



# CONTRÔLE DE GESTION SOCIALE

**Cours animé par: Pr. ALAOUI MEDARHRI Oum Kaltoum**

# Introduction

Il est utile de souligner que la fonction du contrôle de gestion sociale est une récente apparition de l'évolution de la gestion des ressources humaines. Il s'agit de passer du contrôle de gestion des objets, produits ou machines, au contrôle de gestion des activités et des hommes qui les animent.

Cet ensemble vise à aider au pilotage social de l'organisation ayant pour objectif de contribuer à la gestion des ressources humaines dans leurs performances, leurs organisations et leurs coûts. Bâtir des outils du contrôle de gestion sociale conduit à la mise en œuvre d'une démarche rigoureuse qui vise à clarifier, simplifier et fiabiliser les données sociales.

# I. Contrôle de gestion sociale: Objectifs et démarches

## A. Définitions

« Le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité et efficience dans l'accomplissement des buts organisationnels » .

**Anthony et Dearden (1976)**

*« Le contrôle de gestion sociale est le pilotage socio-économique d'une entreprise, c'est-à-dire le pilotage social qui intéresse les ressources humaines, et le pilotage économique, qui intéresse les contrôleurs et les financiers » .*

**Bernard Martory ( 2009)**

# Le contrôle de gestion sociale comprend deux dimensions essentielles :

## ➤ **Le reporting social :**

- ☞ Rendre compte à la hiérarchie des données sociales dans les centres de responsabilité (reporting interne).
- ☞ Rendre compte aux parties prenantes de l'entreprise des données sociales de l'entreprise (reporting externe).

## ➤ **Le pilotage social :**

Permettre aux cadres RH et aux managers de suivre les données opérationnelles et stratégiques de GRH qu'ils ont sous leur responsabilité.

## B. Objectifs du contrôle de gestion sociale

Le contrôle de gestion sociale consiste à :

- ☞ Anticiper des évolutions du climat social;
- ☞ A concevoir, mettre en place, animer un système d'information;
- ☞ A conduire les analyses économiques ou socio-économiques qu'impose un pilotage rationnel ;
- ☞ A traduire en objectifs, en décisions les propositions issues des analyses sociales ou socio économiques.

A partir d'une approche quantitative des indicateurs sociaux, le contrôle de gestion sociale permet de vérifier la bonne adéquation de la fonction RH par rapport aux objectifs qu'elle s'est fixés, et de mettre en évidence la bonne participation de cette fonction aux objectifs de l'entreprise elle-même.

## C. Démarches du contrôle de gestion sociale

### a- Contrôle de gestion sociale stratégique:

C'est celui qui permet à la direction d'appréhender la nature des hypothèses conditionnant de manière déterminante pour le long terme, les activités et les structures de l'entreprise jugées les plus aptes à lui permettre de réaliser ses finalités.

Dans le cas du contrôle social, il est celui des options à long terme prises par les DG et DRH, concernant les structures de rémunération, l'évolution des compétences, l'accroissement des coûts sociaux, mais il est aussi celui du choix des processus de contrôle, c'est-à-dire de la structure et du fonctionnement du système.

## b- Contrôle de gestion sociale opérationnel:

Le contrôle opérationnel vise à assurer le respect des règles dans l'exécution quotidienne des activités. Il permet également de suivre les flux des compétences afin que les différents postes de travail soient tenus dans les meilleures conditions.

C'est le système qui incite chaque responsable à gérer les facteurs clés du succès dans le sens requis par la stratégie et qui lui permet de comparer le déroulement de son action aux objectifs du plan à court terme et d'identifier la cause des divergences éventuelles afin d'en déduire la nature des mesures à mettre en œuvre.

## II. Les instruments du contrôle de gestion des ressources humaines

### A. Le recueil et la gestion des données sociales

Disposer d'une information pertinente constitue, d'une manière générale, en gestion le préalable nécessaire à toute prise de décision : l'information « sociale », plus précisément représente même le fondement de toute action et politique RH adaptée au contexte de l'entreprise.

