

Workshop Capital Humain ESC Clermont
vendredi 16 juin 2017

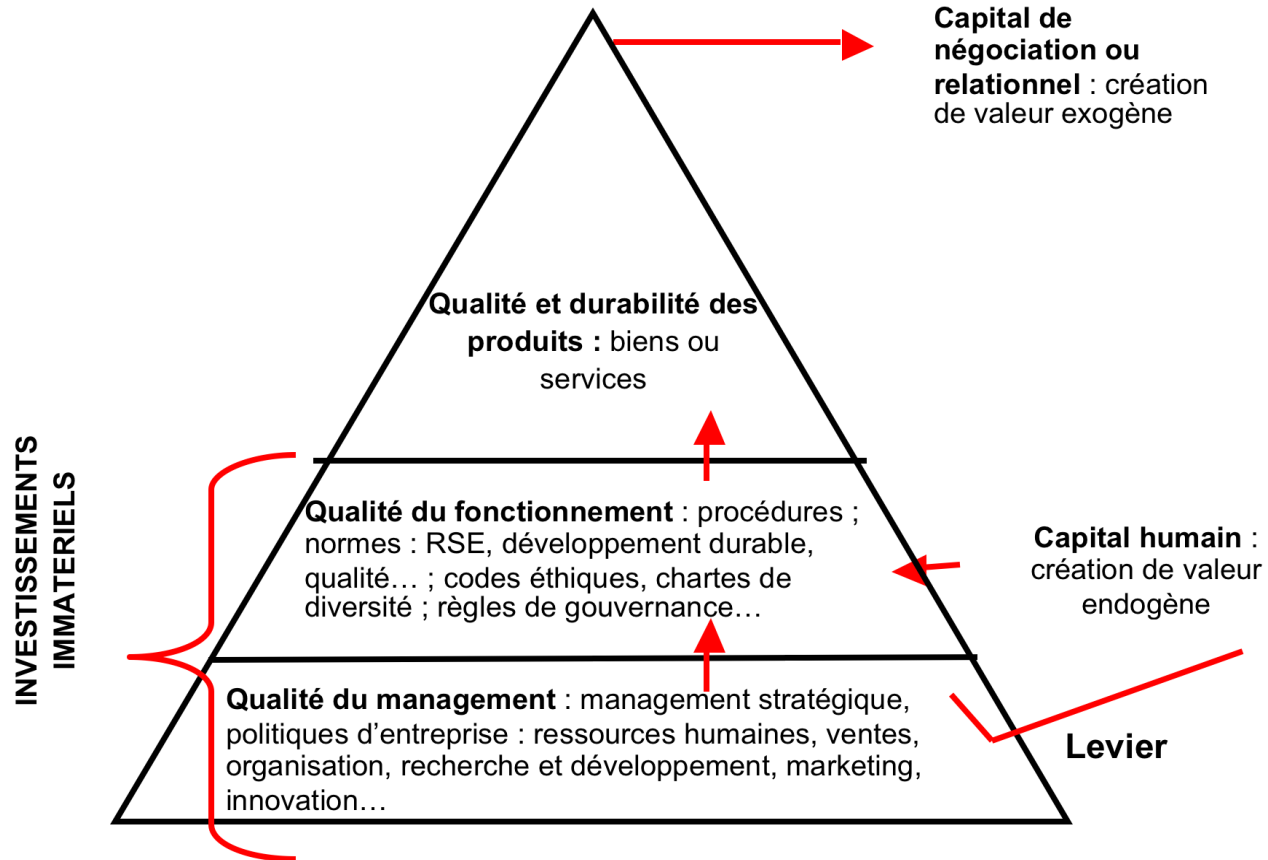
Du capital humain au potentiel humain

Laurent Cappelletti

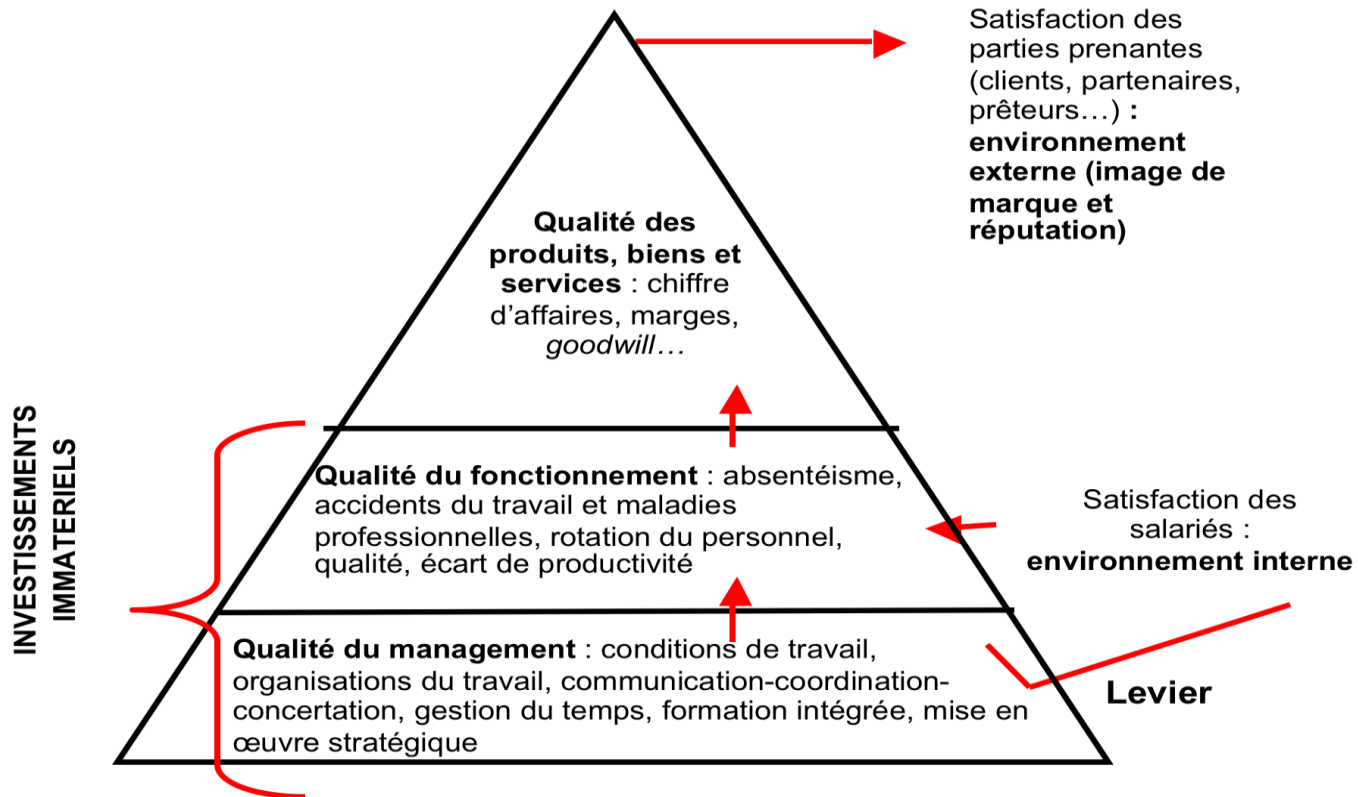
Professeur titulaire de chaire au CNAM (Lirsa)

Directeur de programmes à l'ISEOR

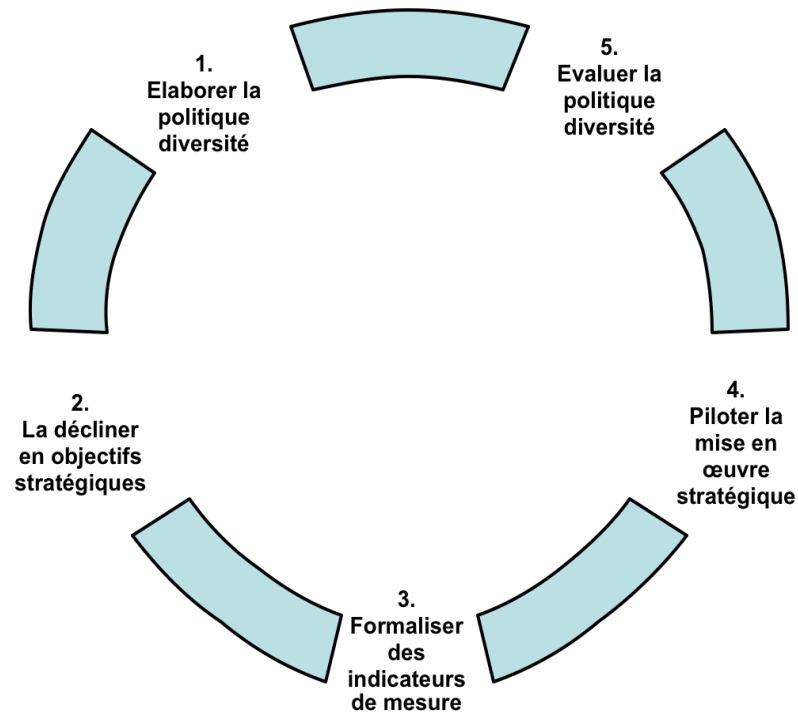
Cartographie des immatériels de l'entreprise



Cartographie des investissements immatériels



Les 5 étapes de la mesure de l'efficacité d'un investissement immatériel créateur de valeur (ex : politique di



Les 5 étapes de la mesure de l'efficacité d'un investissement immatériel (ex : politique diversité 2/2)

