



HAL
open science

A la recherche du capital humain : revue des définitions, des approches et des modèles et proposition d'un nouvel instrument de mesure

Stéphane Trebucq

► To cite this version:

Stéphane Trebucq. A la recherche du capital humain : revue des définitions, des approches et des modèles et proposition d'un nouvel instrument de mesure. Capital immatériel : état des lieux et perspectives, Jun 2010, France. Pas de pagination (Actes sur CD-ROM). halshs-00526441

HAL Id: halshs-00526441

<https://shs.hal.science/halshs-00526441>

Submitted on 14 Oct 2010

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.

JOURNEE « CAPITAL IMMATERIEL : ETAT DES LIEUX ET PERSPECTIVES »

Montpellier, 18 juin 2010

Coordonnée par C. Bessieux Ollier et E. Walliser

c.bessieux@supco-montpellier.fr et elisabeth.walliser@univ-montp1.fr

A la recherche du capital humain :

revue des définitions, des approches et des modèles

et proposition d'un nouvel instrument de mesure

Stéphane Trébucq

Maître de conférences HDR

IAE – Université de Bordeaux

Laboratoire IRGO – Equipe CRECCI

Pôle Universitaire de Sciences de Gestion

35 avenue Abadie 33072 Bordeaux

stephane.trebucq@u-bordeaux4.fr

Tél. : 06 63 68 60 40

Résumé : A partir d'une revue de la littérature et d'une analyse de contenu des modèles pratiques, une série de douze composantes du concept de capital humain est identifiée. La décision d'un dirigeant d'implanter un outil de mesure et de gestion du capital humain est ensuite étudiée dans le cadre d'une étude de cas. L'instrument de mesure envisagé, correspondant à un questionnaire destiné aux salariés, ainsi que sa synthèse graphique sous la forme d'un tableau de bord comprenant une série d'objectifs stratégiques, sont finalement présentés.

Si l'on se réfère aux points de vue de nombreux auteurs académiques et consultants, la maîtrise du capital humain serait devenue cruciale¹. Cette thématique ancienne (voir Becker, 1966) resurgit au moment même où les sociétés occidentales éprouvent des difficultés considérables pour maintenir leur compétitivité dans le cadre d'activités bassement qualifiées, et ce, dans un contexte de mondialisation accrue de l'économie. La pénurie annoncée de hauts potentiels, consécutive aux départs massifs à la retraite des "babyboomers" serait annonciatrice d'une "guerre des talents"² (Bartlett et Ghoshal, 2002). Partant, la capacité d'attractivité et de recrutement deviendrait, *ipso facto*, un élément essentiel de la pérennisation de l'aptitude à l'innovation et à la création de valeur des entreprises. Mais face à de telles prédictions, il paraît surprenant de constater l'état embryonnaire des solutions aujourd'hui disponibles afin de rendre opérationnelle pour les entreprises une mesure du "capital humain". Les expérimentations concrètes paraissent par ailleurs peu documentées et commentées. Dans le cas des PME, les illustrations semblent d'autant plus rares que leurs systèmes de contrôle de gestion restent généralement peu développés (Fournier, 1995 ; Nobre, 2001). Il devient alors intéressant de s'interroger à la fois sur les composantes du concept de "capital humain", sur ses outils de mesure, et sur les facteurs pouvant inciter le dirigeant à mesurer celui-ci. Cette recherche a été engagée en collaboration avec une structure départementale du MEDEF (Mouvement des Entreprises de France). La réalisation d'une première conférence sur le thème "Capital humain et performance de l'entreprise" a permis de sensibiliser une quinzaine de dirigeants.

¹ Ainsi, pour le professeur Pollin (2004), "(...) il est vrai que l'entrée dans une économie de la connaissance donne à l'investissement en capital humain un rôle essentiel." ("Les paradoxes de la valeur actionnariale, Les Echos, 7 avril 2004). En 2009, il était également rappelé dans le cadre d'un club animé par la Caisse des Dépôts, que "l'engagement des investisseurs de long terme du point de vue tant du montant que de la durée des investissements donne aux porteurs de projet plus de latitude pour investir dans le capital humain et le savoir-faire _ ce qui est en général complexe et coûteux _ sans risquer d'être pénalisés par une volatilité de court terme" (Les Echos, 19 juin 2009). De même, pour F. Lautrédou, psychanalyste et consultante, les entreprises ont trop tendance à réduire en période de crise les investissements et à réaliser des coupes sombres dans les forces vives, le "capital humain", alors même qu'une bonne stratégie ne peut se passer des Hommes et de leurs idées (Les Echos, 30 avril 2009).

² Voir la déclaration d'un haut responsable du groupe international de cosmétiques L'Oréal, début janvier 2010 : "(...) nous avons maintenu nos investissements sur les RH. Demain, je suis persuadé que nous aurons de gros besoins de compétences. Le marché va repartir, et on va reparler de la guerre des talents" (Les Echos, 29 janvier 2010).

Les échanges ont permis de mettre en évidence l'absence d'une réelle prise en compte du sujet d'une manière globale. Un dirigeant s'est avéré plus particulièrement intéressé par cette approche, et nous avons pu réaliser avec lui un entretien qualitatif approfondi en présence de l'un de ses proches collaborateurs. En complément, nous avons mobilisé le questionnaire simplifié EFQM (Fondation Européenne pour le Management de la Qualité) afin de procéder à un diagnostic organisationnel de l'entreprise. Nous avons pu ainsi mieux cerner les forces et faiblesses de l'organisation, les raisons d'un intérêt du dirigeant pour ce sujet, et les premiers éléments de la mise en place possible d'un système de suivi du "capital humain".

La première partie de cet article est consacrée à une revue des approches académiques et pratiques du concept de capital humain. La seconde partie est quant à elle dédiée à la restitution des enseignements d'une étude de cas, suite à la demande d'intervention qui nous a été adressée par un dirigeant d'entreprise. L'ensemble de cette recherche permet d'aboutir à une meilleure compréhension des dimensions cognitives et psychologiques de la prise de décision du dirigeant pour mesurer le capital humain de son entreprise. Nous proposons finalement une illustration concrète d'un instrument de mesure du "capital humain" reposant sur un questionnaire, dont les résultats sont visualisables dans le cadre d'un tableau de bord.

I. Le "capital humain" : présentation des définitions, des approches et des modèles pratiques

Comme le relève Poulain (2001), "en dépit des difficultés à le fonder théoriquement, le concept de capital humain s'impose à nous comme catégorie de la pratique. Les acteurs économiques, entrepreneurs ou salariés, l'emploient spontanément pour qualifier leurs actions". Nous montrerons aussi la diversité des conceptions possibles du "capital humain" (1.), puis nous présenterons un ensemble de modèles permettant d'en distinguer les différentes composantes (2.).

1. Une exploration des définitions et des approches du concept de capital humain

Pour Kettner (2008), la notion de "capital humain" a été successivement envisagée sous un angle économique (années 1960-1970, avec les travaux de l'économiste Becker, 1966), comptable (années 1960-1980, avec le modèle de Lev et Schwartz, 1971), puis managérial (1990 à nos jours, avec l'approche de Kaplan et Norton, 1992). Toutefois, comme le relèvent Bassi et McMurrer (2005), les définitions globales du concept de capital humain comme celles proposées par Bontis (1998) [connaissances tacites, aptitudes héritées et acquises (éducation, expérience), attitudes vis-à-vis de la vie et de l'entreprise, créativité], ou par Kaplan et Norton (2004) [savoir-faire, talent, connaissances, formation], ne permettent pas de déboucher sur des mesures opérationnelles efficaces. Le risque est alors d'utiliser des indicateurs peu pertinents, c'est-à-dire très descriptifs (comme par exemple, le nombre de managers ayant participé à une formation sur le leadership), mais fort peu prédictifs des performances futures de l'entreprise. Les méthodologies retenues dans le cadre de certaines recherches empiriques consacrées à des analyses de contenu de reportings s'avèrent cependant plus précises. Tel est le cas par exemple d'Abeysekera (2008) qui retient une arborescence en concepts en sept catégories (1. relations sociales, 2. ancienneté, 3. compétences et formation, 4. plans d'intéressement, 5. intrapreneuriat et innovation, 6. équité et non-discrimination, 7. hygiène et sécurité). Lee et Guthrie (2010) utilisent quant à eux à partir de la base de données d'articles de presse FACTIVE une taxinomie de termes recouvrant les thèmes suivants : formation, rémunération des salariés et des dirigeants, grèves et conflits, licenciements, recrutements, négociations, changement de dirigeant. Comme on peut le constater à partir de ces deux derniers exemples, le contenu exact de la notion de "capital humain" semble à géométrie variable.

On peut retenir d'une manière complémentaire les définitions usuelles retenues par les entreprises dans le cadre de leurs reportings. Ainsi, en procédant à une recherche de l'expression "capital humain" dans le moteur de recherche Google, on peut rapidement identifier une série de quatre cas

de grosses entreprises mobilisant cette notion³. Nous trouvons successivement les cas de Vinci (voir annexes, figure a), dans le cadre de la remise du Trophée 2010 du capital humain, Jean-Claude Decaux(voir annexes, figure b), via son site web institutionnel présentant sa politique RH, Cap Gemini (voir annexes, figure c), via son site web institutionnel et la présentation du groupe ("Le capital humain – L'actif immatériel le plus précieux"), et Colas (voir annexes, figure d), dans le cadre de la partie développement durable de son site internet, et la présentation de ses enjeux stratégiques ("Notre capital humain"). Nous y ajoutons également les cas d'Infosys (voir annexes, figure e) et Aedian (voir figure 6), le premier étant cité en exemple par S. DiPiazza, président mondial de PriceWaterhouseCoopers, dans son ouvrage intitulé "Restaurer la confiance des marchés" (2002), et le second ayant été un terrain d'expérimentation pour A. Fustec, co-auteur de l'ouvrage "Valoriser le capital immatériel de l'entreprise" (2006).

