

Capital Humain : Les Enjeux pour la Fonction RH

**Charles-Henri Besseyre des Horts, PhD
Professeur Emérite HEC**

Définitions du Capital Humain

- Née des travaux fondateurs des économistes (Schutz, 1961; Becker, 1965, 1975) et des gestionnaires (Flamholtz & Lacey, 1981 ; Lepak & Snell, 1999)
- Analogie avec le capital physique et financier avec les caractéristiques principales de ces capitaux (possession, accumulation, transférabilité ...)
- Le capital humain est avant tout possédé par l'individu, il est constitué :
 - les connaissances
 - les expériences
 - les compétences
 - les capacités de changement (D.Autissier et coll, 2010)
- Hypothèse fondamentale : Investissement en capital humain (formation) → hausse de la productivité → hausse des salaires

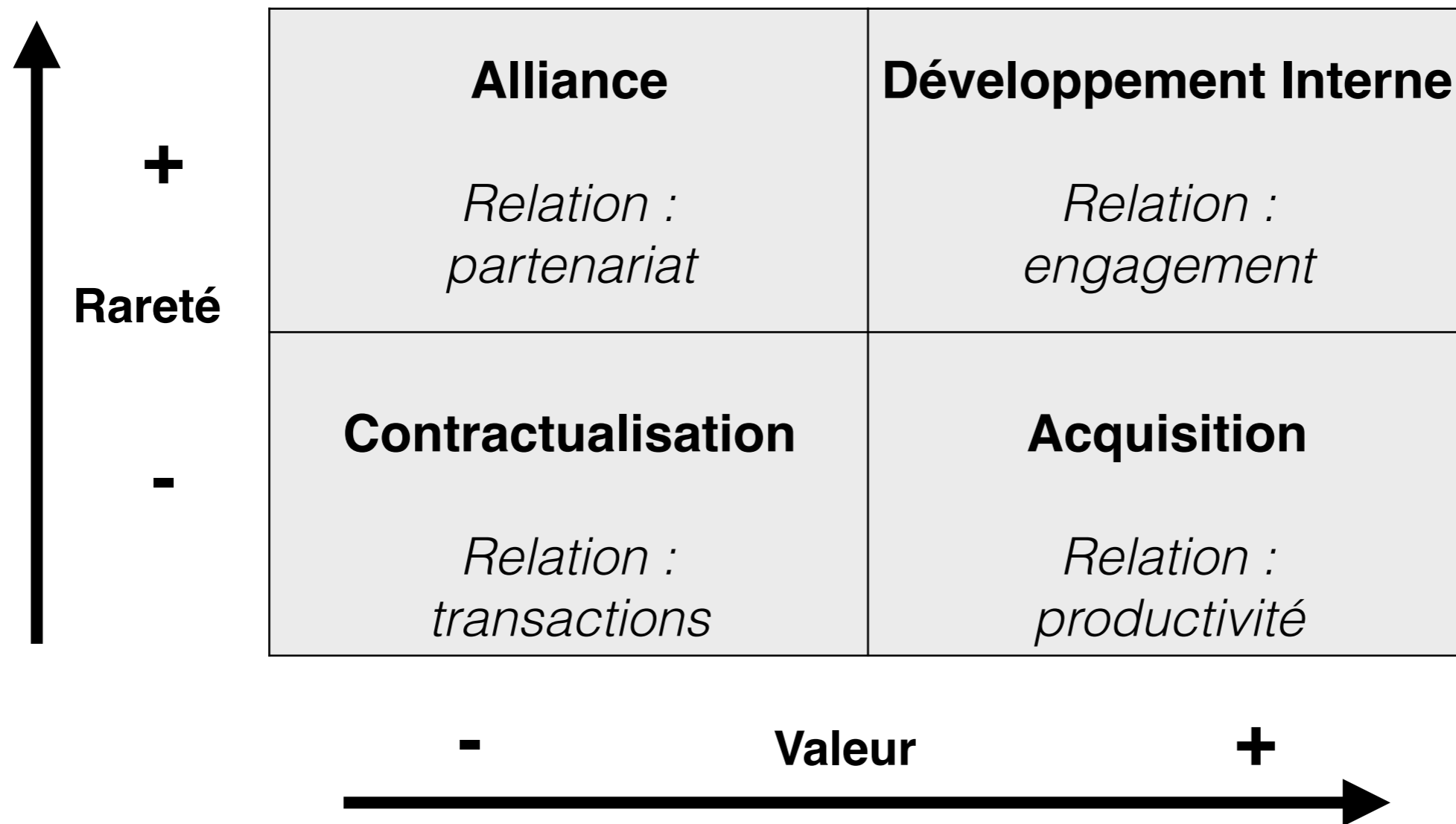
Capital Humain : Une Perspective Micro

| Cognitive KSAOs | Noncognitive KSAOs |
|---|---|
| <i>General cognitive ability</i> : comprehension, manipulation, retention and creation of information | <i>Personality</i> : set of traits, generally stable throughout adulthood; that direct and maintain consistency in behavior |
| <i>Knowledge</i> : understanding of principles, facts and processes | <i>Interests and values</i> : individual's preferences for certain types of work |
| <i>Skills</i> : capacity to learn more information or learn information more quickly | |
| <i>Experience</i> : opportunity to learn and transfer knowledge from generic to job and firm specific | |

