

INTRODUCTION GÉNÉRALE

NOTE DE L'AUTRICE



L'impression de la première édition de cet ouvrage a eu lieu début mars 2020, juste au moment où la moitié de l'humanité se confinait en raison de l'épidémie de la Covid 19. Évidemment, parler de performance alors qu'une grande partie de l'activité économique venait de s'arrêter m'a semblé à cet instant complètement anachronique. Ne venions-nous pas de basculer dans un autre monde ? En tant qu'autrice, je me suis demandé s'il ne fallait pas tout réécrire, et même carrément changer de sujet d'intérêt et de métier. Mais comment serait le « monde d'après » ? Les prophéties n'ont pas manqué mais ne nous ont guère éclairés.

Non il ne faut pas tout réécrire. Mais une chose est sûre : cette crise a démontré avec fracas le caractère essentiel du capital humain dans la vie des entreprises, et donc le sujet de cet ouvrage, consacré au système de pilotage des Ressources Humaines. Comme dans toutes les crises, la résistance active et l'adaptation ont succédé à la résistance passive contre l'adversité. En peu de temps, les méthodes de travail et de management ont été bouleversées, remaniant ainsi profondément les problématiques RH.

Plusieurs forces s'exercent aujourd'hui sur les pratiques et politiques de Ressources Humaines. Petite liste non exhaustive :

- Les évolutions des métiers, à l'heure du digital, du Big Data et de l'intelligence artificielle. Ce sujet était dominant avant la pandémie puis a

semblé devenir plus discret. Il est plus que jamais d'actualité avec les IA génératives, et risque d'impacter fortement les métiers du contrôle de gestion.

- Les évolutions sociétales et démographiques, les attentes nouvelles des salariés : la pandémie a transformé les méthodes de travail, les conditions de travail et le rapport au travail.
- La prise de conscience de l'urgence climatique et environnementale.
- La succession et l'enchevêtrement des crises sanitaires, économiques, logistiques et géopolitiques, avec le retour de la guerre sur le territoire européen.
- Le retour de l'inflation avec la pression qu'elle exerce sur les rémunérations.

L'incertitude est devenue la norme et implique donc une gestion des risques renforcée, ainsi qu'une bonne capacité de réactivité et de résilience. Le contrôle de gestion (parfois appelé « Performance Management ») a un rôle clé à jouer dans cette partition. Un rôle d'alerte, mais aussi un rôle de facilitateur du dialogue entre les différents acteurs : managers et représentants de salariés, finance et direction générale.

L'objectif de l'ouvrage n'est pas d'expliquer ce que doit être une politique Ressources Humaines « performante », mais plutôt d'accompagner et d'outiller le pilotage de cette performance.

Ce livre aborde 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 est organisé de la façon suivante :

- Une explicitation de la **problématique** et de la manière dont le sujet est 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. Quels que soient 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 transposons 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'AGRH¹, 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,*

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).

comme les autres fonctions, à la mobilisation des hommes pour l'amélioration des performances. »

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 stra-

téguies 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 « Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels² » (GEPP). 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 sociaux³ 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 :

2. La GPEC ou GEPP sera abordée dans le chapitre 3.

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

- Chiffrer les plans d'action liés à l'évolution des compétences : formations, mobilités...
- Participer à l'évolution du SIRH : projets d'investissements et déploiement.
- 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, souvent 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 salariale⁴.

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

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.

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 clés⁵, pour lesquels une valeur cible a été définie.

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

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** » ?

Au-delà de la production des chiffres, de plus en plus automatisée et diffusée en temps réel, la valeur ajoutée du contrôle de gestion réside dans sa capacité à animer le dialogue de gestion autour des données produites. Il doit donc chercher à identifier les causes des écarts et surtout évaluer leurs impacts et les risques qu'ils présentent pour l'avenir.

Selon la typologie de la cause, les actions à mener ne seront donc pas identiques : on ne réagira pas de la même manière à un écart purement conjoncturel, et à un écart augurant d'une rupture majeure (commerciale, technologique, sociale...).

QUEL EST LE RÔLE DU CONTRÔLE DE GESTION SOCIALE ?

Les méthodologies d'analyse des causes sont identiques quel que soit le positionnement du contrôleur de gestion. Donc en principe, la différence ne s'opère que sur le périmètre : le contrôle de gestion sociale sera sollicité pour analyser les écarts sur la masse salariale et sur les coûts liés à la fonction ressources humaines. Il partage ce rôle avec son homologue financier, dans un dialogue pas toujours aisé. La dimension qualitative sociale est aussi sollicitée : il peut être amené par exemple à expliquer la variation du taux d'absentéisme ou l'allongement de la durée des processus de recrutement.

