

A top-down view of a meeting table with several people. A woman in a striped shirt is on the left, and a man with glasses is on the right. They are looking at documents and laptops. The image has a dark red and orange gradient overlay.

KEYRUS  
management

# ÉTUDE PILOTAGE DE LA MASSE SALARIALE

---

État des lieux des pratiques

18 Janvier 2021

# ÉTAT DES LIEUX DES PRATIQUES DE PILOTAGE DE LA MASSE SALARIALE

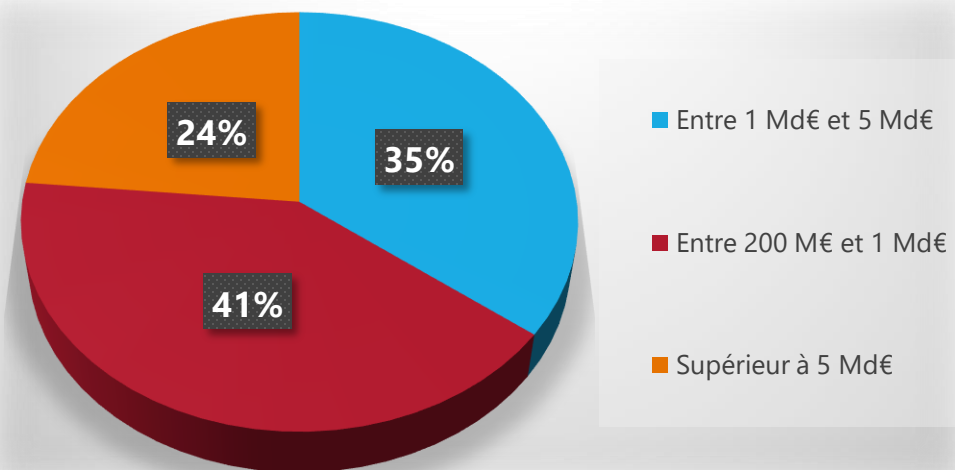
## INTRODUCTION

Avec la crise sanitaire et son impact majeur sur l'économie, le Pilotage de la masse salariale est revenu au cœur des enjeux prioritaires des entreprises avec une double préoccupation de préservation du capital humain pour assurer une vision long-terme et, à plus court-terme, de minimisation des impacts sur les marges.

Dans ce contexte, Keyrus Management a mené fin 2020 une étude auprès d'un panel d'acteurs représentant tout à la fois les Directions Financières et les Directions des Ressources Humaines pour établir un état des lieux des pratiques actuelles autour du Pilotage de la masse salariale.

### Cet état des lieux porte sur :

- La vision des enjeux clés autour du Pilotage de la masse salariale
- Les dispositifs mis en place en termes d'organisation, d'outils et de règles de gestion
- Les grands principes mis en œuvre quant au reporting et à l'élaboration budgétaire
- Les bénéfices apportés et les leviers d'optimisation sur l'ensemble de ces dimensions.



*Répartition des répondants par tailles d'entreprises*

# ÉTAT DES LIEUX DES PRATIQUES DE PILOTAGE DE LA MASSE SALARIALE

## EXECUTIVE SUMMARY

Sans grande surprise, et de façon accrue avec le contexte sanitaire et économique, l'enjeu principal du Pilotage de la masse salariale est avant tout d'ordre économique et vise à la maîtrise des coûts et à l'amélioration de la performance – bien plus que de servir l'analyse et le suivi des politiques RH - y compris autour des rémunérations.

Par essence, les dispositifs de Pilotage de la masse salariale sont transverses et mobilisent les Directions Financières et les Directions des Ressources Humaines, ainsi d'ailleurs que les responsables opérationnels. Notre panel fait toutefois apparaître une légère dominante du rattachement du sujet côté RH , même si dans plus d'un tiers des cas, ce rattachement est double.

La fonction de Contrôle de Gestion social est désormais majoritairement implémentée au sein des organisations et les principes de gouvernance, clés d'un fonctionnement fluide et efficient, sont aussi largement définis (ou en cours de clarification).

Les dispositifs ont également progressé en terme d'outillage, puisque désormais 75% des répondants utilisent une solution pour ce pilotage, qu'il s'agisse d'outil BI, d'outil d'élaboration budgétaire ou de solution dédiée / SIRH. Néanmoins, ce taux de pénétration est moindre pour la partie prévisionnelle puisque seulement 44% des répondants ont mis en place une solution pour les phases prévisionnelles. De fait, excel reste largement présent dans les dispositifs...

Parmi les principaux bénéfices observés de la mise en œuvre des dispositifs de pilotage de la masse salariale : la standardisation des indicateurs et des règles de gestion – point essentiel dès lors que l'on aborde un sujet transverse –, et surtout la fiabilisation des prévisions (Budget / Forecast) permise par une élaboration désormais majoritairement réalisée à la maille individu, mais sur un nombre raisonnable d'indicateurs.

