qui en bénéficient.
- Quelle est la part d'individualisation des salaires (reconnaissance de la « performance » individuelle de chaque salarié) ?
- Quelle est la composante « primes » dans le salaire (nécessité de connaître par qualification la part des primes à périodicité mensuelle ou non mensuelle) ?
- Quelle est la part des heures supplémentaires par qualification ?

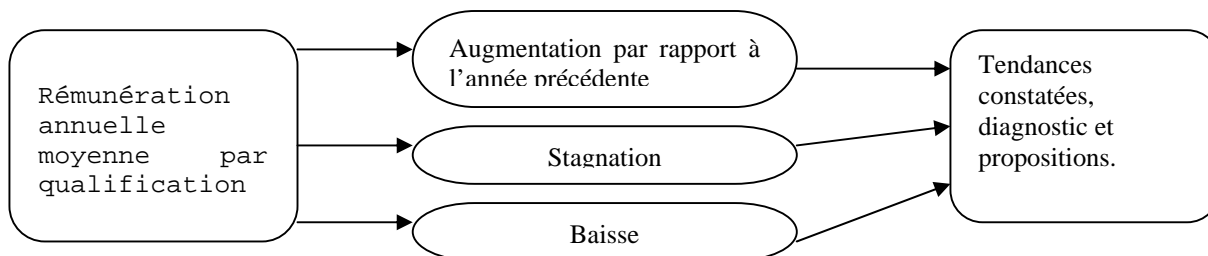
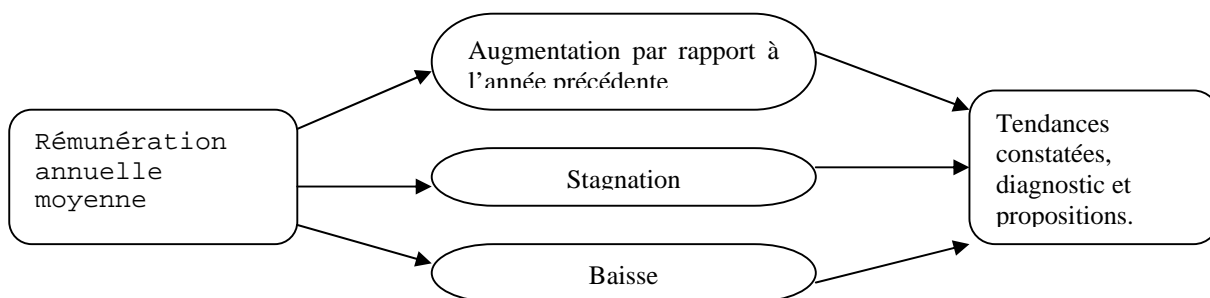
5 - Action syndicale.

↳ Mise à plat de la construction de la politique salariale dans l'entreprise



- 
- 1) **Qui participe à l'élaboration de ces éléments de la rémunération ?**
 - 2) **Qui négocie ?**
 - 3) **Qui met en œuvre ?**
 - 4) **Qui contrôle ?**

P Visualiser l'évolution de certains indicateurs sur plusieurs années pour préparer les négociations.



P Réaliser la recherche précédente par qualification et par sexe.

P Quelles réflexions syndicales pour mieux négocier la politique salariale ?



Par rapport aux éléments de la rémunération déterminés à l'extérieur de l'entreprise :

- Où je peux intervenir ?
- Comment j'interviens ?
- Quelles propositions je fais ?



Par rapport aux éléments de rémunérations déterminés au sein de l'entreprise :

- Comment la réflexion est-elle menée avec la délégation syndicale ?
- Comment je prépare la négociation ?
- Avec qui ? Le comité d'entreprise ? La délégation syndicale ? Les travailleurs ?
- Comment je négocie ?
- Comment et à qui je rends compte ?

6. Liens avec le Comité d'entreprise européen.

- > Connaître au niveau du groupe mais aussi des autres filiales :
- les différentes composantes du salaire ;
 - les salaires minima par qualification ;
 - la rémunération annuelle moyenne ;
 - la rémunération annuelle moyenne par qualification ;
 - la hiérarchie des rémunérations.
 - Les différentes composantes de la charge salariale globale de l'entreprise.

7. Sources d'information internes et externes à l'entreprise

- ⇒ Sources internes :
- Les informations émanant de la direction. Quelles sont-elles ? Qu'est-ce qui manque comme information ?
 - Les informations recueillies par le conseil d'entreprise ou le syndicat auprès des travailleurs. Quelles sont-elles et comment ont-elles été recueillies ?

- ⇒ Sources externes :
- La presse.
 - Le positionnement des acteurs sociaux (pacte nationaux et/ou régionaux, déclarations et prises de positions).
 - La législation ou la réglementation adoptée (journal officiel, inspection du travail, etc...).
 - La confédération et/ou la fédération syndicale . Quel est le contenu de la convention collective interprofessionnelle et/ou professionnelle ?

8. Références des textes législatifs, réglementaires et conventionnels européens et nationaux.

- ⇒ Directives européennes :
- 75/117/CEE du 10 février 1975 concernant le rapprochement des législations des Etats membres relatives à l'application du principe de l'égalité des rémunérations entre les travailleurs masculins et les travailleurs féminins.
 - 76/207/CEE du 9 février 1976 relative à la mise en oeuvre du principe de l'égalité de traitement entre hommes et femmes..
 - 77/187CEE et 98/50/CE relative au rapprochement des législations concernant le maintien des droits des travailleurs en cas de transferts d'entreprises, d'établissement ou de parties d'établissement.
 - 96/71/CE concernant le détachement des travailleurs effectué dans le cadre d'une prestation de services.
 - 79/7/CEE relative à la mise en œuvre progressive du principe de l'égalité de traitement entre les hommes et femmes en matière de sécurité sociale.
 - 86/378/CEE relative à la mise en œuvre du principe de l'égalité de traitement entre hommes et femmes dans les régimes professionnels de sécurité sociale.
 - la communication de la Commission Européenne intitulée Agenda 2000 (cf "Les effets de l'élargissement aux Pays d'Europe Centrale et Orientale candidats à l'adhésion sur les politiques de l'Union Européenne).

⇒ Législations et réglementations nationales.

⇒ Conventions collectives nationale interprofessionnels, de branche.

9. Références des textes syndicaux européens et nationaux.

- Confédération Syndicale Européenne – CES:
- Fédérations Syndicales Européennes:
- Comité d'Entreprise Européen:
- Confédération(s) Syndicale(s) National(s):
- Fédération(s) Syndicale(s) de Branche:
- Comité d'entreprise:

10. Glossaire.

Charge salariale globale
Chiffres d'affaires
Coefficient
Effectif mensuel moyen
Éléments monétaires fixes
Éléments monétaires variables
Éléments non monétaires fixes ou variables
Grille de classification
Masse salariale annuelle totale
Personnel temporaire
Structure de qualification
Valeur ajoutée
Valeur des coefficients

2 - LES INFORMATIONS SOCIALES.

1. Fiche 2.5 L'organisation du travail

2. Identification du domaine.

On demande au délégué des travailleurs d'être en mesure de connaître et savoir décrire l'organisation du travail de l'unité de production, ou de service, qu'il représente (dimension micro) et d'être capable de la mettre en relation avec la plus générale organisation du travail de l'entreprise (dimension macro) et vice versa.

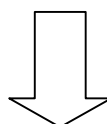
- Pour cela et pour définir l'organisation du travail d'une entreprise, il faut savoir que :
- l'entreprise est un système organisé qui a pour but la transformation de plusieurs éléments ou facteurs (matières premières, énergie, etc.) pour produire des biens ou des services. (voir les fiches 1.1 et 1.2)
 - c'est **l'organisation du travail** qui conjugue la transformation, dans l'espace et dans le temps, des ces éléments avec les technologies et les ressources humaines.
 - le but de l'organisation du travail est l'optimisation des tous les facteurs pour réduire les coûts, augmenter la productivité et améliorer la qualité des produits ou des services.
 - l'entreprise innove en permanence son organisation du travail en fonction des ses projets, des innovations technologiques, des changements sociaux, de la culture et des capacités de l'employeur.

L'activité de production est une activité complexe, qui implique nombreuses connaissances , opérations, utilisation des technologies, etc.

L'organisation du travail moderne doit affronter et résoudre, de manière adéquate en fonction des résultats voulus, un *dilemme* particulier : comment diviser et recomposer l'activité de travail.

Dans tous les contextes simples, la solution du *dilemme* de l'organisation est à l'intérieur des personnes et des traditions (ex.: dans l'artisanat).

Mais, dans des situations plus complexes, la division et la recombinaison du travail font objets d'études et de projets théoriques, qui concernent l'articulation des niveaux de responsabilité et des tâches.



- Le *taylorisme* et le *fordisme* ont été les premières formes d'organisation scientifique du travail *selon un projet* : l'entreprise est considérée comme une machine, composée d'un ensemble de parties qui doivent suivre autant que possible un schéma préétabli (**modèle mécanique**).
- le **modèle organique**, à la différence du modèle mécanique, ne donne pas des recettes particulières et préfabriquées, mais des critères sur la base desquels chaque entreprise et/ou unité de travail doit chercher à définir son individualité et sa configuration optimale.

modèle mécanique	Modèle organique
Séparation nette des tâches et des fonctions (travail lié à des tâches et à des postes déterminés, mobilité réduite, travail individuel)	Vision dynamique des tâches en relation aux objectifs (rôles, polyvalence, rotations, travail en groupes)
Efficiences maximales dans les différentes unités	Objectif d'efficacité totale, dans une optique professionnelle
Formalisation des tâches	Formalisation réduite des variables de l'organisation
Formalisation des responsabilités	Importance de la hiérarchie en tant que dépositaire des compétences et non de l'autorité
Processus de communication, décision et contrôle de type hiérarchique	Relations horizontales et non verticales
Normes et règles d'obéissance aux supérieurs	Processus de consultation et de coopération (style de gestion participative)
Loyauté à l'entreprise	Normes éthico-professionnelles et de développement des ressources humaines
Niveaux de « status » / autorité déterminés par la position occupée dans la structure	Niveaux de « status » déterminés par les compétences professionnelles
Horaire de travail rigide	Horaire de travail flexible

Attention :

Concernant la distinction entre **organisation de type formel et informel (ou réel)** : l'organisation formelle est celle prévue par la Direction à travers la planification des tâches, des modalités, des temps, etc. ; l'organisation informelle est celle qui se réalise dans la réalité, par exemple, à travers des stratégies d'adaptation, subjectives ou collectives, mise en oeuvre par les salariés dans la pratique pour permettre aux choses de fonctionner. L'organisation informelle intègre l'organisation formelle, mais elle ne peut pas prendre sa place.

C'est l'organisation formelle qui, par exemple, détermine les contenus et la valeur des diverses catégories professionnelles ou la gestion des temps de travail. Dans l'analyse de l'organisation du travail (macro et micro) d'une entreprise, il faut considérer les deux dimensions.

En règle générale, les syndicats négocient l'organisation formelle sur la base des connaissances qu'ils ont de l'organisation informelle.

3. Informations et indicateurs

L'**organisation micro** concerne l'organisation du travail dans chaque unité productive (ex. : département, service, atelier, bureau, etc.) et/ou poste de travail.

L'**organisation macro** est celle qui regarde l'ensemble de l'entreprise et la majorité des travailleurs, et, par conséquent, qui représente l'objet, dans les diverses formes, des relations industrielles.

Pour connaître l'organisation du travail il faut retenir, premièrement :

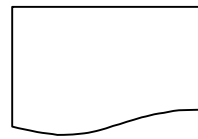
- les contraintes et les nécessités du marché et des produits ;
- les contraintes et les nécessités de la technologie adoptée ;
- la culture et les rapports de pouvoir dans l'unité de travail.

Produit, marché et technologie ne déterminent pas l'organisation du travail, mais les exigences et les qualités auxquelles l'organisation doit faire face.

La **reconstruction du cycle de travail**, à travers par exemple représentation de son diagramme de flux, est le point de départ pour un travail de collecte et d'analyse des informations sur l'organisation du travail pouvant servir à produire des résultats interprétatifs selon les objectifs voulus (ex. analyse: de l'emploi, des niveaux professionnels, des conditions de travail, etc.) et pour comparer des situations des travail. Avec quelques symboles graphiques on peut représenter un cycle entier de travail (production de produits ou de services), déterminer les phases principales, les sous phases, les opérations et les tâches.

Par exemple :

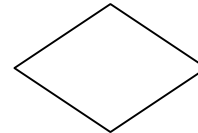
- pour représenter toutes les choses qui entrent ou qui sortent du cycle (ex. : les matières premières, les produits, les services, etc)



- pour représenter tous les activités (de stockage, de transformation, de confection, etc.)



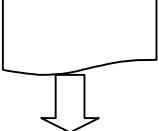
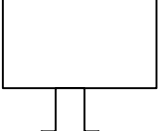
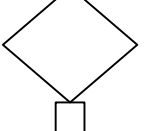

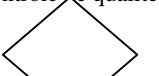
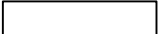

- pour représenter les points de prise de décision, de contrôle de qualité, etc.



Nota bene :

cette structure est utilisable soit pour des analyses macro que pour des analyses de dimension micro de l'organisation du travail.

