

# **POLITIQUE RESPONSABLE D'INVESTISSEMENT ET GESTION STRATEGIQUE DES RESSOURCES HUMAINES : VISIONS ET PERSPECTIVES POUR LE 21EME SIECLE**

Pascale Touratier, Enseignante, Université de Reims  
pascale.touratier@univ-reims.fr

Jimmy Feige, Maître de conférences, CIRFAM, Université de Reims  
jimmy.feige@univ-reims.fr

Jean-Paul Méreaux, Maître de conférences, CIRFAM, Université de Reims  
jp.mereaux@univ-reims.fr

Ababacar Mbengue, Professeur des universités, CIRFAM, Université de Reims  
ababacar.mbengue@univ-reims.fr

## **Résumé :**

L'objectif de la communication est de mettre en évidence l'importance des investissements immatériels à long terme sur la croissance économique, en particulier dans un contexte français.

Pour rester compétitive et assurer les emplois de demain, la France doit en effet davantage investir sur le long terme dans l'immatériel, c'est-à-dire aussi bien dans la Recherche & Développement que dans les formations.

Dans cette perspective, la gestion du capital humain peut constituer un levier de la croissance économique. Bien gérer cette ressource stratégique suppose cependant de bien cerner ses enjeux et les contraintes quant à sa mesure. L'évaluation comptable du capital humain dans les entreprises concourt à rendre les entreprises plus compétitives et permettra l'obtention ou la préservation d'avantages concurrentiels. Bien mesurer cette ressource permettrait en particulier d'améliorer la qualité des formations. Ainsi, l'évaluation comptable du capital humain se présente comme un outil stratégique de gestion des ressources humaines au service de l'emploi et de la croissance économique.

## **Mots clés :**

Investissements immatériels - GRH - Formation - Emploi – Perspectives

## Introduction

Pour rester compétitive et assurer les emplois de demain, la France doit en effet davantage investir dans l'immatériel, c'est-à-dire aussi bien dans la Recherche & Développement que dans les formations. Il est cependant devenu difficile de trouver des moyens de financement compte tenu de la rareté de l'épargne dans le contexte actuel.

La (bonne) gestion de l'immatériel - du capital humain - peut alors constituer un levier de la croissance économique ; cette bonne gestion participe aussi au développement des entreprises et pourrait permettre de concilier les intérêts des différentes parties prenantes si l'on s'inscrit dans une démarche partenariale et de RSE. Selon la définition de l'OCDE, le capital humain recouvre les connaissances, les qualifications, les compétences et les autres qualités d'un individu qui favorisent le bien-être personnel, social et économique (Keeley, 2007, p. 30). Le capital humain fait donc référence aux connaissances, aux compétences, aux expériences, ainsi qu'aux motivations et attitudes des salariés d'une organisation. Le capital humain joue un rôle central dans la performance durable des organisations ; la recherche sur ce thème s'est réactivé (Cappelletti, 2010). D'ailleurs, les entreprises ne pourront développer de façon durable leurs interactions avec les parties prenantes si elles n'acceptent pas de partager la notion d'investissement de long terme. La reconnaissance de ses parties prenantes concourt à l'amélioration de la prospérité de l'entreprise et de la politique sociale menée. Ces actions sont le fait de d'entreprises dites « citoyenne » Ce comportement « citoyen » ou « socialement responsables » permet aussi d'engendrer des gains bénéfiques pour chaque acteur impliqué à des degrés divers dans le processus de production. La notion de responsabilité sociale des entreprises recouvre, en partie, les bonnes pratiques de gestion des ressources humaine (GRH) à développer au sein des entreprises.

Bien gérer le capital humain suppose néanmoins de bien cerner ses enjeux et les contraintes quant à sa mesure. L'évaluation comptable du capital humain dans les entreprises concourt à rendre les entreprises plus compétitives et permettra l'obtention ou la préservation d'avantages concurrentiels. Bien mesurer cette ressource permettrait en particulier d'améliorer la qualité des formations. L'évaluation comptable du capital humain constituerait un outil stratégique de GRH au service de l'emploi et de la croissance économique. Mener une politique de formation de qualité ou ambitieuse concourt à conserver les emplois et participe à améliorer l'employabilité des salariés. Une entreprise doit naturellement évaluer la qualité des formations proposées et bien gérer son capital humain. Cette bonne gestion suppose toutefois de bien cerner ces enjeux et les contraintes quant à sa mesure.

Dans cette perspective, il est possible de mobiliser un nouvel outil de gestion RSE. Le modèle d'évaluation comptable du capital humain proposé par Méreaux et al. (2012 ; 2013) vise à concilier performance extra-financière et performance économique. Il propose de mesurer à la fois les connaissances acquises sur le long terme et les compétences développées dans les organisations.

L'évaluation comptable du capital humain dans les entreprises concourt alors à rendre les entreprises plus compétitives puisque bien le gérer peut être source d'avantages concurrentiels. L'évaluation comptable du capital humain constituerait un outil stratégique de gestion des ressources humaines au service de l'emploi et de la croissance économique.

## 1. Investir dans l'immatériel et améliorer la qualité des formations

L'investissement dans le capital matériel et immatériel suppose une régularité. Le contexte français présente des spécificités qu'il convient de souligner. La gestion du capital humain et la mise en œuvre de politiques de formations plus responsables concourent à améliorer l'emploi et la croissance économique. Les entreprises responsables gèrent au mieux les connaissances et les compétences de ses collaborateurs.

