

Par Anne Goujon Belghit

Le deuxième workshop capital humain qui s'est tenu à Clermont-Ferrand a été une grande réussite. Nous avons eu le plaisir de recevoir 26 articles et 11 contributions invitées. 6 contributions ont été malheureusement refusées.

L'ambiance de cet événement a été très conviviale et bienveillante, avec un souci d'avoir une approche chaleureuse du capital humain.

L'ancrage original a été préservé car nous avons eu la chance de pouvoir écouter deux grands sociologues : Alain D'Iribarne et Luc Paboeuf. Ils témoignent de l'importance de la rigueur dans la compréhension de l'histoire du concept et dans l'utilisation de la sémantique. En effet, l'ancrage historique nous ramène aux deux économistes fondateurs, Schultz et Becker, ainsi il faut comprendre ces travaux comme une extension de la rationalité économique. Un débat théorique a d'ailleurs été engagé sur les origines du concept et l'importance de la sémantique. En effet, les mots ont leur importance, ils peuvent être instrumentalisés ou au contraire peuvent aider à mieux structurer la pensée. Une définition clarifiée des mots apporte aux professionnels une expertise plus précise, utile à la communication et nécessaire pour mieux décrypter, décoder leur environnement. C'est d'ailleurs le rôle des chercheurs.

Aux côtés des sociologues, nous avons pu écouter deux grands spécialistes gestionnaires, Charles-Henri Besseyre-Des-Horts et Christian Defelix. Tous deux investis dans des chaires dédiées à la thématique du capital humain, le premier à HEC et le deuxième à l'IAE de Grenoble. Charles-Henri Besseyre-Des-Horts, professeur émérite, témoigne de son expérience et précise qu'il n'a pas eu la possibilité de maintenir cette chaire. Il souligne la nécessaire prise en compte de la révolution digitale. Cette dernière va modifier en profondeur les relations d'emploi et implique des modifications majeures notamment en termes de gestion et de valorisation du capital humain. Christian Defelix constate une certaine forme de méfiance vis-à-vis des approches de gestionnaire, désignées comme responsables de la dégradation de la qualité des conditions de travail. Il réplique qu'il existe une multitude d'approches mais que la vocation du management du capital humain, c'est aussi de générer de l'innovation. Cette innovation peut s'entendre à plusieurs niveaux : technologique, industrielle mais également sociétales ou sociales. Les leviers d'innovation se trouvent à la croisée entre les compétences, l'environnement de travail, la culture organisationnelle et les modèles d'incitation.

Une autre table ronde a permis de rapprocher les professionnels des chercheurs en sciences de gestion. Ainsi Laurent Capelletti développe un outil permettant aux organisations de lutter contre les dysfonctionnements et les coûts cachés. Il présente les intérêts à améliorer rapidement et durablement la performance des organisations. Les organisations, comme en a témoigné Isabelle Noirot, représentante du CEA à Grenoble, sont toutes à la fois spécifiques et complexes. Elles peinent à identifier les indicateurs clés qui permettent de témoigner de la performance ou des dysfonctionnements et recherchent des solutions pour améliorer leurs pratiques. Les défis sont nombreux car il faut innover pour mieux rendre compte de la réalité du terrain et de la valeur produite. Cette dernière dépend principalement de la manière dont les individus sont managés et considérés.

Après avoir identifié les enjeux internes de la mesure des immatériels, dont le capital humain, Aurélie Baudhuin, représentante de Meeschaert, souligne les enjeux de la mesure en

externe, notamment pour conseiller les investisseurs. Ce groupe familial a décidé dès les années 1980 d'orienter leur notation en prenant en considération l'impact social des entreprises. La plus grande difficulté réside dans le recueil des informations puisque Meeschaert ne peut s'appuyer que sur des données publiques, externes à l'entreprise. La rationalisation des décisions d'investissement passe par l'envie de mieux connaître les entreprises car les indicateurs "classiques", qui n'intègrent pas les immatériels, ne suffisent plus à rassurer les investisseurs.

Ce workshop est avant tout une occasion de rassembler les chercheurs avec les entreprises. Nous avons pu accueillir 5 structures organisationnelles professionnelles : ANDRH, Meeschaert, Hipip In, CEA Grenoble, Finance for Entrepreneurs et 1 consultant.

Il est intéressant également de constater que cette année, l'homme, au sens large du terme, a été placé au cœur des débats et a été perçu comme l'enjeu principal du management du capital humain. Finalement, ce n'est pas simplement une entrée managériale qu'il faut retenir, les enjeux sont bien plus large : ils concernent la société dans son ensemble. Le capital humain interpelle les approches et la responsabilité des politiques d'un pays : les décisions prises en termes de formation, de santé ou encore d'accompagnement des individus.