La synthèse de l'analyse de contenu des six cas retenus (voir tableau 1) montre la très grande diversité des définitions retenues pour la notion de "capital humain". Seul Vinci se fonde sur une définition précise, considérant le capital humain comme « l'ensemble des connaissances, qualifications, compétences, et caractéristiques individuelles qui facilitent la création du bien-être personnel, social et économique » (OCDE). Les autres entreprises y voient des aspects différents, tels que la fidélisation des salariés (JC Decaux, Aedian), la diversité des recrutements (JC Decaux), des valeurs partagées (Cap Gemini), ou les notions de santé et dialogue social (Colas). Comme on peut le constater, nous sommes très éloignés des travaux fondateurs d'inspiration économique, tels que conduits par Gary Becker, identifiant un "capital humain spécifique" (voir Kessler et Lülfesmann 2006). Nous en concluons qu'il n'existe pas pour l'heure, dans les entreprises, aucun modèle reconnu et accepté de la notion.

³ Les sociétés de conseil, réalisant des études sur ce sujet, sont exclues de cette recherche.

TABLEAU 1. SYNTHÈSE DES SIX CAS DE REPORTING SUR LE "CAPITAL HUMAIN"

Cas analysés	Contenu attribué à la notion de "capital humain"
Vinci	Connaissances, qualifications, compétences, et caractéristiques individuelles (diversité, égalité, intégration, mobilité et promotions, handicaps, performance, hygiène et sécurité, conditions de travail, équilibre vie professionnelle-vie privée)
Jean-Claude Decaux	Ancienneté, CDI (contrat à durée indéterminée), diversité internationale
Cap Gemini	Valeurs partagées
Colas	Recrutement, formation, prévention et santé, dialogue social
Infosys	Valorisation monétaire selon le modèle de Lev et Schwartz (1971)
Aedian	Fidélisation, formation initiale et continue, expérience, relations sociales, ambiance de travail, professionnalisme

2. Une analyse de contenu des principaux modèles pratiques de mesure du capital humain

Si l'on retient à présent les modèles opérationnels proposés par les consultants, on constatera également d'une manière similaire l'absence de référentiel partagé. La structure de conseil d'Arthur Andersen avait élaboré en 1998 un premier modèle avec cinq dimensions principales (attractivité, rémunération, formation, structure, communication) (voir figure 1). Repris et développé par Accenture, le modèle de pilotage du capital humain est finalement présenté avec deux étages distincts (Accenture Human Capital Development Framework, 2004)⁴ (voir figure 2). Un premier niveau intègre les notions nouvelles de leadership⁵, de compétences, d'engagement, d'adaptabilité et d'efficience. Dans un second niveau, un ensemble de processus de gestion sont présentés, avec non seulement les notions de gestion des compétences, des carrières, des évaluations, des successions, des recrutements, des incitations, des relations, mais aussi des connaissances, des styles de management, des informations et des stratégies. Ainsi défini, le "capital humain" est présenté comme une notion complexe faisant appel un ensemble élargi de qualités et de processus. D'une manière similaire, l'association américaine pour la productivité et la qualité (APQC) propose dans son référentiel des processus ("Process Classification Framework") une catégorie spécifique visant à gérer

⁴ http://www.thefutureofwork.net/assets/Accenture_HCDF_FOW.ppt

⁵ Notons que pour d'autres auteurs tels que Kaplan et Norton (2004), la notion de leadership est à rattacher au capital organisationnel et non pas au capital humain.

le capital humain (voir figure 3). Ce type d'approche renvoie ainsi aux recommandations visant à définir des indicateurs permettant de contrôler les processus. Le service offert par les sociétés de conseil consisterait à choisir ces derniers en fonction des spécificités de l'activité et du contexte organisationnel de l'entreprise. Toutefois, on peut relever la tentative récente de création d'un modèle générique par l'Observatoire de l'Immatériel, en partenariat avec la société SAS (voir figure 4), et qui reprend les principales thématiques traitées dans le tableau 1. Un autre référentiel ("Human capital : external reporting framework"), proposé par l'Institut Anglais CIPD (Chartered Institute of Personnel and Development), propose une série de 29 indicateurs, décomposés en cinq domaines : moral, motivation, rémunération, leadership et réputation⁶.

FIGURE 1. MODELE ARTHUR ANDERSEN DE PILOTAGE DU CAPITAL HUMAIN

	Etape 1 : clarifier	Etape 2 : budgeter	Etape 3 : Organiser	Etape 4 : Agir	Etape 5 : Piloter
Recrutement					
Fidelisation					
Retraites					
Management de la performance					
Incentives					
Gestion des carrières					
Succession					
Formation					
Structure					
Organisationnelle					
Délégation					
Conformité					
Communication					
Informations					

Source : Hatch et Charas (1998)

⁶ <http://www.cipd.co.uk/subjects/corpstrgy/hmncapital/extrepfmwk.htm>

FIGURE 2. EXEMPLE DU MODELE ACCENTURE DE PILOTAGE DU CAPITAL

HUMAIN

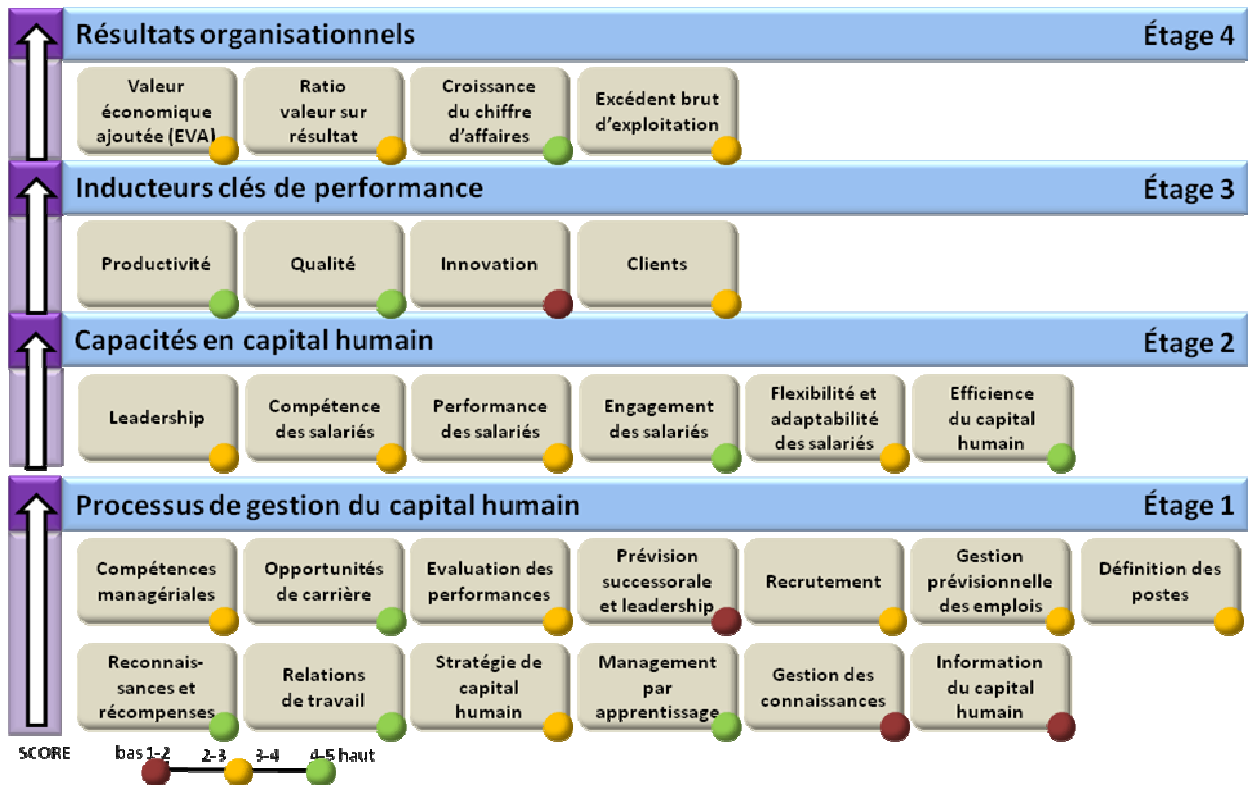


FIGURE 3. EXTRAIT DES PROCESSUS DE GESTION DU CAPITAL HUMAIN REFERENCES PAR L'APQC

(la figure ci-dessous ne retient que les classes 6 et 12 de la classification APQC des processus)



Source : <http://www.apqc.org/portail/apqc/site>

FIGURE 4. OUTIL DE DIAGNOSTIC DU CAPITAL HUMAIN SAS/OBSERVATOIRE DE L'IMMATERIEL



Source : <http://www.observatoire-immateriel.com/>

Parmi les autres modèles pouvant être cités, on peut notamment présenter l'approche "Great Place to Work"⁷ qui retient cinq dimensions, à savoir la fierté d'appartenance, la convivialité du lieu de travail, l'équité des traitements et rémunérations, le respect des individus et la crédibilité du discours managérial⁷. Le référentiel "Investors in People"⁸ ou IIP est aussi réputé. Il s'appuie sur une logique

⁷ <http://www.greatplacetowork.fr/great/model.php>

⁸ <http://www.investorsinpeople.co.uk/Pages/Home.aspx>

tout à fait similaire à celle du modèle proposé par l'EFQM⁹, en restant spécialisé dans les domaines de gestion du "capital humain" (voir tableau 2).

