



Le pilotage du Capital Humain, enjeu social et économique

Le cabinet Pergus a présenté, le 28 juin dernier, son « Livre Blanc du Capital Humain », fruit du groupe de travail en partenariat avec le Club Finance HEC, qui a réuni pendant 18 mois des experts issus de l'entreprise, des marchés financiers, des juristes et des chercheurs.

Le colloque de présentation, à l'aimable invitation d'Oddo & Cie, a été l'occasion de débattre du sujet autour des personnalités suivantes :

- **Edward Arkwright**, Directeur de la Stratégie et membre du Comité Exécutif de la Caisse des Dépôts et Consignations,
- **Eric Bourdais de Charbonnière**, Président du Conseil de Surveillance de Michelin,
- **Philippe Oddo**, Associé Gérant d'Oddo & Cie,
- **Patrizia Valero**, Directrice Générale de Pergus Conseil et rédactrice du Livre Blanc,
- **Henri Ghosn**, Président du Club Finance HEC

Véritable « actif de l'entreprise » ?

S'il est communément admis que dans l'humain tout n'est pas mesurable, force est de constater que bon nombre d'acteurs, entreprises, parties prenantes et acteurs de l'investissement s'efforcent d'introduire des éléments de mesure et de notation afin de mieux l'appréhender.

C'est le constat qui a été à l'origine de ce travail, qui cherche à faire le point sur les différents regards portés sur le capital humain par les acteurs économiques et l'entreprise.

Comprendre les approches de ces deux mondes apparemment éloignés mais également concernés était le préalable, avec leurs convictions mais aussi leurs contextes et règles d'usage, leurs contraintes et réglementations, afin de dégager les lignes de force communes entre les positions.

Le travail est porteur d'une nouvelle vision de la stratégie de création de valeur, qui rapproche l'impératif de performance économique et la nécessité de management responsable des hommes et des femmes. Il situe la clé de voûte de ce nouvel édifice dans la notion de mesure de la performance économique et de la performance sociale, et dans le dialogue entre management responsable des ressources humaines et retours sur investissement mesurables.

Méthodologie

Le parti pris méthodologique est le 360° de terrain, c'est-à-dire la mise en regard des différentes visions pour faire émerger, de façon pragmatique, les points de rapprochement. Un certain recul s'avère nécessaire, afin de garantir l'équilibre qui s'impose entre ces diverses approches.

Sans prétendre à l'exhaustivité et sans céder à l'utopie, le livre blanc propose des exemples de vision possible de la valeur du capital humain, qui réconcilient « business » et « responsabilité », performance sociale et performance économique.

Il s'agit d'une approche méthodologique destinée à rapprocher langages et finalités divergentes seulement en apparence, car, pour reprendre les mots d'un intervenant

**« les objectifs d'un directeur financier et d'un directeur des ressources humaines
sont les mêmes, mais ne portent pas les mêmes noms
et on n'y arrive pas par les mêmes chemins ».**

Contenu

Le texte s'organise autour de trois parties et d'une vingtaine de témoignages d'experts, issus du monde de l'entreprise, du conseil, des syndicats, des marchés financiers et de la notation extra-financière.

La première partie explore la notion de capital humain d'un point de vue juridique et comptable, et retrace l'évolution historique du concept. D'abord limitée à une optique macro-économique et au domaine de l'éducation, la notion s'ouvre progressivement à l'entreprise, où son évaluation se fait par des méthodes comptables (afin de l'inclure dans les bilans de l'entreprise), par des méthodes plus financières (sur la base du postulat de corrélation entre les investissements en gestion du capital humain et les résultats de l'entreprise), et par une approche plus managériale (dans l'objectif de piloter la gestion des salariés et de justifier son existence par rapport à la stratégie globale de l'entreprise). Les travaux de recherche sur la corrélation entre performance du management des ressources humaines et création de valeur occupent une place centrale : les approches empiriques présentées visent à mesurer le lien de corrélation et les impacts positifs de la bonne gestion des collaborateurs. L'influence des notions de développement durable et de responsabilité de l'entreprise sur la gestion du capital humain y est abordée : à côté des objectifs de rentabilité et de profitabilité, ces concepts font évoluer la mesure vers la notion d'éthique et de « performance durable » de l'entreprise, intégrant ainsi de nouveaux indicateurs plus qualitatifs ou extra-financiers.

