

Investissements immatériels et politiques de formation : Outils de gestion " responsable " et attentes des parties prenantes

Pascale Touratier, Jimmy Feige, Jean-Paul Mereaux, Ababacar Mbengue

▶ **To cite this version:**

Pascale Touratier, Jimmy Feige, Jean-Paul Mereaux, Ababacar Mbengue. Investissements immatériels et politiques de formation : Outils de gestion " responsable " et attentes des parties prenantes. Management & sciences sociales, 2017, Les parties prenantes : quelle reconnaissance ?, 19, pp.52-64. hal-01867808

HAL Id: hal-01867808
https://hal.science/hal-01867808

Submitted on 4 Sep 2018

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Copyright

Investissements immatériels et politiques de formation : Outils de gestion « responsable » et attentes des parties prenantes

Pascale Touratier
enseignante IUT de Troyes,
pascale.touratier@univ-reims.fr

Jimmy Feige
Maître de conférences, IUT de Troyes
jimmy.feige@univ-reims.fr

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

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

Aujourd'hui, il est crucial de réaliser des investissements immatériels à long terme compte tenu de leurs effets sur la croissance économique.
La bonne gestion du capital humain constitue un levier de croissance économique et du développement des entreprises ; elle permet en effet d'améliorer la politique sociale menée et la prospérité de l'entreprise. Dans ce cadre, le modèle d'évaluation comptable du capital humain proposé par Méreaux et al. (2012) se présente comme un outil de gestion « responsable » qui pourrait permettre de concilier les intérêts des différentes parties prenantes, au service de l'emploi et de la croissance économique.

Mots-clés : Parties prenantes, investissement de long terme, RSE, capital humain, politique de formation.

Today, it's crucial to achieve long-term intangible investments considering their effects on economic growth. Management of the human capital contributes to increasing economic growth and the development of enterprises; it enables the improvement of social policies and the prosperity of companies. In this perspective, the accounting evaluation model of human capital advanced by Méreaux and al. (2012) can be considered as a « CSR » management tool that could enable reconciliation of stakeholders, and improve employment and economic growth.

Mots-clés : Stakeholders, long term investment, CSR, human capital, training.

Introduction

À l'heure de l'économie du savoir, pour rester compétitive et assurer les emplois de demain, la France doit davantage investir dans l'immatériel, c'est-à-dire aussi bien dans la Recherche & Développement que dans les formations. Aussi est-il crucial de réaliser des investissements immatériels à long terme compte tenu de leurs effets sur la croissance économique, et en particulier dans le contexte français où il est devenu difficile de trouver des moyens de financement. Les investissements de long terme doivent surmonter un handicap majeur : l'épargne des ménages progresse alors que les investissements effectués par l'ensemble des acteurs économiques diminuent (-7,1 % en 2009). Selon un rapport de l'INSEE (Houriez *et al.*, 2010), seul l'investissement des administrations augmente légèrement (+0.5 %) alors que les investissements des ménages et des entreprises non financières (ENF) reculent de manière conséquente (-8, 7 % pour les ménages et -8 % pour les ENF).

Or, si la bonne gestion du capital humain constitue un levier de la croissance économique et du développement des entreprises, la gestion stratégique de ladite ressource peut aussi permettre de concilier les intérêts des différentes parties prenantes. Ces dernières ne pourront développer de façon durable leurs interactions seulement si elles acceptent de partager la notion d'investissement de long terme. Reconnaître et considérer ses parties prenantes - prendre et communiquer en leurs directions toutes actions responsables - concourt alors à améliorer la prospérité de l'entreprise (intérêts des dirigeants, des actionnaires ou investisseurs) ainsi que la politique sociale (intérêts des salariés). Aujourd'hui, il est d'ailleurs largement admis qu'il est désormais dans l'intérêt des entreprises de devenir « citoyenne » ou « socialement responsable » ; cette attitude associée aux actions RSE, peut engendrer des gains bénéfiques pour chaque acteur impliqué à des degrés divers dans le processus de production.

