

La mesure du capital humain : nouvelles perspectives ouvertes par la chaire « capital humain » de l'université de Bordeaux

Par Stéphane TREBUCQ

Professeur des Universités

Titulaire de la chaire « Capital humain et performance globale »

IAE de Bordeaux et Université de Bordeaux

Laboratoire IRGO

Résumé :

Le concept de capital humain mérite d'être clarifié avant de pouvoir en envisager une mesure opérationnelle. Le présent article présente une synthèse de la littérature récente en sciences de gestion, et expose les outils développés au sein de la chaire « capital humain » de l'université de Bordeaux. L'importance de la personnalité des individus est mise en évidence, de même que les actions managériales permettant de favoriser la créativité. Un modèle stratégique de performance de type tableau de bord équilibré, centré sur la notion de capital humain, est ensuite développé. Sa déclinaison opérationnelle est alors discutée.

Mots clés : Définition du capital humain, carte du capital humain, questionnaire, création de valeur, créativité

Abstract:

The concept of human capital deserves to be clarified before being operationalized and measured. The present article realizes a synthesis of the recent academic literature in management science, and explains the tools developed within the chair of "human capital" from the University of Bordeaux. The importance of taking into account the personality of the employees and the managerial actions supporting creativity are put forward. A strategic model of performance, inspired by the balanced scorecard, and centered on the concept of human capital, is then developed and its implementation is discussed

Keywords: Human capital definition, human capital scorecard, employee survey, value creation, creativity

INTRODUCTION

La question comptable de l'inscription du capital humain au bilan des entreprises demeure sans conteste une sorte de « serpent de mer » dans le domaine de la gestion (Lev & Schwartz, 1971). Parmi les principaux arguments récemment utilisés en faveur d'une telle éventualité, on peut notamment relever l'importance de ce facteur immatériel en matière de création de valeur, et ce, d'autant plus que désormais notre économie repose principalement sur la circulation et la maîtrise des informations et des connaissances (Laroche & Merette, 1999). Or, comme le précisait le Professeur Colasse, dans un récent article critique consacré aux normes comptables financières internationales (IFRS), considérer les salaires comme des charges comptables est loin d'être neutre (Colasse, 2009). Cette option relève d'un choix comptable, sinon arbitraire, du moins éminemment discutable. En effet, on a naturellement tendance à vouloir réduire les charges, et donc les frais de personnel, alors que pour un actif, la tendance spontanée pourrait être inverse, avec un souhait de maintenance et de préservation de sa valeur. Le capital humain pourrait-il, dès lors, changer de statut comptable, pour devenir un actif immatériel pris en considération par les lecteurs et utilisateurs des états financiers ? Les termes de ce débat, axé d'emblée sur un objectif de financiarisation du concept, nous apparaissent quelque peu biaisés¹. En effet, avant de comptabiliser le « capital humain », encore faudrait-il pouvoir s'accorder sur une définition fiable et exhaustive, et clarifier le périmètre exact d'analyse et de description. Estimer le capital humain à partir des seuls salaires serait réducteur, et par conséquent inexact. Il paraît, tout d'abord, évident que la notion de compétence ne peut être dissociée des aspects liés au capital humain, et qu'en ce sens, la totalité des frais de formation doit être intégrée à l'analyse. Il convient ensuite de tenir compte d'aspects connexes, imputables à une mauvaise gestion du capital humain, avec notamment des erreurs commises dès la phase de recrutement, voire même d'intégration de nouveaux personnels embauchés. Par généralisation de cette dernière remarque, on déduira qu'une mauvaise affectation ou une insuffisante mobilisation du personnel n'est pas sans conséquences économiques, et probablement sociales et environnementales. Rejoignant en cela le courant des coûts cachés, développé en France par le Professeur Savall, il est désormais bien établi qu'une gestion insatisfaisante des ressources humaines induit invariablement une série de dysfonctionnements organisationnels coûteux pour l'entreprise (Cappelletti, 2010; Savall & Zardet, 2010). C'est donc la notion même de coût qui doit également faire l'objet d'approfondissements et d'éclaircissements, ces derniers pouvant être dans certains cas évités, et dans d'autres supportés indûment, sans création de valeur associée. La classification des coûts peut toutefois apparaître subjective. Elle nécessite une connaissance circonstanciée des processus organisationnels de l'entreprise, et de son modèle économique sous-jacent. Cette approche relève plus, en conséquence, du contrôle de gestion que de la comptabilité financière normalisée, cette dernière étant conçue pour rester auditable et certifiable. La question générale de la définition du capital humain a néanmoins été relancée récemment à partir des travaux de l'IIRC (International Integrated Reporting Council). Cet organisme normalisateur a publié, fin 2013, la version première d'un nouveau cadre conceptuel, invitant les entreprises à publier un rapport dit « intégré ». Celui-ci est supposé contenir non plus seulement des informations financières, mais l'ensemble des informations comptables permettant de renseigner sur les faits significatifs de gestion et les capitaux immatériels mobilisés, transformés et impactés par les activités de l'entreprise. L'approche requise n'est donc plus exclusivement financière, mais peut inclure à souhait des éléments narratifs et visuels, tout en restant claire et concise. Toutefois, une lecture attentive des rapports produits par les entreprises pionnières en matière de reporting intégré conduit à constater l'insuffisance et l'indigence persistantes des informations publiées en termes de capital humain (Trébucq, 2006; Trébucq & Goujon-Belghit, 2015a). On peut donc se demander si la notion de « capital humain » est vraiment bien appréhendée et comprise au sein des entreprises, quand bien même celles-ci souhaiteraient apparaître parmi les plus innovatrices en matière de reporting externe et de transparence vis-à-vis de leurs parties prenantes. Le présent article est donc destiné à apporter une clarification de la notion de « capital humain », et à présenter de nouvelles pistes opérationnelles destinées à sa mesure effective. Dans une première partie, nous procéderons à une revue de la littérature des études consacrées à ce concept. Une seconde partie sera vouée à la présentation du modèle de performance et à l'instrument de mesure, élaborés au sein de la chaire « capital humain et performance globale » de l'université de Bordeaux.

¹ Voir le séminaire critique EHESS animé par Eve Chiapello sur la financiarisation de l'économie capitaliste.

1. REVUE DE LA LITTÉRATURE RELATIVE AU CONCEPT DE « CAPITAL HUMAIN »

Si l'on associe souvent la notion de capital humain aux travaux initiaux de l'économiste et prix Nobel Gary Becker (1964), c'est probablement en raison de sa proposition théorique concernant la rationalité des décisions économiques des personnes choisissant de poursuivre leurs études plutôt que de rentrer directement dans la vie active. Cependant, on peut également se référer aux travaux notables de Schultz (1961), abordant la notion d'investissement en capital humain, tout en assimilant ce concept aux aspects de compétences et de connaissances que chacun peut personnellement décider d'améliorer, en le considérant comme un des facteurs explicatifs majeurs du phénomène de croissance économique. Ce dernier auteur cite notamment en référence l'ouvrage clé d'Adam Smith sur la richesse des Nations, qualifiant bien les capacités acquises et utiles des individus comme un élément de capital et d'essor économique d'un pays (Kiker, 1966). La confusion entre travail et capital humain provient d'une hypothèse implicite simplificatrice et erronée, selon laquelle les activités des ouvriers reposeraient sur un faible niveau de compétences et de connaissances. De fait, les relations empiriques observées entre origines sociales, éducation, spécialisation, ancienneté, âge, expérience, montrent bien la nécessité de prendre en considération le facteur capital humain dans l'étude de la fonction de productivité des employés et leur capacité à dégager des résultats. La formation initiale peut ainsi être qualifiée de capital de départ, celle-ci étant de nature à conditionner la productivité individuelle tout au long de la vie. Ces raisonnements initiaux ont toutefois largement sous-estimé le potentiel de ce concept, notamment en termes de gestion et de management des entreprises (Kettner, 2008). Nous verrons dans une première section la difficulté de cerner avec précision le concept de capital humain (1.1.), puis nous tenterons d'en proposer une définition (1.2.).

