

Quels indicateurs pour un pilotage efficace des Ressources Humaines ?

Which indicators for an efficient management of Human Resources?

Sofia RAMDI, (Doctorante)

*Laboratoire de recherche en Management des Organisations, Droit des Affaires, et Développement Durable
Université Mohammed V Rabat, Maroc*

Driss EL ALAMI, (Professeur de l'Enseignement Supérieur)

*Laboratoire de recherche en Management des Organisations, Droit des Affaires, et Développement Durable
Université Mohammed V Rabat, Maroc*

Adresse de correspondance :	Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales Avenue Mohammed Ben Abdallah Ragraoui - Al Irfane Université Mohammed V Maroc (Rabat) 0 5 37 67 17 19
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	RAMDI, S., & EL ALAMI, D. (2023). Quels indicateurs pour un pilotage efficace des Ressources Humaines ? International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 4(1-2), 135-150. https://doi.org/10.5281/zenodo.7581870
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: November 07, 2022

Published online: December 05, 2023

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 4, Issue 1-2 (2023)

Quels indicateurs pour un pilotage efficace des Ressources Humaines ?

Résumé

L'objectif de la mise en place d'un dispositif de pilotage de la Fonction Ressources Humaines est de suivre et de maîtriser sa performance pour une meilleure efficacité de celle-ci. Cette étude vise à démontrer que les indicateurs pertinents sont un outil nécessaire à cet effet. Les premiers travaux sur la mesure des ressources humaines remontent au milieu des années 1960 lors des expérimentations d'Eric FLAMHOLTZ et depuis plusieurs approches ont émergées dont la méthode OFAI (Objectifs, Facteur clé de succès, Indicateur) (Autissier et Simonin, 2009), qui semble être la plus appropriée pour notre contexte de recherche. Ainsi, pour mener cette étude, nous avons choisi d'effectuer une étude qualitative, à travers des entretiens semi-directifs étant donné le contexte spécifique de notre recherche, celui d'une entreprise opérant dans le secteur des mines. La taille réduite de notre échantillon se justifie par le fait que notre approche méthodologique a pour dessein de comprendre le choix des actions entreprises par nos décideurs en tenant compte des facteurs clés de succès pour chaque activité RH. L'échantillon sur lequel portent les observations et les analyses n'est pas représentatif d'une population statistique, mais de l'objet de la recherche. Notre étude de cas a fait l'objet d'une analyse qualitative horizontale, et ce après une retranscription des réponses de nos interviewés. Notre analyse de contenu reflète une idée sur la perception globale de nos interviewés sur trois axes, notamment la perception des interviewés sur les indicateurs RH, la Mission du poste occupé, et les besoins et attentes des utilisateurs. Il en ressort qu'il y a un lien étroit entre les activités de l'entité Management et Développement TAMCA/OE et les indicateurs construits, et que les Facteurs clés de succès permettent de préciser les actions à mener par activité. Ces résultats peuvent être utiles aux professionnels RH afin de porter leur attention sur la pertinence des indicateurs RH et son impact sur la performance de leur fonction. L'article se termine par une ouverture sur l'apport de la fonction ressources humaines au niveau stratégique, et le lien entre la création de valeur et la fonction RH.

Mots-clés : Pilotage, Fonction Ressources Humaines, Indicateurs

Classification JEL : J24

Type de l'article : Recherche empirique

Abstract

The objective of setting up a steering system for the Human Resources function is to monitor and control its performance for greater efficiency. This study aims to demonstrate that relevant indicators are a necessary tool for this purpose. The first works on the measurement of human resources date back to the mid-1960s during Eric FLAMHOLTZ's experiments and since then, several approaches have emerged including the OFAI method (Objectives, Key Success Factor, Indicator) (Autissier and Simonin, 2009), which seems to be the most appropriate for our research context. Thus, to conduct this study, we chose to carry out a qualitative study, through semi-directive interviews given the specific context of our research, that of a company operating in the mining sector. The small size of our sample is justified by the fact that our methodological approach aims to understand the choice of actions taken by our decision-makers by taking into account the key success factors for each HR activity. The sample on which the observations and analyses are based is not representative of a statistical population, but of the object of the research. Our case study was subjected to a horizontal qualitative analysis, following a transcript of our interviewees' answers. Our content analysis reflects an idea of the overall perception of our interviewees on three axes, namely the perception of the interviewees on the HR indicators, the Mission of the occupied position, and the needs and expectations of the users. The results show that there is a close link between the activities of the TAMCA/OE Management and Development entity and the indicators constructed, and that the Key Success Factors make it possible to specify the actions to be taken by activity. These results can be useful for HR professionals to focus on the relevance of HR indicators and their impact on the performance of their function. The article ends with an opening on the contribution of the HR function at the strategic level, and the link between value creation and the HR function.

Keywords: Management, Human Resources Function, Indicators

JEL Classification: J24

Paper type: Empirical research

1. Introduction :

Aujourd'hui, la fonction RH n'est plus orientée vers une approche administrative considérant le personnel comme une charge dont le coût doit être maîtrisé, mais plutôt envisagée comme une source de création de valeur dont il faut développer le potentiel. Pour ce faire, il devient important d'évaluer les résultats de la fonction à partir des objectifs RH au moyen des indicateurs RH, véritables outils de pilotage des ressources humaines. C'est ce qui nous a interpellé lors dans cette étude au sein d'un groupe dans le secteur des mines, qui connaît depuis 2008 une grande période de transformation et de restructuration. Avec près de 23.000 collaborateurs, le groupe a pour volonté de placer le capital humain au centre de sa stratégie de développement. Ayant approché l'entité Management et Développement TAMCA/OE, nous avons décidé d'approfondir le sujet du pilotage RH dans le cadre du terrain de recherche qui nous est alloué.

La question sur la mesure des ressources humaines remonte aux années 1960 lors des expérimentations d'Eric FLAMHOLTZ, et c'est à travers les développements qui ont suivis durant ces dernières décennies que des approches sur la construction des outils de mesure ont été améliorées au fur et à mesure, particulièrement les indicateurs RH qui sont des outils de pilotage RH. Les approches de pilotage RH sont multiples, mais on compte généralement deux principales dont l'approche par les objectifs avec l'utilisation de deux méthodes distinctes ; la méthode OVAR et la méthode OFAI, et l'approche par les modèles de pilotage avec les modèles du tableau de bord prospectif et le navigateur SKANDIA.