Informations à retenir et modalité de rassemblement :

Diagramme de flux du cycle entier ou de chaque phase d'activité Exemple:	Description des activités menées, division des tâches, rotation, sous-traitance, travail à domicile, télétravail, etc.	Description des matières premières, des technologies, des pratiques de just in time, de production flexible, etc.	Nombre des personnes employées, par genre, âge, qualification, typologies de contrats de travail, etc.	Description de l'organisation des horaires des travail (pauses, travail posté, etc.)
<p>Entrée matières premières, services, etc</p> 				
<p>Première transformation</p> 				
<p>Contrôle de qualité</p> 				
<p>Deuxième transformation</p> 				
<p>Contrôle de qualité</p> 				
<p>Confection</p> 				
<p>Produit fini</p> 				
<p>Expédition</p>				

4. Interprétation des données.

L'interprétation des données ainsi recueillies sur l'organisation du travail peut donner naissance à trois types d'analyse:

- *L'analyse "historique" des processus de changement.* Le délégué peut comprendre, à travers une reconstruction des transformations qui ont eu lieu (par exemple) au cours des dix dernières années, aux niveaux de macro et de micro-organisation les **trajectoires technologiques et organisationnelles qui se préparent pour le futur.** Par exemple: dépassement du travail fragmenté et à la chaîne, augmentation des processus d'automatisation, introduction du "just-in-time" dans le rapport avec les fournisseurs/clients, développement de productions flexibles, adoption de formes de travail à domicile ou de télétravail, transformations et flexibilité des horaires, travail en sous-traitance, etc.. Cette analyse doit pouvoir permettre au délégué de positionner et évaluer sa propre entreprise par rapport à la moyenne des autres entreprises du secteur. A partir de l'interprétation des données, il est possible de juger si l'organisation du travail peut être considérée comme étant: obsolète, mûre, en transformation ou innovée.

Compte tenu du fait que les cycles de changement de l'organisation du travail des entreprises sont aujourd'hui de plus en plus courts, une manière d'évaluer les données recueillies pourrait être la suivante: le délégué peut attribuer à son évaluation une cote de 0 à 3 :

- cote 0 : cas d'une entreprise où aucun processus ou projet de modernisation technologique et organisationnelle n'a été réalisé, n'est en cours ou n'est prévu (entreprise obsolète ou "mourante);
- cote 1 : cas d'une entreprise très peu touchée par des processus de changement au cours de son passé récent et au moment actuel (entreprise "à l'arrêt" et en forte crise);
- cote 2 : cas d'une entreprise qui a démarré un processus de modernisation et de transformation technologique et organisationnelle, dont les résultats présents sont encore modestes et sont attendus pour le futur (entreprise en phase d'éveil et de situation ouverte).
- cote 3 : cas d'une entreprise qui a réalisé un important processus de changement et qui a commencé à bénéficier des premiers résultats du point de vue de sa compétitivité (entreprise restructurée et compétitive).

- *L'analyse des conséquences sociales de l'organisation du travail.* Sur la base des données et de l'analyse précédente, le délégué peut évaluer les **conséquences de l'organisation du travail sur les conditions de santé et de vie, sur les niveaux d'emploi et de progression professionnelle des travailleurs** à savoir: a) la distribution des charges de travail entre les travailleurs en rapport avec les compétences/tâches qui leur sont attribuées dans les différentes phases du cycle et les mécanismes de mobilité et de flexibilité introduits (voir fiche 2.1); b) les régimes d'horaire et les tournantes, le système des pauses, le travail de nuit, le recours aux heures supplémentaires, etc. c) les mécanismes de production (travail individuel et/ou en équipes) liés aux systèmes de primes et de rémunération (travail individuel à la pièce, travail collectif à la pièce, salaire lié aux résultats, etc.) (voir fiche 2.4); d) l'égalité hommes/femmes et d'éventuelles formes de discrimination; e) les risques présents dans le milieu de travail et les phénomènes liés aux accidents et aux maladies professionnelles (voir fiche 2.6); f) la structure de l'emploi, les manques d'effectifs (voir fiche 2.1 - 2.2 - 2.3).

Sur la base de cette analyse, le délégué construit sa propre évaluation de la réalité sociale liée à l'organisation du travail dans sa propre entreprise, dans chaque domaine d'activité et dans chaque phase de production. Cette évaluation doit toujours prendre en compte l'opinion et les attentes des travailleurs concernés et doit aider le délégué à identifier:

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - les points critiques du système, - les exigences de changement, - les domaines de tutelle et les stratégies de gestion syndicale. |
|---|

- *La participation des travailleurs et le système de relations liées aux processus d'innovation technologique et organisationnelle.* Sur la base des données recueillies, le délégué doit évaluer:
- a) si l'organisation du travail et les technologies utilisées valorisent ou non l'implication directe des travailleurs dans les diverses phases de travail; si les travailleurs ont des compétences dans la régulation des processus et des fonctions de "problem solving"; s'il existe une flexibilité en auto-gestion dans les horaires; s'il existe des stratégies d'amélioration des conditions de travail; etc.
 - b) le rôle reconnu ou renié et celui qui réellement joué par le système de relations industrielles (ex.: les instances de représentation reconnues, les droits d'information et de consultation, la négociation collective, les procédures, etc.) (voir fiche 2.9). En particulier, il est important d'évaluer la possibilité réelle des délégués et/ou du syndicat d'influencer le processus décisionnel de la Direction de l'entreprise en matière d'innovation technologique et organisationnelle, ainsi que la capacité de favoriser la progression professionnelle et l'amélioration des conditions de vie et de travail des salariés .
 - c) la politique d'entreprise en matière de relations humaines et les stratégies d'implication directe des travailleurs sur les lieux de travail et dans les processus d'innovation. Beaucoup d'entreprises: parfois même dans un esprit antisyndical, ont introduit des formes et des pratiques de participation - telles que: les Cercles de qualité, les Teams ergonomiques, etc. - à travers lesquels les travailleurs sont invités à apporter leur contribution à l'amélioration de la qualité et de l'organisation du travail, ainsi qu'à exprimer leur consensus aux résultats proposés par la Direction.

5. L'action syndicale.

En matière d'organisation du travail et sur la base de l'interprétation donnée aux informations recueillies, l'action syndicale doit préparer ses propres demandes à présenter à la Direction.

Pour ce faire, il est nécessaire d'essayer de répondre à une série de questions en précisant pour chaque point les revendications:

Questions (exemples)	Points pour l'action syndicale
* quels éléments de connaissance de l'organisation du travail et des technologies sont maîtrisés par les délégués? Quelles informations et données faut-il demander à la Direction? Quelles sont les informations qu'il faut directement demander aux travailleurs concernés?	
* quels sont les horaires de travail (journalier, hebdomadaire, annuel); l'organisation des équipes; du travail le week-end; des pauses et des repos de compensation; relation avec les risques ?	
* l'organisation du travail actuelle favorise ou ne favorise pas la participation, la progression professionnelle et les meilleures conditions de vie des travailleurs? Quelles sont les attentes des	

travailleurs? Quelles sont les différences en fonction du sexe, de l'âge, de la typologie de la relation de travail?	
* quels sont les éléments critiques/faibles de l'organisation du travail par rapport à la compétitivité de l'entreprise dans le secteur et sur le marché? quels sont les éléments de difficulté liés à l'organisation du travail pour atteindre les objectifs de qualité et de productivité attribués par la Direction à chaque unité de production?	
* quelle participation réalise-t-on dans les processus décisionnels de l'entreprise liés aux transformations technologiques ou organisationnelles?	
* les délégués ont-ils la possibilité de négocier l'organisation du travail? Ont-ils le droit d'être informés et consultés à titre préventif concernant les processus d'innovation décidés par les Directions?	
* quels droits et quelles procédures faut-il rappeler ou revendiquer pour jouer un rôle de négociation et/ou de participation en matière d'organisation du travail ?	
* quels sont les problèmes qui se posent concernant le recours à la sous-traitance, à des formes de travail à domicile, de télétravail, etc. ?	
*	

Sur la base de ces questions - et éventuellement d'autres - les délégués peuvent donc définir une première grille de revendications à présenter à la Direction.

Il est nécessaire de se rappeler que l'organisation du travail représente un thème traditionnel de confrontation et de conflit et que, depuis toujours et dans tous les pays, ce thème est considéré par les Directions comme leur domaine absolu et unilatéral de compétence et de pouvoir.

6. Liens avec le Comité d'Entreprise Européen

La confrontation des informations disponibles en matière d'organisation du travail représente l'un des aspects les plus intéressants de la coordination entre les représentants des travailleurs des différentes filiales du même groupe ou entre les membres d'un même comité d'entreprise européen.

La confrontation sera simplifiée si la collecte des données et les schémas d'interprétation seront les mêmes. La méthodologie indiquée au point 3 représente un exemple dans cette direction.

En confrontant par exemple, un cycle ou une phase de travail commune à plusieurs filiales ou entreprises du même groupe, en décrivant le flux et les éléments d'activité et d'organisation du travail (selon le schéma indiqué) il est possible par exemple:

- identifier les points de convergence et de divergence organisationnelle et technologique (par exemple: nous produisons le même produit ou service de la même manière, avec les mêmes procédures, avec les mêmes effectifs, les mêmes technologies ou.....)

- imaginer les tendances stratégiques possibles de la Direction concernant les processus d'innovation, les politiques d'emploi ou de formation, la réduction des horaires, le recours à des formes de flexibilité, etc.
- comprendre le rôle différent des instances de représentation des travailleurs et les différentes pratiques de relations industrielles en matière d'organisation du travail et d'innovation technologique dans les différentes filiales: la négociation en matière d'innovations, de temps de travail, des charges de travail, etc.; droits d'information-consultation dans les processus de transformation du travail, etc.

L'organisation et l'échange de ces informations entre les instances de représentation des travailleurs dans les différentes filiales ont été d'une grande utilité à l'occasion de confrontations avec la Direction, à la veille de restructurations ou de délocalisations de procédés de fabrication. Dans certaines entreprises ou certains groupes, au niveau syndical, on a mis en place des expériences d'archives communes et/ou de véritables banques de données sur "les cycles de travail et l'organisation du travail". Ces expériences ont permis de préparer les stratégies de réponse syndicale en évitant d'avoir à subir l'initiative de l'entreprise sans une réponse au plan social.

7. Sources d'information internes et externes à l'entreprise

- Sources internes:
 - les informations émanant de la direction à l'occasion de rencontres formels ou informels, de négociations, de stages de formation, etc. ou contenus dans des documents officiels, dans des banques de données, etc.
 - les informations recueillies par l'instance de représentation des travailleurs auprès de: les salariés, le /les syndicat/s d'entreprise, le comité de groupe, etc.
- Sources externes:
 - des études et analyse de secteur,
 - profils d'autres entreprises dans le même secteur et les mêmes cycles de produits,
 - les Fédérations syndicales nationales et européennes,
 - les représentants des travailleurs auprès du comité d'entreprise européen,
 - études de la Fondation européenne pour l'amélioration de conditions de vie et de travail de Dublin.

8. Références des textes législatifs, réglementaires et conventionnels européens et nationaux

- Références européennes:
 - Charte communautaire des droits sociaux fondamentaux des travailleurs (9/12/1989).
 - Directive 89/391/CE Réalisation de mesures destinées à promouvoir l'amélioration de la sécurité et de la santé des travailleurs pendant leur travail. Autres directives particulières: voir la fiche 2.6
 - Directive 93/104/CE concernant certains aspects de l'aménagement du temps de travail.
 - Directive 97/81/CE concernant l'accord-cadre sur le travail à temps partiel conclu par l'UNICE, le CEEP et la CES.
 - Livre vert de la Commission Européenne (1997) "Partenariat pour une nouvelle organisation du travail".
 - L'accord-cadre conclu par l'UNICE, le CEEP et la CES sur le Contrats à durée déterminée (CDD) signé le 17 mars 1999.
- Références nationales:
 -

9. Références des textes syndicaux européens et nationaux

- Européens:
 - Confédération Européenne des Syndicats
 - Fédérations Syndicales Européennes
 - Comité d'Entreprise Européen
- Nationaux:
 - Confédération(s) syndicale(s) nationale(s)
 - Fédération (s) syndicale (s) de branche.
 - Comité d'entreprise

10. Glossaire

- Cycle de travail
- Diagramme de flux du cycle de travail
- Dimension macro de l'organisation du travail
- Dimension micro de l'organisation du travail
- Durée déterminée.
- Flexibilité

- Horaire de travail (temps de travail)
- Modèle mécanique
- Modèle organique
- Organisation formelle
- Organisation informelle (ou réelle)
- Tâches
- Temps partiel

Les normes internationales et en particulier les Conventions de l'OIT et les Directives de l'Union Européenne.

Les législations nationales

Les normes contenues dans les conventions collectives.

Le non-respect de ces normes par l'entreprise est sanctionné par les pouvoirs publics, tant au plan administratif qu'au plan pénal.



La protection de la santé des travailleurs est une valeur et correspond à un objectif de la société civile. L'Etat a le devoir de fixer les normes et de veiller à leur respect. La fonction de surveillance s'exerce à travers l'Inspection du travail.

3. Informations et indicateurs.

Le représentant des travailleurs pour la santé et la sécurité sur le lieu de travail a besoin d'informations et de données dont il puisse tirer des indicateurs utiles à son action propre.

