

INTRODUCTION

Le contrôle de gestion sociale s'est créé naturellement, à la demande des organisations et afin de répondre à un besoin d'anticipation et de contrôle.

Les entreprises sont de plus en plus complexes, matricielles, internationales, décentralisées, globales et nécessitent un reporting et un pilotage accrus. L'intelligence de ces organisations, à savoir leur capacité à innover et à capitaliser sur leurs expériences, constituera un avantage concurrentiel. De plus, la crise économique mondiale renforce le besoin impératif de contrôler ses coûts pour survivre et se développer.

Le contrôle de gestion sociale représente une composante et une des extensions du contrôle de gestion. Ce système d'aide au pilotage social de l'organisation contribue à la gestion des ressources humaines dans leurs performances et leurs coûts.

Le contrôle de gestion sociale consiste à calculer les coûts résultant du travail et des avantages associés et à analyser les variations de la masse salariale. Cette fonction permet aussi de piloter les effectifs et de suivre la performance RH grâce à des indicateurs clés.

Cet ouvrage vous permettra de savoir comment mettre en place un processus de pilotage des effectifs et de la masse salariale, grâce à un apport méthodologique et à des exemples concrets.

Nous aborderons dans un premier temps la définition de la masse salariale. La deuxième partie sera consacrée aux effectifs. Ensuite, nous étudierons les méthodes pour construire un budget « frais de personnel ». Nous terminerons par le budget de fonctionnement du service ressources humaines.

CHAPITRE 1

LE MÉTIER DE CONTRÔLEUR DE GESTION SOCIALE

Le métier de contrôleur de gestion sociale se trouve à mi-chemin entre la fonction finance et la fonction ressources humaines. En effet, l'utilisation intensive des données sociales et des règles budgétaires nécessite une aisance certaine avec les chiffres. Cependant, il faut connaître les ressources humaines et en particulier la législation sociale afin d'analyser finement les données. La compréhension des mécanismes impactant la masse salariale facilitera la projection des hypothèses dans le domaine de gestion sociale. La plupart des grandes entreprises rattachent d'ailleurs la fonction du contrôleur de gestion sociale au service ressources humaines, et plus particulièrement au service rémunération et avantages sociaux (Compensation & Benefits).

Les missions de la fonction contrôle de gestion sociale

La première mission de la fonction contrôle de gestion sociale consiste à **préparer des rapports sociaux de qualité et fiables**.

Le contrôleur de gestion sociale doit se porter garant de toutes les données émises dans son rapport, quelle que soit leur source. Il tient donc au contrôleur de vérifier la fiabilité de la source, sa définition ou les contraintes techniques. Dans les rapports/tableaux de bord il faut systématiquement indiquer

les définitions des chiffres ou des notions afin de ne pas laisser de libre interprétation aux destinataires des données sociales.

Exemple

Les effectifs se comptabilisent de plusieurs façons : effectif fin de mois, effectif équivalent temps plein, effectif moyen. La définition devra toujours apparaître sur les rapports afin que le destinataire identifie immédiatement le mode de calcul.

En effet, s'il existe plusieurs chiffres pour les effectifs, du fait de périmètres ou de définitions différentes, ce qui peut apparaître comme « faux » ne l'est pas forcément. Cela ne correspond tout simplement pas aux attentes ou à la compréhension du destinataire du rapport.

Le contrôleur de gestion sociale doit systématiquement :

- Indiquer les définitions de chaque donnée sociale et de chaque indicateur.
- Préciser le périmètre des chiffres.
- Anticiper les besoins des interlocuteurs pour proposer les données nécessaires à leur pilotage social.

La deuxième mission consiste à **analyser les données sociales** ainsi récoltées, d'une part pour comprendre les résultats des données et d'autre part pour apporter des éléments de prospective.

Cette mission d'analyse des données doit être portée par le contrôleur de gestion sociale. Est-ce que les chiffres fournis sont en ligne par rapport aux attentes ? Quelle est l'évolution ? Quels sont les objectifs à atteindre ?

Il faut systématiquement prévoir des données avec l'évolution ou la tendance, ce qui permet de remarquer la dégradation d'indicateurs (par exemple le taux d'absentéisme) ou les impacts en termes de gestion et pilotage (par exemple une augmentation du nombre de salariés).

Exemple

Un tableau de bord RH inclut un taux d'absentéisme. Le destinataire du rapport pourrait se poser la question : est-ce un taux d'absentéisme élevé ? Quel chiffre serait « acceptable » ?

