

Introduction

- I. **Contexte et définition du contrôle de gestion sociale**
- II. **Les objectifs du contrôle de gestion sociale**
- III. **Principes et méthodologie du contrôle de gestion sociale**
- IV. **Impacts du contrôle de gestion sociale**
- V. **Le contrôleur de gestion sociale**
- VI. **[Quelles sont les synergies du SIRH avec le Contrôle de gestion sociale ?](#)**

Conclusion

Bibliographie

Introduction

La gestion des Ressources Humaines (RH) est toujours plus complexe. La gestion des "talents" nécessitent une démarche qui dépasse largement le rôle habituellement attribué à la Gestion des ressources humaines. Désormais, le pilotage économique est nécessaire. Le contrôleur de gestion sociale est un nouveau métier, à la croisée de la gestion plus classique et des Ressources Humaines.

Le contrôle de gestion sociale est une activité de veille sociale. Autrement dit, il est un système d'aide au pilotage social de l'organisation ayant pour objectif de contribuer à la performance de la gestion des ressources humaines et la maîtrise de ses coûts. Il utilise des outils tels que les tableaux de bord et accompagne ainsi l'ensemble des activités ressources humaines de l'entreprise dans une démarche de performance continue. Par ailleurs, le contrôle de gestion sociale supervise, contrôle et optimise les recrutements, la formation, la paie, de même que les relations sociales à travers le règlement des litiges, la négociation, et toute autre activité tenant lieu de sociale.

I. **Contexte et définition du contrôle de gestion sociale**

Longtemps mis de côté, les ressources humaines ont souffert de ne pouvoir mesurer avec fiabilité leurs contributions à la performance de l'entreprise. C'est pourquoi elles se dotent aujourd'hui d'outils de plus en plus performants qui permettent de les intégrer au mieux au contrôle de gestion.

Le contrôle de Gestion Sociale n'est pas un fait nouveau. Cette problématique trouve ses origines dans les expérimentations en matière de comptabilisation des ressources humaines menées aux États-Unis dans les années 1960. La législation sur le bilan social à donné une forte impulsion à la recherche d'indicateurs sociaux en France depuis les années 1970 et les nouveaux concepts émergents de responsabilité sociale et de développement durable dans l'entreprise accentuent ce phénomène.

Pour Bernard Martory (auteur d'un grand nombre de livres sur les ressources humaines et la gestion sociale), « le contrôle de gestion sociale est une des composantes et une des extensions du contrôle de gestion. C'est un système d'aide au pilotage social de l'organisation ayant pour objectif de contribuer à la gestion des ressources humaines dans leurs performances et leurs coûts ».

Le contrôle de gestion sociale

Il peut être considéré comme une des composantes et une des extensions du contrôle de gestion. C'est un système d'aide au pilotage social de l'organisation ayant pour objectif de contribuer à la gestion des ressources humaines dans leurs performances et les coûts qu'ils engendrent.

II. **Les objectifs du contrôle de gestion sociale :**

Le contrôle de gestion sociale intègre des données en provenance et à destination de diverses directions de l'entreprise. Il porte sur l'ensemble des données et activités sociales de l'entreprise (recrutement, formation, communication, rémunération...).

Le contrôle de gestion sociale se présente donc comme un **processus permanent organisé**, qui repose sur l'accompagnement actif de la DRH à l'atteinte des objectifs qu'elle s'est fixée dans le cadre de la **stratégie de développement** de l'entreprise. A ce titre, il doit permettre l'identification des **facteurs clés de succès** du potentiel humain de l'entreprise et fournir les **indicateurs de la mesure de leur performance**.

Le contrôle de gestion RH permet, à partir d'une approche quantitative des indicateurs sociaux, de vérifier la bonne adéquation de la fonction RH par rapport aux objectifs qu'elle s'est fixés, et au-delà, de mettre en évidence la bonne participation de la fonction RH aux objectifs de l'entreprise elle-même.

Le contrôle de gestion sociale consiste donc à :

- **Concevoir, mettre en place et animer un système d'information** (définir et faire fonctionner les bases de données et tableaux de bord permettant de suivre les

Le contrôle de gestion sociale

salariés, leurs activités, leurs performances et les coûts qu'ils engendrent).