TABLEAU 2. DOMAINES TESTES DANS LE CADRE DU REFERENTIEL IIP

Principes	Critères
<p>Développer des stratégies pour améliorer les performances de l'organisation Une organisation IIP développe des stratégies efficaces qui lui permettent d'améliorer sa performance par l'intermédiaire de ses collaborateurs.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Une stratégie pour améliorer la performance de l'organisation est clairement définie et comprise. • La formation et le développement des compétences sont planifiés pour permettre à l'organisation d'atteindre ses objectifs. • Les stratégies de gestion du personnel sont conçues pour favoriser l'égalité des chances en incluant tout le personnel dans les activités de développement. • Les qualités et les compétences que les responsables doivent posséder pour efficacement conduire, manager et développer le personnel sont clairement définies et comprises.
<p>Agir pour améliorer la performance de l'organisation Une organisation IIP agit efficacement pour améliorer sa performance par l'intermédiaire de ses collaborateurs.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Les responsables conduisent, managent et développent le personnel d'une manière efficace. • La contribution du personnel au succès de l'organisation est reconnue et appréciée. • Le personnel est encouragé à s'investir et à prendre ses responsabilités en étant impliqué dans la prise de décision. • La formation et le développement des compétences du personnel est efficace.
<p>Évaluer l'impact sur la performance de l'organisation Une organisation IIP peut démontrer l'impact sur sa performance généré par ses investissements dans le personnel</p>	<ul style="list-style-type: none"> • L'investissement alloué au personnel permet d'améliorer la performance de l'organisation. • Des améliorations sont apportées de manière suivie au management du personnel ainsi qu'au développement de ses compétences.

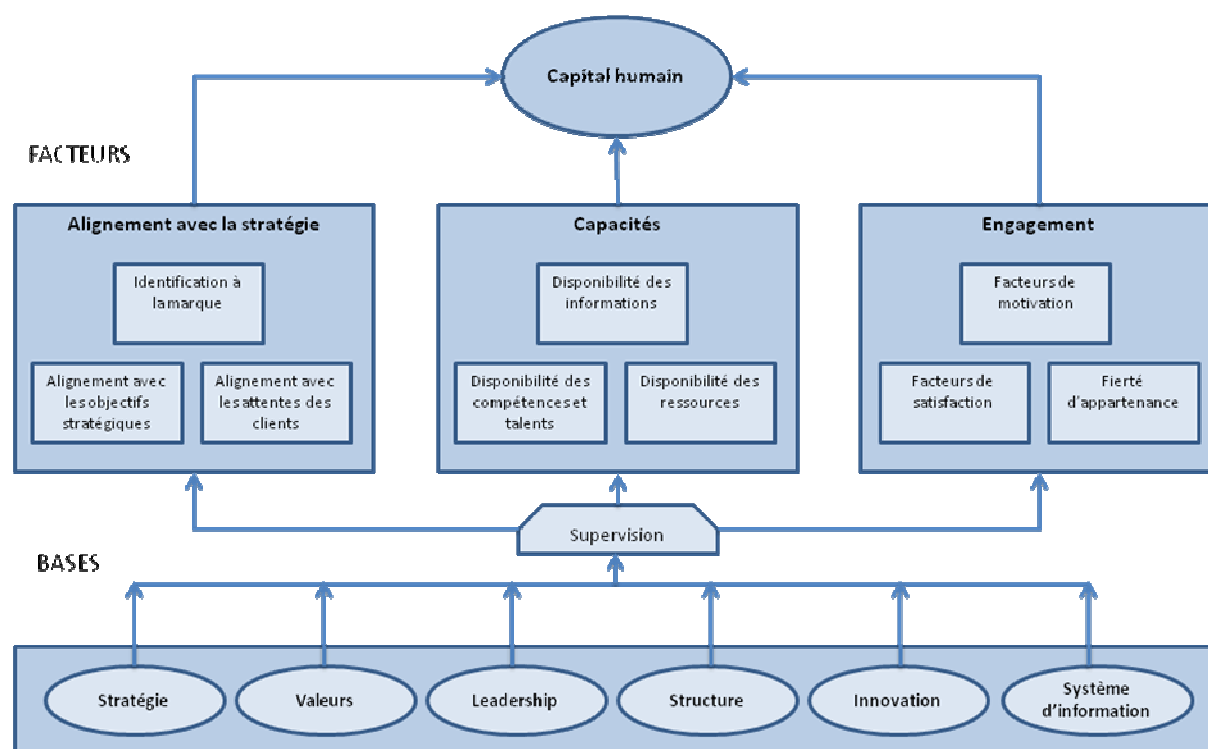
Source : <http://www.investorsinpeople.co.uk/Pages/Home.aspx>

On peut également citer les modèles ACE (Alignement stratégique, Capacités, Engagement) et Alambic proposés respectivement par Schiemann (2007) (voir figure 5) et par le Mouvement Français pour la Qualité (MFQ) de Franche-Comté. Le premier a notamment pour mérite d'explicitier le concept de fierté d'appartenance, se traduisant notamment le fait que les salariés de l'entreprise n'hésitent pas à recommander dans leur entourage leur entreprise comme lieu de travail agréable. Le

⁹ <http://ww1.efqm.org/en/>

second a l'avantage de la simplicité, en proposant une quinzaine questions centrales pour évaluer la capacité d'une PME à bien gérer son capital humain et ses conditions de travail.

FIGURE 5. MODELE ALIGNEMENT CAPACITES ENGAGEMENT



Source : Schiemann (2007)

On notera également, que les agences de notation spécialisées dans les domaines extra-financiers incorporent également dans leurs questionnaires d'évaluation des aspects relatifs au "capital humain". Des agences comme RiskMetrics Innovest¹⁰ ou SAM (Sustainability Asset Management)¹¹ traitent ainsi dans une partie de leur questionnaire réservée à cette notion, de gestion des compétences, de formation et de création de valeur par employé, de gestion et partage des connaissances, de fidélisation des salariés, d'intéressement, de capacité d'innovation, et de pourcentage de salariés satisfaits. Ce dernier critère suggère donc qu'il y ait bien une enquête annuelle conduite auprès des salariés.

Dans le cas d'Aedian précédemment évoqué, c'est l'Institut BVA qui réalise ce travail. Les items de l'instrument de mesure abordent la satisfaction par rapport aux missions, l'ambiance de travail,

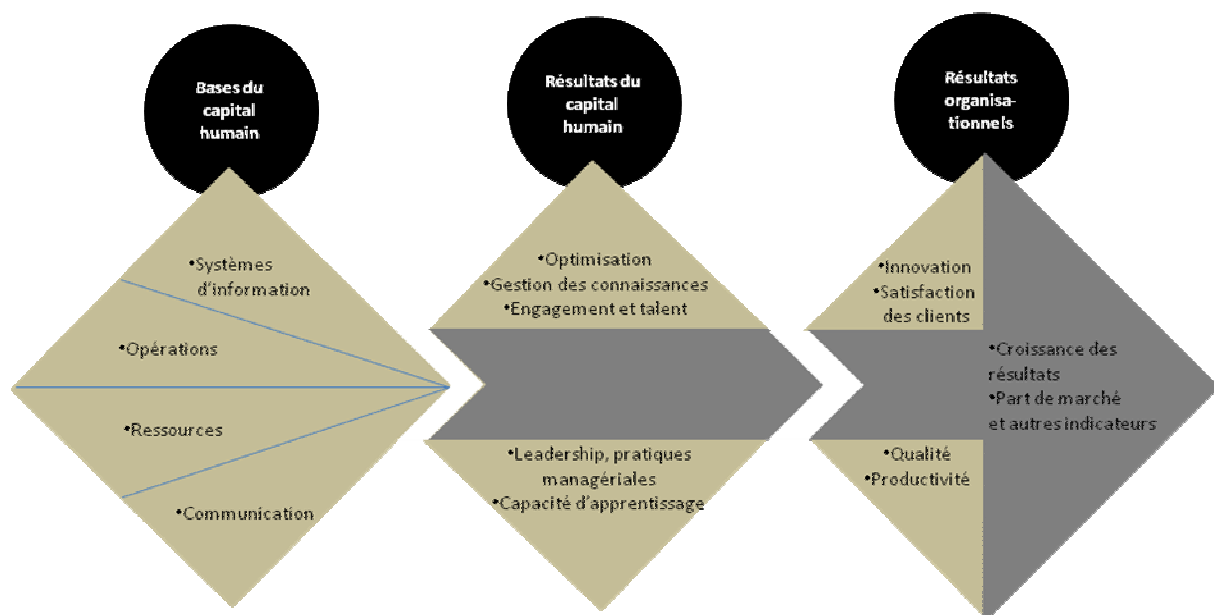
¹⁰ <http://www.riskmetrics.com>

¹¹ <http://www.sam-group.com/html/main.cfm>

l'esprit d'équipe, le soutien apporté par les managers, la qualité des informations transmises par l'encadrement, les perspectives d'évolution offertes, l'équité des critères de rémunérations, la satisfaction vis-à-vis des entretiens annuels d'évaluation, ou encore le désir de recommander de nouvelles recrues.