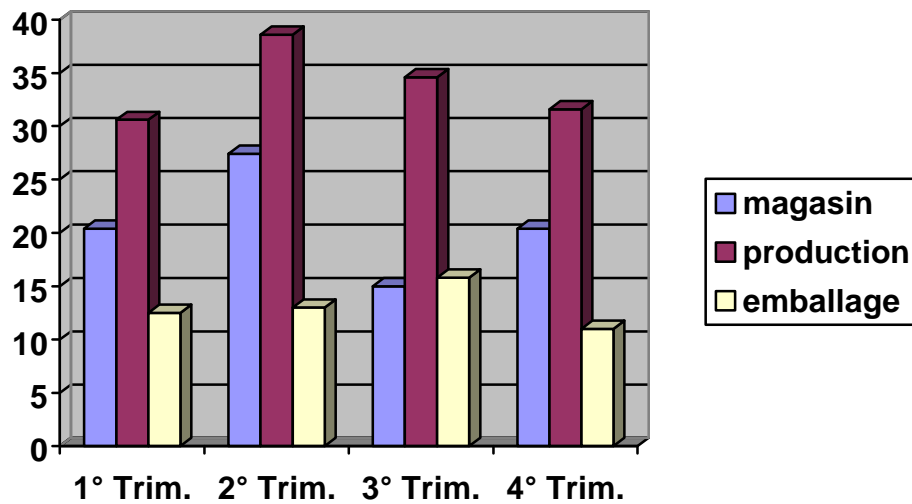
Les informations qui lui sont nécessaires portent en particulier sur:

Données sur :	Ce qu'il faut connaître :
a) les risques liés aux agents chimiques, physiques et biologiques; aux machines, aux installations et aux outils; à l'organisation du travail et aux charges de travail.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ le cycle de travail, les matières premières, les produits semi-finis, les produits finis,... ➤ les technologies, etc. ➤ les modes d'organisation du travail et les mécanismes de production ➤ les caractéristiques de l'emploi de chaque poste particulier de travail (par exemple: le sexe, l'âge, l'emploi à temps plein, à temps partiel, etc.), le roulement, etc.
b) les données sur les phénomènes liés à la santé et à l'absentéisme, sur les accidents et les maladies professionnelles.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ les principales causes d'absentéisme ➤ données et statistiques sur les accidents du travail et les maladies professionnelles recensés: <ul style="list-style-type: none"> • indice d'incidence (par rapport à une période de temps fixe et à une période déterminée, et dans des situations de travail similaires) : $\frac{\text{Nombre des cas} \times 1.000}{\text{Nombre de travailleurs}}$ • indice de fréquence (permet de confronter activité et conditions de travail différentes) : $\frac{\text{Nombre des cas} \times 1.000.000}{\text{Nombre d'heures effectives de travail}}$ • Indice de gravité (cet indice permet d'évaluer la gravité des lésions ou de l'infirmité reconnue) : $\frac{\text{Nombre de jours perdus} \times 1.000}{\text{Nombre d'heures effectives de travail}}$
c) les services de protection et de prévention de l'entreprise et l'organisation des contrôles sanitaires, les moyens de protection individuelle et collectifs.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ les documents d'évaluation des risques et les plans de prévention de l'entreprise ➤ l'organisation des services de sécurité et de médecine d'entreprise : nom des responsables, etc.) ➤ l'organisation de la surveillance médicale ➤ les procédures de prévention des incendies, l'organisation des premiers secours, les procédures d'évacuation, etc. ➤ les moyens de protection individuelle et collective en usage, etc.

Les indices peuvent être visualisés dans des graphiques.

Ainsi, nous pourrions représenter graphiquement l'indice de fréquence des accidents de trois secteurs d'activité d'une entreprise en les subdivisant en trimestres.

Exemple :



Et, en outre,

- ◆ les délégués des travailleurs doivent recueillir et entretenir des archives à jour sur : les activités, les instruments et les résultats atteints par les instances de représentation des travailleurs préposées dans l'entreprise à la gestion des droits d'information, consultation en matière de santé et de sécurité.
- ◆ En particulier, il faut organiser des archives permanentes:
 - des actes de constitution,
 - des procès-verbaux et de tous les actes relatifs à leur fonctionnement,
 - des instruments utilisés (par exemple questionnaires, banques de données, etc.),
 - des références et des ressources, internes ou externes, en matière syndicale ou d'expertise,
 - des activités de formation réalisées et/ou projetées.

4. Interprétation des données

Données sur :	A quoi peuvent-elles servir ?
a. les risques liés aux agents chimiques, physiques et biologiques; aux machines, aux installations et aux outils; à l'organisation du travail et aux charges de travail.	Recueillir des informations sur les risques et sur les problèmes de prévention basées sur la connaissance "objective" des situations de travail et la connaissance et l'évaluation "subjective" des travailleurs.
b. les données sur les phénomènes liés à la santé et à l'absentéisme, sur les accidents et les maladies professionnelles.	Décrire un profil de l'entreprise du point de vue des conditions de travail et de la santé et de la sécurité des travailleurs. Un profil dynamique, qui pourra être régulièrement mis à jour. Un profil utile pour communiquer avec les travailleurs/euses et avec les techniciens de l'entreprise.
c. les services de protection et de prévention de l'entreprise et l'organisation des contrôles sanitaires, les moyens de protection, individuels et collectifs.	Construire une liste de priorités d'intervention et des stratégies pour protéger la santé des travailleurs; pour vérifier les résultats des actions accomplies.

En outre :

- Les données et les matériels recueillis concernant la constitution, le fonctionnement et les résultats de l'instance de représentation des travailleurs en matière de sécurité et de santé serviront à conserver une mémoire historique, sans laquelle ces instances sont difficilement en mesure d'évaluer dans le temps les progrès réalisés, les circonstances de certains événements concernant la santé et la sécurité et les problèmes qui restent posés.
- Les archives sont un document ouvert à la disposition de chaque travailleur et du syndicat pour connaître et évaluer le travail effectué.

5. Action syndicale.

Pour le délégué syndical, il est donc important de savoir organiser les informations recueillies pour:

- évaluer la situation des conditions de travail et d'hygiène et sécurité dans l'ensemble pour mettre en oeuvre des hiérarchies d'intervention sur des zones de travail ou des risques déterminés, souvent difficiles.
- communiquer les résultats et son opinion propre aux travailleurs; avoir avec eux une confrontation sur les choix à faire et les stratégies de prévention à revendiquer.
- établir un rapport qui ne soit ni passif ni subordonné à la direction de l'entreprise concernant les priorités d'intervention, les stratégies de contrôle et de prévention, la formation et l'information des travailleurs.

Pour ce faire, un schéma de travail pour la mise en place de l'action syndicale peut être utile:

I- sélectionne un problème

Pour cela, il faut prendre en considération avec les travailleurs intéressés, la gravité des risques, le nombre de

	personnes exposées, l'urgence ou la facilité des solutions.
II- observe et écoute	L'observation des lieux de travail et le point de vue des travailleurs impliqués, sont une source d'information fondamentale pour le délégué.
III- enregistre les informations	Il est utile de noter sur un cahier ce qu'on a vu ou entendu ; ce que les travailleurs dénoncent; les documents lus, etc.
IV- organise un dossier	Les informations recueillies peuvent ne pas être suffisantes: il est sans doute nécessaire d'identifier d'autres données. Recueille tout et organise tes archives.
V- fais attention aux dégâts à la santé	Contrôle que l'entreprise ait un registre des accidents de travail et que les événements éventuels y soient inscrits. Propose une modalité correcte de récolte des données relatives aux infirmités et aux contrôles sanitaires pour les travailleurs exposés à des risques particuliers.
VI- fais circuler les informations	Il faut garder, parmi les travailleurs, un niveau d'information et d'attention constante aux problèmes de la santé et de la sécurité.
VII- utilise les informations	Dans le rapport avec la Direction : organise les données, en décrivant le problème, les causes et les propositions de solution. En cas de nécessité, cette information pourra être utile pour demander l'intervention des autorités ou solliciter l'aide d'un expert.

Sur la base de cette grille le délégué syndical peut remplir sa propre fiche de travail qui pourra être utile pour mesurer aussi l'efficacité de son action:

1. Objet de l'action	L'objet décrit la zone d'intervention : ex. les charges de travail excessives.
2. Objectif	Le résultat que l'on veut obtenir à court et moyen terme.
3. Freins	Disponibilité de l'entreprise. Situation de conjoncture (négative ou positive) des marchés. Sensibilité et priorités du syndicat.
4. Stratégie	Démontrer à l'entreprise que les coûts de la non prévention sont déjà de nos jours très élevés. Convaincre entreprise et syndicat qu'il est possible de réduire les coûts finals et d'augmenter la production. Convaincre les travailleurs de la validité de la stratégie et les associer à la définition concrète des contenus et dans la gestion.
5. Vérification des résultats	Vérifier les résultats en cours d'opération et au terme de l'action. Se poser toujours les questions suivantes : <ul style="list-style-type: none"> • <i>Quelle a été l'efficacité de notre action ?</i> • <i>Comment aurions-nous pu faire différemment pour résoudre le problème ?</i> • <i>Quels sont les instruments et les informations qui ont manqué ?</i>

6. Liens avec le Comité d'entreprise européen.

A l'intérieur d'un Comité d'Entreprise Européen et, en tout cas, dans l'échange d'informations entre les représentants syndicaux des filiales et entre ces dernières et ceux de la maison mère, il existe au moins trois nécessités de mise en commun de données, à savoir la signalisation:

- ◆ des risques plus répandus ou graves présents dans les différentes phases des cycles de production présentes dans les usines du même Groupe.

- ◆ des données sur l'absentéisme pour maladie, des taux d'incidence, de fréquence et de gravité des accidents de travail et des données sur les maladies professionnelles dénoncées.
- ◆ des solutions d'organisation et de techniques adoptées pour la sécurité et les stratégies de monitoring et de surveillance sanitaire adoptées.

Cela pour:



Mémoire:

- Il est toujours nécessaire que le délégué ait sous la main le nom et l'adresse des délégués et des syndicats des autres filiales et/ou des instances d'entreprise "santé et sécurité".
- Si possible, il serait utile aussi d'avoir une liste commune d'experts de référence.
- Lorsque l'on met en évidence des problèmes (concernant les risques, le danger d'accidents, maladies, etc.) de portée générale et qui peuvent intéresser d'autres unités de travail du même groupe, au niveau national ou européen, demander de manière formelle que la question soit mise à l'ordre du jour de la prochaine réunion du comité d'entreprise européen ou du comité d'entreprise de groupe ou d'une réunion de coordination des instances de représentation des travailleurs dans plusieurs filiales ou entreprises.
- En tout cas, demander que, de manière périodique, on mette à l'ordre du jour des réunions des comités d'entreprise (nationaux ou européens) une vérification des conditions de sécurité et de santé dans les différentes filiales ou entreprises du groupe.

7. Sources d'information internes et externes à l'entreprise.

Dans l'entreprise:

- lire attentivement et prendre des notes sur les étiquettes de chaque produit chimique (vernis, solvants;) ou matière première introduits dans le cycle de fabrication;
- lire les fiches techniques qui accompagnent les machines et les dispositifs de protection individuel. Vérifier si celles-ci sont conformes aux réglementations CE;
- demander à la direction de l'entreprise la documentation relative à l'évaluation des risques, aux procédures d'évacuation et de prévention des incendies;
- contrôler les modalités de stockage et de circulation des produits dans l'entreprise;
- contrôler les sources d'énergie (par exemple centrales thermiques), les installations électriques et leurs modalités dans un objectif de sécurité;
- demander les plans d'entretien des installations, des machines, etc;
- se procurer les données du Registre des accidents;
- recueillir toutes les données relatives à des incidents (par exemple: interviewer les travailleurs qui ont assisté aux faits, prendre des photos, etc.);

Pour le délégué, il est surtout important de recueillir les informations et l'avis des travailleurs des différents secteurs de travail concernant les conditions de travail, les dommages pour la santé et les facteurs de risque qu'ils connaissent

A l'extérieur de l'entreprise:

- les textes de la législation nationale et européenne en matière de santé et de sécurité sur les lieux de travail.
- les normes contractuelles.
- le nom et l'adresse du syndicat

- le nom et l'adresse des autorités publiques désignées pour l'hygiène et la sécurité et pour la surveillance sur les lieux de travail.
- liste d'experts de référence à qui s'adresser en cas de besoin.
- au niveau européen, la Confédération Européenne des Syndicats a créé le Bureau Technique Syndical (155 bld Emile Jacqmain B-1210 Bruxelles, tel. +32.2.22 40 560 - fax +32.2.22 40 561 - Email tutb@etuc.org; site web www.etuc.org/tutb)¹
- toujours au niveau européen, il est possible de s'adresser à l'Agence Européenne pour la Santé et la Sécurité, ayant son siège à Bilbao (Espagne); cette agence possède un site sur Internet à travers lequel il est possible d'accéder à des informations importantes telles que: les lois nationales et internationales, les archives des solutions, certaines banques de données, des signalisations concernant des événements et des nouvelles d'intérêt général. Le site web de l'Agence est www.eu-osh.es.

