

PRODUCTION ET PUBLICATION D'INFORMATIONS RH : ACTEURS, SOURCES, METHODES, PERTINENCE⁸

Fabienne AUTIER
Professeur MRH
EM Lyon
23 avenue Guy de Collongue
BP174
69132 Lyon Ecully Cedex
France
Tel. 04 78 33 70 28
Fax 04 78 33 79 27
autier@em-lyon.com.

INTRODUCTION :

« Dans le monde des affaires, on ne croit que ce que l'on mesure »
Ben Cohen (fondateur de Ben & Jerry's Icecream Inc, USA)

La publication régulière d'informations financières, quantifiées et standardisées, ne suffit plus aux multiples parties prenantes des organisations. Les clients, les employés, mais aussi les investisseurs, relayés par les Etats et les organes de presse, opèrent depuis une vingtaine d'années une pression croissante sur les entreprises pour les amener à rendre davantage de comptes sur leurs activités, et les responsabiliser par rapport à leurs choix de gestion (Hannan et Freeman, 1984 ; Stern & Barley, 1996 ; Kochan & Rubinstein, 2000). Cette attente de transparence accrue concerne essentiellement le domaine environnemental (impacts de l'activité de l'entreprise sur l'air, l'eau, la terre et la biodiversité) et le domaine social (impacts de l'activité de l'entreprise sur la société, incluant les employés, les clients, la communauté et les fournisseurs). Nous focalisons notre attention, dans cet article, sur les attentes d'information relatives aux politiques et pratiques de GRH des firmes.

Ces attentes viennent de plusieurs parties-prenantes : des employés, qui attendent plus de visibilité sur les pratiques de GRH de leurs employeurs actuels et potentiels ; des clients qui veulent s'assurer que les produits qu'ils achètent ne cautionnent pas des pratiques sociales condamnables ; des investisseurs qui souhaitent accéder à une meilleure appréhension des politiques de RH, choix considérés comme prédictifs de leur performance financière future. Les Etats, rarement directement engagés, encouragent ce mouvement et participent aux travaux des agences non gouvernementales qui se multiplient sur le sujet (sous l'égide notamment de la CEE, de l'ONU, et de l'OCDE). La presse enfin, se fait largement écho de ces attentes. A cet égard le magazine américain Fortune a été le premier, en 1983, à proposer une évaluation et un classement systématique des entreprises américaines intégrant des critères sociaux (classements « most admired company » et « best company to work for »). Il a été largement relayé ensuite.

⁸ Cet article présente quelques résultats exploratoires d'un projet de recherche EM Lyon piloté par F. Autier et R. Durand.

Le domaine de la GRH se retrouve aujourd'hui dans une situation paradoxale. Il est à la fois celui qui génère le plus d'attentes d'informations de la part des parties prenantes externes et celui le plus difficile à appréhender par ces mêmes acteurs. Selon les termes de D'Arcimoles, la GRH est une notion « parapluie » qui recouvre encore aujourd'hui des pratiques très différentes, difficiles à mesurer et appréhender de l'extérieur (D'Arcimoles, 1997).

Pourtant la pression décrite plus haut opère. Ainsi, les entreprises sont de plus en plus nombreuses à produire et publier elles-mêmes, en dehors de toute contrainte réglementaire⁹, des informations RH (Meignant, 2000). Skandia, en 1994 a été une des premières entreprises à initier le mouvement et a été suivie depuis par de nombreuses autres entreprises, comme par exemple, GrandVision, Ben & Jerry's, Danone, etc.

Surtout, de nouveaux acteurs apparaissent, spécialisés dans la production d'informations de GRH. Nous faisons référence ici à 3 types d'acteurs : les agences de « benchmarking social » qui produisent des critères de mesure et de comparaison des pratiques de GRH ; les agences de « rating social » dont le métier est d'évaluer les politiques de GRH et leur possible impact sur la performance des entreprises ; les vendeurs de technologie (systèmes d'information, logiciels) qui relayent et renforcent ce mouvement de production d'informations RH en proposant des technologies support pour cette production / publication.

L'objet du présent article est d'identifier les *acteurs*, existants ou émergents, qui participent à cette production d'informations RH ; les *sources* qu'ils utilisent ; et les *méthodes* qu'ils mobilisent. Il doit permettre de se prononcer sur la pertinence de ce regain de production / publication d'informations RH. Les acteurs externes ont-ils gagné en appréhension des politiques effectives de GRH des entreprises ? Sont-ils en mesure de progresser sur l'évaluation de la « performance sociale » des organisations que beaucoup de chercheurs en gestion appellent de leurs vœux (Caroll, 1991 ; Blackburn, Doral & al. 1994 ; d'Arcimoles, 1995 & 1997) ?

ENJEUX THÉORIQUES

Les travaux de recherche existants sont focalisés sur la justification de la nécessité d'appréhender les pratiques de GRH des firmes (le « pourquoi ») plutôt que sur les pratiques effectives de production et de publication d'informations RH (le « comment »).

Ainsi, la question de la production et de la publication d'informations relatives à la GRH des firmes est-elle indirectement abordée par trois courants théoriques majeurs de la gestion.

Le courant du capital humain. Ce courant théorique, lancé par la publication fondatrice de Schultz sur le « capital humain » (1961) avance que les firmes doivent être considérées comme détentrices d'une forme spécifique de capital, le capital humain, vis à vis duquel les directions développent des pratiques d'acquisition, d'entretien et/ ou d'investissement (Becker, 1975 ; Flamholtz et Lacey, 1981 ; Strober, 1990 ; Galunic et Anderson, 2000). Ce courant de recherche est porteur d'une incitation majeure à la mesure car ce « capital humain », ces « ressources intangibles » (Itami, 1987 ; Pfeffer, 1994) constituent une part croissante des ressources de l'entreprise et fondent en grande partie son avantage concurrentiel.

Le courant de la performance des firmes (« corporate performance ») est, historiquement, un second courant majeur. Lancé au début des années 70, ce courant s'interroge sur le lien effectif existant entre les pratiques socialement responsables et les performances financières des firmes. En d'autres termes, est-il possible de prouver qu'une entreprise ayant une politique de GRH socialement responsable voire ambitieuse s'y retrouve en terme de performance financière ? Les travaux de ce courant tendent à démontrer une corrélation

⁹ sauf en France

positive existant entre ces deux construits (Moskowitz, 1972 ; Cochran and Wood, 1984 ; Dyer & Reeves, 1995 ; d'Arcimoles, 1997). Cependant, ce programme de recherche se heurte à d'importants problèmes de mesure et ne produit pas de résultats systématiques (Abowd, 1990). A ce titre, ce courant apporte une justification possible aux investisseurs cherchant à mieux appréhender les choix de GRH des firmes, et plus généralement à tous les promoteurs de pratiques de GRH ambitieuses : Etats, organisations non-gouvernementales, et groupes de pression d'employés etc. Cela permet, à ces derniers, d'invoquer des arguments économiques pour défendre un positionnement essentiellement social et moral.

