



Le capital humain, levier de création de valeur pour l'entreprise.



SOMMAIRE

Introduction	3
Le « Capital Humain », un concept aux multiples facettes	5
Le « Capital Humain », facteur de création de valeur pour l'entreprise	16
Créer de la valeur avec le « Capital Humain » : pratiques et enseignements	23
Pour conclure	42



INTRODUCTION

INTRODUCTION

Les travailleurs ont longtemps été considérés comme un « **facteur de production** », au même titre que le « **capital** » (physique ou financier), qui leur a été historiquement opposé. « **Travail** » et « **capital** » ont été combinés dans les modèles économiques classiques pour expliquer comment ils permettaient aux entreprises de dégager des profits¹. Mais c'est précisément au niveau de leur **contribution à la création de valeur de l'entreprise** que leur opposition a été explicitée. D'un côté, le « **capital** », apporté par des investisseurs extérieurs à l'entreprise, était vu comme un **facteur destiné exclusivement à générer des revenus pour l'entreprise** ; il attendait de ce fait un « **retour sur investissement** », légitimant la participation des apporteurs de capitaux à la gouvernance de l'entreprise. De l'autre côté, le « **travail** » était perçu comme une **ressource** qu'il suffisait d'acheter pour produire ; il était perçu uniquement comme une **source de coûts**, et ne nécessitait donc pas de participation à la gouvernance.

Très récemment, les entreprises ont compris que le « **travail** » pouvait permettre d'optimiser la création de valeur économique et financière². Forts de leur capacité à réagir (individuellement) et à interagir (collectivement), les salariés peuvent être considérés comme un « **capital** » apporté par eux-mêmes. Ils peuvent attendre eux-aussi un « **retour sur investissement** » (prenant la forme d'une meilleure rémunération, de meilleures conditions de travail et de perspectives d'épanouissement personnel et professionnel) en compensation des efforts fournis pour améliorer leurs connaissances et compétences. Aussi, ce « **capital humain** » doit-il être maîtrisé par les entreprises, qui, par leur **stratégie managériale**, peuvent en faire un élément de **différenciation concurrentielle**.

Les mutations sociétales liées à la mondialisation de l'économie, à la digitalisation des activités et à l'émergence de pandémies (Covid-19), ont profondément modifié les modes de travail (généralisation du télétravail, favorisation du travail dit « **hybride** »). La gestion du « **capital humain** » fait ainsi ressortir de **nouvelles préoccupations**, au sein desquelles « **prendre soin du « capital humain** » » prend toute son importance, non seulement au sein de l'entreprise, mais également sur l'ensemble de **sa chaîne de valeur**, au travers de ses **activités directes** (ses salariés) et **indirectes** (ceux de ses fournisseurs, sous-traitants, distributeurs, revendeurs, ...). Un **nouveau défi** se présente donc aux entreprises, celui d'exercer leur influence auprès de l'ensemble de leurs **parties-prenantes, internes comme externes** pour que la gestion du « **capital humain** » puisse contribuer du mieux possible à la valeur de l'entreprise.

Cet article propose de fournir des éléments pour répondre à ce défi. Il expose ce qu'est le « **capital humain** », dégageant les **concepts-clés** existant autour de cette notion. Il montre **en quoi et comment le « capital humain » peut être générateur de performance économique et financière** pour les entreprises dans le cadre des activités qu'elles exercent sur la globalité de leur chaîne de valeur, de l'approvisionnement à l'utilisation des produits / services vendus. Enfin, il présente les **moyens et les modèles** qui sont disponibles aux entreprises **pour gérer leur « capital humain »** tout au long de la chaîne de valeur dans une optique de recherche de performance globale.

Sources :

¹ Typiquement, dans le cadre des fameuses fonctions « **Cobb-Douglas** » permettant de décrire la fonction de production de l'entreprise (Cobb C. Douglas P. (1928), « **A theory of production** », *American Economic Review*, vol. 18).

² « **Il n'y a richesse ni force que d'hommes** » disait déjà Bodin (1576), « **Les six livres de la République** ».



LE « CAPITAL HUMAIN »,
UN CONCEPT AUX
MULTIPLES FACETTES

LE « CAPITAL HUMAIN », UN CONCEPT AUX MULTIPLES FACETTES

Relier la valeur de l'entreprise à celle de « capital humain » nécessite d'en préciser les contours. Le concept de « capital humain » a évolué au fil du temps sous l'effet de la progression de la pensée des communautés académiques et doit être adapté pour tenir compte des différentes mutations qui ont récemment touché la société dans son ensemble (mondialisation des activités, changement du rapport au travail induit par les nouvelles technologies et la pandémie, changement des attentes et du comportement des travailleurs...).

