

Capital / Humain



Alexandre Guillard

> Analyse

Pour une nouvelle lecture du talent à l'aune de l'approche « capital humain »

« La raison d'être d'une organisation est de permettre à des gens ordinaires de faire des choses extraordinaires. » (Peter Drucker).

Démonstration

Les fonctions de gestion de talents sont nées en partie dans le sillage des années 2000, pour ensuite connaître un relatif reflux et atteindre aujourd'hui une certaine maturité (Bournois, Point, Rojot, Scaringella, 2007). La combinaison des enjeux du papy-boom et de la pénurie actuelle de talents sur certains segments clés d'emplois (financiers, comptables, actuaires, gestionnaires dans le secteur de la banque et de l'assurance) remet au premier plan la question de la « guerre des talents » selon le cabinet anglo-saxon McKinsey.

Face à ces nombreux défis, quelle approche adopter ? Il n'est pas besoin d'un inventaire exhaustif pour relever la prééminence des conceptions de nature psychologisante. Cela reste particulièrement saillant dans la littérature managériale, qui, malgré des oscillations, reste très largement influencée par le mythe de l'homme providentiel – « *Talent Myth* », pour reprendre le titre du fameux article de Malcolm Gladwell (Gladwell, 2002) critiquant la vision de McKinsey. On peut aussi relever la séduction qu'exercent les théories dites des « traits psychologiques » dans le domaine du leadership.

Ces approches nous semblent particulièrement inadaptées pour intégrer les défis systémiques, collectifs et organisationnels que soulève le management des talents.

> Développer le capital humain spécifique à la firme

Le développement du capital humain spécifique à la firme devient de plus en plus un objectif prioritaire pour la plupart des entreprises. Pour de nombreux chercheurs (Stewart, 1997 ; Foray, 2000), la montée en puissance de l'économie de l'information et de la connaissance signifie que le processus de création de richesse au sein des firmes repose davantage sur les connaissances que sur les actifs physiques. Le capital humain est appelé à jouer un rôle de plus en plus crucial comme source de l'avantage concurrentiel. Plus précisément, si l'on reprend la typologie du capital humain distinguant le capital humain général de celui spécifique à la firme (Hatch et Dyer, 2004), ce dernier type devient le contributeur clé de l'avantage concurrentiel.

Le capital humain spécifique à la firme accumulé par les collaborateurs de l'entreprise (connaissances liées à des procédés et ou des équipements spécifiques à une firme en particulier) n'a que très peu de valeur dans une autre firme. Toutefois, si les collaborateurs ne sont pas incités à investir dans le développement de ce type de capital humain, ils

renâcleront à développer des connaissances spécifiques à la firme et préféreront des connaissances génériques ou liées à une expertise professionnelle clairement délimitée, afin de développer un capital humain qui ne perde pas de valeur en « sortant » de la firme.

Systèmes d'incitation

Les firmes capables de mettre en place un système d'incitation au développement du capital spécifique à la firme, disposeront d'un avantage concurrentiel durable. Par ailleurs, si les firmes investissent dans le capital humain spécifique, c'est qu'il est le plus souvent lié à des méthodes ou à des équipements eux-mêmes spécifiques. Il leur faut donc former les collaborateurs à ces méthodes et à l'utilisation de ces équipements.

Dès lors, il s'agit de mettre en place un système d'incitations qui, d'une part, permet à la firme de protéger les investissements qu'elle réalise dans le développement de son capital humain spécifique, et d'autre part, encourage les salariés à également investir dans le développement de ce type de capital humain.

La participation des salariés au capital de l'entreprise (« *employee ownership* ») est une solution intéressante pour Robinson, Wilson et Zhang (2002). Ils montrent, à partir d'une recherche réalisée sur 600 entreprises britanniques, que celles dotées des stocks de capital humain et physique les plus spécifiques privilégiaient une participation des salariés au capital financier de l'entreprise. Le salaire sert en quelque sorte à rémunérer le capital humain générique et spécifique à la tâche des collaborateurs, alors que la participation au capital financier de l'entreprise permet de « rémunérer » la fraction spécifique à la firme du capital humain.

Enseignements et pistes de travail pour le futur

L'approche capital humain est une nouvelle façon de rendre compte de la valeur du talent. Sur un plan pratique, certains enseignements peuvent être tirés pour les managers et les professionnels des ressources humaines. Nous nous limitons à quelques pistes de réflexion conçues principalement en fonction de ce que nous percevons de l'état actuel des pratiques des entreprises.

• Mettre en œuvre une nouvelle mesure de la compétence des talents

Comme on l'a vu, l'approche capital humain modifie

« Les approches de nature psychologisante nous semblent inadaptées pour intégrer les défis systémiques, collectifs et organisationnels que soulève le management des talents. »



Josse Rousselet

> Définition**« capital humain » :
de quoi parle-t-on ?**

L'articulation entre capital humain et talent apparaît clairement dès lors que l'on se représente un talent comme un individu doté de compétences et d'aptitudes qui ont de la valeur pour l'organisation. L'approche capital humain consiste ainsi à changer le regard que nous portons sur les compétences en nous appuyant sur une grille de lecture issue de l'analyse économique, à la fois rigoureuse et féconde.