Traduction managériale du concept de développement durable, la Responsabilité sociale/sociétale des entreprises correspond, en partie, aux bonnes pratiques de gestion des ressources humaines à développer au sein de ces dernières. Mener une politique de formation responsable peut en effet permettre la conservation des emplois et l'amélioration de l'employabilité des salariés. Dans cette perspective, une entreprise doit naturellement évaluer la qualité des formations proposées et bien gérer son capital humain. Une bonne gestion de la ressource stratégique suppose cependant de bien cerner ces enjeux et les contraintes quant à sa mesure. Pour mesurer la qualité des formations et mieux gérer son capital humain, il est désormais possible de mobiliser un nouvel outil de gestion RSE. Le modèle d'évaluation comptable du capital humain proposé par Méreaux *et al.* (2012 ; 2013) présente en effet l'intérêt de concilier performance extra-financière (volet social) et performance économique en s'appuyant sur le tryptique masse salariale, connaissances et compétences. La masse salariale est pondérée par un indice connaissances prenant en compte la formation initiale et la formation continue et par un indice compétences intégrant l'ancienneté et les formations de courte durée des salariés afin de déterminer une valeur du capital humain. 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 se présente donc comme un outil stratégique de gestion des ressources humaines au service de l'emploi et de la croissance économique.

Investissement humain, capital humain et formation

La RSE est devenue un centre d'intérêt majeur indispensable à la réalisation du développement durable et à la mise en application de nouvelles formes

managériales dans les PME. Les investissements impliqués dans le capital matériel et immatériel demandent une certaine régularité et sont aujourd'hui l'objet de nombreuses recherches. Les crises qui se succèdent depuis le début des années 2000 mettent en évidence la rupture du lien unissant les deux notions d'investissement et de confiance. L'une ne va pas sans l'autre et c'est une des raisons pour lesquelles il est devenu primordial de chercher à évaluer la part du capital humain dans la performance économique.

La particularité de la France vis-à-vis de la garantie de l'épargne

Si les nouveaux thèmes de recherche centrés sur le capital humain font apparaître un cadre managérial ouvert sur un futur où l'homme occuperait une place centrale, il ne faut pas oublier pour autant la particularité de l'économie française. Les capitaux ne se sont jamais dirigés spontanément vers l'investissement, à moins d'être garantis par les pouvoirs publics. C'est la raison pour laquelle, en France, l'État s'est impliqué davantage dès le début de la Révolution Industrielle dans le domaine des investissements publics en créant des contrats de gestion déléguée. À l'inverse de la Grande-Bretagne et de l'Allemagne, les investisseurs privés ne s'impliquaient pas spontanément dans les projets industriels ou dans la construction d'infrastructures (Touratier, 2010). Afin d'attirer les capitaux, l'État devait sécuriser les investisseurs en leur proposant des garanties sur le long terme. Dans la seconde partie du XXe siècle, il devint alors difficile de distinguer les différents domaines dans lequel l'État intervenait directement ou indirectement (Lorrain, 1993). Cette situation condamnée par la Commission de Bruxelles lors de la construction du Grand marché Européen (Rapport Denoix de Saint Marc, 1996) donna à la France une configuration particulière vis-à-vis de l'épargne. Sans la garantie de l'État, les investisseurs privés hésitent à démarrer des projets industriels et ce mal persiste au XXIème siècle.

Le comportement très méfiant des investisseurs envers une épargne non garantie, pose aujourd'hui un problème, y compris aux assurances. Celles-ci, pourtant très sollicités par l'Union européenne, n'osent pas investir dans le long terme (Lorenzi, 2013). Selon Aglietta et Rigot (2013), l'épargne se situe dans une situation paradoxale. Afin de promouvoir le développement durable, il faudrait disposer de capitaux adaptables à l'évolution des besoins sur le long terme mais les investisseurs exigent une rentabilité à court terme. La succession de crises bancaires et financières accentue ce phénomène et diminue la volonté de prendre des risques.
Dans une période où il devenu crucial de repenser la croissance dans les pays de l'OCDE en investissant davantage le capital humain par l'intermédiaire de la RSE, il s'avère que les entreprises doivent faire face à une diminution des moyens du fait que l'épargne ne se dirige plus vers l'investissement. Selon Artus (2009), la relation épargne/investissement dépend directement du taux de croissance envisagé à moyen terme.

Les pays émergents comme la Chine et le Brésil constituent une source d'épargne considérable. Selon la Banque mondiale, Le taux d'épargne brute relevé entre 2006 et 2010, en Chine, est de 50 % de son PIB[1]. Cette situation engendre un déséquilibre au détriment des pays de l'OCDE qui n'ont plus d'autre choix que de financer une croissance au ralenti par l'intermédiaire de la dette publique. L'épargne et la croissance construiraient une synergie qui attirerait à la fois 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

1. http://wdi.worldbank.org/table/4.8.