Cette analyse des causes a des impacts sur l'évaluation de la performance⁶, dans la mesure où les budgets sont construits sur la base de la structure de responsabilité : en général, les managers sont évalués *en partie* sur leur atteinte des objectifs. Il convient de ne pas confondre la performance de l'activité et la performance des personnes. L'évaluation de la performance peut avoir des conséquences sur les parcours et sur la rémunération des salariés, par exemple à travers la mise en place de bonus ou de primes de performance.

6. L'évaluation de la performance sera abordée au chapitre 9.

Les systèmes d'évaluation génèrent de nombreux débats sur leur efficacité et leurs impacts, et ont donné lieu à de nombreux travaux de recherche et d'expérimentation. Il serait ainsi **souhaitable d'analyser si le système de rémunération mis en place améliore ou non la performance. Cela suppose d'avoir bien défini la performance que l'on souhaite obtenir !**

LES ACTIONS CORRECTIVES OU LA RÉVISION DES OBJECTIFS

L'analyse des causes des écarts a permis de déterminer s'ils sont conjoncturels ou structurels, internes ou externes.

Il faut donc répondre à la question : **pouvons-nous conserver l'objectif initial ?**

Selon la réponse à cette question, on modifiera l'objectif, ou bien on mettra en place des actions qui permettront de l'atteindre. Le contrôle de gestion a là un rôle de conseil, il n'est pas décisionnaire.

QUEL EST LE RÔLE DU CONTRÔLE DE GESTION SOCIALE ?

Sur cette étape, le contrôleur de gestion sociale a en théorie la même mission que ses collègues financiers ou opérationnels, mais sur son propre périmètre social. Les différences éventuelles découleront d'éléments plus politiques que fonctionnels, et dépendront du plus ou moins grand pouvoir d'influence du contrôleur de gestion sur la prise de décisions.

Le contrôle de gestion ou le *Performance Management* s'inscrit donc en théorie dans la globalité du cycle stratégique et opérationnel. Le contrôle de gestion sociale suit la même logique, sur son propre périmètre.

Cette vision du métier est celle d'un « monde parfait », rarement déployé dans son intégralité en réalité. La fonction est toujours contingente d'un contexte sectoriel et de la gouvernance en place. L'accélération des contextes de marché, la transformation des modèles économiques et la succession des crises rendent de plus en plus difficiles l'élaboration de stratégies et de plans sur le long terme : la réactivité et l'agilité sont aujourd'hui à prioriser.

DES EXIGENCES COMPARABLES EN TERMES DE COMPÉTENCES

Quel que soit son domaine d'exercice, le métier de contrôleur de gestion nécessite de mettre en œuvre des compétences, des savoir-faire et des savoir-être comparables :

- **La rigueur, pour une meilleure fiabilité des informations**

Le contrôleur de gestion est au cœur du système d'information, qu'il contribue à faire évoluer. Il s'implique en général dans les projets SI, et doit donc disposer d'une bonne aisance dans la connaissance des outils, leur utilisation, et dans l'architecture des données de gestion.

Une bonne partie de son rôle consiste à donner du sens aux chiffres : il doit donc être vigilant sur la qualité et la cohérence des données, en entrée comme en sortie des Systèmes d'Information. La rigueur s'impose dans la production, les analyses et l'interprétation des états de gestion ou des tableaux de bord, et ceci en intégrant des contraintes de délais souvent fortes, avec des échéances récurrentes se superposant aux travaux ponctuels ou aux projets (reportings, budgets...).

- **La curiosité, pour une meilleure réactivité et une meilleure pertinence**

L'esprit critique est une qualité nécessaire. Elle suppose une capacité à douter et à remettre en question les données, elle suppose aussi le désir de chercher et de comprendre la réalité qui se cache derrière les chiffres. Cela concerne bien évidemment la fiabilité des données (le chiffre est-il juste ?), mais aussi sa pertinence. Car la donnée qu'on montre et qu'on expose peut introduire des biais, orienter la décision, en fonction du choix de présentation et de communication que l'on fera. Dans une argumentation économique, il faut toujours interroger le choix de l'indicateur...

Au-delà, les chiffres produits n'ont de sens que par rapport à un contexte d'entreprise. Il est donc indispensable de bien connaître et comprendre le modèle économique de l'entreprise. Et pour le contrôle de gestion sociale, la connaissance des métiers et des compétences clés s'impose.

Cette connaissance-là suppose de s'impliquer activement et concrètement dans le dialogue de gestion.