1.1. LE CAPITAL HUMAIN : UN CONCEPT FLOU OU RESTANT A PRECISER

Sortir d'une approche économique s'avère assurément salutaire pour le gestionnaire, car y rester confiné conduirait à réduire le concept à des questions individuelles de formation, de compétence, de salaire et de productivité. Certes, ces variables apparaissent tout à fait fondamentales, mais elles en cachent d'autres qui n'en sont pas moins essentielles. En premier lieu, le travail organisé en entreprise pose des questions de coopération entre les individus et de méthodes d'organisation. En second lieu, au sein des équipes, on trouve également des problématiques de management, qui amènent à des niveaux d'implication, d'engagement et de satisfaction très variables. Plus récemment, la thématique de la communication du projet stratégique a été fortement mise en exergue au travers des travaux de l'école d'Harvard (Kaplan & Norton, 1992, 2004). L'hypothèse retenue par ces auteurs, est celle d'une perte de sens des salariés, ne comprenant pas la stratégie poursuivie par l'entreprise et son équipe dirigeante. La thématique du capital humain s'enrichit alors de notions aussi diverses que l'intelligence collective, la reconnaissance, le leadership, l'alignement stratégique.

On peut également y voir des aspects de management de proximité (Bourion, 2006), car en effet, connaître les capacités réelles d'un individu dans l'action, mais aussi ses aspirations et ses ambitions, devrait aider à « placer la bonne personne au bon poste ». Selon cette approche, chaque individu est dans ce cas porteur d'un potentiel de création de valeur qu'il s'agit de révéler, ou d'activer, en l'affectant au poste qui lui convient le mieux. C'est donc un problème d'organisation et de répartition du travail qui est posé, et partant de bonne affectation des ressources humaines. L'individu apparaît alors comme la réunion originale et unique de compétences, d'aptitudes et de caractéristiques psychologiques.

L'un des éléments fondamentaux révélé par Schultz et Becker demeure toutefois le fait que le capital humain relève d'une démarche personnelle, et d'une décision individuelle. Cela ne signifie pas pour autant que celles-ci ne puissent être accompagnées ou incitées. Plus intéressante encore est la distinction opérée entre un capital humain générique et un capital humain spécifique. En effet, le salarié est exposé dans tout environnement de travail à un risque d'exclusion. Dans l'hypothèse où celui-ci quitterait son poste, il perd non seulement son emploi, mais également une partie des compétences qui n'étaient utiles que dans le poste qu'il occupait, et qui deviennent de ce fait sans utilité pour retrouver un emploi ailleurs. Ainsi, plus la probabilité est élevée de perdre son emploi, plus le salarié sera « désincité » à investir en termes de capital humain spécifique. Cette stratégie individuelle est parfaitement rationnelle à un échelon individuel, mais peut naturellement s'avérer désastreuse à un échelon

organisationnel. Le capital humain devient dès lors un espace de confrontation de stratégies individuelles et collectives. Certaines parties prenantes, à la fois internes et externes, comme les syndicats, peuvent aussi jouer un rôle de médiation crucial entre les employés, la direction et les instances de gouvernance. On en vient alors à aborder des notions comme le dialogue social, le climat social ainsi que les conditions de travail, plus ou moins propices à l'épanouissement individuel et au bien-être. La conflictualité des tensions entre capital et travail a pour corollaire le niveau de confiance établi notamment entre le bloc des dirigeants et actionnaires et celui des salariés. C'est pour cette raison que des recherches empiriques permettant de tester si les investissements en capital humain varient en fonction de ce niveau conflictualité, déclarée ou potentielle, seraient intéressantes à développer. L'étude de l'actionnariat salarié apparaît particulièrement appropriée puisque son instauration est supposée atténuer les divergences d'intérêts entre actionnaires et salariés (Trébucq & Hollandts, 2015). Les relations entre actionnaires, dirigeants et salariés peuvent aussi s'avérer plus complexes, avec des jeux de coalition entre dirigeants et salariés dans les entreprises managériales, puisque dans ce cas les intérêts des dirigeants et des actionnaires peuvent diverger. Sur un plan stratégique, les visées personnelles des dirigeants peuvent être une recherche d'enracinement durable dans un poste, en obtenant le soutien de leurs salariés.

Le niveau confiance peut aussi être relié à des aspects plus fondamentaux, à savoir l'éthique des dirigeants, la culture d'entreprise, ou bien encore son histoire. Ces facteurs contextuels apparaissent extrêmement variables d'une entreprise à une autre. Certaines politiques et actions managériales peuvent aussi impacter fortement l'ambiance interne, et les perceptions individuelles. On pourrait ainsi parler d'un management de type symbolique, mettant en avant des objectifs de responsabilité sociétale, afin d'atténuer les tensions entre les valeurs de l'entreprise et celles auxquelles les salariés adhèrent spontanément. Les politiques de respect de la diversité, ou de principes tels que l'égalité homme/femme peuvent relever d'une logique similaire, en mobilisant des notions comme la justice sociale. On retrouve ici également les courants du contrat psychologique (Guerrero, 2005) et du "fit" ou correspondance organisationnelle (Hoffman, Cullen, Carter, & Hofacker, 1992). Dans le premier, le salarié évalue l'organisation et ajuste son comportement et ses efforts à l'aune de ses attentes implicites vis-à-vis de la structure. Dans le second, il apprécie la correspondance entre son système de valeurs et celui porté par l'organisation à laquelle il est associé de facto. Sur la question de l'employabilité, souvent évoquée en matière de RSE, un intérêt partagé entre entreprise et salarié semble plus difficile à trouver, puisqu'une actualisation et une maintenance des compétences de certains salariés pourrait faciliter leur départ, et engendrer des pertes dommageables de connaissances. Toutefois, une non-maintenance de l'employabilité des salariés peut finalement se retourner contre l'entreprise, en la privant de sources d'innovation et de nouvelles opportunités d'affaires.

Le prestige de l'organisation, sa respectabilité et sa légitimité préservée, sa réussite économique, peuvent aussi participer au sentiment de fierté d'appartenance. Les dirigeants peuvent alors espérer en retirer des bénéfices, notamment en matière de recommandations favorables à destination de futures recrues. On touche alors là aux enjeux d'attractivité, vis-à-vis d'employés ou dirigeants à haut potentiel, mais également de fidélisation des personnels difficilement remplaçables, en ayant acquis une expertise, rare ou difficile et longue à reconstituer (Lepak & Snell, 1999). On sait naturellement que dans certains secteurs, la pénurie de main d'œuvre compétente rendra d'autant plus importante ce type de mécanisme d'attractivité et de fidélisation. Les politiques de rémunération peuvent aussi participer de ces objectifs, à partir du moment où les salaires pratiqués et autres gratifications sont supérieurs aux pratiques des concurrents (Allouche, Amann, Jaussaud, & Kurashina, 2008). Ce raisonnement tend cependant à occulter les apports de la théorie bi factorielle de la satisfaction (Herzberg, 1968). En effet, cette dernière découle davantage du contenu du travail que de la rémunération, et la capacité à entretenir un projet d'entreprise enthousiasmant et passionnant n'est pas liée à la politique de rémunération. C'est une des raisons pour lesquelles on constate régulièrement des démissions au sein de grosses entreprises, venant de la part de cadres supérieurs acceptant des salaires de départ beaucoup plus bas dans des start-ups.