Dans la deuxième partie, le rapport explore les différentes approches du capital humain par les acteurs de l'investissement (gérants de fonds, private equity), avec un développement particulier consacré aux moments forts de la vie de l'entreprise, comme les restructurations et l'intervention d'un capital investisseur.

Les témoignages permettent d'identifier des postures différentes : d'une part l'approche responsable et ISR, qui s'appuient sur la notion de responsabilité sociale et sociétale dans l'analyse globale des portefeuilles, pour mieux appréhender le risque et mieux connaître les valeurs. L'humain trouve sa place à côté des piliers Environnement et Gouvernance, bien que les pondérations accordées à ces trois piliers puissent varier, selon l'appropriation et la personnalisation faites par les acteurs de l'investissement. D'autre part l'approche matérialiste fréquente (recherche des risques potentiels) et l'approche thématique, moins répandue, reposant sur le postulat de la création de valeur pour l'actionnaire par une bonne gestion du capital humain.

Le livre blanc présente la variété des pratiques actuellement adoptées par les maisons d'investissement, leur choix de pondérer différemment certains critères, axes d'analyse ou

indicateurs. Un regard particulier est porté sur les méthodologies de recueil de l'information et la place du « subjectif » dans l'évaluation, les approches d'exclusion ou de « best efforts/best in class ». En particulier, certains critères peuvent être particulièrement différenciants, comme le dialogue social ou la prise en compte des parties prenantes, ainsi que les différents modes de les organiser, tantôt dans l'axe de la gouvernance tantôt dans l'axe sociétal, ou encore dans l'axe « droits de l'homme », ou « management ».

Relier performance sociale et performance économique

Le premier constat est qu'un véritable corpus de critères universellement acceptés ne s'impose pas encore, et une claire définition de « l'humain » n'émerge pas. Néanmoins, si les avis peuvent diverger au sujet de l'approche « best in class » et « best efforts », et si les pratiques sont différentes en matière de source d'information, il est certain que la question de la subjectivité de la notation reste un point central pour tous les intervenants, mais assumé pleinement. Tous soulignent la difficulté d'obtenir de l'information fiable, pertinente, consolidée, auditée et harmonisée, notamment pour les petites et moyennes valeurs.

Comment faire en sorte que, à l'instar des questions environnementales, l'évaluation de la gestion du capital humain soit davantage reliée à la performance ? Comment impliquer davantage les entreprises dans la mesure ?

Dans la troisième partie du livre blanc, la méthodologie du 360° descend sur le terrain.

Quatre axes d'engagement dans la gestion du capital humain sont identifiés (le développement des talents, la formation, la rémunération, la diversité). Pour chacun, le rapport met en regard la pratique innovante d'une entreprise réputée pour son action exemplaire et, tout à tour, le point de vue et la perception d'experts-conseil, de représentants des parties prenantes et d'acteurs du monde de l'investissement.

Deux points ressortent clairement : d'une part le rapport complexe que l'entreprise entretient avec la mesure, qu'il s'agisse de performance sociale ou du retour sur investissement, et d'autre part le constat d'une certaine dissonance entre les actions et les systèmes de mesure mis en place par l'entreprise face à la perception par le marché.

En effet, l'entreprise reconnue « innovante » adopte ses propres indicateurs, selon ses objectifs de gestion des ressources humaines, parfois trop précis pour la grille de lecture utilisée par les acteurs de l'investissement. Inversement, ces derniers utilisent parfois des indicateurs très affinés et pertinents que l'entreprise ne communique pas, soit par incapacité à consolider l'information soit pour des questions de confidentialité. La non réponse pénalise souvent l'entreprise, mais parfois à tort. Combien d'entreprises sont « mal notées » tout en ayant des comportements responsables et des niveaux d'investissement importants dans la gestion de leur capital humain ?

La gestion d'un flux de demandes d'information important et dispersé, ajoutée au respect des contraintes réglementaires et de normalisation, imposent un reporting lourd. Ce frein nuit à la lisibilité de ses efforts et à la comparaison entre valeurs par les marchés, enjeu fondamental pour les



acteurs de l'investissement, qui remarquent que la situation varie selon la taille et le secteur d'activité de l'entreprise, et selon l'impulsion donnée par la direction générale ou « le patron ».

