



**Compte-rendu de la conférence du Club ESSEC RH
du mardi 10 avril 2007 au CNIT de la Défense
sur le thème :**

**« LES APPROCHES CAPITAL HUMAIN AUJOURD'HUI :
CHAUSSE-TRAPPE OU OPPORTUNITES ? »**

Intervenants :

- **Céline FROMAGE**, Responsable Ressources Humaines, KPMG.
- **Alain CHAMAK**, Directeur associé, KPMG.
- **Alexandre GUILLARD**, Directeur de projets, Direction de l'Innovation et de l'Organisation, CNP Assurances.
- **Josse ROUSSEL**, Chercheur à l'EBS, European Business School - Paris

Sujets abordés :

- Quel sens donner au succès grandissant du concept de capital humain aujourd'hui ?
- Quel est l'état des lieux des connaissances au sujet du capital humain tant sur le plan macroéconomique qu'au niveau de l'organisation ?
- Quelles sont les applications pour l'entreprise et la GRH en particulier ?
- Quelle traduction en matière d'outils ? L'exemple du tableau de bord CORE
- Quelles perspectives à venir et quels programmes de travail engager ?

Jean-Marie Peretti préside la séance. Il apprécie la réunion d'approches différentes guidées par une passion commune pour le sujet.

Alexandre Guillard présente les intervenants et le déroulé de la conférence.

Quand ils se sont rencontrés, il y a six mois, ils se sont aperçus qu'ils avaient vécu des histoires parallèles par rapport au sujet du Capital Humain. Tous l'avaient rencontré deux ou trois ans plus tôt dans des circonstances différentes.

Ils ont quatre profils très différents : DRH, expert-comptable, consultant interne, et académique.

Aujourd'hui, la question du Capital Humain est très médiatisée, trop peut-être pour éviter tout soupçon sur sa validité. Ainsi, leur but est de faire le point sur les approches disponibles depuis trente ans, au niveau macroéconomique et au niveau de l'entreprise. Puis, ouvrir leurs réflexions autour des applications.



Josse Roussel développe l'approche économique du capital humain.

Le concept de « capital humain » a été formalisé au début des années 60 avec des économistes du travail : Gary Becker (Prix Nobel d'Economie en 1992) et Thomas Shultz. Il sera ensuite repris et développé dans l'analyse macroéconomique et l'économie du travail.

Il explique que cette notion s'est enracinée au sein des sciences économiques avec la question essentielle : *Comment le capital humain contribue à la richesse des nations ?*

Les théories de la croissance endogène, qui mettent en valeur les ressorts internes des économies dans leur développement soulignent le rôle des infrastructures de transports, ou de télécommunication, mais aussi, celui du capital humain.

Ces représentations théoriques ont bénéficié de tests économétriques favorables. Elles sont donc aujourd'hui validées par les faits :

Une étude récente de l'OCDE réalisée par deux chercheurs italiens (Casalini et Scarpetta) met en évidence la corrélation entre le capital humain et la croissance.

- **Notamment, elle montre l'impact de la formation sur la fonction de production.** Ainsi, une année supplémentaire de formation se traduirait par une croissance de la production de 6%. Finalement, on peut considérer que le capital humain représente l'essentiel de la richesse immatérielle d'une économie (potentiel de connaissance, de compétence, son savoir faire, niveau de l'éducation...)
- **Par ailleurs, c'est un élément clé du processus d'innovation,** qui est le carburant de la croissance aujourd'hui.

