



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, mais à présent bien installé dans la vie des entreprises. Dans une précédente étude conduite par l'AGR¹, 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. La suite leur a donné raison.

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 appeler.

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.

Il s'agit d'un schéma théorique représentant le contrôle de gestion dans un monde « idéal ». La réalité opérationnelle est bien évidemment multiforme, variable selon les entreprises.

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 des Emplois et des Parcours Professionnels » (GEPP), précédemment baptisée « Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences » (GPEC). 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 sociaux² 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...

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