Le constat de dissonance

Le constat est évident : la communication entre les deux mondes n'est pas aisée, les instruments utilisés manquent d'harmonisation et l'apport de l'humain demeure difficilement quantifiable car difficilement dissociable d'autres variables.

Il est donc légitime de se demander comment créer un système de communication fiable et efficace entre les acteurs de l'investissement ou de la notation et les gestionnaires du capital humain en entreprise. L'objectif de ce système est évident : faire ressortir en toute transparence le niveau d'engagement et toutes les finesses des efforts entrepris par l'entreprise sans la surcharger d'indicateurs qui ne lui soient pas directement utiles. Et le noyau du problème se trouve certainement dans la communication entre finances et RH, car, comme le rappelle un intervenant,

« Le langage commun entre DAF et DRH c'est 3% des mots »

Les acteurs de l'investissement peuvent jouer un rôle de facilitateur, d'autant plus puissant que l'entreprise est elle-même ouverte et réceptive, et à condition que les besoins d'harmonisation et mesure soient partagés. Cela aurait l'avantage de permettre à l'entreprise de rendre ses pratiques plus lisibles et d'en finir avec un reporting que les parties prenantes estiment encore trop parcellaire, en optimisant ainsi le dialogue social. L'effet d'émulation dans la diffusion des bonnes pratiques pourrait être important et se conjuguer au levier que détiennent déjà les acteurs de la notation et de l'investissement.

La mesure, clé de voûte d'une nouvelle dynamique dans l'intérêt de tous

Dans cette dynamique, la clé de voûte se trouve dans la mesure des retours sur investissement d'une saine gestion du capital humain. Aujourd'hui encore peu diffusée, cette mesure améliore le pilotage du capital humain et renforce le rôle des directions de ressources humaines, tout en contribuant à la performance économique globale de l'entreprise. La mesure de l'intérêt économique dans les questions environnementales a été un levier puissant pour l'amélioration des pratiques de l'entreprise, et il est à espérer que cela sera de même pour les sujets du pôle social et sociétal.

La vraie question est plus complexe : les entreprises et les acteurs de l'investissement sont-ils prêts pour cette vision « collective » et ce travail de partage ? Cette collaboration ne peut être fructueuse que si les investisseurs travaillent dans l'intérêt de l'entreprise et que cette dernière en soit convaincue.

Compte tenu des récentes initiatives d'harmonisation et intégration, il y a fort à parier que oui. Dans l'univers des acteurs de la responsabilité d'entreprise, de nombreux signes de volonté de standardisation sont perceptibles et les initiatives se multiplient. La recherche de dialogue entre



acteurs de l'investissement responsable, les pressions en faveur d'une standardisation internationale et pour l'intégration du reporting extra financier dans le reporting classique, conjugués à la contrainte juridique, sont autant de signes forts du changement en cours.

Mais l'homme reste au cœur du sujet : la mesure du capital humain dépasse la simple mesure d'une « ressource », et sa bonne gestion va au-delà des outils employés, car une partie de la richesse de l'humain demeure insaisissable.

Toutefois, la voie est ouverte, et le chemin tracé : au-delà des discours, donner au capital humain sa place en tant que facteur de performance durable n'est plus qu'une question de temps.

À propos de Pergus

Convaincu de l'importance de la mesure, Pergus propose son expertise et ses outils pour la définition et la mise en œuvre d'indicateurs d'évaluation et de valorisation du capital humain en toute cohérence avec la spécificité de chaque entreprise. Le cabinet intervient également en conseil et en formation des équipes managériales et des services de ressources humaines.

Spécialisé dans le pilotage des compétences stratégiques, Pergus a développé **Key Compétence**, une démarche innovante qui intègre trois leviers dans un cercle vertueux de performance économique et sociale.

Key Compétence est une solution intégrant conseil et application dédiée en mode web, qui optimise la place de l'homme dans l'entreprise par la mise en adéquation entre les besoins de la structure, en évolution constante, les ressources disponibles et les contraintes de l'organisation du travail.

La démarche permet de capitaliser et transmettre les compétences stratégiques existantes et à risque, d'améliorer l'adéquation entre l'homme et le poste, de constituer de nouvelles équipes suite à une réorganisation et d'optimiser l'organisation du travail sur les postes clé, dans une double dynamique de performance économique et sociale par la valorisation des compétences.

Pour plus d'information,

Patrizia Valero

01 45 48 06 58 / 06 63 77 51 99

patrizia.valero@pergus.fr