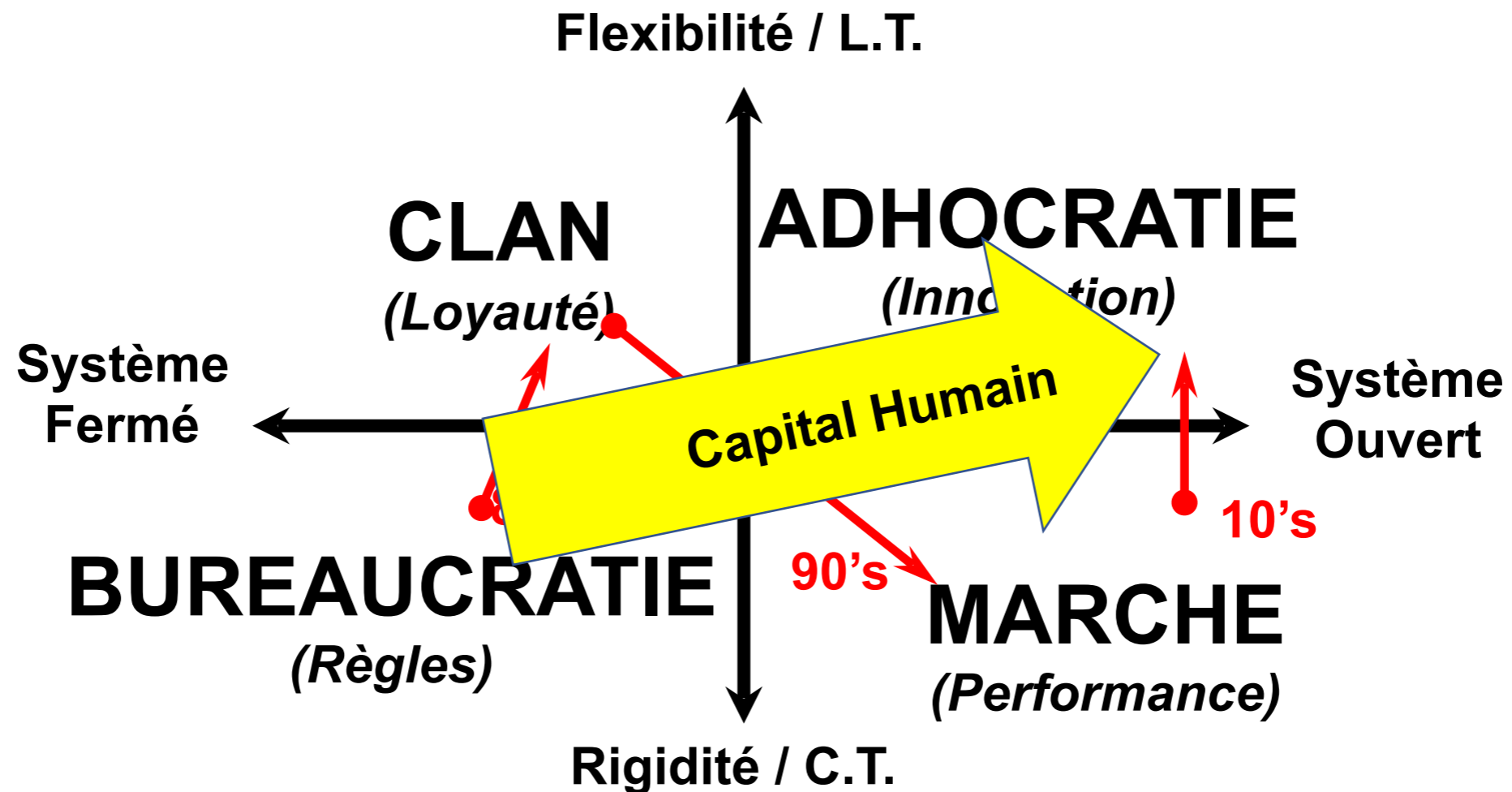
Capital Humain : Une Perspective Macro

| Worker mobility constraint | Firm specificity | |
|--|---|---|
| | High (low transferability) | Low (high transferability) |
| High constraint (limiting worker mobility) | <i>Traditional firm specific human capital</i> : worker skill portfolio is not applicable elsewhere and the market correctly values the portfolio | <i>Undervalued general human capital</i> : worker skill portfolio applicable elsewhere, but the market underestimates the value of the portfolio |
| Low constraint (enhancing worker mobility) | <i>Over-valued some specific human capital</i> : worker portfolio is not applicable elsewhere, but the market overestimates the portfolio's value | <i>Traditional general human capital</i> : worker skill portfolio is variable and applicable elsewhere, and the market correctly values the portfolio |