Le responsable RH dispose de multiples documents : bilan social, tableaux de bords sociaux, rapport d'audit social, enquête d'opinion. A la différence des autres outils comme l'audit ou encore les enquêtes menées en interne sur des questions ponctuelles de GRH, le bilan social et le tableau de bord sont permanents et peuvent être utilisés de façon régulière par l'entreprise.

## a- Le bilan social:

Le bilan social, outil contributif au dialogue social interne, est un état des lieux de la situation du personnel. Il apporte une vue d'ensemble des caractéristiques du personnel et de leur condition de travail. Il permet ensuite de repérer les problèmes et dysfonctionnements pour y remédier d'anticiper une politique de gestion des RH.

Le bilan social est à la fois:

- ✓ Un outil d'information;
- ✓ Une base de concertation;
- ✓ Une aide à la planification.

## • Le bilan social :

Indicateurs du bilan social	Indicateur de management du capital humain
Nombre d'entrées et sorties de l'entreprise	Nombre d'entrées avant 5 ans d'ancienneté Nombre de départs non souhaités et non maîtrisés
Nombre de recrutements	nombre de postes ayant fait l'objet d'une mobilité interne
Budget formation	% des investissements de formation consacrés aux salariés
% de personnel ayant une rémunération variable	Taux de rémunération variable
Turnover	% des départs volontaires potentiels étudié selon les critères prédictifs mis en évidence
Nombre de promotions	Nombre de propositions de promotion faite aux salariés après trois ans dans l'entreprise
Taux d'absence	Manque à gagner lié aux absences et nombre de jours moyens d'absence par CSP (catégorie socio-professionnelle)

Source : Michel FOURMY, *ressources Humaines : Stratégie et création de valeur*. Edition Maxima, 2011, p291

## b- Les tableaux de bord sociaux:

Un tableau de bord permet de visualiser, un coup d'œil, une série de données stratégiques. Il permet de mesurer l'impact des actions entreprises et de dégager les évolutions prévisibles. Un tableau de bord est un outil de pilotage et d'aide à la décision à destination des responsables, mettant en évidence des écarts entre une situation prévue et une situation prévue et une situation réelle.

On constate deux grandes familles de tableau de bord :

- ✓ Les tableaux de bord à fréquence mensuelle
- ✓ Les tableaux de bord à fréquence annuelle

Un tableau de bord fournit des informations essentielles, significatives et rapides en fonction des points clés de décision des responsables. Les données qu'il contient permettent de prendre rapidement et efficacement des décisions, de mettre en place de nouvelles actions ou de corriger des actions déjà entreprises.

## LES PRINCIPAUX TABLEAUX DE BORD SOCIAUX

Il y a autant de TDB que de missions de la GRH

- Tableau de bord effectifs;
- Tableau de bord Masse Salariale;
- Tableau de bord formation;
- Tableau de bord appréciation;
- Tableau de bord accidents de travail;
- Tableau de bord absentéisme...

# Synthèse

## Les principaux thèmes des tableaux de bord sociaux

Démographiques	<ul style="list-style-type: none"><li>• Effectif final/effectif initial + entrées + sorties</li><li>• Ratios relatifs aux catégories professionnelles, âge, sexe, ancienneté</li><li>• ...</li></ul>
Légaux	<ul style="list-style-type: none"><li>• Heures de délégation/heures de production</li><li>• Nombre de CDD, CDI, stages, alternances...</li><li>• Pourcentage de la masse salariale consacrée à la formation, VAE</li><li>• Accidents du travail/effectif</li><li>• ...</li></ul>
Économiques	<ul style="list-style-type: none"><li>• Charges sociales/effectif</li><li>• Évolution de la masse salariale</li><li>• Coût de la formation/effectif</li><li>• Frais de personnel</li><li>• ...</li></ul>
Représentatifs du climat social	<ul style="list-style-type: none"><li>• Heures d'absentéisme/total heures payées</li><li>• Turnover</li><li>• Heures de grève/total heures théoriques</li><li>• Nombre de litiges transmis aux prud'hommes</li><li>• ...</li></ul>