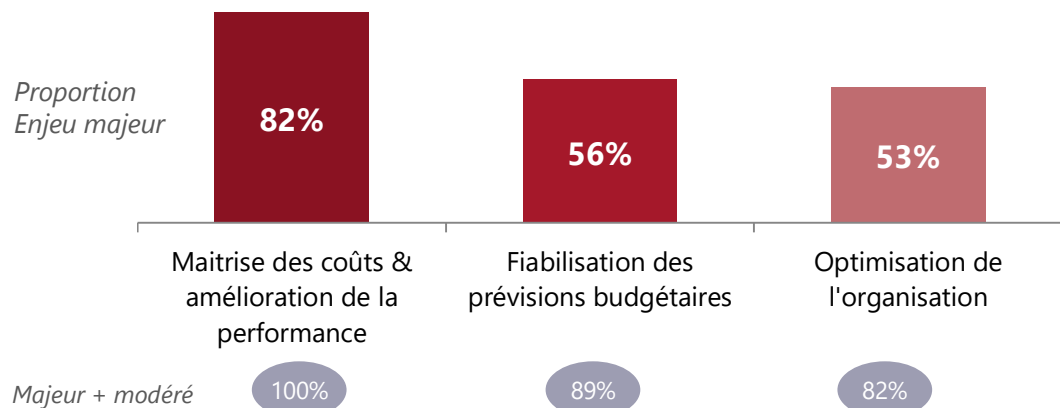
En revanche, nous constatons qu'il reste encore beaucoup de chemin à parcourir pour que ces dispositifs de pilotage de la masse salariale soient pleinement efficaces. Car il manque encore aujourd'hui aux entreprises une vraie et profonde compréhension des facteurs d'évolution de cette masse salariale (les analyses d'effets restent insuffisamment déployées) et la connexion avec le pilotage opérationnel au travers de plans d'actions définis, partagés et suivis est clairement insuffisante.

Au final, il en ressort le sentiment que le Contrôleur de Gestion social, même s'il a développé ses outils, ses moyens et son réseau, reste encore un peu trop dans sa « tour d'ivoire » et qu'il doit davantage encore aller à la rencontre de l'ensemble des acteurs impliqués pour que le pilotage de la masse salariale devienne un véritable levier d'action et de performance pour l'entreprise.

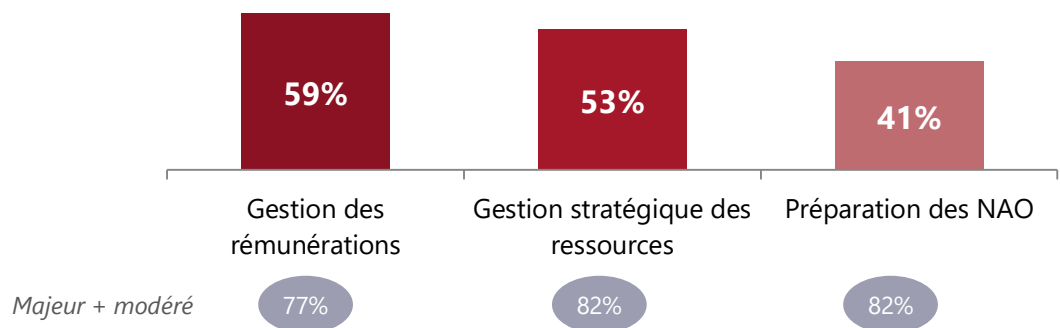
# ENJEUX ET DISPOSITIFS DE PILOTAGE DE LA MASSE SALARIALE

## UNE ARTICULATION ENTRE DES ENJEUX ÉCONOMIQUES & DE POLITIQUE RH

### Top 3 des enjeux majeurs : vision économique



### Top 3 des enjeux modérés : vision RH



L'enjeu principal autour du Pilotage de la masse salariale est clairement **économique** et vise à la maîtrise des coûts et l'amélioration de la performance. L'optimisation des organisations est associée à cette notion de performance et cela est apparu très spécifiquement pendant la crise Covid avec une mise en œuvre massive du chômage partiel.

La **fiabilisation des prévisions** ressort également significativement, avec une certaine complexité à trouver le « juste milieu » entre des modèles détaillés potentiellement plus fiables & précis et des modèles plus « macros » - pas forcément moins fiables - permettant davantage de réactivité.

Un deuxième niveau d'enjeu ressort autour des **politiques RH** avec la gestion des rémunérations et la gestion stratégique des ressources, dans une vision plus « long-terme » et orientée rétention des collaborateurs.