Lorsque le contrôleur de gestion sociale crée des indicateurs, ceux-ci devront intégrer un objectif à atteindre (fixé par la direction) ou une « norme » acceptable par l'entreprise, afin de faciliter la lecture des données. Selon la

taille de l'entreprise, un benchmark interne, « bienveillant », entre les activités d'un même groupe, permet de comparer les indicateurs d'une entité à l'autre.

La production de rapports synthétiques réguliers facilite la compréhension. La synthèse permet une vision rapide des données, qui attire l'attention sur les éléments essentiels. Cette mise en lumière permet au destinataire du rapport de chercher davantage d'explications sur des éléments précis qu'il aura identifiés.

De plus, le contrôleur de gestion sociale émet des hypothèses et des simulations pour l'avenir, sur les domaines de son périmètre (effectifs, masse salariale, coût du travail, intérim...). La production d'éléments de prospective facilitera le pilotage social.

Exemple

Les effectifs présents à la fin du mois sont préparés mensuellement. En fin d'année, il faudrait que les effectifs prévisionnels pour l'année suivante soient récoltés.

Le contrôleur de gestion sociale doit **fournir des simulations et aussi des perspectives** pour les proposer à ses « clients internes » : effectifs d'intérim, évolution des frais de personnel, impact des changements de législation sociale sur le coût du travail, nombre de départs à la retraite, nombre de recrutements...

Les hypothèses et simulations font partie intégrante du savoir-faire de la fonction contrôle de gestion sociale et contribuent à sa vision stratégique. Il faut proposer des mécanismes pour faciliter les projections dans le futur. Cette mission représente un gain de temps et une valeur ajoutée pour les interlocuteurs internes (RH, finance, contrôle de gestion, direction générale, opérationnels).

Enfin, le contrôleur de gestion sociale doit savoir **créer et gérer un budget frais de personnel**. Cette mission s'avère déterminante dans le pilotage social. Il faut connaître le droit social, comprendre les impacts des décisions d'entreprise sur le coût du travail (augmentations salariales, promotions...) et les enjeux liés aux obligations légales (temps de délégation des partenaires sociaux, absentéisme, préavis...). Le contrôle de gestion sociale s'implique dans le processus de simulation budgétaire et sera sollicité lors des changements de législation sociale impactant le coût du travail et lors de l'estimation des provisions ou projections de fin d'année.

Le contrôleur de gestion sociale apporte cette connaissance des composantes de la masse salariale et des impacts sur les frais de personnel à la fonction finance/ contrôle de gestion dans l'entreprise. Le contrôle de gestion pilote de manière globale les budgets, les estimations, les décisions de retraitement des frais (refacturations, décisions de gestion...). Le contrôle de gestion sociale s'intègre naturellement au calendrier et à la cohérence des budgets.

Interactions avec les autres fonctions

La fonction contrôle de gestion sociale se trouve au cœur de l'organisation.

Le contrôleur de gestion sociale intervient sur les frais de personnel. Étant donné qu'il s'agit d'une part conséquente du budget de frais généraux, le contrôleur de gestion sociale devra être pleinement impliqué dans toutes les questions relatives aux frais de personnels émises par la finance/contrôle de gestion. De plus, lors des échéances budgétaires, le contrôleur de gestion sociale devra fournir les informations nécessaires aux calculs des budgets, provisions, estimations et atterrissages des frais de personnel.

La mission du contrôleur de gestion sociale consiste à apporter des indicateurs de coût du travail pertinents pour la gestion opérationnelle des opérations de l'entreprise et des fonctions transverses.

Exemple

Les opérationnels devraient connaître l'évolution du coût du travail de leur équipe, le coût d'un effectif supplémentaire (CDI, CDD ou intérim), le coût de l'absentéisme de son personnel, le coût d'une promotion... Les responsables opérationnels disposent de très peu de temps. Des indicateurs simplifiés et identifiables faciliteront leur gestion quotidienne.

Une connaissance fine de l'organisation permettra d'identifier d'une part les besoins en reporting social similaires et utiles à tous les services composant l'entreprise et d'autre part les rapports plus spécifiques profitables à certains services ou activités de l'entreprise.

Le contrôleur de gestion sociale doit consacrer du temps à la connaissance des besoins tous les acteurs de l'entreprise, depuis les fonctions transverses, en passant par les opérations, vente/marketing et toute autre fonction liée au cœur de métier de l'entreprise.

Rôle de « prestataire de services » interne

Le contrôleur de gestion sociale fournit à ses interlocuteurs internes des données sociales régulières, optimisées et répondant à leurs besoins.

