

« Il faut passer de la gestion des talents au développement du capital humain »

(Introduction des travaux de l' « *Université de printemps* » d'ADevComp du 23 avril 2025 par son vice-président, Hubert Grandjean, Pdt de l'AFDEC) (*)

Le capital humain doit être compris comme un stock, une ressource vitale à interroger, à entretenir et à développer. Cette notion ne s'applique pas uniquement aux entreprises marchandes. Elle est également pertinente dans les entreprises relevant de l'économie sociale et solidaire, où le capital sert à développer un modèle, un projet, et peut être redistribué. Il est fondamental de conserver ce terme et de ne pas le réduire ou le diluer dans des concepts moins précis. Le capital humain doit rester une notion forte, structurante, et ne pas être reléguée à une hypothèse secondaire ou théorique. Ainsi, il faut passer de la “gestion des talents” au développement du capital humain.

Investir dans le capital humain revient à valoriser l'individu et à en faire un levier de valeur ajoutée. Les compétences sont le moteur de l'économie mondiale. L'OCDE estime que jusqu'à 60 % de la croissance du PIB par habitant entre 1995 et 2020 provient de l'éducation et de la santé. La Banque mondiale estime qu'un point de gain sur l'index Human Capital peut générer 2,5 points de croissance à moyen terme.

« Le capital humain repose sur plusieurs dimensions »

Il y a diverses composantes à la notion de capital humain, et celui-ci repose sur plusieurs dimensions :

- **le savoir et les compétences** : l'expérience, le savoir-faire, la reconnaissance de ce que l'individu sait faire, au-delà du diplôme ;
- **la santé et le bien-être physique** : les personnes en bonne santé sont plus compétentes. Il existe une corrélation entre bien-être et performance ;
- **le capital relationnel** : les réseaux sociaux, les relations externes, la réputation ;
- **le potentiel sociocognitif** : les capacités à développer des activités complexes, à apprendre, à s'adapter.

Cet ensemble constitue le capital de l'individu, son capital humain, qu'il lui revient de développer, d'adapter et de faire évoluer tout au long de sa vie.

« Nous ne devons pas nous contenter de la RSE »

La RSE, conçu à la fin des années 1980 sous l'appellation d'« *entreprise citoyenne* », reste utile mais insuffisant. Il ne traite pas la question du capital humain de manière systémique. Ses indicateurs sont partiels : comptabilisation d'heures, accords d'entreprise, parité, inclusion.

La RSE ne permet pas une gestion stratégique et systémique des compétences, en lien direct avec la stratégie de l'entreprise. Il faut donc aller plus loin et adopter une vision plus intégrée du capital humain.

Par ailleurs, nous sommes confrontés à un problème en France, celui de la dépendance à la subvention. La formation professionnelle en France est excessivement subventionnée (plus de 40 %), ce qui la rend vulnérable aux aléas économiques avec pour conséquences :

- -6 % en apprentissage ;
- des annulations massives de formations (notamment par **l'Opco EP**, faute de fonds) ;
- une baisse de 27 % du CPF avec l'instauration du ticket modérateur.

Tant que la formation sera perçue en France comme une charge, elle restera, à l'instar de la publicité, vulnérable aux coupes budgétaires — avec des conséquences lourdes. Cette perception alimente une vision à court terme, marquée par l'absence de culture du retour sur investissement (ROI). On envoie les salariés en formation sans véritable stratégie, en espérant qu'ils deviendront compétents, sans en mesurer l'impact. Résultat : une obsolescence croissante des compétences.

Un exemple révélateur : combien d'entreprises peuvent aujourd'hui dire combien d'heures elles ont consacré à former leurs salariés à l'intelligence artificielle, ou même simplement combien de temps elles leur ont donné pour échanger, expérimenter, en parler ?

C'est précisément pour cela qu'il est indispensable de conserver la notion de capital humain. Elle permet de garder le focus sur l'énergie, le potentiel et la valeur de l'individu, sans pour autant le dissocier du cadre plus large de la RSE. Cette approche soulève nécessairement la question du financement.

« Le capital immatériel »

« Investir dans les compétences demeure une question stratégique essentielle, mais il ne s'agit pas d'un investissement classique, assimilable à l'acquisition d'un bien immobilisé comme une machine. Il s'agit d'un investissement dans le capital immatériel, un concept qui suscite aujourd'hui une réflexion approfondie, tant à l'échelle mondiale qu'europpéenne : comment valoriser ce capital immatériel au sein des organisations et comment le rendre visible ?

Le capital immatériel englobe plusieurs dimensions :

- **le capital humain**, bien sûr, soit la capacité d'une organisation à disposer des compétences nécessaires. Il convient ici d'insister davantage sur la compétence collective de l'organisation que sur la compétence individuelle ;
- **le capital organisationnel**, c'est-à-dire la maîtrise des processus, l'optimisation des pratiques, la qualité des systèmes internes ;
- **le capital relationnel**, lié à la réputation, à l'image de marque auprès des clients et sur le marché ;
- **le capital structurant**, qui comprend les brevets, l'innovation, les données et autres ressources stratégiques détenues par l'entreprise.

