



# La Création de valeur par la Fonction Capital Humain

**Sofia RAMDI (Doctorante)**

Laboratoire de recherche en Management des Organisations, Droit des Affaires, et Développement Durable, Faculté des Sciences Juridiques, Economiques, et Sociales, Souissi, Rabat

**Driss EL ALAMI (Professeur de l'Enseignement Supérieur)**

Laboratoire de recherche en Management des Organisations, Droit des Affaires, et Développement Durable, Faculté des Sciences Juridiques, Economiques, et Sociales, Souissi, Rabat

**Résumé :** Plusieurs études affirment que la Fonction Capital Humain occupe une place prépondérante au sein de l'organisation. Le capital humain contribue inéluctablement à la performance d'une entreprise et influencent positivement ou négativement sur les résultats financiers de cette dernière. L'intérêt de ce papier est justement de dresser un bilan de l'existant sur la place du capital humain au sein des organisations et de connaître jusqu'à quelle mesure contribue-t-il à la création de valeur pour celles-ci. En vue de cela, nous avons choisi de nous appuyer sur des auteurs de référence et des études récentes, afin d'apporter des éléments de réponse à la question de création de valeur par la Fonction Capital Humain.

**Mots-clés:** Création de valeur ; Fonction Capital Humain ; Système de Management

**Digital Object Identifier (DOI):** <https://doi.org/10.5281/zenodo.7682540>

**Published in:** Volume 2 Issue 1



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

## 1. Introduction

De nos jours, la fonction RH a tellement évolué qu'une détermination de ses étendues à venir s'impose. Ce que nous pouvons avancer, c'est qu'elle se retrouve au cœur d'un débat riche et ouvert suite à des décennies d'apports académiques et de développement des pratiques qui sont en constante évolution suivant les transformations des organisations ainsi que celles de la société. La fonction était dans les limbes à l'aube du premier conflit mondial, ayant été assumée à cette période par le chef d'entreprise avant qu'elle n'émerge sous forme de fonction du personnel autonome chapeauté par le chef du service du personnel et ce n'est qu'après la seconde guerre mondiale qu'elle voit la diversification de ses services et l'élargissement de la gamme de ses compétences avec l'apparition des premières directions du personnel, en devenant une fonction riche. Vers les dernières décennies du 20<sup>ème</sup> siècle, la fonction s'émancipera en passant d'une conception administrative de la Gestion des Ressources Humaines entre 1945 et 1980 ; c'est-à-dire de la minimisation des coûts, en passant par la satisfaction du personnel, puis en considérant le personnel comme étant une ressource importante pour

l'organisation, à une conception de gestion personnalisée des Ressources Humaines de l'entreprise. Et plus récemment, un dernier tournant est amorcé vers le management stratégique des ressources humaines, les entreprises tendent à reconnaître de plus en plus le rôle croissant de leur capital immatériel dont le capital humain, en l'intégrant dans leurs choix fondamentaux. Une tendance, non plus systématique, mais qui se généralise d'année en année. Les entreprises se voient aujourd'hui confrontées à un environnement de plus en plus changeant, mais surtout à un rythme de changement de plus en plus pressé. Les transformations à tout niveau s'accélèrent. Et c'est dans ce contexte que ces dernières doivent évoluer et s'adapter afin de rester compétitives en réalisant un équilibre économique et social devenus les conditions sine qua non. Les entreprises sont tenues de faire appel à leur capital immatériel afin de maintenir leur habilité à se transformer pour répondre aux exigences de son environnement. La fonction Capital Humain doit pouvoir répondre à tous ses rôles : à savoir, son rôle stratégique (auprès de la Direction Générale), d'expert RH (people Partner), de gestionnaire (administration RH) et de conducteur du changement devant tous ses défis à travers les différents instruments dont elles disposent à présent, notamment les outils de pilotage, les moyens stratégiques, les systèmes d'information, de documentation, et les outils opérationnels propres à la fonction. La fonction en tant que Business Partner tient à ce que la DRH jauge et anticipe les différentes mutations à venir sur le capital humain, ce qui veut dire participer à l'élaboration des orientations stratégiques, en accompagner le déploiement, et mesurer le retour sur investissement de ces actions RH en évaluant leur rentabilité.

Afin que la fonction RH puisse s'élever inéluctablement au rang de fonction stratégique, et devenir une Fonction Capital Humain, il est aujourd'hui impératif de pouvoir prouver sa contribution à la création de valeur de l'entreprise. De ce fait, ses activités et ses investissements doivent être orientés dans cette optique. En effet, les résultats de ses mêmes investissements sont quasi nécessaires à la justification des choix de la DRH. Ainsi, il est devenu primordial de s'atteler à la valorisation de l'impact de la fonction Capital Humain sur la création de valeur de l'entreprise. Le présent article a pour objet de répondre à la problématique suivante : **Dans quelle mesure la Fonction Capital Humain contribue-t-elle à la Création de Valeur pour l'entreprise ?**

Afin de répondre à cette question, notre article est articulé autour de deux axes. Un premier axe sur l'état de l'art de la Fonction, à savoir son évolution et ses concepts clés et un second axe sur la place du capital humain au sein de l'entreprise et la création de valeur de la Fonction Capital Humain.

## **2. La Fonction Capital Humain : Etat de l'art**

### **2.1 Historique de la Fonction Capital Humain**

La fonction RH ne cesse d'évoluer depuis que les premiers chefs du personnel ont fait leur apparition au 19<sup>ème</sup> siècle ; cette évolution est basée sur deux types de facteurs, internes et externes. Les facteurs internes sont relatifs à la gestion collective et individuelle des RH pour une meilleure performance sociale de l'entreprise tandis que les facteurs externes concernent en premier lieu la concurrence et l'évolution du marché. Si nous nous attardons sur les facteurs externes, nous observerons que les environnements ont conditionné l'évolution de la Fonction RH, aussi l'histoire de la fonction est rattachée à l'histoire du management et en particulier à celle de l'organisation du travail, qui elle-même a été influencée par le droit social, les mouvements sociaux, les changements technologiques, etc. Avant tout étayement de cette évolution, il est important de remarquer que la lecture historique de l'évolution de la fonction RH n'est pas la seule à prendre en considération, mais qu'elle s'est développée de manière inégale selon l'activité et la taille de l'entreprise.

