

SOMMAIRE

| | |
|---|-----------|
| Remerciements | 5 |
| Préambule | 13 |
| Introduction générale – Note de l’auteur | 15 |
| PARTIE 1 - LES FONDAMENTAUX DU PILOTAGE | 17 |
| CHAPITRE 1 - LES MISSIONS DU CONTRÔLE DE GESTION SOCIALE | 19 |
| Problématique - Le contrôle de gestion sociale : une définition ? | 19 |
| Principes et pratiques | 20 |
| Une mission théorique classique, se distinguant par son périmètre social | 20 |
| Des exigences comparables en termes de compétences..... | 26 |
| Mais des contraintes et difficultés spécifiques au domaine RH | 28 |
| La mise en place d’un système de pilotage RH doit être contextualisée : quelles attentes des parties prenantes ? | 30 |
| Le contrôle de gestion sociale et le répertoire des métiers : quel pilotage ?..... | 32 |
| Les métiers périphériques au contrôle de gestion sociale..... | 34 |
| Le pilotage social : des acteurs multiples en fonction de la structure .. | 38 |
| Perspectives et défis | 40 |
| Des défis colossaux pour la société dans son ensemble, et pour les ressources humaines | 40 |
| L’exercice du métier « contrôle de gestion » : un basculement prévisible ? | 42 |

| | |
|---|-----|
| CHAPITRE 2 - CONSTRUIRE LES TABLEAUX DE BORD DE PILOTAGE | 47 |
| Problématique - Quelle méthodologie pour construire un système de pilotage ?..... | 47 |
| Principes et pratiques..... | 48 |
| Que doit-on attendre des tableaux de bord de pilotage ?..... | 48 |
| Méthodologie générale de construction des TB de pilotage : quels indicateurs choisir ?..... | 50 |
| Adapter le SI : rigueur, qualité, et communication..... | 56 |
| Animer le dialogue de gestion et auditer le système de pilotage..... | 61 |
| L'adaptation aux ressources humaines..... | 64 |
| Perspectives et défis..... | 68 |
| L'accroissement du volume d'informations disponibles rend plus que jamais nécessaire la réflexion sur le choix des indicateurs clés ... | 68 |
| Un dialogue de gestion renouvelé ? Un défi pour les contrôleurs de gestion ! | 70 |
| PARTIE 2 - LA MESURE SOCIALE DU CAPITAL HUMAIN | 73 |
| CHAPITRE 3 - CARTOGRAPHIE DES EFFECTIFS ET DES COMPÉTENCES | 75 |
| Problématique - Le quantitatif et le qualitatif | 75 |
| Principes et pratiques..... | 76 |
| Mesurer les effectifs : une question de méthode..... | 76 |
| Piloter les emplois et les compétences, dans un monde parfait : la GPEC..... | 89 |
| Quelles difficultés concrètes dans la mise en œuvre de la démarche ?... | 95 |
| Perspectives et défis..... | 97 |
| Une transversalité à développer ?..... | 97 |
| Un domaine de plus en plus outillé : quelles opportunités et quelles limites ?..... | 98 |
| Obsolescence des compétences et progression professionnelle : le salut par les soft skills ? | 100 |
| Les mutations de la formation..... | 102 |
| La nécessité de prendre en compte l'entreprise élargie..... | 103 |
| Au final, un contrat social à réinventer ?..... | 104 |