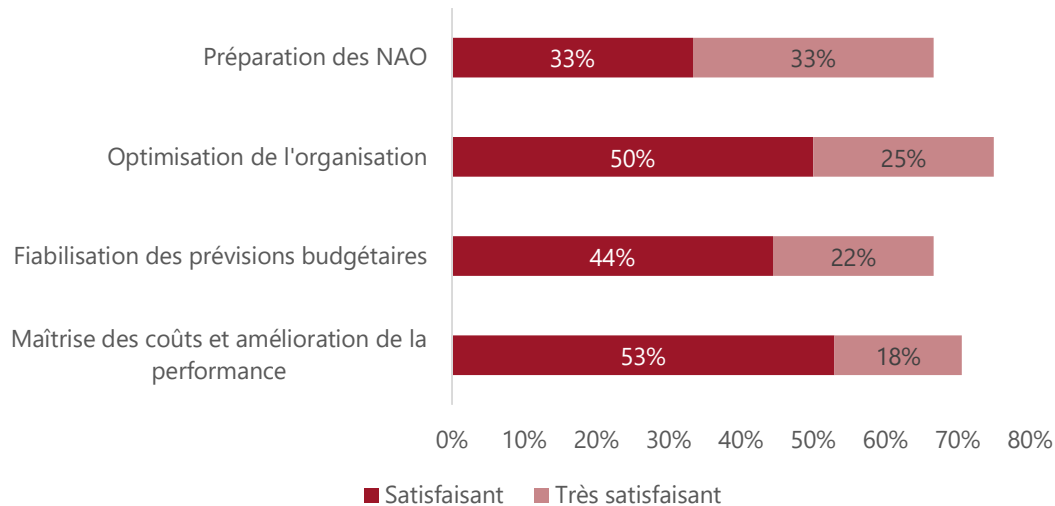
A plus court-terme, mais en support de la politique des rémunérations, la **préparation des NAO** constitue également un des enjeux : les **fonctionnalités de simulation** du dispositif de Pilotage de la masse salariale sont utilisées pour préparer les négociations dans une logique de maîtrise économique.

En revanche, le Bilan social et les publications associées ne constituent qu'un enjeu faible ou non prioritaire (40%) : ces sujets sont gérés en « ad hoc », pour préparer des publications annuelles qui n'entrent pas in fine dans une logique de pilotage en tant que tel.

# ENJEUX ET DISPOSITIFS DE PILOTAGE DE LA MASSE SALARIALE

## UNE RÉPONSE DES ORGANISATIONS FOCALISÉE SUR LA DIMENSION ÉCONOMIQUE

### Une certaine satisfaction sur la réponse aux enjeux économiques



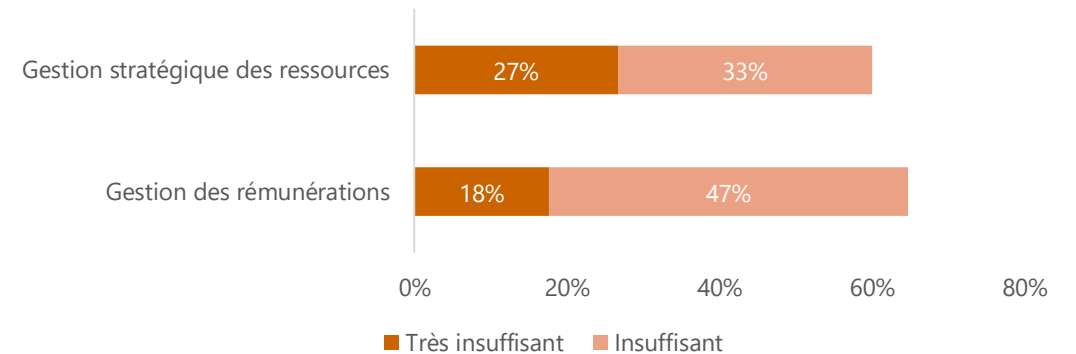
En revanche, les enjeux autour de la gestion des rémunérations (réalisation de benchmarks, structuration des packages, ...) et plus encore ceux liés à la gestion stratégique des ressources (évolution des compétences, gestion des carrières, etc.) ne sont pas véritablement couverts par les dispositifs en place.

La **dimension « qualitative » associée à ces stratégies RH** est plus complexe à intégrer dans des modèles d'analyse et a été **moins priorisée** dans la conception des dispositifs de pilotage de la masse salariale.

Au regard des enjeux économiques, y compris dans la préparation des NAO, le **niveau de maturité** des organisations apparaît **plutôt satisfaisant** aux yeux des répondants, signe que les modèles de pilotage de la masse salariale ont été focalisés sur la réponse à ces besoins.