De 1830 à 1916, la Fonction RH était dans les limbes, le chef d'entreprise était le seul en charge des affaires salariales, et ce n'est qu'à partir des années 1910-1920 qu'apparaissent les premiers chefs de personnel, il ne s'agissait exclusivement que de l'administration du travail et de l'optimisation des organisations. D'ailleurs celle-ci avait comme nomination « intendance » ou « gestion du travail ». La gestion du travail consistait en l'organisation des œuvres sociales à travers les services médicaux et sociaux, l'assistance au personnel et leurs familles, et le foisonnement des centres d'apprentissage. Il s'ensuivra après 1920, l'émergence d'une autonomie de la fonction qui devient une Fonction Personnel et Moyens généraux. Par ailleurs, cette organisation englobera la gestion administrative, le droit du travail, le contact direct avec le personnel travailleur, et un dialogue social et syndical après 1936 ce qui donne une orientation politique à la fonction. C'est à partir de cette période précise que la fonction a eu comme influence les préceptes de l'école des relations humaines motivée par la crise de 1929 qui a suscité un mouvement de contestation à l'encontre de la pensée classique.

Lors des Trente glorieuses, de grandes grèves s'élèvent pour défendre le sujet des inégalités sociales concernant ainsi que l'augmentation des salaires. Parmi les apparences de ces Trente glorieuses ; la forte croissance industrielle et l'orientation vers le contrôle budgétaire et commercial, un contrôle direct du temps de travail, les chaînes de montage et la mécanisation sont de mises, la diversification des produits est limitée, et de nombreuses lois sociales voient le jour. Après la seconde guerre mondiale, à savoir entre 1945 et 1975, les conditions matérielles de travail se transforment, la fonction devient autonome et inclue désormais un service Formation avec une progression positive des budgets alloués à la formation continue, et les tâches de la Fonction se diversifient et s'élargissent avec les méthodes d'analyse et d'évaluation du travail qui se développent. L'administration du personnel est en plein essor et est désormais une fonction majeure de l'entreprise, et prend en charge la gestion des effectifs dont les embauches et les qualifications, les négociations sociales et syndicales, la rationalisation des procédures et la réglementation du travail, et enfin l'administration du personnel et la formation. Parmi les auteurs qui ont mené ces réflexions, on peut citer le prix Nobel d'économie Gary Becker (1964) pour son œuvre « Human Capital » largement diffusée par la recherche en sciences de gestion. Cet auteur considère qu'un investissement dans les compétences des ressources humaines était profitable pour les entreprises. Après 1960, des notions telles que la motivation, l'organisation de l'entreprise, et la dynamisation émergent pour qu'enfin la Fonction devienne centrale et que les relations humaines deviennent une des préoccupations des entreprises. C'est à cette période que la fonction RH atteint l'âge adulte et que les ingénieurs deviennent les nouveaux intendants de la Fonction, influencés par le courant pragmatique des néo-classiques à travers la notion d'efficacité organisationnelle, l'approche par objectifs et le profit économique. A partir de 1975, la Fonction RH commence à faire des pas de géants ; marquée par la tertiarisation de l'économie, la déréglementation, la désinflation, un discours portant sur l'investissement dans le capital humain, et ce à partir des années 1980. Des principes du fordisme sont appliqués notamment la production de masse via la standardisation des produits et le travail à la chaîne. Une concurrence accrue, un chômage massif, des plans sociaux à répétition, l'arrivée des nouvelles technologies, la recomposition des tâches et l'organisation flexible sont les principaux aspects des années de crise. Avec l'apparition de nouvelles théories de management telles que la théorie des besoins de l'homme, la théorie de l'agence, et la théorie des coûts de transaction, la Fonction RH fût marquée par la prolifération de lois dans le droit du travail, mais également par l'avènement des nouvelles technologies qui ont provoqué la transformation des métiers et du travail dans les entreprises ; et notamment l'apparition des services informatique et bureautique qui modifient également les modes de gestion RH. Et c'est ainsi que des directeurs RH et des affaires sociales prennent en charge la fonction, et que le recours à des consultants externes devient possible. La Fonction acquière le rôle de la gestion des ressources

humaines, appuyée par les changements des politiques sociales réalisés durant les années 80, ses missions imprégnées par la notion de stratégie RH deviennent les suivantes : l'administration sociale du contrat de travail, la gestion des personnes et le développement social. Aussi, de nouvelles pratiques apparaissent, telles que l'appréciation annuelle, la planification de la formation et l'élaboration du bilan social. Une des tendances qui émerge à ce moment là est le partage de la fonction entre les responsables RH et la Direction générale, en ce qui concerne l'élaboration de la politique sociale, de l'encadrement et de la formation des ressources humaines de l'entreprise.

Le passage au 3<sup>ème</sup> millénaire est marqué par de nouveaux phénomènes psychosociaux tels que le stress, la précarisation, la discrimination, et l'individualisme. Il est aussi marqué par un contexte économique particulier empreint par la désindustrialisation, la mondialisation, la délocalisation des activités, un chômage croissant, une conjoncture ralentie, des crises politiques et économiques dans de nombreuses régions du monde, l'essor des entreprises en réseau, et de nouveaux gisements d'emploi représentés par les PME et les services. De nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) voient le jour, la recherche de preuve de la qualité du produit et/ou des services via les certifications devient une nouvelle tendance, la recomposition des tâches et la production en masse et de façon différenciée sont aussi des aspects de nouvelle ère.

Les lois de la modernisation sociale apparaissent, et l'entreprise prend conscience de sa responsabilité face à l'emploi, de nouvelles problématiques sont posées et qui sont relatives à l'âge de la retraite, au prolongement de la durée du travail, les maladies professionnelles, et la question de la productivité. La fonction RH est ainsi confrontée à des changements politiques et sociaux qui impliquent des activités et pratiques en rapport avec la gestion des compétences et des réorganisations, la communication interne, l'audit social et la gestion de projets en lien avec le développement durable et les aspects sociétaux. Le rôle central auprès de la direction générale de la Fonction RH est de plus en plus affirmé. Les pratiques et les outils du management RH évoluent et des logiciels spécialisés en RH ou intégrés sont conçus, l'intranet devient indispensable. Aujourd'hui, la Fonction dispose de professionnels en développement RH, de Managers RH, de consultants spécialisés internes et externes, et ses métiers sont aussi diversifiés que ses activités.