Ces débats questionnent également la notion de propriété et de responsabilités des organisations au niveau d'une société. Quelle est la frontière entre l'organisation et la société ? Aujourd'hui, on assiste à une profonde remise en cause des relations d'emploi et des liens d'autorité. Peut-on associer l'ensemble des parties prenantes au management du capital humain ? Stéphane Trébuçq évoque d'ailleurs la notion de propriété psychologique de l'organisation. Ces questionnements ne sont pas neutres puisqu'ils engagent la responsabilité des décisions qui sont prises et de leurs conséquences sur la société, la santé... Quels sont les réels enjeux RSE aujourd'hui ? Comment peut-on ou doit-on s'en saisir ?

L'entrepreneuriat est également un aspect qui a été largement abordé lors de ce workshop. En effet, le capital humain renvoie aux logiques d'acteurs et aux leviers disponibles pour les aider à entreprendre. Les incubateurs sont-ils efficaces ? Permettent-ils de lancer des initiatives innovantes ? Quel est le parcours de ces entrepreneurs ? Existe-t-il un profil type ?

Soulignons l'approche innovante et entrepreneuriale d'Hipip In, qui accompagne les profils désignés comme atypiques (dont les personnes en situation de handicap) pour une meilleure intégration de ces talents souvent mal compris, identifiés et donc utilisés.

Lors des différentes présentations, nous observons que le capital humain a souvent été rapproché du capital social. En effet, les approches collectives permettent de générer de l'intelligence collective, comme le souligne d'ailleurs Olfa Gréselle-Zaibet grâce notamment aux nouvelles technologies. La qualité de la communication favorise la confiance, comme en témoigne Helga Faure-Joopen. La confiance est un aspect qui est revenu constamment au cours de ces deux journées d'échanges. Elle favorise notamment l'élaboration d'un contrat psychologique en adéquation avec les exigences organisationnelles et professionnelles, générant ainsi un comportement organisationnel positif. De nombreux travaux montrent que l'attitude au travail impacte la performance d'une organisation, Khaled Saboune souligne

d'ailleurs la nécessité de préserver le contrat psychologique des individus, même dans des contextes organisationnels contraints : peu de leviers RH et des ressources qui diminuent.

Nous adressons toutes nos félicitations aux contributeurs récompensés par un award par la chaire du capital humain et de la performance globale.

Pour les approches des professionnels, nous avons attribué un prix à Aurélie Baudhuin, représentante de Meeschaert pour les aspects novateurs et importants des travaux conduits autour de la mesure du capital humain.

Pour les chercheurs, nous récompensons Jean-Paul Méreaux (Maître de Conférences, CIRFAM) et Jimmy Feige (Maître de Conférences, CIRFAM) pour leur contribution intitulée "de l'évaluation comptable et financière du capital humain à sa traduction dans les comptes d'une entreprise". Les enjeux de la mesure sont considérables au regard de l'évolution de l'économie, des technologies et des attentes des parties prenantes.

Ce workshop est un moment important d'échange, entre chercheurs de différentes disciplines mais également avec des professionnels. C'est un espace convivial, propice aux innovations et aux rencontres qui a cette année été largement centré sur la notion de confiance.

Voilà pourquoi nous souhaitons remercier tout particulièrement nos financeurs pour la confiance dont ils nous témoignent, leur soutien. Ils contribuent à la réussite de cet événement. Tout d'abord les financeurs de la chaire du capital humain et de la performance globale de Bordeaux, l'Observatoire de l'Immatériel et le groupe Altrad. Ensuite, l'ESC Clermont-Ferrand, l'Université Clermont-Auvergne et le CRCHM qui nous ont accueillis dans leurs locaux et qui ont tout mis en œuvre pour que le workshop se déroule dans les meilleures conditions possibles. Nous remercions également tout particulièrement l'AGRH (l'Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines) pour son soutien à la fois financier mais également technique en diffusant notamment au sein de son réseau notre appel à communications.

Nous adressons également nos remerciements à la FNEGE (la Fondation Nationale pour l'Enseignement de la Gestion des Entreprises) qui nous soutient et diffuse notre appel à communications sur son site.

De plus, nous soulignons l'implication de la revue VSE (Vie & Sciences de l'Entreprise) qui a d'ailleurs édité un numéro spécial dédié à la thématique du capital humain (N°202). Nous remercions l'ANDESE (Association Nationale des Docteurs ès Sciences Economiques et en Sciences de Gestion).

Le workshop est également soutenu par l'équipe de recherche Vallorem ainsi que l'IUT de Tours.