

**Développement opérationnel d'un modèle
d'évaluation comptable du capital humain, pilotage
RH responsable et performance commerciale :
Cas d'une entreprise responsable structurée en
magasins**

JEAN-PAUL MÉREAUX

JIMMY FEIGE

CIRFAM

UNIVERSITÉ DE REIMS CHAMPAGNE-ARDENNE

I. Intérêt du sujet (1/2)

- **Définitions du capital humain** : il recouvre les connaissances, les qualifications, les compétences et les autres qualités d'un individu qui favorisent le bien-être personnel, social et économique (OCDE)
- **Ressources humaines, et capital humain** : le capital humain est traditionnellement évalué sous un angle RH
- **Mesure comptable du capital humain ?** Une approche par le tryptique masse salariale, indice connaissances et indice compétences (Méreaux et al., 2012)

I. Intérêt / objectif de la recherche (2/2)

= Peut-on davantage optimiser les pratiques RH au service d'une (meilleure) performance commerciale *via* une meilleure gestion du capital humain ?

Ici, on introduit la notion de performance / Modèle d'évaluation comptable du capital humain - RSE.

II. Une évaluation comptable vs management des compétences et des connaissances (1/4)

Indice connaissances = construit à partir de :

la formation initiale des salariés

+

la formation continue diplômante des salariés

II. Une évaluation comptable vs management des compétences et des connaissances (2/4)

Indice connaissances =

(niveau moyen d'études en formation initiale des salariés de l'entreprise/niveau moyen d'études en formation initiale du secteur d'activité de l'entreprise)

x

(nombre de salariés diplômés de l'enseignement supérieur en formation initiale de l'entreprise/nombre de salariés de l'entreprise)

+

(niveau moyen d'études en formation continue diplômante des salariés de l'entreprise/niveau moyen d'études en formation continue diplômante du secteur d'activité de l'entreprise)

x

(nombre de salariés diplômés de l'enseignement supérieur en formation continue/nombre de salariés de l'entreprise)

II. Une évaluation comptable vs management des compétences et des connaissances (3/4)

Indice compétences = construit à partir de :

l'ancienneté des salariés

+

les stages courts de formation suivis par les salariés

II. Une évaluation comptable vs management des compétences et des connaissances (4/4)

Indice compétences =

(durée moyenne ancienneté de l'entreprise/durée moyenne ancienneté du secteur d'activité de l'entreprise)

x

(nombre de salariés de l'entreprise n'ayant pas suivi un stage de formation/nombre de salariés de l'entreprise)