Exemples d'indicateurs d'efficacité de la diversité

Objectifs stratégiques à atteindre d'ici 2015	Développer la diversité de l'exécutif	Accroître le taux de femmes dans l'encadrement/le management	Développer l'inter-génération	Augmenter le taux de salariés handicapés dans l'effectif	Développer la diversité liée aux origines
Indicateurs et niveau cible 2015	Nombre de membres du comité exécutif qui ne sont pas français Niveau cible : au moins 20%	Pourcentage de femmes dans l'encadrement. Niveau cible : passer de 20% à 40%	Répartition entre juniors et seniors dans les équipes. Niveau cible : dans 80% des équipes atteindre une répartition juniors / seniors de 50% / 50%	Taux d'handicapés dans l'effectif. Niveau cible : passer de 2% à 4%	Stimuler le recrutement de personnel non européen Niveau cible : au moins 10% du personnel des équipes

?

Le « Return On Intangible Investment » ROI (ex : réduction de l'absentéisme 1/2)

Les coûts de l'absentéisme d'un département technique (100 pers) d'une entreprise de transport public (900 pers)

	sursalaires	surtemps	surconsommations	non-productions	Total
Absentéisme (taux 17,3%)	183 000 €	15 000 €	15 000 €	747 000 €	960 000 €

© ISEOR

Les coûts cachés annuels de l'absentéisme sont composés des montants suivants :

- 183 000 € par an correspondant aux salaires versés aux absents par l'entreprise compte tenu des régimes sociaux en vigueur ;
- 15 000 € de surtemps correspondant à des actes de régulation supplémentaires réalisés par les présents en raison des absences ;
- 15 000 € de surconsommations en raison d'achats supplémentaires de services externes pour pallier les absences ;
- 747 000 € de non-productions correspondant au travail des absents non pris en charge par les présents et laissées en suspens.

Le « Return On Intangible Investment » ROII (ex : réduction de l'absentéisme 2/2)

Pour ce département, les coûts cachés de l'absentéisme s'élevaient à environ 9 600 € par personne et par an (960 000 € / 100 p.).

1. Une balance socio-économique prévisionnelle a été réalisée comparant le coût complet d'un projet de réduction de l'absentéisme (coûts directs + coûts indirects) avec les gains attendus représentés par la fraction de réduction des coûts cachés envisagée.

2. 200 000 € ont été prévus pour le projet au travers des investissements en amélioration des conditions de travail et en temps supplémentaires passés par les managers avec les équipes pour organiser le travail, fixer des objectifs et encourager les personnes.

3. Par comparaison avec le taux d'absentéisme d'autres organisations, la réduction réaliste du taux d'absentéisme et des coûts cachés a été estimée à 50% soit une prévision de réduction de 480 000 € environ à l'échelle du département. Le projet a donc été lancé sur la prévision d'un gain net de 280 000 € (480 000 € – 200 000 €).

4. Après un an de mise en œuvre du projet, sa rentabilité a été mesurée montrant une réduction de l'absentéisme d'environ 40%, pour un coût du projet sensiblement égale à celui prévu, soit un gain net de 200 000 € environ pour une rentabilité de l'ordre de 100%.

Fiche de préparation de balance socio-économique

ACTIONS	DYSFONCTIONNEMENT ÉLÉMENTAIRE	COUTS DE DYSFONCT.	TAUX DE RÉDUCTION	GAINS		
				QUALI- TATIFS	QUANTI- TATIFS	FINANC- IERS
Actions concrètes à mettre en œuvre pour réduire les dysfonction- nements traités	Dysfonctionnements traités par l'investissement RH	Montant des coûts cachés correspon- dant aux dysfonction- nements traités	Pronostic de réduction du montant des coûts cachés liés aux dysfonction- nements	Amélio- rations d'ordre qualitatif que doit apporter l'action ex. : Meilleures conditions de travail	Amélio- rations d'ordre quantitatif induites par l'action ex. : Amélioration productivité	Estimation du montant de la réduction de coûts cachés pronos- tiquée

Types de coûts d'investissement du projet :

- Temps : temps passé par le(s) groupe(s)
de travail, évalués à la CHMCV
- Fournitures : fournitures ou
investissements nécessaires
- Autres charges :

Types de coûts de fonctionnement induits par le projet :

- Temps :
 - Fournitures :
 - Autres charges :
- } Coûts des dispositifs permanents à mettre en œuvre

Mode de collecte des informations : il est relatif aux ressources disponibles et à la précision recherchée

- auto analyse en laboratoire
- mini diagnostic puis mini évaluation
- diagnostic global puis évaluation globale

- les enjeux pour les dirigeants : passer d'une illusoire (selon nous) comptabilisation du capital humain à un pilotage actif du potentiel humain