## **B. Les systèmes d'information des ressources humaines**

L'entreprise peut se définir comme un système de flux : flux matériels ou de services, flux monétaires et financiers, mais aussi et de plus en plus, flux d'information qui circulent à l'intérieur de son périmètre, vers l'extérieur et en provenance de son environnement. Les TIC ont permis de développer cette circulation de l'information qui est le vecteur de toute l'activité de l'entreprise, qu'elle soit stratégique, opérationnelle ou administrative.

Robert Reix définit un SI comme « un ensemble organisé de ressources en matériel, logiciels, personnel, données, procédures, permettant d'acquérir, de traiter , de stocker, communiquer des informations(sous forme de données, texte, images, sons, etc. ) dans des organisations ». S.Alter décrit des fonctions d'un système d'information à l'aide de six types d'opérations : « saisir, transmettre, stocker, retrouver, manipuler, afficher l'information »

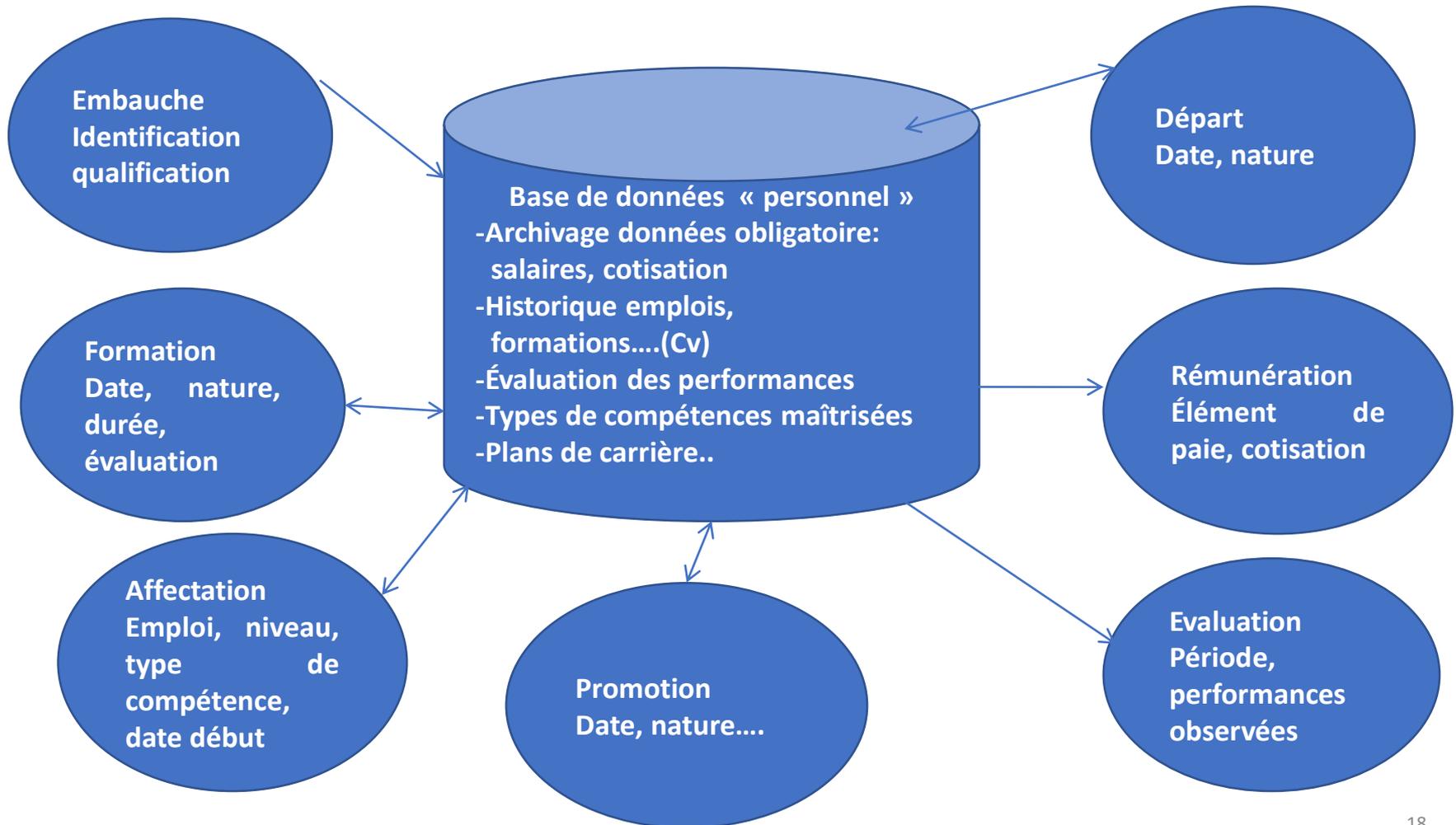
## a- Les SIRH au service de la gestion administrative:

