

# ÉTAT DE LA RECHERCHE SUR LA MÉTRIQUE RH ET LA MÉTRIQUE DE L'IMPACT SOCIAL

**L**a passion pour la quantification n'épargne pas le domaine des RH. Elle s'est manifestée dès les années 1970 avec les travaux sur la comptabilité des RH, les indicateurs sociaux, les ratios sociaux et s'est traduite par l'obligation pour les entreprises de publier un bilan social dès 1977. Depuis, les travaux des chercheurs et des praticiens ont fait progresser la qualité de la métrique RH et de la mesure de l'impact social sans échapper complètement aux risques de la quantophrénie.

## Des chiffres, toujours plus de chiffres...

Le développement d'indicateurs RH visant à évaluer les retombées des programmes, politiques et pratiques en GRH constitue le fondement de la métrique RH. La fonction RH est soumise comme toutes les fonctions de l'entreprise à une exigence de

mesure toujours plus impérieuse. Une « fièvre de quantophrénie », forme « d'obsession calculatoire, où tout doit être scrupuleusement quantifié » se développe (Frédéric Frery XERFI Canal, 9 mai 2022).

Le terme de « quantophrénie » fait référence à une tendance à traduire systématiquement les phénomènes sociaux et humains en langage mathématique (Sorokin, 1959). Par extension, la quantophrénie désigne cette maladie de la mesure, du ratio, des données chiffrées qui fait oublier les finalités d'une action. Dans le domaine RH, le besoin de chiffres s'est traduit dès 1977 par l'obligation de publier un bilan social. Depuis, le champ de la métrique RH s'est élargi à la mesure de l'impact social pour répondre aux attentes des parties prenantes.

## Le besoin d'une métrique d'impact

Le développement de la métrique RH et de la métrique d'impact tra-

duit la volonté des entreprises et de toutes les parties intéressées que la gouvernance de l'entreprise soit réalisée dans un cadre chiffré limitant ainsi la part des sentiments de subjectivité, d'arbitraire ou d'irrationalité. La métrique d'impact est une mesure quantifiable des effets, à la fois positifs et négatifs, de l'activité de l'entreprise permettant d'évaluer sa performance globale. L'impact social d'une entreprise est défini comme la somme des différentiels générés par son activité dans les chaînes de valeur de ses parties prenantes directes et indirectes. Une métrique peut résulter de l'observation directe d'un paramètre objectif tel que ceux pris en compte dans l'index d'égalité salariale. L'auditeur utilise principalement un type de mesure appelé indicateur et en particulier des "indicateurs clé de performance" (Key Performance Index ou KPI).

Des méthodes de mesure d'impact scientifiquement fondées permettent de construire une mesure acceptée par les parties intéressées d'une organisation. L'évaluation d'impact est donc une démarche qui vise à analyser les actions d'une entreprise afin de comprendre, de mesurer ou de valoriser leurs conséquences, d'en évaluer les résultats, qu'ils soient attendus, inattendus, directs, indirects, positifs ou négatifs (Stievenart et Pache, 2014). Les recherches développées depuis



**JEAN-MARIE PERETTI,**

*Professeur à l'ESSEC Business School  
et Titulaire de la Chaire ESSEC du changement*

quarante ans, notamment dans le cadre de l'IAS (Institut International de l'Audit Social) ont contribué à la construction d'une métrique d'impact social (Frimousse et Peretti, 2020). Les recherches ont été stimulées avec l'obligation de publier une DPEF (Déclaration de performance extra financière) comportant des indicateurs de performance (KPI) sociale, sociétale et environnementale intégrés au modèle d'affaires (Terramorsi, 2019). La richesse des informations publiées constitue une base de la métrique de l'impact social (Peretti, 2022).

Pour créer des métriques, l'auditeur identifie les besoins personnalisés de mesure sur chaque segment de la responsabilité sociale, sociétale ou environnementale, détermine les indicateurs valides, fidèles et stables, organise la collecte de données pertinentes, définit les modalités de traitement et le transfert des résultats vers un tableau de bord facilitant le pilotage des métriques et la prise de décision. Le choix des données est orienté par les engagements de l'entreprise. Les matrices de risques extra-financiers et de matérialité des enjeux en fonction des attentes des parties prenantes et du niveau d'importance pour l'entreprise permettent d'identifier les besoins spécifiques de métrique RH et RSE de l'entreprise.

