

# INTRODUCTION GÉNÉRALE – NOTE DE L'AUTEUR

Piloter la performance des ressources humaines est aujourd'hui une évidence. Cet ouvrage n'a pas pour vocation à en convaincre le lecteur, mais plutôt à poser les bases d'un dialogue ouvert entre les différents acteurs, et à questionner les évolutions futures. Les professionnels des ressources humaines sont évidemment en première ligne face aux défis du pilotage social, mais ils ne pourront les relever seuls, et ils doivent travailler de concert avec la finance et les managers.

L'objectif de l'ouvrage n'est pas non plus d'expliquer ce que doit être une politique ressources humaines « performante », mais plutôt d'accompagner et d'outiller le pilotage de cette performance, à travers un contrôle de gestion – rebaptisé récemment « Performance Management »- tourné vers l'avenir et vecteur de progrès. Aujourd'hui les métiers du contrôle de gestion sont comme beaucoup de métiers, sur un point de basculement à l'ère du digital, du big data et de l'intelligence artificielle. Quels sont les risques et les opportunités ? Comment cela peut-il se traduire dans le domaine des ressources humaines ?

Ce livre aborde donc les thématiques du pilotage social sur un périmètre très large : compétences, climat social, RSE, coûts et investissements, masse salariale, RH internationales... Nous explorerons à la fois la mesure sociale et la mesure économique du capital humain. Évidemment, chaque sujet aurait pu faire l'objet d'un ouvrage complet. Mais il ne s'agit pas là de rendre des conclusions d'experts sur toutes les thématiques ! D'autres spécialistes plus qualifiés que moi sur de nombreux chapitres s'en sont déjà chargés. Mon regard est celui du contrôle de gestion : comprendre les enjeux, alerter sur les risques, mettre en place un système de mesure et des outils, et nourrir le dialogue de gestion.

Chaque chapitre sera organisé de la façon suivante :

- Une explicitation de la **problématique** et de la manière dont le sujet sera abordé par l'auteur.
- **Principes et pratiques** : rappel des fondamentaux, et cas concrets d'application. La grande majorité sont inspirés d'expériences réelles d'entreprises.
- **Perspectives et défis** : un peu de prospective et d'interrogations sur les évolutions à venir impactant le contrôle de gestion sur la thématique. Attention... il ne s'agit pas de « ma » vérité d'auteur, et encore moins de « LA » vérité ! Ce sont des questions, des ouvertures, des invitations au débat pour les années à venir.
- **Synthèse** : l'essentiel du chapitre en quelques lignes.

Sur chaque thème, nous nous efforçons de réconcilier les approches ressources humaines et finance, et de mettre en valeur leur « plus petit commun multiple », de trouver un terrain où les uns et les autres puissent se faire grandir mutuellement.

Ce livre est complété d'une plate-forme Internet de contenu documentaire :

<https://www.performance-management-rh.fr/>

Le lecteur y trouvera de nombreux outils téléchargeables, des cas pratiques chiffrés plus détaillés et développés que dans l'ouvrage, un blog permettant un dialogue avec les lecteurs. Nous vous y attendons pour poursuivre les échanges !

Marie-Hélène Millie-Timbal

# PARTIE 1

## LES FONDAMENTAUX DU PILOTAGE

Ces deux chapitres revisitent les fondamentaux du contrôle de gestion. Quel que soit son champ d'application et son périmètre d'exercice :

- Comment peut-il au mieux jouer son rôle de « pilote de la performance » ?
- Quelle méthodologie et quelle posture pour construire des tableaux de bord et indicateurs clés de performance ?

Après avoir rappelé brièvement les principes fondateurs, nous les transposerons dans le contexte des ressources humaines d'aujourd'hui.



## CHAPITRE 1

# LES MISSIONS DU CONTRÔLE DE GESTION SOCIALE

### **Problématique – Le contrôle de gestion sociale : une définition ?**

---

Le contrôle de gestion sociale est un métier récent, et un métier d'avenir. Dans une étude conduite par l'AGRH<sup>1</sup>, le pilotage de la performance RH apparaît comme une dimension stratégique. 88 % des répondants de l'enquête sont convaincus que le métier de contrôle de gestion sociale est une valeur montante.

Bernard Martory en donne la définition suivante : « *Le contrôle social 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 dans leurs coûts... La gestion des ressources humaines participe ainsi, comme les autres fonctions, à la mobilisation des hommes pour l'amélioration des performances.* »

---

1. Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines, étude menée en partenariat avec l'ANDRH en 2017 : « RH 7.0, Les scénari prospectifs des métiers des ressources humaines ». Entretiens et enquêtes (469 professionnels RH).

Piloter, c'est aider l'organisation à atteindre ses objectifs, c'est aider les managers à prendre les bonnes décisions grâce à un système d'information et d'alerte bien maîtrisé.