Toute activité dans le service des ressources humaines se double de procédures administratives impliquant la tenue de nombreux fichiers, le traitement d'un grand nombre de données.

L'enregistrement, le stockage, la recherche, la transmission et l'édition des données correspondant à ces tâches est grandement facilitée par l'utilisation des SI.

Ils permettent une simplification des tâches, une économie de temps, une diminution des déplacements, la suppression de certains documents-papiers et le rappel automatiques des échéances, ce qui génère une meilleure organisation du travail, une augmentation de la productivité et une baisse des coûts, une fois amorti l'investissement correspondant à leur mise en place.

# Le suivi administratif et les différentes fonctions RH



## b- Le SIRH, un accompagnateur de l'évolution de la fonction RH:

Les TIC n'ont cessé de se développer dans la fonction RH depuis leur apparition dès le début des années 1980. On peut identifier trois types d'utilisation par ordre croissant de développement des SIRH :

- ✓ Les SI pour l'aide à la décision dans les différents processus RH
- ✓ Les SI au service du contrôle de gestion et de l'audit en GRH
- ✓ Les SI intégrer et le fonctionnement en réseau qui se sont développés dans les firmes multinationales.

## C- L'audit social

Le développement des pratiques d'audit dans les domaines de la gestion comptable, le souci d'appliquer au domaine social une démarche et des outils incontestablement efficaces ailleurs, ont conduit certains experts à développer le concept d' « audit social ».

-L'audit est défini comme « l'examen professionnel d'une information, en vue d'exprimer sur cette information une opinion responsable et indépendante, par référence à des critères de qualité ».

-En matière social, l'objectif consiste à garantir des informations traitées dans la fonction personnel, à permettre la maîtrise des coûts sociaux et à vérifier l'application des choix stratégiques de la direction.

## a- L'audit social, une fonction de plus en plus complexe et multiple:

- «L'audit est une action d'expertise destinée à examiner la pertinence ou la rentabilité d'une activité de l'entreprise »et l'audit social concerne « l'ensemble des fonctions et préoccupations de l'entreprise ayant une dimension sociale »
- Apparu initialement au cours du vingtième siècle dans les domaines comptables et financiers, l'audit s'est étendu au cours de la seconde moitié du vingtième siècle à toutes les activités de l'entreprise pour détecter leurs dysfonctionnements éventuels et améliorer leur rentabilité. sur le plan social on peut auditer un atelier, un service, une fonction, un processus, une entreprise, comme dans les autres domaines de l'audit

L'audit social s'est développé durant la seconde moitié du vingtième siècle afin de vérifier la gestion sociale selon différents critères.

