

INTRODUCTION



Le contrôle de gestion sociale s'est créé naturellement, à la demande des organisations et afin de répondre à un besoin d'anticipation et de contrôle.

Les entreprises sont de plus en plus complexes, matricielles, internationales, décentralisées, globales et nécessitent un reporting et un pilotage accrus. L'intelligence de ces organisations, à savoir leur capacité à innover et à capitaliser sur leurs expériences, constituera un avantage concurrentiel. De plus, la crise économique mondiale renforce le besoin impératif de contrôler ses coûts pour survivre et se développer.

Le contrôle de gestion sociale représente une composante et une des extensions du contrôle de gestion. Ce système d'aide au pilotage social de l'organisation contribue à la gestion des ressources humaines dans leurs performances et leurs coûts.

Le contrôle de gestion sociale consiste à calculer les coûts résultant du travail et des avantages associés et à analyser les variations de la masse salariale. Cette fonction permet aussi de piloter les effectifs et de suivre la performance RH grâce à des indicateurs clés.

Cet ouvrage vous permettra de savoir comment mettre en place un processus de pilotage des effectifs et de la masse salariale, grâce à un apport méthodologique et à des exemples concrets, en France et avec une ouverture sur l'international.

Dans un premier temps, nous aborderons le métier de contrôleur de gestion sociale, puis la définition de la masse salariale. La troisième partie sera consacrée aux effectifs. Ensuite, nous étudierons les méthodes pour construire un budget « frais de personnel ». La cinquième partie examinera le budget de fonctionnement du service Ressources Humaines. Enfin, nous nous intéresserons aux spécificités de la masse salariale à l'international avec la Belgique, l'Italie, le Royaume-Uni et l'Allemagne.



CHAPITRE 1

LE MÉTIER DE CONTRÔLEUR DE GESTION SOCIALE

Le métier de contrôleur de gestion sociale se trouve à mi-chemin entre la fonction finance et la fonction ressources humaines. En effet, l'utilisation intensive des données sociales et des règles budgétaires nécessite une aisance certaine avec les chiffres. Cependant, il faut connaître les ressources humaines et en particulier la législation sociale afin d'analyser finement les données. La compréhension des mécanismes impactant la masse salariale facilitera la projection des hypothèses dans le domaine de gestion sociale. La plupart des grandes entreprises rattachent d'ailleurs la fonction du contrôleur de gestion sociale au service ressources humaines, et plus particulièrement au service rémunération et avantages sociaux (Compensation & Benefits).

▶ MISSIONS DE LA FONCTION CONTRÔLE DE GESTION SOCIALE

La première mission de la fonction contrôle de gestion sociale consiste à **préparer des rapports sociaux de qualité et fiables.**

Le contrôleur de gestion sociale se porte garant de toutes les données émises dans son rapport, quelle que soit leur source. Il appartient donc au contrôleur de vérifier la fiabilité de sa source, sa définition ou les contraintes techniques. Dans les rapports/tableaux de bord, il faut systématiquement indiquer les définitions des chiffres ou des notions afin de ne pas laisser de libre interprétation aux destinataires des données sociales.

Exemple

Les effectifs se comptabilisent de plusieurs façons : effectif fin de mois, effectif équivalent temps plein, effectif moyen. La définition devra toujours apparaître sur les rapports afin que le destinataire identifie immédiatement le mode de calcul.

En effet, s'il existe plusieurs chiffres pour les effectifs, du fait de périmètres ou de définitions différentes, ce qui peut apparaître comme « faux » ne l'est pas forcément. Cela ne correspond tout simplement pas aux attentes ou à la compréhension du destinataire du rapport.

Le contrôleur de gestion sociale doit systématiquement :

- Indiquer les définitions de chaque donnée sociale et de chaque indicateur.
- Préciser le périmètre des chiffres.
- Anticiper les besoins des interlocuteurs pour proposer les données nécessaires à leur pilotage social.

La deuxième mission consiste à analyser les données sociales ainsi récoltées, d'une part pour comprendre les résultats des données et d'autre part pour apporter des éléments de prospective.

Cette mission d'analyse des données doit être portée par le contrôleur de gestion sociale. Les chiffres fournis sont-ils en adéquation avec les attentes des destinataires du rapport ? Quelle est l'évolution des indicateurs ? Quel est l'objectif à atteindre ?

Il faut systématiquement prévoir des données avec l'évolution ou la tendance, ce qui permet de remarquer la dégradation d'indicateurs (par exemple le taux d'absentéisme) ou les impacts en termes de gestion et pilotage (par exemple une augmentation du nombre de salariés).



CHAPITRE 2

LA MASSE SALARIALE

La masse salariale constitue l'élément central du contrôle de gestion sociale. Le contrôle et le pilotage des rémunérations de l'entreprise s'avèrent indispensables. En effet, la masse salariale constitue une partie prépondérante des frais généraux. Étant donné son inertie et les contraintes réglementaires s'y afférant, il se révèle essentiel de la contrôler.

► DÉFINITION DE LA MASSE SALARIALE

Tout d'abord, définissons ensemble la masse salariale. La masse salariale représente la somme des rémunérations que paie une entreprise. Le montant et les composantes de la masse salariale diffèrent selon le contexte dans lequel on la définit.

MASSE SALARIALE SOCIALE

La donnée la plus facilement accessible se trouve dans la Déclaration Sociale Nominative (DSN).

Cette déclaration permet aux organismes sociaux de vérifier les montants versés et d'attribuer les droits des salariés, de préremplir la déclaration

d'impôts sur le revenu, d'établir les listes électorales pour les conseils de prud'hommes et notamment d'élaborer des données statistiques de l'INSEE.

La DSN s'avère une source pertinente d'information pour le contrôle de gestion sociale.

La masse salariale, selon la définition de la DSN, consiste en la totalité des salaires bruts soumis aux cotisations de Sécurité sociale. Cette définition exclut donc les charges sociales patronales.

MASSE SALARIALE COMPTABLE

Les charges inhérentes à l'entreprise se trouvent dans la classe 6 du plan comptable. Les charges comprennent les sommes ou valeurs à verser en contrepartie de marchandises, approvisionnements, travaux et services consommés par l'entreprise ou en vertu d'une obligation légale. Les charges doivent être exposées dans l'intérêt de l'entreprise et justifiées.

La masse salariale, selon la définition utilisée en comptabilité, concerne alors les charges de personnel, à savoir les rémunérations du personnel, les charges sociales ainsi que les provisions (congrés payés, indemnités de départ à la retraite...).

Les comptes de la classe 64, charges de personnel (hors dirigeant-exploitant), sont les suivants :

Numéro de compte	Numéro de sous-compte	Désignation
641		Rémunération du personnel
	6411	Salaires, appointements
	6412	Congés payés
	6413	Primes et gratifications
	6414	Indemnités et avantages divers
	6415	Supplément familial
645		Charges de Sécurité sociale et de prévoyance
	6451	Cotisations à l'URSSAF
	6452	Cotisations aux mutuelles
	6453	Cotisations aux caisses de retraite
	6454	Cotisations au chômage
	6458	Cotisations aux autres organismes sociaux