8. Références des textes législatifs, réglementaires et conventionnels européens et nationaux.

Sources des normes	Textes fondamentaux
<ul style="list-style-type: none"> • O.I.T. – Organisation Internationale du Travail 	<p>Convention n° 139 de 1974 sur les cancers professionnels ; Convention-Cadre n° 155 de 1981 sur la sécurité et la santé des travailleurs ; Convention n° 161 de 1985 sur les services sanitaires des entreprises ; Convention n° 162 sur la protection des travailleurs contre l'amiante ; Convention n° 167 de 1988 sur la santé et la sécurité dans les constructions ; Convention n° 170 de 1989 sur la protection des travailleurs avec les substances chimiques Convention n° 171 de 1989 sur la santé et la sécurité dans le travail nocturne.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • U.E. - Union Européenne 	<p>Directives principales :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ (78/610/CE) protection des travailleurs exposés au chlorure de vinyle ; ■ (80/1107/CE) protection des travailleurs contre les risques liés à l'exposition à des agents chimiques, physiques et biologiques ; ■ (82/605/CE) composés du plomb ; ■ (83/477/CE) amiante ; ■ (86/188/CE) bruit ; ■ (89/391/CE) réalisation de mesures destinées à promouvoir l'amélioration de la sécurité et de la santé des travailleurs pendant leur travail. <p>Autres directives particulières</p> <ul style="list-style-type: none"> • lieux de travail (1989) ■ utilisation d'équipement de travail (1989) ■ équipement de protection individuel (1989) ■ mouvement manuel des chargements lourds (1990) ■ travaux avec écran de visualisation (1990) ■ agents cancérigènes (1990) ■ agents biologiques (1990) ■ système d'information spécifique concernant les préparations dangereuses (1991, en application de la Directive 88/179/CE) ■ définition des valeurs limites indicatives (1991, en application de la directive 80/1107/CE) ; ■ chantiers temporaires ou mobiles (1992)

¹ Veuillez noter que le nom du boulevard changera au 14 décembre 1999: l'adresse devient la suivante: BTS boulevard du Roi Albert II, 5, boîte 5, B-1210 Bruxelles. Les autres données demeurent inchangées.

	<ul style="list-style-type: none">■ signalétique dans le travail (1972)■ protection des femmes enceintes (1992)■ industries extractives-perforation (1992)■ industries perforatives-mines et carrières (1992)■ bateaux de pêche (1993)
<ul style="list-style-type: none">• Principales normes nationales	

9. Références des textes syndicaux européens et nationaux .

Confédération Syndicale Européenne – CES	<ul style="list-style-type: none">➤ documents du secrétariat et de l'exécutif➤ documents et publications du BTS➤ manuel de l'ASE
Fédérations Syndicales Européennes	
Comité d'Entreprise Européen	
Confédération(s) Syndicale(s) Nationale(s)	
Fédération(s) Syndicale(s) Nationale(s) (secteur)	
Comité d'entreprise	

10. Glossaire des principales notions utilisées.

Ce qui suit est une courte liste de mots-clés pour un glossaire²:

1. Absentéisme
2. Accident
3. Agents biologiques
4. Agents chimiques
5. Agents physiques
6. Comité d'hygiène et de sécurité dans l'entreprise
7. Contrôles sanitaires
8. Danger
9. Délégué (de sécurité)
10. Dispositifs collectifs de protection
11. Dispositifs individuels de protection
12. Evacuation (procédure)
13. Incident
14. Index de fréquence (des accidents)
15. Index de gravité (des accidents)
16. Index d'incidence (des accidents)
17. Inspection du travail (vigilance)
18. Instances de représentation des travailleurs (santé et sécurité)
19. Instances paritaires ou bilatérales (*santé et sécurité*)
20. Machines (sécurité de)
21. Maladie professionnelle (ou du travail)
22. Milieu de travail (et lieu de travail)
23. Plans de prévention (ou de sécurité)
24. Prévention
25. Prévention des incendies
26. Risque (et évaluation des risques)
27. Santé
28. Sécurité
29. Services (organisation) d'entreprise de protection et prévention

² Pour un recueil ample et comparable au niveau international de mots-clés, nous indiquons le **Glossaire produit par l'OIT de Genève**, qui est disponible en cinq langues de base (à savoir: le français, l'anglais, l'espagnol, l'allemand et le russe) et traduit dans plusieurs autres langues par les agences nationales de prévention.

2 - LES INFORMATIONS SOCIALES

1. Fiche 2.7 Les politiques sociales.

2. Identification du domaine.

Dans cette fiche on cherchera à recueillir et à analyser diverses composantes de la politique sociale de l'entreprise :

- La protection sociale
- La médecine du travail
- Le service social
- Les activités sociales et culturelles
- Les avantages sociaux divers
- La formation sociale et syndicale

3. Informations et indicateurs

<i>Protection sociale</i>	<p>En quoi consiste la protection sociale dans l'entreprise?</p> <ul style="list-style-type: none">-assurance maladie obligatoire ?-assurance maladie complémentaire ?-indemnités journalières de congé maladie ?-retraite complémentaire ?-assurance vie/décès ?-épargne ?-autres formes de prévoyance ?-autres mesures: préciser. <p>Chacune de ces différentes mesures est-elle obligatoire, conventionnelle ou volontaire ?</p> <p>Selon quelles proportions sont-elles financées par l'employeur et par le salarié ?</p> <p>Comment sont-elles financées (prélèvements obligatoires, impôts ou taxes, cotisations volontaires)?</p> <p>Quel pourcentage du salaire représente chacune d'elles ?</p>
<i>Service médical</i>	<p>L'entreprise dispose-t-elle d'un service médical ?</p> <p>L'existence de ce service relève-t-elle d'une obligation ?</p> <p>Si oui, de quelle nature juridique ?</p> <p>Si oui, à partir de quel nombre de salariés est-il obligatoire ?</p> <p>Si non, qu'est-ce qui fait qu'il existe ?</p> <p>Quelles sont les fonctions du service médical (prévention, dépistage, contrôle de l'hygiène et de la sécurité sur le lieu de travail,...) ?</p> <p>De qui est-il composé (médecins, infirmières, autres professionnels de santé...)?</p> <p>En quel nombre ? A temps plein ou partiel ?</p> <p>Ce service dispense-t-il également des soins ?</p> <p>A qui ? Au personnel de l'entreprise seulement ou également aux familles ?</p> <p>Quels sont le montant de son budget et l'origine de ses ressources ?</p> <p>Quelle part du budget général de l'entreprise (ou de la masse salariale) représente-t-il ?</p> <p>L'entreprise contribue-t-elle, autrement que par l'intermédiaire de son service médical, à la prévention ou au dépistage des maladies professionnelles ou autres (taxes, cotisation à une association, autre, ...)?</p>

<p><i>Service social</i></p>	<p>L'entreprise dispose-t-elle d'un service social ? A quelle entité est-il rattaché dans l'entreprise (direction, instance de représentation des travailleurs, autre...) ? Quelles sont ses attributions (logement, services aux personnes, aux familles, garde d'enfants, éducation, aides financières d'urgence, vacances,) ? Est-il obligatoire pour l'entreprise ? Selon quels critères (nombre de salariés par exemple) ? De quels personnels (qualifications) est-il composé ? Comment son fonctionnement est-il financé ? Quels sont les origines et le montant de ses ressources ?</p>
<p><i>Les activités sociales et culturelles</i></p>	<p>L'entreprise dispose-t-elle d'un budget individualisé pour les activités sociales et culturelles ? Ce budget relève-t-il d'une obligation légale ou d'un accord avec les représentants des travailleurs ? Quel est son montant ? Par qui est-il géré (service de l'entreprise, représentants des travailleurs, association du personnel, organisme extérieur, ...) ? Quelle proportion de la masse salariale ou du chiffre d'affaires ce budget représente-t-il ?</p> <p>Quelles sont les activités prises en charge par ce budget?</p> <ul style="list-style-type: none"> -activités sportives : lesquelles ? -équipements sportifs : lesquels ? -part des activités sportives dans le budget ? -activités culturelles : lesquelles ? -gestion d'équipements culturels : lesquels ? -part des activités culturelles dans le budget ? -activités de loisirs-vacances : lesquelles ? -gestion d'équipements de loisirs-vacances : lesquels ? -part des activités de loisirs-vacances dans le budget ? -restauration du personnel ? -sous quelle forme (tickets restaurant, restaurant d'entreprise, cafétéria, etc...) ? -part de la restauration dans le budget ?
<p><i>Autres avantages sociaux</i></p>	<p>L'entreprise assure-t-elle le logement ou l'aide au logement de son personnel ? Selon quelles modalités (en nature : mise à disposition de logements, en espèces : aides financières) ? Cela relève-t-il d'une obligation et de quelle nature ? Par qui est gérée l'aide au logement (entreprise, représentants des travailleurs, organisme spécialisé,...) ? Quel est le montant du budget réservé au logement ? Quelle part du budget général ou de la masse salariale représente-t-il ?</p> <p>L'entreprise assure-t-elle le transport (domicile-travail) de son personnel ? Selon quelles modalités (service de ramassage, remboursement partiel ou total des frais, indemnités...) ? Quel en est le coût pour l'entreprise (pourcentage du budget ou de la masse salariale) et pour le salarié (pourcentage du salaire ou part du coût restant à la charge du salarié) ?</p> <p>Existe-t-il d'autres sortes d'avantages sociaux offerts par l'entreprise (en direction des enfants par exemple) ? Lesquelles ?</p>

	D'où proviennent ses ressources et quel en est le montant ?
<i>La formation syndicale et sociale</i>	<p>Les représentants des travailleurs disposent-ils d'un droit de suivre une formation syndicale et/ou sociale sur le temps de travail pour exercer leur mandat ?</p> <ul style="list-style-type: none"> -de combien de jours sur la durée du mandat? -auprès de quels organismes ? -ces organismes font-ils l'objet d'un agrément ? par qui ? -qui finance cette formation ? -les salaires sont-ils intégralement maintenus par l'entreprise pendant la formation ? -sinon quelles sont les compensations ? par qui sont-elles financées ? <p>Ce droit a-t-il une base légale, règlementaire ou conventionnelle ? S'il n'existe pas de droit, quels sont les usages ?</p> <p>Les travailleurs, qui n'ont pas de mandat de représentation, ont-ils droit à une formation syndicale ou sociale pendant le temps de travail ?</p> <ul style="list-style-type: none"> -de combien de jours ? -auprès de quels organismes ? -ces organismes font-ils l'objet d'un agrément ? par qui ? -pendant la formation les salaires sont-ils maintenus par l'entreprise ou compensés ? -par qui ? selon quels mécanismes ? -sur quels types de sujets la formation sociale peut-elle porter par exemple ?

4. Interprétation des données

Ce domaine et les informations qu'il comporte se prêtent peu à interprétation. Il s'agit plutôt d'une interrogation permettant de compléter l'analyse des conditions sociales qui existent dans l'entreprise.

- Les mesures de **protection sociale** décrites résultent-elles de l'application de dispositions législatives ou bien ont-elles fait l'objet d'une négociation puis d'un accord ?
-s'il s'agit d'un accord, est-il du niveau de la branche ou de l'entreprise ?
- L'application de ces mesures est-elle récente ou ancienne (date) ?
- La protection sociale dans l'entreprise est-elle un sujet d'actualité ? Par exemple des négociations sont-elles prévues ou envisagées, de nouveaux textes légaux ou règlementaires sont-ils en préparation ou en période d'application, etc...?
- Quel est le montant des charges ces mesures représentent-elles et quelle en est la répartition entre l'employeur et les travailleurs ?
- En ce qui concerne le **service médical** et le **service social**, et dans l'hypothèse où ils relèvent d'une obligation faite à l'employeur, sont-ils correctement implantés dans l'entreprise ? fonctionnent-ils de manière satisfaisante, compte tenu de leurs missions, dans l'intérêt des travailleurs ?
- Le financement par l'entreprise, si il existe, des **activités sociales, sportives, culturelles ou récréatives** pour son personnel est-il suffisant, correctement distribué entre les différentes activités et entre les différentes catégories de personnel ?
Est-ce un sujet d'actualité pour les représentants des travailleurs ? Sur quels points ?
Sont-ils associés à la définition des activités, à leur gestion, à leur animation ?
- Concernant la **formation syndicale et sociale**, l'essentiel de l'analyse consistera à:

1. évaluer l'usage de ces droits

-par la direction de l'entreprise -par les représentants des travailleurs -par les travailleurs syndiqués et non syndiqués
--

2. décrire plus précisément ce que sont ces formations (syndicales d'un côté, sociales de l'autre) : -modalités d'accès pour les travailleurs -organisation -objectifs -contenus généraux -organismes qui les réalisent -etc.

5. Action syndicale

L'action syndicale consistera d'abord à recenser les différentes mesures et avantages sociaux dont bénéficient les salariés, à en évaluer le fonctionnement, à mesurer la satisfaction des utilisateurs puis à chiffrer le coût des diverses prestations afin d'examiner leur apport, par exemple, dans la formation du coût du travail.

Une réflexion devra être également menée sur le rôle revendicatif et de négociation du syndicat sur chacun des domaines, notamment ceux où les obligations légales sont les moins contraignantes.

6. Lien avec le Comité d'entreprise européen

Les informations recensées dans cette fiche permettront une meilleure connaissance d'ensemble des différentes politiques sociales des différentes entités du groupe

Elles permettront ensuite au Comité d'entreprise européen d'effectuer des comparaisons, comme celle du coût du travail par exemple, et de renvoyer dans les unités des informations qui les guideront dans l'établissement de leurs revendications et de leurs stratégies.

A cette fin il serait souhaitable que le CE européen standardise une liste de questions qu'il lui semble utile de traiter dans chaque composante du groupe.