Fort de ces constats, il faut pouvoir définir une politique d'investissement dans le capital humain :

- **Pour les pays émergents, c'est un levier de croissance.** En effet, le succès de l'Inde, et de la Chine, s'explique par une politique d'investissement dans la formation qui leur a permis de se positionner sur des secteurs en pleine croissance depuis une dizaine d'années.
- **Pour les pays développés, c'est aussi un enjeu clé dans une économie mondialisée qui remet en question les avantages comparatifs des nations.** Il rappelle que l'objectif stratégique de l'Europe dans l'Agenda de Lisbonne était, en 2000, de « *devenir l'économie de la connaissance la plus compétitive et la plus dynamique du monde, capable d'une croissance économique et durable accompagnée d'une amélioration quantitative et qualitative de l'emploi et d'une plus grande cohésion sociale* ». Le déficit d'innovation avait été alors diagnostiqué par plusieurs économistes. Hélas, force est de constater que l'objectif est loin d'avoir été atteint : la faute en incombe en partie à une politique d'investissement insuffisante en capital humain : d'une part, un enseignement supérieur en voie de déclasserement par manque de moyens et gouvernance inadaptée, et d'autre part, un système de formation continue en porte à faux face aux défis de la mondialisation.

Il souligne à ce titre que si le capital humain peut se bonifier il peut tout autant se déprécier !

Au niveau de l'entreprise, l'utilisation du capital humain passe par le marché du travail :

L'organisation du marché du travail joue un rôle clé dans la mise à profit du capital humain.

L'opportunité de réformer le marché du travail, ses réglementations., fait aujourd'hui l'objet de vives discussions. Par exemple, l'impact des contrats de travail sur le fonctionnement du marché du travail a été mis en évidence. Même si cela paraît politiquement coûteux de les réformer (cf CPE), les contrats actuels semblent trop rigides pour certains.

Par ailleurs, un choc démographique d'une ampleur sans précédent est en cours : le départ progressif et massif en retraite des générations du baby-boom. En conséquence, la population active amorce un



déclin sensible dont il faut dès aujourd'hui tenir compte en faisant évoluer les comportements des firmes. Cette évolution doit se traduire par une modification des politiques de recrutement et de « location » du capital humain. Il y a déjà des pénuries dans certaines spécialisations. Cela amène désormais les entreprises à développer des politiques de fidélisation des salariés.

Par ailleurs, le capital humain pour l'entreprise s'inscrit toujours dans un contexte organisationnel spécifique. On ne peut pas dissocier la valeur du capital humain d'une entreprise de son capital organisationnel. Ces deux composantes sont intimement reliées et font système. Le capital organisationnel et le capital humain constituent ainsi un véritable *système de création de valeur* dont il s'agit désormais de cerner les contours.

Alain Chamak développe l'aspect organisationnel du capital humain dans l'entreprise :

Il provoque avec humour le public : malgré le titre annoncé, il n'abordera pas les « chausse-trappe » du sujet.

Il définit d'abord la notion plus élémentaire de capital humain individuel :

Il s'agit d'un empilement de compétences, savoir-faire, comportements acquis tout au long de la vie d'une personne. C'est le reflet d'un parcours singulier, individuel.

Le capital humain d'une organisation est infiniment plus complexe. Ce n'est surtout pas la somme des capitaux individuels des salariés. Le capital humain de l'entreprise peut être supérieur ou inférieur à cette somme. En effet, les collaborateurs développent un capital organisationnel ! On sait par ailleurs que certaines organisations peuvent détruire du capital humain. « *Le tout n'est pas égal à la somme des parties* » rappelle-t-il.

Le capital humain est la composante essentielle du capital immatériel. Il fait partie des éléments qui composent la valeur boursière. Pour le démontrer, Alain Chamak s'appuie sur des études réalisées en ce domaine.

Il avertit que les tableaux qui suivent ont été présentés de manière simplificatrice pour en faciliter la lecture. Le fait qu'ils comportent un certain nombre d'approximations et qu'ils occultent la complexité de la réalité n'altère pas pour autant leur caractère significatif.