Le contrôle de gestion sociale ne se distinguerait donc que par son périmètre. Il convient d'explicitier ce que cela signifie concrètement : par rapport aux missions classiques d'un contrôleur de gestion, quelles sont les spécificités attachées au pilotage des ressources humaines ? Que doit-on attendre précisément du pilotage social et celui-ci diffère-t-il du pilotage des autres fonctions de l'entreprise ?

Et concrètement, la pratique actuelle du métier permet-elle de satisfaire les finalités de ce pilotage social ? Et comment se prépare-t-elle aux attentes de demain ?

## **Principes et pratiques**

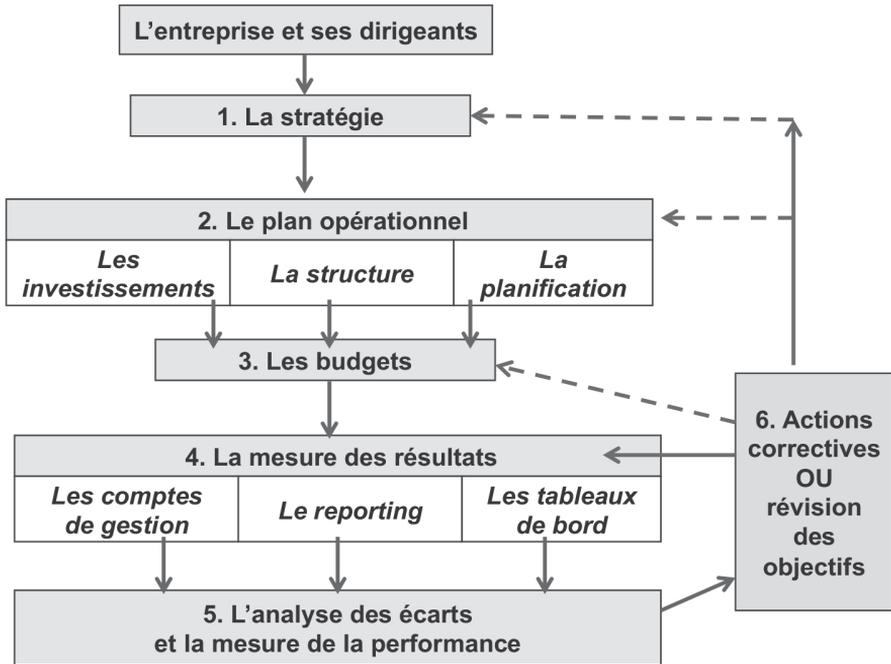
---

### **Une mission théorique classique, se distinguant par son périmètre social**

La mission du contrôle de gestion sociale se distingue en premier lieu par son périmètre, qui recouvre les données sociales et la performance des ressources humaines. Mais son objectif principal est similaire à celui des autres dimensions du contrôle de gestion que nous allons brièvement rappeler.

Le contrôle de gestion ou « management de la performance », s'inscrit ainsi dans un cycle stratégique et opérationnel, traditionnellement représenté par le schéma ci-contre.

**Le contrôle de gestion dans le cycle stratégique et opérationnel**



**À chaque étape, comment se définit la mission du contrôle de gestion en général, et comment se positionne le contrôle de gestion sociale en particulier ?**

***La stratégie***

Le contrôleur de gestion n'est jamais décisionnaire, mais il identifie, analyse et communique les informations qui vont permettre de prendre les décisions stratégiques. Grâce à sa position privilégiée au cœur du système d'information, il participe activement au diagnostic et contribue donc indirectement à la prise de décision stratégique.

**Quel est le rôle du contrôle de gestion sociale ?**

La dimension sociale est intégrée au volet diagnostique. **L'entreprise dispose-t-elle des moyens humains nécessaires pour mener ses projets de développement avec succès ?** Développer une technologie, investir de nouveaux marchés, adapter son business model : les décisions stratégiques

doivent être portées par les équipes de l'entreprise. Il s'agit donc de confronter les besoins en compétences (besoins quantitatifs et besoins qualitatifs), et les ressources. Et il est également essentiel de s'assurer de la dynamique sociale : engagement, cohésion, et motivation des salariés.

**Le diagnostic social stratégique** se construit donc sur deux dimensions :

- La « Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences » (GPEC), récemment rebaptisée *Strategic Workforce Planning*<sup>2</sup>. À ce stade, le contrôle de gestion sociale pourra être amené à établir des simulations sur les évolutions d'effectifs à moyen terme, par métier, filières de compétences...
- Le climat social et la cartographie des risques sociaux<sup>3</sup> qui pourraient remettre en cause les projets de l'entreprise : turnover, difficultés de recrutement, démotivation des salariés...

### ***Le plan opérationnel***

La stratégie définit des **objectifs cibles** : **où veut-on aller** sur le plan commercial, technologique, financier, humain... ? Quels résultats veut-on obtenir ?

Le plan opérationnel répond à la question : **comment atteindre ces objectifs** ? Quels investissements sont à prévoir ? Comment organiser la structure et le travail ? Comment planifier les différentes opérations ?