La gestion des RH se dirige vers le management stratégique des RH étant donné que le DRH fait de plus en plus partie des comités de direction et participe à l'élaboration de la stratégie globale de l'entreprise. L'entreprise doit être en phase avec les préoccupations de ses salariés et ses candidats.

Les principaux enjeux de la fonction RH d'aujourd'hui sont la créativité en termes de résolution des conflits sociaux, l'organisation et la mise en place de programmes de formation efficaces, l'instauration d'une culture d'entreprise basée sur des valeurs socio-économiques et sociétales, l'anticipation des problématiques RH reliées aux orientations stratégiques de l'entreprise.

Parmi ses spécificités actuelles, l'externalisation et la décentralisation ; le partage des tâches avec le management opérationnel et le recours à la prestation de service des activités à faible valeur ajoutée.

Nous pouvons ainsi avancer que la Fonction RH participe activement à la mise en œuvre de la stratégie d'une entreprise, en mobilisant et en déployant les ressources et les organisations en liaison avec les orientations données par la direction générale.

## **2.2 Capital Humain et Concepts clés**

Le terme de « Capital Humain » est un terme économiste et trouve son origine dans les travaux des économistes Théodor Schultz (1959) et Gary Becker (1964), et qui désignaient par ce terme l'ensemble des aptitudes, physiques comme intellectuelles c'est-à-dire les connaissances, compétences et capacités, des individus et qui sont favorables à la production économique, les considérant ainsi en tant que capital incorporé dans l'homme.

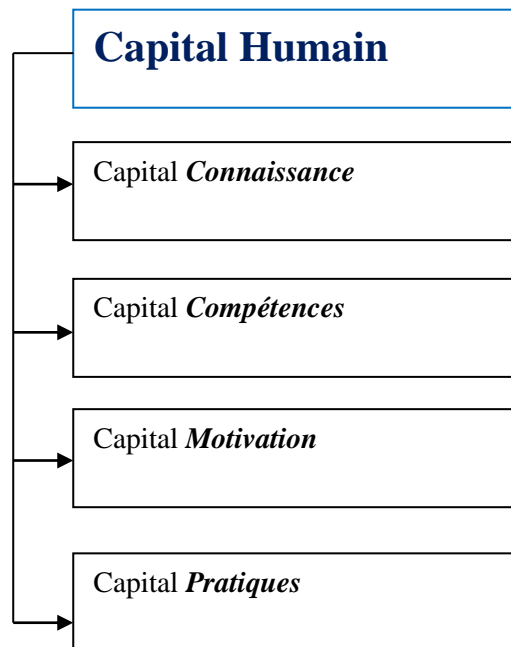
Les travaux pionniers de Schultz marquent le passage d'une vision quantitative du travail à une vision qualitative de celui-ci ; les savoirs et l'expérience des salariés est tout aussi considérée que les heures de travail et la masse salariale. Il l'introduit comme un facteur de production. Et de fait que toute dépense susceptible d'améliorer le niveau de formation d'un individu augmente sa productivité, et par là même ses revenus futurs, il s'agit donc d'un capital humain.

Les problématiques de mesure du travail dans la comptabilité des années 50 ont été soulevées par plusieurs économistes de l'époque et expliquées par Schultz comme étant dues à l'amélioration de la qualité du travail par les compétences et les savoirs développés par les individus. Ce sont donc ces capacités-ci qui produisent une croissance et une rentabilité aux entreprises.

Selon Becker, qui a développé une théorie du capital humain mais avec une tout autre approche et qui est purement microéconomique, considère que les inégalités de salaires reflètent les productivités différentes des salariés et ces dernières sont dues à une détention inégale du capital humain par les individus. Le choix de ces derniers est de prolonger leur parcours de formation en fonction du rendement de l'investissement en capital humain qu'il représente. Ce rendement est la différence entre l'ensemble des gains actualisés futurs de la formation et les coûts directs de la formation. Becker relève deux constats principaux ; le premier est que le rendement « marginal » de l'investissement en capital humain est décroissant. C'est à dire que le gain de salaire permis par la poursuite des études est de moins en moins élevé, et le second constat est que le coût marginal d'acquisition du capital humain est croissant (coûts directs de la formation et coût d'opportunité).

Pour C. Hoarau et R. Teller (2001), il « englobe la combinaison des connaissances, des talents, de l'esprit d'innovation et des capacités de chacun à accomplir sa tâche. La notion de capital humain comprend également les valeurs de la société, sa culture et sa philosophie ».

Pour V. Simonnet (2002) c'est « l'ensemble des compétences, qualifications et autres capacités possédées par un individu à des fins productives. Il peut être inné ou s'acquérir durant le cursus scolaire, universitaire ou au cours d'expériences professionnelles, par la transmission de savoirs et qualifications ».



**Figure 1. Composantes du capital humain**

Aujourd'hui, le capital humain repose sur l'ensemble des compétences, des connaissances et des expériences des salariés. La notion de capital humain en est un moyen-terme au minimum, et ceci voudrait dire que pour travailler sur cet actif stratégique, il faudrait deux à trois ans de travail voire un travail sur le long terme. L'objectif étant de le positionner en tant que créateur de valeur auprès de l'entreprise et auprès des collaborateurs. A partir de cela, nous pouvons annoncer les principaux préceptes sur lesquels se base un « management du capital humain » :

- Créer de la valeur pour tous les partenaires, pour l'entreprise et pour les salariés ;
- Faire évoluer les concepts d'aujourd'hui vers les concepts de demain ;
- Mise en place d'un processus intégrant de manière durable le capital humain comme un actif stratégique ;
- La construction d'un schéma directeur de Management du capital humain ;
- Transformer le volet Formation en une « usine à compétences » ;
- Faire de la politique sociale un atout pour optimiser le management et garder un équilibre économique et social au sein de l'entreprise
- Développer un outil de pilotage de la stratégie du capital humain.