Les moyennes suivantes se dégagent de ces études :

Capitalisation boursière	100
Valeur comptable (issue du bilan consolidé)	- 40
Capital immatériel (non-inscrit au bilan) (1)	= 60
Actifs incorporels (marques, process, etc...)	- 20
Capital humain au sens large du terme	= 40

Ensuite, il cite deux exemples opposés à partir des cotes des Echos ou de la Tribune :

➤ **Exemple 1 : une SSII dans un domaine de pointe**

Capitalisation boursière	4 600 M
Valeur comptable (issue du bilan consolidé)	- 900 M
Capital immatériel (non-inscrit au bilan) (1)	= 3 700 M
Actifs incorporels (marques, process, etc...)	-1 200M
Capital humain au sens large du terme	= 2 500 M

Il précise que sur le bilan, les immobilisations incorporelles inscrites à l'actif sont égales à 70 millions d'euros. Le marché n'a ni forcément raison, ni toujours tort, mais la valeur du capital humain de cette entreprise semble trois fois plus élevée que la valeur comptable de l'entreprise !



➤ Exemple 2 : une compagnie d'assurances

Capitalisation boursière	13 030 M
Valeur comptable (issue du bilan consolidé)	- 9 550 M
Capital immatériel (non-inscrit au bilan) (1)	= 3 480 M
Actifs incorporels (marques, process, etc...)	- 650 M
Capital humain au sens large du terme	= 2 830 M

(1) Les plus-values latentes sur actifs incorporels sont négligées ici

Il précise que sur ce bilan, les immobilisations incorporelles inscrites à l'actif sont égales à 880 millions d'euros. Dans ce cas, la valeur du capital humain apparaît inférieure au tiers de la valeur comptable.

Il conclut en indiquant que, de son point de vue, la recherche d'une valorisation du capital humain ne constitue pas une finalité pertinente.

Il présente maintenant les fondements de l'approche Capital Humain :

L'idée est d'aider les DRH qui souhaitent développer le capital humain de leur entreprise et d'en suivre l'évolution.

Cette approche se base sur un postulat: il existe une corrélation forte entre la performance durable et le capital humain d'une organisation. Alain Chamak précise cependant que cette évidence n'a jamais été démontrée de façon scientifique.

Voici les trois grands axes qui fondent l'approche capital humain :

1. **Le plus grand nombre de salariés doit connaître la chaîne de création de valeur de l'entreprise.** Il cite un exemple d'actualité : la commémoration de la bataille de Vigny, deux collines réputées imprenables finalement conquises par les canadiens. Quatre-vingt dix ans plus tard, on explique que chaque fantassin de base connaissait la stratégie globale de conquête de ces collines, d'où son succès.
2. **Il faut développer l'employabilité,** qui permet à chaque personne de s'adapter aux situations nouvelles. Aujourd'hui, les entreprises s'intéressent plus aux compétences (savoir-faire dans une situation donnée) qu'à l'employabilité, selon lui.
3. **Enfin, l'engagement des salariés doit être pris en compte.** Il se distingue de la motivation. L'engagement professionnel consiste à saisir toutes les opportunités de création de valeur pour l'entreprise.

Céline Fromage présente les enjeux et les pratiques autour du capital humain :

Elle cite deux enjeux principaux :

Le premier, déjà développé plus haut, est d'utiliser le capital humain comme un levier de compétitivité dans ce contexte de mondialisation.

Le second est de s'inscrire dans une démarche RSE (Responsabilité Sociale des Entreprises), de plus en plus réglementée, et considérée par ailleurs comme essentielle par certains investisseurs.



Elle décrit les pratiques dans l'entreprises :

On peut constater que la fonction ressources humaines a évolué ces dernières années vers une meilleure appréhension de la richesse du capital humain des entreprises. Ces avancées significatives se traduisent par :

- **L'introduction des NTIC** (Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication) dans la sphère des ressources humaines. Elles permettent de faire progresser les process de knowledge management et les systèmes d'information RH. Ces derniers sont essentiels pour apprécier l'évolution du capital humain de son entreprise.
- **Une volonté de faire progresser les salariés au niveau de l'employabilité.** On peut noter aussi une pression du législateur, via le DIF (Droit individuel à la Formation), la validation des acquis de l'expérience.
- **Le consensus qui existe autour du rôle du manager de proximité.** Le premier facteur d'attachement des salariés à leur entreprise est la relation qu'ils ont avec lui.