Afin et à mesure que la gestion des RH s'est développée, le réseau de ses multiples contraintes de nature financière, juridique, contractuelles, s'est renforcé, et le capital humain de l'entreprise est devenu un enjeu stratégique. L'audit social s'est alors enrichi de nouvelles tâches qui sont autant de spécialités et mettent l'auditeur en contact avec de multiples interlocuteurs.

## b- Les missions de l'audit social:

Classiquement on distingue par ordre croissant de complexité trois principales fonctions de l'audit social :

- L'audit d'efficacité : il consiste à vérifier si les actions entreprises ont été suivies d'effet et dans quelle mesure elles ont atteint leur objectif ; à déterminer quelle est l'amplitude de l'écart entre objectif et réalisation et quelles en sont les causes ; à proposer des actions correctives.
- L'audit de conformité : il permet de vérifier la conformité des textes et des processus de l'entreprise par rapport à un certain nombre de normes. ces normes proviennent de la législation en vigueur, qu'elle soit édictée au niveau de l'état, ce sont aussi les règles internes, les procédures et les référentiels instaurés au sein de l'entreprise ou imposés par un client, un donneur d'ordre ou un fournisseur.

➤ L'audit stratégique : audit le plus complexe, il étudie la qualité du management des RH.

Il comporte plusieurs facettes : porter un jugement sur la cohérence des politiques et des processus RH ; évaluer la qualité de l'organisation et la compétence de la fonction RH ? S'assurer que la GRH est bien au service de l'entreprise, c.-à-d. qu'elle aide les directions opérationnelles à atteindre leurs objectifs.

# III - les pratiques de contrôle de gestion sociale

Le contrôle de gestion sociale c'est l'ensemble des modalités du contrôle des salariés dans leurs activités et leurs performances.

## A. Le contrôle et pilotage systèmes de rémunération

Les questions essentielles posées par les systèmes de rémunération:

- Contrôler et de faire évoluer un système existant .
- Elaborer un diagnostic de l'existant par rapport aux pratiques salariales de l'environnement.
- Dégager quelques paramètres permettant le pilotage du système de rémunération, conformément aux choix stratégiques de l'entreprise.

### a- Le contrôle de gestion des rémunérations:

Le contrôle est à la fois stratégique et tactique ; il concerne :

**Le diagnostic périodique, et Le système de veille environnementale**

# 1. Diagnostic périodique:

## i. Un indicateur général d'équilibre

$$\text{poids relatif des salaires} - \frac{\text{salaires}}{\text{valeurs ajoutée}} \text{ ou } \frac{\text{rémunérations} + \text{charges sociales}}{\text{valeur ajoutée}}$$

Ou éventuellement

$$\frac{\text{rémunérations}}{\text{chiffre d'affaires}}$$

## ii. Les niveaux des salaires et des coûts

Les variables traditionnellement utilisées sont les suivantes :

- ✓ Le salaire moyen :

$$\frac{\sum \text{des rémunérations annuelles des salariés permanents}}{\text{nombre de salariés}}$$

✓ Le coût moyen salarial

$$\frac{\text{coût des heures travaillées, d'intérim, supplémentaires}}{\text{nombre d'heures travaillées, d'intérim, supplémentaires}}$$

Ce coût moyen s'exprime par catégorie et par sous-unité budgétaire.

✓ La hiérarchie des rémunérations

Elle s'exprime à travers le ratio suivant :

$$\frac{\text{salaire d'embauche ou salaire mini}}{\text{salaire maxi}}$$

Pour :

- L'ensemble société .
- Un site .
- Une catégorie d'emploi.