Un individu accumule un capital humain tout au long de son parcours scolaire ou bien académique, au cours des formations suivies, et à l'occasion des expériences vécues, ce sont donc les connaissances et les compétences qu'ils maîtrisent qui constituent un capital.

Ainsi, le capital humain joue un rôle primordial puisqu'il met à la disposition des firmes ses connaissances, et ses compétences en développant les procédures de gestion, et en améliorant les processus, etc.

L'approche « capital humain » repose sur quelques principes élémentaires, et notamment :

- Analyse économique : le capital humain sont l'ensemble des compétences et expériences des individus ayant de la valeur pour l'entreprise ainsi devient t-il plus simple de parler de développement des compétences et d'investir en formation qui va avoir un retour sur la productivité des collaborateurs.
- La notion d'innovation : la lecture économique du capital humain ne suffit pas vu que le caractère humain de l'individu est toujours présent, et que pour le gérer et ainsi gérer les procédures organisationnelles et tous les éléments nécessaires pour une entreprise, il est impératif de prendre en considération l'aspect innovateur des individus.
- Défis organisationnelles et systémiques : l'approche « capital humain » intègre les challenges systémiques et organisationnelles des firmes.

Développer son capital humain est devenu une priorité pour la majorité des entreprises et sans aucun doute vouloir le développer tout en respectant les spécificités de la firme et son environnement, ainsi le capital humain spécifique à la firme est l'une des clés de l'avantage concurrentiel. Ceci est en rapport étroite avec l'économie de l'information et de la connaissance (capital immatériel) ; les connaissances liées à une entreprise n'ont très que peu de valeur pour une autre.

L'approche « capital humain » modifie 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 par les systèmes de management mis en place, il a été démontré que cette visionne permet pas de mettre en exergue la contribution de la fonction RH à la création de valeur.

Par contre, l'approche « capital humain » introduit une mesure davantage stratégique des Ressources Humaines, et ces dernières, insérées dans un ensemble de procédures organisationnelles complexes, doivent activer les ressources organisationnelles dont elles disposent, à savoir les procédures, méthodes, et routines pour se révéler pleinement. Ce qui entraîne un nouveau type d'évaluation des



compétences. Les managers ne sont plus évalués seulement sur la base de leur fiche de poste mais sur celle de leurs compétences clés par rapport à la stratégie de l'entreprise et sa déclinaison en matière de capital humain.

Finalement, cette approche peut permettre de donner des éléments de mesure de l'impact en termes de valeur de chaque individu.

Afin de mieux clarifier ce sur quoi se base l'approche « capital humain », nous mettons ci-après en exergue ses intérêts :

- Diversifier la base de détection des compétences clés pour l'organisation. Son but est d'opérer à tous les niveaux de l'organisation pour identifier et soutenir tous les contributeurs clés à la valeur au sens large.
- Le management par les processus au sein des fonctions RH est de plus en plus fréquent, du fait des exigences croissantes d'efficacité, de productivité et de performance qui pèsent sur ces dernières; et donc appliquer les méthodes d'optimisation et d'analyse de la valeur en faisant appel aux modèles de pilotage, et agir sur les conditions contextuelles de valorisation des ressources humaines par un dialogue incessant et fécond entre les professionnels RH et les managers, peuvent être des solutions afin de maximiser le capital humain spécifique à l'entreprise.
- Promouvoir l'innovation organisationnelle au service des compétences, ou le principe de développement de l'employabilité. Réunir les conditions pour faire émerger les compétences clés n'est pas suffisant, il est nécessaire de mettre en place un fonctionnement spécifique et permanent de réflexion autour des modes d'organisation les plus pertinents pour maximiser les compétences individuelles et collectives. Ainsi, les modèles valorisant l'autonomie, la prise d'initiative et la créativité peuvent s'avérer particulièrement adaptés pour assurer le défi du développement des compétences par l'innovation. Toutefois, la mise en œuvre doit être maîtrisée, et notamment l'alignement des différentes parties prenantes, que ce soit les managers ou bien les professionnels RH et bien évidemment ceci doit être en compatibilité avec le style de management.

Etant donné que le capital humain est un avantage concurrentiel à faire fructifier, il est impératif que les entreprises posent les assises qui appuieront à réaliser cette approche en leur sein. Parmi les champs à défricher à cette fin :

- Système de pilotage stratégique du capital humain : et qui concourra à la valorisation des investissements de ce dernier ;
- La qualité du management du capital humain : cet aspect ci peut également créer de la valeur pour l'entreprise si toutefois les actions inhérentes à la politique sociale de l'entreprise sont intégrées comme des solutions données aux enjeux RH dictés par la stratégie de l'entreprise ;
- Des processus de management du capital humain adaptés à la stratégie d'entreprise : cela va de soi quand il y a une cohérence entre tous les processus RH, de l'entrée du collaborateur à sa sortie en passant par les différentes phases de sa vie dans l'entreprise, mais également quand les systèmes d'évaluation individuelle de la performance sont exploités en tant que levier de la conduite du changement ;
- Une organisation propre aux besoins des collaborateurs : en intégrant des éléments en rapport avec le bien-être et la qualité de l'environnement professionnel, et en mettant en avant l'autonomie, l'initiative, et la créativité ;
- Un cadre apprenant : capitaliser sur les meilleures pratiques d'apprentissage et intégrer le partage des connaissances dans la politique de formation tout en transformant les dispositifs de développement des compétences en place de façon à répondre aux nouvelles exigences ;
- Le travail en réseau : insérer la notion de contribution à la place de la hiérarchie dans le mindset

de l'encadrement, et redistribuer la valeur ajoutée selon le niveau de responsabilité ;

- La revue de la politique sociale : en revoyant les systèmes de contribution/rétribution pour une meilleure équité dans tous les processus RH mais aussi engager l'entreprise dans des projets de responsabilité sociale et sociétale ;
- La coordination avec les différentes fonctions de l'entreprise : et notamment le management opérationnel, la fonction Finances et la Gouvernance. Ceci doit se faire en créant un langage commun et en concevant des intérêts communs.