*Nous verrons néanmoins plus loin qu'il faut « pondérer » ce niveau de satisfaction, car sur un certain nombre de sujets et notamment l'articulation avec l'opérationnel et la mise en œuvre de plans d'actions, il reste **encore des marges de progression significatives**.*

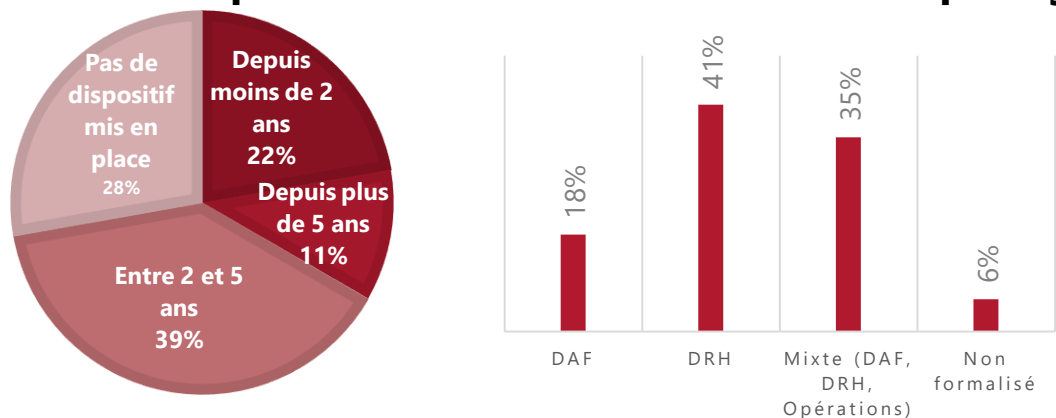
### A contrario, une maturité insuffisante sur les aspects de gestion RH



# ENJEUX ET DISPOSITIFS DE PILOTAGE DE LA MASSE SALARIALE

## UNE STRUCTURATION PAS TOTALEMENT ABOUTIE DES DISPOSITIFS DE PMS...

### Des dispositifs récents et un rattachement partagé



La mise en place de dispositifs structurés de pilotage de la masse salariale, avec une organisation, des outils, des règles de gestion est effective depuis plus de 2 ans pour la moitié des répondants, mais près d'un tiers n'ont pas encore traité le sujet dans sa globalité : **le pilotage de la masse salariale reste encore « diffus » dans l'organisation.**

Si une majorité semble désormais se dégager pour un rattachement à la DRH, ce **sujet par définition transverse** fait l'objet d'un rattachement partagé dans plus d'un 1/3 des cas. Nous notons par ailleurs, de plus en plus, la mobilisation de **profils financiers au sein des DRH** pour prendre en charge cette thématique.

### Éléments constitutifs des dispositifs implémentés

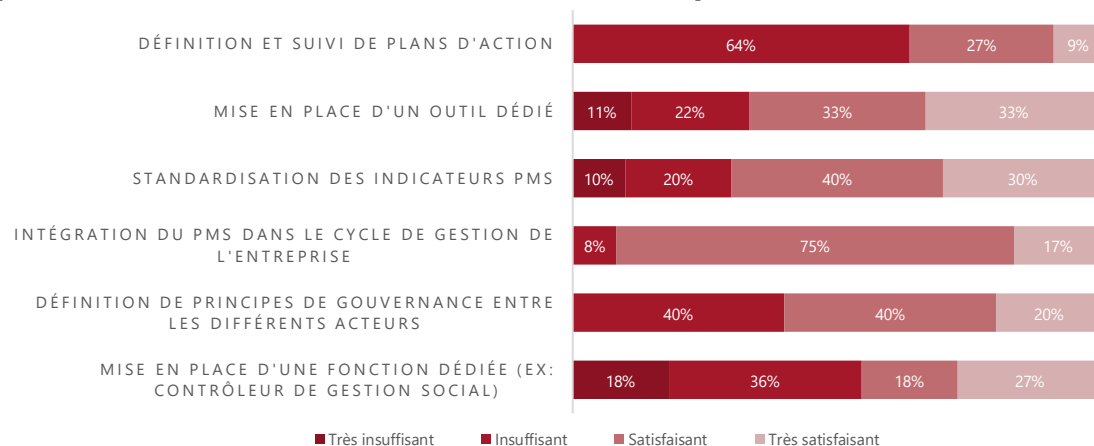
	Oui	Non	En cours
Mise en place d'une fonction dédiée (ex: contrôleur de gestion social)	56%	22%	22%
Définition de principes de gouvernance entre les différents acteurs	44%	28%	28%
Intégration du PMS dans le cycle de gestion de l'entreprise	61%	39%	0%
Standardisation des indicateurs PMS	39%	44%	17%
Mise en place d'un outil dédié	33%	44%	22%
Définition et suivi de plans d'action	33%	39%	28%

Fer de lance de ces dispositifs : la mise en place d'une **fonction dédiée de Contrôle de Gestion social** – effective ou en cours de mise en place dans près de 80% des cas. Associée à cette fonction, la **définition des principes de gouvernance** (rôle et contribution attendue de chacun des acteurs) est clé, compte tenu de la nature transverse du sujet.