### 1.1. Particularité du contexte français et garantie de l'épargne

Si l'on se réfère aux travaux dont l'objet est d'étude le capital humain, l'homme occuperait une place centrale dans notre économie. Les capitaux ne se sont cependant jamais dirigés spontanément vers l'investissement, à moins d'être garantis par les pouvoirs publics. La méfiance actuelle des investisseurs envers une épargne non garantie est problématique, y compris aux assurances. Celles-ci, pourtant très sollicitées par l'Union Européenne, n'osent pas investir dans le long terme (Lorenzi, 2013<sup>1</sup>). Selon Aglietta et Rigot (2013), l'épargne se situe dans une situation paradoxale. Pour promouvoir le développement durable, il s'agirait de disposer de capitaux adaptables à l'évolution des besoins sur le long terme ; les investisseurs quant à eux exigent une rentabilité à court terme. La volonté de ne pas prendre des risques a été accentuée par la succession de crises bancaires et financières qui ont accentué ce phénomène.

Il est devenu crucial de repenser la croissance dans les pays de l'OCDE, ce qui peut passer par un investissement plus important dans le capital humain par l'intermédiaire de la RSE. Les entreprises sont confrontées à une diminution des moyens ; l'épargne est désormais un facteur rare. Selon Artus (2009), la relation épargne/investissement dépend directement du taux de croissance envisagé à moyen terme. Aussi, la Chine et le Brésil constituent une source d'épargne considérable (3500 milliards pour la Chine en 2012<sup>2</sup>) et une pompe aspirante qui délaisse les pays de l'OCDE. Le financement de la croissance (au ralenti) se fait par l'intermédiaire de la dette publique ; l'épargne et la croissance permettraient une synergie qui attirerait les capitaux et les projets industriels.

Pour tenter de s'adapter à la raréfaction de l'épargne dans les pays de l'OCDE, les assurances sont aujourd'hui tentées de diversifier l'émission de titres et d'adapter leur comportement en fonction de trois situations (Kettani, 2011). La première consisterait à développer le capital-risque. Une deuxième direction consisterait à favoriser le capital-amorçage, qui consisterait à financer des entreprises innovantes. Les investisseurs sont ici des « *business angels* » qui apportent aussi bien des capitaux, que leurs réseaux et leurs expériences. La troisième situation consisterait à renforcer le capital-développement (Glachant, Lorenzi, Trainard (2008) en accordant davantage de fonds à des entreprises qui auraient franchi le stade du capital-risque et validé le potentiel de leur marché. Le capital développement s'adresserait alors à des entreprises qui présenteraient une certaine maturité. L'engagement assurances se traduit par l'émission de titres à court terme qui sont les seuls qui généreraient de la confiance dans un contexte financier de plus en plus volatile. Ces différentes possibilités traduisent le climat de frilosité dans lequel évoluent les investisseurs quant à la prise de risque. Les entreprises sont toujours classées en fonction de la rentabilité escomptée dans un avenir qui reste proche. Les assurances restent (très) méfiantes vis-à-vis du management et de la stratégie des entreprises. Elles préfèrent opter pour le système de *private equity* qui se

---

<sup>1</sup> J-H. Lorenzi, Conférence : *Le cycle de vie de l'épargne en Europe, Financement de l'économie : quel rôle pour l'assurance*, Confrontations Europe, Paris, 30 avril 2013.

<sup>2</sup> A. Brunet (2011), « La stratégie chinoise du Yuan ruine les finances de l'Occident » *Le Monde*, 9 août, p.15.

caractérise par un apport de l'investisseur de capitaux pour une période allant de cinq à sept ans et un accompagnement teinté d'expériences, de savoir-faire et de compétences spécifiques. Ce système illustre le manque de confiance des investisseurs et le souci d'une rentabilité immédiate en opposition avec l'investissement de long terme.

## **1.2. Investissement de long terme, capital humain et formation**

Défini à travers des aspects quantitatifs et qualitatifs (Rapport du *World Economic Forum* 2011), l'investissement de long terme est envisagé comme un facteur clé pour permettre le retour de la croissance. Les axes concernés par ce type d'investissements concernent les aspects matériels et immatériels. Les entreprises françaises devraient d'avantage s'orienter vers des programmes de formation de façon à promouvoir les projets d'innovation tant en matière technologique que managériale (Lorenzi et Navaux, 2012).

Pour assurer la survie de l'entreprise et sa pérennité dans un environnement changeant, il est indispensable de bien former la jeunesse. La jeunesse possède des capacités qui ne sont pas exploitées dans le domaine des investissements (Beaumel et Pla, 2012). Les jeunes restent trop longtemps au chômage. Les PME ont besoin de leur capacité d'innovation. Le manque d'investissement dans le capital humain engendre des effets néfastes au niveau de la capacité productive des entreprises. Si 60 % d'une classe d'âge était dirigé vers l'enseignement supérieur, la productivité augmenterait de 1,3 % d'ici 2025 (Lorenzi, 2012).

La relation entre croissance et capital humain avait été établie par Becker (1964). Le capital humain est directement lié à la notion de productivité et à la croissance. Le manque d'investissement explique le déclin industriel (Colletis, 2012). Cet auteur insiste sur la mise en œuvre de mesures qui devraient accompagner l'investissement lié à la formation et à l'éducation : favoriser la promotion (contre la sélection), le travail d'équipe (contre l'excellence individuelle) et mettre en place des méthodes qui n'opposeraient pas le savoir théorique aux aspects pratiques.

