

SOMMAIRE



Remerciements	5
Introduction générale - Note de l'auteurice	13
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	27
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 ?	31
Le contrôle de gestion sociale et le répertoire des métiers : quel pilotage ?	33
Les métiers périphériques au contrôle de gestion sociale	35
Le pilotage social : des acteurs multiples en fonction de la structure	40
Perspectives et défis	41
Des défis colossaux pour la société dans son ensemble, et pour les Ressources Humaines	41
L'exercice du métier « contrôle de gestion » : un basculement prévisible ?	44

CHAPITRE 2 - CONSTRUIRE LES TABLEAUX DE BORD DE PILOTAGE	51
Problématique - Quelle méthodologie pour construire un système de pilotage ?	51
Principes et pratiques	52
Que doit-on attendre des tableaux de bord de pilotage ?	52
Méthodologie générale de construction des TB de pilotage : quels indicateurs choisir ?	54
Adapter le SI : rigueur, qualité, et communication	61
Animer le dialogue de gestion et auditer le système de pilotage	65
L'adaptation aux ressources humaines	68
Perspectives et défis	73
L'accroissement du volume d'informations disponibles rend plus que jamais nécessaire la réflexion sur le choix des indicateurs clés	73
Un dialogue de gestion renouvelé ? Un défi pour les contrôleurs de gestion !	75
 PARTIE 2 - LA MESURE SOCIALE DU CAPITAL HUMAIN	79
 CHAPITRE 3 - CARTOGRAPHIE DES EFFECTIFS ET DES COMPÉTENCES	83
Problématique - Le quantitatif et le qualitatif	83
Principes et pratiques	84
Mesurer les effectifs : une question de méthode	84
Piloter les emplois et les compétences, dans un monde parfait : la GPEC/GEPP	98
Quelles difficultés concrètes dans la mise en œuvre de la démarche ?	105
Perspectives et défis	107
Une transversalité à développer ?	107
Un domaine de plus en plus outillé : quelles opportunités et quelles limites ?	109
Obsolescence des compétences et progression professionnelle : le salut par les soft skills ?	111
Les mutations de la formation	113
La nécessité de prendre en compte l'entreprise élargie	114
Au final, un contrat social à réinventer ?	116

CHAPITRE 4 - QUALITÉ DE VIE ET CONDITIONS DE TRAVAIL, CLIMAT SOCIAL ET RISQUES SOCIAUX	119
Problématique - Sortir de l'approche par les risques ?	119
Principes et pratiques	121
L'absentéisme	122
La sécurité et la santé au travail	135
La prévention des Risques Psychosociaux (RPS) et la Qualité de Vie et Conditions de Travail (QVCT)	139
Point méthode : construire un baromètre social	142
Le dialogue social : quel positionnement pour le contrôle de gestion sociale ?	144
Étude de cas : un établissement hospitalier, du constat à l'action	145
Perspective et défis	148
Nouveaux métiers, nouveaux outils, nouveaux risques ?	149
Toujours plus de mesures... jusqu'où ?	153
L'entreprise et le bonheur : la QVT rend-elle heureux ?	156
CHAPITRE 5 - LA RSE, LE DÉVELOPPEMENT DURABLE ET LE REPORTING	161
Problématique - Mesurer les enjeux et « rendre compte »	161
Principes et pratiques	162
La RSE et le Développement Durable, de quoi parle-t-on ?	162
Le cadre réglementaire en France	172
Les enjeux stratégiques : risques et opportunités	175
En général : pourquoi adopter une « posture » RSE active ?	175
L'analyse de matérialité	181
La déclaration de performance extra-financière (DPEF) et le contrôle de gestion	183
À partir de 2024 : la CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive)	184
Un exemple d'organisation de la production de la DPEF dans un grand groupe	187
Bilan de la première mise en œuvre et recommandations pratiques ...	188
Perspectives et défis	190
Comment imprégner l'organisation ?	191

CHAPITRE 6 - LE PILOTAGE SOCIAL INTERNATIONAL	197
Problématique - Pilotage global ou local ?	197
Principes et pratiques	198
Gouvernance globale ? Gouvernance locale ?	198
L'intégration du facteur culturel	204
Focus sur les mobilités	208
La fiabilisation du reporting social international	210
Le SIRH comme facteur de cohésion ?	214
Perspectives et défis	215
La question des talents : des équipes mondialisées ?	215
Vers une uniformisation des modes de management ?	216
 PARTIE 3 - LA MESURE ÉCONOMIQUE	
DU CAPITAL HUMAIN	219
 CHAPITRE 7 - LE PILOTAGE DE LA MASSE SALARIALE	221
Problématique - Un équilibre complexe, un dialogue à renouveler	221
Principes et pratiques	223
Le pilotage de la rémunération : fiabiliser les données pour faciliter les décisions d'expertise	223
La définition de la masse salariale : que veut-on piloter ?	232
Le juste niveau de pilotage de la masse salariale	237
L'approche contrôle de gestion : analyse globale volume/prix/mix	244
L'approche ressources humaines : analytique par effets	248
Méthodologie et process budgétaire	259
Un témoignage : se préparer à outiller le pilotage de la masse salariale dans un groupe international de transport	267
Perspectives et défis	269
Dès aujourd'hui : rétablir le dialogue	269
Bientôt sur vos écrans : préparer l'industrialisation	270
Anticiper demain : intégrer une vision transversale et prospective du capital humain	271

CHAPITRE 8 - COÛTS, INVESTISSEMENTS ET CRÉATION DE VALEUR	275
Problématique - Le paradoxe des RH	275
Principes et pratiques	276
L'analyse des coûts : rappels terminologiques et objectifs	277
Répartir les charges indirectes et de structure : l'exemple de la méthode Activity Based Costing (ABC)	282
Évaluer les coûts « cachés »	287
Analyser le retour sur investissement d'un projet RH	293
Une application à l'évaluation de la formation	297
Un exemple de formalisation du ROI : méthodologie de l'OPPBTP.....	300
Justifier les dépenses de fonctionnement du service RH	303
Perspectives et défis.....	303
De la technique et du dialogue	304
Co-construire les mesures d'impact	305
CHAPITRE 9 - EN CONCLUSION : ET LA PERFORMANCE ?	307
Problématique - Un concept galvaudé à clarifier.....	307
La performance : une vaste notion parfois floue.....	307
Un parti pris : la performance RH en trois actes.....	308
Principes et pratiques	310
La performance individuelle : une remise en question ?.....	310
La performance collective : comment les salariés contribuent-ils collectivement à la création de valeur ?	313
La performance de la fonction ressources humaines.....	320
Perspectives et défis... conclusion générale	324
Le métier de contrôleur de gestion : le travail et les compétences en mutation	324
Le périmètre du pilotage social, toujours plus large	325
Une vision partagée de la performance ?	326
Bibliographie.....	327
À propos de l'autrice.....	331