7. Sources d'information internes et externes à l'entreprise

Les sources d'information concernant ce domaine sont principalement d'ordre légal (droit du travail, droit de la protection sociale, droit syndical,...) et conventionnel (accords nationaux interprofessionnels et sectoriels, conventions collectives de branches, accords d'entreprise,...). Mais elles peuvent également se situer dans les usages coutumiers.

8. Références des textes législatifs, réglementaires et conventionnels européens et nationaux

Tous les textes relatifs à l'emploi et à la politique social en Europe et notamment ceux concernant les plans nationaux pour la santé, le social, l'emploi, le temps livre, etc.

Les conventions collectives sectorielles et les règlements ou accords d'entreprise.

9. Références des textes syndicaux européens et nationaux

Confédération Syndicale Européenne – CES	
Fédérations Syndicales Européennes	

Comité d'Entreprise Européen	
Confédération(s) Syndicale(s) Nationale(s)	
Fédération(s) Syndicale(s) Nationale(s) (secteur)	
Comité d'entreprise	

10- Glossaire

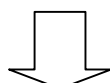
- Activités: sociales
- culturelles
- sportives
- récréatives
- Formation: sociale
- syndicale
- Médecine du travail
- Protection sociale
- Service Social
- Service Médical

2 - LES INFORMATIONS SOCIALES

1. Fiche 2.9 Les relations industrielles

2. Identification du domaine.

Le terme "relations industrielles" identifie le champ d'activité (de création de normes et conventions collectives, de négociation et de conflits, etc.) dans le quel les partenaires sociaux jouent et règlent ses rapports mutuels.



A partir de cette approche, on peut considérer comme appartenant à ce domaine:

- a) les formes de représentation des travailleurs dans l'entreprise;
- b) les niveaux et les contenus de la négociation collective ;
- c) les droits d'information / consultation;
- d) les autres formes de participation (dans le Conseil de surveillance, dans le Conseil d'Administration, etc.)
- e) les droits syndicaux (faire du prosélytisme, heures de délégation, information aux travailleurs, espaces d'affichage, droit de publicité, droit de grève, etc.)
- f) les procédures et les formes de prévention et de conciliation des conflits.
- g) la gestion des conflits collectifs de travail.

3. Informations et indicateurs

➤ : **les instances de représentation**

NOM (exemples)	COMPETENCE	MODALITE' DE FONCTIONNEMENT
a) Comité d'entreprise b) Comité santé et sécurité c) Délégué du personnel d) Délégation syndicale e) Comité de Groupe f) Comité d'Entreprise Européen g)	(qui a le droit de négocier un accord ? qui gère l'information et la consultation en matière de stratégies industrielles ? qui s'occupe de risques liés au travail? etc. ?)	(exemple: - composition, - date d'élection et durée du mandat, - secrétariat, - expertise; - heures de délégation, - etc.)

➤ **La présence des femmes dans les instances de représentation**

Nom de l'instance	Nombre de femmes	% sur le total des membres

➤ **le taux de syndicalisation (total) en série historique.**

exemple:

<i>en 1995</i>	<i>en 1996</i>	<i>en 1997</i>	<i>en 1998</i>	<i>en 1999</i>
30 %	28 %	28%	15%	

➤ **les organisations syndicales présentes et le pourcentage des travailleurs organisés.**

exemple:

<i>syndicat WW</i>	<i>Syndicat XXX</i>	<i>Syndicat YYY</i>	<i>Syndicat KKK</i>
25%	12%	40%	23%

➤ **Les conventions collectives en vigueur dans l'entreprises:**

Niveau	Date	Contenu	Signataires
a) secteur			
b) entreprise			
c) groupe			
d) groupe européen			
e) national interprofessionnelle			
f)			

➤ **Les droits d'information et de consultation**

Thèmes	Procédures	Fonctionnement

➤ **Les autres formes de participation**

NOM (exemples)	COMPETENCE	MODALITE' DE FONCTIONNEMENT
a) <i>Comité de surveillance</i> b) <i>Comités paritaires</i> c)		(exemple: - composition, - date d'élection et durée du mandat, - secrétariat, - expertise; - heures de délégation, (...)

➤ **Droits syndicaux**

a) Bases légales : (exemple: la loi, une convention collective,)

b) Contenus:

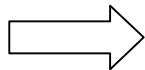
- heures de délégation
- décharges de travail
- siège et locaux à la disposition
- formation syndicale
- droit d'assemblée

- information et prosélytisme dans l'entreprise
- protection contre les licenciements
-

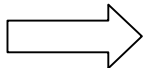
➤ **Conciliations des conflits**

1. dans l'entreprise
 - * formes/instances
 - * modalités
 - * fonctionnement
 - *
2. hors de l'entreprise
 - * formes/instances
 - * modalités
 - * fonctionnement
 - *

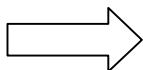
➤ **Recours à la grève**



pendant les trois dernières années:.....



raisons et résultats du conflit:.....

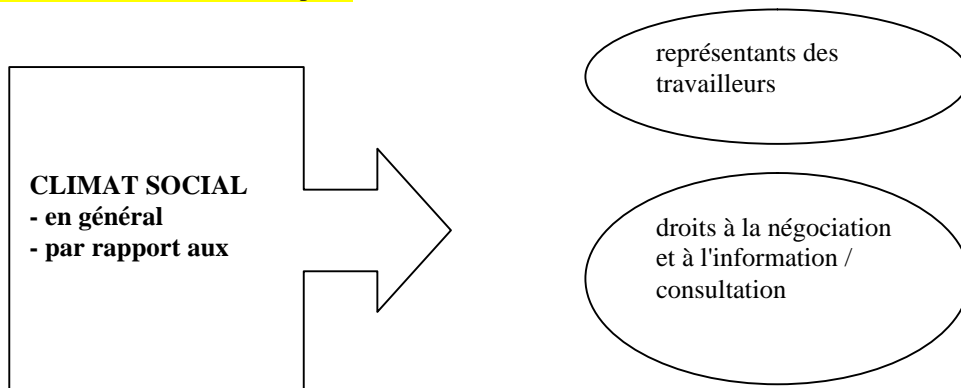


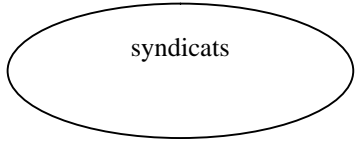
participation des salariés:.....

4. Interprétation des données

Les données recueillies peuvent être interprétées en fonction d'au moins trois points de vue:

1. **pour évaluer le climat social de l'entreprise**





2. **pour caractériser l'attitude de la Direction**

exemples:

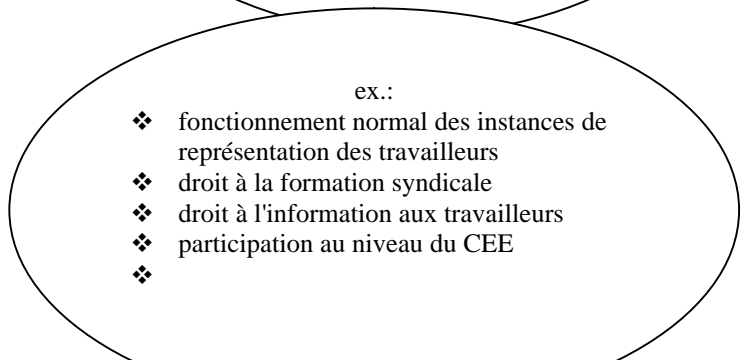
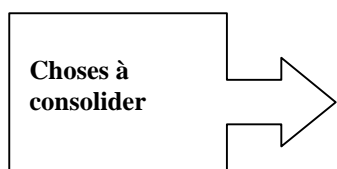
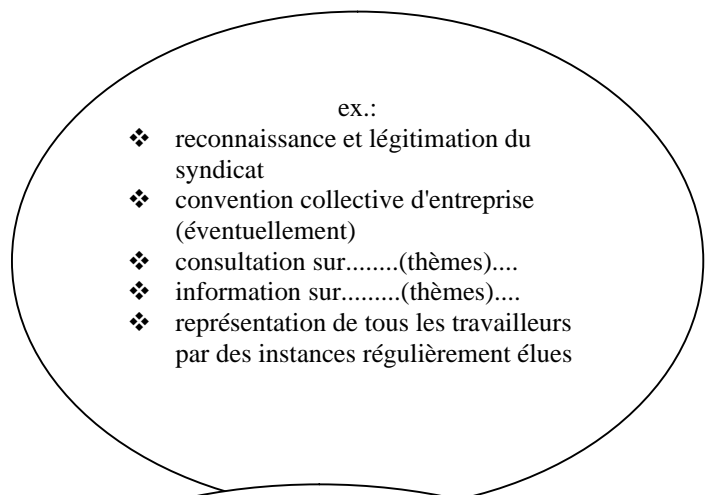
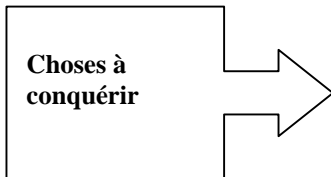
- ❖ de collaboration
- ❖ antisyndicale
- ❖ paternaliste
- ❖ autoritaire
- ❖

3. **pour caractériser l'attitude des salariés**

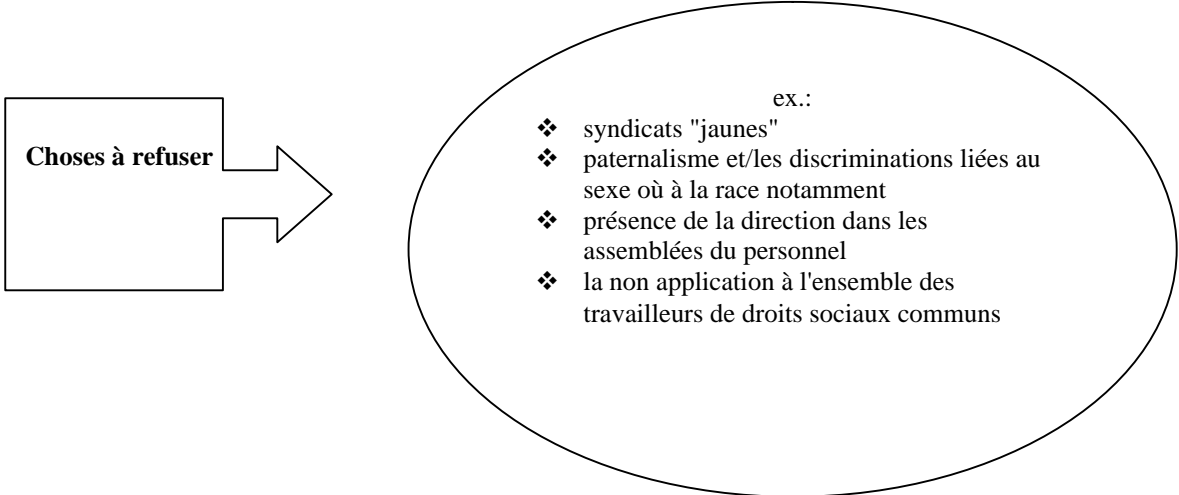
exemples:

- ❖ passive
- ❖ pour le conflit
- ❖ pro syndicat
- ❖ pro direction
- ❖

5. Action syndicale



Choses à refuser



- ex.:
- ❖ syndicats "jaunes"
 - ❖ paternalisme et/les discriminations liées au sexe où à la race notamment
 - ❖ présence de la direction dans les assemblées du personnel
 - ❖ la non application à l'ensemble des travailleurs de droits sociaux communs

6. Liens avec le Comité d'entreprise européen

1. participation au G.S.N. - Groupe Spécial de Négociation
2. connaissance de l'accord et de la composition du Comité d'Entreprise Européen
3. revendiquer la participation, en qualité de membre, au CEE
4. nom et coordonnées du: responsable syndical du CEE et du représentant de la Fédération syndicale européenne
5. connaissance de l'ordre du jour et des résultats du CEE
6. droit de faire parvenir au CEE des avis, des protestations, des sollicitations, etc.
7. circulation d'informations sur la réalité et l'évolution de chaque entreprise du Groupe
- 8.

7. Sources d'information internes et externes à l'entreprise

- dans l'entreprise:
 - les règlements intérieurs et les accords concernant le droit syndical et social.
- hors de l'entreprise:
 - le droit social et le droit du travail
 - les conventions collectives sectorielles
 - les accords nationaux interprofessionnels

8. Références des textes législatifs, réglementaires et conventionnels européens et nationaux

➤ Références européennes:

- Art. 4 du protocole social de Maastricht, intégré dans l'article 139 du Traité d'Amsterdam (*les partenaires sociaux européens peuvent conclure des accord-cadre qui doivent ensuite être adoptés à la majorité qualifiée par le Conseil des Ministres*).
- Charte communautaire des droits sociaux fondamentaux des travailleurs (9/12/1989).
- Directive 75/129/CE et directive 92/56/CE sur les licenciements collectifs.
- Directive 77/187/CE sur le rapprochement des législations des Etats membres relatives au maintien des droits des travailleurs en cas de transferts d'entreprises, d'établissements ou de parties d'établissements.
- Directive 94/45/CE sur l'institution d'un Comité d'Entreprise Européen.
- Projet de directive sur les droits d'information et consultation dans les entreprises.
- Projet de directive de la Commission sur la participation de travailleurs dans la SOCIÉTÉ EUROPÉENNE. Statuts de la Société Européenne. (1998).
- Livre vert de la Commission Européenne (1997) "Partenariat pour une nouvelle organisation du travail.