Comment est-il possible d'attirer l'épargne afin de financer des projets qui, comme la formation, ne sont pas immédiatement rentables ? Selon l'INSEE, une enquête sur le patrimoine (2009-2010) montre que le taux d'épargne des Français est l'un des plus élevés des pays de l'Union Européenne et de l'OCDE. Il représente 16 % de leur revenu disponible. Si ce stock de patrimoine est équivalent à 6 fois le PIB de la France, il est pourtant très difficile d'attirer cette épargne vers les entreprises. Les entreprises familiales qui représentent 80 % des entreprises pourraient ici jouer un rôle plus important (Blondel, 2013). Les dirigeants familiaux sont en effet très engagés et ce de fait, dans la durée, ces entreprises peuvent mieux résister mieux aux crises (Bloch, Kachaner, Mignon 2012). Et les décisions d'investissement sont indispensables à la survie des générations qui se succèdent à travers le temps (Blondel et Dumas, 2008). Les entreprises familiales, à la différence des grands groupes industriels, développent le sens du commun ; le capital social y est très important. La volonté de s'adapter aux changements sans négliger la fidélité des clients place les PME dans une position clé au niveau de la croissance. L'adaptation permanente nécessite cependant de fournir des efforts pour former le personnel, ce qui traduit comme une reconnaissance et entraîne la motivation. L'entreprise est donc un acteur responsable de la formation en interne et oriente indirectement les programmes éducatifs. Les entreprises familiales peuvent également permettre à leurs membres de diversifier les activités *via* la création d'autres entreprises). La diversification des activités des entreprises familiales a permis de créer un nouveau concept (de Vissher, 2012) nommé *family offices* (groupement d'investisseurs de confiance qui conservent une éthique liée à la culture entrepreneuriale familiale). L'investissement de long terme permettrait ainsi de valoriser l'économie mais également de redonner un sens éthique à l'épargne en l'élevant

vers une dimension plus humaine « *Il n'y a de richesse ni de force, que d'hommes* » disait Jean Bodin (1577). L'investissement dans le capital humain permettrait de maintenir un niveau de croissance convenable dans un environnement concurrentiel exacerbé pour les Etats et pour les entreprises.

## **2. RSE, politiques de formation responsable et modèle d'évaluation comptable du capital humain**

L'investissement dans le capital humain constitue un enjeu important pour notre économie pour améliorer la compétitivité de nos entreprises et favoriser l'emploi. La gestion du capital humain est aussi un principe qui relève de la dimension sociale du développement durable et de la RSE. La mise en œuvre d'une politique de formation responsable peut passer par le développement d'outils de gestion (RSE) et la mise en œuvre de modèle d'évaluation comptable du capital proposé par Méreaux et *al.*, (2012) pour favoriser l'acquisition de connaissances et le développement de compétences de ses personnels.

### **2.1. Concepts RSE et contexte « PME »**

Les dirigeants français sont de plus en plus incités à considérer les retombées économiques, sociales et environnementales de leurs actions (Coulon, 2006 ; Paradas, 2011). « *L'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes* » (Définition de la commission Européenne). L'enjeu de la RSE est de faire en sorte que les entreprises prennent en compte les intérêts des actionnaires et ceux des parties prenantes (Capelle-Blanchard et Petit, 2013). La RSE peut être définie comme l'application du concept de Développement durable aux entreprises (Mauléon, Silva, 2009 ; Revelli, 2013) ; et une réponse des entreprises aux attentes des parties prenantes (Quairel et Capron, 2013). La RSE consiste pour une entreprise en l'intégration d'objectifs sociaux en plus des objectifs économiques (Jahmane et Louart, 2013). Pour les PME, la RSE désigne des actions qui visent à concilier à la fois responsabilité sociale et logique économique et financière. Pour les dirigeants, la RSE est un processus qui permettrait de pérenniser leurs entreprises ; et est envisagée comme un « *outil structurant puissant de la réflexion stratégique* » (Collin, 2013, p.3). Le développement durable ou la RSE constitue un levier d'innovation (Aggerly, 2011) et permettrait aux PME d'améliorer leur performance (Berger-Douce, 2011).

Oueghlissi (2013) étudie les pratiques RSE dans les PME ainsi que dans les grandes entreprises. L'auteur montre un moindre intérêt quant aux enjeux de la RSE pour les PME. Il est vrai que compte tenu de ressources plus importantes, la RSE a souvent été le fait de grandes entreprises. Le manque de ressources (temps, compétences, outils, etc.) expliquerait des engagements peu formalisés de la part des PME par rapport aux grandes entreprises quant aux aspects relevant de la RSE. Toutefois, la mise en œuvre d'une démarche RSE s'appuie sur la motivation personnelle du dirigeant et les PME disposent d'une taille qui confère une plus grande capacité de réaction et d'adaptation aux changements. Aussi, sous l'impulsion du dirigeant, des actions rapides d'engagements responsables peuvent être entreprises (Berger-Douce, 2008). Les PME peuvent alors apporter de réelles solutions en termes de progrès environnementaux ou sociaux. Les pratiques RSE sont liées au secteur d'activité et sont orientées en direction d'une meilleure gestion du capital humain lorsque la compétence humaine est au cœur de la réussite de l'entreprise.

L'intégration de pratiques de R.S.E. impliquera la mise en œuvre de normes nouvelles ainsi que de nouveaux modes de management en son sein (Hattabou, Louitri, 2011).

