

Chapitre 7

Contrôle de gestion sociale et management des ressources humaines

Exercice 07.01

1. Connectez-vous sur le site www.demarchecompetence.com et visionnez les 5 courtes vidéos sur l'expérience de l'entreprise « Mecabor » en matière de GPEC. En quoi a consisté cette démarche ? Quelles sont les conditions d'efficacité d'une telle opération, d'après les interlocuteurs interrogés ?

- La « démarche compétence » mise en place chez Mecabor a consisté d'une part à créer un nouvel outil de gestion, le « référentiel de compétence », d'autre part à évaluer chaque salarié (dans le secteur Production), en fonction des compétences requises pour son poste.

Le « référentiel de compétences » repose sur une analyse fine des métiers de chacun et permet de mettre au point une hiérarchie claire des compétences requises par l'entreprise. Ceci passe par un travail de groupe où des représentants de chaque métier vont décrire, analyser et hiérarchiser les compétences requises. Certaines activités jusqu'à présent valorisées sont peut-être aujourd'hui inutiles, certaines compétences nouvelles sont, au contraire peut-être insuffisamment exercées. L'évaluation permet à chacun de se situer dans la grille de compétences ainsi définie, et ainsi de voir les éventuels progrès à accomplir.

L'ensemble des interlocuteurs souligne l'utilité de la démarche.

- Les conditions d'efficacité :

- Nécessité d'impliquer les salariés (travaux de groupe). Il ne saurait être question d'imposer une grille.

- Nécessité d'utiliser un consultant, apportant son "œil neuf" et son expérience.

- Dialogue social entre direction, encadrement, salariés, représentants syndicaux.

Ceci nécessite un bon climat de départ.

- Tout cela suppose un investissement de temps conséquent.

1. En quoi consiste un audit de la gestion des compétences ?

La gestion des compétences dans l'entreprise renvoie aux moyens et méthodes mis en place pour identifier, développer et valoriser les compétences des salariés, y compris de manière prévisionnelle.

Un audit de la gestion des compétences va s'attacher comme tout audit opérationnel :

- à vérifier que les pratiques de l'entreprise en matière de gestion des compétences sont conformes à la loi et au référentiel interne (audit de conformité). L'évaluation des compétences, prévue par l'entreprise annuellement, est-elle effectivement réalisée par exemple ?
- à vérifier que la gestion des compétences est efficace, c'est à dire qu'elle atteint les objectifs qui lui sont dévolus (audit d'efficacité). Par exemple le développement de compétences clés identifiées comme nécessaires dans un futur proche aboutit-il effectivement à une meilleure maîtrise de ces compétences dans l'entreprise ?
- enfin un audit plus stratégique de la gestion des compétences s'attachera à évaluer la pertinence de la politique suivie en fonction de la stratégie de l'organisation.

2. Quels liens y a t-il entre contrôle de gestion, contrôle de gestion sociale et gestion des ressources humaines ?

Le contrôle de gestion sociale est une composante et une extension du contrôle de gestion : il vise à améliorer le suivi et le pilotage de la performance sociale de l'organisation (performances des ressources humaines, coûts des ressources humaines). C'est donc également un élément important de la gestion des ressources humaines.

3. Quels sont les différents facteurs intervenant dans la variation de la masse salariale d'une période à l'autre ?

- les effectifs
- le temps de travail et les variations d'activité
- le niveau des rémunérations (variations collectives et individuelles)
- l'évolution de la structure des emplois par catégorie

4. Peut-on envisager la mise en place d'un contrôle de gestion « sociétale » ? Quels en seraient la définition et le contenu ?

Un contrôle de gestion sociétale va avoir pour objectif le suivi et le pilotage de la performance sociétale de l'organisation, c'est à dire de ce qu'on appelle aussi RSE ou responsabilité sociale de l'entreprise. (Cf. chapitre 4). La performance sociétale incorpore :

- les impacts indirects de l'activité de l'entreprise sur ses différentes parties prenantes ;
- la performance environnementale, c'est à dire les impacts de l'entreprise sur les systèmes naturels vivants ou non (écosystèmes, sols, air, eau ...) ;
- la performance sociale et le respect des droits de l'homme ;
- la responsabilité sur les produits commercialisés.

Exercice 07.02

1. Quelles peuvent être les différentes acceptions de cette performance et quels sont les indicateurs associés ?

• Rendement du travail d'accueil

Il s'agit ici d'évaluer le volume d'activité à l'accueil (nombre de personnes se présentant dans les différents services) et la productivité de chaque agent en matière d'accueil du public :

- volume d'accueil et durée moyenne de l'attente ;
- présentisme de l'agent : nombre de jours d'absence ;
- nombre moyen de personnes reçues par l'agent sur une période de travail définie (par exemple par journée d'accueil...) ;
- durée moyenne de l'entretien.