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. Cette notion plus usitée outre-Atlantique consiste à créer un intermédiaire financier actif, occupant plusieurs rôles : diriger une entreprise, conseiller, voire manager une entreprise dans laquelle il investit. Cette notion ressemblerait au système des venture-capitalist, (très présent dans la *Silicon Valley*) à la différence que le capital-risque consiste à collecter des fonds d'investisseurs extérieurs (fonds de pension, banques, assurances, fondations, universités, familles ou sociétés privées). Une deuxième direction consisterait à favoriser le capital-amorçage, qui consisterait à financer des entreprises innovantes. Les investisseurs sont, dans ce cas des personnes physiques (*business angels*) qui apportent des capitaux, des réseaux et des expériences. La troisième serait de renforcer le capital-développement (Glachant *et al.*, 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 à des entreprises mûres. Les assurances veulent bien s'engager mais en émettant des titres à court terme (les seuls qui risquent d'attirer la confiance dans un monde déstabilisé par une finance de plus en plus volatile).

Ces différentes possibilités traduisent le climat de frilosité dans lequel évoluent les investisseurs. Personne n'ose prendre de risque. Les entreprises sont toujours classées en fonction de la rentabilité escomptée dans un avenir qui reste proche. Les assurances très impliquées sur les marchés financiers depuis le début des années 1980, restent très méfiantes vis-à-vis du management et de la stratégie des entreprises. C'est la raison pour laquelle, elles préfèrent développer le système de *private equity*. L'investisseur apporte des capitaux pour une période allant de cinq à sept ans en l'accompagnant d'expériences, de savoir-faire et de compétences particulières. Les investissements en *Private Equity* traduisent à la fois le manque de confiance des investisseurs et le souci d'une rentabilité immédiate en opposition avec l'investissement de long terme.

Investissement de long terme, capital humain et formation

Cet aspect lié à l'amélioration permanente du capital humain est de plus en plus abordé dans les dimensions possibles de l'investissement de long terme. Défini à travers des aspects quantitatifs et qualitatifs (Rapport du *World Economic Forum* 2011), l'investissement de long terme est aujourd'hui envisagé comme un facteur clé permettant le retour de la croissance. Les axes concernés par ce type d'investissements sont à la fois matériels et immatériels. Les travaux de Lorenzi et Navaux (2012) montrent qu'en France, les entreprises devraient se tourner davantage vers des programmes de formation de façon à promouvoir les projets d'innovation tant en matière technologique que managériale. La survie de l'entreprise dans un monde en perpétuelle mutation devient ainsi indissociable de la richesse portée par la jeunesse qu'il est indispensable de bien former.

Selon Beaumel et Pla (2012), la jeunesse possède des capacités qui ne sont pas exploitées dans le domaine des investissements. Les jeunes restent trop longtemps au chômage. En 2010, 18 % d'entre eux n'ont pas trouvé de travail après leur sortie du système scolaire en 2007. Cette proportion présente des distinctions. Pour Lorenzi et Navaux (2012), la situation des jeunes détenteurs d'un diplôme Bac + 5 est plus favorable que celle des jeunes qui n'ont aucun diplôme. Le taux de chômage des premiers est de 5 % et avoisine 33 % pour les seconds (CEREQ, 2010). Les jeunes détiennent la capacité d'innovation dont les PME ont besoin. Le manque d'investissement dans le capital humain engendre des effets

néfastes au niveau de la capacité productive des entreprises. Selon Lorenzi et Navaux (2012), si 60 % d'une classe d'âge était dirigé vers l'enseignement supérieur, la productivité augmenterait de 1,3 % d'ici 2025. Cette relation entre croissance et capital humain avait été établie par Becker (1964). Pour les économistes, le capital humain est directement lié à la notion de productivité et à la croissance. Selon Colletis (2012) le manque d'investissement dans ce domaine serait même une cause du déclin industriel. Ce chercheur insiste également sur de nouvelles mesures qui devraient accompagner l'investissement lié à la formation et à l'éducation. Il faudrait favoriser la promotion plutôt que la sélection, favoriser le travail d'équipe, plutôt que l'excellence individuelle et mettre en place des méthodes qui permettraient de ne pas opposer le savoir théorique aux aspects pratiques. La motivation est un paramètre difficile à mettre en place mais demeure indispensable pour rentabiliser les investissements de long terme.

