

Bien utiliser les indicateurs de la BDESE dans vos négociations

Transformer les données économiques, sociales et environnementales en arguments factuels et en leviers de négociation

Finalité du guide	Donner aux délégués syndicaux une méthode simple pour sélectionner, fiabiliser, croiser et présenter les indicateurs de la BDESE afin d'objectiver les revendications et d'identifier les marges de manœuvre.
--------------------------	---

Public cible	Usage recommandé	Résultat attendu
DS, RS, RSS, élus CSE, commissions économique, formation et égalité professionnelle	NAO, égalité F/H, GEPP, formation, emploi, intéressement, réorganisation	Diagnostic partagé, demandes chiffrées, argumentaire crédible, suivi des engagements

Sommaire

Introduction - La BDESE, socle factuel de la négociation

1. Comprendre le cadre et les limites de la BDESE
2. Partir de l'objectif de négociation
3. Sélectionner les indicateurs utiles
4. Fiabiliser et croiser les données
5. Construire une démonstration chiffrée
6. Comparer et benchmarker avec prudence
7. Outiller le DS et piloter les résultats
8. Checklists et modèles opérationnels

À retenir	La BDESE n'est pas une accumulation de chiffres : sa valeur vient des questions posées, des croisements réalisés et de la capacité à relier les écarts constatés à une revendication précise.
------------------	---

Introduction

La BDESE, socle factuel de la négociation

La Base de données économiques, sociales et environnementales centralise les informations nécessaires aux consultations et informations récurrentes du CSE. Dans les entreprises d'au moins 50 salariés, elle constitue une source structurante pour éclairer l'emploi, les rémunérations, la formation, l'égalité professionnelle, les orientations économiques et les conséquences environnementales.

Cadre juridique	La BDESE est prévue par l'article L. 2312-18 du Code du travail. Son organisation, son architecture, son contenu et ses modalités de fonctionnement peuvent être définis par accord. À défaut, le contenu supplétif varie notamment selon que l'entreprise compte moins ou au moins 300 salariés.
------------------------	---

Les cinq réflexes structurants

- Partir d'une question de négociation et non d'un tableau de données.
- Vérifier le périmètre, la période, la définition et la source de chaque indicateur.
- Analyser les tendances sur plusieurs années plutôt qu'un chiffre isolé.
- Croiser les données sociales, économiques et financières pour tester la cohérence du discours employeur.
- Transformer chaque constat en demande chiffrée, population cible, calendrier et indicateur de suivi.

1. Comprendre le cadre et les limites de la BDESE

Un outil légal, mais dont la qualité dépend de l'alimentation

Point de contrôle	Question à poser	Risque si non maîtrisé
Périmètre	Entreprise, UES, établissement, catégorie ou population ?	Comparaison de populations différentes
Temporalité	Donnée mensuelle, annuelle, réalisée ou prévisionnelle ?	Tendance artificielle ou lecture décalée
Définition	ETP, effectif inscrit, rémunération moyenne ou médiane ?	Interprétation erronée
Historique	Les années antérieures et perspectives sont-elles disponibles ?	Absence de trajectoire et de contrôle
Actualisation	À quelle date la donnée a-t-elle été mise à jour ?	Décision sur une information obsolète

2. Partir de l'objectif de négociation

Relier chaque revendication à une preuve attendue

Le bon indicateur est celui qui permet de confirmer un problème, d'en mesurer l'ampleur, de cibler les bénéficiaires et d'évaluer la faisabilité d'une mesure. La sélection doit rester courte et directement reliée au mandat de négociation.

Sujet	Indicateurs BDESE à examiner	Question de négociation
Rémunérations	Masse salariale, rémunérations moyennes et médianes, augmentations, primes, écarts par catégorie	Quelle enveloppe et quels rattrapages sont soutenables ?
Emploi	Effectifs, ETP, CDI/CDD, entrées-sorties, turnover, absentéisme, sous-traitance	Où sont les tensions et besoins de sécurisation ?
Égalité F/H	Écarts de salaire, promotions, classifications, temps partiel, accès aux responsabilités	Quels écarts corriger et selon quel calendrier ?
Formation	Dépenses, taux d'accès, heures, populations formées, alternance	Qui reste à l'écart et quels moyens redéployer ?
Organisation	Productivité, charge, accidents, absentéisme, investissements, projets de transformation	Quels moyens et garanties associer aux changements ?