| | |
|--|---------|
| CHAPITRE 4 - LE CLIMAT SOCIAL ET LES RISQUES SOCIAUX | 107 |
| Problématique - Sortir de l'approche par les risques ?..... | 107 |
| Principes et pratiques | 108 |
| L'absentéisme | 109 |
| La sécurité et la santé au travail..... | 122 |
| La prévention des Risques Psychosociaux (RPS) et la Qualité de Vie au Travail (QVT) | 126 |
| Point méthode : construire un baromètre social..... | 129 |
| Le dialogue social : quel positionnement pour le contrôle de gestion sociale ? | 130 |
| Étude de cas : un établissement hospitalier, du constat à l'action..... | 131 |
| Perspectives et défis | 134 |
| Nouveaux métiers, nouveaux outils, nouveaux risques ?..... | 135 |
| Toujours plus de mesures... jusqu'où ? | 137 |
| L'entreprise et le bonheur : la QVT rend-elle heureux ?..... | 139 |
| CHAPITRE 5 - LA RSE ET LE REPORTING | 143 |
| Problématique - Mesurer les enjeux et « rendre compte »..... | 143 |
| Principes et pratiques | 144 |
| La RSE, de quoi parle-t-on ? | 144 |
| Le cadre réglementaire en France..... | 152 |
| Les enjeux stratégiques : risques et opportunités | 154 |
| La déclaration de performance extra-financière (DPEF) et le contrôle de gestion | 161 |
| Un exemple d'organisation de la production de la DPEF dans un grand groupe | 164 |
| Bilan de la première mise en œuvre et recommandations pratiques ... | 165 |
| Perspectives et défis | 167 |
| Comment imprégner l'organisation ? | 168 |
| La jeune génération fera-t-elle bouger les choses ? | 169 |
| CHAPITRE 6 - LE PILOTAGE SOCIAL INTERNATIONAL | 173 |
| Problématique - Pilotage global ou local ? | 173 |
| Principes et pratiques | 174 |
| Gouvernance globale ? Gouvernance locale ? | 174 |
| L'intégration du facteur culturel..... | 179 |

| | |
|---|------------|
| Focus sur les mobilités..... | 183 |
| La fiabilisation du reporting social international | 185 |
| Le SIRH comme facteur de cohésion ? | 188 |
| Perspectives et défis | 190 |
| La question des talents : des équipes mondialisées ? | 190 |
| Vers une uniformisation des modes de management ?..... | 190 |
| PARTIE 3 - LA MESURE ÉCONOMIQUE DU CAPITAL HUMAIN | 193 |
| CHAPITRE 7 - LE PILOTAGE DE LA MASSE SALARIALE | 195 |
| Problématique - Un équilibre complexe, un dialogue à renouveler | 195 |
| Principes et pratiques | 197 |
| Le pilotage de la rémunération : fiabiliser les données pour faciliter les décisions d'expertise | 197 |
| La définition de la masse salariale : que veut-on piloter ?..... | 204 |
| Le juste niveau de pilotage de la masse salariale | 209 |
| L'approche contrôle de gestion : analyse globale volume/prix/mix | 215 |
| L'approche ressources humaines : analytique par effets..... | 219 |
| Méthodologie et process budgétaire | 230 |
| Un témoignage : se préparer à outiller le pilotage de la masse salariale dans un groupe international de transport | 237 |
| Perspectives et défis | 239 |
| Dès aujourd'hui : rétablir le dialogue | 239 |
| Bientôt sur vos écrans : préparer l'industrialisation..... | 239 |
| Anticiper demain : intégrer une vision transversale et prospective du capital humain | 241 |
| CHAPITRE 8 - COÛTS, INVESTISSEMENTS ET CRÉATION DE VALEUR | 245 |
| Problématique - Le paradoxe des RH | 245 |
| Principes et pratiques | 246 |
| L'analyse des coûts : rappels terminologiques et objectifs | 247 |
| Répartir les charges indirectes et de structure : l'exemple de la méthode Activity Based Costing (ABC) | 252 |
| Évaluer les coûts « cachés » | 256 |
| Analyser le retour sur investissement d'un projet RH..... | 262 |
| Une application à l'évaluation de la formation..... | 266 |

| | |
|---|------------|
| Un exemple de formalisation du ROI : méthodologie de l'OPPBTB... | 269 |
| Justifier les dépenses de fonctionnement du service RH | 272 |
| Perspectives et défis | 272 |
| De la technique et du dialogue | 272 |
| CHAPITRE 9 - EN CONCLUSION : ET LA PERFORMANCE ? | 275 |
| Problématique - Un concept galvaudé à clarifier..... | 275 |
| La performance : une vaste notion parfois floue | 275 |
| Un parti pris : la performance RH en trois actes | 276 |
| Principes et pratiques | 278 |
| La performance individuelle : une remise en question ? | 278 |
| La performance collective : comment les salariés contribuent-ils collectivement à la création de valeur ?..... | 281 |
| La performance de la fonction ressources humaines | 287 |
| Perspectives et défis... conclusion générale..... | 292 |
| Le métier de contrôleur de gestion : | |
| le travail et les compétences en mutation | 292 |
| Le périmètre du pilotage social, toujours plus large | 292 |
| Une vision partagée de la performance ? | 293 |
| Bibliographie..... | 295 |
| À propos de l'auteur | 299 |