Quel que soit le type d'investissement, la France, comme la majorité des pays de l'OCDE se retrouve devant une interrogation majeure : 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 (INSEE, 2014) montre que le taux d'épargne des Français est l'un des plus élevés des pays de l'Union européenne et de l'OCDE, en représentant 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 études de Blondel (2012) développent l'idée selon laquelle on ne donne pas assez d'importance aux entreprises familiales, qui en Europe, représentent 80 % des entreprises. Les critères pour définir ces structures ne sont pas universels mais elles présentent une même caractéristique (Bloch *et al.*, 2012) : les dirigeants familiaux sont très engagés et ce de fait, dans la durée, ces entreprises résistent mieux aux crises. 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 est très important. Nous pouvons citer en France l'entreprise Kuhn en Alsace qui délivre depuis une centaine d'années du matériel agricole. Ses clients sont suivis sur le long terme. La rentabilité financière n'est pas le critère absolu. L'entreprise s'adapte aux cycles de croissance et résiste aux crises. L'intérêt financier des actionnaires ou associés a moins d'importance que l'intérêt des salariés et des clients. Cette 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 de gros efforts dans le domaine de la formation du personnel. Celle-ci qui peut se développer sous plusieurs formes, est dans la majorité des cas, vécue 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 (en créant d'autres entreprises). Ce phénomène est très répandu en Italie mais il l'est également en France. La diversification des activités des entreprises familiales a permis de créer un nouveau concept (de Visscher, 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. Dès lors, l'investissement dans le capital humain apparaît comme un des moyens à privilégier afin de maintenir un niveau de croissance convenable dans un environnement concurrentiel exacerbé tant pour les États que pour les entreprises.

Entreprises citoyennes, politiques de formation responsable, modèle d'évaluation comptable du capital humain et attentes des parties prenantes

Investir dans le capital humain constitue un enjeu important pour notre économie, pour lutter contre le chômage et pour améliorer la compétitivité de nos entreprises. La bonne gestion du capital humain relève de l'application des principes du développement durable au niveau de l'entreprise ; la gestion du capital humain et la mise en œuvre d'une politique de formation responsable peuvent 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) si l'entreprise est soucieuse d'améliorer l'employabilité de ses salariés et de répondre aux attentes de ses multiples parties prenantes.

Entreprises citoyennes, Outils de gestion RSE et politiques de formation responsable

En France, les dirigeants 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) ou la « RSE » peut se définir plus simplement comme l'application des valeurs du développement durable au niveau de l'entreprise (Mauléon et Silva, 2009).

La prise en considération de la satisfaction des différentes parties prenantes explique l'adoption d'une démarche RSE (Bonneveux et Saulquin, 2009) ; les entreprises communiquent d'ailleurs aussi bien en interne et en externe sur leurs pratiques dans ce domaine en déclinant les préceptes du Développement Durable dans leur stratégie (Mauléon et Silva, 2009). Aussi, les initiatives les mieux recensées et les plus structurées sont souvent le fait de grandes entreprises (Berger-Douce, 2008). La responsabilité sociale des entreprises reste toutefois un enjeu stratégique pour toutes organisations de toutes tailles. Les grandes entreprises comme les PME sont en effet actives dans l'exercice d'une RSE (Imbs et Ramboarison Lalao, 2012) ; ces dernières peuvent cependant manquer de ressources humaines (Hattabou et Louitri, 2011), de connaissances, de temps, d'informations (Berger-Douce, 2008), de ressources financières et organisationnelles (Paradas, 2008). Des choix et/ou des contraintes expliquent donc l'engagement responsable (Klarsfeld et Delpuech, 2008). Dans tous les cas, l'intégration de pratiques de RSE dans les entreprises peut impliquer la mise en œuvre de normes nouvelles ainsi que de nouveaux modes de management en son sein (Hattabou et Louitri, 2011).

