

Capital Humain et cartographie des risques associés

Synthèse



SOUS LA DIRECTION DE S.TREBUCQ - PU, IAE DE
BORDEAUX CHAIRE CAPITAL HUMAIN – FONDATION
BORDEAUX UNIVERSITE

CHARLOTTE CIRODE, CAMILLE BEDEL, MARIE LEBLAN

Synthèse du dossier « Capital Humain et cartographie des risques associés »

Au sein du master 2 Direction Financière, Contrôle de Gestion, Audit Interne de l'IAE de Bordeaux, nous avons réalisé une cartographie des risques liée au capital humain. Nous avons donc approché le capital humain par les risques. A l'heure du développement du risk management et de l'audit interne, cette approche est convaincante pour une entreprise : elle permet de rattacher un impact très concret à un risque lié au capital humain. Les avantages à maîtriser les risques liés au capital humain sont donc palpables. Notre cartographie démontre donc elle-même l'intérêt de maîtriser les risques liés au capital humain.

Cependant, ce travail présentant de nombreuses limites, nous avons décidé, en accord avec la Chaire Capital Humain, de le reprendre en main et de le continuer afin de l'améliorer.

De nombreuses définitions théoriques du capital humain existent et nous les présenterons dans notre première partie. Nous avons préféré nous attacher à une métaphore, qui nous semble parlante pour exprimer ce qu'est le capital humain dans une entreprise.

Il s'agit d'une métaphore de l'écosystème : Si l'entreprise est un écosystème et son objectif est de produire plus de fruits et légumes possibles,

- Premièrement l'entreprise doit trouver des graines, qui seront ses employés. Il est important de trouver des graines de qualité dès le départ, elles garantissent que la plante qui en découlera sera conforme aux attentes de l'entreprise (porteuse de nombreux fruits notamment). L'entreprise doit donc connaître ses besoins en graines, savoir où trouver ces graines, être capable de choisir les graines adéquates selon ses besoins et les acquérir. Cette première dimension consiste donc à acquérir les graines nécessaires et garder le même assortiment selon les besoins de l'entreprise.
- Deuxièmement, l'entreprise doit assurer le développement de chaque graine, s'assurer de lui fournir l'environnement nécessaire (exposition, terre, etc.) et les soins indispensables à une croissance normale afin d'avoir une récolte maximale.
- Troisièmement, dans chaque phase, l'entreprise doit prendre en compte l'environnement interne et externe. Ainsi, certaines plantes ont besoin d'un environnement particulier, et il n'y aurait aucun sens à planter un cocotier en Sibérie. Il faut donc penser le capital humain comme un écosystème : l'entreprise doit prendre en compte sa situation actuelle, sa culture, ses besoins futurs pour choisir, gérer et développer le capital humain adéquat, de manière optimale.

A travers cette simple métaphore nous avons déjà soulevé plusieurs dimensions du capital humain (la graine, la plante, l'écosystème, etc.) et plusieurs risques qui lui sont liés (manque d'eau, mauvais environnement, etc.). Il est facile d'imaginer ce que cela pourrait donner en entreprise. Le capital humain nous semble être un enjeu central et surtout transversal pour toute entreprise.

Selon l'IIRC¹, le capital humain recouvre « les compétences, aptitudes, expériences des personnels ainsi que leur motivation pour innover, mais aussi leur alignement et leur adhésion aux règles de gouvernance, aux méthodes de gestion des risques et aux valeurs éthiques de l'organisation ; leur capacité à comprendre, élaborer et mettre en œuvre la stratégie de l'organisation ; leur loyauté et leur

¹ International Integrated Reporting Council (IIRC), Cadre de référence international portant sur le reporting intégré, www.theiirc.org, décembre 2013

motivation à améliorer les processus, produits et services ainsi que leur capacité à diriger, gérer et collaborer. » Cette **définition** est très complète et nous l'avons retenue comme une des bases de notre travail. Cependant, cette définition comme de nombreuses autres approche le capital humain par ses composantes. Mais celles-ci sont amenées à évoluer, le capital humain se basant sur la ressource fluctuante et tentaculaire qu'est l'Homme. C'est pourquoi nous avons adopté une deuxième définition, en plus de celle proposée par l'IIRC, qui est celle de Cappelletti et Baker (2010) : « l'activation stratégique du potentiel humain ».

L'approche par les risques découle de la méthode d'audit interne du Tableau des Risques (TaRi), elle consiste à partir des objectifs de l'entreprise, suivant ses processus clés, pour trouver les risques auxquels elle est confrontée². Afin de trouver les processus clés de l'entreprise liés au capital humain, nous sommes partis d'une réflexion très pratique, qui s'est avérée être corroborée par la recherche³. Nous avons envisagé le capital humain d'une entreprise avec une métaphore, celle de l'écosystème, comme nous l'avons évoqué en introduction. Nous avons déduit 3 processus liés au capital humain de cette métaphore et de l'approche par les risques (TaRi). Ces processus sont : acquérir le capital humain dont l'entreprise a besoin pour atteindre ses objectifs, garder le niveau global optimal de capital humain au sein de l'entreprise, et développer ce capital humain pour s'améliorer.

Nous avons appliqué notre développé notre démarche de cartographie des risques liés au capital humain avec les Ortigues, une **PME du secteur de l'évènementiel**. Suite à un projet d'acquisition porté par les Ortigues, nous avons dédié un TaRi à l'étude des risques liés au capital humain spécifiques aux opérations de fusions-acquisitions. Il s'avère que la prise en compte de ces risques est encore plus essentielle dans ce contexte.

A travers des entretiens et des questionnaires nous avons évalué l'ensemble des risques liés au capital humain préalablement identifiés. Nous avons ainsi obtenu une cartographie des risques hiérarchisant les risques. L'entreprise a alors une vision globale de sa situation et peut prioriser ses actions.

Afin de réaliser une analyse plus fine et également de produire une réflexion sur la compatibilité des Ortigues et de leur cible, nous avons défini le profil culturel de chaque entreprise, sur la base d'un référentiel de l'IFACI⁴.

Notre démarche a permis de faire émerger certains risques, souvent non pris en compte voire même non soupçonnés par les cadres dirigeants.

Ces travaux ont été menés sur Excel, outil disponible et maîtrisé dans la plupart des entreprises. Nos outils sont donc à même d'être utilisés par tous. Cependant, la majorité de notre travail reste une base de données, elle n'est donc pas encore automatisée faute de temps. A l'avenir nous souhaitons automatiser notre outil, probablement sur Access, le tester dans plusieurs entreprises de secteurs différents et collaborer avec des experts par exemple en droit du travail pour compléter nos travaux.

6200 caractères.

² Notre démarche de recherche consiste principalement à déterminer les leviers et freins agissant sur le capital humain et plus largement à l'entreprise dans sa globalité. L'entreprise détient de multiples possibilités pour Acquérir, Garder et Développer le capital humain au sein de son organisation (la rémunération, la formation, la communication, la mobilisation des employés, etc.

³ Cette vision est corroborée par des publications scientifiques : selon F. Autier (2006) « Ils [chercheurs et praticiens en gestion qui ont recours au concept de capital humain] indiquent aux directions des entreprises que désormais tout doit être fait pour attirer, développer et retenir cette forme vitale de capital [le capital humain] ».

⁴ IFACI, « Les variables culturelles du contrôle interne », Cahier de la Recherche, IFACI, 2011