Cette approche a le mérite de nous faire prendre conscience qu'un talent, à l'instar d'un capital, doit être développé, notamment par l'investissement en formation, mais qu'il peut également se déprécier.

Le caractère humain de ce capital rend sa gestion délicate. Celle-ci requiert de la rationalité bien sûr, mais aussi de l'empathie. Une gestion d'autant plus délicate que la valeur d'un talent dépend tout autant de la qualité de l'organisation au sein de laquelle l'individu évolue que de ses compétences strictement personnelles. L'approche capital humain appliquée à la gestion des talents permet de prendre conscience de l'étroite imbrication entre les compétences individuelles et les procédures organisationnelles.

Le capital humain d'un individu se définit surtout par les connaissances et compétences que ce dernier maîtrise. On peut en distinguer trois composantes essentielles (Fuente et Ciccone, 2002)

- les compétences générales (alphabétisation, calcul de base, capacités d'apprentissage) ;
- les compétences spécifiques liées aux technologies ou aux processus de production (programmation informatique, entretien et réparation des pièces mécaniques par exemple) ;
- les compétences techniques et scientifiques (maîtrise de masses organisées de connaissances et de techniques analytiques spécifiques)

Partant, les gestionnaires s'efforcent d'identifier comment la firme peut construire et développer des compétences et des routines organisationnelles performantes

Le capital humain joue un rôle fondamental dans la mesure où, d'une part, il correspond aux connaissances que les collaborateurs mettent à la disposition de l'entreprise et où d'autre part, il permet de développer les compétences et d'améliorer les procédures, notamment par l'innovation. En effet, les ressources humaines disposent d'un stock de connaissances qu'elles peuvent augmenter (formation) ou utiliser pour en créer de nouvelles (innovation) tant en matière de procédures de gestion, de brevets industriels comme de compétences managériales.

Au sein de l'entreprise, le capital humain tisse des liens féconds tant avec le capital organisationnel – compétences collectives, routines organisationnelles, culture d'entreprise – qu'avec le capital relationnel – capital confiance auprès des clients, fournisseurs et investisseurs – (Burlaud, 2000). Cette représentation est proche de celle proposée par Edvinson et Malone (1997) articulant les notions de capital structurel, de capital clients et de capital humain. La littérature managériale et gestionnaire met quant à elle en avant des représentations du capital humain pertinentes du point de vue de la gestion des talents.

considérablement le type de mesure classique pratiquée dans la plupart des organisations et défendue par bon nombre de départements de ressources humaines. Malgré les progrès accomplis avec la gestion des emplois et compétences (GPEC), la vision par poste et par fonction individuelle reste en effet très prégnante. Nous estimons que cette vision ne permet pas de comprendre la contribution du talent en termes de création de valeur.

L'approche capital humain introduit une mesure davantage stratégique du talent : ce dernier, inséré dans un ensemble de procédures organisationnelles critiques, doit « activer » les ressources organisationnelles (procédures, méthodes, routines, etc.) pour se révéler pleinement. Aussi entraîne-t-elle un nouveau type d'évaluation des compétences. Les managers ne sont plus évalués seulement sur la base de leur fiche de fonction (méthode classique), mais sur celle de leurs compétences clés par rapport à la stratégie de l'entreprise et sa déclinaison en matière de capital humain. Elle recouvre largement le principe de la méthode dite *balanced scorecard*, ou tableau de bord équilibré (Kaplan et Norton, 1992). La force de ce type d'évaluation est de renforcer la cohérence entre le pilotage de l'entreprise, celui du capital humain et le management des talents.

In fine, cette approche peut permettre de donner des éléments de mesure de l'impact en termes de valeur de chaque talent, que l'on peut traduire à deux niveaux : en premier lieu, l'impact direct ou indirect sur les revenus de la contribution des talents par rapport aux objectifs ; en second lieu, le coût de développement et d'entretien des talents.

• Elargir la vision des potentiels et des talents

Un autre intérêt de l'approche capital humain est de diversifier la base d'investigation et de détection des talents. Celle-ci opère à tous les niveaux de l'organisation pour identifier et soutenir tous les contributeurs clés à la valeur au sens large. Dans cette optique, on s'intéressera en particulier au *middle management*, à certains postes d'employés et aux experts dont la filière est souvent ignorée au profit de la (seule) voie d'excellence que représente la filière du management.

Des analyses documentées sur les réseaux en entreprise (graphe de réseaux) peuvent permettre de mettre en évidence ces contributeurs peu visibles au travers des organigrammes classiques.