Le management du capital humain n'a de réels effets sur la performance organisationnelle que dans la mesure où il parvient à constituer un regroupement cohérent de pratiques RH, avec une forte cohérence interne et une complémentarité entre elles, mais aussi une harmonisation avec les principales caractéristiques de l'organisation telle que la stratégie. Ainsi, l'effet global de ce système sera, pour l'organisation, plus important que la somme des effets individuels que chaque pratique aurait engendré, c'est ce qu'on appelle l'effet de synergie.

### **2.3 Les Leviers d'un management du Capital Humain**

Une fonction RH orientée « création de valeur » doit être en mesure de remettre en cause son fonctionnement, ses processus, ses activités ainsi que ses dispositifs.

#### **2.3.1 Le raffermissement de la cohérence du système de management du Capital Humain**

Ce qui a fait émerger ce levier pour l'instauration d'un management du Capital humain, ce sont des problèmes organisationnels rencontrés, parmi eux :

- la refondation d'un processus sans en mesurer l'impact sur les autres ;
- les contraintes juridiques de plus en plus complexes ;
- des processus dont la démarche n'a pas été complétée jusqu'au bout et qui n'a finalement pas un impact positif sur le capital humain ;
- des dispositifs sans aucune valeur ajoutée suite au manque de soutien des équipes de la direction.

Afin de renforcer la cohérence du système de management du capital humain, quelques actions sont nécessaires à entreprendre :

- Mettre en lien les processus d'évaluation de la performance et des compétences avec la politique de rémunération
- Mettre en lien les processus d'intégration et de recrutement vécu le reste du système de management du capital humain
- Mettre en lien l'entretien professionnel et le cheminement de carrière et les passerelles.
- Mettre en lien les orientations Business et les orientations RH

#### **2.3.2 La simplification des concepts RH et le changement de logique**

Certaines avancées sociales ont influencées positivement la Fonction RH, mais elles ne sont plus aussi positives pour les exigences de l'époque à laquelle nous vivons. Ainsi, les contraintes législatives sont devenues aujourd'hui inadaptées aux réalités des entreprises et du vécu des managers et de leurs collaborateurs.

Le temps et l'énergie des acteurs de la fonction doivent être orientés vers des activités à valeur ajoutée pour démontrer la contribution de la fonction RH au niveau de l'entreprise.

A ce stade, deux points essentiels sont à aborder :

- L'évolution des référentiels métiers/compétences : la simplification de « l'approche compétence » s'impose dorénavant comme un pilier dans l'organisation de la valeur ajoutée des acteurs RH auprès des managers dans l'aide à la décision sur l'employabilité et le



développement des collaborateurs. Afin de réaliser ceci, il faudrait :

- ✓ Objectiver les faits relevés pour évaluer le niveau de réalisation des objectifs sur une échelle de valeur partagée ;
- ✓ Déterminer les éléments constitutifs d'une compétence ;
- ✓ Lier étroitement les compétences évaluées avec le système de rémunération ;
- ✓ Ajouter la notion de savoir-agir (une notion dynamique et volontariste) ;
- ✓ Rendre le référentiel métiers/compétence facile à analyser par tous.

Le changement de logique se fera en veillant à la fructification du capital humain de chacun, ce qui fera logiquement évoluer la performance collective de l'entreprise mais également en intégrant la logique de contribution par tous que le capital humain sera en mesure d'ajouter une valeur à l'entreprise. Ce qui peut y aider, c'est de mettre en place une méthode partagée à tous les niveaux de responsabilité qui permettra une appréciation et une évaluation objective de ce qui a été réalisé ou non. La logique de contribution sur la rapidité d'adaptation et sur l'initiative.

- L'intégration de la notion de Finalité :

Afin de libérer la création de valeur et le retour sur investissement, il faut que le collaborateur aille au-delà de ce qui lui a été demandé comme objectif/résultat et que ce dernier soit mu par l'efficacité organisationnelle qui donnera de la consistance à son action.

- L'intégration de la notion d'initiative :

L'environnement et le contexte de travail d'aujourd'hui demandent plus que la simple conformité au périmètre d'activité attribué au collaborateur, il est devenu quasi essentiel que ce dernier trouve des solutions de manière autonome.

### **2.3.3 L'organisation des contributions RH**

Organiser le déploiement des objectifs de l'entreprise n'est pas le seul élément à tenir compte pour garantir la création de valeur par le Capital humain, il est aussi nécessaire de coordonner la méthode de déploiement des contributions.

La démarche à entreprendre peut être la suivante :

- Définition des contributions stratégiques de l'entreprise : et aussi celles transversales qui vont orienter toute décision et qui permettront de maîtriser les avantages concurrentiels. Ce sont les axes de changement décidés et soutenus par l'équipe dirigeante ;
- Définition des contributions clés par volets principaux : ceci concerne les axes de changement cohérents avec ceux du niveau stratégiques ;
- Définition des contributions pour chaque métier : l'aptitude à avoir est celle de la résolution des problèmes au sein du service portant le métier et ceux en relation avec les autres volets.

### **2.3.4 La création d'un cadre structuré pour le management du capital humain**

Tout d'abord, la conception et la mise en place d'un processus stratégique de management du capital humain est une étape cruciale dans la construction d'un cadre pour ce dernier, et il devra être construit de manière à respecter le schéma suivant :

- Elaboration des choix politiques et orientations stratégiques ;
- Description et choix de l'Organisation, du système de management et de la stratégie du capital humain ;
- Détermination de l'impact de la chaîne de valeur du capital humain ;
- Prise en considération du management opérationnel du capital humain ;

Ensuite, le système de pilotage doit être construit de manière à mesurer la valeur ajoutée du capital humain et selon une structure en quatre niveaux :

- Un niveau de synthèse : lien entre stratégie du Capital humain et résultats financiers ;
- Un niveau de structuration : organisation, processus, management et stratégie ;
- Un niveau « processus » : dédié au management opérationnel et aux systèmes et outils associés ;
- Un niveau opérationnel : dédié à la mesure de la performance des équipes et du management.

Puis, étant donné l'importance de l'évaluation des actions contributives, il est indispensable d'intégrer dans le système de pilotage, des indicateurs d'évaluation des effets de l'activité. Et enfin, l'intérêt est de garantir un équilibre économique et social par un management du capital humain discuté, partagé et arbitré par les équipes de la direction, et également durable.