Enfin, le courant de la gestion stratégique des ressources humaines (« strategic HRM »). Lancé dans le courant des années 80 (Wright & Mc Mahan, 1992), ce courant s'intéresse au lien existant entre les choix stratégiques des firmes et les pratiques de GRH. Il a tout d'abord été descriptif, constatant que différentes pratiques de GRH s'avèrent adaptées à différentes stratégies d'entreprises, puis explicatif, cherchant à identifier les déterminants des pratiques de GRH.

Ce courant apporte plusieurs justifications quant à la nécessité de mieux appréhender et communiquer sur les politiques de GRH des firmes. Parce que la contribution de la fonction RH est stratégique, c'est à dire est susceptible d'impacter l'atteinte ou non des objectifs de la firme, il y a un intérêt renouvelé à mieux l'appréhender pour les investisseurs, et une pertinence symétrique pour les directions à communiquer sur ces choix de GRH. Ensuite, pour les acteurs de la fonction RH ce positionnement stratégique donne des arguments pour réclamer les mêmes moyens, notamment technologiques, que les autres fonctions. « HR measurement places HRM on the same plane as other departments that are competing for capital » (Harel, 1999), mais aussi fait porter davantage d'exigences sur leur action (exigence de mesure de retour sur investissement, etc).

Ces trois courants théoriques proposent ainsi des perspectives différentes sur le même enjeu : une contribution accrue des choix et pratiques de GRH à la performance des organisations. Ils justifient indirectement la nécessité de s'intéresser à la question de la production et de la publication d'informations RH : puisque la GRH est une dimension clé dans la constitution d'avantages stratégiques durables et dans la performance économique des firmes, il fait logiquement sens de chercher, pour des acteurs externes, à mieux l'appréhender.

Par contre, ces trois courants ne se sont pas directement intéressés, jusque là, aux pratiques de production et de publication d'informations RH en tant que telles, c'est à dire aux méthodes, aux sources et aux résultats produits (d'Arcimoles, 1997).

Ces dernières questions sont par contre l'objet d'un courant de recherche en gestion, lancé au début des années 90 en France, qui cherche à évaluer la pertinence de l'information sociale externe (Martory, 1992 ; Arcimoles (d'), 1995, 1997 et 1999 ; Igalens et Peretti, 1997). L'enracinement français de ce courant est très certainement à référer à l'existence d'une législation spécifique sur le thème en France, c'est à dire au fait que l'Etat français ait institué, dès 1977, une obligation légale de publication d'informations relatives à la politique de GRH pour toutes les entreprises de plus de 300 salariés. La France reste, à ce jour, un des seuls pays au monde où cette obligation de publication d'information demeure en vigueur.

Cette obligation légale a nourri un courant de réflexion et d'interrogation sur la qualité, la fiabilité et la pertinence des « informations sociales » produites par les firmes.

Le regain actuel de production et de publication d'informations RH, dépassant largement le cadre de l'obligation légale française, le développement de pratiques autonomes de la part des firmes ainsi que l'apparition d'acteurs tiers justifient, selon nous, de repenser la question : quelle analyse peut-on faire de l'information produite et de sa pertinence ?

MÉTHODOLOGIE

Cet article présente une recherche exploratoire visant à mieux appréhender un domaine émergent et en train de se structurer, celui de la production et de la publication d'informations RH.

Elle procède d'une démarche de type « analyse stratégique » (Crozier & Friedberg, 1977) appliquée à un niveau qui dépasse les frontières intra- organisationnelles. Il s'agit en effet d'une analyse stratégique menée à l'échelle d'un secteur inter-organisationnel, où les acteurs considérés sont des organisations (et non des acteurs physiques).

L'enjeu était d'identifier les acteurs en présence, leurs objectifs prioritaires et leur positionnement stratégique. Nous avons procédé pour cela en 2 étapes distinctes.

L'étape 1 a consisté à identifier les acteurs pertinents participant à la production et à la publication d'informations RH. L'hypothèse qui nous guidait à ce stade était que de nouveaux acteurs étaient entrain d'émerger dans ce domaine.

Les moyens ont été une recherche dans la presse de gestion française et internationale (Base ProQuest ; Le Monde ; Les Echos), et une recherche sur Internet via des mots clés, correspondants aux activités recherchées (ce deuxième mode de recherche était particulièrement pertinent car il permettait d'accéder aux sites institutionnels des acteurs qui nous intéressaient). Les mots clés étaient systématiquement utilisés en français, et en anglais (notamment pour tenir compte du fait que l'évolution décrite ici est plus avancée dans les pays anglo-saxons).

Les mots clés utilisés étaient par exemple : « information RH » / « HR information » ; « indicateurs RH » / « HR metrics » ; « notation sociale » / « rating social », etc.

Nous avons par ce moyen progressivement identifié des acteurs qui se positionnaient, ou étaient présentés par la presse, comme des producteurs d'informations RH. Nous avons ensuite tenté de créer une typologie permettant de les classer.

Nous la présentons ci-dessous cf Figure 1.

La 2^{ème} étape a consisté à identifier précisément, pour chaque type d'acteurs, quel était leurs positionnements sur le « marché », leurs métiers, les sources et les méthodes utilisées dans leur production / publication d'informations RH.

Pour cela, nous avons tout d'abord procédé à la sélection de 2 à 3 entreprises « représentatives » de la catégorie considérée. Ce repérage s'est fait sur une base « réputationnelle » : ainsi, nous sélectionnions les entreprises présentées comme leader ou dominante dans chaque catégorie.

Une fois identifiées ces 2 à 3 entreprises par catégorie, nous avons analysé précisément la documentation officielle fournie par ces entreprises et interviewé, lorsque cela était possible, des individus en position de responsabilité dans ces organisations.

La présente recherche s'appuie ainsi sur l'analyse d'une base documentaire institutionnelle de 15 entreprises, et sur 6 entretiens semi-directifs auprès d'individus membres des différentes entreprises identifiées

L'échantillon sur lequel nous nous basons dans cette recherche n'a donc, par définition, pas de prétention à la représentativité, ce pour le motif que nous ne connaissons pas, à ce stade, la population de référence.

Nous présentons ci-après les résultats de cette recherche exploratoire en 4 temps :

- * Qui sont les acteurs ? (IV)
- * Quelles sont les sources ? (V)
- * Quelles sont les méthodes ? (VI)
- * Quels sont les gains ? (VII)

LES ACTEURS DE LA PRODUCTION / PUBLICATION D'INDICATEURS RH

La recherche exploratoire réalisée nous a permis d'identifier différents types d'acteurs, prenant part, directement ou indirectement, à la production / publication d'indicateurs RH. Nous proposons une représentations graphique des catégories identifiées et de leur positionnement dans la Figure 1.