Le « capital humain » : de quoi parle-t-on ?

On pourrait être tenté de réduire la définition du « capital humain » à celle de l'OCDE, qui l'aborde sous l'angle de « *l'ensemble des connaissances, qualifications, compétences, et caractéristiques individuelles qui facilitent la création du bien-être personnel, social et économique*³ ». En réalité, la notion de « capital humain » revêt des **dimensions multiples** qui se sont enrichies au fil des siècles selon qu'on l'approche sous l'angle « économique », « juridique » ou « managérial ».

Le « capital humain » vu sous le prisme économique

La **théorie économique classique / néo-classique** proposée par des auteurs comme Smith⁴, Marshall⁵ ou même Marx⁶, assimilait le « **travail** » à un « **facteur de production** » quantitatif. Les salariés y étaient vus comme « interchangeables », leur nombre étant le seul élément nécessaire à la production.

Le terme « **capital humain** » est employé pour la première fois en 1961 par Schultz⁷, qui le désigne par les « *connaissances, compétences et capacités des personnes employées dans une organisation* ». Schultz fait du « capital humain » une « **ressource rare** » que l'entreprise doit développer à l'aide d'incitations adaptées dans l'objectif d'accroître sa rentabilité. Il affirme que les **dépenses d'investissement** pour développer les capacités personnelles des travailleurs (savoir, habileté, expérience) conduisent à une meilleure **qualification des salariés** (via l'éducation et la formation) et une **augmentation de la productivité**.

La vision de Schultz est complétée par celle du Prix Nobel d'économie, Becker⁸, qui, en définissant le « capital humain » comme « *l'ensemble des capacités productives qu'un individu acquiert par accumulation de connaissances générales ou spécifiques, de savoir-faire, etc.* », l'associe au **stock de connaissances, de compétences et d'expériences** accumulées tout au long de la vie du salarié. Il considère le salarié comme un individu qui « investit » lui-même dans sa formation pour constituer un capital propre qui va déterminer sa productivité et son niveau de salaire.

Sources :

3 OCDE (2001), « Du bien-être des nations, le rôle du capital humain et social ».

4 Smith A. (1776), « Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations ».

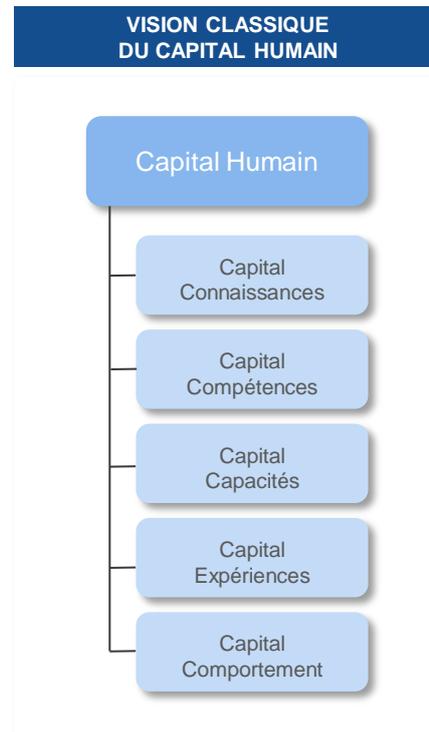
5 Marshall A. (1906), « Principes d'économie politique »

6 Marx K. (1867), « Le capital »

7 Schultz T. (1961), « Investment in human capital », The American Economic Review, vol. 51, n° 1, mars 1961

8 Becker G. (1964), « Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education », University of Chicago Press

Cette vision économique (classique) du « capital humain » est bien résumée par Stiglitz⁹, qui le désigne par l'ensemble des **aptitudes physiques et intellectuelles des individus nécessaires à la production économique**. Constituant une forme de « *capital incorporé dans l'homme* »¹⁰, le « capital humain » est essentiellement **acquis** par la formation et l'éducation, l'expérience professionnelle ou la transmission des savoirs. Il est la plupart du temps consolidé par la dimension psychologique du travailleur, c'est-à-dire son **attitude** et son **comportement**, révélés au travers sa motivation, sa capacité à apprendre, son agilité intellectuelle, sa créativité, sa conduite, ses valeurs, etc.