Instaurer les leviers du management du capital humain sans en garantir la cohérence avec les indicateurs définis dans toute l'entreprise serait impertinent. De ce fait, la démarche de pilotage de l'activité doit intégrer le système d'évaluation de la performance collective et individuelle et garantir la création de valeur partagée entre les collaborateurs et l'entreprise. C'est pourquoi, les points de vigilance ci-après s'imposent :

- La qualité du management doit être explicitement définie et de manière détaillée ;
- Le développement individuel doit être en cohérence avec les objectifs de l'entreprise et doit être revu de manière régulière ;
- Les indicateurs de développement des fonctions de l'entreprise doivent être choisis sur la base des objectifs stratégiques avec des plans d'action et des résultats révisés avec l'ensemble de l'équipe de direction ;
- La communication sur les résultats de l'entreprise doit être faite en proximité par le premier niveau d'encadrement et soutenue par l'équipe de direction ;
- Les premiers porteurs de la création de valeur du capital humain sont les équipes de la fonction et le management.

Cette démarche de création d'un cadre devrait aussi être accompagnée et devrait intégrer de nouvelles technologies telles que la Big Data dont l'intérêt est d'aider les DRH à prendre les bonnes décisions dans leurs choix stratégiques, comme le recrutement, l'évolution des profils ou encore le développement des talents. Il permet aux organisations d'exploiter des sources de données structurées et non structurées et de les fusionner aux données d'entreprise pour offrir une plus grande visibilité en combinant l'intégration et l'analyse des données, et ceci sans avoir à redémarrer le système ou solliciter le service informatique.

Et ceci ne contredit pas la conception de création de valeur qui va également dans ce sens dans l'utilisation des chiffres afin de valoriser la fonction RH.

### **3. La création de valeur par la Fonction Capital Humain**

"La performance RH mérite une attention particulière étant donné que les hommes qui composent l'organisation agissent à titre de levier de la performance organisationnelle et que le succès de l'organisation repose sur les possibilités d'orienter les choix et les comportements des individus vers les objectifs organisationnels (Morin et coll. 1994)".

C'est à partir de la fin des années 1990 que la Fonction RH a commencé à être considéré peu à peu comme créatrice de valeur, les activités de support longtemps considérées comme n'étant pas censées générer directement de la valeur. Et plus que jamais en ces temps où les professionnels RH doivent apprendre à jongler entre leurs différents rôles, entre la capacité à répondre aux attentes toujours plus diversifiées et paradoxales de leur écosystème, et la nécessité d'anticiper les impacts des multiples transformations digitales, écologiques et sociétales sur les métiers et les compétences de demain.

#### **3.1 La Place du Capital Humain dans la création de valeur pour l'entreprise**

Tous les facteurs de production dont dispose l'entreprise pour se différencier sur ses marchés ont été exploités et optimisés jusqu'à leurs limites. L'apparition et le foisonnement des technologies de l'information ont favorisé l'évolution des techniques et procédés et amélioré les capacités opérationnelles. La lourdeur des tâches administratives liée au traitement des documents en papier et aux processus redondants a progressivement disparu, laissant place à une nouvelle efficacité grâce à la technologie ; ainsi la fonction RH revêt un nouveau caractère. Outre les commodités d'accès et de partage de l'information, les possibilités d'informatisation des outils RH facilitent aujourd'hui le déploiement de pratiques et permettent d'en maîtriser l'application, mais aussi de suivre la performance des actions RH engagées. Toutes ses évolutions et réalisations, de même que les actifs intangibles appartenant à une entreprise, que ce soit par le passé ou au présent, sont du fait de son capital humain. En plus d'une économie de plus en plus basée sur le savoir, les entreprises n'ont plus de choix que de capitaliser sur le facteur humain. La prochaine décennie sera entièrement dédiée à la manière d'intégrer ce facteur dans la stratégie de l'entreprise afin que celle-ci assure son développement et sa pérennité.

Assurer de manière incorrecte les activités administratives de la valeur ; les activités de paie et d'administration du personnel doivent répondre à un impératif de qualité et de fiabilité. Une fois cette caractéristique remplie, ce n'est pas en surinvestissant dans ces activités que de la valeur sera créée par la fonction, et cette dernière ne créera pas non plus de valeur sur ses autres activités régaliennes, mises en œuvre parce que répondant à des obligations comme le volet des relations sociales. Il ne s'agit pas de surinvestir, mais de développer des logiques d'efficience. La fonction RH peut créer de la valeur si elle sait repositionner ses activités et ses projets par rapport à une finalité business, non seulement en répondant pertinemment aux besoins des clients internes, mais en apportant une contribution à ce qui se joue avec le client final. La fonction RH s'est clairement professionnalisée, l'expertise dans les questions administratives, sociales, et opérationnelles fait l'objet de nombreuses formations et elle est dorénavant soutenue par des SIRH de plus en plus sophistiqués et performants qui permettent d'améliorer la gestion de l'information, des opérations et des processus tout en responsabilisant les collaborateurs et leurs managers chacun dans leur rôle. La notion de partenariat stratégique lancé par Ulrich (1996, 2005) traite du sens donné à la notion de capital (ou de potentiel) humain. Ainsi, le partenariat stratégique n'est pas défini par les processus RH, mais par la capacité à créer de la valeur et de l'innovation à travers la dynamisation du capital humain. Ce passage vers un management du capital humain ne se fera pas sans tous les acteurs de la profession et de la discipline. Justement, l'approche de Dave Ulrich "The HR value proposition" et qui est devenue une mouvance dans les pays anglo-saxons propose de prouver, en partant du fait que les DRH sont à la tête d'un centre de coût, que la fonction peut devenir un centre de profit, en démontrant qu'une bonne gestion des ressources humaines est créatrice de valeur dans le sens où elle permet le développement des activités et des emplois à travers un avantage concurrentiel durable qui n'est d'autre que les collaborateurs de l'entreprise, qui eux-mêmes sont considérés comme étant un capital et un potentiel humain à faire fructifier.