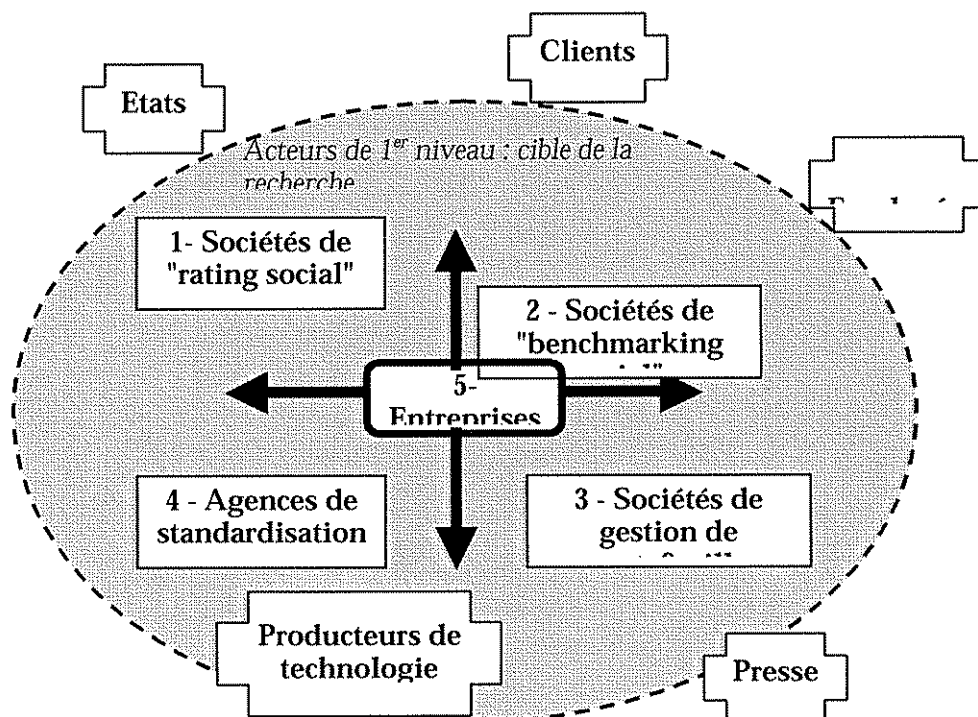
Le cercle en pointillés différencie les acteurs de premier niveau, directement producteurs d'information RH, des acteurs de deuxième niveau, œuvrant de façon indirecte, soit en aidant ou opérant une pression sur la production d'information RH.

L'objectif de la présente recherche est de se focaliser sur les acteurs directement producteurs (zone ombrée), nous ne reviendrons donc pas ici sur une analyse des motifs qui poussent les acteurs de 2^{ème} niveau à faire pression (discutés en introduction),

Deux catégories d'acteurs sont en situation hybride sur cette cartographie : les sociétés de « benchmarking social » qui sont les seuls acteurs à la fois en position externe et interne par rapport aux entreprises ; et les offreurs de technologie RH qui jouent un rôle indirect mais déterminant dans la production/ publication d'information RH.

Figure 1

Cartographie du domaine



1 Les sociétés de « rating social »

Le métier de ces sociétés consiste à produire des critères de performance sociale et à noter les entreprises sur ces critères. Leurs clients sont les gérants de portefeuilles, les investisseurs, institutionnels et particuliers, engagés sur de l'investissement à long terme (aussi dit investissement passif).

Deux acteurs principaux ont été identifiés dans cette catégorie : KLD & ARESE.

KLD (Kinder, Lydenberg, Domini and Co.) est un des leaders américains dans le domaine. KLD se définit comme une entreprise de « recherche sociale » (social research) qui opère une évaluation de la performance sociale des compagnies. Son métier consiste à concevoir et vendre une base de données d'entreprises passées au crible de critères qu'elle a conçu : activité qu'elle définit comme étant du filtrage social (« social screening »). Les critères qu'elle a conçu sont soit *excluant*s (sont par exemple exclues, les entreprises qui tirent des profits substantiels de la vente d'alcool, du jeu, du tabac, du militaire et du nucléaire), soit *qualitatifs*. Dans le domaine GRH, les critères qualitatifs sont par exemple : la présence de femmes et minorités dans le comité d'administration, les relations sociales de la compagnie, le recours à des plans de restructuration, etc. KLD est à la tête d'une base de donnée propriétaire, Socrates, qui sélectionne et évalue 650 compagnies américaines.

ARESE, créée en 1997, est la première agence française de rating social et environnemental sur les entreprises européennes. Son métier est « la réalisation d'analyses et de notations sur la durabilité sociale et environnementale des entreprises ». Arese conçoit et applique des critères d'évaluation dans 5 domaines : les Ressources Humaines, l'Environnement – Hygiène – Sécurité, les relations clients/Fournisseurs, les relations avec les actionnaires, les relations avec la société civile. « Le critère Ressources Humaines recouvre l'étude des relations de l'entreprise avec ses collaborateurs (.. et permet) d'apprécier la politique de valorisation menée par l'entreprise vis à vis de ses salariés ».

Ces deux acteurs prétendent à la scientificité de leurs méthodes, condition de la crédibilité de leurs évaluations. Ainsi Arese précise que « le comité d'orientation se réunit 2 fois par an et a pour objectif de valider les évolutions méthodologiques et d'assurer l'indépendance et la validité scientifique de l'analyse produite par Arese ».

2 Les sociétés de « benchmarking social »

Ces sociétés de conseil ont un positionnement sensiblement différent des précédentes : leur métier consiste à aider les entreprises à concevoir et mettre en œuvre des indicateurs de mesure de leurs pratiques de GRH, ce pour une utilisation interne et/ou externe.

L'objectif, pour ces sociétés d'étalonnage social, est de parvenir à construire des indicateurs à la fois pertinents (pour servir de données de pilotage de l'entreprise) et génériques (pour servir de base de comparaison aux entreprises clientes qui le souhaitent). Ces acteurs ont une position inédite dans la mesure où ils sont externes à l'entreprise, et sont animés de la volonté de fournir des informations publiques et comparables sur les pratiques de GRH des firmes (ce sont ces informations qu'ils vendent), mais sont en situation de coopération et production de ces informations avec les entreprises.

Nous avons identifiés deux acteurs pertinents dans cette catégorie : SARATOGA et WATSON WYATT.

SARATOGA est sans conteste un des acteurs dominant dans le domaine, il se définit comme la source leader, au niveau mondial, de données quantitatives et de critères d'évaluation de la performance humaine. Dans ses termes : « Saratoga equips companies for action using their own quantitative performance data powered by our research and consulting methodology. With this data we help management intelligently analyze, diagnose, and demonstrate relationships between business actions and human capital results ». Un de leur produit phare

est une enquête annuelle de comparaison (the Human Capital Benchmarking Report) qui compare, depuis 1986, les performances de 900 entreprises sur 160 mesures clés. Saratoga est un promoteur actif de la mesure des RH depuis la fin des années 80 et a publié plusieurs ouvrages de référence dans ce sens (Fitz-enz 1995 & 2000).

WATSON WYATT se définit comme « a global consulting firm that brings together two disciplines – people and financial management- to help clients improve business management ». Ils proposent une offre à leurs entreprises clientes qu'ils estiment sans précédent : "you need a simple and precise measure that shows how well your human capital contributes to the bottom line. And you need to know what actions can facilitate an even closer connection. Until now, such a measure didn't exist".