Le « capital humain » vu sous le prisme juridique

Au regard du **droit**, le « capital humain » est par essence la « **propriété de l'individu** », vu en tant que « **personne** ». La vision juridique du « capital humain » postule que les travailleurs sont des « *propriétaires de capital humain louant ce dernier au profit des entreprises* »^{11 12}. Ils mettent leur « capital humain » à la disposition des entreprises, motivés par l'amélioration de leur rémunération globale (en salaires, avantages sociaux divers, participation au capital...), qui constitue leur retour sur investissement.

Une conséquence directe de ce postulat est que le salarié ne peut pas être un « bien », une « ressource » ou un « actif », « *c'est-à-dire une chose que l'on peut s'approprier* »¹³, car cela reviendrait à considérer que l'entreprise qui l'emploie détiendrait un droit sur lui¹⁴. Le droit des sociétés, le droit social et les conventions internationales bannissent le pouvoir des entreprises de disposer des salariés à leur guise¹⁵. La référence au **droit des personnes** conduit ainsi à la notion de « **droits humains** », qui est une composante intrinsèque du « capital humain ». Les « droits humains » sont reconnus au niveau international essentiellement au travers de deux instruments : la **Charte Internationale des Droits Humains (CIDH)**¹⁶, et la **Déclaration de l'Organisation Internationale du Travail relative aux principes et droits fondamentaux du travail et son suivi**¹⁷, qui rassemble les Conventions de l'OIT relatives au droit du travail¹⁸ :

Sources :

⁹ « Le capital humain est l'ensemble des compétences et de l'expérience accumulées qui ont pour effet de rendre les salariés plus productifs », Stiglitz J. et alii (2007), « Principes d'économie moderne », Broché

¹⁰ Ramdi S., El Alami D. (2021), « La création de valeur par la fonction Capital Humain », International Journal of Strategic Management and Economic Studies, vol 2, n°1

¹¹ Guillard A., Roussel J. (2010), « Le capital humain en gestion des ressources humaines : éclairages sur le succès d'un concept », Management et Avenir, n°31

¹² Il en résulte que la notion de « capital humain » pourrait paraître inappropriée, c'est pourquoi nous l'exprimons entre guillemets.

¹³ Cadet I. (2014), « La mesure du capital humain : comment évaluer un oxymore ? Du risque épistémologique à l'idéologie de la certification », Questions de Management, n° 5

¹⁴ Cette idée a notamment été développée par Davenport (1999), « Human capital – What is it and why people invest in », Joey Bass

¹⁵ Par exemple, le code civil français mentionne que « le corps humain, ses éléments et ses produits ne peuvent faire l'objet d'un droit patrimonial »

¹⁶ Elle est composée de la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme (DUDH), du Pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels, et du Pacte international relatif aux droits civils et politiques, elle forme le socle des droits humains au sein duquel le « Droit du travail et à une rémunération juste » prend une place de premier plan.

¹⁷ OIT (2022), « Déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux du travail ».

¹⁸ Des Recommandations, non contraignantes, proposent également des meilleures pratiques aux Etats, à l'image de celles qui portent sur la santé et la sécurité au travail ([International Labor Organization, Labour Standards, Conventions and Recommendations](#)).

CONTENU DE LA CIDH ET DE LA DÉCLARATION DE L'OIT
RELATIVE AUX PRINCIPES ET DROITS FONDAMENTAUX DU TRAVAIL ET SON SUIVI

Charte Internationale des Droits Humains	Déclaration de OIT relative aux principes et aux droits fondamentaux du travail
<ul style="list-style-type: none"> • Droit à l'égalité et de non-discrimination vis-à-vis de la loi • Droit à la vie, la liberté et la sécurité • Droit à la santé • Liberté de pensée, de conscience et de religion • Liberté d'expression • Liberté d'association et de réunion pacifique • Droit au travail et à une rémunération juste • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Liberté syndicale et la protection du droit syndical (Conventions n° 87 et 98) • Interdiction du travail forcé (Conventions n°29 et 105) • Interdiction du travail d'enfants (Conventions n° 138 et 182) • Lutte contre la discrimination dans le travail (Convention n° 111) • Egalité des rémunérations (Convention n° 100) • ...