Mesurer les actions RSE suppose la mise en place d'outils de gestion appropriés ; les entreprises ont alors mis en place des outils de gestion tels que des tableaux de bord (Malo, 2000) afin de recenser des indicateurs de nature qualitative regroupés sous l'expression indicateurs RSE, c'est-à-dire des instruments de stabilisation et de contrôle des comportements et des processus (David, 1998) des actions RSE de l'entreprise « responsable ». Qu'il s'agisse de tableaux de bord ou de reporting, les outils de gestion ne se limitent donc plus aux seuls indicateurs financiers ; sous la pression des parties prenantes, d'autres indicateurs de nature qualitative tels que les indicateurs RSE sont utilisés. Il s'agit donc ici entre 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. En effet, il existe des liens étroits et interdépendants entre GRH et RSE. La GRH doit notamment

garantir en interne que la RSE est bien appliquée à l'égard des salariés. La RSE doit aussi supposer de dépasser les contraintes légales qui relèvent d'obligations minimales. Enfin, une politique de formation ambitieuse peut par exemple favoriser l'employabilité des salariés et contribuer à la résolution du problème de chômage de longue durée (Persais, 2010). Il appartient aux responsables RH de contrôler, mesurer et intervenir dans la construction, la diffusion et l'usage des connaissances des employés (Tessier et Bourdon, 2009). Parce que la GRH est étroitement liée à la gestion des connaissances au sein des organisations (Alavi et Leidner, 2001), cette gestion passe par la mobilisation des outils de GRH : recrutement, évaluation, rémunération, formation, communication, etc. La RSE constitue donc un défi pour la GRH dans les grandes entreprises (Imbs et Ramboarison Lalao, 2012). Quant aux pratiques de GRH socialement responsables mises en œuvre au sein des PME ; elles sont étroitement liées au degré de formalisation des politiques de GRH, ce qui suppose un effectif respectable.

Acquier (2007) réalise un rapprochement entre le courant de littérature gestionnaire RSE et outil de gestion. L'objectif poursuivi est désormais celui de pouvoir quantifier la RSE et évaluer la performance extra-financière des entreprises telles que le montrent Saulquin et Schier (2007) en proposant des indicateurs sociaux en croisant le modèle de performance extra-organisationnelle-axe social de Morin, Savoie et Beaudin (1994) et le modèle de RSE de la *Global Reporting Initiative* (GRI) volet social (2002). Cette quantification peut aussi être réalisée grâce à un outil tel que le Balanced Scorecard (Kaplan et Norton, 1992) comme le montrent Meysonnier et Rasofolo-Distler (2011) dans le cadre d'une recherche-intervention conduite dans un groupe opérant dans le secteur du logement social. Ces chercheurs mettent en évidence que les indicateurs RSE 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. Les indicateurs RSE existants ne rendent cependant compte qu'imparfaitement de la gestion du capital humain mise en œuvre dans l'entreprise. Pour Méreaux *et al.* (2013), la mesure comptable du capital humain peut constituer un nouvel outil de gestion RSE permettant de compléter les instruments de gestion RSE existants. Ces auteurs proposent une lecture complémentaire dans une optique comptable et financière. Pour ce faire, ces auteurs développent un modèle basé sur le tryptique 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 compétences développées dans une organisation soucieuse d'améliorer l'employabilité des salariés.

Politique de formation responsable, modèle d'évaluation comptable du capital humain et attentes des parties prenantes

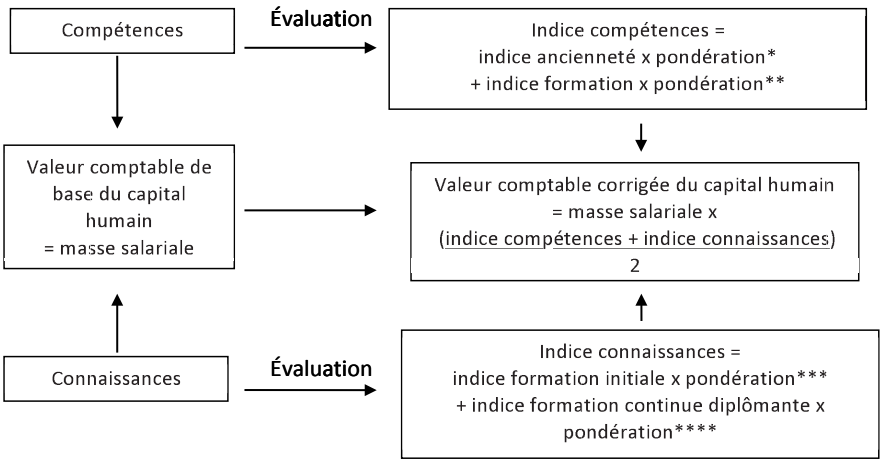
Selon la définition de l'OCDE, le capital humain recouvre les connaissances, les qualifications, les compétences et les autres qualités d'un individu qui favorisent le bien-être personnel, social et économique (Keeley, 2007, p. 30). Le capital humain fait donc référence aux connaissances, aux compétences, 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 réactivée (Cappelletti, 2010).