### **Vers une métrique synthétique d'impact**

Le foisonnement d'indicateurs présente un intérêt pour améliorer les impacts positifs des politiques RSE mais ne répond pas que au souhait d'avoir une vision globale avec un indice synthétique d'impact.

Les chercheurs se sont mobilisés pour construire des indices synthétiques d'impact. Par exemple, l'indice de positivité des entreprises,

créé en 2015, est une note fondée sur 35 indicateurs répartis dans 5 dimensions :

- Entretien de conditions de travail positives ;
- Promotion d'un partage positif de la valeur produite par l'entreprise ;
- Réduction de l'impact direct et indirect des activités, pour une empreinte environnementale positive sur la santé et le bien-être des générations futures ;
- Développement des connaissances, des compétences individuelles et collectives ;
- Définition et partage d'une vision stratégique positive impliquant l'ensemble des parties prenantes.

Le score de positivité tient compte des progrès accomplis et de la capacité à se projeter dans l'avenir avec des objectifs concrets. L'outil est universel, n'intégrant pas de critères spécifiques, et permet des études comparatives.

L'institut publie un baromètre de la positivité des entreprises du CAC40. Pour sa cinquième édition (décembre 2021), la moyenne de l'indice de positivité des entreprises du CAC40, calculée sur la base des données de 2020, correspond à un niveau C+, stable par rapport à 2019. La moyenne des scores est faible sur la dimension relative à la Formation et la Recherche. A l'inverse, leurs performances sont satisfaisantes sur les thématiques liées aux conditions de travail et à l'empreinte environnementale. Des chercheurs étudient le lien entre l'indice ainsi calculé et la création de valeur mesurée par les indicateurs classiques.

### **Communiquer sur les mesures**

L'évaluation de l'impact social global par le score de positivité ou en s'appuyant sur les DJSI créés en 1999 qui comprennent des critères de durabilité généraux ainsi que

spécifiques à chaque secteur pour chacune des 60 industries définies selon l'Industry Classification Benchmark (ICB) est de plus en plus fréquemment mise en avant dans la communication de l'entreprise.

La formule « Prove and Improve » résume les deux principaux enjeux à l'origine de l'évaluation de l'impact social de l'entreprise. Il s'agit de convaincre les parties intéressées de l'intérêt de leur action afin qu'elles les soutiennent, et en interne d'accompagner l'amélioration des pratiques afin de maximiser l'impact. La clarification préalable des objectifs poursuivis par une évaluation de l'impact social est une étape essentielle. « L'évaluation de l'impact social peut servir des objectifs très distincts, souvent confondus par les acteurs. Elle peut ainsi être mobilisée pour rendre compte à des parties prenantes, piloter des activités internes ou démontrer la valeur sociale créée » (Stievenart et Pache, 2014). ●

### **Références :**

- FRIMOUSSE S. et PERETTI, J.-M. (2020). « Impact social positif et création de valeur ». *Question(s) de management*, 27, 91-130.
- Institut de l'économie positive (2021), 5<sup>ème</sup> baromètre de la positivité des entreprises du CAC40, décembre 2021.
- PERETTI J.M. (2022), « Audit social : méthodologie de construction d'une métrique d'impact social », in *Actes de la 23<sup>ème</sup> université de printemps de l'audit social*, ICD Toulouse, 24-25 mai 2022, pages
- SOROKIN P. (1959), *Tendances et déboires de la sociologie américaine*, Aubier, Éditions Montaigne.
- STIEVENART, E. et PACHE, A.C. (2014). « Évaluer l'impact social d'une entreprise sociale : Points de repères. », *Revue Internationale de l'Economie Sociale - RECMA*, 331(1), pp. 76-92.
- TERRAMORSI, P. (2019), « De quoi les rapports intégrés sont-ils le nom ? », in *Question(s) de Management*, N°26, pp 109-120.