L'entreprise confrontée à la problématique de capital humain devrait aussi s'interroger sur ce concept en termes de frontière. La question de savoir où commence et où se termine le capital humain de l'entreprise n'est pas aussi triviale qu'il pourrait y paraître a priori. En effet, la tendance naturelle serait de loger le capital humain de l'entreprise au sein de ses salariés. Mais dans ce cas, que faire d'un

consultant qui travaillerait à plein temps et de manière permanente pour cette entreprise ? On voit que les approches juridiques de contrat de travail ne permettent pas de définir le bon périmètre. Par extension, les échanges entretenus avec certaines parties prenantes, au travers par exemple de la constitution de projets communs ou de groupes de travail, peuvent aussi être représentés comme des prestations de conseil formant une ressource en compétence mobilisable par l'entreprise. Dans le cadre d'alliances, les échanges et les partages d'informations peuvent aussi induire des changements dans le stock de connaissances activables.

Au travers de ces exemples, on conçoit alors mieux que le capital humain n'est pas toujours un bloc uniforme. Ce dernier est composé de briques élémentaires, dont toutes ne présentent pas le même niveau de risque. Le bon niveau d'analyse du capital humain n'est dès lors plus forcément l'individu, et le salarié, du point de vue de l'entreprise, mais la capacité d'assemblage de compétences individuelles par rapport à un projet déterminé. En ce sens, en fonction des métiers et des secteurs, les besoins peuvent apparaître avec un degré variable d'incertitude et de complexité. Parallèlement, on voit que le capital humain mobilisable apparaît intimement lié et interconnecté à d'autres capitaux immatériels, comme le capital social et relationnel, ou bien encore le capital organisationnel. La qualité des relations interindividuelles, et la capacité à établir des relations de confiance, avec des méthodes de travail efficaces, représentent des pré requis fondamentaux pour mobiliser correctement et faire évoluer favorablement le capital humain de l'organisation. Afin de clarifier l'ensemble de ces considérations, on en vient alors à une tentative de définition du capital humain.

1.2. LE CAPITAL HUMAIN : QUELLE DEFINITION RETENIR ?

La définition du capital humain peut être approchée de différentes manières. Elle peut relever d'une logique très pragmatique et inductive, en s'interrogeant sur les représentations des acteurs, et en tentant d'en consolider et d'en réconcilier les différentes conceptions. Cette approche correspond aussi, peu ou prou, au résultat obtenu par certains organismes professionnels qui réunissent leurs membres et produisent une littérature normative. A titre d'exemple, dans les initiatives les plus récentes, on peut citer le cas de l'IIRC (International Integrated Reporting Council) qui a proposé une définition officielle du capital humain, dans le cadre de son nouveau référentiel, celui-ci devant servir à produire et publier des reportings dits intégrés. Ces derniers sont supposés expliquer le mode de fonctionnement global du modèle économique de l'entreprise, les performances atteintes, et ses facteurs d'évolution (risques et opportunités). Aussi, selon l'IIRC, il faut entendre par capital humain :

« Les compétences, aptitudes, expériences des personnels ainsi que leur motivation pour innover, mais aussi leur alignement et leur adhésion aux règles de gouvernance, aux méthodes de gestion des risques et aux valeurs éthiques de l'organisation ; leur capacité à comprendre, élaborer et mettre en œuvre la stratégie de l'organisation ; leur loyauté et leur motivation à améliorer les processus, produits et services, ainsi que leur capacité à diriger, gérer et collaborer. » (Cadre de référence international portant sur le reporting intégré, IIRC, 2013, p. 14)

Cette définition à vocation opérationnelle, devant servir de base pour guider les entreprises dans leur communication externe, doit naturellement être comparée avec celle produite dans le cadre de travaux plus fondamentaux et académiques. L'article de Ployhart et al. (2014) est à ce titre intéressant, non seulement parce qu'il opère une revue et synthèse récente de littérature issue de différentes disciplines (économie, stratégie, psychologie, gestion stratégique des ressources humaines), mais aussi parce qu'il représente une des références les plus reconnues. Pour ces auteurs, le capital humain effectif doit être pensé en termes de ressources accessibles dont le niveau est individuel ou collectif, ce qui signifie dans ce dernier cas que l'on raisonne à l'échelon de l'organisation. Ces derniers y voient des connaissances « knowledge », des compétences ou des aptitudes « skills », des capacités « abilities », et d'autres caractéristiques individuelles « other characteristics of individual employees ». Il faut notamment entendre par cette dernière composante la personnalité des individus, leurs centres d'intérêts, et leur système de valeur. Ces aspects plus psychologiques, sociologiques et culturels semblent occultés par la définition officielle de l'IIRC. Dans un autre article, Ployhart et Moliterno (2011) distinguent en effet deux composantes du capital humain. La première est, selon ces auteurs, cognitive (capacités,

connaissances, aptitudes, expérience)², mais la seconde est dite en opposition non-cognitive, incluant alors la personnalité, les intérêts et les valeurs. Le caractère dynamique et émergent du capital humain n'est pas non plus clairement appréhendé dans la définition de l'IIRC. En effet, l'une des questions centrales soulevées par Ployhart concerne la capacité des dirigeants à coordonner et à agréger, avec efficacité, des compétences et des aptitudes individuelles. Celles-ci reposent sur des dimensions comportementales, cognitives et affectives qu'il importe de manager. C'est précisément cette capacité managériale qui donnera une valeur plus ou moins importante au capital humain des individus. En ce sens, les processus de coordination, de communication et de contrôle apparaissent fondamentaux pour agir sur les comportements. Les aspects cognitifs sont liés au climat de travail de l'organisation, tout en incluant son histoire et sa mémoire, ainsi que sa capacité d'apprentissage et d'amélioration continue. A ce niveau, l'organisation et la gestion des connaissances jouent un rôle fondamental. Finalement, la gestion des émotions, le degré de cohésion, le niveau de confiance et l'humeur des membres de l'organisation jouent un rôle primordial. L'importance de ces facteurs dépend le plus souvent des besoins de coopération existant entre les individus. Finalement, ce qui semble crucial pour une organisation sur le long terme, est sa capacité à se doter d'avantages concurrentiels spécifiques, autrement dit d'un capital humain spécifique. Celui-ci représente à la fois le savoir-faire et le faire-savoir d'une proposition de valeur pouvant s'adapter aux besoins évolutifs des clients. Ces aptitudes deviennent alors rares, difficilement imitables, et non-substituables.

Dans le cadre des travaux de la chaire capital humain de l'université de Bordeaux, une revue de la littérature à partir d'une quinzaine d'articles tirés de la base bibliographique Science direct a été réalisée. L'analyse réalisée s'est appuyée sur une approche qualitative inductive. La synthèse de ce travail a permis d'aboutir à un modèle pouvant être qualifié de 3C (Compétence, Comportement, Créativité), proche de la structure retenue par Chen et al. (2004). Le fait de résumer le capital humain à ces trois aspects est certainement encore incomplet. Ce travail d'analyse qualitative approfondie a cependant permis de distinguer avec précision l'ensemble des termes associés à ces trois composantes. On y retrouve notamment des éléments absents de la définition académique de Ployart, mais présents dans celle de l'IIRC, tels que les notions de leadership, de loyauté, de motivation, d'alignement, d'innovation. Inversement, les aspects présents chez Ployart et absents dans la définition de l'IIRC correspondent aux éléments de personnalité (agréabilité, ouverture d'esprit, extraversion, stabilité émotionnelle, énergie, conscience) (Barbaranelli, Caprara, Rabasca, & Pastorelli, 2003; Bouvard, 2009), de système de valeurs, de connaissances, de confiance.

Tableau 1.