Si l'intégration du PMS dans le cycle de gestion des entreprises est majoritaire parmi les répondants, elle reste **à renforcer**, ainsi que les moyens et éléments facilitateurs (standardisation des indicateurs et outils) et plus encore, la **concrétisation du dispositif au travers de plans d'actions pilotés.**

# ENJEUX ET DISPOSITIFS DE PILOTAGE DE LA MASSE SALARIALE ... QUI SE TRADUIT DANS L'APPRÉCIATION DES BÉNÉFICES APPORTÉS

## L'appréciation de l'efficacité des mesures mises en place reste contrastée



## et l'articulation avec les processus opérationnels n'est pas encore significativement assurée

	Oui	Non	En cours
Politique de l'emploi (recrutement, ressources externes, ...)	35%	47%	18%
Politique de rémunération	24%	53%	24%
Gestion des temps de travail (pics d'activité, chômage partiel, ...)	29%	65%	6%
Evolution des compétences	12%	71%	18%
Négociation des NAO	44%	56%	0%
Optimisation Efficacité opérationnelle	29%	47%	24%

Parmi les fondamentaux du dispositif de pilotage, ce sont ceux qui ont trait aux **moyens (outil)** et aux **principes structurants** (principes de gouvernance et standardisation des indicateurs) qui donnent davantage satisfaction – car ils sont une condition essentielle à la pertinence, la fiabilité et l'exploitabilité des données.

En revanche, il apparait clairement que la mise en place du Contrôle de gestion social ne répond pas encore complètement aux attendus. Si cette fonction a assuré la **mise en place et la structuration du reporting et des modèles de prévision** qui ont permis leur fiabilisation, elle n'est **pas encore allée au bout de la logique dans son rôle de support au business** par la définition et le pilotage des plans d'actions associés.

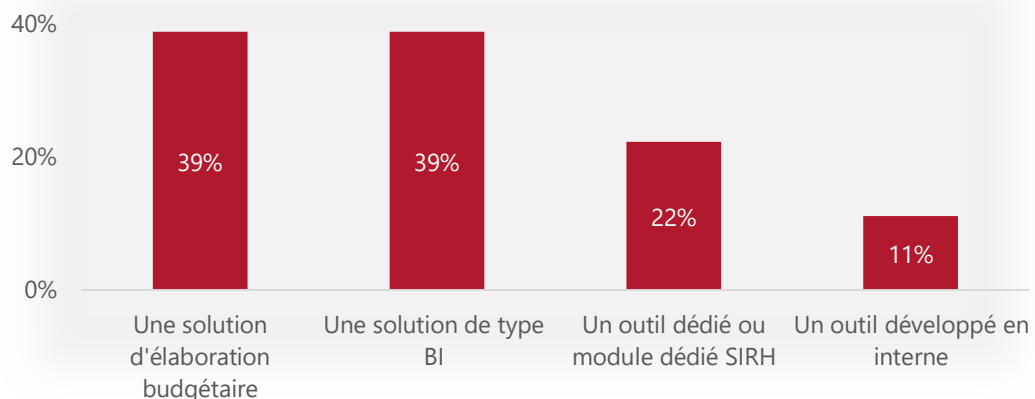
Cela ressort notamment dans l'articulation avec les processus opérationnels, puisqu'in fine, la mise en œuvre des dispositifs de pilotage de la masse salariale n'a que **peu conduit à une adaptation des processus**, à l'exception de la préparation des NAO, qui peut s'appuyer de façon solide sur les modèles de simulation.

## OUTILLAGE DU PILOTAGE DE LA MASSE SALARIALE

### LE REPORTING DE MASSE SALARIALE EST DE MIEUX EN MIEUX OUTILLÉ...

**75%** des répondants **disposent d'un outil de reporting** pour le suivi de la masse salariale et des effectifs

#### Typologie des outils de restitution utilisés



(\*) Plusieurs outils possibles par répondant

L'**accélération de la digitalisation** au sein des entreprises s'observe également sur ces **données RH** – Effectifs & masse salariale.

On observe une **forte proportion** (39% du panel) de **l'utilisation de solutions d'élaboration budgétaire** (solution EPM) pour porter ces restitutions. Cela s'explique notamment par l'amélioration des fonctionnalités de restitution et de datavisualisation au sein des solutions EPM, mais aussi par l'articulation complète qu'elles permettent avec les processus prévisionnels – offrant ainsi la possibilité de traiter le sujet « de bout en bout » et de faciliter les comparaisons Réel vs Budget.

De la même façon, les **solutions BI** sont utilisées pour **39%** des répondants : elles permettent une restitution à la fois statique et dynamique des données, mais ne couvrent pas la dimension prévisionnelle.

L'utilisation des **solutions de niches dédiées ou de modules dédiés des SIRH** reste **moindre** (22% du panel) : les fonctionnalités dynamiques restant souvent limitées sur ces outils (sauf à y adjoindre une couche BI) et par ailleurs, ces solutions impliquent des modèles très fortement structurés par les logiques de paie, ne permettant pas d'y intégrer d'autres frais de personnel pertinents à prendre en compte dans le périmètre de pilotage.