• Poursuivre le travail sur les processus et la mobilisation des leviers organisationnels

L'approche par les processus au sein des fonctions RH est de plus en plus fréquente, du fait des exigences croissantes d'efficacité, de productivité et de performance qui pèsent sur ces dernières. Elle semble encore de portée limitée dans le domaine spécifique des talents. L'enjeu est double : – appliquer les méthodes d'optimisation et d'analyse de la valeur en faisant appel aux différents registres du *balanced scorecard*, par exemple sur les processus supports du management des talents (attirer, développer, perfectionner, retenir), en gardant bien à l'esprit les dimensions contextuelles et systémiques que nous avons évoquées ;

**Tous talentueux**

Sous la direction de Jean-Marie Peretti, collectif
Développer les talents et les potentiels dans l'entreprise
Les meilleures pratiques vues par 100 experts

Conçu pour répondre aux besoins des DRH sur le terrain, cet ouvrage réunit des retours d'expérience de dirigeants et de praticiens, mais aussi les analyses des meilleurs experts RH, pour :

- identifier tous les talents de votre entreprise ;
- mettre en oeuvre les meilleures politiques de GPEC pour rendre tous vos salariés talentueux ;
- développer des programmes de fidélisation pour les talents essentiels à votre performance

Editions d'Organisation
Parution déc 2008, 448 pages, 15,5 x 24, prix 35 euros, ISBN10 : 2-212-54229-1

L'émergence des talents est directement affectée par le style de management et l'organisation.

– agir sur les conditions contextuelles de valorisation des talents par un dialogue incessant et fécond entre les professionnels RH et les managers, de façon à maximiser le capital humain spécifique à l'entreprise.

• **Promouvoir l'innovation organisationnelle au service des talents**

Cela découle là aussi d'un des postulats de l'approche capital humain et de son principe de développement de l'employabilité. Si développer les talents, c'est réunir les conditions pour les faire émerger, cela doit passer aussi par un travail spécifique et permanent de réflexion autour des modes d'organisation les plus pertinents pour maximiser le talent individuel et collectif. Dans cette perspective, des modèles valorisant l'autonomie, la prise d'initiative et la créativité, comme par exemple celui des équipes dites autonomes (Tonnelé, 2007), peuvent s'avérer particulièrement adaptés pour assurer le défi du développement du talent. Cela nécessitera néanmoins un travail conséquent pour vérifier les conditions de mise en œuvre, en particulier l'alignement des différentes parties prenantes, à commencer par les managers et les professionnels RH et, au-delà, la compatibilité de ce mode d'organisation avec le style de management.

Conclusion

L'approche capital humain telle que nous l'avons définie devrait aboutir à redéfinir la vision du talent et de sa mesure. À tout le moins, elle devrait pouvoir contribuer à enrichir la question des conditions d'émergence des talents, en remettant l'accent sur la dimension organisationnelle inter-reliée avec le développement individuel. Son application suppose néanmoins plusieurs paramètres difficiles à réunir :

- un abandon des prémisses des approches classiques du management des talents donnant la primauté à l'individu sans tenir compte du rôle de l'organisation ;
- un renouvellement des méthodes de gestion des compétences dans une optique davantage stratégique ;

• une vision souple et ouverte des dirigeants : reconnaissant le capital humain, et restant humble devant ce défi permanent du développement et du management dans la durée des talents du futur.

Mais ne nous leurrions pas : cette transformation est loin encore d'avoir été accomplie par l'ensemble des entreprises. Elle ne pourra être menée sans une coopération efficace entre managers et professionnels RH, assistés dans certains cas par des experts en organisation. C'est en définitive avec le concours de tous les acteurs que pourra être réalisée l'ambition de devenir « Tous Talentueux ». <

Alexandre GUILLARD, Directeur de projets, Direction de l'Innovation et de l'Organisation, CNP Assurances

Josse ROUSSEL, Maître de conférences à l'Université Paris-8, Chercheur European Business School – EBS Paris

Références bibliographiques

- Bournois, F., Point, S., Rojot, J., Scaringella, J.-L. (2007), RH - Les meilleures pratiques CAC 40 / SBF 120, Editions d'Organisation.
- Burlaud, A. (2000), « A la recherche d'un système de mesure des performances : application aux réseaux ». in Fabbe-Costes N. Colin J. et Paché G. (eds), *Faire de la recherche en logistique et distribution ?* Vuibert-Fnege : 261-272.
- Charnak, A., Fromage, C. (2006), *Le capital humain*, Paris, Editions Liaisons.
- Gladwell, M. (2002), "The Talent Myth", *The New Yorker*, July 22.
- Hatch, N.W. et Dyer, J.H. (2004), « Human capital and learning as a source of sustainable competitive advantage ». *Strategic Management Journal*. 25 : 1155-1178.
- Kaplan, R.S., Norton, D.P. (1992), *The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance*. Harvard Business Review. Vol. 70, No. 1.
- Robinson, A., Wilson, N et Zhang, H. (2002), « Employee ownership and firm-specific human capital », 11th Conference of the international association for the economics of participation (IAFEP).
- Tonnelé, A. (2007), *Equipes autonomes : Guide de mise en œuvre*, Eyrolles.