

Toute reproduction, même partielle, est interdite sans autorisation écrite préalable du directeur de publication (personnel@andrh.fr). Toute publication sur Internet doit faire référence à la revue en intégrant ce lien : <http://www.andrh.fr/services/la-revue-personnel>. Les propos publiés relèvent de la responsabilité de leurs auteurs et ne peuvent être assimilés à une prise de parole de l'ANDRH.

LE CONTRÔLE DE GESTION SOCIALE

UNE NOUVELLE FACETTE DU MÉTIER DE DRH !



Par Emilie Collin,
directrice associée de KARTEA

La masse salariale représente fréquemment la dépense la plus importante au sein d'une entreprise. Il est donc particulièrement important de pouvoir mesurer en détail l'ensemble des frais de personnel et des coûts sociaux y afférant. Il s'avère indispensable de connaître le nombre exact de salariés au sein de l'entreprise, afin notamment d'analyser les incidences sur les obligations sociales.

Certaines études montrent que les entreprises les plus ambitieuses en politiques et pratiques ressources humaines réussissent mieux que les autres. L'optimisation de la stratégie ressources humaines par le biais de la mise en place d'un contrôle de gestion sociale pourrait même permettre de doubler les profits de l'entreprise.

Comment faire ?

La mise en place de la fonction contrôle de gestion sociale dans une entreprise nécessite tout d'abord un diagnostic de l'existant.

Concentrons-nous tout d'abord sur les effectifs. L'objectif de la gestion des effectifs consiste à équilibrer les besoins en compétences et les ressources disponibles selon les objectifs économiques et la stratégie de l'entreprise. Il est nécessaire d'obtenir une image à l'instant T du nombre de salariés qui composent l'effectif, répartis par département (ex : achat, finance, commercial, production...), par type de contrat (CDI, CDD...). Le mode de calcul s'avère important. La méthode de l'Equivalent Temps Plein (les salariés à temps partiel seront comptabilisés en proportion de leur temps effectif de travail) se révèle la méthode de calcul des effectifs la plus utilisée dans l'exercice budgétaire. A partir de cet état des lieux des effectifs, il se trouve nécessaire d'étudier les mouvements (entrées/sorties,

mutations...) et l'impact sur les effectifs. Pour cette étape de projection, le contrôleur de gestion sociale travaillera en étroite collaboration avec les chefs de département de l'entreprise. En effet, ils seront les plus à même de connaître leurs besoins de personnel, même si la cohésion globale des effectifs sera validée par la direction générale. A partir des effectifs actuels et à l'aide des projections de besoins de recrutement et mouvements de personnel, le tableau d'effectif budgétaire s'avère constitué.

“ La mise en place d'un contrôle de gestion sociale permet de renforcer la place du DRH au sein de la stratégie d'entreprise. ”

Ensuite, le diagnostic se complètera avec l'analyse de la masse salariale, afin de maîtriser ses facteurs d'évolution. La masse salariale se compose des éléments permanents de base (salaires bruts, charges sociales patronales, prime d'ancienneté...) et d'éléments variables (bonus, intéressement...) et d'éléments exceptionnels. L'image à l'instant T de la masse salariale s'avère d'autant plus

Le contrôle de gestion sociale se définit comme le pilotage de la masse salariale et des effectifs de l'entreprise. A ce titre, il représente l'activité « chiffres » par excellence de la fonction ressources humaines, à la frontière même des finances et des ressources humaines.

Le contrôle de gestion sociale devient aujourd'hui une évidence et une réalité dans bons nombres d'organisations et d'entreprises, et représente une nouvelle facette incontournable du métier de DRH.

La mise en place d'un contrôle de gestion sociale permet de renforcer la place du DRH au sein de la stratégie d'entreprise, dans la mesure où il va impacter directement sur la rentabilité et le schéma économique de l'entreprise. L'impact des procédures et process RH sur les résultats économiques de l'entreprise favorisent les DRH dans la mise en valeur de leurs politiques ressources humaines auprès des directions financières et générales.