Enfin, 11% des répondants utilisent des **outils « maison »** mais souvent considérés comme **difficiles à maintenir** et **peu évolutifs**.

**Excel** quant à lui, reste encore largement utilisé (**78%** du panel !), mais il vient en complément des différents outils pré-cités.

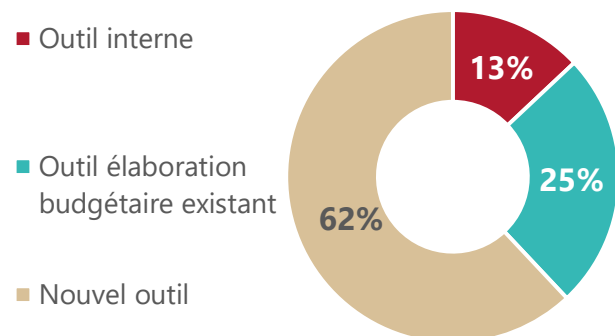


## OUTILLAGE DU PILOTAGE DE LA MASSE SALARIALE

### ... ALORS QUE L'ÉLABORATION BUDGETAIRE RESTE ENCORE ASSEZ "MANUELLE"

**44%** des répondants **disposent d'un outil pour l'élaboration** du processus budgétaire de leur masse salariale et des effectifs

**45%** des répondants souhaitent outiller globalement leur processus de pilotage de la masse salariale au moyen des types de solution ci-dessous :



Les **prévisions de masse salariale** sont encore largement **réalisées sous Excel** (100% du panel l'utilise comme outil principal ou complémentaire). Notamment, les exercices répétés de simulation de la masse salariale en période de COVID pour évaluer les impacts des mesures de chômage partiel ont principalement été réalisés sur XL....

Moins de la moitié des répondants dispose d'une **solution de type EPM** pour réaliser la planification et l'élaboration budgétaire, mais ceux-ci considèrent que ces outils leur ont permis d'assurer une **meilleure fiabilité** des prévisions ainsi qu'une plus **grande réactivité**.

Parmi les répondants souhaitant outiller leur pilotage de la masse salariale, une large majorité **souhaite se doter d'un nouvel outil** du marché. L'offre autour des solutions d'élaboration budgétaire et de reporting s'est fortement étoffée ces 10 dernières années permettant aux entreprises de **gagner en efficacité et en agilité**.

De plus en plus de solutions EPM sont considérées comme de véritables « **boîte à outils** » capables d'adresser des besoins fonctionnels très variés au-delà du périmètre financier. C'est pourquoi, 25% des répondants considèrent pertinent de développer un module masse salariale au sein des outils EPM déjà existants dans l'entreprise. **L'intégration de nouvelles briques fonctionnelles** au sein d'une même solution **favorise le dialogue de gestion** entre les différentes fonctions (notamment RH et Finance) et sur les différentes phases de gestion, facilite la réconciliation entre des visions différentes des périmètres (passage d'une vision paie à une vision élargie des frais de personnel) et, de fait, **renforce** considérablement le **Pilotage de la Performance**.

## ANALYSE ET RESTITUTION

# UNE DONNÉE DISPONIBLE MAIS QU'IL FAUT FAIRE PARLER PLUS EXPLICITEMENT

### Niveau de satisfaction sur le reporting

	des Effectifs		de la Masse Salariale	
	Insuffisant	Satisfaisant	Insuffisant	Satisfaisant
Fréquence de mise à disposition des données	35%	65%	31%	69%
Fiabilité des données	35%	65%	38%	63%
Granularité de la donnée (agrégée ou détaillée)	35%	65%	38%	63%
Capacité à expliquer l'évolution des indicateurs	59%	41%	73%	27%
Pertinence des indicateurs et règles de gestion associées	65%	35%	53%	47%

Près des **2/3 des répondants** se considèrent **satisfaits** de la **fréquence, la fiabilité et la granularité** des données de masse salariale et d'effectifs. Les initiatives autour de la gouvernance des données ont notamment permis aux entreprises d'unifier et centraliser les données autour de référentiels communs et de faciliter leur mise à disposition grâce aux outils de reporting.

Néanmoins, pour **la majorité du panel**, ces restitutions **ne permettent pas** suffisamment **d'interpréter et comprendre** les données d'un point de vue métier et opérationnel et **ne facilitent pas la prise de décision**. Les données doivent être davantage **compréhensibles et intuitives** et être en **lien avec l'organisation de l'entreprise** permettant **d'actionner des leviers opérationnels**.

## ANALYSE ET RESTITUTION

# UN BESOIN D'ANALYSE PLUS APPROFONDIE DES ÉVOLUTIONS DE LA MASSE SALARIALE

	Oui et j'en suis satisfait	Oui, mais cela pourrait être amélioré	Non, dommage car c'est un vrai besoin	Non, ce n'est pas un besoin à date
Effet d'effectifs	24%	29%	41%	6%
Effet prix global	25%		69%	6%
Effet prix détaillé	18%	12%	53%	18%
Coûts de l'absentéisme	12%	24%	47%	18%
Coûts du turnover	11%	28%	56%	6%

Une **large majorité** des répondants **souhaite améliorer** ou **mettre en place** des **analyses** leur permettant de mieux comprendre les évolutions de leur masse salariale par le **calcul d'effets**.