Codage des concepts relatifs au capital humain figurant dans l'échantillon d'articles académiques analysés (cf. annexe 1)

Composantes du capital humain	Termes associés
Compétence	capacités cognitives, éducation, efficacité de la formation, expérience, expertise, héritage génétique, capacité d'amélioration, connaissances, compétences, savoir-faire, spécialité, talent, capacités techniques, formation
Comportement	agréabilité, alignement, climat, conscience, engagement, courage, culture, énergie, enthousiasme, extraversion, adhésion aux valeurs de l'entreprise, fiabilité, désir de partager l'information, leadership, loyauté, motivation, ouverture, participation, résilience, satisfaction, stabilité émotionnelle, confiance
Créativité	agilité intellectuelle, capacité cognitive, capacité d'adaptation, créativité, imagination, innovation, intelligence, capacité d'apprentissage, réseau relationnel

L'analyse de l'échantillon de la littérature académique, venant compléter celle de Ployart, a permis de mettre en évidence deux aspects fondamentaux. D'une part, la notion de capital humain apparaît

² On peut également insérer à ce niveau le système de croyance du dirigeant, et de l'équipe de direction.

effectivement connectée à d'autres formes de capitaux, comme le capital intellectuel, le capital émotionnel ou le capital social/relationnel. D'autre part, l'un des concepts centraux qui doit être retenu en matière de capital humain, et qui est sous-jacent à la notion d'innovation, est incontestablement la créativité. Cela signifie que la seule compétence n'est pas suffisante. Des qualités de sociabilité et de créativité sont indispensables, et des actions de management dans ces domaines doivent être entreprises si l'on veut promouvoir le capital humain. Le reporting attendu en matière de capital humain ne devrait donc pas se borner uniquement à des considérations statiques, telles que par exemple le nombre de personnes formées à bac+5. Ce reporting devrait en tout état de cause renseigner avec une rigueur et une précision accrue sur les actions managériales conduites et les finalités poursuivies. Le descriptif des dispositifs en place ne permet pas cependant d'anticiper pleinement leur efficacité. Il existe probablement aussi une variabilité des pratiques d'un manager à un autre, et les tentatives d'harmonisation des pratiques ne sont pas toujours couronnées de succès. Les actes de management apparaissent eux-mêmes extrêmement variés et complexes. On peut d'ailleurs regretter que ces derniers ne soient pas mieux référencés. Sans pouvoir prétendre à l'exhaustivité, on peut s'accorder à dire que manager c'est notamment aider, soutenir, faciliter, clarifier, collaborer, dialoguer, déléguer, encourager, inspirer, prioriser, influencer, inciter, promouvoir, réaffecter, reconnaître, récompenser. Ce travail d'approfondissement de la définition du capital humain débouche alors sur de nouvelles approches opérationnelles.

2. NOUVELLES PERSPECTIVES DE MESURE DU « CAPITAL HUMAIN »

Définir le capital humain s'avère une étape nécessaire et incontournable. Elle n'est cependant pas suffisante si l'on souhaite mettre en œuvre un management opérationnel du capital humain. C'est la raison pour laquelle dans cette seconde partie, une approche auto-ethnographique est mobilisée, prenant sa source dans les activités de la chaire « Capital humain » de l'université de Bordeaux. Cette expérience a permis d'observer dans de multiples contextes et in situ les difficultés rencontrées par les entreprises, lorsqu'il s'agit de documenter d'une manière sérieuse et fondée leur capital humain. Pour quelle raison les reportings consacrés au capital humain sont-ils aussi pauvres, allusifs, indigents, décevants ? Dans quelle mesure peut-on espérer un changement significatif en la matière ? Or, au-delà de la dimension incantatoire (Est-ce le bon mot ?) d'un capital humain utile à la création de valeur (Kaplan et Norton, 2004), la problématique des modalités opérationnelles de sa mesure et de sa meilleure gestion restent en suspens. Disposer d'une bonne définition ne suffit pas. Il s'agit de savoir si le dirigeant est en capacité d'instaurer un contexte et des actions favorables au management du capital humain. Il s'agit aussi de s'assurer des bénéfices attendus se matérialisent effectivement dans les perceptions des salariés. Dans cette perspective, un retour réflexif et autoethnographique est proposé à la fois sur les propositions de la chaire de Bordeaux en termes de modélisation du capital humain (2.1.), et l'intérêt et les difficultés de développement d'une approche perceptuelle de ce dernier (2.2.).

2.1. UNE APPROCHE MODELISEE DU « CAPITAL HUMAIN »

Les interactions conduites avec les acteurs économiques, menées au sein de la chaire « capital humain » de l'université de Bordeaux, ont été nombreuses. Elles ont tout d'abord consisté à interroger une population de dirigeants (février 2014), adhérents au CJD (Centre des Jeunes Dirigeants). Les réponses élaborées sous la forme de carte cognitives (Eden, 1992) ont été formulées à partir de trois questions distinctes : (1) « qu'est-ce que le capital humain ? », (2) « à quoi sert le capital humain ? », (3) « comment gérer le capital humain ? ». La première question revient à demander une définition du concept. La seconde question est centrée sur la problématique des finalités poursuivies. Enfin, la troisième aborde le sujet des pratiques managériales et des processus à mettre en œuvre. Il est intéressant de noter que sur les sept groupes constitués, tous ont répondu à la première question en termes de compétence, mais seuls quatre groupes ont raisonné en termes de comportement, et trois en termes de créativité. S'agissant de la seconde question, aucun groupe n'a établi le moindre lien entre le capital humain et l'image ou la réputation de l'entreprise. On peut donc considérer que les problématiques d'attractivité pour de futures recrues sont peu présentes à l'esprit de certains dirigeants. Les liens avec l'innovation, la satisfaction clients ou la création de valeur ont été en revanche souvent cités, mais pas pour autant systématiquement (en moyenne par cinq groupes). S'agissant des processus, l'importance du management et de l'optimisation des compétences via la formation ont été

bien repérées. En revanche, la capacité de prévoir d'éventuels départs ou une pénurie de candidats, voire même la nécessité de réduire les risques (accidents, conflits, image, démotivation) n'ont pas été mentionnées.

Parallèlement, une table ronde ou focus group (Symon & Cassell, 2012) avec les consultants et les enseignants-chercheurs associés à la chaire³, auquel s'est ajouté une analyse documentaire des outils proposés par les sociétés de conseil (Trébucq, 2013), a permis d'obtenir un modèle-type de performance, centré sur la question du capital humain. Olivier Herrbach, professeur à l'IAE de Bordeaux, a notamment rappelé l'importance de distinguer le capital humain stricto sensu, des antécédents favorables à son développement, et des conséquences induites par son évolution. Un tel raisonnement rejoint la proposition, plus générale, effectuée par Kaplan et Norton (2004). Il a permis d'isoler au final quatre axes stratégiques fondamentaux.

Tableau 2.

Proposition d'un modèle de type tableau de bord équilibré, centré sur le capital humain

Axe stratégique	Questionnement sous-jacent	Sous-composantes
Déterminants	Les conditions d'adoption et de mise en pratique du concept de capital humain sont-elles réunies ?	1/ le système de croyance du dirigeant 2/ les choix opérés par le passé 3/ les moyens disponibles 4/ les modes de fonctionnement
Processus clés	Comment faut-il procéder pour accroître le capital humain ?	1 / la gestion prévisionnelle 2/ le management 3/ les pratiques d'optimisation 4/ la maîtrise des risques
Résultats au niveau individuel	Quels résultats en matière de capital humain faut-il observer à l'échelon individuel ?	1/ les compétences 2/ les comportements 3/ la créativité 4/ la fidélité
Résultats au niveau organisationnel	Quelles sont les conséquences organisationnelles d'une stratégie en faveur du capital humain ?	1/ l'image et la réputation de l'entreprise 2/ l'amélioration des services 3/ la satisfaction des clients 4/ la performance économique

L'expérience conduite avec les dirigeants du CJD montre que le système de croyances du dirigeant joue un rôle tout à fait fondamental. Lorsque les représentations sont parcellaires, la logique du modèle économique ne peut qu'en pâtir. L'oubli du lien entre capital humain et créativité, conduit à occulter implicitement un des leviers majeurs de l'innovation. L'absence de mise en relation entre le capital humain et l'image de l'entreprise, amène à oublier le phénomène de l'attractivité, et affaiblit potentiellement la capacité de recrutement des meilleurs candidats. Les choix opérés en termes de stratégie, de vision, de valeurs ont aussi un effet extrêmement structurant. Certaines entreprises peuvent ainsi porter un intérêt pour la thématique capital humain au travers de leur démarche RSE (responsabilité sociale d'entreprise), bien que l'ISO 26000 retienne une définition très insatisfaisante du concept (domaine d'action N°5, « développement du capital humain », paragraphe 6.4.7, privilégiant les thématiques de formation, d'employabilité, d'avancement, d'égalité, de non-discrimination, de santé et bien-être, et d'aide en cas de licenciement). Naturellement, le niveau de performance financière joue aussi un rôle déterminant. Une entreprise au bord de la cessation de paiement ou de la faillite a d'autres urgences à régler, et n'a plus le temps ni les moyens d'envisager des actions d'amélioration de son capital humain. Finalement, les modes de fonctionnement en place s'avèrent, eux aussi, déterminants. Si le système d'information dispose d'indicateurs extrêmement limités sur les dimensions humaines, il y aura alors peu de chances que les dirigeants et les instances de gouvernance soient en capacité d'enclencher une politique pertinente en termes de capital humain (Trébucq & Bardinnet-Evraert, 2015).