Toute reproduction, même partielle, est interdite sans autorisation écrite préalable du directeur de publication (personnel@andrh.fr). Toute publication sur Internet doit faire référence à la revue en intégrant ce lien : <http://www.andrh.fr/services/la-revue-personnel>. Les propos publiés relèvent de la responsabilité de leurs auteurs et ne peuvent être assimilés à une prise de parole de l'ANDRH.



difficile à obtenir que des éléments peuvent venir perturber notre « mois type » : les absences, les primes, le 13^{ème} mois... A partir de ce mois-type reconstitué, nous pouvons élaborer des coûts moyens par catégorie/niveau (ex : assistant, professionnel, manager...). Attention aux pièges ! Le coût du personnel externe (intérimaires et sous-traitants) se trouve très souvent dilué dans les frais généraux alors qu'il s'agit bien de main d'œuvre pour l'entreprise.

Le budget ressources humaines

La combinaison de la masse salariale et de l'effectif cible, par niveau, permettra d'obtenir le budget masse salariale de l'année considérée. Bien sûr, des effets interviennent dans ces calculs. L'effet Noria est le plus connu. La Noria mesure la différence de salaire moyen entre les entrants et les sortants par catégorie/ niveau. Lorsqu'un salarié démissionne, il peut être remplacé par un candidat avec un salaire moins élevé que le salaire du titulaire du poste. Cet effet se généralise lors des départs massifs à la retraite. La compétence acquise au cours d'une longue carrière sera remplacée par une compétence en devenir. L'effet masse traduit l'évolution de la masse salariale entre deux périodes. La traduction en terme pratique consiste à proposer une mesure salariale dont la date d'effet diffère de la date de début de l'exercice budgétaire. Prenons comme exemple une

masse salariale base 100. Si l'augmentation générale de salaire de 1 % est appliquée au 1er janvier de l'année, la masse salariale s'élèvera alors à 101 pendant les 12 mois de l'année. Or, si l'augmentation de salaire n'a lieu qu'au 1er juillet, les 6 premiers mois de l'année la masse salariale sera de 100 et les six autres mois suivants de 101. Le montant des dépenses s'avère bien sûr différent. L'effet masse permet ainsi de mesurer l'impact financier dans l'exercice budgétaire considéré. Le taux de turn-over ajustera les flux externes et impactera également le montant de la masse salariale.

“ L'optimisation de la stratégie ressources humaines par le biais de la mise en place d'un contrôle de gestion sociale pourrait même permettre de doubler les profits de l'entreprise. ”

Il faut retenir que le contrôle de gestion sociale permet de prendre en compte l'impact des décisions de gestion des dirigeants d'entreprise sur les effectifs et la masse salariale. Un tableur courant ou des logiciels

ressources humaines plus élaborés seront utilisés à des fins de simulation des décisions sociales.

Enfin, comme tout département qui compose l'entreprise, les ressources humaines possèdent un budget de fonctionnement que nous devons piloter et contrôler : les dépenses de recrutement, frais de fonctionnement pour les Institutions Représentatives du Personnel, les prestations de conseil, les déplacements professionnels... Le DRH gère son propre budget et sa direction lui demande des comptes.

Validation nécessaire

Vous pensiez que c'était terminé, et bien non ! Le budget ressources humaines (masse salariale, effectifs, budget de fonctionnement du département RH) devra être validé par la direction financière. Il s'agit d'une étape déterminante dans le processus. Il faut convaincre la direction financière du bien-fondé de notre budget, du mode de calcul, des projections et surtout « revoir sa copie » lorsque les impératifs budgétaires nous y obligent. Cette étape d'allers et retours budgétaires compose le travail de contrôleur de gestion sociale.

Pour conclure, la fonction de contrôle de gestion sociale se trouve à la frontière des finances et des ressources humaines, et existe en tant que telle dans les grandes entreprises. Dans les entreprises de taille intermédiaire, cette fonction sera partiellement intégrée à la gestion de la paie. Cependant, malgré la mise à disposition d'informations sur la masse salariale, il manquera la dimension stratégique du métier, à savoir l'analyse et la prospective. Comme l'a été la fonction *Compensation & Benefits* il y a une dizaine d'années, le contrôle de gestion sociale représente une composante d'avenir de la fonction ressources humaines. Il s'avère même aujourd'hui intégré dans la majorité des formations initiales en RH et la plupart des DRH n'hésite plus à se former dans le domaine. ■