Le problème : les outils existants ne permettent pas 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 mois avec les règles comptables normatives actuelles.

Mesurer comptablement le capital humain est donc une question persistante. 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 doivent intégrer ces nouveaux critères de gestion et d'évaluation pour définir une performance globale (Capron, 2005). L'objectif de la RSE est désormais de pouvoir quantifier la RSE 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, relations sociales). Le terme d'employabilité apparaît largement mobilisé par de multiples acteurs dans le cadre d'une

Figure 1
Modèle d'évaluation comptable du capital humain



Source ; **(Méreaux *et al.*, 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

politique d'emploi responsable. Il s'agit ici de dépasser l'approche RSE qui dans ses principes fondamentaux consiste en l'identification de facteurs extra-financiers qui permettent de contribuer au développement durable, cela sans sacrifier la performance économique (Rasolofo-Distler, 2010). 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 l'employabilité des salariés.

Pour mesurer le capital humain, ces auteurs proposent de mixer masse salariale, connaissances et compétences. Pour le principe, ils considèrent qu'il faut dépasser la vision traditionnelle du traitement en comptabilité des ressources immatérielles et plus particulièrement du capital humain. Par conséquent, Méreaux *et al.* (2012 ; 2013) proposent une approche mixte fondée sur la prise en compte d'autres critères en mobilisant non seulement les éléments issus de la comptabilité tels que la masse salariale (salaires et charges) mais aussi les connaissances et les compétences des salariés (cf. figure 1).

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.

Le modèle proposé par Méreaux *et al.* (2012 ; 2013) 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. Une entreprise citoyenne peut en effet devenir socialement responsable via l'introduction d'un outil RSE que permet la mobilisation du modèle proposé par Méreaux *et al.* (2012) et son application. L'introduction d'un tel outil peut aussi impliquer du changement organisationnel ; il permettra de mieux gérer et les connaissances et les compétences de l'ensemble des ressources humaines, dirigeants et salariés. 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. Si l'on peut mobiliser cette ressource ; sa bonne gestion reste problématique puisque mesurer cette ressource stratégique pose de sérieux problèmes méthodologiques et suppose des outils de gestion appropriés tout en étant simple d'utilisation.

Aussi, l'outil de gestion RSE proposé par Méreaux *et al.* (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 aussi de mesurer l'impact et la qualité des formations proposées au sein de la structure sur le niveau de capital humain, cela sur la durée en inscrivant la gestion du capital humain dans une approche dynamique et à long terme.

Un tel modèle qui suppose l'élaboration d'un tableau de bord pour un pilotage opérationnel intéressera nécessairement les dirigeants d'une entreprise que celle-ci soit d'ailleurs qualifiée de responsable ou non puisque elle permettra d'agir sur le levier GRH « formation » et les pratiques de management des hommes pour mieux gérer et les connaissances et compétences des hommes et des compétences-clés. Or, la bonne gestion de la ressource stratégique - le savoir - devrait se traduire par une performance supérieure de l'organisation qui résultera de meilleures pratiques de bonne gestion des hommes mise en œuvre à l'issue de son évaluation.

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 des entreprises, 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. Ainsi, 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.

Toutefois, cette perspective de conciliation des intérêts entre les actionnaires et l'ensemble des parties prenantes suppose de rendre plus opérationnel le modèle de Méreaux *et al.* (2012 ; 2013), d'intégrer les actions de formation plus spontanées ; mais surtout de l'adapter 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.

Ensuite, si l'on réfère à la définition du capital humain en économie, la santé est un élément de sa définition ; aussi, la prise en compte des conditions du travail, le degré de pénibilité de certains postes ou encore le stress associé, pourraient constituer des éléments susceptibles d'être intégrés dans le modèle de Méreaux *et al.* (2012) afin de le complexifier - et l'améliorer - lorsque le caractère opérationnel du modèle sera effectif.

Conclusion

Mesurer le volet social de la RSE suppose de mettre en place des indicateurs de suivi des

actions initiées par les entreprises. Dans cette perspective, Méreaux et al. (2013) proposent de compléter les outils de gestion RSE existants avec une approche basée sur le tryptique masse salariale, connaissances et compétences pour évaluer comptablement le capital humain. Ce modèle peut en effet permettre de mesurer l'efficacité des formations dispensées au sein de l'entreprise, ce qui peut permettre également d'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 RSE en l'évaluant comptablement.