Mais, il existe encore des freins limitant l'approche capital humain :

- **L'expression « capital humain » est souvent mal vue.** Certains pensent que l'on valorise trop les salariés déjà surprotégés, d'autres que l'on veut monétariser des hommes.
- **La mesure du capital humain est souvent difficile à obtenir.** Les entreprises ne veulent pas faire d'enquête de satisfaction interne pour mesurer le climat interne. Par ailleurs, on reste avec les indicateurs existants de reporting social tournés vers le passé. Le défi est donc de passer à une gestion proactive avec de nouveaux indicateurs.

Ouverture sur les axes de recherches actuels :

Le sujet n'est pas fermé et fait l'objet de recherches. En voici trois :

- La différenciation des approches du capital humain selon les entreprises et leur situation sur la courbe de vie.
- Le rôle du DRH dans l'innovation.
- Le lien entre le capital humain et la gouvernance d'entreprise. A partir du moment où l'on reconnaît l'existence d'un capital humain à côté du capital financier, cela peut remettre en cause la gouvernance par les seuls actionnaires.

Alexandre Guillard décrit la réalité opérationnelle

Il décrit deux champs d'application où l'on se trouve confrontés à la question de l'approche du capital humain :

- La Due Diligence pré/post acquisition
- L'Externalisation, la Délocalisation

Dans les deux cas, il souligne l'un des intérêts du recours à la notion de capital humain vis-à-vis des financiers dans la mesure où elle constitue une métaphore plus à même de les convaincre que celle de « ressources humaines ».



Le enjeu du due diligence de pré-acquisition :

Il rappelle que le due diligence sur ce sujet couvre 4 champs : management – leadership ; culture, ressources humaines ; excellence organisationnelle.

Les enjeux sont

- Mieux anticiper les risques liés au capital humain
- Valoriser le capital humain pour pondérer le prix

Il cite une étude menée sur 54 grands groupes par le cabinet Hewitt:

- 77% du panel disent tenter de quantifier les risques du capital humain, mais seulement, 7% étudie les risques liés au leadership, et 4% au management des talents.
- 68% ne prennent pas en compte des risques et synergies de capital humain dans la fixation du prix d'achat.

Les DRH ont donc du chemin à parcourir pour se positionner sur le sujet.

Le reporting des data room doit aussi beaucoup progresser en qualité et en quantité pour permettre de réaliser une due diligence solide et d'être en mesure d'agir sur le prix d'achat.

Les enjeux de l'externalisation et de la délocalisation :

Il souligne que 14% de l'activité de l'assurance sera off-shore en 2010...

- Mesurer les avantages comparatifs d'une externalisation relativement au capital humain.
- Anticiper les risques et les adaptations nécessaires.

Il dresse un état des lieux :

Le facteur « économie de coût » reste prépondérant. (cf. Etude Hewitt menée en 2005 : 92% des entreprises disent que c'est la priorité)

88% disent évaluer le coût du travail, et ce sens, les pratiques d'étude ont progressé en matière de capital humain. Mais seulement 40% étudie les caractéristiques de l'économie locale et du climat politique, et moins de 20% mesure l'impact sur le moral des salariés et des syndicats

Des dimensions sont mal appréhendées, en particulier les problématiques de management à distance et de culture.

Les DRH doivent donc maintenant promouvoir une vision élargie (qui prend en compte les parties prenantes et l'environnement) du capital humain.

Il souhaite la mise en place de modélisations intégrant une dimension systémique et dynamique pour avoir une vision à trois, quatre ans.