Le contrôle de gestion est donc sollicité pour le chiffrage des plans d'action, pour l'évaluation des projets d'investissement, et pour l'organisation du système d'information et de pilotage. Sa participation à la conception et la structuration du système d'information de gestion (ERP, outils de Business Intelligence) est une dimension qui s'est fortement développée ces dernières années.

### **Quel est le rôle du contrôle de gestion sociale ?**

Le contrôle de gestion sociale va aider la direction des ressources humaines à piloter les grandes orientations stratégiques sur le plan social. Sa contribution peut s'exercer sur la formalisation quantitative, qualitative et financière des plans d'action à moyen terme :

- Chiffrer les plans d'action liés à l'évolution des compétences : formations, mobilités...
- Participer à l'évolution du SIRH : projets d'investissements et déploiement.

---

2. La GPEC sera abordée dans le chapitre 3.

3. Le climat social sera abordé dans le chapitre 4.

- Participer à l'évolution du système de rémunération : études de rémunération, simulations...
- Faire des études à la demande, afin d'évaluer l'opportunité de différents projets RH : par exemple, améliorer les conditions de travail.

### **Les budgets**

Les budgets sont une déclinaison à court terme de la stratégie et du plan opérationnel. Les budgets constituent ainsi à la fois une prévision des éléments de contexte, **et un engagement** par rapport à un objectif pour les managers. La plupart des entreprises ne se contentent plus d'un budget annuel : le budget est révisé une ou plusieurs fois dans l'année, parfois même des prévisions glissantes sont revues tous les mois. Dans un environnement instable, il est nécessaire d'être réactif !

Les budgets sont au cœur du travail du contrôle de gestion, et mobilisent une grande partie de son temps et de son énergie. Son rôle se situe à plusieurs niveaux :

- **Interface** entre la direction générale et les directions opérationnelles, animation des navettes budgétaires.
- **Chiffrage** des différentes hypothèses et scénarii.
- **Validation et consolidation** des budgets.

**Il s'agit à la fois d'un rôle technique, et d'un rôle d'animation et de communication.**

### **Quel est le rôle du contrôle de gestion sociale ?**

Le contrôle de gestion sociale a en théorie la même mission que son collègue financier ou opérationnel, mais sur son propre périmètre :

- Budgets des frais de fonctionnement du département ressources humaines.
- Suivi des plans d'investissement RH (par exemple : outil SIRH).
- Chiffrage du plan de formation.
- Budget de masse salariale<sup>4</sup>.

Ce dernier thème est le plus technique et le plus long à mettre en œuvre. C'est aussi un sujet qui nécessite une collaboration efficace avec les managers et la finance. Dans la réalité, on constate souvent que la répartition des rôles n'est pas toujours optimisée.

---

4. La masse salariale est abordée dans le chapitre 7.

## ***La mesure des résultats***

La mesure des résultats ne s'applique pas seulement aux données budgétaires et financières. Il s'agit également de mettre en place des indicateurs clés de performance permettant une mesure de l'activité, des moyens engagés, et de la dimension qualitative.

Le contrôle de gestion intervient à la fois dans la mise en place et l'outillage du système de mesure, et dans l'analyse et la communication des données : il a en particulier un rôle d'alerte.

Il ne faut pas se contenter de constater des écarts sur l'activité passée, mais aussi être réactif, anticiper les dérives, et aider les managers dans le pilotage de leur activité. Indépendamment de la procédure budgétaire, la veille permanente sur les indicateurs clés de l'activité doit conduire à être proactif, flexible, et tourné vers l'avenir.

### **Quel est le rôle du contrôle de gestion sociale ?**

Ici encore, la différenciation s'opère sur le périmètre :

- Suivi des coûts RH et de la masse salariale, avec leurs impacts sur les comptes financiers.
- Reporting et tableaux de bord spécifiques aux ressources humaines (effectifs, absentéisme...), comportant des indicateurs volumiques et qualitatifs de la mesure sociale : son rôle est d'alerter en cas de dérive ou de risque social.

## ***L'analyse des écarts et la mesure des performances***

La mesure de la performance s'effectue par rapport à une cible ou un objectif. On va donc analyser les écarts constatés entre les objectifs à atteindre, et les résultats constatés. En dehors de la procédure budgétaire, il est également habituel de suivre des indicateurs clés<sup>5</sup>, pour lesquels une valeur cible a été définie.

L'analyse technique des écarts permet de localiser leur nature et leur localisation précises : quelle est la nature du problème et **où** se situe-t-il dans l'organisation ? Les outils de Business Intelligence permettent aujourd'hui des analyses fines sur toutes les dimensions analytiques.

Mais cette analyse technique et multi-dimensionnelle, rendue possible par les systèmes d'information, ne répond pas à la question du « **pourquoi** » ?

---

5. La méthodologie de construction des tableaux de bord et KPI est abordée au chapitre 2.