➤ Références nationales:

■

9. Références des textes syndicaux européens et nationaux

Confédération Syndicale Européenne – CES	
Fédérations Syndicales Européennes	

Comité d'Entreprise Européen	
Confédération(s) Syndicale(s) Nationale(s)	
Fédération(s) Syndicale(s) Nationale(s) (secteur)	
Comité d'entreprise	

10. Glossaire

- Comité d'Entreprise Européen
- Conflits (préventions et conciliation)
- Conventions collectives
- Droits de consultation
- Droits de négociation
- Droits d'information
- Droits syndicaux
- Grève (droit de)
- Instances de représentation des travailleurs dans l'entreprise
- Négociation collective (niveaux et contenus)
- Organisation des employeurs
- Organisation syndicales
- Prosélytisme

3 - INFORMATIONS ÉCONOMIQUES ET FINANCIÈRES

1. Fiche 3.1 : Analyse des indicateurs

2. Identification du domaine.

L'état de santé économique et financier d'une entreprise s'apprécie à travers deux documents fondamentaux: son bilan et son compte d'exploitation.

Le bilan est la “photographie” de la réalité financière d'une entreprise à un instant donné.

Le compte d'exploitation est le “film” de l'activité d'une entreprise durant un exercice (généralement : 1 an)

Les indicateurs de synthèse en sont : le fonds de roulement, le besoin en fonds de roulement, la trésorerie et un certain nombre de ratios.

A/ Analyse du bilan

3. Informations et indicateurs.

Le bilan est la représentation des *biens* et *financements* de l'entreprise. C'est une représentation ordonnée: *l'actif* donne l'image des biens composant le patrimoine alors que le *passif* en évoque les modalités de financement.(cf. annexe 1). L'examen de ces masses, actif et passif (cf. annexe 2), ne permet rien d'autre qu'une appréhension quantitative de l'importance des biens et financements de l'entreprise.

Par contre, *l'analyse financière* va essayer d'établir des liens entre certaines masses homogènes de biens et de financements.

Elle va comparer un ensemble de biens avec un ensemble de financements qui peuvent expliquer l'origine de ces biens.

Deux conventions ont été admises pour l'établissement du bilan :

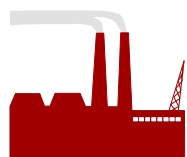
- les biens sont représentés à gauche et leurs origines (ou financements) à droite.

- le classement vertical des biens s'opère dans un ordre de liquidité croissante vers le bas et celui des financements dans un ordre d'exigibilité croissante vers le bas.

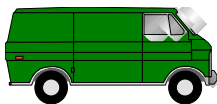
Annexe 1

BILAN

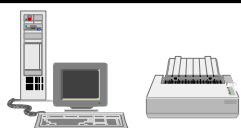
ACTIF



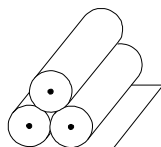
= 10.000



= 5.000



= 3.000



= 4.000

Traites

= 2.000



= 500

Total des biens = 24.500

PASSIF

Capital

16.000

Emprunt

5.000

Fournisseurs

1.500

Découvert banque 2.000

Total des

financements

= 24.500

Annexe 2

Les principaux postes de l'actif

Les actifs immobilisés

- Immobilisations corporelles: terrains, constructions, matériels et installations, matériel de transports.
- Immobilisations financières: créances obtenues à la faveur de prêts à long terme consentis à des tiers.
Actions représentant des participations dans le capital d'entreprises.
- Immobilisations incorporelles: brevets, fonds de commerce.

Les actifs circulants

- Créances : il s'agit du crédit accordé aux clients pour leur permettre de régler leurs achats avec un délai de règlement.
- Stock et en-cours : matières premières, produits en cours de fabrication, emballages, etc...
- Disponibilités : liquidités immédiatement utilisables que l'entreprise détient dans ses caisses ou sur des comptes bancaires.

Les principaux postes du passif

Capitaux propres

- Capital social
- Réserves
- Résultats

Provisions pour risques et charges

- Fonds constitués pour couvrir certains risques susceptibles d'affecter l'activité de l'entreprise (acquisitions, restructurations, etc...)

Dettes

- Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit
- Dettes à l'égard des fournisseurs
- Dettes fiscales et sociales représentatives des délais obtenus pour le règlement des impôts et cotisations sociales
- Dettes diverses

Indicateurs

Le fonds de roulement.

A la création de l'entreprise il a fallu acquérir un ensemble de biens durables qui constitue la substance même de l'outil de travail. Cet ensemble est appelé *biens stables*.

Ces biens stables ont été financés par des apports de l'exploitant et par des emprunts remboursables sur plusieurs années. Cet ensemble de financements est appelé *financements stables*.

En principe, il existe un excédent des financements stables sur les biens stables qui est appelé, quand il existe, **le fonds de roulement**.

Celui-ci peut donc être perçu comme la marge de sécurité que se procure le chef d'entreprise pour faire face au besoin de financements nés de l'exploitation (cf. annexe 3).

Remarque :

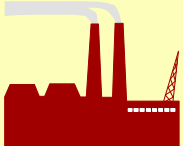
Les opérations d'investissement ont une incidence sur le volume des biens stables :

- les acquisitions d'immobilisations (investissements) constituent un emploi et tendent donc à diminuer le fonds de roulement.
- les cessions d'immobilisations (désinvestissements) représentent une ressource qui tend à augmenter le montant du fonds de roulement.

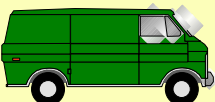
BILAN

ACTIF


PASSIF



= 10.000



= 5.000



= 3.000

Capital 16.000

Emprunt 5.000

Le fonds de roulement

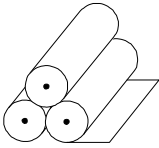
Le besoin en fonds de roulement. L'activité de l'entreprise fait apparaître dans son patrimoine, un certain nombre de biens, sous forme de stock et de créances, qui sont les *biens circulants du cycle d'exploitation*.

Un certain nombre de tiers participent au financement des biens circulants du cycle d'exploitation en octroyant des crédits : fournisseurs, personnel, etc.... atténuant ainsi le poids de ses avances pour l'entreprise (dépenses comme achat de marchandises ou de matières premières engagées avant d'encaisser les premières ventes). Ces crédits sont appelés : *financement du cycle d'exploitation*.

Dans la majeure partie des entreprises on s'aperçoit que les biens circulants sont supérieurs aux financements du cycle d'exploitation.

La comparaison de ces deux ensembles permet donc de dégager une différence qu'on appelle le *besoin en fonds de roulement* (cf. annexe 4).

BILAN

ACTIF	PASSIF
 = 4.000	} Besoin en fonds de roulement
Traites = 2.000	
	Fournisseurs 1.500

La trésorerie

C'est le résultat de la différence entre *fonds de roulement* et *besoin en fonds de roulement*.

1er cas : Le fonds de roulement est supérieur au besoin en fonds de roulement.

Cela signifie que l'excédent de financements stables permet tout d'abord de financer la totalité du besoin généré par l'activité de l'entreprise et que la part inemployée se retrouvera sous forme de liquidités.

C'est donc une *trésorerie positive*.

2ème cas : Le fonds de roulement est inférieur au besoin en fonds de roulement.

Le besoin n'est donc que partiellement financé par l'excédent des financements stables, la différence devant être supportée par d'autres moyens.

Ces moyens sont des financements court terme tels que découverts bancaires, avances sur factures, escomptes d'effets.

Il s'agit donc d'une *trésorerie négative*.

En résumé on peut établir la relation suivante :

$$\text{Fonds de roulement} - \text{Besoin en fonds de roulement} = \text{Trésorerie}$$

N.B. : Le fonds de roulement et le besoin en fonds de roulement varient, au cours d'une année, selon le niveau d'activité.

B/ Analyse du compte d'exploitation

L'entreprise a une double nature :

- c'est une cellule sociale qui procure de l'emploi à une main d'oeuvre et doit la rémunérer,
- c'est une cellule financière qui procure de l'emploi à des capitaux et doit les rémunérer.

Le Chiffre d'Affaires

L'entreprise à caractère commercial est caractérisée par son *Chiffre d'Affaires* (cf. fiche 3.2).

Le Chiffre d'Affaires permet de comparer l'entreprise au marché mais il n'indique pas la valeur de la *richesse créée* par cette dernière.

En effet, les biens ou services mis sur le marché et produits par l'entreprise ont nécessité la consommation

d'autres biens ou services provenant d'autres entreprises.

La Valeur Ajoutée

La différence entre le Chiffre d'Affaires et les biens consommés correspond à la création véritable de richesse de chaque entreprise qu'on appelle *Valeur Ajoutée* (cf. fiche 3.2).

Mesure de l'efficacité des moyens de production

Pour mesurer l'efficacité des moyens de production (le travail et le capital) les ratios suivants sont utilisés :

Valeur Ajoutée _____	Exprime l'efficacité des investissements mis en oeuvre
Immobilisations	

Valeur ajoutée _____	Mesure l'efficacité du personnel
	Effectifs

--	--

L'Excédent Brut d'Exploitation

En déduisant de la Valeur Ajoutée les impôts et taxes (à l'exception de l'impôt sur les bénéfices) et les frais de personnel on obtient l'*Excédent Brut d'Exploitation - E.B.E* - (cf. fiche 3.2).

L'E.B.E. est donc le point central de l'analyse car c'est la ressource fondamentale dégagée par l'exploitation quotidienne. Il sanctionne l'efficacité des moyens de production et de vente.

De la notion d'E.B.E. on va pouvoir déduire les notions de *capacité d'autofinancement* (CAF), de *marge brute d'autofinancement* (MBA), et de *cash flow*.

De ces notions voisines, la plus usitée est le *cash flow*. Il rend compte de la richesse créée par l'entreprise et qui lui permettra notamment d'investir ou d'acquérir des sociétés.

Ratios de rentabilité

Les ratios les plus couramment utilisés sont les *ratios de rentabilité* et les *ratios de sécurité*

EBE

$$\frac{\text{Total du passif}}{\text{Total du passif}} \quad \text{Indique la rentabilité des capitaux employés}$$

$$\frac{\text{Résultat avant impôts}}{\text{Capital}} \quad \text{Indique la rentabilité des capitaux propres}$$

$$\frac{\text{EBE}}{\text{Chiffre d'Affaires (ou production)}} \quad \text{Indique la rentabilité de l'exploitation}$$

$$\frac{\text{Dettes}}{\text{Fonds propres (capital)}} \quad \text{Mesure l'autonomie financière de l'entreprise}$$

On considère qu'un ratio faible (moins de 50%) est le signe d'un bilan solide avec des possibilités de croissance externe (acquisition de sociétés).
 A l'inverse, un ratio élevé (100%) marque la fragilité du bilan (risque de faillite) qui nécessite une augmentation de capital par les actionnaires de l'entreprise.

Ratios de sécurité

$$\frac{\text{Autofinancement}}{\text{Emprunts à long terme.}} \quad \text{Indicateur de solvabilité à long terme}$$

$$\frac{\text{Frais financiers}}{\text{Chiffre d'Affaires}} \quad \text{Indicateur d'alerte}$$

On considère couramment que ce ratio ne doit pas excéder 5%

Le fonds de roulement est, a-t-on dit, la marge de sécurité dont dispose l'entreprise pour financer son fonctionnement. Il est donc nécessaire d'en connaître l'importance.

Mais la sécurité de l'entreprise est également assurée par l'investissement, même si celui-ci a pour effet de

4. Interprétation des données

Fonds de roulement

diminuer les fonds de roulement de l'exercice.

Dans certaines entreprises mieux vaut investir dans un équipement technologique performant que de préserver un fonds de roulement rassurant.

La variation du fonds de roulement va donc permettre de voir si des investissements ou des désinvestissements ont été réalisés au cours de l'exercice.

On s'interrogera sur l'effet de ces mouvements sur la capacité de l'outil de travail et sur l'emploi.

Par ailleurs l'examen du fonds de roulement permet d'observer la variation des fonds propres de l'entreprise (capital).

Le besoin en fonds de roulement donne des informations sur les relations entre l'entreprise et ses fournisseurs et entre l'entreprise et ses clients : délais de paiement.

Par exemple les entreprises de la grande distribution négocient auprès de leurs fournisseurs des délais de paiement longs (90 jours en général) tandis que leurs clients paient cash.

De cette manière elles se constituent une trésorerie abondante.

Besoin en fonds de roulement

L'état de la trésorerie est un indicateur majeur.

Si elle est négative, l'entreprise devra se financer auprès des banques. L'examen des conditions financières et des garanties appliquées par les banques à l'entreprise fournira une idée de la manière dont les banques évaluent la santé financière de l'entreprise.

Cette évaluation, du point de vue des banques, sera à rapprocher de la présentation que la direction de l'entreprise fait de sa santé.

Trésorerie

Comme on le verra dans la fiche 3.2, l'indicateur chiffre d'affaires est important pour mesurer le dynamisme de l'entreprise sur le marché et l'état de la demande par rapport à sa production.

La Valeur Ajoutée donne le poids économique véritable d'une entreprise et correspond à la richesse à répartir entre le personnel, l'Etat, les prêteurs, les actionnaires et l'entreprise.