3. Sélectionner les indicateurs utiles

Ne pas confondre volume, moyenne et distribution

Indicateur	Ce qu'il montre	Point de vigilance
Valeur absolue	Volume total : euros, effectifs, heures	À rapporter à la population ou à l'activité
Ratio	Poids relatif : taux d'accès, turnover, part variable	Vérifier dénominateur et changements de périmètre
Moyenne	Niveau global	Peut masquer les écarts internes
Médiane	Situation du salarié central	À compléter par les quartiles ou déciles
Évolution	Tendance annuelle ou pluriannuelle	Distinguer effet prix, volume et structure

Formulation utile	« Le niveau moyen progresse, mais la médiane et la répartition par catégorie montrent que le gain n'est ni homogène ni équitable. »
--------------------------	---

4. Fiabiliser et croiser les données

Une donnée isolée ne suffit pas à démontrer

Les écarts, ruptures de série et changements de périmètre doivent être documentés. Le DS doit rapprocher la BDESE des rapports financiers, bilans sociaux, index égalité, accords précédents, rapports de gestion, données de branche et retours du terrain.

Croisement	Utilité	Exemple d'alerte
Masse salariale / effectifs	Distinguer hausse liée aux recrutements et hausse individuelle	Masse salariale +4 %, effectif +5 % : baisse par ETP possible
Résultat / distribution	Tester la marge de partage de la valeur	Résultat en hausse mais enveloppe salariale stable
Formation / promotions	Mesurer l'effet réel du développement des compétences	Accès élevé mais promotions concentrées
Absentéisme / charge / emploi	Objectiver les tensions organisationnelles	Baisse d'effectifs et hausse des absences longues
Égalité / classifications	Repérer les causes structurelles des écarts	Écart salarial expliqué par une sous-représentation dans les niveaux supérieurs

Matrice de fiabilité rapide

Contrôle	Oui / Non	Action si non
La définition est-elle connue ?		Demander la fiche de calcul
Le périmètre est-il constant ?		Reconstituer une série comparable
La date d'actualisation est-elle visible ?		Demander une mise à jour
Le total est-il rapproché d'une autre source ?		Identifier et documenter l'écart
Les données sont-elles ventilées utilement ?		Demander sexe, âge, catégorie, établissement ou métier

5. Construire une démonstration chiffrée

Du constat à la revendication

Chaîne de preuve	Constat documenté → population concernée → impact salarié → comparaison pertinente → marge de manœuvre → demande chiffrée → calendrier → indicateur de contrôle.
-------------------------	--

6. Comparer et benchmarker avec prudence

Comparer des situations réellement comparables

Type de benchmark	Apport	Précaution
Historique interne	Mesurer la trajectoire et les ruptures	Neutraliser changements de périmètre et méthodes
Établissements / métiers	Repérer les écarts internes	Comparer tailles, activités et contraintes similaires
Branche mutualité	Positionner rémunérations, emploi et formation	Vérifier année, champ conventionnel et structure des effectifs
Entreprises comparables	Tester la compétitivité sociale	Éviter les comparaisons sélectives ou non documentées
Objectifs réglementaires ou accordés	Mesurer la conformité aux engagements	Distinguer obligation minimale et ambition négociée

Réponses courtes utiles

- « Pouvez-vous préciser le périmètre et la méthode de calcul de cet indicateur ? »
- « Cette moyenne masque-t-elle des écarts par catégorie, sexe, âge ou établissement ? »
- « Quelle part de l'évolution provient des effectifs, des promotions et des mesures individuelles ? »
- « Nous demandons une série comparable sur trois ans et une projection sur l'année à venir. »
- « Au regard de cette marge financière, quel obstacle concret empêche la mesure proposée ? »