Cette évaluation suppose un système d'information *ad hoc* afin de recueillir et d'analyser les données (gestionnaire de files d'attente, gestionnaire de contacts clients).

• Il s'agit de compléter cette première définition de la performance par la prise en compte des aspects plus qualitatifs du travail d'accueil :

- fiabilité des informations délivrées au public ;
- capacité à résoudre les problèmes du public, efficacité...
- courtoisie, empathie de l'agent.

Ces différents éléments se relèvent plus difficiles à définir et à évaluer : cette évaluation relève de l'observation des situations d'accueil par la hiérarchie ou par des personnes extérieures à l'organisation ; elle peut également se fonder sur la perception des usagers vis à vis des services d'accueil offerts (enquête de satisfaction, usager-mystère).

- Enfin, dans une perspective de plus long terme, il s'agit également d'apprécier la performance de l'agent en matière d'acquisition de savoirs et de compétences, et donc de progression dans la maîtrise de sa fonction. Cette évaluation repose par exemple sur les résultats des bilans de compétence, le suivi de formations, la participation à la vie collective de l'équipe d'accueil (groupes de travail, projets...), la prise de responsabilité...

2. Quels problèmes pose l'évaluation de cette performance ?

- des problèmes de définition et d'évaluation de cette performance, notamment sur les aspects qualitatifs du travail ;
- la mise en place de système d'information *ad hoc* et de processus d'évaluation ;
- la difficulté de distinguer la performance et donc la responsabilité individuelles, et la performance et donc la responsabilité collectives (équipe d'accueil, services d'accueil, mairie).

Exercice 07.03

1. Quelles vont être les différentes étapes de conception et de mise en place de ce tableau de bord ?

- Définition des objectifs, des axes et des moyens du programme de formation des agents de production.
- Conception du tableau de bord sur la base d'une collaboration des RH et du contrôle de gestion :
 - identification des utilisateurs du tableau de bord et de leurs besoins ;
 - définition des indicateurs permettant de suivre le déroulement du programme de formation, son efficacité (atteinte des objectifs de court et de long terme), son efficience. Ces éléments peuvent être différents selon les utilisateurs et leur niveau hiérarchique : un chef d'équipe en production n'aura pas les mêmes besoins que la responsable RH ou le contrôleur de gestion ;
 - mise en place du système d'information nécessaire au recueil des données alimentant les indicateurs ;
 - mise en place d'un système d'animation autour du tableau de bord : diffusion des résultats, réunion de pilotage, groupe de progrès...
- Mise en place et alimentation du tableau de bord.

2. Quels sont d'après-vous les principaux éléments de son contenu ?

Suivi et pilotage du déroulement de la formation :

- nombre d'heures de formation dispensées, comparaison avec le volume et le calendrier prévisionnels, taux de réalisation du programme de formation et ce sur les différents thèmes : gestion des équipes, management de la qualité, pilotage de la performance opérationnelle ;
- nombre d'agents ayant suivi la formation, nombre d'agents restant à former, sur les trois thèmes ;
- nombre d'équipes de production ayant été formées, nombre d'équipes restant à former, sur les trois thèmes ;
- coûts prévisionnels et réels de la formation.

Efficacité de la formation :

- rendement opérationnel des équipements : mesure régulière par équipe, voire individuelle si cela est pertinent ;
- taux de produits non conformes : mesure régulière par équipe, voire individuelle si cela est pertinent ;
- climat social :
 - nombre d'accidents du travail,
 - turn-over,
 - absentéisme.

3. En quoi intéresse-t-il également la performance économique de l'entreprise ?

Le programme de formation a des répercussions sur la performance économique de l'entreprise :

- d'une part, ce programme a des coûts et pèse donc sur le compte de résultat de l'entreprise ;
- d'autre part, l'entreprise en attend des bénéfices directs à plus ou moins long terme : amélioration de la qualité des produits et donc réduction des coûts de non qualité, amélioration du rendement opérationnel des équipement et donc progression de la productivité et baisse des coûts de fabrication, amélioration du climat social.

4. Quelles sont les difficultés rencontrées dans son élaboration ?

Le suivi et le pilotage du programme de formation ne posent pas *a priori* de problème à partir du moment où le système d'information existe.

En revanche, l'appréciation des résultats de la formation à court terme et à long terme est plus délicate ; il sera notamment difficile de distinguer les effets de la formation d'autres phénomènes relevant par exemple du contexte économique de l'entreprise ou des caractéristiques des salariés.