- Conduire les **analyses économiques ou socio-économiques** qu'impose un **pilotage rationnel** (exemples : analyse des évolutions de la masse salariale, analyse des évolutions de la performance, étude des écarts sur budgets de frais de personnel, détermination des coûts sociaux cachés...).
- **Traduire en décisions** les propositions issues des analyses sociales ou socio économiques.

Au final le contrôle de gestion sociale doit permettre de **présenter des informations quantitatives détaillées et pertinentes au regard de la stratégie de l'entreprise** sur les éléments dont la mobilisation est source de sa réussite : ses ressources humaines.

III. **Principes et méthodologie du contrôle de gestion sociale**

Le contrôle de gestion sociale est le pilotage socio-économique d'une entreprise, c'est-à-dire le pilotage social qui intéresse les ressources humaines, et le pilotage économique, qui intéresse les contrôleurs et les financiers. Il se décline autour de trois axes :

1. Stratégies et analyses en termes socio-économiques :

Il s'agit ici de désigner la cible qui peut être sociale, telle le taux

A partir d'une situation actuelle, et compte-tenu d'un environnement fortement évolutif, il convient de dessiner une trajectoire idéale qui intègre les informations socio-économiques suivantes : budget, tableaux de bord et outils de pilotage. Je

Le contrôle de gestion sociale

développerai ici une démarche classique de contrôle de gestion sociale, située à la frontière des ressources humaines et de la finance. Une *business unit* d'un groupe (368,2 personnes en effectif équivalent temps plein) se fixe une cible de masse salariale pour l'année $a + 1$. Il s'agit de ne pas dépasser 2.5 points de dérive de cette masse, en tenant compte du système de contraintes représenté par l'affichage des stratégies et des politiques. Dans ce cas, il convient de faire évoluer la politique de rétribution des compétences, en s'inscrivant dans une logique de rétribution-contribution, d'augmenter les bas salaires, afin d'éviter la fuite des meilleurs salariés et d'effectuer trois recrutements. Il est également important d'intégrer les incidences de la noria, c'est-à-dire les deux remplacements prévus de départs à la retraite, qui affecteront positivement la masse salariale.

Le contrôle de gestion sociale consiste à conduire des analyses socioéconomiques déclinant des stratégies définies par le *business*, le marketing et l'industrie. La problématique des ressources humaines relève de la mobilisation des hommes et des équipes. Celle des contrôleurs de gestion et des financiers s'articule autour de l'optimisation des emplois et des ressources, afin de maximiser les valeurs.

La politique salariale d'une entreprise poursuit généralement trois objectifs :· sécuriser, à travers les salaires de base, les augmentations générales et les systèmes de retraites, motiver, à travers les augmentations individuelles, les primes et les avantages en nature, associer, à travers les systèmes de participation.

Dans l'exemple développé, le groupe choisit d'axer sa politique salariale, et donc son contrôle de gestion sociale, sur la motivation. Il s'agit de remplacer les augmentations générales par des

Le contrôle de gestion sociale

augmentations individuelles et de valoriser les compétences individuelles.

Le pilotage devra veiller à ne pas dépasser les 2,5 % de variation de la masse salariale. Celle-ci est une variable clé des équilibres financiers et sociaux de l'entreprise. Les outils de la politique sociale sont liés aux embauches, aux départs, à la variation des rémunérations et aux fluctuations de l'activité. Les outils prioritaires d'action sur la performance restent les systèmes de promotions et de primes.

Le contrôle de gestion sociale ne s'impose pas *ex-nihilo*. Il a comme vocation de réguler des stratégies industrielles. Son implantation relève largement de l'initiative des directions générales, à la suite, par exemple, d'un dérapage concernant la masse salariale.

2. Tableaux de bord et reporting pour accroître la visibilité

Il existe plusieurs types de tableaux de bord :

- ♦ le suivi des effectifs et des temps,
- ♦ la mesure des performances des collaborateurs et des équipes,
- ♦ l'analyse des frais de personnel,
- ♦ le suivi de la mobilisation des hommes et des équipes.

3. Les budgets pour piloter la création de valeur

Le contrôle de gestion sociale s'inscrit dans la démarche budgétaire de l'entreprise, qu'il ne réinvente pas. Il met à la disposition des contrôleurs de gestion et des financiers des informations les plus fiables possible.