3 Membres du focus-groupe : Audry, Alexis (consultant) ; Avallone, Luca (consultant) ; Fourmy, Michel (consultant) ; Goujon-Belghit, Anne (maître de conférences) ; Herrbach, Olivier (professeur des universités) ; Kettner, Catherine (consultante) ; Louvigny, Bruno (consultant) ; Rambaud, Hélène (consultante).

En ce qui concerne les processus clés, pour des raisons de présentation, quatre éléments ont été retenus. Ils permettent de distinguer ce qui relève des actions de prévision, de management, d'optimisation et de maîtrise des risques. On pourra retrouver dans la partie prévision, la GPEC ou gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, permettant d'anticiper les départs de personnes clés dans l'organisation, les besoins en termes de promotion et de formation, mais aussi de recrutement, voire les stratégies partenariales à envisager avec des institutions académiques, lorsque de futures pénuries de personnel sont à craindre. Le management permet de retrouver l'ensemble des interactions hiérarchiques, de supérieur à subordonné, ou entre pairs. Ces aspects ne sont plus du ressort de la DRH (direction des ressources humaines), mais des managers de proximité, et concernent la vie quotidienne d'une organisation jusque dans les plus petits actes de la vie quotidienne, pouvant venir toucher la susceptibilité des collaborateurs. Ce niveau d'analyse peut atteindre, par conséquent, un niveau extrêmement fin de granularité, et il n'est pas évident qu'il puisse même être conscientisé ou verbalisé. Les recherches liant psychanalyse et capital humain apparaissent à ce niveau extrêmement prometteuses, et aptes à dévoiler certains phénomènes jusque-là inexplorés (Barabasz, 2014; Dubouloy, 2005)⁴. Les logiques d'optimisation correspondent, quant à elles, aux actions visant à mieux travailler. Dans ces cas-là, on agira prioritairement sur la compétence et la capacité à mobiliser les bonnes connaissances. Les modalités d'actions principales deviennent alors la formation, et les approches souvent informatisées de gestion des connaissances (en anglais KM, pour « knowledge management »). L'optimisation peut naturellement recourir à des méthodes très diverses. On peut citer à titre d'exemple les comparaisons intra ou inter-organisationnelles, dites d'étalonnage (benchmarking), les techniques d'audit organisationnel, de gestion du changement, ou de gestion des processus. Finalement, une dernière entrée proposée est organisée autour de la notion de risque. On peut ici raisonner en termes de rupture d'exploitation, de non-conformité, de non-polyvalence et non-flexibilité, d'insécurité et de maladie professionnelle, d'épuisement, de fraude, de démotivation, de conflit social (Young & Hexter, 2011). Le travail réalisé par trois étudiantes du master 2 spécialisé à l'IAE de Bordeaux (Camille Bedel, Charlotte Cirode et Marie Leblan) sur les croisements entre risques et capital humain a montré l'intérêt d'une réflexion plus poussée sur ces divers aspects⁵. On peut recourir à la méthodologie de cartographie et de réduction des risques développée en audit interne, tout en la rapprochant d'un référentiel de processus, comme celui développé par l'APQC (American Productivity & Quality Center). Le système d'information ainsi développé autorise n'importe quel point d'entrée (processus, questionnements, impacts, points de contrôle, scénario d'empêchement, bonne pratique, indicateur) tout en visualisant les liens associés. En l'occurrence, on peut regretter qu'aucun travail de référencement systématique des risques associés au capital humain n'ait été à ce jour effectué. Il demeure donc très aléatoire, sans phase de test sur un nombre significatif d'entreprises et de secteurs, de s'assurer de l'exhaustivité des risques pris en considération, et des conséquences susceptibles d'en résulter.

Dans la partie résultats, les deux niveaux identifiés précédemment (individuel et organisationnel) sont distingués. Les 3C identifiés sont repris au travers de la littérature (compétence, comportement, créativité). La notion de fidélité y est adjointe séparément, car celle-ci est considérée comme une priorité essentielle. Il devient alors intéressant dans ce type de modèle de commencer à remonter à rebours, en réfléchissant aux processus pouvant engendrer cette fidélisation, ainsi qu'à ses déterminants. Ainsi, dans le cas d'une PME importante de la région bordelaise, le constat d'un taux de turnover important a amené les services financiers à chiffrer les pertes économiques induites (coûts cachés), puis à mettre en place un nouveau système d'information pour obtenir une résolution de ce problème. Cependant, le style de management du dirigeant et les pratiques salariales de l'entreprise (modes de fonctionnement) représentaient des facteurs rendant impossible tout changement. Une action au niveau des processus était donc vouée à l'échec. Le modèle élaboré dans le tableau 2 est donc similaire au fonctionnement d'un tableau de bord équilibré tel que proposé par Kaplan et Norton, et peut permettre d'identifier ou de conceptualiser certaines interrelations stratégiques manquantes, ou peu crédibles.

Bien qu'il existe de nombreuses études académiques démontrant le lien entre investissement en capital humain et rentabilité économique ou financière, il faut naturellement rester prudent, et ne pas en faire une panacée. Si l'on suit la logique suivie par Ployart, une partie des KSAOs (Knowledge, Skills,

⁴ Voir aussi les travaux de François Renon, au sein de la chaire capital humain de l'université de Bordeaux.

⁵ Ces travaux sont actuellement poursuivis en partenariat avec la société MEGA.

Abilities, Other characteristics) individuelles disponibles est utile à la création de valeur, et peut être agencée afin de former des combinaisons originales formant un avantage comparatif pour l'entreprise. On parle à cette fin non plus de capital humain, mais d'une ressource en capital humain stratégique. C'est probablement pour cette raison que le management des talents et les fonctions de "talent manager" sont aujourd'hui extrêmement en vogue (Trébucq & Goujon-Belghit, 2015b). Seuls quelques individus correspondraient dans ce cas à ce sous-ensemble du capital humain transformable en facteur clé de succès. Il semble cependant qu'il puisse y avoir encore débat quant à la pertinence et à l'efficacité d'une telle représentation élitiste du capital humain. Dans les expériences de libération d'entreprise, ce sont bien tous les salariés sans exception qui sont invités à améliorer l'offre, et à accroître la satisfaction des clients (Getz & Carney, 2012). Là encore, le système de valeurs et de croyances du dirigeant revêt une influence déterminante.

2.2. UNE APPROCHE PERCEPTUELLE DU « CAPITAL HUMAIN »

Certains chercheurs et théoriciens ont tenté de justifier la notion de capital humain en développant un parallélisme avec le capital financier. Pour ces auteurs, les salariés pourraient être considérés comme apporteurs de capitaux à l'entreprise, au même titre que les actionnaires. Toutefois, le simple fait d'apporter ses compétences ne semble pas suffisant pour créer de la valeur. Comme cela a été vu, cet apport peut rester inexploité, et ne peut réellement être activé sans actions managériales pertinentes. Cette proposition théorique n'est cependant pas incohérente, et permet de revenir au concept de propriété, lié à l'actionnaire. En effet, si l'actionnaire est considéré comme le propriétaire de l'entreprise, au sens juridique, le salarié peut développer un attachement à celle-ci. Cela lui permet de développer un sentiment de propriété psychologique. Le salarié commence alors à parler de « son » entreprise, et à agir favorablement pour la protéger et la développer.