- **Le sens du dialogue, pour gagner la confiance**

Aider les managers et les directions opérationnelles à atteindre leurs objectifs nécessite d'avoir posé les bases d'un dialogue constructif. Le contrôleur

de gestion ne doit pas attendre la constatation des problèmes et des écarts budgétaires pour aller voir les responsables sur le terrain, comprendre leur mode de fonctionnement et leurs préoccupations !

C'est un travail de fond qui se construit dans la durée : il faut pratiquer l'écoute active, poser des questions, reformuler, montrer sa volonté de coopération sur les problèmes rencontrés. C'est à cette condition qu'on gagnera la confiance et qu'on pourra progresser.

- La pédagogie et le sens de la communication, pour faire passer les messages

Devant la profusion de chiffres, de reportings et d'indicateurs fournis par le système d'information, il faut développer des qualités pédagogiques : quel est le message que nous voulons faire passer, et comment le mettre en forme ? Comment s'adapter à l'interlocuteur et comment le convaincre ? On ne va pas communiquer de la même manière avec une direction générale, un manager, ou les syndicats. Ces derniers acteurs concernent particulièrement le contrôle de gestion sociale en tant que destinataires privilégiés des données sociales.

Le « savoir-être » présente donc les mêmes exigences, quel que soit le champ d'application du contrôle de gestion. Quelles sont donc les spécificités liées au domaine social ?

MAIS DES CONTRAINTES ET DIFFICULTÉS SPÉCIFIQUES AU DOMAINE RH

- Le poids du légal, parfois au détriment du pilotage

La mesure de la performance ne peut s'affranchir complètement du domaine légal. Le contrôle de gestion doit ainsi intégrer des considérations fiscales dans le système de mesure et dans le modèle de gestion, à partir du moment où ceux-ci vont impacter les comptes financiers : valorisation des stocks ou prix de cession interne par exemple.

Mais en matière sociale, le poids du juridique est très important et traverse tous les champs d'exercice du métier. En France, le Code du travail régit (liste non exhaustive) :

- Les relations de travail (contrats de travail, embauches, suspensions ou ruptures de contrats).
- La durée de travail et les congés.
- La rémunération.
- La formation.

- Les conditions de travail (santé et sécurité, prévention des risques).
- Les relations sociales.

L'environnement institutionnel est complexe, et de très nombreuses obligations déclaratives pèsent sur les entreprises. On peut citer le bilan social, aujourd'hui formalisé à travers la BDESE (Base de Données Économiques Sociales et Environnementales). En définitive chaque thème et processus RH fait l'objet d'obligations déclaratives ou d'obligations de communication. Il est donc indispensable de mettre en place un SIRH fiable et performant qui permette d'automatiser au maximum la production des données légales, de façon à laisser plus de temps et de moyens pour le pilotage décisionnel. À défaut, le contrôle de gestion sociale risque d'être enfermé dans la production des données légales, et le pilotage sera alors réduit à une énumération des écarts passés, sans vision et sans prospective.

- La prise en compte de l'individu en tant que personne

Les règles de droit (social, comptable, fiscal...) s'appliquent à tous et à toutes les entreprises. Ces dernières formalisent des process, des méthodes, des organisations de travail, négocient des accords collectifs, rédigent des chartes, construisent des systèmes de rémunération, améliorent les conditions de travail... Ces éléments doivent contribuer à améliorer la performance du « travailler ensemble » et *in fine*, la performance de l'entreprise.

Mais en matière de ressources humaines, l'unité de mesure élémentaire se situe à l'échelle de l'individu, de la personne. Cela génère deux types de difficultés :

- Le fait de traiter des informations au niveau individuel des personnes a des implications juridiques, notamment sur le plan de la protection des données personnelles. L'arsenal juridique peut varier selon les pays (RGDP en Europe), et découle souvent de facteurs culturels et historiques.
- La standardisation de la politique sociale a des limites, car elle s'applique à une population constituée d'êtres humains différenciés, ayant chacun une histoire propre. Il est bien sûr indispensable d'appliquer des règles communes, en particulier pour des raisons d'équité, mais il n'est pas possible de garantir qu'une même mesure aura les mêmes effets sur tous, notamment en termes de motivation et d'engagement. Les « ressources humaines » n'appartiennent pas à l'entreprise : ce n'est pas un actif que l'on peut contrôler comme les biens matériels inscrits au bilan : les salariés sont des personnes libres qui peuvent à tout moment décider de partir de l'entreprise, et qui peuvent également se trouver en conflit avec elle.