Afin de fonder cette offre, les chercheurs de Watson Wyatt ont procédé à une recherche auprès de 400 entreprises cotées américaines cherchant d'une part à identifier leurs pratiques clés en matière de GRH (sous forme de 72 questions administrées par questionnaire) et d'autre part, leurs performance financières (valeur marché, retour sur action, quotient Tobin, etc). Ils ont ensuite croisé ces données afin d'identifier des corrélations significatives. Sur les 72 items testés, 30 pratiques RH apparaissent déterminantes¹⁰. Ils proposent à leurs entreprises clientes de se tester sur l'index de pratiques RH ainsi créé (Human Capital IndexTM), c'est à dire de situer leur position relative item par item par rapport à la base de donnée de référence WW, et de prendre des actions correctives en fonction des besoins identifiés. Ainsi, selon ses propres termes : « the objective of the human capital index is to help organizations prioritize their human capital practices ».

3 Les sociétés de gestion de portefeuille et d'investissement sont les acteurs qui procèdent directement à l'investissement dans les entreprises cotées. Nous nous intéressons ici spécifiquement aux acteurs qui choisissent d'investir dans les entreprises « socialement performantes » ou orientées vers la « durabilité » (sustainability).

Afin de s'assurer que les entreprises sur lesquelles ils investissent sont effectivement socialement performantes, ces acteurs investisseurs peuvent soit avoir recours aux agences de rating présentées ci-dessus, soit développer leurs propres méthodes d'évaluation. C'est le cas des deux acteurs que nous avons identifiés : le DESF et le groupe SAM, qui ont développé leurs propres critères d'éligibilité et leurs propres index .

L'argument défendu par ces acteurs, pour justifier leur positionnement, est que les entreprises socialement performantes sont aussi financièrement plus performantes, au moins sur le long terme. Un de leurs enjeux est de prouver que performance sociale et financière sont corrélés (via la comparaison de leurs index avec les index classiques).

Le Domini Social Equity Fund a comme objectif d'offrir à ses clients le retour long terme sur investissement le plus élevé (comme n'importe quel fond). Pour cela, il investit exclusivement dans les actions de l'index Domini 400 « the country's oldest socially and environmentally screened index ». Le Domini 400 Social Index regroupe 400 compagnies américaines cotées qui ont passé, avec succès, les filtres de performance sociale et environnementale définis par KLD (voir plus haut). La création précoce de cet index répondait à plusieurs objectifs : répondre à la question de la performance économique comparée des entreprises socialement responsables ; fournir un benchmark à la communauté financière ; communiquer des standards de responsabilité sociale aux compagnies et au public.

Le SAM Sustainability Group est une société d'investissement créée en 1995, spécialisée dans l'investissement dans les entreprises à développement durable. Ses clients sont les grandes banques européennes, fonds de pensions et clients privés. Cet acteur procède lui-même à l'identification et l'évaluation des entreprises éligibles au moyen de l'analyse des sources d'informations publiques disponibles et d'un questionnaire à choix multiples

¹⁰ "There are 30 key human capital practices in which significant improvement is associated with a 30% increase in market value" (Watson Wyatt report)

(Corporate Sustainability Assessment Questionnaire , 64 questions) envoyé au CEO ou au responsable des relations investisseurs de l'entreprise cible. Une trentaine de questions concernent le volet social et RH des pratiques des entreprises (« workforce and social criteria»). En collaboration avec Dow Jones & Company, SAM a lancé le premier indice qui suit la performance des compagnies « sustainability-driven » dans le monde. L'argument pour la priorité à l'investissement dans les compagnies impliquées dans des logiques de développement durable est celui du bénéfice mutuel à long terme : les investisseurs et les compagnies s'y retrouvent à long terme (augmentent les opportunités / limitent les risques de leurs activités)

4 Les agences de standardisation

Plusieurs organisations, d'initiative politique, associative ou du milieu des affaires, viennent renforcer la pression pour une plus grande transparence des pratiques RH et se faire les portes paroles des parties prenantes de deuxième niveau (Etats, clients et employés)

Ces organisations utilisent deux moyens principaux d'action. Le premier est l'incitation : c'est à dire la distribution de récompenses aux entreprises les plus « socialement responsables », c'est le cas par exemple de L'Organisation International du Travail (OIT).

Le second est définition de standards. C'est la voie choisie par la « Global Reporting Initiative »¹¹ ou le réseau « Corporate Social Responsibility »¹² supporté par la Commission Européenne. Ces organisations proposent des principes de reporting et des indicateurs qui pourraient être utilisés de façon standardisée par toutes les entreprises. Ils oeuvrent pour plus de transparence, et partant de responsabilité de la part des entreprises.

5 Les entreprises

Si un certain nombre d'entreprises subissent le mouvement de production / publication d'informations RH et sont dans bien des cas « sujet » ou « objet » des processus d'évaluation sociale plutôt qu'acteurs, certaines entreprises ont fait le choix de devancer ces exigences et de procéder à une production et publication d'information RH spontanée (c'est à dire non contrainte par des règlements).

C'est le cas d'une entreprise pionnière comme Skandia, qui a procédé à une telle publication dès 1994, mais aussi de nombreuses autres entreprises telles que GrandVision, Ben & Jerry's ou Danone par exemple.

Elles sont dans une situation tout à fait différente des autres acteurs que nous avons présentés jusque là dans la mesure où elles ont un accès direct aux données sources : elles sont en position endogène, alors que les acteurs présentés jusque là sont en position exogène (d'Arcimoles, 1995).

Elles produisent et publient deux types d'informations : des informations quantifiées sous forme d'indicateurs (en nombre absolu ou en ratio), et des informations plus qualitatives sur des réalisations et histoires exemplaires dans le domaine de la GRH (cas de Danone ou Body Shop par exemple).

¹¹ "The Global Reporting Initiative is an international, multi-stakeholder effort to create a common framework for voluntary reporting of the economic, environmental, and social impact of organization-level activity. The GRI mission is to elevate the comparability and credibility of sustainability reporting practices worldwide. The GRI incorporates the active participation of businesses, accountancy, human rights, environmental, labour and governmental organizations" (GRI website)

¹² "The CSR is a business-to-business network. Our mission is to help companies achieve profitability, sustainable growth and human progress by placing Corporate Social Responsibility in the mainstream of business practice" (CSR website)

Ces informations sont consignées dans les rapports annuels, au titre d'information complémentaires (cas de GrandVision et Skandia par exemple), ou dans des rapports « sociaux » dédiés (par exemple Danone et de son « social responsibility report »). Ben and Jerry's est un exemple d'entreprise qui va encore plus loin en publiant, en annexe au rapport annuel, un « rapport de performance social » (social performance report) produit par un auditeur social indépendant. Cet auditeur procède à l'analyse des réalisations sociales de l'entreprise sur plusieurs chapitres : la qualité de vie au travail, les relations sociales, les rémunérations, l'arbitrage recrutement interne / externe, les améliorations de salaires et de couverture sociale, la formation, l'égalité homme / femme et la promotion de la diversité ethnique.

Les objectifs qui guident ces entreprises dans leur production et publication d'informations RH hors cadre réglementaire sont très divers, et pas toujours explicités par les directions ou les DRH.