L'importance du lien entre le « capital humain » et les « droits humains » est également soulignée dans les **Objectifs du Développement Durable** (ODD) lancés et suivis par l'ONU en 2015, que les Etats membres se sont engagés à atteindre dans le cadre du programme de Développement Durable à l'horizon 2030 (« Agenda 2030 »). Les ODD fixent des cibles à atteindre en matière de « droits humains », comme celle de l'« accès à des emplois décents » (ODD n°8) : « *Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous* ». Des « cibles » intermédiaires peuvent être plus précises, comme celle de l'objectif 8.7 par exemple : « *Application de mesures efficaces pour mettre fin au travail forcé, à l'esclavage moderne et à la traite d'êtres humains ainsi qu'au travail des enfants sous toutes ses formes* ».

Dans ce contexte, il est de la **responsabilité des entreprises** de s'assurer du **respect des droits humains** et de mettre en œuvre un « **processus de diligence raisonnable** », c'est-à-dire des procédures d'identification, de prévention et d'atténuation des « **incidences négatives**¹⁹ » des activités des entreprises sur les personnes, que ce soient des incidences directes (salariés) ou indirectes (chaîne d'approvisionnement par exemple).

Le devoir de diligence raisonnable est aujourd'hui largement soutenu par des réglementations locales, comme la **Modern Slavery Act** en Grande-Bretagne (2015)²⁰, la **Loi sur le devoir de vigilance** en France (2017)²¹, ou la **future directive européenne sur le devoir de vigilance** (en cours d'adoption)²², qui demandent explicitement aux grandes entreprises de mettre en place un dispositif par lequel elles peuvent mesurer leurs expositions en matière de droits de l'homme, libertés fondamentales, santé-sécurité et bien-être au travail, et piloter les risques associés.

Sources :

¹⁹ Les « incidences » sont des impacts ; elles peuvent être effectives ou potentielles.

²⁰ <https://www.legislation.gov.uk/ukpga/2015/30/contents/enacted>

²¹ « Loi n° 2017-399 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre » (<https://www.legifrance.gouv.fr/jo/id/JORFTEXT000034290626/>)

²² « Proposition de directive du Parlement Européen et du Conseil sur le devoir de vigilance des entreprises en matière de durabilité et modifiant la directive (UE) 2019/1937 » (<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52022PC0071>)

Le « capital humain » vu sous l'angle managérial

L'**approche managériale du « capital humain »** considère que ce dernier peut être à l'origine d'avantages concurrentiels si les ressources rares dont il est composé sont **pilotées** dans l'objectif de dégager une performance (financière) différenciante. La valeur du « capital humain » dépendrait ainsi de la **qualité de management** de l'entreprise^{23 24}. Jac Fitz-Enz²⁵ définit le « capital humain » comme la combinaison de trois facteurs (les compétences et aptitudes des employés, leur capacité à évoluer, et leur motivation à coopérer), ceux-ci pouvant être développés par l'entreprise au travers de plusieurs leviers :

- Le levier de l'acquisition, de la préservation et du développement du « **capital humain** » au sens classique du terme (éducation, formation, gestion des carrières, ...)
- Le levier de l'**attention portée aux collaborateurs**, individuellement ou collectivement, qui les mettra dans des conditions favorables à la création de valeur (conditions de travail, santé au travail, reconnaissance sociale, loyauté, équité, gestion participative, etc...)
- Le levier de l'**incitation et la motivation**, qui invitera les employés à développer eux-mêmes le « capital humain » au-delà de ce qu'ils feraient naturellement

Un élément central de la gestion du « capital humain » est la **gouvernance de l'entreprise**. A l'image des investisseurs qui apportent du capital financier à l'entreprise, les salariés lui apportent du « capital humain ». Ils devraient donc disposer de droits de contrôle sur l'élaboration de la stratégie de l'entreprise, voire des droits sur la distribution de la valeur créée, par analogie avec le versement de dividendes²⁶. La gestion du « capital humain » pose ainsi la question de l'équilibre du partage des pouvoirs entre les différentes parties prenantes de l'entreprise.

Vers une vision « étendue » du « capital humain »

Le « capital humain » est susceptible de **se transformer** et de **s'adapter** sous l'effet de **changements de la société**, parmi lesquels figurent la mondialisation de l'économie. La prise en compte de ces récentes **mutations sociétales** nous invite à enrichir la notion de « capital humain » en proposant d'en exposer une vision « étendue ».