En effet, les analyses autour de la masse salariale sont trop souvent réduites à un simple calcul d'écart d'une période à une autre ou par rapport à une référence prévisionnelle.

Ces analyses d'effet sont **complexes** à mettre en œuvre et à automatiser. Pour concevoir de telles analyses, il est nécessaire de:

- définir **une logique de modélisation** cohérente avec les enjeux de pilotage,
- déterminer le **niveau de maille pertinent** qui en découle,
- de structurer **les composantes clés** de la masse salariale au plus proche de leur logique d'évolution,
- déterminer une **méthodologie simple** et commune à l'ensemble de l'organisation.

## PROCESSUS PRÉVISIONNELS

# UNE GRANULARITÉ DES MODÈLES PRÉVISIONNELS QUI PERMET DE PLUTÔT BIEN CONCILIER FIABILITÉ ET RÉACTIVITÉ

### Granularité Axe Collaborateurs :

**65%** des répondants ont un modèle **d'élaboration budgétaire à l'individu**

### Granularité Axe Rubriques de Gestion :

**29%** élaborent leur budget à une **maille agrégée** (entre 10 et 20 indicateurs de frais de personnel)

**57%** à une **maille très agrégée** (moins de 10 indicateurs)

Peu de répondants (11%) élaborent leur budget selon une logique de coûts standard par type de profil, la **grande majorité** ayant opté pour un **modèle de prévision à l'individu** – y compris dans les plus grands groupes – souvent garant d'une plus grande fiabilité de la prévision.

Cela ne signifie évidemment pas que l'ensemble des postes budgétaires sont prévus à l'individu : le plus souvent, ces **prévisions individuelles concernent principalement les éléments contractuels de la rémunération**.

La plupart des autres charges de personnel sont alors prévues par enveloppes par entité ou par département / service.

Globalement, on constate **un certain équilibre** dans les modèles, **puisque si la donnée collaborateur est au niveau le plus fin, la granularité en termes d'indicateurs reste plutôt agrégée**.

C'est vraiment là **l'enjeu clé des modèles de prévision : trouver le bon niveau d'articulation** et de détail qui permet tout à la fois d'apporter le niveau de fiabilité attendu et en même temps d'assurer la maintenabilité et réactivité du modèle pour ne pas faire du processus budgétaire un tunnel sans fin !

## PROCESSUS PRÉVISIONNELS

# UN EFFORT PRÉVISIONNEL QUI RESTE FOCALISÉ SUR LE COURT TERME, AVEC ENCORE DES AXES DE PROGRÈS NOTABLES

Périmètre de réalisation des prévisions de masse salariale	Oui et j'en suis satisfait	Oui, mais cela pourrait être amélioré	Non, dommage car c'est un vrai besoin	Non, ce n'est pas un besoin à date
Budget	39%	55%	6%	
Re-prévision année en cours	29%	59%	6%	6%
Plan moyen terme (2 à 5 ans)	12%	29%	53%	6%
Plan stratégique (5 à 10 ans)	12%	24%	41%	23%

Majoritairement, **l'effort prévisionnel est porté sur les phases plus « court terme » à savoir l'atterrissage N et le Budget N+1.**

Néanmoins, les phases de « cycle long » restent considérées comme un besoin pour s'inscrire dans une trajectoire - même si l'année 2020 a témoigné que ces cycles longs perdent quelque peu en substance, dès lors qu'il s'agit avant tout de sécuriser une vision d'atterrissage.

Sur les Budget et les re-prévisions, il y a clairement une **volonté d'optimiser encore les processus**, pour en réduire le « coût de production », aller plus loin dans l'industrialisation et fiabiliser encore davantage ces prévisions.

Parmi les **axes d'amélioration** qui ressortent : une bonne **définition des rôles et responsabilités** entre les différents acteurs de ce processus par essence collaboratif, une **fiabilisation de la donnée amont** (référentiels et données individuelles) et une clarification des modes de passage entre une vision paie et une vision plus financière des frais de personnel dans leur globalité.

Néanmoins, puisque presque 40% des acteurs se disent satisfaits du processus budgétaire, il faut justement saluer l'effort de « mise en commun » qui a été fait sur ces processus, une implication des acteurs – aussi bien RH, Finance qu'opérationnels et malgré tout un bon niveau de fiabilité.

## POINT DE VUE DE KEYRUS MANAGEMENT

# COMMENT STRUCTURER UN DISPOSITIF EFFICIENT DE PILOTAGE DE LA MASSE SALARIALE ?

Dans la plupart des secteurs économiques, la masse salariale est l'un des premiers postes de charges pour les entreprises et organisations. Son analyse et la maîtrise de son évolution nécessitent la mise en place de dispositifs de pilotage dédiés qui, pour être efficaces, doivent couvrir 3 dimensions.