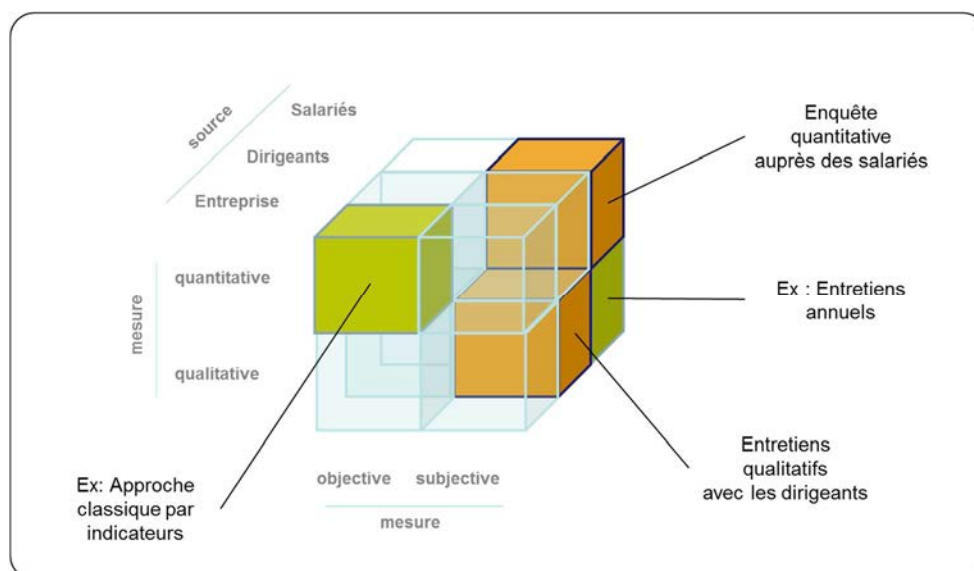
La question de la monétarisation de cet apport initial en capital reste entière, puisqu'il s'agit d'un « apport en nature » qui nécessite d'être estimé. En retenant une approche en juste valeur conforme aux IFRS (normes comptables financières internationales), l'actif correspondant à cet apport nécessiterait aussi d'être réestimé régulièrement. L'obtention du coefficient correctif à apporter nécessiterait cependant de comprendre, de décrire et de prévoir les liens entre capital humain et création de valeur. Dans cette optique, une hypothèse souvent sous-jacente à ces raisonnements serait que l'entreprise pourrait mesurer elle-même ces phénomènes, dans des conditions similaires à l'établissement de comptes financiers. La traçabilité des ressources immatérielles reste cependant autrement plus délicate que celle des ressources physiques ou financières. Les informations collectées par le contrôle de gestion pourraient offrir une solution intéressante. Toutefois, la technologie usuellement mobilisée est celle d'indicateurs (absentéisme, taux de rotation du personnel ou turnover, litiges, coûts et temps de formation), dont la qualité descriptive est très limitée et trop retardée. Ces derniers sont souvent établis sur la base des informations disponibles, dont on peut douter de la pertinence dans certains contextes⁶. Ils occultent les dimensions psychologiques du capital humain, et n'en apprécient que les effets indirects en termes satisfaction des clients. L'orientation trop objective, quantitative et globale (cf. graphique 1) des indicateurs contribue aussi très largement à rendre le capital humain inobservable.

La prise en compte des aspects psychologiques du capital humain nécessite aussi de développer des mesures plus subjectives, fondées sur l'opinion exprimée par les salariés. Cette approche par sondage peut inquiéter certains dirigeants. Elle permet toutefois au dirigeant, pour peu que les conditions de confiance et d'anonymat des réponses soient respectées, d'accéder à une réalité qui peut totalement lui échapper, du fait des effets de cour liés au pouvoir. Sans dispositif d'écoute approprié, le dirigeant prend le risque que plus personne n'ose lui dire la vérité en face. Sa prise de décision ne repose plus dès lors sur une base informationnelle pertinente. En complément d'un questionnaire adressé aux salariés, une phase plus qualitative peut être envisagée auprès du dirigeant, afin d'explorer son système de croyance.

6 En service public, les démissions demeurent limitées, avec une population salariée captive. En secteur privé, de même, l'absentéisme peut être bas mais cependant cacher une très forte démotivation du personnel ; les coûts ou temps de formation ne renseignent en rien sur la qualité des connaissances transmises, et la capacité des personnels formés à les rendre opérationnelles en termes d'accroissement de la qualité ou de la productivité au travail.

A notre sens, les difficultés actuelles d'évaluation du capital humain sont aussi liées aux pratiques de gestion et aux outils de gestion développés selon une logique trop fréquemment ascientifique. La collaboration avec Olivier Herrbach et Anne Goujon-Belghit, au sein de la chaire capital humain de l'université de Bordeaux, a permis d'identifier une série de construits mesurables en lien avec le modèle exposé précédemment dans le tableau n°2. S'agissant des résultats obtenus à l'échelle individuelle, les notions de satisfaction, d'implication et d'engagement ont été distinguées, en retenant des mesures ayant été déjà testées dans des études scientifiques antérieures. Les observations de terrain ont montré qu'une grande confusion règne tant chez les étudiants que chez les professionnels à propos de ces notions. Elles apparaissent souvent incomprises, et considérées comme quasi-identiques, synonymes ou similaires. Ce manque de culture scientifique du sujet ne permet pas d'acquérir une connaissance précise du concept de capital humain.

Graphique 1.
Options de mesure du capital humain



Auteur : S. Trébucq, chaire capital humain, Université de Bordeaux

L'absence de bases comparatives peut également représenter un frein au développement d'une bonne évaluation du capital humain. En effet, les contenus des reportings en matière de capital humain s'avèrent quasi-inexistants, et quand bien même se développeraient-ils, ils risqueraient d'être très difficilement comparables. Certains fonds ISR (investissement socialement responsable) ont d'ailleurs tenté de comparer les entreprises cotées à partir des données publiées et disponibles⁷. Ces mesures apparaissent limitées, puisqu'elles correspondent aux informations développées selon les logiques précédemment décrites (objective, quantitative, globale, ascientifique) (Trébucq, 2012). Toutefois, dans l'hypothèse où un nombre significatif d'entreprises adopterait l'enquête développée par la chaire capital humain de Bordeaux, la constitution d'une base de données serait envisageable. Il deviendrait alors possible d'étudier les liens et les relations de cause à effet entre les données de l'enquête et la capacité des entreprises à dégager des flux de trésorerie libre. Une approche similaire pourrait être développée pour le secteur public (Trébucq, 2015). Les coefficients à appliquer au capital humain dans l'équation explicative et le modèle prédictif de la performance économique, privée ou publique, pourraient être enfin évalués.

⁷ Voir les fonds développés par Groupama Asset Management ou Sycomore Asset Management.

Ces nouvelles perspectives de mesure du capital humain ne doivent pas cependant laisser espérer des changements immédiats. Le niveau d'inculture sur les capitaux immatériels reste encore élevé. Les pouvoirs publics devraient soutenir d'une manière beaucoup plus significative la constitution de base de données, ainsi qu'un projet scientifique permettant une meilleure compréhension et une mesure plus approfondie des facteurs humains de compétitivité des entreprises. Les dirigeants et les groupements associatifs associés, tels que le MEDEF ou la CGPME, devraient aussi soutenir de telles initiatives, en apportant leur contribution à la constitution de telles bases. L'effet de réseau (Lim, Choi, & Park, 2003) sur l'utilité des données issue d'une enquête capital humain est fondamental. L'utilité des données est proportionnelle au nombre de participants. Celui-ci permet de supprimer les biais induits par les différences de taille et de secteur, qui pourraient rendre les comparaisons discutables. Deux exemples peuvent être cités. Tout d'abord, celui du gouvernement Taïwanais, qui comprenant l'importance des stock-options pour le développement économique, a constitué une base de données sur le sujet. Le second est celui du gouvernement de la province de Québec, au Canada, qui a mandaté un professeur d'HEC Montréal pour collecter les données des villes, et comparer leurs performances publiques. Dans ces deux cas, la prise de conscience des pouvoirs publics et leur pouvoir de régulation ont joué un rôle essentiel. L'exploitation scientifique des données a aussi représenté un facteur fondamental.