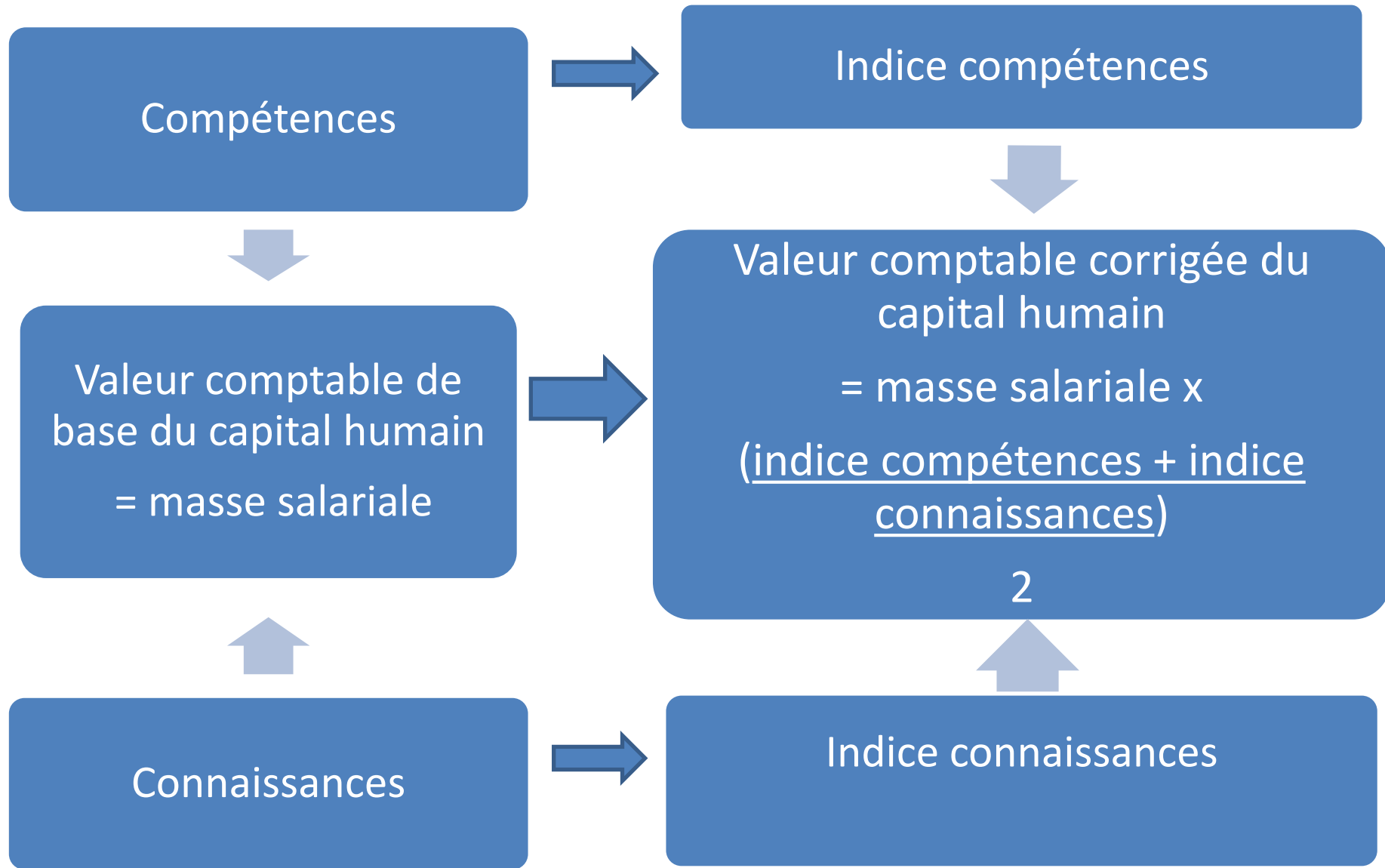
+

(durée moyenne des stages de formation de l'entreprise/durée moyenne des stages du secteur d'activité de l'entreprise)

x

(nombre de salariés de l'entreprise ayant suivi un stage de formation/nombre de salariés de l'entreprise)

III. Modèle d'évaluation comptable du capital humain



IV. Méthodologie (1/2)

Terrain d'étude

- PME française familiale
- Secteur de la distribution de produits.
- 650 collaborateurs sont répartis entre le siège social et les 125 magasins (de 3 à 6 employés).
- Création d'un laboratoire - développement RH.

IV. Méthodologie (2/2)

Recueil des données

L'application / magasins sur la période 2009 à 2012.

1. Mettre en évidence les variations, positives ou négatives / éléments qui l'impactent
2. Faire le lien avec la performance commerciale réalisée dans les différents magasins.

= Constitution de la mesure du CH à partir d'un tableau Excel / calculs des deux indices connaissances et compétences.

Résultats/discussion (1/3)

N° magasin	2011					
	Nombre de salariés	Masse salariale de base	Indice connaissances	Indice compétences	Masse salariale corrigée	Ecart valeur comptable capital humain (Ecart VCCH)
112	3	65 630,61	0,000000	0,195743	6423,38	-59207,23
22	5	184 147,88	0,000000	1,407241	129570,20	-54577,68
30	6	173 290,19	0,675136	0,555092	106593,15	-66697,04
31	3	34 109,83	2,700542	0,103224	47817,99	13708,16
36	3	67 084,32	6,301265	0,647021	233060,55	165976,23
46	3	90 333,54	5,401085	0,626463	272244,85	181911,31
48	3	83 995,55	2,700542	0,670189	141563,23	57567,68
51	4	114 813,35	3,038110	0,476777	201777,96	86964,61
57	3	77 179,41	0,000000	0,397318	15332,37	-61847,04
59	4	136 541,46	0,000000	1,400145	95588,89	-40952,57
69	2	41 603,96	0,000000	0,184029	3828,16	-37775,80
70	2	57 075,79	0,000000	0,789712	22536,71	-34539,08
78	1	8 996,57	72,914641	0,013249	328050,44	319053,87
Moyenne	3,23	87292,50	7,21	0,57	123414,45	36121,95

Résultats/discussion (2/3)