## #1 – Un modèle pertinent qui répond aux enjeux clés de l'entreprise

En premier lieu, il s'agit de bien définir le périmètre de pilotage. La simple clarification de la notion d'effectifs peut nécessiter des arbitrages ! Quant aux notions de masse salariale et « frais de personnel », elles peuvent avoir une couverture très extensive selon les organisations, leur modèle économique, le niveau de recours à des ressources externes, la politique de rétention des collaborateurs, etc ... - Ainsi les frais de personnel peuvent prendre en compte l'interim et les prestataires externes, la globalité des packages des expatriés, l'intégration des frais de recrutement et de formation, etc...

Au regard de ce périmètre, il s'agit ensuite de trouver l'équilibre entre finesse et réactivité du dispositif, tant sur le reporting que pour les phases prévisionnelles.

Sur le réalisé, sous réserve d'un certain niveau de standardisation des indicateurs, les données d'effectifs et de frais de personnel sont désormais disponibles assez rapidement. Mais le plus complexe à standardiser reste l'analyse des effets, permettant d'expliquer l'évolution de la masse salariale, au regard de celle des effectifs d'une part (en nombre et en structure) et des différentes composantes de la rémunération d'autre part. Ces analyses d'effet sont au cœur du modèle et doivent être pensées au plus tôt dans la conception des dispositifs pour que ceux-ci apportent une réelle valeur ajoutée dans le pilotage de la performance.

En ce qui concerne les processus prévisionnels, il s'agit de prévoir les effectifs et de modéliser les composantes clés de la masse salariale à la fois au plus proche de leur logique d'évolution économique mais également au niveau approprié de granularité. La conception des modèles doit chercher à maximiser l'équilibre entre la fiabilité au travers d'un niveau de détail pertinent (sur l'axe « collaborateur » et sur l'axe « rubriques de gestion ») et la réactivité avec l'identification des bons leviers et hypothèses de simulation, travaillés au bon niveau dans l'organisation.

Pour illustration, sur le recours au chômage partiel pendant la crise sanitaire, les entreprises n'ont pas plongé dans les affres de la simulation détaillée, ce sujet est l'exemple même des éléments qui peuvent être approchés avec un bon niveau de fiabilité, sans excès de détail.

## POINT DE VUE DE KEYRUS MANAGEMENT

# COMMENT STRUCTURER UN DISPOSITIF EFFICIENT DE PILOTAGE DE LA MASSE SALARIALE ?

## #2 – Une fonction dédiée et une gouvernance clairement établie

Le pilotage de la masse salariale étant transverse, il est indispensable de clarifier les rôles et responsabilités des différents acteurs (Finance, RH, Opérations) sur chacune des phases du cycle de gestion.

L'institutionnalisation du pilotage de la masse salariale au travers d'une fonction dédiée de Contrôle de gestion social est un incontournable mais ne suffit pas. Le contrôleur de gestion social est à la croisée des chemins : il collecte l'information, au plus près des activités opérationnelles pour s'assurer de la fiabilité et de la pertinence de ses reporting et analyses, mais il doit également jouer un rôle d'animateur transverse pour que ce pilotage prenne une dimension concrète, trouvant sa traduction dans des plans d'actions partagés aux résultats mesurables.

Enfin, les différentes parties prenantes doivent être « incentivées » sur les objectifs associés au pilotage de la masse salariale – tant sur la dimension économique que sur la gestion qualitative du capital humain.

## #3 – Un système d'information souple et sécurisé

Une fois les principes structurants du modèle définis, il convient de l'outiller en assurant tout à la fois la capacité à collecter des données multi-sources (paie, comptabilité, données opérationnelles,...), la bonne intégration dans l'environnement de pilotage financier, le niveau pertinent de diffusion de l'information auprès des acteurs en garantissant la sécurité de ces données sensibles et enfin la mise à disposition des fonctionnalités de simulation et de data-visualisation.

Différents types d'outils peuvent porter ces dispositifs de pilotage de la masse salariale. Notre conviction, étayée par l'observation et l'expérience de nos clients, est que de plus en plus les outils de type EPM (Enterprise Performance Management) répondent le plus largement aux différents besoins listés. Et si à l'origine, ces outils proviennent de l'environnement fonction finance, ils se sont très nettement « démocratisés » dans la sphère RH et sont précisément d'utiles facilitateurs, dès lors qu'il s'agit de réconcilier les visions RH et Finance du pilotage de la masse salariale.

# POUR NOUS CONTACTER

---



[Corinne.Grignan-ollivier@keyrus.com](mailto:Corinne.Grignan-ollivier@keyrus.com)



[Clement.Salome@keyrus.com](mailto:Clement.Salome@keyrus.com)