L'ensemble de ces observations issues de l'expérience de terrain conduite au sein de la chaire capital humain permet de déboucher sur une série de préconisations à destination de différentes parties prenantes.

Tableau 3.

Recommandations pouvant permettre de faire progresser la mesure du capital humain

Partie prenante concernée	Principales recommandations
Dirigeants	Accepter la pertinence d'un travail collaboratif sur la définition du capital humain. Gérer sans délégation totale à la DRH les questions transversales de capital humain. Instaurer avec les salariés un climat de confiance et une culture participative. Solliciter les chercheurs afin qu'ils traitent de manière adéquate les données sociales.
Administrateurs / Actionnaires	Interpeller les dirigeants sur la fiabilité des mesures du capital humain. Exiger un niveau de transparence accru en matière de gestion du capital humain.
Consultants	Adopter préférentiellement des mesures éprouvées scientifiquement. Développer des partenariats avec les milieux scientifiques. Mettre en évidence les limites des informations sociales classiques.
Salariés	Solliciter les dirigeants afin qu'ils optent pour des approches plus scientifiques. Agir en faveur du développement de systèmes d'écoute et d'enquêtes perceptuelles.
Pouvoirs publics	Favoriser les actions collectives afin de disposer de mesures comparables. Soutenir des démarches de constitution de bases de données. Proposer des incitations fiscales ou des subventions aux entreprises pionnières.
Chercheurs	Ne plus travailler de manière isolée, en constituant des réseaux internationaux. Développer les recherches-actions longitudinales au sein des organisations. Privilégier les approches pluridisciplinaires des phénomènes sociaux.

CONCLUSION

Cet article, rédigé à l'occasion du numéro spécial conçu pour le 200^{ème} numéro de la revue Vie & Sciences de l'Entreprise, a permis d'opérer une synthèse des travaux réalisés sur le thème du capital humain, et un témoignage des activités conduites récemment au sein de la chaire dédiée à ce sujet au sein de l'université de Bordeaux. L'intérêt d'aborder les dimensions psychologiques d'un tel concept, de même que l'élaboration d'une base de données d'observations scientifiques, permettant une comparaison entre les entreprises, ont été mises en évidence. Tenter d'apprécier le capital humain sans interroger les personnes principalement concernées, à savoir les salariés eux-mêmes, représente une pratique manquant assurément de pertinence, voire incongrue. Néanmoins, une grande vigilance est indispensable quant aux conditions d'exploitation de ces données, et à la qualité des informations recueillies. Même si le contenu d'un questionnaire adressé aux salariés est identique, la façon dont celui-ci est présenté est susceptible de varier d'une entreprise à une autre. Les conditions dans lesquelles cette mesure est effectuée apparaissent par conséquent très importantes. Il en va de même de la façon dont ces données seront exploitées. L'objectif est de recueillir l'opinion spontanée des salariés. Les biais liés aux craintes d'éventuelles rétorsions ou de répercussions négatives doivent être limités. Le niveau de confiance au sein de l'organisation est une variable fondamentale, pouvant directement influencer sur la qualité des mesures. Toutefois, comme l'avait rétorqué Michel Crozier (2009) à Raymond Aron à propos de la limite des études de cas, "mieux vaut une mesure que pas de mesure du tout". En l'occurrence, pour parodier ce propos pertinent, on pourrait dire "mieux vaut une mesure du capital humain à comparer que pas de mesure du tout". Les publications des entreprises sur leur capital humain, et la façon dont elles le gèrent, restent pour l'heure très évanescences et d'une très faible qualité. Pour que des mesures plus fiables émergent, avec un degré plus élevé de comparabilité, de nouvelles études en sciences de gestion et en sociologie seront certainement nécessaires. Elles permettront de mieux comprendre les évolutions du reporting opéré en matière de "capital humain" au regard de la dynamique à l'œuvre intervenant entre les acteurs et les normes de transparence.

Annexe 1.

Echantillon des articles retenus pour l'analyse qualitative des définitions utilisées du capital humain

(01)	Abeysekera, I. (2006) "Managing human capital in a privately owned public hotel chain", <i>International Journal of Hospitality Management</i> , vol. 25 (4), p. 586-601.
(02)	Abeysekera, I., and J. Guthrie. (2004) "Human capital reporting in a developing nation", <i>The British Accounting Review</i> , vol. 36 (3), p. 251-268.
(03)	Al-Ma'ani, A., and N. Jaradat. (2010) "Impact of Human Capital on the Organization Performance", <i>Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business</i> vol. 2 (4), p. 63.
(04)	Bontis, N. (1998) "Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models", <i>Management Decision</i> , vol. 36 (2), p. 63.
(05)	Bontis, N., N. C. Dragonetti, K. Jacobsen, and G. Roos. (1999) "The knowledge toolbox:: A review of the tools available to measure and manage intangible resources", <i>European Management Journal</i> , vol. 17 (4), p. 391-402.
(06)	Carson, E., R. Ranzijn, A. Winefiel, and H. Marsden. (2004) "Intellectual capital: Mapping employee and work group attributes", <i>Journal of Intellectual Capital</i> , vol. 5 (3), p. 443.
(07)	Coff, R. W. (2002) "Human Capital, Shared Expertise, and the Likelihood of Impasse in Corporate Acquisitions", <i>Journal of Management</i> , vol. 28 (1), p. 107-128.
(08)	Gates, S., and P. Langevin. (2010) "Human capital measures, strategy, and performance: HR managers' perceptions", <i>Accounting, Auditing & Accountability Journal</i> , vol. 23 (1), p. 111.
(09)	Gratton, L., and S. Ghoshal (2003) "Managing Personal Human Capital:: New Ethos for the 'Volunteer' Employee", <i>European Management Journal</i> , vol. 21 (1), p. 1-10.
(10)	Lajili, K., and D. Zéghal. (2006) "Market performance impacts of human capital disclosures", <i>Journal of Accounting and Public Policy</i> 25 (2), p. 171-194.
(11)	Lovaglio, P. G. (2008) "Process of accumulation of Italian human capital", <i>Structural Change and Economic Dynamics</i> , vol. 19 (4), p. 342-356.
(12)	Ramezan, M. (2011) "Intellectual capital and organizational organic structure in knowledge society: How are these concepts related?", <i>International Journal of Information Management</i> , vol. 31 (1), p. 88-95.
(13)	Shih, K.-H., Y.-T. Liu, C. Jones, and B. Lin. (2010) "The indicators of human capital for financial institutions", <i>Expert Systems with Applications</i> , vol. 37 (2), p. 1503-1509.
(14)	Striukova, L., J. Unerman, and J. Guthrie (2008) "Corporate reporting of intellectual capital: Evidence from UK companies", <i>The British Accounting Review</i> , vol. 40 (4), p. 297-313.
(15)	Widener, S. K. (2003) "An empirical investigation of the relation between the use of strategic human capital and the design of the management control system", <i>Accounting, Organizations and Society</i> , vol. 29 (3-4), p. 377-399.