Finalement, le modèle le plus abouti est celui publié dans la revue *Organizational Dynamics* et proposé par Bassi et McMurrer (2005) (voir figure 6). La méthode de mesure y est en partie détaillée, et repose sur plusieurs questionnaires. Le principal est consacré au résultats du capital humain et à ses cinq composantes : optimisation des méthodes de travail, accessibilité et gestion des connaissances, engagement et talent, leadership et pratiques managériales, et capacité d'apprentissage. Dans ce même esprit, l'ARACT Aquitaine propose un instrument d'enquête interne composé d'une trentaine de questions. Quatre thèmes principaux y sont traités : l'entreprise, le travail, les relations, et l'avenir.

FIGURE 6. CADRE ET TABLEAU DE BORD DE MESURE DES CAPACITES EN CAPITAL HUMAIN



Source : Bassi et McMurrer (2005)

TABLEAU 3. SYNTHÈSE DES PRINCIPALES DIMENSIONS DU "CAPITAL HUMAIN"

Principales dimensions du capital humain	Univers lexical associé	Principaux outils mobilisant cette dimension *
1. Climat	convivialité, ambiance et conditions de travail, moral, relations de travail, temps laissé à la réflexion, esprit d'équipe, confiance, respect vie privée	AHCDF, SAS, GPW, CIPD, MFQ-FC, ARACT, McB
2. Expertise	gestion des connaissances, savoir-faire, talent, créativité, innovation	AHCDF, SAS, APQC, ACE, McB
3. Leadership	valeurs, soutien des managers, reconnaissance	AHCDF, SAS, IIP, CIPD, ARACT, McB
4. Attractivité – fidélisation	attractivité, recrutement, processus, fidélisation, ancienneté, diversité, hygiène et sécurité, prévention des risques	AHCDF, SAS, APQC, MFQ-FC, ARACT, McB
5. Compétence	expérience, formation, progrès, professionnalisme, développement	AHCDF, SAS, APQC, IIP, MFQ-FC, ARACT, McB
6. Motivation	responsabilisation, autonomie, engagement, initiative	AHCDF, SAS, ACE, CIPD, ARACT
7. Pilotage stratégique	mesure, évaluation, indicateurs, tableau de bord RH, alignement, prospective, GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences), gestion successorale, mesures préventives de l'absentéisme, évaluation de la formation	AHCDF, APQC, IIP, ACE, MFQ-FC, ARACT, McB
8. Communication	stratégie RH, crédibilité, valeurs, transparence, diffusion des idées, résultats enquêtes satisfaction	AHCDF, GPW, MFQ-FC, ARACT, McB
9. Changement	flexibilité et adaptabilité, amélioration continue, bonnes pratiques, benchmarking, apprentissage	AHCDF, APQC, IIP, McB
10. Fierté d'appartenance	cooptation de nouvelles recrues, image positive en tant qu'employeur, recommandation de l'entreprise	GPW, ACE, CIPD, ARACT
11. Rémunération, équité et contenu du travail	incitation, récompense, reconnaissance, égalité des chances, équité, promotion, évolution, carrière, reclassement, mobilité interne, flexibilité, polyvalence, fiches de postes, redéploiement	AHCDF, GPW, APQC, IIP, CIPD, MFQ-FC, ARACT, McB
12. Dialogue social	respect des individus et des opinions, écoute, participation, consultation	GPW, IIP, MFQ-FC, ARACT

* ACE : Alignement Capacités Engagement (modèle de Schiemann, 2007) ; AHCDF : Accenture Human Capital Development Framework ; APQC : American Productivity and Quality Centre ; ARACT : Association régionale pour l'amélioration des conditions de travail ; CIPD : Chartered Institute of Personnel and Development ; GPW : Great Place to Work® ; IIP : Investors in People ; MFQ-FC : Mouvement Français pour la Qualité de France-

Comté ; SAS : Statistical Analysis System en collaboration avec l'Observatoire de l'Immatériel ; McB : Cadre développé par la société américaine de conseil McBassi et Cie.

Afin d'obtenir une représentation synthétique des thèmes associés à la mesure du "capital humain", nous avons résumé dans le tableau 3, les différentes dimensions présentes dans l'ensemble des outils présentés dans cette première partie¹². Deux approches sont principalement recommandées. La première est fondée sur des indicateurs, et la seconde à partir d'enquêtes auprès des salariés. Il ressort du tableau 3 que les outils développés par les sociétés Accenture et McBassi et Cie (Bassi et McMurrer, 2005) ainsi que l'ARACT proposent les trois approches les plus complètes, en couvrant plus de 75% des sous-dimensions relevées dans le concept de capital humain. Accenture ne rend cependant public qu'un modèle conceptuel, alors que l'ARACT et McBassi et Cie ont publié le contenu de leur questionnaire. C'est donc vers ce type d'outil qu'une entreprise pourrait aujourd'hui s'orienter, en prenant soin cependant de traiter l'ensemble des douze composantes identifiées du capital humain listées dans le tableau 3.

II. Etude de cas et proposition d'un instrument de mesure

Dans cette seconde partie, nous présentons une étude de cas, dont l'intérêt principal est de permettre une analyse approfondie (Yin, 1984) du raisonnement tenu par un chef d'entreprise, tout en trouvant un terrain favorable à l'élaboration d'un nouvel instrument de mesure. Nous présenterons tout d'abord le contexte de cette PME puis les raisons ayant conduit ce dirigeant à s'intéresser à une mesure du "capital humain" (1.). La synthèse des échanges opérés avec celui-ci et du projet d'instrument de mesure sont ensuite développés. Une carte conceptuelle permet d'explicitier les facteurs pouvant inciter et freiner, dans l'esprit du dirigeant, l'implantation d'un tel

¹² Il est intéressant de noter que le thème de l'employabilité en est absent. On peut voir là l'illustration du conflit d'intérêt entre l'employeur qui souhaite fidéliser son salarié, et ce dernier qui cherchera, à l'inverse, à préserver ses possibilités d'embauche auprès d'autres organisations.

outil de mesure. Nous présentons également notre projet d'instrument de mesure et la forme du tableau de bord à même d'en résumer les résultats (2.).

1. Synthèse des entretiens et des analyses réalisés avec le dirigeant de la PME

L'entretien avec le dirigeant a permis d'identifier plusieurs éléments de diagnostic de cette PME spécialisée dans le secteur de l'emballage, dotée d'un effectif d'une cinquantaine de salariés. Les principaux points relevés se présentent comme suit.

La prise de conscience de l'importance du « capital humain » s'est opérée à la suite de l'opération de reprise de l'entreprise par son dirigeant. Celui-ci a noté un regain de mobilisation, d'effort et de combativité des collaborateurs. La productivité a ainsi progressé de plus de 15 points. Le dirigeant-repreneur redoute par conséquent de perdre à l'avenir ce regain de mobilisation. Toutefois, dans l'hypothèse de la mise en place d'un instrument de mesure, certaines manifestations de résistance sont à craindre, liées à la culture industrielle des responsables de production considérant ce type de démarche comme bureaucratiques et parfois comme une perte de temps.

Les employés en production apparaissent particulièrement sensibles à l'optimisation de l'utilisation l'appareil de production, même si cela s'opère au prix de commandes peu rentables. La fermeture d'un site dans un pays de l'Est a montré les limites des délocalisations vers des pays à bas coût. De fait pour le dirigeant, l'un des facteurs clés de succès reste la capacité d'innovation, afin de positionner l'entreprise sur une offre haut de gamme et rentable.

L'un des acteurs clés de l'entreprise reste le directeur de production, dont le style de management est particulièrement apprécié en interne, ce cadre à haut potentiel étant absolument à fidéliser.

En termes de fierté d'appartenance, les salariés apparaissent particulièrement attachés à l'identité et la marque de l'entreprise. Les conditions de travail apparaissent difficiles, et nécessiteraient peut-

être à terme la construction d'un nouveau bâtiment. La population apparaît par ailleurs vieillissante, ce qui posera à terme un problème de transfert de compétences et de préservation de certains savoir-faire. Parallèlement, certains jeunes cadres sont en attente de perspectives de progression. L'idée de l'implantation d'un système d'intéressement ou d'un actionnariat salarié a été envisagée, mais jamais mise en œuvre.

Quant au système d'information, celui-ci apparaît relativement limité, puisqu'il n'existe pas de comptabilité analytique ou de tableau de bord permettant un suivi d'indicateurs. Il n'existe donc pas de culture de la mesure.

Compte tenu de ces éléments, certaines composantes du capital humain, telles que présentées au tableau 3, apparaissent plus prioritaires dans le cas présent, à savoir : le moral, la fidélisation, l'expertise, la fierté et le mode de gouvernance (rémunération et dialogue social, pouvant évoluer vers un actionnariat salarié). Un risque de sous-estimation des enjeux en termes de pilotage stratégique et de communication apparaît, du fait du manque de structuration du système de pilotage stratégique de la PME. Plusieurs hypothèses sont par ailleurs avancées par le dirigeant afin d'expliquer la variation soudaine de productivité observée à la suite du départ de l'un des associés.

<p><u>Hypothèse n°1</u> : la progression de la productivité consécutive au rachat est liée à l'impact psychologique de la concentration du pouvoir dans les mains d'un seul dirigeant.</p>
--

- Le rachat de l'entreprise a induit une clarification du projet stratégique (produits à forte valeur ajoutée, et vision stratégique du dirigeant restant croyant à un maintien possible de l'activité dans un contexte de mondialisation en croyant dans la qualité de son personnel) ; un effet possible de croyance auto-réalisatrice est également envisageable, la vision du dirigeant étant productrice d'un effet de confiance du côté du personnel (réduction du stress).