## **2.2. Performance extra-financière et gestion du capital humain**

L'étude menée par Essid et Berland (2013) sur huit entreprises françaises sur les indicateurs RSE nous rappelle que les outils qui permettent de mesurer la performance sociale et environnementale sont des systèmes complexes et lourds à piloter. Pour ces auteurs, il est nécessaire de réduire les dimensions de la performance à piloter pour chaque entreprise en matière de RSE, ce qui se fera en considérant les objectifs RSE propres à chaque organisation. Ces auteurs nous rappellent également que des efforts sont à fournir aux niveaux académique que managérial, pour réussir l'intégration complète des instruments managériaux de la RSE.

La mesure des performances extra-financières pose en effet de redoutables obstacles, cela aussi bien au niveau conceptuel que pratique (Capelle-Blanchard et Petit, 2013). Un problème tient à la quantification des performances extra-financières. D'ailleurs, les indicateurs de la RSE regroupent essentiellement les indicateurs environnementaux et sociaux. Et il existe une batterie d'indicateurs sociaux fournis par le bilan social que l'on retrouve en grande partie au sein des indicateurs désormais « RSE » (Essid et Berland, 2013). L'objectif associé à la définition des indicateurs est, conformément à la définition de la RSE proposée par la commission européenne, de permettre de renseigner les managers et les dirigeants sur les impacts sociaux et environnementaux des activités de l'entreprise ainsi que sur la qualité des relations entre la firme et ses parties prenantes. La performance environnementale et/ou sociale peut avoir un impact sur la performance financière.

Pour l'essentiel, les différents indicateurs de la performance globale de l'entreprise mesurent sa capacité à gérer ses responsabilités vis-à-vis des parties prenantes (Gnanzou, Pluchart, 2010). Pour ces auteurs, la perception des enjeux pour une ESR est progressive et contingente à son métier ; les objectifs d'une ESR doivent répondre aux attentes prioritaires de ses parties prenantes ; le pilotage d'une ESR implique la maîtrise du management de projet ; le pilotage d'une ESR nécessite la mise en place d'une communication extra-financière et d'un système de reporting sociétal et la construction de nouveaux systèmes comptables, de contrôle et d'audit ; le pilotage d'une ESR appelle une réingénierie des systèmes de formation, de stimulation de motivation des salariés.

## **2.3. Politique de formation et modèle d'évaluation comptable du capital humain**

Mesurer les actions RSE suppose la mise en place d'outils de gestion adéquats tels que des tableaux de bord (Malo, 2000) pour recenser des indicateurs de nature qualitative regroupés sous l'expression indicateurs R.S.E. Il s'agit ici en autres d'appréhender et de mesurer la gestion de la dimension sociale de l'entreprise, ce qui passe par des outils et des pratiques de gestion de ressources humaines. Une politique de formation ambitieuse peut en effet favoriser l'employabilité des salariés et contribuer à la résolution du problème de chômage de longue durée (Persais, 2010). Il appartient alors aux responsables RH de contrôler, mesurer et intervenir dans la construction, la diffusion et l'usage des connaissances des employés (Tessier et Bourdon, 2009). Dans la mesure où la GRH est étroitement liée à la gestion des connaissances au sein des organisations (Alavi et Leidner, 2001), les pratiques ou politiques mobilisées sont celles relatives aux/à : le recrutement, l'évaluation, la rémunération, la formation, la communication, etc.

Pour Meysonnier et Rasofolo-Distler (2011) qui ont mené une recherche-intervention conduite dans un groupe opérant dans le secteur du logement social, les indicateurs R.S.E. ne doivent pas être dissociés de la mesure de la performance économique sinon ils perdent de

leur acuité et ne sont pas utilisés pour le pilotage opérationnel. Pour Méreaux et *al.*, (2013), la mesure comptable du capital humain peut constituer un nouvel outil de gestion R.S.E. et permet de compléter les instruments de gestion R.S.E. existants. Ces auteurs proposent une lecture complémentaire dans une optique comptable et financière. Pour ce faire, ces auteurs développent un modèle basé sur le triptyque masse salariale, connaissances et compétences pour évaluer comptablement le capital humain, qui concourrait à mieux gérer les formations et les pratiques de gestion des connaissances et de compétences développées dans une organisation soucieuse d'améliorer l'employabilité des salariés.

Les outils existants ne permettent pas en effet d'obtenir une valeur financière du capital humain qui apparaîtrait dans les comptes des entreprises, ceci peut sembler, de prime abord, incongru puisque, par essence même, le faire apparaître dans les comptes de l'entreprise ne semble pas *a priori* envisageable tout au moins avec les règles comptables normatives actuelles. Les résultats d'une étude empirique sur l'usage d'indicateurs de capital humain menée par Gates et Langevin (2010) montrent que, pour les organisations étudiées, la mise en place de tels indicateurs reste très perfectible.

Or, pour que le management d'une firme puisse s'imprégner de préoccupations environnementales et sociétales, les mécanismes de pilotage, de contrôle et d'évaluation de celle-ci doit intégrer ces nouveaux critères de gestion et d'évaluation pour définir une performance globale (Capron, 2005). L'objectif de la R.S.E. est de pouvoir quantifier la R.S.E. et évaluer la performance extra-financière des entreprises.