Remerciements

L'auteur de l'article exprime ses remerciements aux financeurs de la chaire, le groupe Altrad et le Ministère de l'Economie, de l'Industrie et du Numérique, à B. Logié, Président de l'association des Entreprises Eponymes, à ses collègues de l'IAE de Bordeaux, O. Herrbach et A. Goujon-Belghit, aux consultants partenaires de la chaire, A. Audry, L. Avallone, M. Fourmy, C. Kettner, B. Louvigny, G. Maillet, H. Rambaud, G. Tota, ainsi qu'aux dirigeants des entreprises ADAM et KIWI INTERIM, respectivement J.-C. Rinn et V. Giraudeau, ayant accepté de tester la méthodologie de la chaire, de même qu'à Eric Arquis, professeur des universités et directeur du laboratoire de recherche I2M, au sein de l'université de Bordeaux.

BIBLIOGRAPHIE

- Allouche, J., Amann, B., Jaussaud, J., et Kurashina, T. (2008) "The Impact of Family Control on the Performance and Financial Characteristics of Family Versus Nonfamily Businesses in Japan: A Matched-Pair Investigation", *Family Business Review*, vol. 21, p. 315-329.
- Barabasz, A. (2014) "Human Capital from Psychoanalytic Perspective", *Management* (1429-9321), 18, 267-279.
- Barbaranelli, C., Caprara, G. V., Rabasca, A., et Pastorelli, C. (2003) "A questionnaire for measuring the Big Five in late childhood", *Personality and Individual Differences*, vol. 34, p. 645-664.
- Becker, G. S. (1964). *Human capital*: NBER, University of Chicago Press.
- Bourion, C. (2006) "Les managers de proximité pris en tenaille", *Revue internationale de psychosociologie*, vol. 12, p. 77-103.
- Bouvard, M. (2009) *Questionnaires et échelles d'évaluation de la personnalité*: Elsevier Masson.
- Cappelletti, L. (2010) "Vers un modèle socio-économique de mesure du capital humain?", *Revue française de gestion*, p. 139-152.
- Chen, J., Zhu, Z., et Yuan Xie, H. (2004) "Measuring intellectual capital: a new model and empirical study", *Journal of Intellectual capital*, vol. 5, p. 195-212.
- Colasse, B. (2009) "La normalisation comptable internationale face à la crise", *Comptabilité Contrôle Audit*, vol. 95, p. 387-399.
- Crozier, M. (2009) "Comment je me suis découvert sociologue", *Idées économiques et sociales*, p. 56-66.
- Dubouloy, M. (2005) "La contribution des récits et de la psychanalyse à la gestion du changement", *Revue française de gestion*, p. 267-281.
- Eden, C. (1992) "On the Nature of Cognitive Maps", *Journal of Management Studies*, 29, p. 261-265.
- Getz, I., et Carney, B. M. (2012) *Liberté & Cie: Quand la liberté des salariés fait le bonheur des entreprises*: Fayard.
- Guerrero, S. (2005) "La mesure du contrat psychologique dans un contexte de travail francophone", *Relations Industrielles*, vol. 60, p. 112-144.
- Herzberg, F. (1968) "One more time: How do you motivate employees?", *Harvard Business Review*, vol. 46, p. 53-62.
- Hoffman, J. J., Cullen, J. B., Carter, N. M., et Hofacker, C. F. (1992) "Alternative Methods for Measuring Organizational Fit: Technology, Structure and Performance", *Journal of Management*, vol. 18, p. 45-56.
- Kaplan, R. S., et Norton, D. P. (1992) "The Balanced Scorecard--Measures That Drive Performance", *Harvard Business Review*, vol. 70, p. 71-79.
- Kaplan, R. S., et Norton, D. P. (2004) "Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets", *Harvard Business Review*, vol. 82, p. 52-63.
- Kettner, C. (2008) *Evaluer le capital humain de l'entreprise : défi impossible ou démarche indispensable ?* In: ESSEC management education, mémoire.
- Kiker, B. F. (1966) "The Historical Roots of the Concept of Human Capital", *Journal of Political Economy*, vol. 74, p. 481-499.
- Laroche, M., et Merette, M. (1999) "On the concept and dimensions of human capital in a knowledge-based economy context", *Canadian Public Policy*, vol. 25, p. 87-100.
- Lepak, D. P., et Snell, S. A. (1999) "The Human Resource Architecture : Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development", *Academy of Management Review*, vol. 24, p. 31-48.
- Lev, B., et Schwartz, A. (1971) "On the Use of the Economic Concept of Human Capital in Financial Statements", *Accounting Review*, vol. 46, p. 103-113.

- Lim, B.-L., Choi, M., et Park, M.-C. (2003) "The late take-off phenomenon in the diffusion of telecommunication services: network effect and the critical mass", *Information Economics & Policy*, vol. 15, p. 537.-558
- Ployhart, R. E., et Moliterno, T. P. (2011) "Emergence of the Human Capital Resource : A Multilevel Model", *Academy of Management Review*, vol. 36, p. 127-150.
- Ployhart, R. E., Nyberg, A. J., Reilly, G., et Maltarich, M. A. (2014) "Human Capital Is Dead; Long Live Human Capital Resources! ", *Journal of Management*, vol. 40, p. 371-398.
- Reed-Danahay, D.E. (1997), *Auto/ethnography*, Berg New York.
- Savall, H., et Zardet, V. (2010) Maîtriser les Coûts et les Performances Cachés. In. Paris: Economica.
- Schultz, T. W. (1961) "Investment in Human Capital", *American Economic Review*, vol. 51, p. 1-17.
- Symon, G., et Cassell, C. (2012) Qualitative organizational research: core methods and current challenges: Sage.
- Trébucq, S. (2006) "Capital humain et comptabilité sociétale : le cas de l'information volontaire des entreprises françaises du SBF120", *Comptabilité Contrôle Audit*, vol. 12, p. 103-124.
- Trébucq, S. (2012) "Quels indicateurs ? Plaidoyer pour un changement paradigme", In AFNOR (Ed.), *Indicateurs et tableaux de bord* (Vol. MAJ26, VIII-30-51). Paris: AFNOR.
- Trébucq, S. (2013a) "Pilotage du capital humain, des immatériels et de la RSE", In L. Cappelletti & C. Hoarau (Eds.), *Finance Contrôle au quotidien* (p. 586-627). Paris: Dunod.
- Trébucq, S. (2013b) "Une exploration autoethnographique de la finance durable", *Gestion 2000*, novembre-décembre, p. 17-37.
- Trébucq, S. (2015) "Gestion du capital humain et management public", *Gestion et management public*, vol. 3 / 3, p. 1-3.
- Trébucq, S., et Bardinet-Evraert, F. (2015) "Capital humain et gouvernance : une étude des interactions sur la période 2009-2013 à partir de 286 entreprises européennes cotées", In 8th International Finance Conference (IFC8), Réseau euro-méditerranéen d'enseignement et de recherche en économie et en gestion (REMERE), « Ethical Finance, Governance and Human Capital » workshop. Paris.
- Trébucq, S. et Goujon-Belghit, A. (2015a) "Capital humain et gouvernance : trois études exploratoires de la communication des sociétés cotées françaises", In 8th International Finance Conference (IFC8), Réseau euro-méditerranéen d'enseignement et de recherche en économie et en gestion (REMERE), « Ethical Finance, Governance and Human Capital » workshop. Paris.
- Trébucq, S., et Goujon-Belghit, A. (2015b) "Talent management or human capital? An analysis of corporate communication strategies with integrated reports", In 4th EIASM workshop on talent management. Valencia.
- Trébucq, S., et Hollandts, X. (2015) "Structure de propriété, gouvernance et capital humain : le cas des sociétés cotées françaises", In 8th International Finance Conference (IFC8), Réseau euro-méditerranéen d'enseignement et de recherche en économie et en gestion (REMERE), « Ethical Finance, Governance and Human Capital » workshop. Paris.
- Young, M. B., et Hexter, E. S. (2011) *Managing Human Capital Risk: A Call for Partnership between Enterprise Risk Management and Human Resources* (Research Report TCB-R-1477-11-RR), New York: The Conference Board.