- Le style de management du dirigeant (ouverture d'esprit, confiance, décontraction, légitimité) peut représenter un facteur important de leadership et de motivation du personnel.
- Les valeurs du dirigeant sont teintées d'humanisme (croyance dans le facteur H (humain), approche éthique liée aux expériences passées dans le groupe LVMH, vision économique et patrimoniale de la de l'entreprise permettant de « faire vivre sa famille ») ; le dirigeant ne se voit pas par ailleurs comme un entrepreneuropportuniste pouvant revendre à terme sa société, mais comme un dirigeant ayant une optique patrimoniale de long terme.
- La réduction des conflits internes et des dissensions au sein de l'équipe managériale, suite au départ de l'un des dirigeants, a pu également renforcer l'efficacité du management (une seule voix, plus de voix discordantes ou messages contradictoires démobilisateurs).

Hypothèse n°2 : la progression de la productivité consécutive au rachat est liée aux nouvelles de perspectives d'avenir perçues par le personnel, et l'acquisition de nouveaux clients.

- A ce titre, l'âge du dirigeant (moins de 50 ans) peut représenter une garantie de stabilité.
- La satisfaction du personnel de production a pu progresser suite à l'acquisition de nouveaux marchés permettant de mieux utiliser les actifs et de réduire la sous-capacité de l'appareil de production, ce induisant :
 - un sentiment de viabilisation économique et de pérennité du site,
 - une crédibilité immédiate du projet porté par le nouveau dirigeant.

Hypothèse n°3 : la progression de la productivité consécutive au rachat est liée au renforcement de l'identité liée à l'utilisation systématique de l'enseigne de la filiale de production, et la suppression de la société mère qui prenait en charge en charge précédemment !la commercialisation.

- L'adhésion identitaire du personnel au nom historique de la société de production apparaît particulièrement marquée. Or, la suppression de l'effet de confusion entre les deux entités

juridiques précédentes (nom de l'entité de production filialisée et nom de la société mère) a pu réduire les suspicions qui avaient pu voir le jour au sujet des conditions de partage de la valeur créée.

Comme on peut le constater, les hypothèses n°2 et n°3 ne confortent pas le schéma explicatif stéréotypé des effets positifs sur la performance économique obtenus à partir d'une bonne gestion du "capital humain".

2. Proposition d'un modèle de décision à propos de la mesure du "capital humain"

Avant même d'introduire une mesure du "capital humain", le dirigeant s'interroge sur la pertinence de l'implantation d'une telle approche. Le premier élément d'hésitation se situe au niveau des raisons mêmes de la variation de la productivité observée suite au rachat de l'entreprise. Dans l'hypothèse où celle-ci serait liée au nouveau style de management, la mesure semblerait justifiée. La vision du dirigeant est dans ce cas purement instrumentale. Celui-ci craint principalement de voir l'enthousiasme de ses équipes baisser. Toutefois, le dirigeant s'interroge sur les hypothèses alternatives qui pourraient conduire à écarter la piste du "capital humain" et rendraient de fait inutile l'implantation d'un tel outil de mesure. On peut notamment avancer l'hypothèse d'un effet consécutif à une réduction des coûts d'agence, liés aux tensions entre les deux ex-gérants, ou bien encore l'effet d'adhésion identitaire suite au retour du groupe à l'enseigne du site de production.

Le dirigeant apparaît parallèlement inquiet de l'accueil que pourrait réserver le personnel à un suivi des différentes dimensions du "capital humain" à partir d'un questionnaire. L'enquête crée une obligation d'engagement du dirigeant dans la démarche, mais aussi un risque d'échec et d'opposition. Les réponses apportées créent une obligation de communication des résultats. Les questions posées peuvent aussi créer un sentiment de suspicion quant à l'intentionnalité sous-jacente d'une telle démarche. De plus, l'instauration d'une telle mesure tranche avec la culture

habituelle de gestion peu formalisée dans ces domaines, avec une absence notable de tableau de bord et de système d'information structuré.

A cela s'ajoutent également une série d'indéterminations méthodologiques. Faut-il concevoir un outil spécifique ou bien au contraire s'appuyer sur une démarche permettant d'opérer des comparaisons (benchmarking) ? L'idée que la PME puisse servir de laboratoire à une expérimentation servant de base à un outil généralisé par la suite séduit néanmoins le dirigeant. Cette formule a pour avantage de rendre la démarche expérimentale, ce qui rend la possibilité d'échec plus acceptable. Par ailleurs, dans l'hypothèse d'une réussite, le gain en termes d'image pour l'entreprise et le dirigeant ne pourrait être que bénéfique.

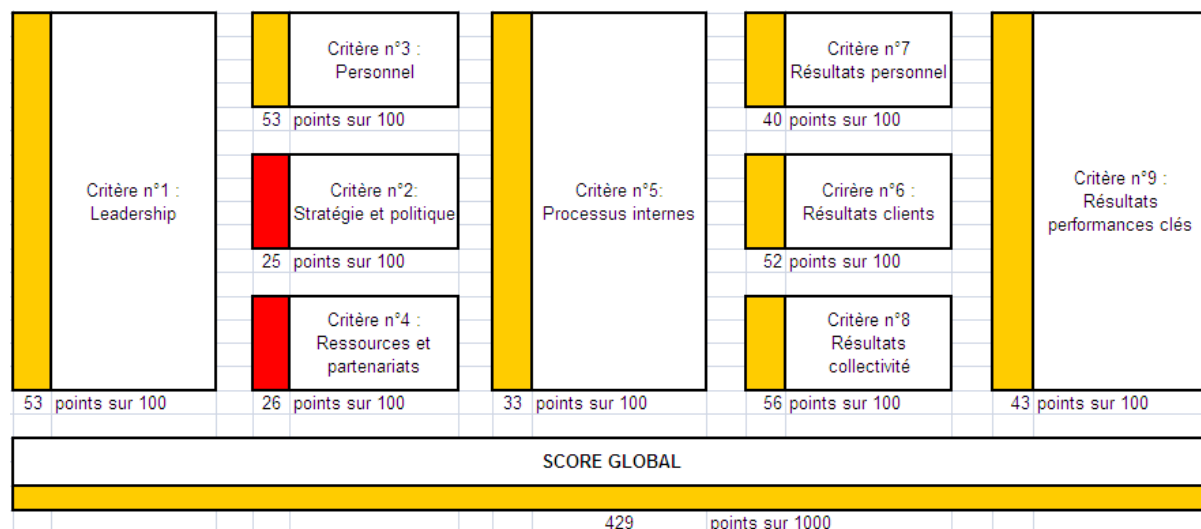
Nous pouvons finalement formuler une proposition de modèle d'adoption de la mesure du capital humain où la probabilité d'implantation sera fonction des croyances du dirigeants quant à l'existence d'un fort effet de levier de la motivation des équipes sur la performance économique, et de ses anticipations de l'acceptation par les salariés d'une enquête d'opinion. Nous en déduisons également que certaines cultures d'entreprise apparaissent plus favorables à ce type de démarche (culture d'ouverture, d'innovation sociale, de transparence, de gestion).

La distance hiérarchique faible entre le dirigeant et ses collaborateurs au sein d'une petite entreprise peut également réduire l'intérêt d'une telle approche. Toutefois, le dirigeant n'étant jamais certain du sentiment profond ressenti par ses salariés – phénomène lié à l'isolement du pouvoir –, une enquête sous couvert d'anonymat peut s'avérer rassurante. On peut finalement se demander aussi de quelle façon le "capital humain" peut être réellement piloté et bien géré en l'absence de mesure précise. L'auto-évaluation réalisée par le dirigeant, selon le questionnaire simplifié¹³ proposé par l'EFQM (European Foundation for Quality Management), donne le résultat global de 429 points sur 1000, tel que présenté en figure 7. Le score obtenu en termes de leadership (critère n°1) apparaît

¹³ Ce questionnaire est basé sur une cinquantaine de questions. L'échelle de notation pour chaque question est la suivante : "pas encore démarré" (0 point), "quelques progrès" (33 points), "des progrès considérables" (66 points) et "totalement réalisé" (100 points).

satisfaisant. Toutefois, deux points apparaissent en rouge, avec un score insuffisant. Il s'agit d'une part de la clarté du projet stratégique (critères n°2, avec une moyenne 25 points sur 100), et d'autre part de la qualité des relations partenariales (critère n°4, avec une moyenne 26 points sur 100). La priorité pour le dirigeant serait donc a priori de redéfinir ou de clarifier au préalable le projet stratégique de l'entreprise, et rappelant l'importance du "capital humain" en tant que facteur clé de succès. Cela nécessite par conséquent un engagement fort de la part du dirigeant, afin que la mesure soit bien comprise et acceptée par les salariés.