L'intérêt du contrôle de gestion sociale consiste à apporter des informations clés, lisibles, compréhensibles et directement utilisables par ces interlocuteurs. Les fonctions internes (RH, opérationnels) gagnent ainsi du temps et utilisent les rapports/données du contrôle de gestion sociale pour analyser leurs propres activités.

Exemple

Lorsque les équipes projet remplissent un appel d'offre pour remporter un marché, les opérationnels sollicitent des études sur le coût du travail, les effectifs, les facturations de personnel temporaire...

Compétences requises pour exercer en tant que contrôleur de gestion sociale

Tout d'abord il faut de la rigueur afin de maîtriser la cohérence des chiffres présentés (croiser les sources d'information s'avère très utile).

Ensuite, le contrôleur de gestion sociale ne travaille pas seul. Il se trouve au cœur de l'organisation, de la stratégie et des informations clés. Il communique beaucoup auprès de salariés de même niveau, de chefs de service, de la direction, de prestataires. Le contrôleur de gestion sociale doit posséder l'habileté nécessaire pour permettre la récolte d'informations fiables, dans le délai imparti.

Enfin, outre son aisance à analyser les chiffres et les situations, le contrôleur de gestion sociale doit être à même de synthétiser en un tableau ou, en quelques phrases, un travail de plusieurs dizaines d'heures. La simplicité apparente, la cohérence des chiffres, la fiabilité des données garantiront le succès du contrôleur de gestion sociale.

Rattachement hiérarchique

La question du rattachement hiérarchique de la fonction contrôle de gestion sociale se pose.

Le contrôle de gestion sociale se trouve à la croisée de deux champs d'expertise principaux, les ressources humaines et la finance/contrôle de gestion. Le contrôle de gestion sociale nécessite des compétences en analyse, en prospective, en connaissance de la masse salariale et de ses impacts et enfin en budget frais de personnel. Le contrôle de gestion sociale rassemble deux fonctions : le pilotage social qui s'adresse à la fonction ressources humaines et le pilotage économique qui intéresse plus particulièrement la fonction finance/contrôle de gestion.

Cette situation influence la difficulté de reporting hiérarchique : le contrôle de gestion sociale se rattache-t-il au service ressources humaines ou au service finance/contrôle de gestion ?

De nombreuses entreprises s'interrogent sur la pertinence du rattachement hiérarchique de cette expertise. Le benchmark réalisé auprès d'entreprises du secteur du service et de l'industrie laisse apparaître une tendance très forte pour le rattachement hiérarchique à la fonction ressources humaines.

Voici un récapitulatif des positionnements selon les secteurs d'activité des entreprises :

| Secteur d'activité | Rattachement hiérarchique de la fonction contrôle de gestion sociale |
|---|---|
| Service aux entreprises et aux particuliers | Direction des Ressources Humaines |
| Service aux entreprises et aux particuliers | Direction des Ressources Humaines et Des Relations Sociales |
| Industrie | Direction Compensation & Benefits EMEAR (Europe, Moyen-Orient, Afrique, Russie) |
| Tourisme | Direction Groupe Rémunérations, Avantages Sociaux, Données RH et SIRH |
| Agro-alimentaire | Direction des Ressources Humaines |
| Conseil aux entreprises | Direction Rémunérations et avantages sociaux |
| Prestataire de services | Direction des Ressources Humaines |
| Énergie | Direction des Ressources Humaines Pôle Performance RH |
| Énergie | Direction Rémunérations et avantages sociaux |
| Grande distribution | Direction des Ressources Humaines Études sociales |
| Industrie | Direction des Ressources Humaines Groupe |

En effet, la connaissance de la composition de la masse salariale, du droit social (en particulier la gestion de personnel) et des politiques ressources humaines représentent l'atout de cette fonction. Le contrôleur de gestion sociale doit posséder des compétences techniques en gestion des ressources humaines afin d'analyser finement les données, d'élaborer des hypothèses pour l'année suivante (tendances, projections), de proposer du reporting social fiable grâce à la compréhension de son contenu.

La fonction contrôle de gestion sociale se rattache principalement à la fonction rémunération et avantages sociaux. Il serait pertinent de distinguer les missions de rémunération & avantages sociaux d'une part et de contrôle de gestion sociale d'autre part.

La fonction rémunération et avantages sociaux élabore la stratégie de rémunération globale de l'entreprise, veille à son déploiement et à sa mise en œuvre au sein des fonctions transversales/supports et des opérations. Cette fonction communique également les politiques rémunération & avantages sociaux déployées par l'entreprise.