Ainsi, la problématique à laquelle nous nous engageons de répondre porte sur la pertinence des indicateurs à intégrer au dispositif de pilotage RH et qui doivent correspondre aux besoins des utilisateurs.

Ceci nous amène à poser notre problématique comme suit :

Quels indicateurs pour un pilotage efficace des Ressources Humaines ?

Pour mener à bien cette recherche dont le corps principal est de cerner les indicateurs le plus pertinent, nous allons réaliser une étude qualitative par le biais d'entretiens individuels semi-directifs et d'analyse documentaire. Les données restituées feront l'objet d'une analyse par la méthode OFAI qui nous permettra de sélectionner les indicateurs à faire figurer sur le dispositif de pilotage avant de donner forme à ces derniers et de les tester préalablement à une mise en place.

Afin de répondre à notre problématique, cet écrit adopte un plan organisé en deux parties : la revue de littérature et l'étude empirique.

Dans la revue de littérature, nous commençons en premier lieu par mettre en perspective les fondements du pilotage RH, puis en second lieu à exposer les modèles de pilotage et le choix de l'approche mise en pratique dans notre recherche.

Lors de l'étude empirique, nous abordons les préalables à la sélection des indicateurs pertinents à travers la fixation du cadre de recherche, la présentation de l'environnement de l'étude, et l'établissement de l'état des lieux. Ceci avant d'enchaîner avec une analyse de l'existant qui va nous permettre de répondre à nos hypothèses de recherche avant d'achever sur des recommandations.

2. Revue de littérature

Les entreprises se voient aujourd'hui confrontées à un environnement de plus en plus changeant, mais surtout à un rythme de changement de plus en plus rapide. Et c'est dans ce contexte que ces dernières doivent évoluer et s'adapter afin de rester compétitives en réalisant un équilibre économique et social devenu quasi nécessaire. Les entreprises sont tenues de faire appel à la créativité et à l'innovation afin de maintenir leur habilité à se transformer pour répondre aux

exigences du marché. De ce fait, la fonction de ressources humaines au sein de l'entreprise est au centre de toutes ces exigences qui sont basées sur l'humain et est chargée ainsi d'y répondre de manières continues et adéquates.

2.1. Les fondements du pilotage RH

La fonction RH n'est plus ce qu'elle était au passé, mais bien plus, l'administration du personnel fait partie intégrante de la gestion des ressources humaines, mais ne suffit plus à une optimisation du capital humain, aujourd'hui considéré comme étant une ressource indispensable à la survie et à la pérennité des entreprises qui se veulent compétitives. De ce fait, la gestion des ressources humaines requiert désormais une maîtrise des pratiques et des domaines RH exercés au sein d'une DRH et fait appel au contrôle de gestion sociale par extension au contrôle de gestion.

La mise en place d'indicateurs RH à des fins de mesure est une problématique qui ne date pas d'aujourd'hui. Effectivement, vers le milieu des années 1960, les travaux pionniers d'HERMANSON ont permis d'employer pour la première fois l'expression " Comptabilité des actifs humains ". Elle date également depuis l'époque des expérimentations dirigées par Eric FLAMHOLTZ durant les années 1960 sur la comptabilisation des ressources humaines aux Etats-Unis. Dès lors, des développements sur la mise en place d'une comptabilisation des ressources humaines ont été accomplis suite à ces précédents travaux de recherche. De même qu'une législation sur le sujet a été instaurée vers la fin des années 1970, notamment l'obligation de publier un bilan social en France, ce qui a contribué en quelque sorte à la précipitation vers la recherche d'indicateurs sociaux de la part des entreprises assujetties. Ce n'est que par la suite que d'autres outils de mesure ont été développés, notamment les tableaux de bord.

Pour Martory et Crozet (2013), le pilotage RH est le processus assurant la disponibilité des ressources humaines en temps voulu, et leur utilisation avec efficacité et efficience dans le dessein d'atteindre des objectifs organisationnels, et qui a des fins de mesure sociale pour une maîtrise de la gestion des ressources humaines. En somme, le pilotage RH permet le suivi des données opérationnelles et stratégiques de la gestion des ressources humaines dont les cadres RH et les managers opérationnels ont la responsabilité. Il peut être d'ordre stratégique et donc orienté vers les objectifs à moyen et long terme, ou d'ordre opérationnel assurant ainsi l'application des choix stratégiques au quotidien. Et c'est au moyen des tableaux de bord RH que s'exerce le pilotage RH (Imbert, 2007), car étant composés d'indicateurs pertinents dont le rôle est de suivre l'évolution des données sociales opérationnelles et stratégiques, ils permettent ainsi à la DRH et aux responsables RH de prendre des décisions relatives à la gestion des ressources humaines.

La compréhension du tableau de bord de manière générale peut se faire à partir d'une analogie avec le tableau de bord de la voiture (Berland, 2004), entre celui de la voiture de Formule 1 et la voiture de tourisme par exemple. À partir de ces deux tableaux de bord, des observations peuvent être faites.

Tableau 1 : Analogie du tableau de bord

Description du tableau de bord		Éléments de Ressemblance
Voiture de Formule 1	Voiture de tourisme	
<ul style="list-style-type: none"> - L'objectif est de gagner une course de voitures. - Géré en externe depuis les stands. - La niveau de performance est élevé 	<ul style="list-style-type: none"> - La finalité est de conduire le véhicule d'un point de repère à un autre. - Géré en interne par le conducteur. 	L'élaboration d'un tableau de bord est basée sur les éléments suivants : <ul style="list-style-type: none"> - La finalité et la complexité du système à piloter.