FIGURE 7. AUTO-EVALUATION DE LA PME PAR SON DIRIGEANT SELON UN MODELE EFQM

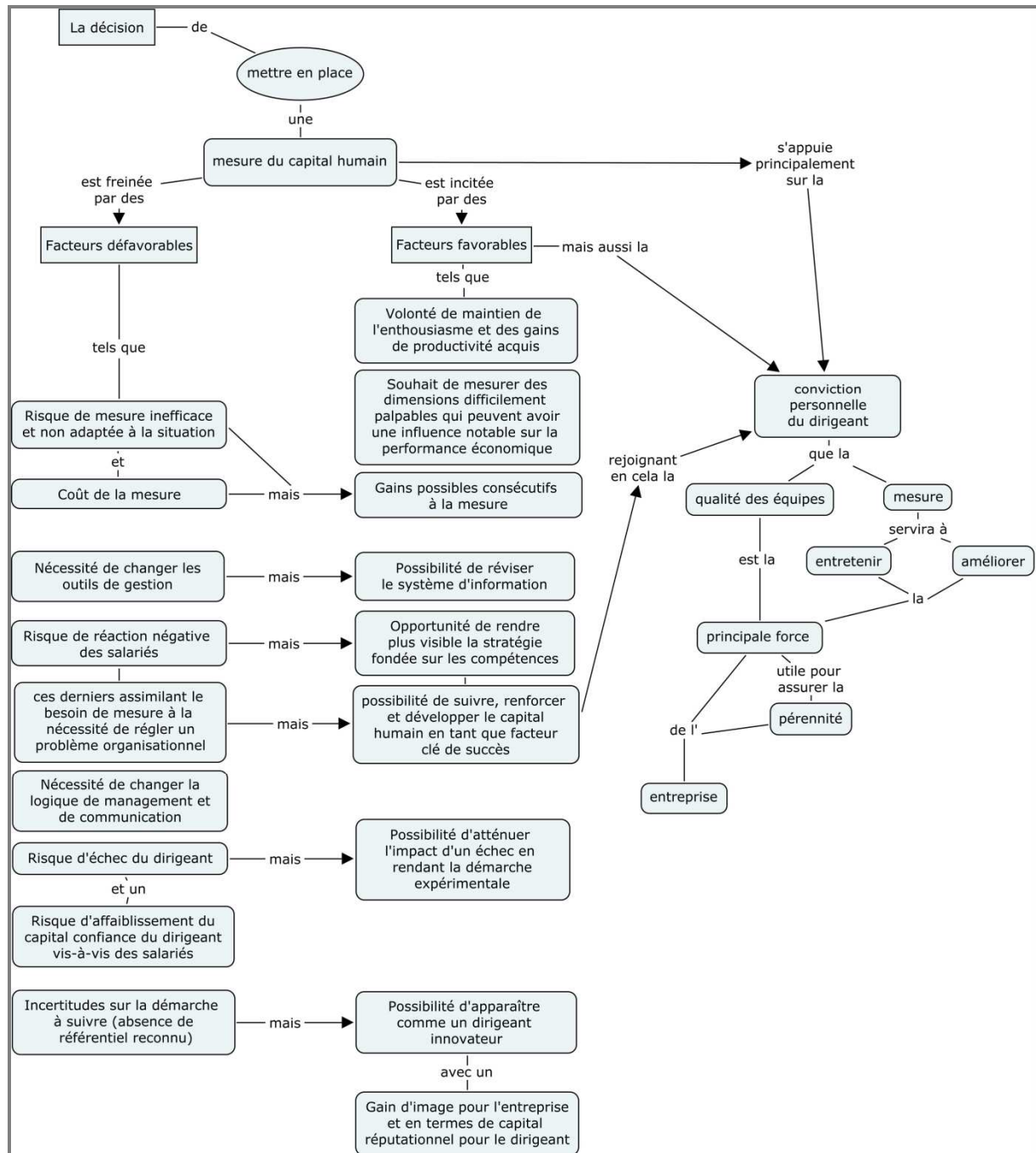


Nous présentons finalement dans la figure 8, selon une technique proche des cartes conceptuelles (Novak et Cañas, 2006) ou cognitives (Cossette, 1992), la synthèse du raisonnement tenu par le dirigeant de la PME, précédant sa décision positive de mettre en place une mesure du capital humain¹⁴. Il est intéressant de noter que le dirigeant met en balance lors de son processus de décision deux types de capitaux immatériels qui le concernent directement : son capital confiance vis-à-vis de ses salariés, et son capital réputationnel vis-à-vis de la société en général¹⁵.

¹⁴ La définition d'un instrument de mesure s'étalera sur la seconde moitié de l'année 2010.

¹⁵ D'autres facteurs importants dans la prise de décision du dirigeant pourraient être encore avancés, tels que son degré de détermination, de confiance en soi, ou encore de sociabilité, ce dernier élément étant à mettre en rapport avec l'importance accordée au capital réputationnel (voir Northouse, Leadership : Theory and Practice, Sage Publications, 2010.).

FIGURE 8. CARTE COGNITIVE DU DIRIGEANT LORS DU PROCESSUS DE DECISION DE L'INTRODUCTION D'UNE MESURE DU CAPITAL HUMAIN



A notre sens, les facteurs liés au capital confiance et réputationnel montrent l'importance de certaines dimensions psychologiques du dirigeants qui jouent certainement un rôle fondamental

dans sa prise de décision, à savoir l'importance de son ego¹⁶ (volonté de devenir un modèle de gestion reconnu et admiré), et l'ampleur de ses angoisses (volonté de mesurer afin de mieux déterminer ce que le personnel pense vraiment ; inquiétude en l'avenir, la mesure apportant alors une sensation de maîtrise de la situation ; peur de perdre le regain de productivité acquis permettant de viabiliser économiquement le site).

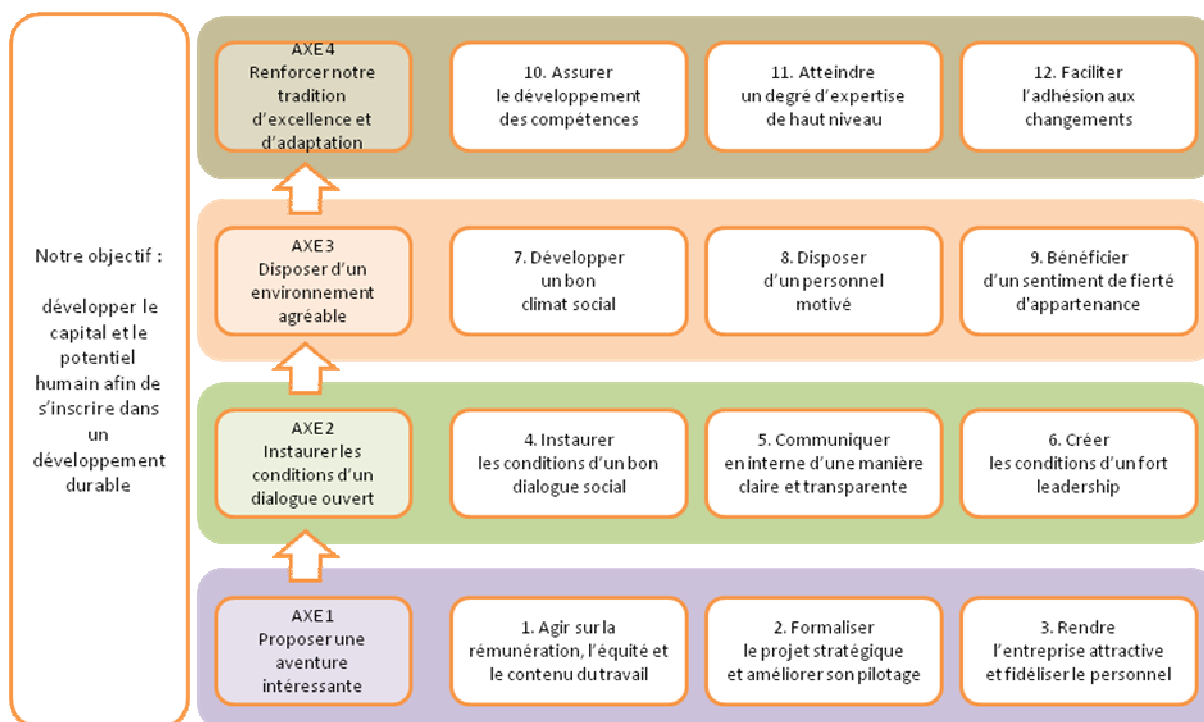
En concertation avec le dirigeant d'entreprise, c'est finalement l'approche méthodologique d'une appréciation du capital humain par questionnaire qui a été retenue. Une approche purement financière par actualisation n'aurait eu que peu d'intérêt, et une technique de mesure par indicateurs n'aurait suffisamment de finesse. Le questionnaire de l'ARACT apparaissant incomplet, le nombre de questions a été doublé afin de couvrir l'ensemble des composantes identifiées dans le tableau 3 (voir tableau 5). Celles-ci ont aussi été transformées en objectifs stratégiques (voir tableau 4). La mise en forme du tableau de bord retient finalement quatre axes principaux, composés chacun de trois objectifs stratégiques. L'axe 1, intitulé "proposer une aventure intéressante", reprend la thématique centrale de l'alignement stratégique, et l'axe 2, intitulé "instaurer les conditions d'un dialogue ouvert", celle du leadership. Le climat social, la motivation et la fierté d'appartenance, regroupés dans l'axe 3, intitulé "disposer d'un environnement agréable", sont alors considérés comme des conséquences de l'atteinte des objectifs placés sur les deux axes précédents. Ces dimensions sont elles-mêmes considérées comme des prérequis du développement de l'excellence, placée en axe 4, avec les notions de compétences, expertise et adhésion aux changements.

¹⁶ Voir à ce sujet la recherche d'Avolio et Bass (1999) consacrée au leadership, et qui identifie bien une composante charisme dans laquelle on retrouve l'estime et la fierté personnelle.