Le modèle de Méreaux et *al.*, (2013) permet de mesurer la performance humaine individuelle et collective fondée sur les connaissances et les compétences des personnels, tout en mesurant l'efficacité des formations assurant leur employabilité, c'est-à-dire « *la capacité d'un individu à retrouver un emploi* » ; « *la capacité de réinsertion professionnelle* » (Dietrich, 2010, p. 30). D'ailleurs, cette notion d'employabilité concerne tout aussi bien les demandeurs d'emploi que l'ensemble des salariés. L'employabilité dépend du marché du travail et des individus (compétences, ressources en termes de formation, expériences professionnelles, relation sociales). Il s'agit ici de dépasser l'approche R.S.E. qui dans ses principes fondamentaux consistent en l'identification de facteurs extra-financiers qui permettent de contribuer au développement durable, cela sans sacrifier la performance économique (Rasolofo-Distler, 2010).

Aussi, dans cette perspective, le modèle d'évaluation comptable du capital humain proposé par Méreaux et *al.* (2012) permettrait de bien évaluer les formations ainsi que les pratiques de gestion des compétences proposées par une entreprise en vue de les améliorer, ce qui concourt à améliorer la qualité des formations proposée et la gestion du capital humain des salariés. Pour mesurer le capital humain, ces auteurs proposent de mixer masse salariale, connaissances et compétences.

Parce qu'ils considèrent qu'il faut dépasser la vision traditionnelle du traitement en comptabilité des ressources immatérielles et plus particulièrement du capital humain, ces auteurs proposent une approche mixte fondée sur la prise en compte d'autres critères en mobilisant les éléments issus de la comptabilité tels que la masse salariale (salaires et charges) et les connaissances et les compétences des salariés.

L'objectif de ce modèle est de mettre en évidence des variations, positives ou négatives, occasionnées par les éléments qui l'impactent ; les indices connaissances et compétences

pondèrent la masse salariale de l'organisation étudiée. Evaluer le capital humain permettra de tirer des enseignements, entre autre, sur la qualité des formations actuellement dispensées.

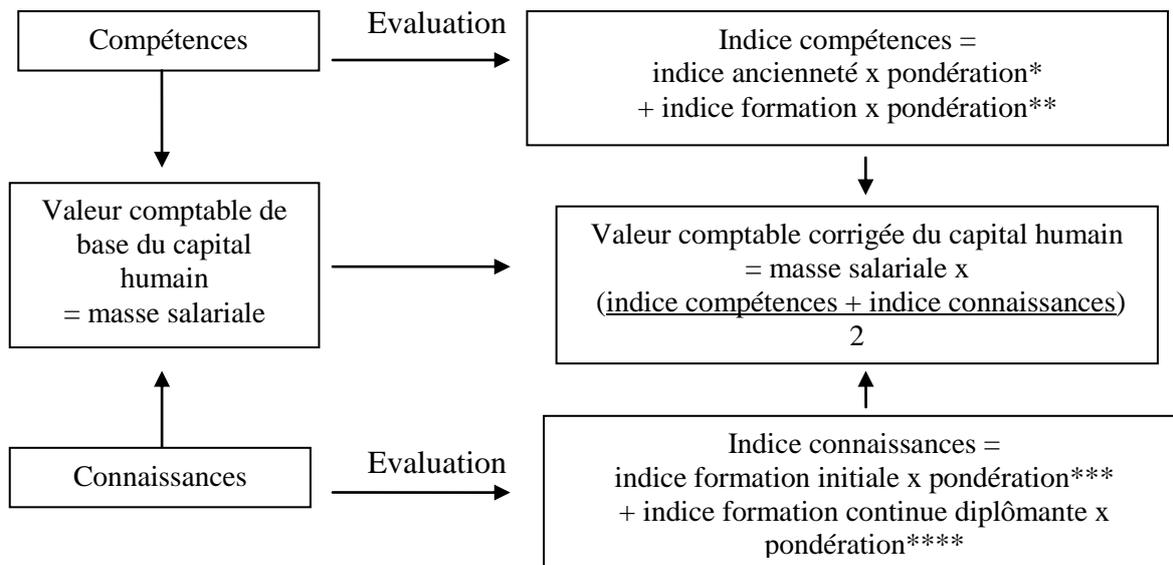


Figure 1 : Modèle d'évaluation comptable du capital humain (Méreaux, Feige, Mbengue, 2012)

\* Nombre de salariés de l'entreprise n'ayant pas suivi un stage de formation/nombre de salariés de l'entreprise  
 \*\* Nombre de salariés de l'entreprise ayant suivi un stage de formation/nombre de salariés de l'entreprise  
 \*\*\* Nombre de salariés diplômés de l'enseignement supérieur en formation initiale de l'entreprise/nombre de salariés de l'entreprise  
 \*\*\*\* Nombre de salariés diplômés de l'enseignement supérieur en formation continue diplômante de l'entreprise/nombre de salariés de l'entreprise

Le modèle proposé par Méreaux et al. (2012) présente un intérêt pour les dirigeants qui souhaitent (davantage) inscrire leur organisation dans une démarche de développement durable et de RSE. Outre, l'impact positif de telles actions sur l'image de l'organisation aux yeux des consommateurs, l'introduction d'un tel outil est de nature à répondre aux diverses attentes exprimées par les différentes parties prenantes d'une entreprise, que ce soit en interne ou en externe. L'introduction d'un tel outil permettra de mieux gérer et les connaissances et les compétences de l'ensemble des ressources humaines, dirigeants et salariés.