<ul style="list-style-type: none"> - Plusieurs indicateurs sur la vitesse doivent apparaître sur le tableau de bord pour maîtriser et augmenter le niveau de vitesse du véhicule. - Plusieurs ingénieurs sont chargés de l'analyse des résultats indiqués. - Coûteux en termes de moyens mobilisés pour le fonctionnement. 	<ul style="list-style-type: none"> - La performance recherchée est d'un niveau moyen. - Les indicateurs sur la vitesse, le nombre de kilomètres parcourus, le niveau de la jauge d'essence, et sur la surchauffe doivent apparaître. - Il ne nécessite la présence que d'une seule personne : celle du conducteur. 	<ul style="list-style-type: none"> - Du degré de liberté du pilote. - Des coûts à engager pour les dispositifs. - De l'histoire particulière au système de pilotage d'un domaine. - Du type et de la nature des informations à traiter.
---	---	---

Source : Auteurs

À partir de ces observations, une transposition peut être faite au domaine de la gestion des entreprises. Ceci dit, la définition prise de Jean-Pierre TAÏEB (1996) le permet :

" Le tableau de bord est un outil de gestion qui permet par extrapolation, de réaliser des prévisions à court et moyen terme. Pour assurer l'atteinte d'un objectif fixé préalablement, il réunit cycliquement un ensemble d'indicateurs mesurés, choisis comme étant les principaux leviers de l'action. "

Cependant, Claude ALAZARD et Sabine SEPARI (2005) mettent l'accent sur le suivi du tableau de bord par la même équipe :

" Un ensemble d'indicateurs organisés en système, suivis par la même équipe ou le même responsable, pour aider à décider, à coordonner, à contrôler les activités d'un service. "

2.2. Choix des indicateurs par la méthode OFAI

Plusieurs approches du tableau de bord ont été conçues, dont l'approche par les objectifs qui a été développée à partir de la fin des années 1980 après que des ingénieurs l'ont constitué au départ avec uniquement pour but le reporting. Également qualifiée d'*approche française*, cette conception part des objectifs fixés à partir de la stratégie RH mise au point, pour ainsi identifier les variables d'action qui vont amener à définir les indicateurs pertinents, et a deux méthodes distinctes, la méthode OVAR (Objectifs, Variable d'action, Responsable) et la méthode OFAI (Objectifs, Facteur clé de succès, Indicateur) (Autissier et Simonin, 2009).

La méthode OVAR se distingue par la spécification des responsables du pilotage pour chaque variable d'action. La méthode OVAR est constituée de trois phases de construction des indicateurs, à savoir la fixation des objectifs en prime abord, la détermination des variables d'action, et enfin le choix des responsables des variables d'action. Cette manière de déterminer les indicateurs fait appel à la capacité de mettre en place des actions qui soient opérationnelles. Or, celui qui conçoit à mettre en œuvre cette démarche ne peut être un connaisseur de tous les métiers et activités de la fonction RH. Cette méthode réduit et freine les possibilités d'innovation afin de défricher des terrains inconnus en termes d'action pour réaliser les objectifs.

La méthode OFAI se base aussi sur les objectifs à atteindre pour construire le tableau de bord et fait appel à la même démarche à une différence près, celle d'introduire la notion de *Facteur clé de succès* qui est une seconde phase d'analyse et de diagnostic. Cette notion fait référence aux avantages compétitifs de l'entreprise qui sont directement liés à l'activité du métier ou de la fonction concernée et qui vont faciliter l'atteinte des objectifs, et ces mêmes avantages vont aider à sélectionner les indicateurs correspondants de façon cohérente (Autissier et Simonin, 2009).

Puis un autre type d'approches est apparu, celui des tableaux de bord stratégiques dans les années 1990 dont le fameux tableau de bord prospectif de NORTON et KAPLAN (1998) et qui a vu émerger plusieurs de ses dérivés. Mais également le navigateur SKANDIA issu des

approches récentes de mesure du capital humain dans les pays scandinaves et développés dans les années 1990.

Le tableau de bord prospectif ou le plus communément appelé *balanced Scorecard* est une approche qui met le pilotage stratégique au centre de l'intérêt et est de ce fait destiné aux directions générales. Les auteurs du tableau de bord prospectif, NORTON et KAPLAN (1997) ont décelé et mis en exergue les points négatifs des outils budgétaires, à cette époque anciens moyens du contrôle de gestion, mais qui ne sont plus aptes à suivre les évolutions du marché. Le tableau de bord prospectif part de la stratégie de l'entreprise qui se doit d'être claire pour favoriser son intégration. Ainsi, la direction générale établit la mission principale, les valeurs de l'entreprise et définit les orientations stratégiques pour accomplir la mission. La logique du *Balanced Scorecard* veut que quatre axes soient mis en exergue. Toutefois, il serait judicieux de faire la remarque à propos du lien entre ces différents axes qui, d'après AUTISSIER et SIMONIN (2009) sont interdépendants entre eux tout en étant subordonnés à l'axe financier qui est le but ultime et qui reste recherché à travers les résultats escomptés. Ainsi, les trois autres dimensions ne sont que des moyens d'atteindre des objectifs financiers.

En ce qui concerne le navigateur SKANDIA, il est le plus connu des modèles de mesure du capital intellectuel. Il fut créé vers la fin des années 1980 par une société d'assurance suédoise nommée Skandia à l'aide de l'universitaire Leif EDVINSSON. Une société de services telle que cette dernière est forcée de prendre en compte son capital humain qui est le premier vecteur de création de valeur. Elle est pionnière en matière de reporting du capital humain avec la publication d'un rapport sur le capital humain en même temps qu'un rapport annuel.

Le navigateur Skandia n'est pas tellement différent du tableau de bord prospectif, ils ont la même structure sauf que le premier favorise la dimension humaine. De même que le *Balanced Scorecard*, des axes sont mis en avant tout en mettant au centre l'idée du capital humain comme vecteur de croissance.

Actuellement, avec l'apparition des concepts tels que la responsabilité sociale de l'entreprise et le développement durable, les indicateurs RH sont devenus indispensables à intégrer dans les tableaux de bord (Imbert, 2007).

Pour revenir au choix de l'approche adoptée dans notre recherche, les modèles de tableaux de bord stratégiques ne sont pas adaptés à notre contexte de recherche, et portent plutôt sur un pilotage stratégique de l'entreprise, qui part des axes et orientations de la Direction Générale pour une déclinaison aux différentes fonctions de l'entreprise. Le navigateur SKANDIA est plus adapté aux entreprises de services qu'aux entreprises industrielles, car il accorde la priorité aux ressources internes avant de s'atteler aux études des caractéristiques de l'environnement.

Dans notre cas de figure, la méthode OFAI a été la plus logique à mettre en exergue, car elle se base sur les objectifs à atteindre pour construire le tableau de bord, et introduit la notion de *Facteur clé de succès* qui permet de porter l'analyse à un niveau plus poussé en termes de types d'actions à entreprendre, et par là même le degré de pertinence des indicateurs définis.

En parcourant la littérature relative à l'objet de recherche, nous constatons que l'élaboration d'un tableau de bord RH nécessite une réflexion sur les différents indicateurs qui doivent y apparaître afin d'assurer l'acquisition des informations essentielles à la gestion des ressources humaines, de manière instantanée et fiable. C'est à partir de cette réflexion et de tout ce qui précède que les piliers de notre travail de recherche ont été bâtis. Ainsi, nous émettons les hypothèses de recherche suivantes :

H1 : Nous considérons l'approche par les objectifs, et plus précisément la méthode OFAI comme étant la plus adaptée compte tenu du contexte de recherche, et de tout ce qui a été avancé préalablement.