La démarche budgétaire comprend :

Le contrôle de gestion sociale

- ♦ le budget d'effectifs, qui intéressent les ressources humaines, les contrôleurs, les opérationnels et les directions,
- ♦ les temps, qui intéressent les opérationnels, les managers et éventuellement les contrôleurs et les ressources humaines,
- ♦ le budget de la masse salariale et les frais de personnels, à savoir les intérimaires, qui intéressent les contrôleurs.

La mise en œuvre de la politique salariale sur le terrain nécessite une collaboration étroite entre les fonctions DRH et DAF.

IV. **Impacts du Le contrôle de gestion sociale :**

1. **Sur la masse salariale :**

La masse salariale représente la totalité des dépenses engagées par l'entreprise au titre de la rémunération du travail, son calcul est lié à la définition précise que l'on en donne, puisqu'on distingue, la masse salariale totale, la masse salariale fiscale et la masse salariale versée aux salariés.

La détermination de la masse salariale totale est fonction de la capacité de l'entreprise à payer des salaires. Cette capacité à payer est étroitement liée, quant à elle, à la valeur ajoutée de l'entreprise (différence entre le total des charges et la valeur des consommations intermédiaires). Car plus l'entreprise dégage de valeur ajoutée par salarié, plus sa capacité à payer est forte.

La Masse Salariale est un outil d'action sur La performance c'est par les évolutions de la masse salariale que passent la plupart des interventions en vue d'améliorer la performance. Le jeu des promotions, le versement de primes, la transformation des systèmes de rémunération en vue de développer la performance s'exprime au

Le contrôle de gestion sociale

niveau des masses salariales individuelles ou collectives. C'est donc par la manipulation de cette variable que passe l'ensemble des actions décisives aujourd'hui d'amélioration de la compétitivité de l'entreprise.

2. **Sur la rémunération:**

Grace à l'instauration du contrôle sociale :

La gestion des rémunérations, une fois des outils de diagnostic fonctionnent, ils puissent contrôler les évolutions, anticiper les dérapages et suivre les transformations de l'environnement.

Proposer de mettre en œuvre les tendances actuelles en matière de politique de rémunération.

Le contrôle est à la fois stratégique et tactique ; il concerne :

Le diagnostic périodique, que l'on qualifiera aussi d'audit des rémunérations quand il est opéré indépendamment de la fonction personnel et suivant des procédures durant standard. Il consiste à repérer quelques-unes des grandeurs caractéristiques du système de rémunération.

Le système de veille environnementale s'analysant comme un suivi permanent de paramètres significatifs des évolutions externes à l'entreprise qui conditionnent l'évolution des rémunérations.

3. **Sur la formation:**

L'impact du contrôle de gestion sociale sur la formation des hommes et les groupes comprend plusieurs dimensions :

Le contrôle de gestion sociale

- ♦ L'instauration des nouveaux outils du contrôle social obligent les collaborateurs à diffuser leurs connaissances professionnelles et à améliorer leurs technicités.
- ♦ Les progrès de la coordination et de l'organisation du travail
- ♦ La meilleure circulation de l'information et l'amélioration du climat.
- ♦ La formation doit donc désormais dépasser la formation traditionnelle pour s'imposer comme un processus de préparation et d'accompagnement des changements voire en tant que facteur d'émergence des ruptures et des cultures nouvelles mais également comme un processus clé

En effet, Le fait d'adopter les nouveaux outils de gestion sociale constitue un investissement énorme en matière d'adaptation à l'environnement.

4. **Sur la performance ressources humaines:**

L'évaluation des performances s'affirme comme un instrument de gestion qui participe du processus de pilotage des affaires. Ce processus met généralement en œuvre des outils et systèmes dont le rôle va être de véhiculer la stratégie et les objectifs de l'organisation.

De ce fait, ces instruments collectent, traitent et diffusent des informations qui fournissent aussi bien le support de la décision que celui de sa communication interne ,en adéquation avec la stratégie et les objectifs qui la portent. Ils suggèrent ainsi les comportements adéquats pour la mise en œuvre de ces stratégies, dans l'optique définie par le pouvoir managérial.