4 stratégies de Capital Humain



Transformation Culturelle et Capital Humain



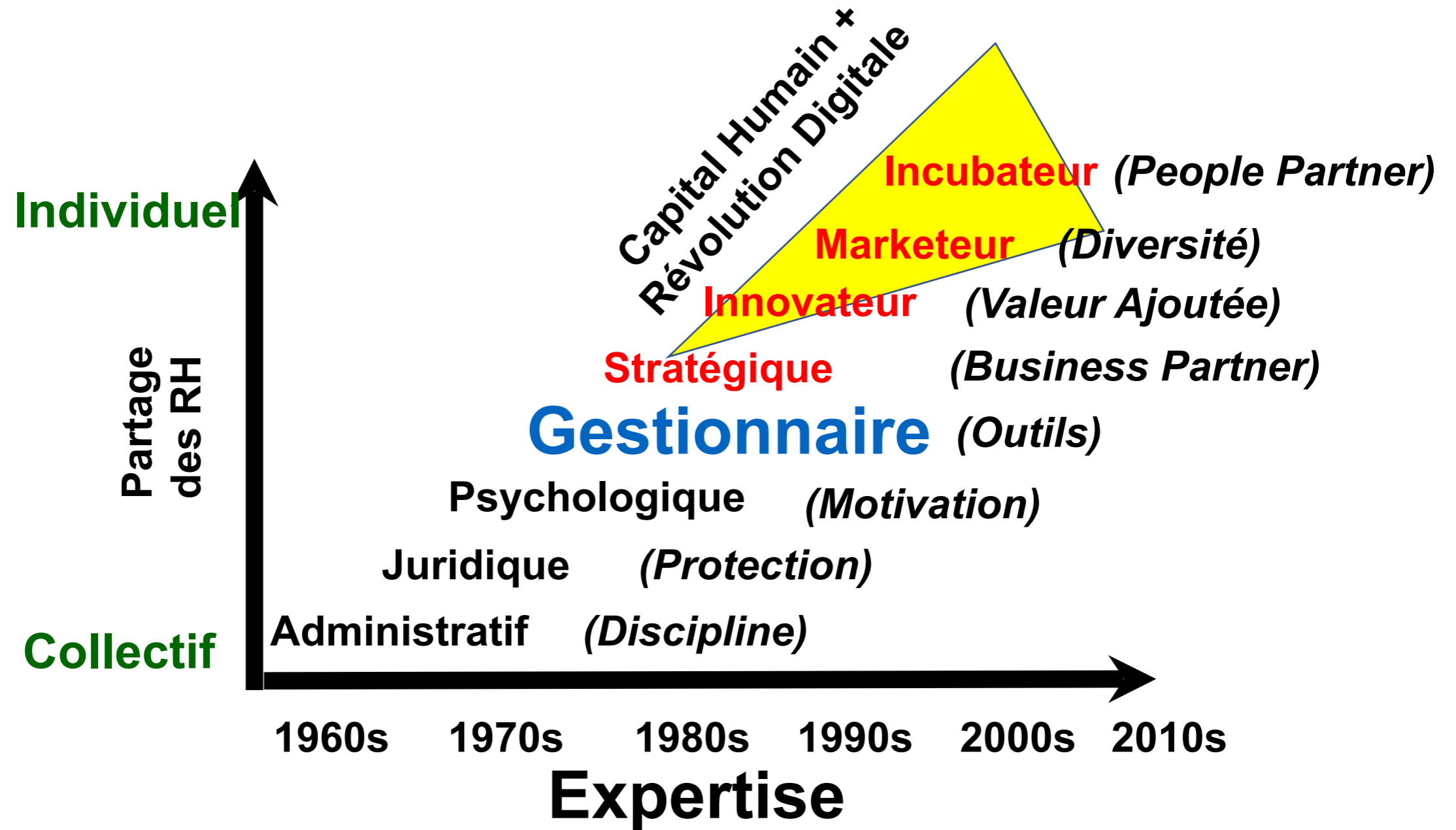
Capital Humain : Les Critiques 1

- L'hypothèse fondamentale repose sur le postulat néoclassique selon lequel le marché du travail concurrentiel est dénué « d'imperfections » or ce dernier est caractérisé par de nombreuses imperfections :
 - Le marché du travail est très réglementé (droit du travail, conventions collectives..) notamment dans le domaine des salaires
 - Les coûts de transaction (Coase, 1937; Williamson, 1975) sont élevés notamment par les processus de recherche et de recrutement
 - De nombreuses asymétries d'information persistent notamment sur les prix (salaires) pertinents
 - Le capital humain n'est pas une marchandise de type commodité. Les connaissances, expériences et compétences sont difficiles à évaluer