De plus, il est largement admis que l'économie actuelle est celle du savoir ; que la gestion de l'immatériel peut permettre à une organisation de se différencier *via* la préservation ou l'obtention d'un avantage concurrentiel en gérant ses connaissances tacites en particulier. Le capital humain constitue une ressource susceptible d'être « augmentée » au sein d'une organisation au même titre qu'une autre ressource mobilisée au sein d'une entreprise dans le cadre de son développement.

Aussi, l'outil de gestion RSE proposé par Méreaux et Feige (2013) en permettant de faire apparaître une variation de la masse salariale corrigée à partir des connaissances acquises (indice connaissances) et des compétences développées au sein de l'organisation (indice compétences) rend compte de l'impact des pratiques de gestion des connaissances et des compétences au sein de l'organisation sur le niveau de capital humain, soit augmenté ou

diminué (par rapport à la masse salariale ; la rémunération traduisant en effet le niveau de qualification du salarié) au sein de l'organisation. L'outil RSE de comptabilisation du capital humain permettra d'être mis en relation avec la performance de l'organisation et des sous-organisations ; mais également rendra compte de la compétence collective et de l'impact du départ ou de l'intégration/du recrutement d'un collaborateur au sein d'une équipe sur le capital humain géré. Cet outil permettra de mesurer l'impact et la qualité des formations proposées au sein de la structure sur le niveau de capital humain en inscrivant la gestion du capital humain dans une approche dynamique et à long terme.

Au-delà de l'image positive que peut permettre l'introduction d'un outil de gestion RSE aux yeux des consommateurs puisque l'aspect social de l'entreprise est valorisé. La performance de l'entreprise normalement supérieure qui résultera des bonnes pratiques de gestion des hommes pourrait alors attirer les investisseurs qu'ils soient éthiques (préoccupations sociales considérées par l'entreprise) ou non (entreprises performantes) ; et cela d'autant plus que l'entreprise responsable est cotée en Bourse. Une entreprise performante *via* l'introduction d'un tel outil est alors de nature à concilier les intérêts entre les différentes parties prenantes : actionnaires, dirigeants... et salariés puisque ces derniers seront mieux formés, valorisés et pourront prétendre à de plus grandes responsabilités et une meilleure rémunération en conséquence. Les salariés augmenteront aussi leur employabilité. Si l'outil de gestion RSE permet de rendre compte que les salariés formés concourent à significativement augmenter la performance d'une entreprise ; celles-ci investiront davantage dans le capital humain et proposeront des formations qui amélioreront le capital humain aussi bien dans l'intérêt des différentes parties prenantes et au niveau plus global en favorisant les investissements dans le domaine dans leur direction.

La gestion du capital humain à l'aide d'un outil RSE comptable et financier est de nature à inscrire l'entreprise utilisatrice dans une démarche partenariale où les intérêts des actionnaires, des dirigeants et des salariés pourraient être confondus. Cette perspective de conciliation des intérêts entre les actionnaires et l'ensemble des parties prenantes suppose cependant de rendre plus opérationnel le modèle de Méreaux et *al.* (2012 ; 2013) ; d'intégrer les actions de formation plus spontanées ; mais surtout d'être adapté selon les caractéristiques de l'organisation responsable et aux emplois proposés. La construction du tableau de bord qui permettra d'appliquer le modèle n'est pas sans difficultés au regard des informations *a priori* difficiles à recueillir notamment celles qui concourent à la définition de l'indice connaissances.

#### **2.4. Vers un changement organisationnel « responsable »**

L'engagement en matière de stratégie RSE implique préalablement un changement organisationnel « responsable ». De manière générale, le changement organisationnel peut résulter d'une réorganisation relative à l'introduction de nouveaux outils ou de nouvelles structures (Combes et Lethielleux, 2008). La diffusion d'outils et de techniques nouvelles au sein des entreprises révèle aussi les intentions de changement des employeurs. Ces outils reflètent en effet les modèles d'actions organisées utilisés par le management pour rationaliser et penser l'activité gestionnaire (Greenan et Walkowiak, 2010).

Les démarches RSE ne sont pas uniquement le fait d'influence externe à l'entreprise et peuvent résulter de démarches qui peuvent être qualifiées de proactives. Une entreprise peut chercher à innover en devenant une entreprise socialement responsable. La dimension humaine et sociale est naturellement à considérer dans la conduite du changement pour augmenter les chances de succès. Un changement de comportement est une condition nécessaire pour bien réussir le changement d'outil. On retrouve les principes qui régissent la

conduite du changement et son succès : la communication et le temps nécessaire pour préparer le changement ou encore celui qui est nécessaire ici pour adapter le nouvel outil de gestion aux spécificités de l'entreprise étudiée. D'ailleurs, les mêmes contraintes se posent quant aux conditions d'acceptation et d'appropriation de l'ISO 26000 au sein d'une entreprise. Les contraintes perçues portent sur la compréhension et l'adaptation de la norme aux contextes et spécificités d'une entreprise de moyenne taille mais aussi sur le temps requis et le coût pour la déployer ; et la complexité de la norme (Gabriel, Baret, Schäfer, 2012).

La RSE peut être un levier de changement positif pour les entreprises ; des difficultés sont liées à sa mise en œuvre et dans les PME en particulier. Si la démarche intéresse les dirigeants, le changement vers davantage de RSE suppose un dialogue permanent et confiant entre toutes les parties prenantes de l'entreprise (Collin, 2013).