À ce jour, il n'existe pas de méthode unique et standardisée pour mesurer ce capital immatériel. Cependant, des approches émergent, et certaines pourront nourrir nos réflexions collectives sur la manière d'en assurer une évaluation pertinente.

« La fonction RH ne doit plus se limiter à la gestion des talents »

Le capital humain demeure l'élément central pour l'entreprise. Pour progresser, il est nécessaire de changer de paradigme : la fonction RH ne doit plus se limiter à la gestion des talents, mais devenir une fonction de développement du capital humain. Il ne s'agit pas simplement de gérer, mais de développer. C'est pourquoi il faut désormais **former des développeurs de capital humain**.

Les entreprises doivent considérer la compétence comme un capital, un actif stratégique au service de leur productivité et de leur compétitivité.

Développer le capital humain implique plusieurs transformations fondamentales :

- **reconnaître que l'individu est le propriétaire de ses compétences**, et qu'à ce titre, il contribue activement à l'économie de l'organisation. C'est le véritable changement de paradigme : passer d'une vision tayloriste de l'individu comme simple rouage de la production, à celle d'un acteur moteur, porteur de valeur ;
- **mettre en place un modèle de reconnaissance des compétences**, en particulier par le biais des reconnaissances ouvertes. Il s'agit de valoriser les compétences tout au long de la vie, de reconnaître les apports de l'individu, de l'encourager à progresser, et de faire en sorte que cette valeur acquise lui appartienne. Cette reconnaissance doit être pleinement transférable, au service de sa mobilité et de son projet personnel.

Manager le capital humain suppose aussi de comprendre comment chaque individu souhaite gérer son propre capital humain à l'intérieur du collectif. Enfin, il est essentiel de rendre visible sa contribution à l'organisation.

« Il ne faut plus raisonner exclusivement en termes de financement de l'individu »

Il convient d'abord de ne plus raisonner exclusivement en matière de financement de l'individu. En France, nous disposons d'un levier majeur : le CPF (Compte personnel de formation). Il est temps que cet outil devienne pleinement un instrument de négociation partenariale entre l'organisation et l'individu, un pont entre leurs projets respectifs. Cela suppose d'entrer résolument dans une logique de co-investissement.

Dès lors, le financement ne doit plus porter sur la seule formation d'un individu, mais sur le collectif compétence de l'entreprise. Ce qu'il faut financer, c'est le projet de l'organisation dans sa dimension humaine et stratégique.

Les investissements immatériels des entreprises devraient bénéficier d'une forme de protection. Plusieurs pistes s'ouvrent à cet effet :

- Les branches professionnelles doivent s'approprier pleinement la valorisation des compétences, et être reconnues comme des terrains d'investissement potentiellement rentables ;
- Cela suppose une cartographie du capital humain de la branche, en tenant compte de sa démographie, de ses ambitions, de sa trajectoire de modernisation.

Il est également nécessaire de réactiver l'approche interbranches. La sectorisation actuelle, notamment dans les OPCO, a fragilisé cette logique.

Or, pour encourager la mobilité des compétences sur les territoires et au service des parcours individuels, une coordination interbranche est indispensable.

Enfin, il est souhaitable de mettre en place une politique incitative de récompense des efforts réalisés en matière de développement des compétences. Par exemple, une organisation qui gère rigoureusement les compétences et investit dans ce domaine pourrait bénéficier d'un prêt bonifié.

« Le capital humain est un levier à la fois social et sociétal »

Le capital ne relève pas uniquement de la sphère financière. Il constitue un stock qu'il convient de préserver, d'entretenir et de valoriser de manière partenariale, avec l'implication de l'ensemble des acteurs concernés. Le capital, et en particulier le capital humain, est un levier à la fois social et sociétal : il soutient l'employabilité individuelle, renforce la compétitivité des entreprises et favorise la cohésion des territoires.

La RSE reste un cadre essentiel, qu'il faut continuer à promouvoir et à développer. Cependant, elle ne suffit plus à elle seule. Son application reste parfois complexe, notamment pour les petites et moyennes entreprises. Celles-ci doivent pouvoir accéder plus rapidement et plus clairement à une compréhension opérationnelle de la gestion du capital humain.

Les données internationales sont sans appel : les pays qui investissent dans les compétences sont ceux qui progressent. Or, la France accuse aujourd'hui un retard préoccupant. Dans ce contexte, la dépendance excessive aux subventions constitue un obstacle majeur à la mise en œuvre d'une véritable politique d'investissement dans les compétences.

(*) D'après la transcription et la mise en forme des propos d'Hubert GRANDJEAN réalisées par la rédaction de NEWS TANK, le 24.04.2025)