

# SOMMAIRE

Remerciements .....	5
Introduction générale - Note de l'autrice.....	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 ?.....	34
Les métiers périphériques au contrôle de gestion sociale .....	36
Le pilotage social : des acteurs multiples en fonction de la structure ....	40
Perspectives et défis .....	42
Des défis colossaux pour la société dans son ensemble, et pour les Ressources Humaines .....	42
L'exercice du métier « contrôle de gestion » : un basculement prévisible ?.....	45

### **CHAPITRE 2 - CONSTRUIRE LES TABLEAUX DE BORD DE PILOTAGE..... 53**

Problématique - Quelle méthodologie pour construire un système de pilotage ?.....	53
Principes et pratiques .....	54
Que doit-on attendre des tableaux de bord de pilotage ? .....	54
Méthodologie générale de construction des TB de pilotage : quels indicateurs choisir ?.....	56
Adapter le SI : rigueur, qualité, et communication.....	63

Animer le dialogue de gestion et auditer le système de pilotage .....	68
L'adaptation aux ressources humaines .....	71
Perspectives et défis .....	76
L'accroissement du volume d'informations disponibles rend plus que jamais nécessaire la réflexion sur le choix des indicateurs clés .....	76
Un dialogue de gestion renouvelé ? Un défi pour les contrôleurs de gestion ! .....	78

## **PARTIE 2 - LA MESURE SOCIALE DU CAPITAL HUMAIN .... 81**

### **CHAPITRE 3 - CARTOGRAPHIE DES EFFECTIFS ET DES COMPÉTENCES..... 85**

Problématique - Le quantitatif et le qualitatif .....	85
Principes et pratiques .....	86
Mesurer les effectifs : une question de méthode .....	86
Piloter les emplois et les compétences, dans un monde parfait : la GPEC/GEPP .....	100
Quelles difficultés concrètes dans la mise en œuvre de la démarche ? ...	105
Perspectives et défis .....	108
Un domaine de plus en plus outillé : quelles opportunités et quelles limites ? .....	109
Face au tsunami de l'intelligence artificielle : quelles compétences et quels emplois ? .....	111
La nécessité de prendre en compte l'entreprise élargie .....	116
Intégrer la démographie et la question de l'âge .....	118
Au final, un contrat social à réinventer ? .....	119

### **CHAPITRE 4 - QUALITÉ DE VIE ET CONDITIONS DE TRAVAIL, CLIMAT SOCIAL ET RISQUES SOCIAUX ..... 123**

Problématique - Sortir de l'approche par les risques ? .....	123
Principes et pratiques .....	125
L'absentéisme .....	126
La sécurité et la santé au travail .....	139
La prévention des Risques Psychosociaux (RPS) et la Qualité de Vie et Conditions de Travail (QVCT) .....	143
Point méthode : construire un baromètre social .....	146

Le dialogue social : quel positionnement pour le contrôle de gestion sociale ? .....	148
Perspective et défis .....	153
Nouveaux métiers, nouveaux outils, nouveaux risques ? .....	153
Toujours plus de mesures... jusqu'où ? .....	159
L'entreprise et le bonheur : la QVT rend-elle heureux ? .....	162
<b>CHAPITRE 5 – LA RSE, LE DÉVELOPPEMENT DURABLE ET LE REPORTING .....</b>	<b>165</b>
Problématique - Mesurer les enjeux et « rendre compte » .....	165
Principes et pratiques .....	166
La RSE et le Développement Durable, de quoi parle-t-on ? .....	166
Le cadre réglementaire en France .....	176
Les enjeux stratégiques : risques et opportunités .....	179
En général : pourquoi adopter une « posture » RSE active ? .....	179
L'analyse de matérialité .....	185
Depuis 2024 : la CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) ...	187
Un exemple d'organisation de la production de la DPEF dans un grand groupe .....	191
Perspectives et défis .....	193
Un recul vraiment ? .....	193
<b>CHAPITRE 6 – LE PILOTAGE SOCIAL INTERNATIONAL .....</b>	<b>201</b>
Problématique - Pilotage global ou local ? .....	201
Principes et pratiques .....	203
Gouvernance globale ? Gouvernance locale ? .....	203
L'intégration du facteur culturel .....	208
Focus sur les mobilités .....	212
La fiabilisation du reporting social international .....	214
Le SIRH comme facteur de cohésion ? .....	218
Perspectives et défis .....	219
La question des talents : des équipes mondialisées ? .....	219
Vers une uniformisation des modes de management ? .....	220

## **PARTIE 3 – LA MESURE ÉCONOMIQUE DU CAPITAL HUMAIN ..... 223**

### **CHAPITRE 7 – LE PILOTAGE DE LA MASSE SALARIALE ..... 225**

Problématique - Un équilibre complexe, un dialogue à renouveler .....	225
Principes et pratiques .....	227
Le pilotage de la rémunération : fiabiliser les données pour faciliter les décisions d'expertise.....	227
La définition de la masse salariale : que veut-on piloter ? .....	239
Le juste niveau de pilotage de la masse salariale.....	244
L'approche contrôle de gestion : analyse globale volume/prix/mix .....	251
L'approche ressources humaines : analytique par effets .....	255
Méthodologie et process budgétaire .....	266
Un témoignage : se préparer à outiller le pilotage de la masse salariale dans un groupe international de transport.....	274
Perspectives et défis .....	276
Dès aujourd'hui : rétablir le dialogue.....	276
Bientôt sur vos écrans : préparer l'industrialisation.....	277
Anticiper demain : intégrer une vision transversale et prospective du capital humain.....	278

### **CHAPITRE 8 – COÛTS, INVESTISSEMENTS ET CRÉATION DE VALEUR ..... 283**

Problématique - Le paradoxe des RH .....	283
Principes et pratiques .....	284
L'analyse des coûts : rappels terminologiques et objectifs .....	285
Répartir les charges indirectes et de structure : l'exemple de la méthode Activity Based Costing (ABC).....	290
Évaluer les coûts « cachés » .....	295
Analyser le retour sur investissement d'un projet RH .....	301
Une application à l'évaluation de la formation.....	305
Un exemple de formalisation du ROI : méthodologie de l'OPPBTP ....	308
Justifier les dépenses de fonctionnement du service RH .....	311
Perspectives et défis .....	311
De la technique et du dialogue.....	312
Co-construire les mesures d'impact.....	313

<b>CHAPITRE 9 – EN CONCLUSION : ET LA PERFORMANCE ?.....</b>	<b>315</b>
Problématique - Un concept galvaudé à clarifier.....	315
La performance : une vaste notion parfois floue.....	315
Un parti pris : la performance RH en trois actes.....	316
Principes et pratiques.....	318
La performance individuelle : une remise en question ?.....	318
La performance collective : comment les salariés contribuent-ils collectivement à la création de valeur ?.....	321
La performance de la fonction ressources humaines.....	328
Conclusion générale : perspectives et défis de la performance RH.....	333
Bibliographie.....	337
À propos de l’auteur.....	341