« Capital humain » et chaîne d'approvisionnement

L'une des caractéristiques de nos sociétés modernes est l'essor de la **mondialisation et l'éclatement de la chaîne de valeur**. La recherche systématique de la réduction des coûts de production a conduit les entreprises à s'inscrire dans un contexte dorénavant largement mondialisé dans lequel la chaîne de valeur, et plus particulièrement la **chaîne d'approvisionnement**, sont devenues complexes. Les pays et leurs régions se sont considérablement spécialisés, entraînant un morcellement des activités de la chaîne de valeur.

Sources :

²³ Savall H, Zardet V. (1995), « Ingénierie stratégique du roseau ».

²⁴ Flamhotz E., Lacey J. (1981), « Human capital theory and human resources ».

²⁵ Fitz-Enz J. (2000), « The ROI of human capital, measuring the economic value of employee performance », Amacom.

²⁶ Autier F. (2006), « Vous avez dit capital humain ? », Gérer et comprendre, n° 85.

La conséquence aujourd'hui est que la majorité des produits de consommation courante voit leur matière première extraite dans des pays autres que ceux où ils sont ensuite fabriqués, assemblés, emballés et finalement achetés. Il en résulte que le « capital humain » n'est plus seulement cantonné aux salariés locaux, mais qu'il s'étend également à toute une multitude d'**acteurs externes** (comme les **fournisseurs** et les **sous-traitants**) intervenant dans des secteurs d'activité multiples et provenant de zones géographiques variées. Cette **opacité de la chaîne de valeur** donne une dimension nouvelle à la gestion du « capital humain », que ce soit en matière d'identification de nouvelles opportunités d'affaires (accès à une main d'œuvre moins chère, ...) ou en matière de gestion des risques humains (travail des enfants, travail forcé, conditions de travail...).

De plus, aborder le « capital humain » sur l'ensemble de la chaîne de valeur implique de tenir compte des **particularités propres à chaque pays**. La vision occidentale, incorporée dans les institutions telles que l'ONU, l'OIT, l'OCDE, a façonné la manière dont les principaux cadres de référence ont été élaborés en matière de droits de l'homme. Cependant, certains pays peuvent avoir une vision toute autre de ce que constituent les « droits humains » et les bonnes pratiques en matière de « capital humain ». Par exemple, alors que dans les sociétés occidentales, l'accent est mis sur la capacité des personnes à s'autonomiser et s'individualiser, dans d'autres sociétés (notamment dans certains pays d'Asie), c'est le collectif qui est valorisé, l'individu se rangeant derrière l'intérêt général. De même, la manière dont est appréhendé le **travail des enfants** diffère à travers le monde. Dans certains pays en développement, le travail des enfants n'est pas toujours conçu comme une violation majeure des droits humains : au contraire, il est toléré car il permet aux familles les plus pauvres d'apporter un revenu supplémentaire, parfois nécessaire pour assurer leur stabilité financière^{27 28}.