H2 : Nous considérons également que les indicateurs RH sont positivement corrélés aux activités de la Fonction Ressources Humaines.

3. Méthodologie de recherche

Un dispositif de pilotage RH constitué principalement d'indicateurs RH permet de mesurer la performance de la fonction des ressources humaines, avec toutefois une sélection pertinente de ces derniers. Ces indicateurs sont nécessaires pour une gestion des ressources humaines plus efficace dans la mesure où ils communiquent des informations qui facilitent la prise de décision et le passage à l'action face à un problème de management ou de gestion (Imbert, 2007). De ce fait, notre mission consiste à sélectionner les indicateurs appropriés et adaptés aux spécificités du contexte étudié.

Après avoir cité et analysé les différents concepts clés sur le sujet et qui sont en rapport avec la problématique, nous exposons dans cette partie la démarche empirique entreprise sur le terrain de recherche. Nous présentons le cas ayant fait objet de l'étude, puis, nous constituons un état des lieux où il est question de définir, de décrire, de justifier l'étude, ses méthodes, ses outils, et surtout de restituer les données recueillies.

3.1. Choix de l'échantillon

Nous avons choisi dans le cadre de notre recherche d'effectuer une étude qualitative, afin d'apporter des réponses à notre question centrale de recherche. Nous avons mené des entretiens exploratoires afin de déceler des explications de manière approfondie, et ceci dans un contexte spécifique, celui d'une entreprise dans le secteur des mines. La taille réduite de notre échantillon se justifie par le fait que notre approche méthodologique a pour dessein de comprendre le choix des actions entreprises par nos décideurs en tenant compte des facteurs clés de succès pour chaque activité RH. L'échantillon sur lequel portent les observations et les analyses n'est pas représentatif d'une population statistique, mais de l'objet de la recherche. L'étude d'un seul cas peut être un moyen de considérer de nouvelles relations théoriques et de remettre en question les anciennes (Dyer et Wilkins, 1991).

Notre étude de cas est une entreprise qui opère dans le secteur des Mines et a un effectif d'à peu près 20.000 collaborateurs. Le groupe a plusieurs sites d'exploitation et de production répartis anciennement selon l'activité qui y est exercée, mais sont aujourd'hui considérés comme faisant partie intégrante d'un même pôle, le pôle industriel afin de garantir une synergie entre le pilotage des différentes opérations industrielles. Le groupe dispose également de quatre ports pour la transportation des produits miniers aux clients à l'étranger. En 2011, le groupe crée une entité dédiée à la formation et qui vise la création d'emplois concernant l'ensemble des métiers de l'entreprise avec un objectif de 5400 nouvelles recrues.

Une des entités de la Direction Exécutive Capital Humain a pour mission principale la gestion administrative et le développement d'une population spécifique TAMCA/OE (Techniciens, Agents de maîtrise, Cadres & assimilés / Ouvriers, Employés).

Tableau 2 : Présentation des interviewés

Fonction occupée	Principale Responsabilité	Ancienneté au sein du groupe	Durée de l'entretien
Directeur des Ressources Humaines	Définition et pilotage des politiques RH	15 ans	90 minutes
Responsable Management Ressources Humaines	Management de l'Administration RH Gestion de la rémunération	8 ans	60 minutes

Source : Auteurs

3.2. Méthode de collecte des données

Dans notre cas, nous avons choisi l'entretien individuel de type semi-directif dans la mesure où il permet de récolter le plus d'informations sur des axes précis et identifiés à l'avance, à travers la stimulation de l'expression propre de l'interviewé et par l'approfondissement de certaines réponses malgré que les digressions et les ouvertures sur des aspects non prévus soient autorisées. Il faut préciser que l'entretien semi-directif permet une certaine maîtrise de la conduite, car il est question de se laisser diriger tout en dirigeant à l'aide de la technique de relance des questions posées, pour approfondir une réponse fournie par l'interviewé qui n'est pas assez claire ou un point jugé intéressant. Ceci est la raison pour laquelle nous avons favorisé l'entretien semi-directif au dépens de l'entretien non directif qui laisse l'entière liberté à l'interviewé d'aborder des aspects non prévus. Pour ceci, nous nous sommes munis d'un guide d'entretien pour accompagner les interviews réalisés dans le dessein de mener à bien notre étude. Cet outil a été conçu comme outil principal pour recueillir les informations dont nous avons besoin. À cette fin, nous nous appuyons sur la méthode de l'entonnoir qui part du général vers le particulier, en commençant par des questions générales pour aller plus en profondeur avec des questions spécifiques et plus précises. Les questions posées sont ouvertes et indirectes pour laisser l'expression libre à l'interlocuteur vu qu'il s'agit d'un entretien semi-directif, où il n'est pas question de prendre position par rapport à une idée, mais bien d'exprimer son opinion face à un sujet donné. Le guide d'entretien contient donc à cet effet :

- Une partie " fiche technique " qui inclut la date de réalisation de l'entretien, la fonction de l'interviewé (e), le lieu, et la durée effective de l'entretien.
- Un préambule contenant tous les éléments devant être indiqués lors de la prise de contact, notamment : les salutations, un rappel du cadre et des objectifs de l'entretien, les attentes envers la personne interrogée, l'anonymat de l'identité de l'interviewé (e), la durée approximative de l'entretien, la mention de la prise de notes, et une invitation au questionnement.
- Dix questions réunies autour de trois axes :
 - La perception des interviewés sur les indicateurs RH : il englobe deux questions sur la conception des personnes interrogées sur les indicateurs de manière générale.
 - La mission du poste occupé : il met en exergue la mission principale de l'interlocuteur, ses responsabilités, et les actions envisagées pour les atteindre.
 - L'écart entre le réel et le recherché : cet axe met en relief l'état actuel et fait ressortir les besoins et les attentes des interviewés par rapport au dispositif de pilotage RH à travers des questions projectives.
- Une clôture de l'entretien avec deux questions sur les différentes remarques et appréciations de l'interlocuteur.

Nous avons également intégré d'éventuelles relances au besoin d'approfondir les propos du questionné et des transitions entre deux axes pour faire le point et permettre aux interviewés de se retrouver après chaque partie abordée.