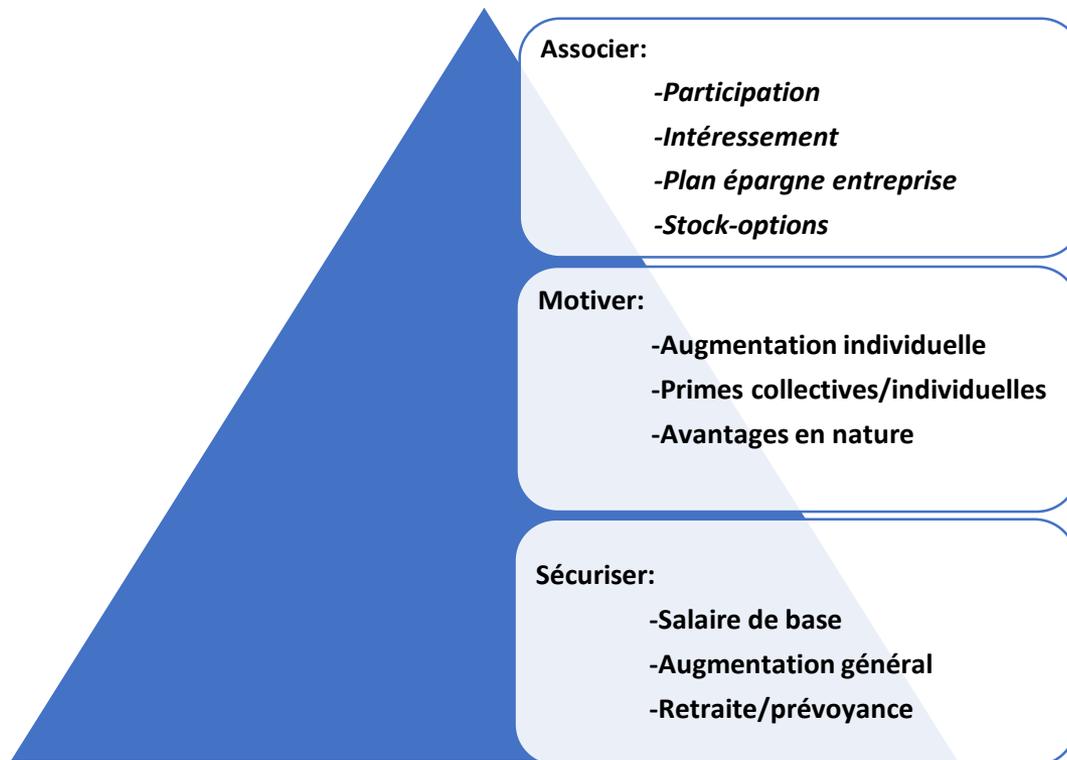
L'amplitude générale des rémunérations sera exprimée par le ratio :

$$\frac{\text{salaire moyen ou médian des postes les moins rémunérés}}{\text{salaire moyen ou médian des postes les mieux rémunérés}}$$

## ➤ La segmentation des politiques salariales :

Une politique de rétribution doit être conçue en fonction des attentes des salariés.

Comment adapter les politiques salariales aux attentes et aux besoins des diverses catégories des salariés ? La réponse à cette question passe par une segmentation des collaborateurs autour de deux critères assez largement corrélés : l'âge et le niveau de rémunération.



## 2. Le système de veille environnementale:

Ce système se compose d'un certain nombre de sondes qui visent à suivre les évolutions significatives des éléments de l'environnement affectant les rémunérations, à la fois :

- ✓ *Sur le plan professionnel ;*
- ✓ *Sur le plan régional, national, voire international pour de grandes unités .*

### ➤ **Le suivi des charges sociales patronales et des obligations salariales:**

Dans la plupart des pays, la fixation et le paiement des rémunérations sont fortement contraints par les obligations légales. En France, on suivra particulièrement :

- ✓ Le niveau du SMIC
- ✓ Les obligations de la durée d'emploi et des congés payés ;
- ✓ Les évolutions des charges sociales (plafond et taux), éléments non négligeables des coûts salariaux

## **b- Le pilotage des rémunérations:**

À ce niveau deux éléments essentiels doivent être analysés à savoir : d'une part les variables du pilotage, d'autre part, les éléments périphériques de la rémunération.