L'intérêt de ce modèle de comptabilisation du capital humain réside dans sa capacité à concilier l'intérêt des actionnaires et des différentes parties prenantes. 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 ».

Préalablement, le modèle proposé par Méreaux *et al.* (2012) doit naturellement faire l'objet d'une amélioration quant à la définition des différences indices - connaissances et compétences - qui le composent. Ensuite, la question de son introduction se pose dans un contexte de changement organisationnel qu'il convient de préparer. Enfin, il s'agit de s'assurer de la bonne utilisation de l'outil en vue de concilier les intérêts… divergents entre actionnaires et autres parties prenantes.

Références bibliographiques

Acquier, A. (2007). RSE et outils de gestion : perspectives pour l'analyse des marchés de l'évaluation extra financière, *Revue de l'Organisation Responsable*, n° 2, juillet, p. 5-15.

Aglietta, M. & RIGOT S., (2013). Investissement à long terme, régulation financière et croissance soutenable in *Revue d'Economie Financière*, 108, 189-201.

Alavi, M. & Leidner, D.E. (2001). Review : Knowledge Management and Knowledge Management Systems : Conceptual Foundations and Research Issues, *MIS Quarterly*, 25 (1), 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 RSE en milieu PME : premiers résultats d'une étude française, *Revue Management & Avenir*, 1, (15), 9-29.

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. & Dumas, A., (2008). *L'entreprise familiale sauvera-t-elle le capitalisme ?* Portraits, Autrement.

Blondel, C, (2012). Investissement à long terme et capitalisme familial, *Revue d'économie financière*, 108, 57-68.

Bonneveux, E. & Saulquin, J.-Y. (2009). L'appropriation de la RSE par les dirigeants de PME. Le réseau comme vecteur de l'apprentissage managérial, *Revue Management & Avenir*, 3 (23), 170-186.

Brunet, A. (2011). *La stratégie chinoise du Yuan ruine les finances de l'Occident*, Le Monde, 9 août, p. 15.

Cappelletti, L. (2010). Vers un modèle socio-économique de mesure du capital humain ?, *Revue Française de Gestion*, 36(207), 139-152, octobre.

Capron, M. (2005). Les nouvelles responsabilités sociétales des entreprises : de quelles « nouveautés » s'agit-il ?, *La Revue des Sciences de Gestion*, Direction et Gestion, 211-212, 47-54.

CEREQ (Centre d'études et de recherches sur les qualifications) (2010). *Enquête 2010, auprès de la population 2007*, champ : ensemble des sortants en formation initiale.

Colletis, G. (2012). *L'urgence industrielle*, Lormont : Le Bord de l'Eau.

Coulon, R. (2006). Responsabilité sociale de l'entreprise et pratiques de gestion des ressources humaines, *Revue de l'organisation responsable*, 1, 48-64, juin.

David, A. (1998). Outils de gestion et dynamique du changement, *Revue française de gestion*, n° 120, septembre-octobre.

De Visscher, F. (2012). *The Plot Does Not Change only the Theatre and the Actor !*, disponible sur le site : www.familybusinesswiki.org

Dietrich A. (2010), L'employabilité à l'épreuve de la RSE ou la RSE à l'épreuve de l'emploi, *Revue de l'organisation Responsable*, 1 (5), 30-38.

Denoix de Saint-Marc, R. (1996). Le service public, Rapport au Premier Ministre, *Paris : La Documentation française*, p. 3-66.

Gates, S. & Langevin, P. (2010). Usage des indicateurs de capital humain et pilotage de la performance, *Revue Française de gestion*, 36 (207), 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.

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 (43), 122-142.

Houriez, G., Passeron, V., Perret, A. (2010). *Une récession sans précédent depuis l'après-guerre*, Les comptes de la Nation en 2009, INSEE Première, n° 1294, mai.

Imbs, P. & Ramboarison Lalao, L. (2012). *Opérationnaliser la RSE dans les PME : quelles pratiques de GRH socialement responsables ?*, AGRH, Nancy, 13 et 14 septembre.

Kaplan, R. & Norton, D., (1992). The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance, *Harvard Business Review*, 70 (1), 58–63.

INSEE (2014). *Les revenus et le patrimoine des ménages*, p. 28.