## **Conclusion**

Mieux piloter la politique de formation présente un intérêt pour les entreprises et ses parties prenantes. Lorsque les salariés sont formés, ces derniers peuvent valoriser une partie de leurs connaissances sur le marché du travail. D'ailleurs, les entreprises ont intérêt à former puisqu'elles retirent d'importants gains de productivité dont elles captent la majeure partie du rendement (Lê, 2013, p. 544).

Si l'on porte notre attention sur la question de l'investissement socialement responsable, plusieurs variables peuvent influencer les recommandations des conseillers clients bancaires. Et des caractéristiques extra-financières d'un fonds correspondent à la qualité des entreprises dans lesquelles il est investi en terme d'ESG (Environnement, social, gouvernance). On trouve des critères pour la performance sociale comme les efforts en matière d'écart salarial, ou des droits des travailleurs (Heimann et Pouget, 2013).

Mesurer le volet social de la R.S.E. suppose de mettre en place des indicateurs de suivi des actions initiées par les entreprises. Dans cette perspective, Méreaux, Feige et Mbengue proposent de compléter les outils de gestion R.S.E. existants avec une approche basée sur le tryptique masse salariale, connaissances et compétences pour évaluer comptablement le capital humain. Ce modèle peut permettre de mesurer l'efficacité des formations dispensées au sein de l'entreprise, ce qui peut aider également à améliorer l'employabilité des personnels, et la conservation de l'emploi dans une structure apprenante qui a décidé de gérer au mieux la ressource capital humain dans une optique de R.S.E. en l'évaluant comptablement. Cet outil de gestion responsable concourt à améliorer l'employabilité des salariés. Et, conformément à une démarche RSE et de Développement durable, cet outil contribue à favoriser l'investissement socialement responsable en direction du capital humain et de l'immatériel, au service de l'emploi et de la croissance économique. Cependant, l'utilisation de l'outil RSE dans cette optique de reconnaissance et de conciliation de l'ensemble des parties prenantes suppose que l'utilisation de l'outil s'inscrive véritablement dans une optique d'utilisation « responsable ».

Le modèle proposé par Méreaux et al. (2012) doit toutefois faire l'objet d'une amélioration progressive quant à la définition des différences indices - connaissances et compétences - qui le composent. La question de son introduction se pose dans un contexte de changement organisationnel qu'il convient de préparer.

## **Références bibliographiques**

Aggery F., (2011), « Le développement durable comme champ d'innovation : Scénarisation et scénographies de l'innovation collective », *Revue Française de gestion*, 8, p. 87-106.

- Aglietta M., Rigot S., (2013), « Investissement à long terme, régulation financière et croissance soutenable », *Revue d'Economie Financière*, n° 108, p. 189-201.
- Alavi M., Leidner D.E., (2001), « Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues », *MIS Quarterly*, vol. 25, n°1, p. 107-136.
- Artus P., (2009), « Va-t-il y avoir insuffisance de l'épargne mondiale ? », *Natixis, Flash économie*, n° 130, 20 mars.
- Beaumel C., Pla A., (2012), « Bilan démographique 2011 : la fécondité reste élevée », *INSEE Première*, n° 1385, janvier.
- Becker G-S., (1964), « *Human Capital : A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education* », Press for the National Bureau of Economic Research, New York.
- Berger-Douce S., (2008), « Rentabilité et pratiques de R.S.E. en milieu PME premiers résultats d'une étude française », *Revue Management & Avenir*, 1, n°15, p. 9-29.
- Berger-Douce S., (2011), « Le développement durable, un levier d'innovation pour les PME ? », *Revue française de gestion*, 6, n°215, p. 147-166.
- Bloch A., Kachaner N., Mignon S., (2012), *La stratégie du propriétaire. Enquête sur la résilience des entreprises familiales face à la crise*, collection Village Mondial, Pearson.
- Blondel C., (2012), « L'investissement à long terme et capitalisme familial », *Revue économique et financière*, n° 108, p. 57-68.
- Blondel C. et Dumas A., (2008), *L'entreprise familiale sauvera-t-elle le capitalisme ?* Portraits, Autrement.
- Capelle-Blanchard G., Petit A., (2013), « Mesurer les performances extra-financières : le véritable défi de l'ISR », *Revue Française de gestion*, 7, 236, p. 109-125.
- Cappelletti L., (2010), « Vers un modèle socio-économique de mesure du capital humain ? », *Revue Française de Gestion*, vol. 36, n°207, octobre, p. 139-152.
- Capron M., (2005), « Les nouvelles responsabilités sociétales des entreprises : de quelles « nouveautés » s'agit-il ? », *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, n°211-212 - R.S.E., p. 47-54.
- Colletis G., (2012), *L'urgence industrielle*, Collection Le Bord de l'Eau.
- Collin P.-M., (2013), « Comment dépasser les difficultés de mise en œuvre d'une stratégie RSE dans les PME ? », 10ème Congrès de l'ADERSE, Association pour le Développement et l'Enseignement de la Responsabilité Sociale des Entreprises, 28 Mars, Brest.
- Combes M., Lethielleux L., (2008), « Comment prédire et expliquer l'échange des changements organisationnels », *Revue française de gestion*, n°188-189, p. 325-339.
- Coulon R., (2006), « Responsabilité sociale de l'entreprise et pratiques de gestion des ressources humaines », *Revue de l'organisation responsable*, n°1, juin, p. 48-64.
- De Visscher F., (2012), « The Plot Does Not Change only the Theatre and the Actor ! » disponible sur le site : [www.familybusinesswiki.org](http://www.familybusinesswiki.org)
- Dietrich A., (2010), « L'employabilité à l'épreuve de la R.S.E. ou la R.S.E. à l'épreuve de l'emploi », *Revue de l'organisation Responsable*, 1, Vol. 5, p. 30-38.