Bien que nous ayons choisi l'entretien semi-directif comme méthode principale, il reste que l'analyse documentaire soit absolument essentielle pour compléter les informations récoltées à partir des entretiens. Cette technique procède par examen des documents à la portée du chercheur, à des fins de sélection des informations jugées nécessaires dans le cadre de la recherche. Le type des données constituant les documents précités est pour l'ensemble d'ordre qualitatif sous forme de textes descriptifs et explicatifs, mis à part la base de données qui contient des données chiffrées, notamment la Cartographie des processus RH, l'organigramme de l'entité, la Classification des postes, le Cahier des charges du plan de formation, et la Base de données TAMCA/OE. Il est à indiquer que la restitution des données a fait l'objet d'une présentation lors d'une réunion avec la Direction et l'encadrement de l'entité afin de les valider.

3.3. Analyse

Pour aider à l'analyse qualitative des données recueillies, nous avons opté pour une analyse horizontale, et ce après une retranscription des réponses de nos interviewés. Notre analyse de contenu reflète une idée sur la perception globale de nos interviewés dans chaque axe, notamment :

- Premier axe : La perception des interviewés sur les indicateurs RH
- Deuxième axe : La Mission du poste occupé
- Troisième axe : l'état des lieux et les besoins et attentes de l'interviewé

Nous allons procéder à la présentation de l'analyse horizontale qui se résume à une synthèse de toutes les réponses recueillies.

Suite à ceci, nous avons relaté les différentes actions entreprises pour chaque activité de la direction pour finalement construire un total de trente-cinq indicateurs répartis entre utilisateurs et par activité RH. A ce stade, nous avons donc traduit les facteurs clés de succès en indicateurs. Avant de valider les indicateurs définitifs, nous avons proposé une liste d'indicateurs pour chaque utilisateur répartis par activité RH. Dans un deuxième temps, nous avons tâché de désigner une fréquence pour chaque indicateur, la majorité est mensuelle avec une minorité d'indicateurs ayant une fréquence de suivi trimestrielle (les indicateurs de structure) ou annuelle (la pyramide des âges et la pyramide des anciennetés). Afin de mettre en place le dispositif de pilotage des activités RH, nous nous sommes servis des feuilles de calcul Excel avec une feuille dédiée aux interprétations pour chaque indicateur. La prochaine étape fut de tester et de valider ces derniers avec les utilisateurs pour conclure avec des recommandations sur leur exploitation et leur amélioration continue.

4. Résultats et discussion

Les résultats des entretiens seront présentés dans cette partie, ainsi nous étayons ces derniers par axe, à savoir la perception de l'interviewé sur les indicateurs RH, sur sa mission, et l'axe de l'écart entre l'état actuel et les besoins et attentes des interviewés.

4.1 Résultats

➤ Axe de la perception du DRH sur les indicateurs RH :

Nous constatons que les indicateurs occupent une place prépondérante dans l'atteinte des objectifs, et permettent le pilotage de manière constante ; " Un indicateur a plus de valeur quand il répond à un objectif précis, et il est efficace lorsqu'il est spécifié et qu'il renseigne sur des informations en rapport avec l'objectif poursuivi ", estime le Directeur des Ressources Humaines avant de poursuivre "Le DRH explique qu'un indicateur RH permet de suivre l'état d'avancement d'une action RH entreprise car pour mener celle-ci à bien, l'existence et le suivi d'indicateur est quasi-nécessaire. Les indicateurs sont ceux qui donnent un aperçu de l'état d'avancement des actions RH entamées. Il s'agit de la base pour pouvoir améliorer la performance d'un processus RH ou d'une action RH et de revoir l'efficacité d'une politique instaurée".

Le Responsable Management RH est du même avis et pense que " un indicateur aide à la prise de décision et oriente ainsi l'action plus qu'il ne la permet. C'est donc un guide qui sert à observer la réalisation d'une politique RH donnée et à remarquer s'il y a une concrète amélioration ou non, et ceci à partir d'un point fixé au préalable, un seuil pour se repérer et qui va servir de clignotant ".

➤ **Axe de la mission du poste occupé :**

Dans son intervention, le DRH nous a fait part de sa mission principale qui consiste en la mise en place, la garantie, et le pilotage du processus RH qui va de l'acquisition de la compétence à sa rétention en passant par son développement qui inclut les compétences confirmées et celles nouvellement recrutées, pour la catégorie des TAMCA/OE. Parmi ses attributions figurent :

- Mettre en œuvre la politique RH en matière de Recrutement et Intégration, Formation et Perfectionnement des compétences, Gestion des carrières, Gestion administrative et Paie, Gestion des relations sociales, et Communication interne.
- Déterminer des objectifs annuels pour son entité et qui soient en adéquation avec les orientations stratégiques de la Direction Générale.
- S'assurer du respect des procédures en vigueur et de l'équité des salaires.
- Diriger les discussions avec l'équipe de direction sur les plans de succession.
- Assurer le dialogue et la gestion des relations avec les partenaires sociaux et respecter les engagements conclus.
- La mise en place et le suivi des outils de communication interne mis en place pour les collaborateurs.
- La prévention et la gestion des conflits internes en considérant les principes et les valeurs du groupe.
- Assurer l'équilibre entre les besoins et les ressources allouées en prenant en compte le principe du bon profil au bon poste au bon moment.
- Assurer l'encadrement de son équipe, ainsi que le développement de leurs compétences.
- La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences.
- Garantir l'application des processus de recrutement et d'intégration des TAMCA/OE.
- La Formation et le perfectionnement des compétences

Le DRH à travers son discours a également explicité les objectifs qu'il s'est fixé en tant que DRH, en précisant que ces derniers sont assimilés aux attributions citées ci-dessus en rajoutant que la visée concerne spécifiquement le respect des délais et des normes de la qualité des prestations RH, ainsi que celui des procédures internes en vigueur. Concrètement, les objectifs du DRH sont la réactivité (rapidité du temps de réponse) et la qualité de la prestation.

En partageant sa mission avec nous, la Responsable Management RH nous a fait savoir qu'elle assurait en premier lieu la gestion administrative et la paie des TAMCA/OE dans le cadre des procédures internes et des obligations légales, et qu'en second lieu elle était formateur/tuteur chargée de décliner les formations qu'elle a suivies dans sa fonction et de transmettre ses acquis aux membres de son équipe.