N° magasin	CA 2009	Ecart VCCH	CA 2010	Ecart VCCH	CA 2011	Ecart VCCH	CA 2012	2010/ 2009	2011/ 2009	2012/ 2009
112	697644	-17873	640338	-17665	528897	-59207	568668	-8,95%	-31,91%	-22,68%
22	1231917	-65202	1262310	-62686	1365286	-54578	1296817	2,41%	9,77%	5,00%
30		-21776		-54759	481588	-66697	522463			
31	641691	-16535	608173	-7595	529700	13708	536830	-5,51%	-21,14%	-19,53%
36	462776	-17094	528909	-18817	501276	165976	534155	12,50%	7,68%	13,36%
46	850054	426472	815113	451465	806705	181911	759299	-4,29%	-5,37%	-11,95%
48	787105	-53376	776044	441488	744491	57568	793767	-1,43%	-5,72%	0,84%
51	731456	-61624	781837	-68482	894884	86965	906024	6,44%	18,26%	19,27%
57	537010	-27676	482376	-61323	508745	-61847	543530	-11,33%	-5,56%	1,20%
59	1412679	-59782	1362298	-49962	1230911	-40953	1123868	-3,70%	-14,77%	-25,70%
69	721749	-18241	693433	-21717	700949	-37776	657412	-4,08%	-2,97%	-9,79%
70	466085	-36838	439178	-34160	434683	-34539	469480	-6,13%	-7,22%	0,72%
78		0		0		319054	29116			
Moyenne	776379	2343	762728	38138	727343	36122	672418	-2,19%	-5,36%	-4,48%

Résultats/discussion (3/3)

N° magasin	Lieu magasin	Tableau de bord 2011 indice des connaissances et indice des compétences												
		2011												
		Nombre de salariés	Niveau moyen d'études en FI magasin	Nombre de salariés diplômés FI SUP magasin	Niveau moyen d'études en FC magasin	Nombre de salariés diplômés FC SUP magasin	Niveau moyen d'études en FI secteur	Indice connaissances	Durée moyenne ancienneté magasin	Durée moyenne ancienneté secteur	Durée moyenne stages magasin	Nombre de salariés magasin ayant suivi un stage de formation	Durée moyenne stages secteur	Indice compétences
112	La Chapelle Saint Aubin	3	-0,33	1	0,00	0	0,04	0,00	2,42	12,37	0,00	0	22,71	0,20
22	Haguenau	5	-1,40	0	0,00	0	0,04	0,00	17,41	12,37	0,00	0	22,71	1,41
30	Castres	6	-1,00	1	0,17	1	0,04	0,68	7,95	12,37	2,67	1	22,71	0,56
31	Morschwiller	3	0,33	1	0,00	0	0,04	2,70	1,28	12,37	0,00	0	22,71	0,10
36	Montauban	3	0,67	1	0,11	1	0,04	6,30	1,49	12,37	20,67	2	22,71	0,65
46	Saint Dié	3	0,33	1	0,33	1	0,04	5,40	10,53	12,37	4,00	1	22,71	0,63
48	Saint Dizier	4	-3,00	0	0,33	1	0,04	2,70	10,98	12,37	5,33	1	22,71	0,67
51	Choisey	3	-2,25	0	0,50	1	0,04	3,04	6,59	12,37	10,67	1	22,71	0,48
57	Nevers	3	-3,00	0	0,00	0	0,04	0,00	4,47	12,37	10,67	1	22,71	0,40
59	Cormontreuil	4	-1,00	1	0,00	0	0,04	0,00	17,32	12,37	0,00	0	22,71	1,40
69	Chasseneuil du Poitou	2	0,00	1	0,00	0	0,04	0,00	2,28	12,37	16,00	1	22,71	0,18
70	Viriat	2	-2,50	0	0,00	0	0,04	0,00	10,82	12,17	0,00	0	22,71	0,79
78	Boulogne Billancourt	1	3,00	1	0,00	0	0,04	72,91	0,16	12,17	0,00	0	22,71	0,01

Conclusion

- Evaluation comptable du CH et traduction dans les comptes d'une entreprise
- Application opérationnelle du modèle proposé par Méreaux et al. (2012) / mieux piloter le capital humain et les formations /organisation responsable
- = **Ensemble les magasins les plus performants sont ceux qui disposent d'un « meilleur » capital humain.**
- Complexifier le modèle sous contrainte d'utilisation opérationnelle
- = **Définir un modèle humain de performance pleinement responsable au service de l'ensemble des parties prenantes d'une structure.**
- = **La bonne gestion du CH implique aussi de mesurer les progrès RSE : performance sociale et... commerciale dans le cas de cette entreprise du secteur de la distribution.**