Selon l'auteur de « Ressources Humaines, Stratégie et Création de Valeur », le capital humain faisant partie intégrante du capital immatériel de l'entreprise se décline à son tour en trois types :

- Le capital social qui englobe la structure de l'entreprise, l'aspect relationnel dans les échanges et les flux du travail, et l'aspect cognitif ;
- Le capital émotionnel : La valeur « courage » et l'arbitrage ;
- Le capital intellectuel : qui englobe les connaissances, les compétences et l'expérience des équipes.

Développer ces trois types de capital humain qui sont en étroite relation avec les autres types de capital immatériel permettra à la fonction de se métamorphoser, et par là-même propulsera l'entreprise à un autre niveau de performance.

### **3.2 Les axes de création de valeur de la fonction Capital Humain**

Il est reconnu que les ressources matérielles, financières et informationnelles sont des leviers de succès. Pour la fonction ressources humaines, dont la discipline est plus intangible, il faut en faire la démonstration. Dans l'optique d'optimiser la fonction, l'étape critique est de préparer le terrain et de faire la preuve au comité de direction. Lorsque la fonction aura externalisé et sous-traité tous les volets de la fonction qu'il est possible de déléguer, il n'en restera que l'essentiel et qui est l'ensemble des activités RH génératrices de valeur pour l'entreprise et pour chaque salarié. Néanmoins, avant de discuter d'une éventuelle génération de valeur, il est impératif de citer que pour opérer une réelle transformation de la fonction dans cette optique, l'attitude et les modes de pensée des professionnels de cette dernière doivent être modifiés et s'orienter vers une approche de service et de réponse aux besoins des partenaires externes et internes (stakeholders). Ceci démontre un point ; la création de valeur est déterminée par le destinataire (le consommateur final) et non son producteur.

Etre performant et compétitif demande de fixer des objectifs en ce sens, également pour la fonction Ressources Humaines. De manière générale, la stratégie vise à optimiser le temps passé sur les tâches administratives et redondantes pour permettre de concentrer les efforts sur des activités à forte valeur ajoutée. Ces objectifs sont rendus possibles grâce aux choix de décentralisation et d'externalisation fréquents ces dernières années pour certains domaines comme la paie, le recrutement ou encore la formation et d'autre part aux systèmes d'informations qui par l'automatisation et la rapidité qu'ils procurent, gèrent de plus en plus la partie gestion administrative des RH.

Ainsi, la fonction RH peut s'affranchir des tâches chronophages non créatrices de valeur et dédier du temps à ses choix stratégiques. Cette phase est la première étape vers la valorisation de la fonction. Et à la différence d'une intention centrée sur les « ressources » qui vise à acquérir ou à modifier quelque chose et d'une intention centrée sur les « actions » qui pousse à agir, une intention centrée sur la « création de valeur » orientera les efforts dans le but d'améliorer, de générer des gains pour l'organisation. La création de valeur s'intéresse donc au développement et aux résultats qu'elle engendrera plutôt qu'aux moyens.

Ainsi, la Fonction Capital Humain se situe au milieu des exigences, celles du client qui recherche les solutions les plus innovantes, de l'investisseur qui attend un juste niveau de profit, du salarié qui veut réaliser son projet professionnel et, à terme, préserver son employabilité dans un climat de travail satisfaisant. C'est, au côté de la direction générale que la Fonction Capital Humain est chargée de satisfaire et concilier l'ensemble de ces intérêts à court terme mais aussi dans la continuité et la durabilité.

Selon l'auteur du livre « The HR Value proposition », quatorze critères sont indispensables pour une réelle transformation de la Fonction :

- Connaître et analyser le marché et adopter des pratiques en accord avec les exigences de ce dernier ;
- Créer de la valeur pour les investisseurs en introduisant de la valeur immatérielle dans ses actifs ;
- Se connecter avec la clientèle cible pour augmenter les parts de marché ;
- Aider les managers opérationnels à mettre en œuvre la stratégie de l'entreprise en construisant une intelligence collective au sein de cette dernière ;
- S'assurer que les collaborateurs disposent des compétences nécessaires pour réaliser leurs missions ;

- Faire gagner en efficacité grâce aux processus mis en place ;
- Gérer les processus de management de la performance et ses pratiques pour garantir ainsi une création de valeur ;
- Gérer les processus de communication en interne pour une meilleure création de valeur ;
- Gérer les pratiques et processus relatifs à l'organisation du travail ;
- Avoir une planification stratégique claire quant à l'alignement de la fonction avec les objectifs stratégiques de l'entreprise ;
- Aligner l'organisation RH à la stratégie opérationnelle de l'entreprise ;
- Déterminer les rôles et missions des équipes de façon claire et transparente ;
- Former les équipes RH à démontrer la création de valeur de la Fonction ;
- Former les équipes et professionnels RH à travers la formation continue et le développement des expériences.

La création de valeur ajoutée par le capital humain peut se faire à différents niveaux et dans plusieurs domaines, en partant d'une approche « valeur compétences » qui se décline en deux niveaux :

- Niveau individuel : à travers la montée en compétence des individus d'une organisation ;
- Niveau organisationnel : en construisant une intelligence collective capable de traiter des problématiques complexes.

Avant de traiter de la création de valeur par la fonction Capital Humain, certains préalables sont indispensables à cette finalité et notamment la manière avec laquelle se fera la création. Selon Ulrich D., mettre en place les pratiques RH qui permettront de créer de la valeur nécessiterait trois étapes, notamment : la théorie, le choix des pratiques, la mise en place. Partant de ce processus, David Ulrich prône une conception centrée sur les flux et propose dans son ouvrage « The HR Value Proposition » quatre groupements de pratiques RH qui créent de la valeur :

- Flux des compétences : la question de la rétention et de la fidélisation des talents est majeure dans la compétitivité de l'entreprise et dans la réalisation de ses objectifs. Mettre la bonne personne, au bon endroit, au bon moment est toujours un adage d'actualité.
- Flux du management de la Performance : la mise en place des critères standardisés de performance et construire un système de rétribution pour les collaborateurs sont des pratiques concernant directement la performance des équipes.
- Flux d'Information : l'information est une richesse au sein et en dehors de l'entreprise, elle permet l'innovation, la créativité, l'amélioration de la qualité globale, et permet surtout d'orienter le travail sur les objectifs des équipes et donne un sens au travail des managers.
- Flux du travail : la structure de l'entreprise et les processus relatifs à l'organisation du travail en son sein sont ce qui détermine in fine la qualité de l'expérience client.