Chiffre d'affaires

Cette répartition se fait à 2 niveaux :

- 1er niveau à caractère obligatoire :

Valeur ajoutée

- Les impôts et taxes à l'exception de l'impôt sur les bénéfices au profit de l'Etat,
- Les salaires et charges sociales au profit du personnel,
- Les frais financiers au profit des prêteurs,
- Les parts que l'entreprise doit légalement se réserver pour faire face au renouvellement de ses immobilisations (amortissements) et aux aléas de son activité (provisions pour risques et charges).

- 2ème niveau à caractère conditionnel en fonction d'un certain niveau de profit :

- L'impôt sur les profits pour l'Etat,
- La participation des salariés aux fruits de l'expansion, si elle existe,
- Les dividendes pour les propriétaires de l'entreprise,
- Le bénéfice net comptable non distribué qui reste dans les caisses de l'entreprise.

On le voit, l'examen de la répartition de la richesse produite par l'entreprise est essentiel à la compréhension de sa politique économique et sociale.

Ces indicateurs permettent de chiffrer et d'illustrer :

- l'efficacité des investissements par rapport à la valeur ajoutée produite et par voie de conséquence la pertinence de la nature et du montant de ces investissements,
- l'efficacité du personnel en rapportant la valeur ajoutée au nombre de personnes qui l'a produite ou au coût de main d'oeuvre que cela a entraîné,
- la rentabilité des différents capitaux investis et celle de l'exploitation, c'est à dire de la production de l'entreprise,
- l'autonomie financière et la solvabilité de l'entreprise,
- le niveau d'alerte à partir duquel on considère l'entreprise comme en difficulté.

Indicateurs de l'efficacité des moyens de production

Comme dans beaucoup d'autres domaines l'action syndicale visera à obtenir de la direction de l'entreprise des données de synthèse qui pourront fournir une image objective de son fonctionnement et de sa santé économique et financière.

Les indicateurs proposés ci-dessus ont un caractère suffisamment général pour pouvoir s'appliquer à toutes

5. Action syndicale

sortes d'entreprises.

Ils ont un caractère suffisamment universel pour pouvoir être exigés dans pratiquement tous les contextes d'activité et tous les contextes nationaux.

A ce titre ils permettent des comparaisons transnationales, sectorielles et intersectorielles.

Il est donc important de veiller à se faire communiquer, sous cette forme, les informations.

Il est tout aussi important d'accumuler ces informations sur plusieurs années, et donc de les demander à l'employeur, de manière à dégager les grandes tendances d'évolution dans la vie de l'entreprise.

Une rétrospective sur les trois dernières années est ce qui se pratique le plus couramment.

De la même manière, il importe de disposer d'informations sur les prévisions que l'entreprise fait de son activité (business plan).

Au fur et à mesure de l'énoncé des indicateurs, un premier niveau d'interrogation a été proposé. Il sert à mener une première réflexion sur la marche de l'entreprise, la présentation qui en est faite par la direction et l'image qu'en renvoient certains partenaires de l'entreprise comme les banques, les fournisseurs et les clients.

Toutefois pour aller plus loin dans la compréhension du fonctionnement de l'entreprise et dans son contrôle il convient de faire appel à des spécialistes qui, seuls, pourront exploiter réellement les données, les compléter grâce à d'autres outils plus spécifiques et produire une analyse approfondie.

Un des enjeux majeurs des Comités d'entreprise européens est justement d'obtenir le concours d'experts pour faire ce travail.

Les indicateurs proposés peuvent facilement être communiqués au Comité d'entreprise européen qui, à son niveau, peut en faire un traitement global sur l'ensemble des composantes du groupe.

6. Lien avec le Comité d'entreprise européen

Ces différents instruments, comme on l'a vu, peuvent également permettre des comparaisons à l'intérieur d'un même secteur, au niveau national mais aussi transnational. Le CE européen peut jouer là un rôle de recueil et de rediffusion aux entreprises qui le composent.

La matière économique et financière est typiquement celle où des experts sont nécessaires à un bon exercice de la fonction de consultation et d'alerte du CE

européen. Le bénéfice de l'appui d'un expert est donc un droit à exercer, ou à conquérir, pour aller plus loin dans la maîtrise, par les équipes syndicales, de ce domaine.

Dans ce domaine les sources d'information sont :

- la direction de l'entreprise
- les partenaires de l'entreprise : banques, fournisseurs, clients,..
- les observateurs économiques : journalistes, experts,...
- les branches professionnelles (syndicats patronaux et syndicats de travailleurs) au niveau national et européen.
- les tribunaux de commerce.

7. Sources d'information internes et externes à l'entreprise

Droit du travail national, textes qui régissent les compétences des instances représentatives des travailleurs en matière économique et financière, accords et lois instituant les Comités d'entreprise européens,....

- **Références européennes:**
 - Directive européenne pour les bilans de société.

8. Références des textes législatifs, réglementaires et conventionnels européens et nationaux

- **Références nationales:**
 - Confédération Européenne de Syndicats
 - Fédérations syndicales européennes
 - Comité d'Entreprise Européens
 - Confédération(s) Syndicale(s) Nationale(s)
 - Fédération(s) syndicale(s) de branche
 - Comité d'entreprise

9. Références des textes syndicaux européens et nationaux

- Analyse financière
- Bilan
- Chiffre d'affaires
- Compte d'exploitation
- Excédent Brut d'Exploitation
- Fonds de roulement
- Ratios de rentabilité
- Ratios de sécurité
- Trésorerie

10. Glossaire

- Valeur ajoutée

3 - INFORMATIONS ÉCONOMIQUES ET FINANCIÈRES

1. Fiche 3.2 Les Marchés (Achat, Production, Vente)

2. Identification du domaine.

- La **structure de production de l'entreprise**, c'est à dire la façon dont les différents moyens de production (personnel, immobilisations) sont combinés pour aboutir à un résultat donné.
- La **longueur du cycle de production** dont dépendra la composition des charges d'exploitation (en général plus le cycle est long plus les charges de personnel et d'amortissement l'emportent sur les achats de marchandises ou de matières premières).
- La **nature des produits** dont dépendra la qualification du personnel et la durée de vie des investissements.
- La **politique de l'entreprise** en matière de production et de commercialisation.

3. Informations et indicateurs.

ñ Analyse de la structure de production.

u La valeur ajoutée

La valeur ajoutée se détermine de la manière suivante:

$$\begin{array}{r} \text{Production de l'exercice} \\ + \text{ Marge commerciale} \\ - \text{ Consommations en provenance de tiers} \\ \hline = \text{ Valeur ajoutée} \end{array}$$

u La marge commerciale

Détermination de la marge commerciale :

$$\begin{array}{r} \text{Ventes de marchandises} \\ - \text{ Achats de marchandises} \\ + \text{ Variation des stocks} \\ \hline = \text{ Marge commerciale} \end{array}$$

u Le taux de valeur ajoutée.

$$\text{Le taux de valeur ajoutée} = \frac{\text{Valeur ajoutée}}{\text{Production} + \text{Ventes de marchandises}}$$

v L'excédent brut d'Exploitation.

$$\begin{array}{r} \text{Valeur ajoutée} \\ + \text{ Subventions d'exploitation} \\ - \text{ Impôts et taxes} \end{array}$$

- Salaires et charges sociales

= Excédent Brut d'Exploitation

u La politique de production.

(L'entreprise produit-elle par elle-même ou bien fait-elle produire à l'extérieur par sous-traitance ?

Σ demander l'état des contrats de sous-traitance.

(L'entreprise produit-elle avec ses propres facteurs de production (personnel salarié, investissements en pleine propriété) ou bien produit-elle avec des facteurs de production qu'elle a loués (personnels intérimaires, investissements en location, crédit-bail par ex.).

Σ demander l'état des crédits-baux, des contrats d'intérim, des contrats à durée déterminée.

ñ Analyse du circuit de commercialisation

u Le mode de commercialisation.

(Quel est le mode de commercialisation de ses produits ou services utilisé par l'entreprise ? (vente directe, vente par commissionnaires, représentations, gérance libre, concession, franchise, etc.).

u Le chiffre d'affaires.

Montant des affaires réalisées avec les tiers dans l'exercice de l'activité professionnelle normale et courante de l'entreprise.

Ventes de marchandises (activité de négoce)
+ Production vendue (activité industrielle ou de service)

= Chiffre d'affaires

u La place de l'entreprise sur son marché.

La part de marché relative =
$$\frac{\text{Part de marché de l'entreprise}}{\text{Part de marché de son principal concurrent}}$$

u Le type de marché. Situer chaque produit ou activité de l'entreprise à l'aide du tableau suivant :

	marché en pleine croissance	marché mûr
part de marché relative > 1	I "étoiles" rentable trésorerie peu abondante	III "vaches à lait" très rentable trésorerie abondante
part de marché relative < 1	II "dilemmes" peu rentable trésorerie peu abondante	IV "poids morts" peu rentable trésorerie peu abondante

v Les choix de production et diminution des coûts. Croissance interne par développement des capacités de l'entreprise pour croître sa part de marché. Croissance externe par le rachat de sociétés concurrentes. à demander des informations sur les projets d'acquisition de sociétés ou de développement de nouvelles activités.

4. Interprétation des données.

ñ **Valeur ajoutée** La valeur ajoutée est l'accroissement de la valeur apportée par l'entreprise, dans l'exercice **et taux de valeur** de ses activités professionnelles courantes, aux biens et services, en provenance des tiers. ajoutée.

Quelle est la valeur ajoutée de l'entreprise ? Peut-on la comparer à celle d'autres entreprises du même secteur? à d'autres filiales du même groupe? Que faut-il en déduire ?

Une part de la valeur ajoutée dépend du coût des approvisionnements (matières premières notamment) et des consommations intermédiaires de l'entreprise.

Quel est le système d'approvisionnement ? Quelle est la politique d'achat?

Par exemple, l'entreprise est-elle tenue, pour s'approvisionner, d'acheter ses matières premières, ses technologies ou son énergie à d'autres filiales du groupe? Lesquelles? Sur quel marché : national, international,...

Dans ce cas les prix d'achat de ces approvisionnements sont-ils ceux du marché ou sont-ils fixés par la direction du groupe ?

Sur un plan macro-économique, la somme des valeurs ajoutées de tous les agents économiques forme le "produit intérieur brut" (PIB)

*Plus le **taux de valeur ajoutée** est élevé plus l'entreprise réalise par elle-même les opérations qui concourent à la fabrication et à la commercialisation du produit.*

ñ L'excédent brut d'exploitation.

L'excédent Brut d'Exploitation est la ressource que l'entreprise tire régulièrement de son exploitation avant dotation aux comptes de prévoyance et avant toute influence du mode de financement.

Plus l'excédant brut d'exploitation est élevé plus l'entreprise dispose de moyens d'investir dans ses moyens de production, la qualification de son personnel et l'achat de services extérieurs.

ñ Le Chiffre d'Affaires.

Le chiffre d'affaires est le montant des affaires réalisées avec les tiers dans l'exercice de l'activité professionnelle normale et courante de l'entreprise.

C'est donc un indicateur de son dynamisme économique et commercial mais aussi de l'état de la demande par rapport à sa production.

ñ La place de l'entreprise sur son marché.

On peut distinguer deux paramètres essentiels pour situer les performances de chacune des activités de l'entreprise : la part de marché relative de l'entreprise et le type de marché (en forte croissance ou à maturité) sur lequel elle exerce (cf. tableau).

Il convient donc de se faire communiquer la part de marché de l'entreprise, ses principaux concurrents et leurs parts de marché respectives.

Caractériser à l'aide du tableau à double entrée "Type de marché / Part de marché relative" chaque activité ou produit de l'entreprise.

ñ La politique de l'entreprise.

En déduire la stratégie de l'entreprise et les choix qu'elle peut être amenée à faire dans l'avenir.

Comparer les caractéristiques de chaque activité avec la structure de l'emploi et des qualifications du secteur qui la produit.

ñ Le mode de commercialisation.

L'entreprise a le choix entre deux grandes stratégies pour accroître ses parts de marché :

(La croissance interne, si elle bénéficie d'une bonne rentabilité qui lui permet de développer ses capacités de production et d'abaisser ses coûts:

(La croissance externe par rachat d'activités ou d'entreprises concurrentes.

Σ Quelle est sa stratégie ? Quelles en sont les conséquences sur la division et l'organisation du travail ?

(A l'aide du tableau ci-dessous, identifier le ou les modes de commercialisation des produits de l'entreprise.

(Vérifier que le ou les modes adoptés correspondent aux caractéristiques-types des produits de l'entreprise.

(Identifier les clients de l'entreprise. Vérifier si le mode de commercialisation adopté est le plus efficace.

(Parmi ces clients, identifier les entreprises qui appartiendraient au même groupe que le vôtre.

(Les conditions commerciales qui leur sont faites sont-elles identiques, plus favorables,

moins favorables que celles faites à d'autres clients ?

En général les conditions de commercialisation vous semblent-elles favorables à votre entreprise ?