TABLEAU 4. STRUCTURE DU TABLEAU DE BORD ET CORRESPONDANCE AVEC LE TABLEAU 3

Traduction en objectifs stratégiques	Axe ou perspective de regroupement	Correspondance avec les composantes du tableau 3
7. Développer un bon climat social	Disposer d'un environnement agréable	1. Climat
11. Atteindre un degré d'expertise de haut niveau	Renforcer notre tradition d'excellence et d'adaptation	2. Expertise
6. Créer les conditions d'un fort leadership	Instaurer les conditions d'un dialogue ouvert	3. Leadership
3. Rendre l'entreprise attractive et fidéliser son personnel	Proposer une aventure intéressante	4. Attractivité –fidélisation
10. Assurer le développement des compétences	Renforcer notre tradition d'excellence et d'adaptation	5. Compétence
8. Disposer d'un personnel motivé	Disposer d'un environnement agréable	6. Motivation
2. Formaliser le projet stratégique et améliorer son pilotage	Proposer une aventure intéressante	7. Pilotage stratégique
5. Communiquer en interne d'une manière transparente	Instaurer les conditions d'un dialogue ouvert	8. Communication
12. Faciliter l'adhésion au changement	Renforcer notre tradition d'excellence et d'adaptation	9. Changement
9. Bénéficier d'un sentiment de fierté d'appartenance	Disposer d'un environnement agréable	10. Fierté d'appartenance
1. Agir sur la rémunération, l'équité et le contenu du travail	Proposer une aventure intéressante	11. Rémunération, équité et contenu du travail
4. Instaurer les conditions d'un bon dialogue social	Instaurer les conditions d'un dialogue ouvert	12. Dialogue social

FIGURE 9. TABLEAU DE BORD DU CAPITAL HUMAIN



Auteur : Trébuq (2010)

TABLEAU 5. QUESTIONNAIRE DE MESURE DU CAPITAL HUMAIN

Objectifs stratégiques de gestion du capital humain	Items du questionnaire
1. Agir sur la rémunération, l'équité et le contenu du travail	Je trouve le système de primes et d'intéressement peu incitatif Le fait de devenir actionnaire salarié de mon entreprise serait un plus Mon entreprise prend peu en compte mes problèmes personnels Mon emploi est normalement rémunéré Je sais clairement ce que j'ai à faire J'ai la sensation de pouvoir pleinement exprimer mes qualités dans l'entreprise J'ai des difficultés à assurer ma charge de travail Mon entreprise me donne les moyens matériels nécessaires Mon entreprise peut m'offrir une évolution de carrière Mon travail est de plus en plus difficile : contraintes de temps, urgence
2. Formaliser le projet stratégique et améliorer son pilotage	J'estime qu'elle est capable d'assurer l'avenir de ses salariés Je constate que mon travail contribue à satisfaire nos clients Je reçois des instructions claires et efficaces Il est important de mesurer le capital humain pour pouvoir le développer Le capital humain est un élément essentiel de la réussite de l'entreprise Je ne comprends pas toujours la stratégie poursuivie par le dirigeant
3. Rendre l'entreprise attractive et fidéliser son personnel	Au travail les conditions d'hygiène et de sécurité sont imparfaites J'ai manqué de peu avoir un accident du travail à plusieurs reprises Mon entreprise est en capacité d'attirer des personnes de talent Je souhaite poursuivre ma carrière au sein de l'entreprise
4. Instaurer les conditions d'un bon dialogue social	A mes yeux, les représentants du personnel ont un rôle actif Mes responsables tiennent rarement compte de mes avis Les élus du personnel sont peu à l'écoute de mes besoins J'ai le sentiment que les attentes des salariés sont prises en considération
5. Communiquer en interne d'une manière transparente	Je suis mal informé des projets et des objectifs à atteindre Je peux facilement discuter avec mon responsable direct Je peux facilement entrer en contact avec la direction de l'entreprise Certaines informations sont abusivement considérées comme confidentielles
6. Créer les conditions d'un fort leadership	Je considère que la direction prend de bonnes orientations stratégiques J'ai le sentiment que la direction est proche de mes préoccupations Je reçois des marques de reconnaissance pour le travail que j'accomplis D'une manière générale, j'ai la sensation d'être soutenu dans mes efforts Le comportement de mon manager ne m'incite pas particulièrement à me dépasser Je considère que mon entreprise a de bonnes perspectives d'avenir
7. Développer un bon climat social	Je trouve qu'il fait bon vivre et travailler dans mon entreprise Les relations sont agréables avec la plupart de mes collègues Des personnes de l'entreprise me font subir des pressions excessives et répétées Les critiques qui me sont adressées sont réalisées dans un esprit constructif
8. Disposer d'un personnel motivé	Je souhaite évoluer et prendre de nouvelles responsabilités J'ai le sentiment que ma mission et mon travail sont importants Mes collègues souhaitent faire du bon travail Ce que j'accomplis dans mon travail contribue à ma réussite personnelle
9. Bénéficier d'un sentiment de fierté d'appartenance	Je pense que mon entreprise se porte bien Mon entreprise reconnaît peu la qualité de mon travail Je trouve que l'entreprise agit en accord avec mon éthique personnelle Mon entreprise est un lieu de travail intéressant pour des jeunes recrues Je trouve que mon entreprise est réactive et dynamique
10. Assurer le développement des compétences	Mon emploi est sans lien avec ma formation et mes compétences Je dois être de plus en plus polyvalent Il m'est impossible d'accroître mes compétences et mes connaissances La polyvalence me permet de progresser Au cours des six derniers mois, j'ai pu apprendre et progresser
11. Atteindre un degré d'expertise de haut niveau	J'ai le sentiment que nos concurrents peuvent difficilement nous imiter Les tâches que j'effectue nécessitent une grande expérience Mes idées ont permis d'améliorer la performance de l'entreprise Les bonnes pratiques sont régulièrement identifiées et appliquées
12. Faciliter l'adhésion au changement	Certains changements permettraient d'améliorer la performance de l'entreprise Il est difficile de transformer les habitudes de travail des collègues Je suis régulièrement consulté lorsque des changements interviennent Les changements qui nous sont proposés vont généralement dans le bon sens

Source : ARACT/Trébuçq (2010)

La mise en œuvre pratique du questionnaire, et le test la validité des construits reste encore à venir. Il sera ensuite possible de calculer pour chaque objectif stratégique une moyenne des réponses apportées aux différents items du questionnaire selon une échelle de 1 (pas du tout d'accord) à 5 (tout à fait d'accord). Le fait de placer des voyants de couleur rouge, orange ou verte en fonction du score respectivement bas, moyen ou élevé permettra de rendre visuel l'outil présenté en figure 9. Des tendances pourront aussi être ajoutées à partir du moment où l'enquête aura été réalisée au moins deux fois. Ce dispositif appelle à une observation empirique longitudinale, afin d'étudier les conditions d'accueil et de mise en œuvre d'un tel outil de gestion, et ses relations avec la croissance et la santé financière de l'entreprise.

Conclusion

L'identification des différentes composantes du capital humain, opérée suite à notre synthèse des modèles existants, permet finalement d'aboutir à un nouvel instrument de mesure opérationnel. Sous un angle de vue prenant en considération la contingence, on relèvera que chaque composante du capital humain prendra certainement une importance différente en fonction de la spécificité des contextes organisationnels. Le cas étudié illustre, par ailleurs, les hésitations d'un dirigeant avant d'en venir à une mise en pratique effective du concept. La mesure du capital humain n'est pas en effet sans comporter quelques risques, notamment en termes de déstabilisation du contrat de confiance implicite entre le dirigeant et les salariés de son entreprise. Elle pourrait cependant contribuer à un meilleur pilotage de la performance de l'entreprise, en appréciant avec anticipation une éventuelle baisse de mobilisation ou de compétence des équipes et des employés. L'ego du dirigeant, et son assurance, constituent assurément des paramètres psychologiques essentiels dans la prise de décision d'une mesure. Finalement, c'est la question de la légitimation de la mesure qui apparaît centrale. Elle passe nécessairement par un engagement personnel du dirigeant, et par une action de communication interne à même d'expliquer l'intérêt de l'approche, en anticipant les

éventuelles réticences et les possibles réflexes défensifs. Pour ce faire, la notion de capital humain doit être placée au cœur du projet d'entreprise et de sa stratégie. Il est également indispensable d'insister sur les vertus positives de la démarche et de la mesure, celle-ci n'apparaissant pas pour corriger une faiblesse mais pour au contraire suivre, renforcer et développer un facteur clé de succès de l'entreprise. L'explicitation de l'intentionnalité de démarche, et la consultation des salariés, apparaissent de la sorte comme des prérequis indispensables à l'instauration d'une mesure du capital humain. De futures recherches permettront d'affiner le processus de pondération des différents objectifs stratégiques dans la construction d'un score global d'évaluation du capital humain. Il semble également intéressant de poursuivre les recherches portant sur les dimensions cognitives et psychologiques de la prise de décision du dirigeant, celle-ci étant un préalable souvent méconnu de la mise en œuvre d'un système de mesure du capital humain.

Bibliographie

I. Abeysekera, «Motivations behind human capital disclosure in annual reports », Accounting Forum, March, Vol. 32, Issue 1, p. 16-29, 2008.

ALAMBIC , Méthode de diagnostic élaborée par le MFQ Franche-Comté pour guider vos premiers pas dans une démarche de développement durable, 2005-2009.

B. Avolio et B. Bass, « Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire », Journal of Occupational & Organizational Psychology, Vol. 72, N°34, p. 441-462, Dec 1999.

C.A. Bartlett et S. Ghoshal, «Building Competitive Advantage Through People», MIT Sloan Management Review, Winter, Vol. 43, N°2, p. 34-41, 2002.

L. Bassi, D.McMurrer, «Developing Measurement Systems for Managing in the Knowledge Era», Organizational Dynamics, Vol. 34, Issue 2, p. 185-196, 2005.

G.S. Becker et B.R. Chiswick, «Education and the distribution of earnings», American Economic Review, Vol. 56, N° 2, p. 358-360, May 1966.