Le contrôle de gestion sociale

Le contrôle de gestion sociale s'appuie pour cela sur un ensemble de techniques qui adaptés à l'environnement, à la stratégie, et donc aux objectifs visés par l'organisation, ont en commun de concourir à une régulation et à un contrôle à distance des comportements, sur la base d'indicateurs quantifiés(en unités monétaires et physiques)

Avec la mise en œuvre de son propre contrôle de gestion, la DRH va se doter des moyens d'assurer l'atteinte nominale des objectifs qu'elle s'est fixés et d'en mesurer précisément le retour sur investissement.

C'est pourquoi l'enjeu des DRH, est de montrer, par la mesure et le contrôle, que la gestion optimisée des RH participe bien à la création de valeur ajoutée dans les entreprises performantes.

v. **Le contrôleur de gestion sociale :**

1. **Qualité requises :**

Spécialiste et généraliste : le contrôleur de gestion sociale doit maîtriser certains outils pointus, certaines méthodes d'analyse d'une part, d'une autre part, avoir une bonne base sur l'ensemble des sciences de gestion, il doit être polyvalent et généraliste.

Animateur et conseiller : rester l'idole en matière de responsabilité pour les collaborateurs, avoir le sens d'esprit d'équipe ,être un catalyseur de motivation et de création des bonnes conditions de travail, et être à la disposition des autres services en matière de conseil et consultations..

Dynamique : un bon contrôleur de gestion sociale c'est celui qui est actif et curieux d'avoir l'information là où elle existe.

Le contrôle de gestion sociale

Relationnel : la condition de faire réussir sa mission c'est d'établir des bonnes relations soit avec l'ensemble des parties internes à l'entreprise soit bien sûr avec les parties prenantes.

2. Missions

Le contrôleur de gestion sociale s'attache à comprendre, auditer le système et proposer des évolutions en tenant compte idéalement des pratiques de la concurrence. Il s'attache à réduire les dysfonctionnements (fréquents) :

Ex : une rémunération variable voulue individuelle mais versée collectivement, une épargne salariale en panne, une rémunération variable de la force de vente incohérente avec le chiffre d'affaires et/ou les objectifs annuels atteints à mi-année ou impossibles à approcher...

Il aide les responsables de construire un système de rémunération, l'optimisation des frais de personnel et la recherche du meilleur équilibre possible entre contribution et rétribution. Il s'attache à réduire les dysfonctionnements (fréquents).

Il construit le budget prévisionnel de frais de personnel en simulant l'impact des augmentations générales et individuelles. a gestion de la flexibilité salariale (performance individuelle, intéressement et autres modes de rémunération aléatoire collectifs)

Ex: mouvement du personnel, CDD et intérim

En plus ;Le contrôleur de gestion va s'attacher à extraire les informations pertinentes de tout ou partie de ces sources logicielles en vue de construire des outils de Reporting ou des tableaux de bord de pilotage pertinents qui ne se limiteront pas à présenter des données financières, mais intégreront les données chiffrées et qualitatives

Le contrôle de gestion sociale

permettant d'appréhender la performance des RH (voire celle du service RH lui même).

VI. Quelles sont les synergies du SIRH avec le Contrôle de gestion sociale ?

La fonction de contrôle de gestion sociale est en développement constant dans les entreprises, cela étant lié à l'objectif des entreprises de maîtriser leur masse salariale, généralement le premier poste de coût des entreprises.

Le contrôle de gestion sociale s'appuie sur le SIRH :

- pour les tableaux de bord avec généralement des outils décisionnels branchés de façon directe ou indirecte sur le SIRH,
- pour l'élaboration du budget de la masse salariale avec des outils de niche spécialisés dans le domaine.

Une grande partie des entreprises utilise là aussi beaucoup de tableurs Excel pour répondre à cette demande croissante et nouvelle.



Conclusion

Le contrôle de gestion sociale permet donc d'**informer** (en suivant les données et en mesurant les résultats des politiques sociales) ; de **diagnostiquer** (en détectant les dysfonctionnements et en identifiant leurs causes) ; de **prévoir** (alerter les dirigeants sur les dysfonctionnements et en anticipant les évolutions) ; de **gérer** (en améliorant la gestion sociale et orienter les comportements dans le sens des politiques RH).

Bibliographie

- Jean- P.T : Les tableaux de bord de la gestion sociale :Ed
DUNOD 2001
- B. Martory : Contrôle de gestion sociale : Ed Vuibert 1990