



**Les Tableaux de bord
sociaux et HR
Scorecards :**
**réel outil de pilotage
stratégique en GRH ?**

Journée d'étude du Réseau "HR Public"
Thibaut Duvillier – expert Administration générale
Inami - 27/11/2009

1



Introduction générale

- GSRH (gestion '*stratégique*' des ressources humaines) ; '*pilotage*' social ; '*gouvernance*' publique: prédominance d'une sémantique et renouveau des pratiques?
- GSRH = administrer, gérer, piloter et communiquer et HR Manager = 'strategic partner'?
- GSRH = un plan, une vision, des objectifs, une évaluation, des mesures correctrices (plan-do-check-act) ... et un système de mesure adéquat?

2



Introduction générale

- HR Scorecard : plus qu'un outil?
- Approche « *fonctionnaliste* » ; instrument de:
 - objectivation
 - responsabilisation
 - contrôle
 - reddition des comptes
 - transparence
 - mobilisation
 - communication
 - gestion et aide à la prise de décision
 - professionnalisation
 - légitimation
 - etc. ?
- Approche « *contextualiste* » ; recadrer l'outil par rapport au:
 - processus
 - acteurs
 - système organisationnel
 - culture publique
 - environnement
 - etc. ?

3



Introduction générale

- « Mesure des *RH* » : quelles limites à l'évaluation d'une réalité sociale complexe et dynamique?
- « Mesure de la *GRH publique* » : quelles limites à l'évaluation d'une réalité sociale particulière (règle formelle et processus décisionnel ; valeurs, éthique et culture organisationnelle ; annualité budgétaire, etc.)?
- Ex : pyramide des âges et plan pluriannuel du personnel

4



Introduction générale

- Evaluer quoi, comment, par qui, pourquoi, et pour qui?
- Quelle réalité du pouvoir décisionnel et responsabilité du HR Manager?
- Question de reconnaissance et de valorisation et/ou de professionnalisation de la GRH publique?
- Nouvelle méthode de gestion, mythe managérial, quête d'identité?
- Rapport coûts-bénéfices ... Et si on mesurait l'efficacité, voire l'efficience, de l'outil de mesure ?? ... « Nombre de décisions prises sur la base des données fournies dans le HR Scorecard » ...
- Intérêt et, en même temps, sensibilité du benchmarking