### **1. Les variables du pilotage:**

Deux tendances lourdes des évolutions doivent être prises en compte : l'accroissement progressif de « la rémunération à long terme » par rapport au salaire direct périodique, d'une part, la tendance à la personnalisation des rémunérations, d'autre part.

#### **➤ La politique salariale, cadre du pilotage des rémunérations :**

La politique salariale d'une entreprise se caractérise par un certain nombre de choix fondamentaux fondant les modes de pilotage des rémunérations. Les composantes administratives d'une politique salariale peuvent être définies sur la base des sept critères résumés dans le tableau suivant :

Critères	A	B	C
1. Degré de publicité	Secret total ou quasi total	Transparence sélective	Transparence total ou quasi-total
2. L'attitude de négociation	Faible. Politique réglementaire.	Discussion réelle et négociations fréquentes selon le sujet.	Négociations permanent sur tous sujets salariaux. Bilatéralité de la politique
3. Degré de différenciation	Politique prioritaire d'ensemble ou de Masse avec répartition descendante	Politique de groupe et/ou par niveau filière	L'individualité est seule reconnue
4. Degré de prise de compte de la performance	Nul. Le salaire n'est pas autre chose qu'un coût à réduire ou un revenu à accroître.	Partiel. Certains calculs de rentabilité interviennent. Un constat à postériori de l'activité est opéré (mérite)	Total. Le calcul de rentabilité de tout élément politique est prioritaire. Le mérite est toujours pris en considération
5. Degré de décentralisation	La politique est intégrée et centralisée sans marge de manœuvre laissée aux hiérarchiques, aux établissements, etc.	Coordination à postériori (couteuse) ou à priori avec marge de manœuvre laissée aux responsables	La politique est dispersée en totalité
6. Degré d'imitation	Total. L'extérieur (niveau de gains et méthodes) est la loi exclusive de l'entreprise sans adaptation.	Partiel. Niveaux de gains et méthodes externes sont interprétés et adaptés à l'entreprise.	Faible. la spécialité de l'entreprise (performances notamment) est totalement prise en compte de manière créatrice.
7. Finalités	Subordination juridique expulsive.	Rationalité. Rentabilité, prise en compte d'une certaine solidarité économique	Tendance associatrice en plus de la rentabilité

## ➤ Evaluation et pilotage salarial : les quatre raisons majeures d'une évaluation rationnelle:

- ✓ Une assurance du respect de l'équité interne ;
- ✓ Un moyen de valoriser les compétences réelles ;
- ✓ Un besoin d'être connu et reconnu ;
- ✓ Un moyen de pilotage des dépenses salariales .

## ➤ Les principes de l'évaluation :

Tous les systèmes existants font référence à deux types d'évaluation : on apprécie ce que sont les salariés en termes de potentiel ou de personnalité, ou bien ce qu'ils font en termes de performance.

### 2. Les éléments périphériques de la rémunération:

- Les différentes formes de l'intéressement financier
- Les éléments périphériques éloignés et les primes
- L'évolution des systèmes de rémunération dans une logique contribution-rétribution

## B. Le contrôle de la masse salariale

### a- Les facteurs d'évolution de la masse salariale:

Les décisions sur l'emploi ayant un impact sur la masse salariale sont :

- ✓ Les mouvements affectant les effectifs (nombre et niveau de recrutements, nombre et niveau des départs négociés ou imposés) ;
- ✓ Les promotions ;
- ✓ L'utilisation des formules d'emploi spécifiques permettant une certaine flexibilité (CDD, travail temporaire, modulation des horaires, heures supplémentaires, etc.).

Les principales décisions concernent les augmentations générales et individuelles.