Selon FOURMY M., trois axes de solutions sont proposés par l'auteur afin de développer le capital humain d'une entreprise :

- L'axe stratégique : à travers la résolution des problèmes actuels de management et la transformation des paradigmes actuels du management ressources humaines en une approche « Capital Humain ». Ceci, en créant une coordination entre la stratégie d'entreprise, le capital humain, et la création de valeur. Ceci dit, il en résultera la mise en place de nouveaux concepts et système de management en cadrant et en structurant le processus stratégique de management du capital humain. Mais également en s'attendant aux difficultés de mesure de ce dernier
- L'axe organisationnel : l'intérêt est de faire évoluer les contributions de la fonction en établissant un schéma directeur avec un plan d'accompagnement des équipes en faisant appel au marketing social et en effectuant une refonte des systèmes d'évaluation de la performance tout

en renforçant la cohérence des processus et en mettant en avant le volet formation en tant que centre de profit.

- L'axe social : cet axe particulier revêt l'aspect éthique et consciencieux de la fonction, via une revue de la politique social et un renforcement des liens entre le capital social, les relations sociales, et le dialogue social, mais aussi via une politique de communication travaillée. Un benchmarking des pratiques sociales est aussi une niche pour créer de la valeur à condition de prendre en considération la contingence et la cohérence avec les décisions de l'entreprise. Introduire une politique d'éthique à ses pratiques et mesurer ses impacts sur son environnement externe peut également donner du sens à la valeur.

#### 4. Conclusion

Nous avons pu constater à travers le bref historique étayé ci-dessus que la fonction RH est passée par plusieurs phases avant de murir et d'atteindre le stade de partenaire stratégique à partir de 2014, et après la régression des systèmes de Management RH pratiqués avant les années 2000. Ceci dit, après la crise vécue en 2008, les entreprises prennent conscience que leurs ressources humaines ne sont plus ce qu'elles étaient auparavant, et que les salariés se prennent dorénavant en charge et qu'ils détiennent des compétences dont l'entreprise a besoin. Ainsi, les dirigeants des entreprises commencent petit à petit à considérer leurs ressources humaines comme un capital à faire évoluer et dans lequel il faudrait dorénavant investir s'ils veulent que leurs entreprises restent pérennes. Enfin, au cours de ces dernières années, le rôle du DRH a évolué, il s'étend à être un acteur de la stratégie globale de l'entreprise, les attentes à son égard ont augmenté, les résultats attendus des services RH sont une réelle implication pour l'atteinte des objectifs, ce qui génère de nouveaux métiers ainsi que des solutions fonctionnelles et innovantes que les professionnels devront embrasser pendant la prochaine décennie. L'aspect stratégique de la fonction n'est plus à démontrer et la nécessité pour cette dernière de contribuer à créer de la valeur ajoutée pour l'entreprise n'est plus discuter. Dès lors, la question qui se pose dorénavant est : Comment peut-on prouver l'impact ou bien mesurer la valeur créée par la fonction RH ?

#### Bibliographie

- [1] AFIOUNI, A. (2003) *Création de valeur : GRH et Finance antinomie ou complémentarité ? L'exemple du secteur bancaire libanais*. Thèse de doctorat : Sciences de gestion. Paris : Université de Paris 1 Panthéon – Sorbonne.
- [2] AUTISSIER, D. & SIMONIN, B. (2009). *Mesurer la performance des ressources humaines*. Paris : Eyrolles.
- [3] BARRAUD, J. GUILLEMIN, M. & KITTEL, F. (2008). *La fonction ressources humaines*. Paris : Dunod.
- [4] BECKER, B. HUSELID, M. & ULRICH, D. (2001). *The HR Scorecard : Linking People, Strategy, and Performance*. Brighton : Harvard Business School press.
- [5] COMOLTI, C. et BARES, F. (2006) Le DRH, un homme de pouvoir ?, *Revue française de gestion*, N°165, pp. 45-69.
- [6] DUPUIS, J-C. (2014). *Economie et comptabilité de l'immatériel*. Bruxelles : De Boeck.
- [7] ELOMARI, K. (2017) D'une vision économique du management du capital humain à une gestion stratégique des ressources humaines tournée vers l'innovation, *International Journal of Economics & Strategic Management of Business Process (ESMB)*, Vol 10, pp. 129-139.
- [8] FOURMY, M (2011). *Ressources Humaines. Stratégie et création de valeur - Vers une économie du capital humain*. Paris : Maxima.
- [9] FUSTEC, A. & MAROIS, B. (2006). *Valoriser le capital immatériel de l'entreprise*. Paris : Eyrolles.



- [10] GAZIER, B. (2004). *Les stratégies des ressources humaines*. Paris : La Découverte.
- [11] IMBERT, J. (2007). *Les tableaux de bord RH : Construire, mettre en œuvre et évaluer le système de pilotage*. Paris : Eyrolles.
- [12] MOULETTE, P. & ROQUES, O. (2014). *Gestion des ressources humaines*. Paris : Dunod.
- [13] PERETTI, J-M. (2016). *Gestion des ressources humaines*. Paris : Vuibert.
- [14] PERETTI, J-M. (2013). *Ressources humaines*. Paris : Vuibert.
- [15] SCHMIDT, G. GUERY, L. MERCIER, E. MOTTAY, D. (2004) La Fonction RH, Levier de création de valeur ? Du volontarisme des discours au scepticisme des acteurs. In : LEGAULT, Ginette. LEVESQUE, Ginette. et SIMARD, Gilles. *15<sup>ème</sup> congrès de l'AGRH*. Montréal,02/09/2004.
- [16] SCOUARNEC, A. & POLIPOT ROCABOY, G. (2016). *Quels métiers RH demain ? Transformation de la fonction et compétences nouvelles*. Paris : Dunod.
- [17] ULRICH, D. & BROCKBANK, W. (2005). *HR Value Proposition*. Brighton : Harvard Business School press.
- [18] VERRIER, G. & BOURGEOIS, N. (2020). *Les RH en 2030*. Paris : Dunod.