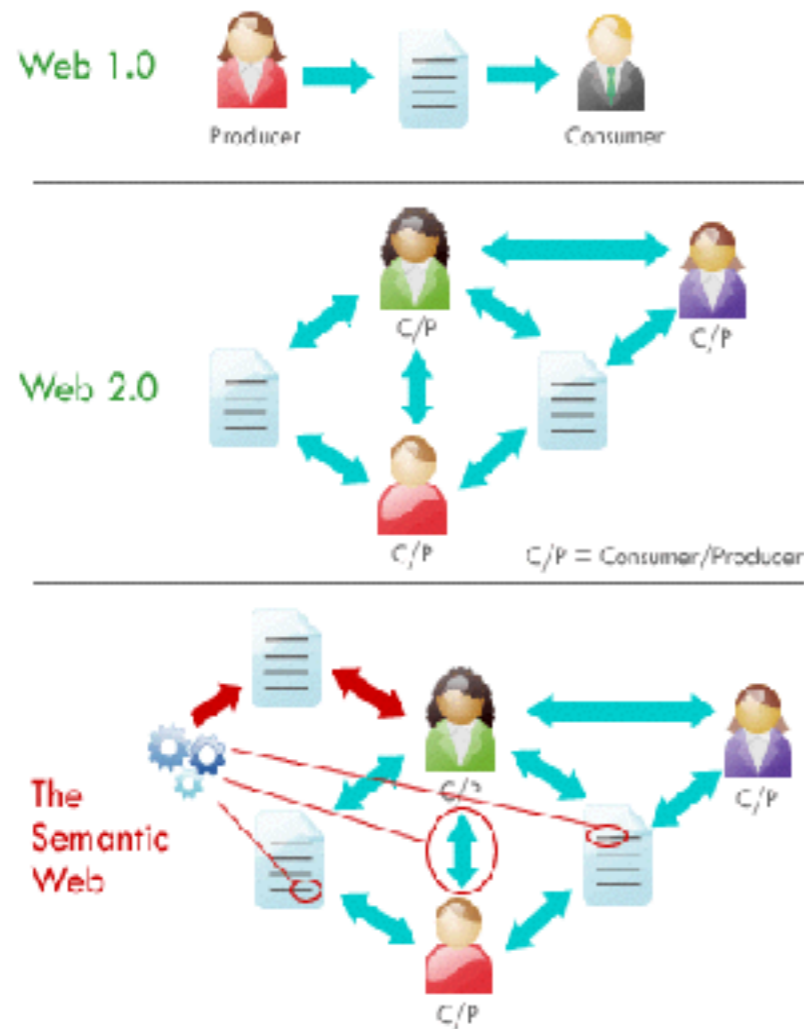
Capital Humain : Les Critiques 2

- Le prisme économique du courant théorique du capital humain a trois effets paradoxaux :
 - Génération chez les salariés de comportements opportunistes de type mercenaires
 - Développement de comportements « jusqu'au-boutistes » avec l'émergence d'un syndicalisme radical
 - Manque de motivation des salariés qui sont libres (Coff, 1997) :
 - Ils sont propriétaires des compétences qu'ils détiennent
 - Ils peuvent décider de les mettre en oeuvre ou pas, à minima ou maxima
 - Ils peuvent contester les ordres, même quitter la firme (Hirschman, 1970)

Evolution des RH, Capital Humain et Révolution Digitale



Les 3 phases de la Révolution Digitale



- ▶ **Web passif**

- ▶ Internaute consommateur de contenu

- ▶ **Web social, communautaire, collaboratif et interactif**

- ▶ Internaute producteur de contenu

- ▶ **Web sémantique / des objets**

- ▶ Temps réel, Mobilité, Géo-localisation, Réalité augmentée, ...

Impact du Digital sur l'Entreprise

- Web2.0 :
 - one to many -> many to many,
 - top/down -> bottom/up,
 - le contenu peut être dissocié du contenant : tendance "BYOD"
- La mobilité et les outils nomades : anytime, anywhere, anybody: rupture des frontières de l'entreprise
- Crowdranking, crowdsourcing, crowdactivism....
- Explosion des réseaux sociaux publics : + 1,9 milliard d'internautes sur Facebook, + 420 millions sur LinkedIn
- 95% des entreprises (SBF 120) déclarent utiliser les réseaux sociaux publics dans le processus de recrutement