Alain Chamak décrit les tableaux de bord existants :

En se basant sur sa connaissance de la profession comptable, il sait que le régulateur comptable n'acceptera jamais de donner une valeur au capital humain. D'où la pertinence des tableaux de bord pour savoir si le capital humain se développe ou régresse dans l'entreprise.

Il décrit deux tableaux de bords modernes qui ont des ambitions stratégiques :

1) The Balanced Scorecard de Kaplan et Norton :

Ce tableau de bord décline la stratégie de l'entreprise vers quatre axes :

La performance financière, la satisfaction client, l'efficacité des processus internes, et enfin l'apprentissage organisationnel..



Ce dernier comprend :

- Le potentiel des salariés
- La motivation/responsabilisation
- Les systèmes d'information

Alain Chamak conclut que ce modèle ne va pas assez loin concernant l'appréhension du capital humain.

2) L'arbre de la valeur et le Navigator (conçu en Europe du nord) :

Le capital humain est cette fois-ci au centre des quatre axes : financier, clients, processus, innovation.

Céline Fromage présente le CORE, mis en place par une SSII européenne :

Sa spécificité réside en ses trois axes :

- 1) Développement et mobilisation des compétences
- 2) Cohésion et engagement
- 3) Structure et organisation

On retrouve des exemples et plus d'information dans l'ouvrage co-écrit avec Alain Chamak (offert et dédié en fin de conférence) : *Le capital humain*. Editions Liaisons

Alexandre Guillard conclut qu'il faut poursuivre la mise en place de reporting et d'outils de pilotage du capital humain. On pourra faire avancer le sujet de façon réformiste et à plusieurs (RH, fonction d'organisation, d'innovation et les fonctions métiers).

DEBAT :

Un DRH, consultant en capital humain, interroge les intervenants : Quelles différences font-ils entre le capital humain et les ressources humaines ?

Alain Chamak répond que l'approche capital humain est une approche RH d'un type particulier, caractérisée par les trois points suivants :

- 1) La connaissance des process de la chaîne de valeur
- 2) L'employabilité
- 3) L'engagement

Ces trois priorités seront donc les mêmes quelle que soit l'organisation.

Croyez-vous que l'approche capital humain peut apporter des arguments en faveur de l'interventionnisme d'Etat - sur la fermeture d'un site de production par exemple ? L'Etat pourrait-il se saisir d'un tel dossier pour raison de santé publique ?

Josse Roussel répond que dans un plan social, on peut considérer que des politiques qui s'appuient sur les théories du capital humain existent déjà. On a dénoncé l'absence de formation des gens licenciés et donc leur inemployabilité. Aujourd'hui, on demande de garantir l'employabilité des salariés. Il ajoute que la RSE pourrait s'en emparer pour garantir une formation tout au long de la vie. Les plans sociaux sont sans doute inévitables, mais on pourrait éviter le drame de ces situations.



Alexandre Guillard précise que ces questions sont largement débattues au niveau des pouvoirs publics (cf. par exemple les discussions autour du rapport Arthuis sur la globalisation et les délocalisations).

Il apparaît un fort enjeu sur la formation des représentants du personnel pour appréhender ces situations avec une vision moins limitative, et plus holistique. C'est de cette manière que certains peuvent montrer, en changeant d'optique, en quoi les délocalisations peuvent apporter un soutien au développement d'économie de pays en voie de développement, à condition bien sûr que soient pleinement pris en compte les implications au niveau du pays et de l'entreprise qui délocalisent.. Axa a recouru à cet argument dans la délocalisation de ses centres d'appels au Maroc en mettant l'accent sur une politique responsable de développement des pays émergents.

Le capital humain est avant tout une approche systémique !

Jean-Marie Peretti conclut cette conférence.

Alain Chamak dédicace son ouvrage co-écrit avec Céline Fromage: *Le Capital Humain*. Editions Liaisons

.../...

→ Poursuivez les échanges sur ce thème via des commentaires sur le blog de la formation permanente de l'ESSEC : <http://www.essec-blog.fr>