La fonction contrôle de gestion sociale rassemble, analyse et synthétise des données sociales afin de permettre un pilotage des frais de personnel et des politiques ressources humaines. Cette fonction facilite les arbitrages et les prises de décisions stratégiques sur tous les domaines relatifs au coût du travail, aux effectifs et aux mesures RH.

Étant donné que la masse salariale représente une part substantielle de la mission contrôle de gestion sociale (analyse des frais de personnel, impact des augmentations de salaire...), il apparaît pertinent que le contrôle de gestion sociale soit rattaché à la fonction rémunération et avantages sociaux, au sein des ressources humaines.

Descriptif de poste

Voici un exemple de descriptif de poste pour une entreprise internationale qui recherche un(e) contrôleur(se) de gestion sociale pour son siège.

Contrôleur de gestion sociale Corporate

Missions :

- Préparation et suivi de tableaux de bord consolidés au niveau du groupe (effectif et intérim).

- Responsable contrôle interne pour la fonction RH.
- Suivi du budget et du réalisé des coûts de la fonction RH.
- Suivi du budget, du réalisé du déploiement de l'outsourcing de la RH au niveau mondial (la paie et tous les processus administratifs (formation, recrutement, reporting, compensation & benefits, expatriation etc.)).
- Mise en place d'un suivi spécifique permettant de justifier auprès des CAC des immobilisations incorporelles sur le projet.
- Suivi de la masse salariale mondiale et simulation lors des négociations (augmentations, rémunération variable, intéressement, abondement...).
- Interlocuteur privilégié de la finance (consolidation, contrôle de gestion, contrôle financier, comptabilité) pour les suivis de provision et les divers impacts dans les comptes du groupe.
- Extractions à la demande pour tout type d'études concernant les effectifs et la masse salariale (changement du périmètre des sociétés consolidées, comparaison de salaire, effectif par site, statut, sexe...).

Profil recherché :

Formation / Expérience professionnelle

- Bac + 5 (Master II), contrôle de gestion sociale ou ressources humaines.
- Expérience professionnelle dans le domaine RH souhaitée.

Compétences techniques

- Compétences en statistiques.
- Maîtrise des outils RH (PeopleSoft/SAP RH) et des outils informatiques courants (Excel, base de données, requêteurs BO) ou compétences en informatique suffisantes pour les appréhender rapidement.
- Culture en ressources humaines pour faire des recommandations stratégiques et bien comprendre les enjeux d'une étude.
- Compétences en gestion de projet.

Compétences comportementales

- Adaptation : capacité à comprendre le contexte RH et à intégrer cette dimension dans la proposition de reporting et l'analyse des données chiffrées.
- Coopération : intégration dans une équipe au sein de laquelle il est nécessaire de partager et au-delà de l'équipe avec l'ensemble des interlocuteurs RH, notamment dans le cadre de l'analyse des reporting.
- Efficacité – Sens du résultat : Rigueur dans la manipulation des données - Capacité à communiquer de façon claire et simple sur les résultats - Esprit

d'analyse et de synthèse pour traiter les données chiffrées, élaborer des reporting pertinents et compréhensibles.

- Ouverture d'esprit et innovation : être force de proposition pour faire évoluer nos pratiques dans le sens de l'optimisation et de l'amélioration permanente.
- Sens relationnel : être en capacité d'interagir avec l'ensemble des interlocuteurs de l'entreprise (collègues, salariés, managers...) notamment afin d'obtenir les données nécessaires et de communiquer les résultats.

Ce descriptif de poste traduit bien toutes les activités les plus fréquemment exercées qui apportent une plus-value à l'entreprise.

Fiche métier selon l'APEC (Agence pour l'Emploi des Cadres)

L'APEC propose des fiches métiers qui décrivent les missions et les compétences d'un métier. Le métier de contrôleur(se) de gestion sociale présente les caractéristiques ci-après.

Fonction à mi-chemin entre la finance et les ressources humaines, le contrôleur de gestion sociale collecte, analyse et synthétise des informations et des données sociales qui permettront à l'entreprise d'optimiser la politique des ressources humaines et ses coûts financiers.

Activités principales

Collecte et analyse de données sociales :

- Créer des indicateurs concernant la masse salariale, les effectifs (turnover, absentéisme, recrutement, climat interne, grèves, gestion des temps, mobilité...).
- Recueillir, analyser et synthétiser les informations et les données sociales quantitatives.
- Contrôler la cohérence et la fiabilité des données sociales.

Enquêtes et études statistiques :

- Répondre aux demandes ponctuelles d'informations.
- Assurer un reporting mensuel des données : création de tableaux de bord mensuels sur plusieurs indicateurs sociaux (effectifs, pyramide des âges, ancienneté, turnover...).