Ses attributions adhèrent à la partie gestion administrative et paie dans le cadre de la gestion des ressources humaines et se déclinent comme suit :

- Le suivi et la gestion des moyens généraux ;
- La gestion administrative des accidents de travail ;
- La gestion des notes de frais et prêts internes ;
- La gestion des primes et des indemnités ;
- La gestion des conflits sociaux ;
- La gestion des congés ;
- La gestion de temps et d'activité ;
- La gestion de la rémunération.

➤ **Axe de l'écart entre le réel et le recherché :**

Nous avons constaté l'inexistence d'un dispositif de pilotage convenable dans l'entité des interviewés pour suivre la performance de leurs activités. Pour le DRH, " les indicateurs sont quasi-inexistants car ils ne répondent pas à des objectifs et ne sont par conséquent pas pertinents.

De ce fait, le dispositif à concevoir doit contenir des indicateurs sur tous les volets RH et doivent permettre le suivi et la lecture des résultats obtenus ".

Le DRH nous a fait part des objectifs relatifs à certaines activités précitées ainsi que des actions qu'il prévoit de réaliser pour l'année en cours. Nous ne citons que certaines pour illustration étant donné l'exhaustivité des informations reçues :

Tableau 3 : Objectifs et actions prévues (Interviewé 1)

Activité	Objectif	Action prévue
Recrutement	Mettre à disposition les profils temporaires ou permanents en qualité et dans les délais	-identifier les besoins en recrutement pour toutes les entités. -Lancer un appel d'offres à des cabinets de recrutement
Développement des compétences	Impliquer les managers et les inciter à libérer leurs collaborateurs pour la formation	-Mettre en place un dispositif d'évaluation à chaud de la formation par les collaborateurs participants -Evaluation à froid des collaborateurs avec l'implication des managers dans le processus
	Développer l'efficacité opérationnelle des agents et améliorer leurs compétences techniques en répondant aux objectifs des directions opérationnelles.	- Recueillir les besoins en formation
Gestion de carrière	Répondre aux besoins en évolution de carrière des collaborateurs	- Procéder à des entretiens de mobilité (concours)

Source : Auteurs

" Les indicateurs concernent les heures supplémentaires, le suivi de la masse salariale par mois, mais également un tableau de bord croisés pour la gestion de la paie. Tous ces indicateurs ne suffisent plus," selon la Responsable Management RH, car ils doivent être actualisés et doivent de ce fait répondre à des objectifs qui ont été renouvelés suite aux divers changements qu'a connu le groupe durant le dernier quinquennat. Ainsi, le dispositif de pilotage RH doit contenir des indicateurs sur le flux des effectifs, sur la gestion mensuelle des heures supplémentaires pour observer leur évolution sur l'année et sur la gestion des heures normales et effectuer une comparaison entre les deux à travers des ratios. Il doit également permettre de décider des mesures à prendre en cas d'augmentation des démissions, mais également dans le cas d'un absentéisme répétitif durant une période donnée.

A travers les propos avancés par la Responsable Management RH, nous avons pu déceler les objectifs en rapport avec le volet administratif et paie de l'entité. Nous reprenons les éléments cités dans le tableau ci-après de manière non exhaustive.

Tableau 4 : Objectifs et actions prévues (Interviewé 2)

Activité	Objectif	Action prévue
Affaires sociales	Développer la gestion sociale pour améliorer la marque employeur	- Améliorer la qualité de prestation de services en termes de gestion de mutuelle, et de retraite

Gestion des moyens généraux	Faciliter le transport des collaborateurs pour assurer les horaires	- Recueillir les réclamations des collaborateurs le cas échéant - Gérer la relation avec le prestataire
Administration RH	Respecter les calendriers du traitement des dossiers administratifs et garantir leur bonne tenue en respectant les procédures légales et internes en vigueur	- Automatiser les délais de traitement sur l'application de gestion.

Source : Auteurs

Le Responsable Management RH estime que les actions en rapport avec la gestion administrative des ressources humaines se réalisent au quotidien à travers la mise à jour des données administratives et personnelles des collaborateurs à l'aide des progiciels de gestion, mais également à travers un système de réclamations et les demandes spécifiques des collaborateurs. "Le suivi après la résolution d'une demande est également importante car ceci démontre l'intérêt porté au collaborateur. Il s'agit d'un suivi psychologique et social des ressources humaines" poursuit le Responsable Management RH.

Il est à noter qu'à travers la retranscription des objectifs et au fil de la discussion lors des entretiens menés, nous avons décortiqué ces derniers pour en ressortir les facteurs clés de succès par activité avant d'arrêter les actions à mener de façon définitive. Les deux tableaux ci-après synthétise les résultats obtenus suite aux entretiens guidés pour une partie des activités de l'entité :

Tableau 5 : Facteurs clés de succès et actions à mener (Interviewé 1)

Activité	Objectif	Facteur clé de succès	Action à mener
Recrutement	Mettre à disposition les profils temporaires ou permanents en qualité et dans les délais	-Le délai du recrutement : le temps entre la décision de recruter et la mise à disposition de la nouvelle recrue doit être court et rapide. -La qualité du recrutement : les nouvelles recrues doivent être en adéquation avec le profil demandé par le management. -Le type de contrat.	-Etablir le plan de recrutement afin d'identifier les postes à pourvoir -Lancer un appel à candidature en interne -Lancer un appel d'offres auprès des cabinets de recrutement pour les profils spécifiques
Développement des compétences	Impliquer les managers et les inciter à libérer leurs collaborateurs pour la formation	-L'impact de la formation sur la performance des collaborateurs et leur degré de montée en compétences. -La durée du cycle/programme de formation par métier -Le respect du plan de formation	-Mettre en place un dispositif d'évaluation à chaud de la formation par les collaborateurs participants -Evaluation à froid des collaborateurs avec l'implication des managers dans le processus

	Développer l'efficacité opérationnelle des agents et améliorer leurs compétences techniques en répondant aux objectifs des directions opérationnelles.	-Le budget accordé au plan de formation	-Lancer l'ingénierie de formation pour identifier les besoins en formation -Elaborer le plan de formation annuelle
Gestion de carrière	Répondre aux besoins en évolution de carrière des collaborateurs	-La pertinence du processus de promotion et de mobilité -La qualité des entretiens de recrutement en interne -La qualité de l'aspect logistique du processus -La durée que prend tout le process -Les motivations des collaborateurs	-Identifier les collaborateurs à potentiel et les talents -Organiser des People review

Source : Auteurs

Tableau 6 : Facteurs clés de succès et actions à mener (Interviewé 2)