D'une façon générale, on peut y voir la volonté de se mettre en conformité par rapport aux attentes des différentes parties prenantes et de la société civile. Il s'agit ainsi, pour ces entreprises, de communiquer sur le caractère ambitieux de leur politique de GRH (dans l'optique d'améliorer leur attractivité auprès de candidats potentiels) ; sur le caractère articulé et performant des pratiques de gestion sociale auprès des investisseurs, améliorer sa notoriété positive auprès des clients et fournisseurs, etc.

6 Les producteurs de technologie RH

Cette dernière catégorie d'acteurs ne prend pas part directement aux processus de production et de publication d'indicateurs (cela n'est ni leur métier, ni leur positionnement) mais y participe fortement, et ce, de façon croissante.

Nous nous intéressons ici spécifiquement aux offreurs de technologies de l'information (systèmes d'information et de progiciels) *dédiées à la GRH*. Parmi les leaders peuvent être mentionnés Baan (spécialiste des solutions de gestion de l'information via Internet) ; PeopleSoft (un des leaders mondiaux dans l'édition d'applications eBusiness) ; Oracle (acteur déjà dominant dans le domaine du management de l'information) ; SAP (acteur leader sur la conception et installation de progiciels de gestion). Selon Gilbert et Gonzalez (2000), SAP, PeopleSoft et Oracle sont les acteurs dominants en France.

Ces acteurs sont très actifs actuellement pour promouvoir leur technologie, la fonction RH étant un des dernières fonctions non informatisée de l'entreprise. SAP a annoncé ainsi officiellement à en 2000 « faire des ressources humaines l'un des axes stratégiques de son développement ». Ces acteurs multiplient les conférences et témoignages pour convaincre les DRH de l'utilité de ces technologies, PeopleSoft va jusqu'à publier sur son site des rapports de recherche sur le sujet (Bassi & Van Buren, 2000 ; Bassi, Ludwig, McMurrer & Van Burren, 2000).

Parmi les arguments mis en avant par cette catégorie d'acteurs pour convaincre les entreprises, arrivent en tête : l'automatisation des tâches administratives de GRH, consommatrices de temps mais à faible valeur ajoutée ; un meilleur suivi du capital humain et des impacts des politiques de GRH.

Surtout, en offrant des technologies qui permettent de construire des bases de données sophistiquées et d'informatiser les opérations de GRH (inscription, paye, suivi), ces acteurs proposent du même coup d'automatiser la production d'information RH. Une des fonctionnalités de leur offre actuelle revient ainsi à offrir aux entreprises d'automatiser leur processus de production d'informations RH, c'est à dire de faciliter non seulement leur production mais aussi leur publication, sous forme de graphiques aisés à lire.

A titre d'illustration, voici comment SAP présente la fonctionnalité de « reporting temps réel » de son progiciel de GRH : « chaque application comporte un large éventail d'états pré-définis

permettant d'évaluer et d'analyser les données relatives à la GRH (...) Les fonctions de reporting disponibles permettent aux employeurs d'accéder facilement à une base d'information plus large et d'avoir à leur disposition tous les éléments pour prendre des décisions stratégiques » (source Présentation SAP HR - 2001)

Les fonctionnalités de l'offre « HRMS intelligence » de Oracle incluent la production « en temps réels » d'indicateurs RH (HR metrics) et même une fonction d'alerte automatique lorsque les mesures sortent du domaine de tolérance défini !

Les partenariats conclus récemment entre offreurs de technologie RH et sociétés de benchmarking confirment, s'il en était besoin, cette participation indirecte mais déterminante des premiers dans le mouvement actuel de production / publication d'indicateurs RH.

PeopleSoft propose ainsi d'intégrer l'approche « balanced scorecards » (développée initialement par The Balanced Scorecard Institute) dans ses logiciels : ce qui permet de nourrir en temps réel ses tableaux de bords standardisés, et d'accéder à des scores d'autres entreprises (activité de benchmarking).

Lawson Software (acteur spécialiste de logiciels d'analyse financière) a annoncé fin 1999 que son offre inclurait désormais « an advanced set of human resources data analysis tools and metrics ... The product combines a complete set of pre-packaged performance indicators with benchmarks supplied by Saratoga Institute » (site web Lawson Software).

SAS, un autre acteur dans le domaine de la gestion des données, a annoncé un partenariat comparable en Juin 2000, voici comment il en énonce les bénéfices : « (we will) offer our customers the ability to compare internal HR metrics (produits par la technologie SAS) with the external benchmarking and performance measurement that Saratoga provides » (SAS web site). Concrètement, cela signifie que les vendeurs de technologie proposent d'intégrer les indicateurs créés par les sociétés de benchmarking social afin d'offrir à leur client des étalons de comparaisons avec des données externes (sur chaque indicateur, par exemple taux de turn over, une entreprise cliente pourra non seulement le mesurer en temps réel, mais aussi le comparer avec les score des entreprises concurrentes).

LES SOURCES UTILISÉES POUR LA PRODUCTION / PUBLICATION D'INFORMATIONS RH

Nous venons de le voir, des acteurs très nombreux participent au mouvement de production / publication d'information RH. La question des *sources* mobilisées par ces acteurs, ne prend sens que lorsqu'il s'agit d'acteurs externes cherchant à caractériser les pratiques de GRH d'une entreprise donnée. Lorsque c'est l'entreprise elle-même qui cherche à produire et publier des informations RH, elle est dans une situation endogène et bénéficie d'un accès direct et immédiat aux données sources. Nous ne traiterons donc pas de ce cas dans cette partie.

Par contre, lorsque l'information RH est produite de l'extérieur, plusieurs sources sont mobilisables. Nous les récapitulons dans le tableau ci-dessous (Figure 2) et précisons les sources mobilisées par chaque acteurs (selon leur catégorie d'appartenance).

Figure 2

Sources d'information mobilisée

Acteurs Sources	Cat. 1		Cat.2		Cat.3		Cat.4	
	Arese	KLD	Watson Wyatt	Saratog a	DSEF	SAM	CSR Europe	GRI
Rapport annuel	X	X			X	X	X	X
Rapport social	X	X			X	X	X	X
Code de conduite	X	X			X	X	X	X
Site Web	X	X			X	X	X	X
Standards & labels		X			X	X	X	X
Prix & récompenses		X			X	X	X	
Amendes, condamnations		X			X			
Citations presse		X			X	X	X	
Bilan social								
Questionnaire direction			X			X		
Questionnaire employés				X				

Le rapport annuel est la source la plus évidente : il s'agit du document standard par excellence, produisant des informations essentiellement financières, visées par des commissaires aux comptes. Certaines entreprises y publient des informations complémentaires relatives à la GRH.

Le rapport social est une publication volontaire, produite par l'entreprise cible, et destinée à informer l'ensemble des parties prenantes sur l'activité de l'entreprise et ses impacts « sociaux », c'est à dire à la fois environnementaux, sociétaux, et économiques.

Le code de conduite ou charte d'entreprise est un document établissant des règles volontaires et internes qui doivent aider et guider la compagnie dans ses relations avec ses parties prenantes.

