

Extrait du Axège, aide à la décision et ERP - Axège Santé

<http://www.axege.com>

# **Intégrer la dimension stratégique du contrôle de gestion sociale**

- Publications -

Date de mise en ligne : vendredi 13 novembre 2009

---

**Axège, aide à la décision et ERP - Axège Santé**

---

A la croisée des chemins de la gestion sociale, de la gestion financière et du contrôle de gestion, le contrôle de gestion sociale est un système d'aide au « **pilotage socio-économique** » intéressant à la fois les **ressources humaines** (dans la gestion de ces ressources) et les **financiers** (pour le calcul des performances et des coûts qu'ils engendrent).

## Un phénomène qui prend de l'ampleur :

Longtemps mis de côté, les ressources humaines ont souffert de ne pouvoir mesurer avec fiabilité leurs contributions à la performance de l'entreprise. C'est pourquoi elles se dotent aujourd'hui d'outils de plus en plus performants qui permettent de les intégrer au mieux au contrôle de gestion.

Le contrôle de Gestion Sociale n'est pas un fait nouveau. Cette problématique trouve ses origines dans les expérimentations en matière de comptabilisation des ressources humaines menées aux États-Unis dans les années 1960. La législation sur le bilan social a donné une forte impulsion à la recherche d'indicateurs sociaux en France depuis les années 1970 et les nouveaux concepts émergents de responsabilité sociale et de développement durable dans l'entreprise accentuent ce phénomène.

Pour Bernard Martory (auteur d'un grand nombre de livres sur les ressources humaines et la gestion sociale), « *le contrôle de gestion sociale est une des composantes et une des extensions du contrôle de gestion. C'est un système d'aide au pilotage social de l'organisation ayant pour objectif de contribuer à la gestion des ressources humaines dans leurs performances et leurs coûts* ».

## Améliorer la réalisation des objectifs :

Le contrôle de gestion sociale intègre des données en provenance et à destination de diverses directions de l'entreprise. Il porte sur l'ensemble des données et activités sociales de l'entreprise (recrutement, formation, communication, rémunération...).

Le contrôle de gestion sociale se présente donc comme un **processus permanent organisé**, qui repose sur l'accompagnement actif de la DRH à l'atteinte des objectifs qu'elle s'est fixée dans le cadre de la **stratégie de développement** de l'entreprise. A ce titre, il doit permettre l'identification des **facteurs clés de succès** du potentiel humain de l'entreprise et fournir les **indicateurs de la mesure de leur performance**.



Le contrôle de gestion sociale consiste donc à :



**Anticiper des évolutions du climat social** (instrument de cohésion entre centres de responsabilité, de

compréhension des comportements sociaux et de développement du dialogue social).

✿ **Concevoir, mettre en place et animer un système d'information** (définir et faire fonctionner les bases de données et tableaux de bord permettant de suivre les salariés, leurs activités, leurs performances et les coûts qu'ils engendrent).

✿ Conduire les **analyses économiques ou socio-économiques** qu'impose un **pilotage rationnel** (exemples : analyse des évolutions de la masse salariale, analyse des évolutions de la performance, étude des écarts sur budgets de frais de personnel, détermination des coûts sociaux cachés...).

✿ **Traduire en décisions** les propositions issues des analyses sociales ou socio économiques.

Au final le contrôle de gestion sociale doit permettre de **présenter des informations quantitatives détaillées et pertinentes au regard de la stratégie de l'entreprise** sur les éléments dont la mobilisation est source de sa réussite : ses ressources humaines.

## Le choix de la mise en place :

✿ Deux approches peuvent être envisagée : **L'audit et le contrôle de gestion.**

L'audit correspond à un état des lieux à un moment donné de la situation sociale de l'entreprise et peut revêtir deux aspects.

✿ **L'audit légal** qui recherche la conformité avec les règles (législation sociale, procédures en vigueur dans l'entreprise...) .

✿ **L'audit stratégique** qui recherche la cohérence entre les pratiques et politiques RH et la stratégie de l'organisation de l'entreprise.

Le contrôle de gestion correspond lui à une expertise permanente des données à des fins de pilotage et de mesure des performances sociales de l'entreprise. Deux dimensions essentielles sont à définir.

✿ **Le reporting social** consiste à rendre compte à la hiérarchie des données sociales dans les différents centres (reporting interne). Mais on peut également le voir comme un moyen de rendre compte des données sociales aux parties prenantes de l'entreprise comme les investisseurs, représentants du personnel, analystes financiers... (reporting externe).

✿ Le **pilotage social** permet aux cadres RH et aux managers de suivre de façon régulière les données opérationnelles et stratégiques de gestion des ressources humaines qu'ils ont sous leur responsabilité.

# Le contrôle de gestion sociale : un outil de pilotage à part entière

Le contrôle de gestion sociale permet donc d'**informer** (en suivant les données et en mesurant les résultats des politiques sociales) ; de **diagnostiquer** (en détectant les dysfonctionnement et en identifiant leurs causes) ; de **prévoir** (alerter les dirigeants sur les dysfonctionnement et en anticipant les évolutions) ; de **gérer** (en améliorant la gestion sociale et orienter les comportements dans le sens des politiques RH).

Avec les restructurations importantes, les nouvelles gouvernances et les récentes méthodes de financement de la santé, les **établissements de soins** sont de plus en plus attentif à ce phénomène. Les charges de personnel représentent en effet un poste important de dépense (généralement 3/4 des dépenses de fonctionnement). C'est pourquoi, **Axège Santé** intègre à l'intérieur de sa solution des indicateurs capables d'**incorporer les leviers nécessaires** à un **pilotage objectif** des ressources humaines des établissements.

Sources :

« Le Contrôle de gestion sociale » de Bernard MARTORY du 15/07/2009, 6ème édition.