Activité	Objectif	Facteur clé de succès	Action à mener
Affaires sociales	Développer la gestion sociale pour améliorer la marque employeur	-La qualité du traitement des demandes. -Le délai du traitement des demandes	-Améliorer la qualité de prestation de services en termes de gestion de mutuelle, et de retraite
Gestion des moyens généraux	Faciliter le transport des collaborateurs pour assurer les horaires	-La qualité du service -Le respect des horaires de travail	-Recueillir les réclamations des collaborateurs le cas échéant -Gérer la relation avec le prestataire
Administration RH	Respecter les calendriers du traitement des dossiers administratifs et garantir leur bonne tenue en respectant les procédures légales et internes en vigueur	-La qualité du traitement des dossiers administratifs La durée du traitement des dossiers administratifs	-Automatiser les délais de traitement sur l'application de gestion.
Gestion de la Rémunération	Assurer le paiement des salariés dans les délais, et en bonne et due forme.	-Le délai de traitement de la paie -La qualité de traitement des données de la paie	-Réduire le nombre de réclamations, et donc de redressements

Source : Auteurs

Suite à l'identification des facteurs clés de succès et la définition des actions, nous avons construits les indicateurs nécessaires au pilotage des activités RH de l'entité Management et Développement TAMCA/OE faisant partie de la Direction Exécutive Capital Humain.

Les indicateurs à fréquence mensuelle sont majoritaires à 55,26% avec vingt-et-un indicateur. La fréquence trimestrielle représente 13,15% des indicateurs, et la fréquence annuelle représente les indicateurs à valeur de 15,78%.

Certains indicateurs ne sont calculés que s'il y a une opération ou une action à effectuer, c'est-à-dire qu'on ne les utilise pas par période régulière et connue tels que le taux des candidats restants qui est calculé en période d'embauche. Leur fréquence de diffusion est représentée à valeur de 16,81%.

La validation de la part des utilisateurs a été faite au fur et à mesure que les indicateurs ont été construits en les définissant selon leurs besoins et leurs attentes. Une fois finalisés, nous avons procédé au test de quelques indicateurs à partir de la base de données. Ceci nous a amenés à organiser des entretiens avec les destinataires pour recueillir leurs réactions et leurs commentaires, et pour connaître le niveau de conformité des indicateurs à leurs attentes.

4.2 Discussion

Après avoir achevé la partie théorique de cette étude, y compris une revue de littérature sur les fondements de notre étude, et les approches de pilotage, nous nous sommes ensuite attelés à la partie empirique de l'étude et avons entamé une étude qualitative au moyen d'entretiens semi-directifs. L'objectif de cette étude était de mettre en place un dispositif de pilotage de la fonction RH qui soit efficace, et qui répond aux besoins et attentes des utilisateurs.

Les résultats montrent que les indicateurs sont un outil de pilotage nécessaire afin de suivre la performance des activités de la Fonction Ressources Humaines, et en particulier celle de l'entité Management et Développement TAMCA/OE. D'autre part, les indicateurs doivent être définis pertinemment afin de répondre aux besoins spécifiques des utilisateurs pour un meilleur pilotage.

Les deux interviewés ont la même perception sur cette notion et confirme le besoin en indicateurs RH.

D'après les résultats de notre analyse, en particulier dans l'axe « Mission du poste occupé », les activités principales ressortent et constituent le socle des responsabilités dans le cadre du poste occupé. D'ailleurs, nos interviewés les ont relayé naturellement lors des entretiens menés sans les orienter pour autant dans ce sens. Les résultats montrent également que les objectifs évoqués sont en rapport étroit avec les activités de la Fonction Ressources Humaines, et que ces objectifs nous ont permis de ressortir les facteurs clés de succès par activité avant d'arrêter les actions à mener de façon définitive. Le troisième axe nous a permis de consolider les besoins et attentes des interviewés en termes d'actions à mener et d'indicateurs à établir, et les résultats admettent des actions en conformité avec les facteurs clés de succès obtenus. De ce fait, les indicateurs construits sont en rapport étroit avec les activités de l'entité, et ce conformément aux résultats de notre revue de littérature (Claude ALAZARD et Sabine SEPARI, 2005) qui suggèrent que les indicateurs aident à contrôler et suivre les activités d'un service. Nous pouvons donc affirmer que la seconde hypothèse est confirmée, et que les indicateurs RH sont positivement corrélés aux activités de la Fonction Ressources Humaines.

Il est à noter également que les entretiens menés pour cette étude ont démontré que la méthode OFAI est en accord avec le contexte de recherche puisque nous nous sommes basés sur les objectifs à atteindre pour établir les indicateurs nécessaires au pilotage des activités de l'entité, et que les Facteurs clés de succès nous ont aidés à rajouter plus de précision dans les actions à mener par activité, et parfois même par rapport au choix de celles-ci. Nous pouvons, ainsi, conforter que la méthode OFAI est la plus adaptée à notre contexte de recherche.

5. Conclusion

Pour reprendre l'ensemble du parcours de recherche qu'étaye cet article, nous avons cerné en premier lieu le champ disciplinaire du sujet et constaté l'importance grandissante du pilotage des ressources humaines à travers la littérature francophone sur les approches de pilotage, et nous nous sommes focalisés sur les fondements du pilotage RH. Puis en second lieu, nous avons exposé les modèles de pilotage et le choix de l'approche mise en pratique dans notre recherche. Nous avons démontré le choix de l'approche de pilotage à adopter puisqu'elle a permis de ressortir les facteurs clés de succès nécessaires à l'atteinte des objectifs et donc à la construction des indicateurs pertinents pour leur suivi et contrôle. Les indicateurs donnent lieu à des écarts et ainsi détecter les évolutions futures concernant un des aspects de la fonction RH pour une meilleure prise de décision. Puis, en dernier lieu, nous avons effectué le test et la validation des indicateurs définis auprès des utilisateurs pour s'assurer qu'ils répondent parfaitement à leurs besoins.