Règle de méthode	Un benchmark n'est recevable que si la source, l'année, le périmètre et la méthode sont explicites. Il éclaire la négociation ; il ne remplace pas l'analyse de la situation propre à l'entreprise.
-------------------------	---

7. Outiller le DS et piloter les résultats

Outils CFE-CGC Mutualité

Outil	Usage	Résultat attendu
Grille de lecture BDESE	Contrôler définition, période, périmètre et source	Données fiabilisées
Tableau de tendances	Comparer 3 à 5 ans, réalisé et prévisionnel	Ruptures et trajectoires visibles
Fiche argumentaire	Relier chiffre, impact, demande et contre-argument	Prise de parole structurée
Graphique de négociation	Présenter un message principal par visuel	Lecture rapide et mémorisable
Appui expert	Faire analyser les données complexes ou incomplètes	Sécurisation économique, sociale et juridique

KPI utiles

Indicateur	Définition	Fréquence
Taux de données exploitables	Indicateurs disponibles, définis et actualisés / indicateurs demandés	Avant chaque cycle
Nombre d'écarts documentés	Écarts significatifs objectivés par population	Trimestrielle
Taux de revendications chiffrées	Demandes assorties d'un coût, d'une cible et d'un calendrier	À chaque négociation
Taux de réponses employeur documentées	Réponses accompagnées de données vérifiables	À chaque séance
Taux d'engagements suivis	Engagements dotés d'un indicateur et d'une échéance	Mensuel / trimestriel

8. Checklist avant la négociation

- Le mandat et les revendications prioritaires sont-ils définis ?
- Les indicateurs retenus répondent-ils directement à ces revendications ?
- Les définitions, périmètres et périodes sont-ils vérifiés ?
- Les tendances sont-elles analysées sur plusieurs exercices ?
- Les données BDESE sont-elles croisées avec les autres sources disponibles ?
- Chaque demande est-elle chiffrée, ciblée, datée et suivie par un KPI ?

Fiches pratiques et modèles

Fiche 1 - Lecture express d'un indicateur

Étape	Question	Sortie attendue
1. Définir	Que mesure exactement l'indicateur ?	Définition et formule
2. Cadrer	Quel périmètre, quelle période, quelle population ?	Champ comparable
3. Comparer	Quelle évolution et quel écart significatif ?	Tendance objectivée
4. Expliquer	Quelles causes possibles et quels impacts ?	Hypothèses à tester
5. Négocier	Quelle demande, quel coût, quel calendrier ?	Proposition opérationnelle

Fiche 2 - Trame d'argumentaire BDESE

Rubrique	Contenu attendu	Exemple de formulation
Constat	Chiffre, tendance et population	Le taux d'accès baisse de X points sur 3 ans
Impact	Conséquence sociale ou opérationnelle	Les salariés de telle catégorie sont sous-exposés
Comparaison	Historique, branche ou objectif	L'écart atteint X points par rapport à la référence
Demande	Mesure chiffrée et ciblée	Nous demandons X actions et un budget de Y
Suivi	KPI, échéance et responsable	Revue trimestrielle avec indicateur ventilé

Synthèse exécutive

- La BDESE fournit un socle de transparence, mais la qualité de l'analyse dépend de la fiabilité des définitions et des périmètres.
- Le DS doit partir du mandat de négociation et sélectionner peu d'indicateurs, directement utiles.
- Une tendance pluriannuelle et des données ventilées sont plus probantes qu'une moyenne isolée.
- Le croisement avec les rapports financiers, accords passés et benchmarks permet d'identifier les marges de manœuvre.
- Une donnée devient un levier lorsqu'elle débouche sur une demande chiffrée, datée et contrôlable.

Message clé	Lire, vérifier, croiser, démontrer : quatre réflexes pour transformer la BDESE en levier de négociation et en résultats concrets pour les salariés.
--------------------	---

Repères juridiques : Code du travail, articles L. 2312-18 à L. 2312-21 et R. 2312-7 à R. 2312-15 - à vérifier dans leur version en vigueur et selon les accords applicables dans l'entreprise.