- Réaliser des études spécifiques (égalité professionnelle, formation en alternance, suivi d'indicateurs, coûts des projets RH, absentéisme, masse salariale...).
- Remplir les obligations légales : bilan social, NAO, rapport social, égalité hommes femmes, DOETH (déclaration annuelle obligatoire d'emploi des travailleurs handicapés)...

Conseil RH :

- Alerter les ressources humaines sur les dérives possibles (exemple : augmentation de l'absentéisme, dégradation du climat social...), mettre en place des indicateurs spécifiques.
- Proposer des plans d'action en vue d'améliorer la gestion des ressources humaines.
- Mesurer et anticiper les coûts financiers de la gestion et de la politique RH du groupe.

Veille sociale et réglementaire :

- Effectuer une veille sur les niveaux de rémunération et sur les évolutions réglementaires.

Activités éventuelles

Le contrôleur de gestion sociale peut avoir dans son périmètre d'activité le paramétrage, le contrôle et le suivi des outils SIRH. Il peut être chargé de mettre en place des outils informatiques permettant le partage de données sociales au sein de l'entreprise.

Variabilité des activités

Toutes les entreprises ne disposent pas d'un poste de contrôleur de gestion sociale. Cette fonction peut être confiée au responsable compensations & bénéfices, au responsable SIRH ou au responsable de la paie et administration du personnel.

Selon le secteur d'activité de l'entreprise et les caractéristiques des salariés, les indicateurs à mettre en place et les analyses du contrôle social peuvent différer.

L'intitulé de contrôleur de gestion sociale est récent. Cette fonction était auparavant assurée par différents responsables RH ou pouvait exister sous l'appellation de chargé d'études RH avec des missions plus larges.

Un chargé d'études RH peut être exclusivement spécialisé en fonction de l'entreprise ou de son profil sur des études qualitatives ou quantitatives :

- Études RH qualitatives : il s'agit de collecter et d'analyser des informations riches et complexes exprimées lors d'entretiens en face-à-face ou en groupe. Les principales thématiques RH sont liées au développement RH, au degré d'attachement des salariés à l'entreprise, au climat social...
- Études RH quantitatives : les données exploitées sont exclusivement chiffrées et prennent souvent la forme de bases de données. Les principales thématiques RH portent sur la consolidation des données sociales, le panorama social mondial, les études de rémunération...

Contexte et facteurs d'évolution du métier

Le métier de contrôleur de gestion sociale est apparu dans les entreprises depuis une dizaine d'années et s'est développé notamment face à la pression des coûts, accentuée par la crise. L'émergence de cette fonction est liée à l'introduction de la notion de rentabilité et de pilotage du capital humain au sein de la fonction RH. Le contrôleur de gestion sociale doit permettre à l'entreprise de mieux appréhender les évolutions de la masse salariale.

Les thématiques sur lesquelles travaillent les contrôleurs de gestion évoluent : ces dernières années par exemple, les directions d'entreprise demandent des analyses chiffrées sur des sujets comme la diversité, le développement durable...

Compétences requises

Compétences techniques

- Maîtrise des outils informatiques spécifiques liés aux systèmes d'information RH de l'entreprise (SAP, Peoplesoft...) ou compétences en informatique suffisantes pour les appréhender rapidement.
- Bonne culture en finance et gestion.
- Compétences en statistiques.
- Culture en ressources humaines pour faire des recommandations stratégiques et bien comprendre les enjeux d'une étude.
- Maîtrise parfaite des outils bureautiques courants (notamment Excel et Access), voire de certains outils statistiques pour les postes les plus techniques (SPAD, SPSS, SAS).

- Anglais professionnel selon le périmètre de l'entreprise et les interlocuteurs internationaux.

Aptitudes professionnelles

- Goût pour les chiffres, car les informations quantitatives représentent souvent une part importante du travail.
- Rigueur dans la manipulation des données.
- Bon relationnel pour obtenir les données nécessaires et communiquer les résultats.
- Esprit de synthèse et d'analyse pour traiter les données chiffrées, élaborer des tableaux compréhensibles et pertinents.
- Autonomie car le contrôleur de gestion sociale est souvent seul sur son activité.
- Adaptabilité face aux questions régulières des différents interlocuteurs.

Durée d'expérience

Ce poste est rarement ouvert à des jeunes diplômés, à la différence du poste de chargé d'études RH. Les entreprises qui recrutent apprécient une expérience dans la gestion de la paie ou des rémunérations.