N. Bontis, «Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models», Management Decision, Vol. 36, Iss. 2, p. 63 et s., 1998.

P. Cossette et M. Audet, «Mapping and idiosyncratic schema», Journal of Management Studies, Vol. 29, N°3, p. 325-347, May 1992.

S. DiPiazza et R. Eccles, Restaurer la confiance des marchés, Village Mondial, 2002.

European foundation for quality management, EFQM excellence Model , Bruxelles, Editeur: EFQM, 2003.

- A. Fustec et B. Marois, Valoriser le capital immatériel de l'entreprise, Editions d'organisation, 2006.
- C. Fournier, Techniques de gestion de la PME, Editions d'Organisation, 1995.
- J.A. Hatch, S.L. Charas, «The Art and Science of Valuing People : A Model for Human Capital Appraisal™», HR Director, p. 28-36, 1998.
- R.S. Kaplan, D.P. Norton, «The Balanced Scorecard--Measures That Drive Performance», Harvard Business Review, Jan/Feb, Vol. 70, Issue 1, p. 71-79, 1992.
- R.S. Kaplan, D.P. Norton, «Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets», Harvard Business Review, Vol. 82, N°2, p. 52-63, Feb 2004.
- A. Kessler et C. Lülfesmann, «The Theory of Human Capital Revisited: on the Interaction of General and Specific Investments», The Economic Journal, Vol. 116, N°514, p. 903-923, October 2006.
- C. Kettner, Evaluer le capital humain de l'entreprise : défi impossible ou démarche indispensable ?, Mémoire ESSEC, sous la dir. Du Pr J.M Peretti, 2008.
- L.L. Lee, J.Guthrie, «Visualising and measuring intellectual capital in capital markets: a research method», Journal of Intellectual Capital, Vol. 11, Iss. 1, p. 4-22, 2010.
- B. Lev et A. Schwartz, «On the Use of the Economic Concept of Human Capital in Financial Statements», Accounting Review, Jan, Vol. 46, N°1, p. 103-113, Jan 1971.
- Nobre T., « Le contrôleur de gestion de la PME », Comptabilité Contrôle Audit, Vol. 7, N°1, p. 129-146, Mar 2001.
- J. Novak et A. Cañas, «The origins of the concept mapping tool and the continuing evolution of the tool», Information Visualization, Vol. 5, N°3, p. 175-184, January 2006.

E. Poulain, «Le capital humain, d'une conception substantielle à un modèle représentationnel»,
Revue économique, Vol. 52, N°1, 2001.

W.A. Schiemann, «People Equity : A New Paradigm for Measuring and Managing Human Capital»,
Human Resource Planning, Vol. 19, N°1, p. 34-44, 2007.

R. Yin, Case study research : design and method, California Sage Publication, 1984.

ANNEXES FACULTATIVES

FIGURE a. VINCI (extrait du site web)

VINCI vient de recevoir le Trophée du Capital Humain 2009 attribué par le cabinet de recrutement Michael Page et le journal Le Monde. Ce Trophée récompense l'engagement, la créativité et la performance du Groupe dans la gestion de son capital humain, le plaçant en première place des entreprises du CAC 40.

Le jury a apprécié la qualité de la gestion du capital humain (défini par l'OCDE comme « l'ensemble des connaissances, qualifications, compétences, et caractéristiques individuelles qui facilitent la création du bien-être personnel, social et économique ») en fonction des politiques et des initiatives menées en 2008 dans 9 thématiques principales :

- la gestion des seniors ;
- le traitement de l'égalité, de la parité et de la diversité ;
- le recrutement et l'intégration ;
- la formation et la gestion des compétences ;
- la gestion des carrières et la mobilité ;
- l'intégration des handicaps ;
- le management de la performance ;
- l'hygiène, la sécurité et les conditions de travail ;
- le respect des personnes (équilibre vie professionnelle-vie privée, bien-être au travail).

Source : <http://www.vinci.com/vinci.nsf/fr/communiques/pages/20090611-1534.htm>

FIGURE b. JEAN-CLAUDE DECAUX (extrait du site web)

Capital Humain

Mot du DRH

Quelques repères

Quelques repères

9 250 collaborateurs présents dans 55 pays dont 3 746 en France.

Plus de 100 métiers différents :

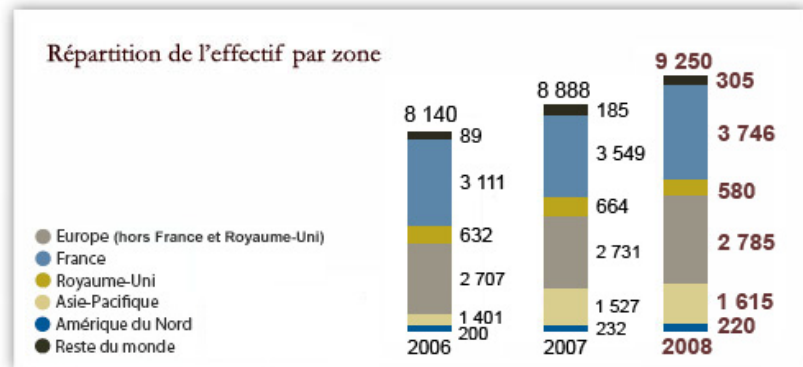
Ancienneté moyenne : 12 ans (en France)

Age moyen : 41 ans (en France)

96% des salariés bénéficient d'un CDI

96% des salariés sont employés à temps plein

100% des salariés en France intéressés aux performances de l'entreprise.



Source : <http://www.jcdecaux.com/fr/Politique-RH/Capital-Humain>

FIGURE c. CAP GEMINI (extrait du site web)

Capgemini France (changer)

Search... GO

NOTRE GROUPE | NOS METIERS | TRAVAILLER ENSEMBLE | SECTEURS D'ACTIVITE | NOTRE ACTUALITE | POUR NOUS CONTACTER | VOTRE CARRIERE AVEC NOUS

Notre capital humain

Vous êtes dans : NOTRE GROUPE

LE CAPITAL HUMAIN - L'ACTIF IMMATERIEL LE PLUS PRECIEUX.

Capgemini étant fournisseur de prestations intellectuelles, son outil de production repose essentiellement sur ses collaborateurs. La motivation des hommes et la gestion du capital intellectuel constituent des facteurs déterminants de succès.

Le Groupe Capgemini
Capgemini en France
[Notre histoire](#)
Notre capital humain
Notre rapport annuel
Notre engagement dans le sponsoring / mécénat

Source : <http://www.fr.capgemini.com/about/collaborateurs/>

FIGURE d. COLAS



Source : http://www.colas.com/index.php?coe_i_id=940032

FIGURE e. INFOSYS (extrait du rapport annuel 2008/2009)

Human resources valuation

A fundamental dichotomy in accounting practices is between human and non-human capital. As a standard practice, non-human capital is considered as assets and reported in the financial statements, whereas human capital is mostly ignored by accountants. The definition of wealth as a source of income inevitably leads to the recognition of human capital as one of the several forms of wealth such as money, securities and physical capital.

We have used the Lev & Schwartz model to compute the value of human resources. The evaluation is based on the present value of future earnings of employees and on the following assumptions :

- Employee compensation includes all direct and indirect benefits earned both in India and overseas
- The incremental earnings based on group / age have been considered
- The future earnings have been discounted at the cost of capital of 12.18% (previous year – 13.32%).

	2009	2008
Employees (no.)		
Software professionals	97,349	85,013
Support	7,501	6,174
Total	1,04,850	91,187
Value of human resources		
Software professionals	95,600	92,331
Support	6,533	6,490
Total	102,133	98,821
Total income	21,693	16,692
Total employee cost	11,405	8,878
Value-added	19,073	14,820
Net profits excluding exceptional items	5,988	4,659
Ratios		
Value of human resources per employee	0.97	1.08
Total income / human resources value (ratio)	0.21	0.17
Employee cost / human resources value (%)	11.2	9.0
Value-added / human resources value (ratio)	0.19	0.15
Return on human resources value (%)	5.9	4.7

Source : <http://www.infosys.com>

FIGURE f. AEDIAN (extrait du rapport annuel 2008/2009)

CAPITAL HUMAIN	99/00	00/01	01/02	02/03	03/04	04/05	05/06	06/07	07/08	08/09
1. Effectif	252	384	358	317	383	407	408	401	422	420
2. Écart au plan	- 3 %	+ 17 %	- 17 %	- 9 %	+ 12 %	- 1 %	- 13 %	- 7 %	- 3 %	- 4 %
3. Fidélité	85 %	73 %	84 %	80 %	89 %	79 %	76 %	72 %	77,5 %	84,5 %
4. % de collaborateurs ayant bac + 4 et plus	80 %	80 %	84 %	84 %	84 %	84 %	83 %	79 %	79 %	80 %
5. Nombre de jours de formation (par an et par collaborateur)	9,9	20,8	4,3	1,0	1,3	3,1	4,3	3,5	3,1	2,9
6. Expérience moyenne dans la profession (en années)	7,5	6,4	7,3	6,6	7,5	7,2	8,1	8,4	8,6	9,2
7. Qualité des relations sociales**										
• % collaborateurs satisfaits de leurs missions	—	***	95 %	75 %	66 %	72 %	65 %	79 %	73 %	**
• % collaborateurs satisfaits de l'ambiance ****	—	***	66 %	56 %	67 %	47 %	49 %	58 %	81 %	**
8. Appréciation professionnalisme										
• Enquête client* (note sur 10)	8,3	8,0	8,2	7,5	7,2	7,0	6,6	6,8	6,5	6,6

Source : <http://www.aedian.com/>