

Le patrimoine humain, actif clef mais peu visible de l'entreprise

Par **Les Echos** | 06/06/2013

Le patrimoine immatériel des entreprises (valeurs, modes de collaboration) est un atout pour la compétitivité des entreprises européennes. La crème des DRH européens s'est retrouvée pour trois jours de discussion sur le sujet à Lisbonne.

Pour la troisième édition de son forum annuel, le Cercle des DRH européens a pris, comme l'an dernier, ses quartiers à Lisbonne. **Trois jours de réflexion pour le think tank qui, cette année, s'est concentré sur une thématique inhabituelle : le patrimoine humain.** Un actif immatériel qui inclut l'héritage propre à chaque entreprise (ses valeurs, son histoire, ses savoirs, ses modes de collaboration et de constitution d'équipes, etc) et prospère dans des projets à la fois collectifs et susceptibles de faire sens pour chacun. « *Une notion plus riche, plus ouverte, plus collective et dynamique que le capital humain, inventé par les financiers* », précise Yves Barou, président du Cercle, actuel président de l'Afpa et ancien DRH de Thales.

Ces rencontres de Lisbonne constituent une rare occasion pour des praticiens du social français, britanniques, allemands, italiens, portugais, etc. de confronter leurs points de vue. Trois jours durant, des DRH de grands groupes (Renault, Thales, Areva, Air France, EDF, Tetra Pak, Safran, Rexam, Orange, Merck, Dassault aviation, Solvay, Vodafone, Crédit agricole, etc), des syndicalistes français et allemands (CFDT, IG Metall), des professeurs français et britanniques, des consultants (Alixio, Karistem, Kea&Partners) et des membres de la commission européenne partagent leur expérience. Tous, cette année, convaincus de **la richesse et de l'impact sur la compétitivité en Europe d'un patrimoine qu'on ne peut « acheter, construire ou imiter »**, pour reprendre les termes de **Charles-Henri Besseyre des Horts, professeur à HEC.**

Comment mesurer le capital immatériel

Il n'empêche. Orchestrer le patrimoine humain n'est pas une mince affaire. « *Avant de pouvoir le faire fructifier et de le transmettre, il revient aux DRH de l'organiser, de le développer, de le gérer et de le défendre* », a expliqué Cornelia Hulla, co-présidente du Cercle et DRH de GEA en Allemagne, appuyant ses propos d'une citation du professeur indien P.N Rastogi. Une conviction largement partagée par Véronique Rouzaud, senior executive vice president HR chez Areva. « *La notion de DRH business partner est ambiguë... Comprendre le business et s'y plonger, oui. Se limiter à exécuter les basses œuvres, non. C'est même une attitude coupable !* », a estimé Yves Barou. « **Le DRH doit avoir le courage et défendre bec et ongle le patrimoine humain sans quoi il n'a pas sa place au comité de direction** », a-t-il poursuivi.

Certes mais pour imposer ses vues au PDG, encore faut-il pouvoir lui apporter des éléments tangibles, donc quantifiables. Comment mesurer un capital immatériel ? Au fur et à mesure des discussions, **la nécessité d'une analyse qualitative de la gestion spécifique du patrimoine humain (en plus du bilan social) a emporté la faveur des spécialistes des RH.** Ainsi que celle de Nicole Notat, elle aussi à Lisbonne, qui n'a pas manqué pas de faire l'analogie avec les pratiques en vigueur chez Vigéo, l'agence de notation sociale dont elle est la présidente fondatrice. Parlant d'un shadow capital, l'économiste Michel Aglietta a renforcé cette même idée, évoquant un outil de mesure dans l'esprit de la comptabilité analytique sur laquelle s'appuient les financiers.

Un management du changement complexe



Michel Aglietta, économiste au centre d'études prospectives et d'informations Internationale

La nécessité de faire émerger de nouveaux instruments d'analyse apparaît forte à écouter le plaidoyer du directeur de Thales université, Alain Oumeddour, en faveur d'analyses qualitatives mais aussi de procédés d'identification de signaux faibles, de relevés historiques d'initiatives comme de toute balise susceptible d'aider les entreprises à anticiper les mutations humaines. **Anticiper le changement est en effet la priorité des DRH**, a rappelé Hervé Borensztein, directeur associé au sein de Karistem Corporate Consulting. « *S'orienter vers des prestations sur-mesure, davantage orientées client, nécessite la mise en place d'un management du changement complexe* », a expliqué Xavier Broseta, DRH du groupe Air France. « *Cela met en jeu une mutation culturelle profonde et l'équilibre des pouvoirs entre, d'une part, la direction et, d'autre part, les salariés et syndicats* », a-t-il estimé.

La complexité touche aussi la globalisation du business et les questions d'expatriation « *D'énormes problèmes démographiques et de pénurie de talents sont devant nous* », a rappelé Tony Bainbridge, DRH de Rexam. « *Pour accélérer le business et développer les talents, les entreprises innovent et cherchent à décentraliser les connaissances et l'expertise de marchés mûrs, en dépit de nombreux problèmes réglementaires et de visas* ».

Confrontation de pratiques RH en Europe

« *L'Europe sociale se construit tous les jours d'abord dans les entreprises* », lit-on dans « *Le modèle social Européen* », l'ouvrage collectif du Cercle. D'année en année, le forum des DRH

européens s'évertuent à le démontrer. À ceux qui trouveraient le rythme trop lent, le philosophe Pierre-Olivier Monteil a rappelé que « *le temps de l'humain n'était nécessairement pas celui du business.* » **À Lisbonne, les discussions sont allées bon train : quantités d'échanges pour fertiliser la réflexion, de nombreuses interrogations, aussi quelques sourcils levés en accent circonflexe de Britanniques ou bien d'Allemands, étonnés par certaines spécificités culturelles françaises (et inversement).** Sans oublier quelques regards détournés, notamment celui du socio-économiste Christophe Fourel, promoteur de la pensée d'André Gorz (philosophe, militant écologiste et ardent critique du capitalisme), qui ont cherché à bousculer quelques certitudes. Le forum annuel des DRH de haut vol provoque la confrontation de pratiques certes différentes mais toutes destinées à résoudre des problématiques communes, les défis démographiques et la guerre des talents notamment.

À lire : « Le modèle social européen » par Yves Barou et le Cercle des DRH européens, aux éditions des îlots de résistance, 344 pages, 24 euros.

Patrimoine humain versus capital humain

Le patrimoine humain : cet actif immatériel incorpore un héritage propre à chaque entreprise (valeurs, histoire, savoirs, etc) et prospère dans des projets collectifs mais susceptibles de faire sens pour chacun. C'est une notion plus riche, plus collective et dynamique que le capital humain, inventé par les financiers.

Le capital humain : il concentre l'ensemble des aptitudes, qualifications, talents et expériences d'un individu dans un contexte professionnel. Née aux États-Unis dans les années 1960, cette notion – qui part des compétences individuelles - s'est développée en Europe dans les années 1980.

Fonctionnant par analogie avec le capital financier, il se prête comme lui aux notions de retour sur investissement, valeur ajoutée, investissement (immatériel), etc.