Le Site Web est une source plus récente où la compagnie peut publier des informations ou prises de positions en complément des autres supports et mises à jour régulièrement. Des témoignages et paroles d'acteurs, employés, fournisseurs et clients y sont fréquents.

En outre, différents types de standards et de labels se sont développés récemment pour témoigner du niveau de qualité atteint par une entreprise donnée dans un domaine déterminé. Nous considérons ici, par exemple, les standards SA 8000 (social accountability standard créé par le Council on Economic Priorities Accreditation Agency), AA1000 (standard développé en 1999 par l'« Institute of Social and Ethical Accountability », incluant « the process of social accounting, auditing and reporting »), etc.

La catégorie « prix et récompenses » désigne à la fois les récompenses gagnées par l'entreprise pour une réalisation particulière dans le domaine social, mais aussi les manifestations et remises de prix organisées par l'entreprise elle-même dans ce domaine.

La catégorie « amende et condamnation » consiste à recenser les dossiers en justices et leur issue sur les thèmes de la GRH (par exemple, en France, nombre de notifications par inspection du travail, nombre de cas au prud'hommes, etc).

Les citations presses sont un autre moyen d'identifier ce qui est fait (d'exemple ou de non exemple) par une entreprise donnée dans le domaine du social.

Le Bilan Social est une source possible d'information qui concerne exclusivement les entreprises de plus de 300 personnes, relevant du droit français.
Les questionnaire direction et employé sont, selon les cas, des processus de récolte de faits, données chiffrées, et attitudes

LES MÉTHODES MOBILISÉES

L'analyse des méthodes utilisées pour produire et publier des informations RH impose de distinguer deux situations : la situation des acteurs externes cherchant à appréhender et qualifier les choix de GRH d'une entreprise donnée (A) ; et la situation de l'entreprise elle-même (B) cherchant à produire de l'information pour publication externe.

A- Production d'informations RH par des acteurs externes.

Dans ce premier cas, les acteurs (agences de rating, de benchmarking, fond d'investissement, ou organes de presse) mettent en œuvre deux types de méthodes.

Des méthodes que l'ont pourraient dénommer de « *passives* », qui consistent essentiellement à analyser des données secondaires (c'est à dire déjà disponibles et publiées) sur l'entreprise et ses pratiques de GRH. Ces données secondaires sont produites soit par l'entreprise elle-même (rapport annuel, rapport sociaux, sites Web, etc) soit par des acteurs tiers (organes de presse, organismes délivrant des certification et prix, administration, etc.).

Ces méthodes passives sont dominantes, tous les acteurs tiers identifiés s'y livrent dans leurs démarches de caractérisation des pratiques de GRH des entreprises.

Ces méthodes passives sont parfois complétées par des méthodes « *actives* » consistant, cette fois, à aller récolter de l'information directement à la source, c'est à dire auprès des entreprises cibles. Dans ce cadre, la technique favorisée est le recours au questionnaire à choix multiples envoyé à un répondant de l'entreprise, souvent en position de direction et de représentation de l'entreprise direction générale, chargé de relation avec les investisseurs par exemple.

Les questions posées dans le cadre de ces questionnaires sont essentiellement qualitatives : ils visent à récolter des informations qualitatives sur des positions de principes, des déclarations d'intérêt ou d'intention.

Ainsi le questionnaire SAM pose des questions telles que : "please indicate the core values of your company as described in a mission strategy statement" ; "does your company publicly provide information on its social activities" ; "does your company track the satisfaction of the following shareholders", etc.

Un constat majeur s'impose à ce stade : ces deux démarches, quelles soient actives et passives, reviennent à récolter des informations maîtrisées directement ou indirectement par l'entreprise cible. Parmi les 11 sources recensées en figure 2, 6 sont directement maîtrisées par l'entreprise cible (rapport annuel, rapport social, code de conduite, site web, bilan social, questionnaire direction), 2 sont indirectement maîtrisées ou au moins influençables (prix et récompenses, citations presse) par l'entreprise cible. Il ne reste que 3 types de sources produisant des informations de façon indépendante de l'entreprise cible (standards et labels, amendes et condamnation, et les questionnaires employés, à condition qu'ils soient administré en direct par l'acteur externe).

Si les démarches de collecte passive sont par nature les plus sujettes à influence de la part de l'entreprise cible, c'est aussi le cas des démarches actives, dans la mesure où la récolte de

données se fait sur la seule fois du *déclaratif* d'une personne en situation d'autorité et non neutre par rapport aux résultats de la récolte. La personne interrogée a en effet toutes les raisons de chercher à « arranger » la réalité en sa faveur, à savoir assurer la notoriété et garantir l'éligibilité de son organisation par rapport aux critères des organismes d'évaluation.

B- Dans le cas, où l'entreprise est elle-même productrice, la question des méthodes mobilisées se pose très différemment. Les acteurs de l'entreprise en charge de la production / publication d'information RH sont en situation endogène (d'Arcimoles, 1995). Ils ont, de par leur position d'acteurs internes, tout loisir d'accéder aux données primaires, et de générer les indicateurs et traitement qu'ils souhaitent.

Deux tendances majeures ont été observées : une augmentation des informations quantitatives produites, et une émergence des informations qualitatives.

Un nombre croissant d'entreprise publient, de façon spontanée, des indicateurs (quantifiés) sur-mesure, c'est à dire conçus en fonction des spécificités de leur activité et de ce qu'elle cherche à valoriser. Ainsi, outre les indicateurs classiques : âge moyen, proportion homme/femme, ancienneté moyenne, taux de turn over, taux d'absentéisme, on assiste à un foisonnement d'indicateurs inédits. Ces indicateurs portent d'une part sur les caractéristiques du capital humain de l'entreprise considérée (stock) : proportion de leaders dans l'effectif ; années de service moyen dans la compagnie ; pourcentage de diplômés ; proportion des effectifs maîtrisant les technologies de l'informations ; nombre de suggestions faites dans le programme Idées rapporté à l'effectif, etc. D'autre part, sur les politiques de GRH c'est à dire sur l'investissement opéré sur leur capital humain par les entreprises : nombre de personnes promues sur l'année ; pourcentage des effectifs sous système de management par objectif ; rapport moyen de rémunération variable / fixe ; pourcentage d'heures de formation par jour de travail ; taux d'emploi stable (proportion CDI / effectif total) ; taux de promotion interne ; taux de rétention des personnels clés, etc.

Ce foisonnement sans précédent d'indicateurs est indéniablement un pas en avant sur le registre de la créativité et de l'expérimentation en matière de mesure des production et publication d'informations RH, par contre l'absence de standardisation à la fois des modes de calculs et des critères choisis engendre des problèmes important d'interprétation et de comparaison.

Ici, il ne faut pas négliger le rôle joué par les offreurs de technologie. En offrant aux entreprises des progiciels aux fonctionnalités de collecte et traitement automatisé des informations RH, ils accentuent cette tendance de production d'indicateurs quantifiés. Surtout ils offrent des fonctionnalités de rendu visuel des informations sans précédents dans le domaine de l'information sociale. Cette facilité nouvelle à créer des graphiques, des figures, à travailler le rendu visuel des informations RH quantitatives peut potentiellement créer une « illusion de mesurabilité ». Les informations RH se donnent désormais à lire comme des informations financières, mais sont elles de la même nature ... rien n'est moins sûr.