- Essid M., Berland N., (2013), « Les indicateurs de la RSE dans les entreprises françaises : la complexité responsable », *Revue Française de gestion*, 5, 234, p. 27-41.
- Gabriel P., Baret P., Schäfer, (2012), « Diffusion de la RSE au sein d'une entreprise agro-alimentaire : les conditions perçues a priori de l'apprentissage de la norme ISO 26000 », *Revue de l'organisation responsable*, 1, vol. 7, p. 18-31.
- Gates S., Langevin P., (2010), « Usage des indicateurs de capital humain et pilotage de la performance », *Revue Française de gestion*, p. 125-138.
- Glachant J., Lorenzi J-H., Trainard P., (2008), « Private Equity et capitalisme français », *Conseil d'analyse économique, Rapport n° 75, La Documentation Française*, juillet.
- Glachant J., Lorenzi J-H., Quinet A., Trainard P., (2012), « Investissements et investisseurs à long terme », *Conseil d'analyse économique, rapport n° 91, La Documentation Française*, juillet.
- Gnanzou D., Pluchart J.-J., (2010), « Quelle organisation pour les entreprises socialement responsables ? », *Revue Internationale de Psychologie*, 38, p. 147-169.
- Greenan N., Walkowiak E., (2010), « La dynamique des changements à long terme », *Réseaux*, 4, 162, p. 231-273.
- Hattabou A., Louitri A., (2011), « Développement durable et management des PME : une analyse en termes de proximité. Illustration par un cas du secteur Textile-Habillement », *Revue Management & Avenir*, 3, n°43, p. 122-142.
- Heimann M., Pouget S., (2013), « La recommandation des fonds ISR : une étude empirique sur les conseillers clients bancaires français », *Revue française de Gestion*, 7, 236, p. 149-162.
- Jahmane A., Louart P., (2013), « *La Responsabilité Sociale de l'Entreprise ; une diversité des concepts, des enjeux multiples et imbriqués et, divers méthodes de mesure* », 10ème Congrès de l'ADERSE, Association pour le Développement et l'Enseignement de la Responsabilité Sociale des Entreprises, 28 Mars, Brest.
- Keeley B., (2007), « La valeur des gens, in Le capital humain : comment le savoir détermine notre vie », *Les essentiels de l'O.C.D.E.*
- Kettani G., (2011), « Capital-risque, innovation et croissance », Thèse de doctorat en Sciences Economiques, Paris, Dauphine.
- Lê J., (2013), « A qui profite la formation en entreprise ? », *Revue d'économie politique*, 4, vol. 123, p. 519-548.
- Lorenzi J-H, Navaux J., (2012), « L'Utilité des investissements de long terme », *Revue économique et financière*, n° 108, p. 17-36.
- Malo J.-L., (2000), Tableaux de bord, *In Encyclopédie de Comptabilité Contrôle de Gestion et Audit*, (Eds : Colasse B. et coll.), Economica.
- Mauléon F., Silva F., (2009), « Etats des lieux de la R.S.E. et du développement durable en France », *Revue Management & Avenir*, 3, n°23, p. 23-35.
- Méreaux J.P., Feige J., Mbengue A., (2012). « Evaluation comptable du capital humain : enjeux, modalités et pratiques », *Humanisme et Entreprise*, novembre - décembre, 310 : 41-56.

Méreaux J.P., Feige J., Mbengue A., (2013), « *La comptabilisation du capital humain : un nouvel outil de gestion de la R.S.E. ?* », XXIVème Congrès de l'AGRH - La GRH : pour une connaissance praticable -, 22 novembre.

Meysonnier F., Rasofolo-Distler F., (2011), « Balanced Scorecard et pilotage de la responsabilité sociale de l'entreprise, retour d'expérience », *Revue Française de Gestion*, n° 211, p. 81-92.

Oueghlissi R., (2013), « La RSE et les PME : Analyse descriptive à partir de l'enquête COI 2006 », *Revue Française de Gestion*, 7, n°236, p. 163-180.

Paradas A., (2011), « Développement durable en petites entreprises » De la sensibilisation à l'engagement, *La Revue des Sciences de Gestion - Organisation*, 1-2, n°247-248, p. 129-137.

Persais E., (2010), « R.S.E. et GRH : quelles convergences ? », *Gestion 2000*, septembre-octobre, p. 149-156.

Quairel F., Capron M., (2013), « Le couplage Responsabilité sociale des entreprises et développement durable : mise en perspective, enjeux et limites », *Revue française de Socio-Economie*, 1, n°11, p. 125-144.

Rasolofolo-Distler F., (2010), « Opérationnalisation de la R.S.E. : une approche par les parties prenantes », *Revue Management & Avenir*, 9, n°39, p. 65-85.

Revelli C., (2013), « L'investissement socialement responsable : origines, débats et perspectives », *Revue française de gestion*, 7, 236, p. 79-92.

Tessier N., Bourdon I., (2009), « Le management des hommes : un défi pour la gestion des connaissances », *La Revue des sciences de Gestion*, 3, 237-238, p. 35-42.