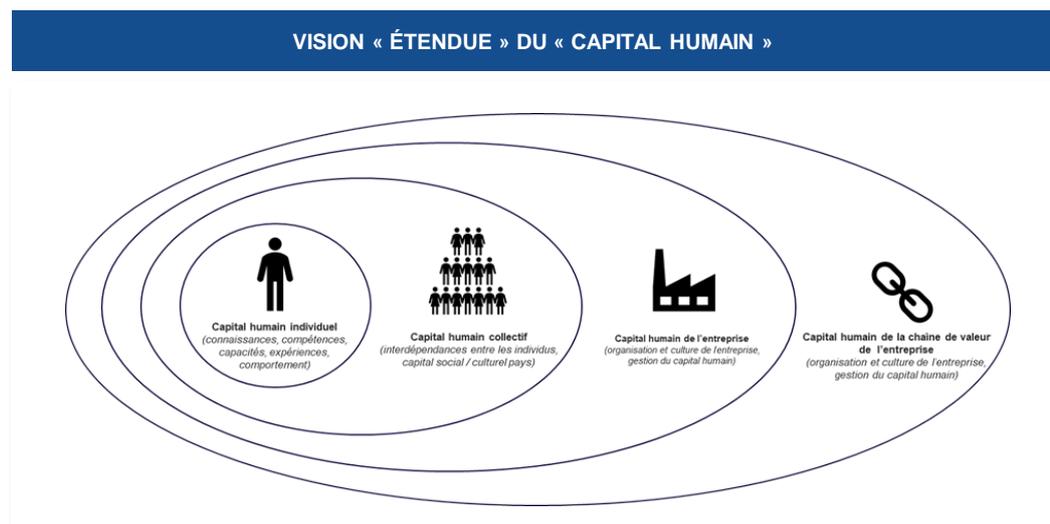
Une vision intégrée du capital humain

Au total, la notion de « capital humain » peut revêtir des dimensions extrêmement variées selon que l'on considère l'individu et ses compétences, le contexte culturel et collectif dans lequel il s'inscrit (notamment au niveau des pays), la façon dont l'entreprise le mobilise, et enfin, le périmètre sur lequel il est appréhendé dans le cadre des activités de l'entreprise, en prenant en compte l'ensemble de son écosystème (incluant la chaîne de valeur) et de ses « parties-prenantes humaines » (salariés, sous-traitants, salariés des fournisseurs...). Chacune de ces dimensions révèle des traits particuliers qu'il est nécessaire d'intégrer, dans l'objectif de créer de la valeur pour les entreprises.

Sources :

27 Badfar A. et alii (2018), « Challenges and perspectives of child labor », *Industrial Psychiatry Journal*, vol. 27, n°1 (<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC6198592/>)

28 Toutefois, cela pose un risque fondamental pour l'amélioration du niveau de vie des familles concernées. Cette organisation les empêche d'investir pleinement dans l'éducation de leurs enfants, privilégiant le revenu qu'ils tirent de leur travail. Or, ce revenu est comparativement faible par rapport aux revenus potentiels que leurs enfants pourraient atteindre grâce à un niveau d'éducation plus élevé, qui leur permettrait d'accéder à des emplois et une situation financière plus confortable. Le travail des enfants engendre ainsi un « piège de la pauvreté », empêchant les familles les plus pauvres d'améliorer leurs conditions de vie (Thakurata I., D'Souza E. (2018), « Child labour and human capital un developing countries : A multi-period stochastic model », *Economic Modelling*, vol. 69 (<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S026499931730353X>))



Les nouveaux enjeux du « capital humain »

Le « capital humain » est aujourd'hui impacté par certains **changements profonds en cours dans la société**, poussant les entreprises à relever de **nouveaux défis**.

Des changements sociétaux susceptibles d'impacter le « capital humain »

La digitalisation de l'économie et la récurrence des épidémies sont probablement les facteurs les plus importants dans la contribution à la création d'un nouveau rapport au travail et l'émergence de nouvelles attentes de la part des salariés.

Technologie et « capital humain »

La numérisation des activités est devenue incontournable pour atteindre les niveaux de productivité qui permettront à l'entreprise de faire face à la concurrence et d'accroître ses parts de marché. Les nouvelles technologies de l'information et de la communication permettent aux collaborateurs de se dégager de certaines tâches ingrates ou encore d'améliorer leur confort de travail en leur demandant moins d'efforts pour produire. Toutefois, de façon paradoxale, la digitalisation peut générer un risque de déshumanisation de l'environnement de travail, qui peut être préjudiciable, tant pour les salariés que pour l'entreprise. Ainsi, le recours aux nouvelles technologies numériques telles que la robotique, l'informatique, le web 2.0, le big data ou l'intelligence artificielle, soulève de nouveaux enjeux en matière de « capital humain » :

- Enjeu de **dégradation de la santé au travail** lié par exemple à la mauvaise ergonomie des postes de travail, à la fatigue oculaire procurée par le travail sur des écrans ou aux risques psycho-sociaux générés par la pression croissante qu'impose l'utilisation des outils numériques (non-déconnection et surcharge de travail pouvant entraîner dépression et suicides, ...)
- Enjeu de **manque voire de perte de reconnaissance sociale**, généré par le remplacement des travailleurs par les machines (dans le cas d'une forte automatisation des procédés de production ou du recours à l'intelligence artificielle), la délocalisation de la production (recours à une main d'œuvre de remplacement à moindre coût sur le long de la chaîne de valeur) ou encore la mise en concurrence inconsciente entre la fiabilité des travailleurs et celle des machines

Le nouveau rapport au travail

L'attitude des collaborateurs des entreprises a fondamentalement changé en très peu de temps. Les **nouvelles générations** dites « Milléniales », « Y » ou « Z » ont des attentes particulières en matière de travail, qu'elles revendiquent sur plusieurs points :