PRINCIPAUX MODES DE COMMERCIALISATION

MODE	DEFINITION	CARACTERISTIQUES
VENTE DIRECTE	La force de vente est constituée de salariés de l'entreprise.	Solution assurant une qualité optimale à la vente et se justifie donc pour des produits dont la vente est assortie de services annexes étoffés (montage, formation, maintenance) ou qui sont taillés sur mesure: biens d'équipement, services d'étude. Par ailleurs cette solution s'impose dans le cas des services non stockables : transports, restauration, banques.
VENTE PAR COMMISS- SIONNAIRES	Le commissionnaire est un simple mandataire qui permet aux vendeurs et acheteurs de faire affaire, sans pour autant nouer contact directement.	Terrain d'élection de ce mode de commercialisation: produits standardisés, pour lesquels existe un marché mondial (matières premières surtout).
REPRESENTA- -TION	Le représentant est un mandataire, éventuellement salarié, qui met en contact l'entreprise avec des clients dénommés et dispose d'un droit sur le portefeuille de clientèle qu'il constitue.	Solution presque universelle, à la fois efficace et souple. On peut lui reprocher son coût (intéressement important) et son manque de fiabilité (turn over élevé et qualification parfois médiocre des vendeurs).
GERANCE LIBRE	Le gérant libre est un commerçant qui fait fructifier un fonds de commerce appartenant à l'entreprise et que celle-ci lui loue.	Solution traditionnelle dans nombre de secteurs (station-service notamment). On lui reproche une motivation insuffisante du gérant face à l'importance des moyens mis en oeuvre (murs, stock, droit au bail, etc).
CONCESSION	Le concessionnaire - qui est une société distincte et indépendante - est lié à l'entreprise vendeuse par un contrat d'exclusivité, en contrepartie duquel il bénéficie des services proposés par le vendeur (formation) et de sa publicité.	Solution permettant à un tiers à l'entreprise d'engager des frais de commercialisation importants en étant assuré d'une certaine permanence dans l'effort de promotion : automobiles, ordinateurs, importateurs.
FRANCHISE	Exploitation exclusive, en fonction de facteurs précis et objectifs fixés par le franchiseur, par un franchisé d'un fonds de commerce qu'il a créé et dont il assure le financement.	Convient aux biens ou services peu élaborés. Le risque financier incombe essentiellement au franchisé, qui est très motivé.

5. Action syndicale

En matière économique, l'instance de représentation du personnel doit pouvoir exercer une double fonction :

La **consultation** qui consiste à recevoir, de la part de l'employeur, des informations sur le marché de l'entreprise et à lui donner un avis avant qu'il arrête ses décisions.

Pour exercer cette fonction, l'instance de représentation du personnel doit pouvoir :

- Σ prendre connaissance des informations et les comprendre,
- Σ prendre le temps et les moyens de s'informer, et notamment auprès des salariés, des conséquences prévisibles de certaines décisions, notamment sur la pérennité de l'entreprise, l'emploi, les qualifications, les salaires, les conditions de travail et les conditions sociales en général,
- Σ rendre un avis motivé à l'employeur, avant que celui-ci n'ait pris sa décision.

Le **contrôle** qui consiste à observer en permanence le fonctionnement de l'entreprise afin de vérifier que sa conduite est conforme à son objet et à l'intérêt des travailleurs.

Le contrôle s'exerce à l'initiative des représentants des travailleurs grâce à l'accès aux informations sur les différents paramètres du fonctionnement de l'entreprise (économiques, financiers, technologiques, humains, etc...)

- Σ Le contrôle a pour but d'abord d'acquérir une connaissance de la marche de l'entreprise de manière à pouvoir prévenir les conséquences défavorables, pour les travailleurs principalement, de sa gestion.
- Σ Il a également pour but de pouvoir intervenir préventivement auprès de la direction de l'entreprise pour éviter ces conséquences défavorables.
- Σ En ce qui concerne le domaine décrit dans cette fiche l'action syndicale devrait principalement porter sur :
 - O la demande d'informations de synthèse permettant de mettre en évidence l'état de santé de l'entreprise (valeur ajoutée, excédant brut d'exploitation,...), ses choix d'organisation de la production (sous-traitance, intérim,...) mais aussi sa politique de ressources humaines, de qualification de sa main d'œuvre, etc., l'efficacité de son système de mise en marché (chiffre d'affaires, part de marché relative,...), la pertinence de sa stratégie de développement,...
 - O la production d'une analyse autonome du syndicat, à partir des indicateurs globaux proposés, afin de pouvoir questionner la direction sur ses choix et proposer, éventuellement, des choix alternatifs.
 - O l'information des salariés sur les résultats de l'entreprise et ses perspectives de croissance.
 - O une formation économique plus poussée des représentants des travailleurs et l'obtention d'un droit d'utiliser un expert.

6. Lien avec le Comité d'entreprise européen.

Dans un groupe transnational, le domaine économique est certainement celui qui donne lieu au maximum d'échanges d'information entre le siège central et les établissements ou les filiales.

Pour autant les représentants des travailleurs des établissements et filiales ne disposent pas forcément des informations qui leur sont utiles à eux.

Ce qu'il est important de connaître dépend en fait de la stratégie syndicale retenue entre les représentants centraux et ceux des filiales.

Est-ce une stratégie de conquête ou de reconnaissance du droit à l'information et à la consultation ?

(Auquel cas il convient d'établir une liste, qu'on tentera d'imposer à l'employeur local, des informations qui doivent être obligatoirement transmises aux représentants des salariés, chaque année au moins et chaque fois que nécessaire.

Cette liste standardisée entre toutes les filiales du groupe permettra alors de construire des comparaisons utiles et d'accumuler des données sur plusieurs années qui permettront d'en tirer des tendances.

(Dans ce cas aussi on peut penser à établir une définition et une procédure commune de consultation (formes et détails) qui permettent aux représentants des travailleurs de donner un avis en connaissance de cause.

(S'il s'agit d'une stratégie d'intervention, permettant de contrôler et d'émettre des recommandations, il faudra pousser beaucoup plus loin les capacités d'analyse indépendante du fonctionnement du groupe et de ses filiales.

(Dans certains comités d'entreprise européen un pouvoir de recommandation a été institué qui fait obligation à l'employeur de tenir compte explicitement de l'avis donné par les représentants des travailleurs.

Σ La formation économique des représentants devient alors un impératif qui peut être organisé au niveau du groupe pour se donner une approche et des outils communs.

Σ Le recours à un expert est également dans ce cas fortement souhaitable compte tenu de la complexité de l'architecture de certains groupes transnationaux.

7. Sources internes et externes à l'entreprise.

(Les sources concernant ce domaine sont essentiellement internes à l'entreprise et au groupe.

(La branche professionnelle est également une source intéressante pour effectuer des comparaisons et situer l'entreprise parmi ses concurrents.

(La littérature sur les marchés, les produits, les technologies, etc...

8. Références des textes législatifs.

9. Référence des textes syndicaux.

(Directive 94/45CE sur l'institution d'un comité d'entreprise européen.

(Textes nationaux qui définissent les attributions des instances de représentation des salariés dans le domaine économique.

- Confédération Européenne des Syndicats
- Fédérations Syndicales Européennes
- Comités d'Entreprise Européens
- Confédération(s) Syndicale(s) nationale(s)
- Fédération(s) syndicale(s) nationale(s) de branche
- Comité d'entreprise

10. Glossaire.

Achat de marchandises

Chiffres d'Affaires

Commercialisation

Consommation en provenance de tiers

Excédent brut d'exploitation

Impôts et taxes

Marge commerciale

Part de marché

Production de l'exercice

Salaires et charges sociales

Stocks

Subvention d'exploitation

Valeur ajoutée

Ventes de marchandises

Annexe :

Définition dynamique des principaux termes utilisés dans la fiche

CHIFFRE D'AFFAIRES

CHARGES	PRODUITS
Chiffre d'affaires	Ventes de marchandises
	Production vendue

VALEUR AJOUTEE

CHARGES	PRODUITS	
Coût d'achat des marchandises vendues	Ventes de marchandises	
Consommation en provenance des tiers	Production vendue	
Valeur ajoutée		Production stockée
		Production immobilisation

EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION

CHARGES	PRODUITS
Personnel et impôts indirects	Valeur ajoutée
Excédent brut d'exploitation	

4. LES INFORMATIONS TRANSVERSALES

1. Fiche 4.1. Références législatives et conventionnelles de chaque pays

a) la législation sur les sociétés	
b) le droit du travail et de les relations industrielles	
c) la législation en matière d'information, consultation et participation des travailleurs	
d) les normes en matière de salaire minimal et d'indexation salariale	
e) les conventions collectives qui s'appliquent au secteur et à l'entreprise	
f)	

4. LES INFORMATIONS TRANSVERSALES

1. Fiche 4.2. Indicateurs macro-économiques.

2. Identification du domaine

Afin de donner une estimation objective de la situation économique dans un pays, des conditions économiques et sociales des salariés, de la population active et des pensionnés, il faut rassembler les indicateurs macroéconomiques au niveau national.

3. Informations et indicateurs

a. Les informations générales sont rassemblées afin de pouvoir évaluer le potentiel d'un pays.

Tableau 1

Indicateurs	Valeurs
▪ <i>Produit Intérieur Brut (PIB)</i>	
▪ <i>PIB (en millions de USD et/ou EURO)</i>	
▪ <i>Population: estimation en milliers</i>	
▪ <i>PIB par tête (en monnaie nationale)</i>	
▪ <i>PIB par tête (en milliers de USD et/ou EURO)</i>	

b. Des informations de type économique sont rassemblées afin d'avoir une estimation de la situation dans un pays comparé aux pays membres de l'Union Européenne ou à d'autres pays du monde.

Tableau 2

Indicateurs	Valeurs
▪ <i>Volume de production physique</i> - <i>taux de croissance en %</i>	
▪ <i>Taux de productivité de l'industrie</i>	
▪ <i>Chiffre d'affaires réel dans le commerce de détail</i> - <i>taux de croissance en %</i>	
▪ <i>Journées de touristes</i> - <i>taux de croissance en %</i>	

c. Les informations sont recueillies pour avoir un aperçu de la situation des flux financiers et de la balance des paiements dans un pays donné.

Tableau 3

Indicateurs	Valeurs
▪ <i>Bilan des comptes de commerce extérieur (en millions de USD et/ou EURO)</i>	
▪ <i>Taux de change monnaie national/ USD et/ou EURO</i>	
▪ <i>Exportations en USD et/ou EURO</i> - <i>taux de croissance en %</i>	
▪ <i>Importations en USD et/ou EURO</i> - <i>taux de croissance en %</i>	
▪ <i>Compte courant de la balance des paiements</i>	
▪ <i>Réserves en devises étrangères de la banque centrale – en millions de USD et/ou EURO</i>	
▪ <i>Taux d'escompte de la banque centrale en %</i>	
▪ <i>Dettes extérieures totales en millions de USD et/ou EURO</i>	
▪ <i>Dettes publiques totales en millions de USD et/ou EURO</i>	
▪ <i>Déficit – moyenne statistique consolidée, en % du PIB</i>	

d. Les informations sont recueillies afin d'avoir un aperçu des conditions économiques et sociales des salariés et des retraités.

Tableau 4

Indicateurs	Valeurs
▪ <i>Prix de détail au terme de la période en %</i>	
▪ <i>Coût de la vie au terme de la période en %</i>	
▪ <i>Total des salariés de l'industrie en %</i>	
▪ <i>Salaire mensuel moyen net (en USD et/ou en EURO)</i> - <i>taux de croissance en %</i>	
▪ <i>Retraite mensuelle moyenne en USD et/ou en EURO</i> - <i>taux de croissance en %</i>	
▪ <i>Indicateurs et/ou coefficients sur le seuil de pauvreté.</i>	

4. Sources d'informations.

- l'Institut National de Statistiques
- les rapports de la Banque Centrale

- les organismes syndicaux (ex.: centre d'études, banque de données, etc.)
- les journaux
- les revues spécialisées
- le Fond monétaire international
- la Banque mondiale
- l'O.I.T.
- l'O.M.C.
- l'O.C.D.E.
- l'Union Européenne
- la Banque Centrale Européenne
- les Universités
-

4. LES INFORMATIONS TRANSVERSALES

1. Fiche 4.3 Adresses et contacts utiles

2. Identification du domaine

Un important outil de travail pour un délégué est son agenda, qui doit contenir tous les numéros de téléphone, la liste de contacts et les adresses utiles.

Le délégué doit apprendre à bien l'organiser et à la mettre à jour.

Dans l'agenda, il doit enregistrer les références institutionnelles et syndicales, nationales et internationales, qui pourraient devenir nécessaires dans son action syndicale: soit au niveau de l'entreprise soit du territoire.

3. Références européennes

1. Institutionnelles:

(adresses, personnes à contacter, numéros de téléphone, email, site web, Fax, publications, autres références)

- Parlement Européen
- Commission Européenne - D.G. V
- Comité Économique et Social
- Cour de Justice
- Délégation du pays auprès de l'U.E.
- Délégation de l'U.E. dans le pays
- O.I.T.
- Fondation de Dublin pour l'amélioration des conditions de vie et de travail
- Agence de Bilbao pour la Santé et la Sécurité sur le lieu de travail
-

2. Syndicales:

(adresses, personnes à contacter, numéros de téléphone, email, site web, Fax, publications, autres références)

- CISL (internationale)
- Confédération Européenne des Syndicats
- Fédération syndicale internationale du secteur
- Fédération syndicale européenne du secteur
- Fédération(s) syndicale(s) du pays de la maison mère de l'entreprise ou du groupe
- Secrétariat du Comité d'Entreprise Européen
- Infopoint-CES
- I.S.E
- A.S.E.
- B.T.S.

4. Références nationales