La deuxième tendance identifiée est une volonté de compléter les informations quantifiées par des informations qualitatives. Ces informations qualitatives prennent la forme de récits de cas et/ou de success-story, ou de témoignages, paroles données à, etc. On parle ici de publication d'affirmations verbales (« narrative disclosure »), par définition non quantitatives, et difficilement mesurable (Riahi-Belkaoui & Pavlik, 92)

Il y aurait donc à l'œuvre un soucis, affirmé par un nombre croissant d'entreprises, de produire des informations plus riches et représentatives des modes de gestion de ressources humaines en cours.

Pourtant les biais sont ici très nombreux, pour des motifs inverses des méthodes externes. Puisque l'analogie avec le check up médical est souvent mobilisée dans le domaine de

l'information sociale, nous sommes ici dans le cas d'un malade qui produit lui même ses indicateurs de bonne santé ! Situation inédite où celui qui administre la mesure est le premier intéressé aux résultats, et où aucun contrôle tiers ne vient garantir la validité des mesures. Les entreprises sont en effet doublement intéressées à produire des informations valorisant leurs modes de GRH : ils s'agit de convaincre les investisseurs de leur « performance sociale » et de communiquer vers les employés sur le caractère attractif de leurs pratiques de GRH. Argument particulièrement important en période de pénurie de ressource.

INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS

Il ressort de cette recherche exploratoire que nous assistons bien à un développement important de la production et de la publication d'informations RH. Les acteurs prenant part à cette production et publication d'informations RH sont de plus en plus nombreux, divers et en compétition (cf figure 1).

Les indicateurs quantifiés, conçus pour rendre compte des choix de GRH des entreprises, sont de plus en plus nombreux. Les informations produites ne se limitent plus à des informations quantifiées (ratio, chiffres) mais sont aussi qualitatives (récit de cas, de « best practices », énoncé de charte, interview d'acteurs, etc.). En outre, les modalités de restitution de l'information RH sont de plus en plus innovantes et variées.

Pour autant, les parties prenantes externes (investisseurs, Etats, citoyens) ont-ils gagné en appréhension des politiques effectives de GRH des entreprises ?

A la lumière de la présente recherche, il est avancé que le développement actuel de la production et de la publication d'informations RH, ne permet pas de dépasser les limites intrinsèques de l'information sociale externe, décrites antérieurement (Martory, 1992 ; D'Arcimoles, 1995). La recherche effectuée confirme donc ces travaux et démontre que les méthodes de production d'informations RH achoppent sur tous les critères caractérisant une « bonne méthode » de récolte de données (Evrard, Pras et Roux, 1993). Plusieurs limites clés sont identifiables :

- Une limite de *fiabilité* : les conditions actuelles de production de l'information RH ne permettent pas d'assurer que l'on obtiendra le même résultat en renouvelant le recueil de l'information dans les mêmes conditions avec les mêmes mesures (par exemple, si on change l'analyste, ou si on change le répondant au questionnaire, etc.)
- Un limite liée au caractère *réducteur* de la mesure. Les indicateurs quantifiés mobilisés ne reflètent qu'une partie de la réalité sociale, ils mesurent la partie émergée de l'iceberg, mais ne disent rien des causalités sous-jacents.
- Une limite liée caractère « *agrégeant* » des mesures opérées. L'approche par indicateurs quantifiés tant à produire des information sur le « capital humain » total, sans permettre de segmenter les populations analysées et leurs caractéristiques. Par exemple, lorsque l'on produit un indicateur comme : « proportion de leaders dans les effectifs », ou « proportion d'individus maîtrisant les technologies de l'information », on produit des indicateurs à la fois grossier et flous.
- Une limite de *sincérité* : l'objectif d'exactitude maximale n'est en aucun cas acquis en matière de production et de publication d'informations sociales. On ne peut écarter l'hypothèse que les dirigeants sélectionnent les informations diffusées aux tiers (employés, managers et à fortiori actionnaires) surtout lorsque l'on sait qu'une particularité majeure de l'information sociale est d'être produite et publiée sans dispositifs de contrôle (tiers indépendant validant l'exactitude des informations communiquées).

-Une limite de *comparabilité* des informations produites : ce problème est de plus en plus aigu, à mesure que se multiplient les indicateurs produits et publiés par les entreprises. La situation actuelle est celle d'une profusion d'indicateurs « maison » ou « sur-mesure » s'écartant de plus en plus de démarches standardisées, telles que celle prônée par le dispositif français de type bilan social par exemple. Cette situation empêche une utilisation des informations RH produites par les organisations dans une optique de comparaison¹³.

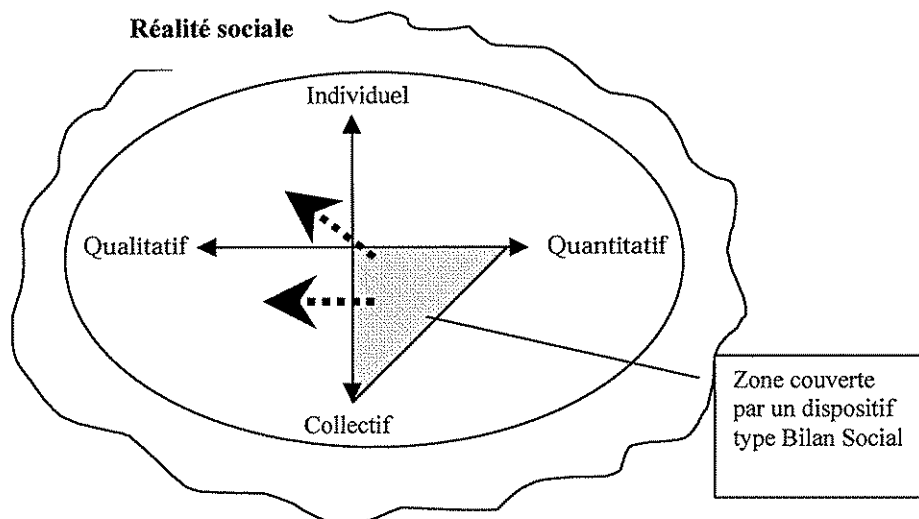
La situation à laquelle nous assistons actuellement est donc une augmentation en quantité, et une évolution en nature de l'information RH produite, mais des limites méthodologiques confirmées voire renforcées.

Ainsi, si l'on se réfère à l'analyse du champs et des limites de l'information sociale externe, réalisée par d'Arcimoles en 1995, une évolution notable se fait jour.

D'Arcimoles dénonçait, en 1995, le caractère limité de l'information sociale produite en l'analysant par rapport à deux dimensions : la nature collective vs. individuelle de l'information produite ; le caractère quantitatif vs. qualitatif des informations produites, cf figure 3.