Keeley, B. (2007). *La valeur des gens*, in Le capital humain : comment le savoir détermine notre vie, Les essentiels de l'OCDE.

Kettani, G. (2011). *Capital-risque, innovation et croissance*, Thèse de doctorat en Sciences économiques, Paris : Université Paris Dauphine.

Klarsfeld, A. & Delpuech, C. (2008). La RSE au-delà de l'opposition entre volontarisme et contrainte : l'apport de la théorie de la régulation sociale et de la théorie néo-institutionnelle, *Revue de l'Organisation responsable*, 1 (3), 53-64.

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

Lorenzi, J.-H. & Navaux, J. (2012). L'utilité des investissements de long terme, *Revue économique et financière*, 108, 17-36.

Lorrain, D. (1993). *Les services urbains, le marché et le politique*, in Martinand C., L'Expérience française du financement privé des équipements publics, Paris : Economica.

Malo, J.-L. (2000). Tableaux de bord, In Colasse, B. et coll. (eds), *Encyclopédie de Comptabilité Contrôle de Gestion et Audit*, Paris : Economica.

Mauléon, F. & Silva F. (2009). États des lieux de la RSE et du développement durable en France, *Revue Management & Avenir*, 3 (23), 23-35.

Méreaux, J.P., Feige, J., Mbengue, A. (2012). Évaluation 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 RSE ?*, 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*, 211, 81-92.

Morin, E-M., Savoie, A. et Beaudin, G., (1994). *L'efficacité de l'organisation.* Théories, représentations et mesures, Boucherville (Canada) : Gaëtan Morin.

Paradas, A. (2008). La position des petites entreprises face à la responsabilité sociale, *Revue de l'Organisation Responsable*, 1 (3), 39-52.

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

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

Rasolofo-Distler, F. (2010). Opérationnalisation de la RSE : une approche par les parties prenantes, *Revue Management & Avenir*, 9 (39), 65-85.

Saulquin, J.-Y. & Schier, G. (2007). Responsabilité sociale des entreprises et performance : complémentarité ou substituabilité ?, *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, 1 (223), 57-65.

Touratier, P. (2010). *Le modèle institutionnel français de l'investissement public et ses transformations contemporaines*, Thèse de Doctorat, URCA.

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), 35-42.

Statistiques

Banque Mondiale : http://donnees.banquemondiale.org/indicateur/NY.GNS.ICTR.ZS
INSEE Première : n° 1294, mai 2010.
INSEE : Les revenus et le patrimoine des ménages, édition 2014.

Pascale TOURATIER
Docteure en Sciences économiques, PRAG à l'IUT de Troyes et membre du laboratoire REGARDS (Université de Reims Champagne-Ardenne). Ses recherchent portent sur : le modèle institutionnel français de l'investissement public et ses transformations contemporaines ; la métamorphose des investissements publics ; la transformation des collectivités territoriales ; les partenariats public-privé (PPP) ; et les investissements de long terme.

Jimmy FEIGE
Maître de conférences à l'Université de Reims Champagne-Ardenne - IUT de Troyes (France). Équipe de recherche CIRFAM (Centre de Recherche et de Formation appliquées au Management). Docteur en sciences de gestion. Ses recherchent portent sur : la gestion/l'évaluation du capital humain ; le changement organisationnel responsable ; les pratiques RSE dans les PME en France et en Afrique ; les pratiques de gestion des connaissances et des compétences de sociétés cotées développées par le dirigeant ; sur la RSO et le projet de service.

Jean-Paul MÉREAUX
Maître de conférences à l'Université de Reims Champagne-Ardenne – Faculté de Sciences économiques, sociales et de gestion (France). Équipe de recherche CIRFAM (Centre International de Recherche et de Formations Appliquées au Management). Docteur en Sciences de gestion. Ses recherches portent sur : les systèmes d'information comptable dans le contexte des rapprochements d'entreprises, les changements structurels et organisationnels dans les organisations, l'évaluation comptable et financière du capital humain en proposant des outils de mesure intégrant les notions de connaissances et de compétences.

Ababacar MBENGUE
Professeur à l'Université de Reims Champagne-Ardenne (France), membre de l'équipe de recherche CIRFAM (Centre International de Recherche et de Formations Appliquées au Management), Docteur en Sciences de gestion. Ses recherches portent sur : la stratégie concurrentielle, la méthodologie, l'épistémologie, la GRH, la gestion des connaissances et des compétences, le marketing et la négociation commerciale et le management stratégique.