- **Les augmentations générales.**
- **Les augmentations individuelles (effet GVT).**

b- L'évolution en niveau et en masse:

➤ **L'effet en niveau**

Ex : Augmentation de 2 % en mai, suivie d'une augmentation de 3% en novembre.

$$\text{Effet en niveau} = (1+2\%)(1+3\%)-1=5.06\%$$

➤ **L'effet de masse** = (masse annuelle avec augmentation / masse annuelle sans augmentation) \* 100

➤ **L'effet de report**

$$1 + \text{effet de report} = \frac{1 + \text{effet en niveau}}{1 + \text{effet en masse}}$$

c- L'évolution à court terme :

L'évolution de la masse salariale résulte des décisions prises pour l'exercice et des effets induits qui sont de deux types différents

- Des décisions prises au cours d'une période antérieure : **effet de report** ;
- Des modifications quantitatives et qualitatives de la population étudiée entre les deux périodes de références : **effet de noria, effet de structure.**

## C. La performance et son contrôle

Le contrôle de la performance résulte d'un effort de synthèse, de façon à produire des informations pertinentes, mais de ne pas fuir dans des querelles méthodologiques comme le note P.CANDAUI : « La notion de performance est instrumentale ; elle n'a de sens que si des résultats sont mesurés. »

### a- Les performances des hommes : la multiplicité des approches :

La performance dans le court et le moyen terme s'apprécie toujours à deux niveaux: **l'efficacité** et **l'efficience**

➤ **L'efficacité sociale:** dépend par exemple de réalisation d'un taux d'absentéisme donné, de respecter les étapes et les engagements d'un programme de formation ou de cibler une variation des frais de personnel (intégration).

➤ **L'efficience socio-économique** *Performance en termes d'efficience*

$$= \frac{\text{Résultats obtenus par un homme, un groupe, une équipe, etc.}}{\text{Moyens en temps ou en coûts mis en oeuvre pour les obtenir}}$$

## ➤ La performance à long terme

La performance d'une organisation c'est le développement d'un potentiel durable qui se traduit par:

- ✓ La création d'accumulation immatérielle: savoir faire , pérennité de l'organisation , valeur accumulée;
- ✓ La capacité de flexibilité en vue de faire face aux changements;
- ✓ Les services rendus à la collectivité dans la durée pour les organisations non marchandes.

## ➤ La mesure de la capitalisation dans les hommes

La performance trouve ses racines dans la capitalisation de l'intelligence. cette capitalisation s'opère autour du potentiel humain de l'unité (savoir-faire ,expérience).

Trois approches fondamentales d'appréciation de la valeur d'un capital immatériel:

**Le coût historique, le coût de remplacement des équipes ,la valeur de capitalisation.**

## ➤ L'estimation pratique de la valeur du potentiel humain d'une organisation

Trois pistes de réponses peuvent être proposées pour l'appréciation des valeurs des ressources humaines.

- ✓ La notion de valeur du potentiel humain est plurivoque;
- ✓ La valorisation économique du capital humain peut conduire à un résultat nul, voire négatif;
- ✓ L'estimation porte toujours sur des équipes ou des populations bien ciblées.

### b- Mesurer et contrôler la performance des fonctionnels:

Équifinalité et autorégulation qui rend complexe toute mesure. Face à ces lacunes ,certains proposent des critères de mesure.

- ✓ Les potentiels :ils désignent les possibilités d'évolutions ,les capacités d'adaptations, l'aptitudes à se former et à s'intégrer dans de nouvelles responsabilités que possède un individu;
- ✓ Les aptitudes et comportements individuels (impact personnel, résistance aux tensions, indépendance, souplesse de comportement, adaptabilité);
- ✓ Les indicateurs organisationnels permettent de porter une appréciation sur des comportements de groupe.

# CONCLUSION

Au regard de l'importance de la maîtrise de la gestion sociale, son contrôle s'avère nécessaire par le biais de la mise en place d'une pratique . Celle-ci impulsera certainement une dynamique et évitera à l'entreprise l'inertie et la navigation à vue.