Figure 3

Champs et limites de l'information sociale externe



« Par rapport à une réalité sociale multiforme et complexe, la zone grisée figure l'angle effectivement couvert par l'information sociale externe » (telle celle produite dans le cadre du dispositif de bilan social français). L'auteur regrette l'étroitesse de la zone ainsi que sa couverture très inégale de la réalité sociale (y compris dans la mesure du quantitatif collectif). Deux tendances ressortent de la présente recherche (représentées figure 3 par les deux flèches en pointillés).

¹³ Il est intéressant de remarquer que les limites décrites sont spécifiques à la production / publication d'informations sociales. En effet, ces limites existent, mais ont été, en grande partie, réglées ou limitées dans le domaine de la publication d'informations financières pour les motifs suivants :

- Existence d'indicateurs standards avec norme de calcul précisément définies.
- Informations aisément quantifiables (objective)
- Contrôlées par des acteurs tiers indépendants (commissaires au compte)

La production d'informations collectives plus qualitatives que dans le cadre d'un dispositif standardisé et quantitatif tel celui du Bilan Social français : production d'indicateurs sur la culture de l'entreprise, ses valeurs, la promotion de l'innovation, la satisfaction des salariés, etc.

La production d'information qualitatives plus individuelles, via les effets de zoom résultants de récits de cas, de « best practices », etc.

L'information sociale produite est donc plus diffuse, couvre plus de territoire mais est-elle pour autant plus pertinente, et éclaire-t-elle mieux sur la performance sociale effective des organisations?

Rien n'est moins sûr.

Le problème central de *pertinence* de l'information produite reste, plus que jamais, à l'ordre du jour. On est jamais vraiment assuré d'une correspondance entre les informations récoltées et les besoins réels, c'est à dire de l'utilité de l'information produite pour l'analyse et l'action. Si les agences de notation et les fonds d'investissement « socialement responsables » prônent une meilleure mesure de la performance sociale et donc une meilleure anticipation de la performance financière des organisation, on peut douter d'une telle affirmation.

La prédominance des sources maîtrisées, directement ou indirectement par les entreprises cibles, des méthodes passives, et du recours au « déclaratif » doivent nous amener à nous interroger sur un biais majeur possible des démarches de mesure actuelle.

Ce biais concerne la nature effective de ce qui est mesuré : mesure-t-on la performance sociale effective des entreprise ou la performance des stratégies de communication des entreprises cibles ? Une grande majorité des démarches de production / publication d'informations RH identifiées s'apparentent plus aujourd'hui à des démarches de mesure de « réputation sociale » que de performance sociale. Cela confirme l'importance des phénomènes de réputation dans le champs de la gestion depuis le début des années 90s (Fombrun et Shanley, 1990 ; Riahi-Belkahoui & Pavlik, 1992) et justifiera de futures recherches sur le champ spécifique de la réputation *sociale*.

Les travaux d'initiatives non gouvernementales telle que la Global Reporting Initiative, faisant pression non pas seulement sur une standardisation des indicateurs (comme l'a fait le gouvernement français) mais pour une standardisation des *processus de production et de publication* d'information RH vont indéniablement dans le bon sens de ce point de vue. Ils invitent les entreprises à des principes méthodologiques planchers qui devraient améliorer la pertinence et la lisibilité des informations RH produites et publiées.

Ces principes stipulent que l'entreprise doit préciser les entités organisationnelles considérées et la période temporelle analysée ; favoriser l'utilisation d'indicateurs standards (ratio plutôt que données absolues) ; recommander la publication d'informations vérifiables par un acteur tiers ; et publier ses principes de reporting social (principe de « disclosure of reporting policies »).

Si on y ajoute la nécessité de contrôle de la véracité des informations produites par des auditeurs sociaux tiers (comme le fait Ben & Jerry's par exemple) et la mobilisation de sources concurrentes : registres tribunaux, information syndicale, etc. nous obtenons les lignes directrices fortes qui devraient garantir, à l'avenir, à l'information sociale publiée un minimum de pertinence et d'utilité.

BIBLIOGRAPHIE

- ARCIMOLES (d') C-H. *Diagnostic financier et gestion des ressources humaines – Nécessité et pertinence du bilan social*, Economica 1995
- ARCIMOLES (d') C-H. Human Resource Policies and Company Performance : A Quantitative Approach Using Longitudinal Data, *Organization Studies*, Vol. 18/5, 1997
- ARCIMOLES (d') C-H. Les investisseurs face à la performance sociale de l'entreprise, *Revue Française de Gestion*, n°122, Janvier 1999
- BASSI L. LUDWIG J. MCMURRER D. VAN BUREN M. *Profiting from learning: Do firm's investments in education and training pay off?* PeopleSoft / ASTD White Paper Serie, September 2000
- BASSI L. & VAN BUREN M. *Measuring what matters: Core measures of intellectual capital* PeopleSoft / ASTD White Paper Serie, July 2000
- BECKER G. *Human Capital*, University of Chicago Press, 1975
- CAROLL A.B. Corporte social performance measurement : methods for evaluating an elusive construct in *Research in Corporate Social Performance and Policy*, ed. J.Post, Jai Press 1991
- COCHRAN & WOOD 1984
- DYER L. & REEVES T. Human resource strategies and firm performance : what do we know, *International Journal of HRM*, Sept. 1995
- FLAMHOLTZ E. & LACEY J. *Human capital theory and human resources*, UCLA, 1981
- FITZ-ENZ *How to measure human resources management*, McGraw Hill, 1995
- FOMBRUN C. & SHANLEY M. What's in a name? Reputation building and corporate strategy, *Academy of Management Journal*, Vol. 33 1990
- GALUNIC C. & ANDERSON E. From security to mobility: Generalized investments in Human Capital, *Organization Science*, Jan. 2000
- GILBERT P. & GONZALEZ D. Les progiciels intégrés et la GRH, *Gérer et Comprendre* Mars 2000
- HANNAN & FREEMAN, Structural inertia & organizational change, *American Sociological Review*, n° 49, 1984
- IGALENS J. & PERETTI J-M. *Le bilan social de l'entreprise*, PUF Collection QSJ, 1997
- ITAMI H. *Mobilizing invisible assets*, Harvard University Press, 1987
- KOCHAN T. & RUBINSTEIN S. Toward a stakeholder theory of the firm : The saturn partnership, *Organization Science*, Vol.11, n°4, 2000
- MARTORY B. *Le contrôle de gestion sociale*, Vuibert, 1992
- MEIGNANT A. *Ressources Humaines – Déployer la stratégie*, Editions Liaisons, 2000
- PEOPLESOFT PeopleSoft Workforce Analytics – A suite of analytics applications aligning the workforce with an organization's strategic objectives, White Paper Series, July 2000
- PFEFFER J. *Competitive advantage through people*, Harvard Business School Press, 1994
- RIAH-BELKAOUI A. & PAVLIK E.L Accounting for corporate reputation, Quorum Books, 1992
- SCHULTZ T. Investment in human capital, *The American Economic Review*, 1961
- STERN R. & BARLEY R. Organizations and social systems: organization theory's neglected mandate, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41 1996
- WRIGHT P. & MAHAN G. Theoretical perspectives for strategic human resource management, *Journal of Management*, Vol. 18, n°2, 1992