- Déploiement des Réseaux Sociaux d'Entreprise (RSE)

Impact du Digital sur le Capital Humain

Collaborateurs = Clients : *Symétrie des Attentions*

- Ils attendent une ***meilleure expérience collaborateur*** avec des processus faciles et automatisés
- Ils attendent une meilleure prise en compte de leurs ***attentes et leurs compétences*** notamment pour la mobilité
- Ils attendent les ***mêmes niveaux de transparence, autonomie et flexibilité*** que dans leur vie privée
- Ils attendent des ***explications sur le sens de leur travail***, sur leur contribution

Impact du Digital sur les RH

- Accélération des temps RH
- Impératif de la transparence dans les décisions RH
- Exigence de la qualité des processus RH
- Renforcement du professionnalisme RH
- Passage plus marqué à une posture "outside-in"
- Satisfaction des parties prenantes internes et externes
- Evolution des compétences de la fonction RH
- Dimension nouvelle de l'e-réputation

Conclusion

- Pour éviter les effets pervers de l'approche économique du capital humain :
 - Les RH doivent être les promoteurs d'un véritable partage de la valeur ajoutée entre salariés et actionnaires (cf. Taylor, Ford)
 - La participation des salariés doit devenir une réalité : la démarche de responsabilisation chez Michelin au delà de la mode managériale de l'entreprise libérée
 - La GRH doit devenir plus qualitative et redonner une place à l'émotion et l'empathie (seule garante d'une lutte contre les effets pervers de l'intelligence artificielle)