Après avoir testé et validé les indicateurs à faire figurer sur le dispositif de pilotage RH, nous avons estimé essentiel d'émettre des recommandations à propos de leur utilisation et des actions à entreprendre pour leur amélioration, notamment :

- La disposition de l'utilisateur de données utiles et fiables pour construire les indicateurs, et c'est dans ce sens que nous recommandons une collaboration avec la Direction Administration Fonctionnelle SIRH pour simplifier et organiser la remontée des informations vers la Direction Management et Développement TAMCA/OE, et ceci permettra également de fluidifier les relations les responsables RH et les managers.
 - Une communication sur le nouveau dispositif de pilotage pour une implication de tous les membres de la Direction Management et Développement TAMCA/OE afin qu'ils en soient les promoteurs, et la sensibilisation des managers à travers des réunions pour communiquer sur l'importance de la fluidité de l'information dans le cadre d'une collaboration avec la Direction Administration Fonctionnelle SIRH comme suggérée ci-dessus.
 - Afin de pouvoir apprécier les efforts des formations dédiées au développement des collaborateurs, il s'avère nécessaire d'élaborer une fiche sur la satisfaction des managers avec une grille de critères pour apprécier l'évolution des compétences techniques de leurs collaborateurs.
 - Dans la mesure où ces indicateurs ont été construits pour un meilleur pilotage de la fonction RH, les réflexions et les décisions engagées doivent être basées sur ses résultats. Ainsi, toute action avant d'être envisagée, doit reposer sur les résultats inscrits par les indicateurs définis.
 - La vérification de l'efficacité des indicateurs devrait être effectuée à chaque fois que c'est nécessaire, et notamment lorsque les objectifs de la DRH évoluent compte tenu de l'environnement ou lorsqu'il n'est plus lu par son utilisateur pour la simple raison que les informations communiquées par l'indicateur ne suffisent plus ou ne correspondent plus aux attentes de la Direction. Ainsi, la redéfinition des objectifs est nécessaire pour la construction de nouveaux indicateurs tout aussi efficaces en organisant une réunion avec les utilisateurs. De ce fait, nous avons recommandé à ce que les indicateurs évoluent en fonction des priorités et des remarques des utilisateurs. Les missions d'un responsable évoluent, ainsi les plans d'actions sont renouvelés, et certains indicateurs seront carrément supprimés alors que d'autres apparaîtront.
 - Lorsque les indicateurs sont calculés, interprétés et analysés, il convient de choisir l'action la plus appropriée selon l'écart affiché entre la valeur cible et la réalisation, et de mener cette action jusqu'à son terme afin de proagir sur l'atteinte de l'objectif avant la fin du délai.
- Par ailleurs, il est important de mentionner que les hypothèses de recherche posées ont été confirmées par l'étude menée sur le terrain, et que les types d'indicateurs émis sont utiles et portent sur la maîtrise des activités RH de l'entité Management et Développement TAMCA/OE

mais sont loin de démontrer l'apport de la fonction au niveau stratégique. Dès lors, il serait possible d'établir le lien entre la création de valeur et la fonction RH en répondant à la question suivante : " Dans quelle mesure la fonction RH, grâce à des indicateurs de performances, pourrait faire face aux enjeux stratégiques de l'entreprise? "

Afin que la fonction RH puisse s'élever au rang de fonction stratégique, il est aujourd'hui impératif de pouvoir prouver sa contribution à la création de valeur de l'entreprise. De ce fait, ses activités et ses investissements doivent être orientés dans cette optique. En effet, les résultats de ses mêmes investissements sont quasi nécessaires à la justification des choix de la DRH. Ainsi, il est devenu primordial de s'atteler à la valorisation de l'impact de la fonction Ressources Humaines sur la performance de l'entreprise.

Références :

- (1). ALLOUCHE, J. CHARPENTIER, M. et GUILLOT-SOULEZ, C. (2004) Gestion des ressources humaines et performances de l'entreprise : l'improbable lien ? In : LEGAULT, Ginette. LEVESQUE, Ginette. et SIMARD, Gilles. *15^{ème} congrès de l'AGRH*. Montréal, 02/09/2004.
- (2). AUTISSIER, D. et SIMONIN, B. *Mesurer la performance des ressources humaines*. Paris : Eyrolles, 2009.
- (3). BARRAUD, J. GUILLEMIN, M. et KITTEL, F. *La fonction ressources humaines*. Paris : Dunod, 2008.
- (4). BERLAND, N. *Mesurer et piloter la performance*. Québec : De La Performance, 2004. Ch.3.
- (5). DIARD, C. BAUDOIN, E. et BERTHET, S. *Aide-Mémoire Ressources humaines*. Paris : Dunod, 2017.
- (6). FERNANDEZ, A. *Les nouveaux tableaux de bord des managers*. 3e édition. Paris: Eyrolles, 2003.
- (7). GILBERT, P. Et CHARPENTIER, M. (2004) Comment évaluer la performance RH ? Question universelle, réponses contingentes. In : LEGAULT, Ginette. LEVESQUE, G. et SIMARD, G. *15^{ème} congrès de l'AGRH*. Montréal, 02/09/2004.
- (8). GIRAUD, F. SAULPIC, O. NAULLEAU, G. DELMOND, M-H. et BESCOS, P-L. *Contrôle de gestion et pilotage de la performance*. Paris : Gualino éditeur, 2005.
- (9). IMBERT, J. *Les tableaux de bord RH*. Paris : Eyrolles, 2007.
- (10). MARTORY, B. *Contrôle de gestion sociale*. Paris : Vuibert, 2015
- (11). MARTORY, B. et CROZET, D. *Gestion des ressources humaines : Pilotage social et performances*. 8e édition. Paris : Dunod, 2013. pp. 7-8
- (12). MOULETTE, P. et ROQUES, O. *Gestion des ressources humaines*. Paris : Dunod, 2014.
- (13). NARO, G. (14 Juin 2006) Les indicateurs sociaux : du contrôle de gestion aux développements récents du pilotage et du reporting. (En ligne) La DGESCO, *Management et gestion des ressources humaines : stratégies, acteurs et pratiques*. Cité internationale universitaire Paris, 23-24-25 et 26 août 2005.
- (14). PERETTI, J-M. *Ressources humaines*. Paris : Vuibert, 2013.
- (15). Robert, J. (2004) La construction des indicateurs et des tableaux de bord : un défi stratégique pour la GRH ?, *Personnel & Gestion*, N°9, pp. 11-16.
- (16). SELMER, C. *Concevoir le tableau de bord*. Paris : Dunod, 2003.
- (17). TAÏEB, J-P. *Les tableaux de bord de la gestion sociale*. Paris : Dunod, 1996.
- (18). WEGMANN, G. (Avril 2009) LES TABLEAUX DE BORD DU CAPITAL INTELLECTUEL. (En ligne) Afnor Editions. Disponible sur : <http://hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/58/47/77/PDF/TBCIAfnor.pdf>