- Dans le prolongement de la COP 21 en 2015 et de la mise sur le devant de la scène de la **lutte contre le réchauffement climatique**, les jeunes intègrent désormais les enjeux environnementaux comme une donnée intégrante de leurs projets professionnels. Le souci de **l'écologie** et la volonté de travailler pour un organisme respectueux de l'environnement sont des priorités clairement affichées par les nouveaux embauchés. Le « *Manifeste pour un réveil écologique* », signé par plus de 30 000 étudiants et jeunes diplômés, souligne l'importance de ces enjeux pour les futures recrues²⁹.
- Plus généralement, la **compatibilité de l'emploi avec ses valeurs** et la **quête de sens** a pris une place prépondérante dans les motivations des salariés. Les générations nouvellement arrivées sur le marché du travail ont des attentes fortes au regard des **pratiques de responsabilité sociétale des entreprises**. D'après un sondage récent³⁰, les jeunes de 18 à 24 ans attendent des entreprises qu'au-delà de la préservation de l'environnement, elles manifestent leur engagement en matière de lutte contre les discriminations et de réduction des inégalités femmes / hommes.
- Le **bon équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle** entre également en compte dans la recherche d'emplois des jeunes diplômés. Quasiment un tiers des sondés³¹ indiquent rechercher l'épanouissement professionnel en priorité lorsqu'ils considèrent un poste. Bien que le salaire reste la motivation principale, les salariés cherchent aujourd'hui un emploi « intéressant », un environnement de travail agréable et un équilibre vie professionnelle / vie personnelle.
- A la suite de la pandémie de Covid-19 et des mesures exceptionnelles de travail à distance mises en place, les attentes des salariés se sont également renforcées vis-à-vis des **modes de travail** : télétravail, flexibilité sur les lieux et horaires de travail, mise en place d'outils et équipements à domicile, modes de travail « hybrides, ... sont aujourd'hui des éléments de décision pour intégrer un emploi.

Ainsi, le travail n'est plus perçu comme un simple moyen de gagner sa vie, mais comme un outil permettant de contribuer à son **épanouissement personnel**. Cette **transformation radicale de la vision du travail** positionne la **motivation des collaborateurs** au cœur du « capital humain » et invite les entreprises à en tenir compte.

Sources :

²⁹ <https://pour-un-reveil-ecologique.org/fr/choisir-son-entreprise/> .

³⁰ <https://fondation-entrepreneurs.mma/news/176040/la-perception-des-entreprises-par-les-jeunes-et-celle-de-leur-emploi.htm>.

³¹ <https://fondation-entrepreneurs.mma/news/176040/la-perception-des-entreprises-par-les-jeunes-et-celle-de-leur-emploi.htm>.

Nécessité de porter un nouveau regard sur le « capital humain »

Les politiques des entreprises en matière de management, de formation, de montée en compétences, de participation, de rémunération, de qualité de vie au travail, et, plus généralement, d'**accompagnement dans les évolutions personnelles et professionnelles des collaborateurs**, doivent être adaptées pour **faire face aux nouvelles attentes des travailleurs**. Les mutations sociétales ont ainsi redéfini le regard que l'on pouvait porter sur certains enjeux de « capital humain » en changeant radicalement la façon de les aborder.

Voici deux d'entre eux, pour lesquels une rupture a été opérée.

La santé mentale

La « **santé mentale au travail** »³², est un enjeu pour lequel la prise de conscience a progressé graduellement depuis le premier rapport de l'Organisation Mondiale de la Santé sur le sujet³³. Il est aujourd'hui admis qu'un cadre de travail non adapté, un rythme ou une charge de travail excessifs, des conditions de travail pénibles, des horaires prolongés, une mauvaise gestion des pratiques de travail, une précarité de l'emploi, la présence de harcèlement ou de discrimination, ou encore une culture du management inadaptée, peuvent présenter un véritable risque pour la santé mentale des employés³⁴. L'APEC estime qu'un salarié français sur deux fait face à des difficultés psychologiques liées au travail³⁵. Plus de la moitié de la population active mondiale travaille dans des secteurs où il n'y a pas de réglementation garantissant la protection de santé et sécurité des salariés (horaires non garantis, absence de protection sociale, etc.). Dans les conditions les plus extrêmes, les risques psychosociaux peuvent conduire à des décès (risque de suicide à la suite d'un harcèlement par exemple).

Selon le « Baromètre du bien-être mental en entreprise », presque 90% des salariés considèrent actuellement que leur emploi ou leur entreprise est responsable de leur bien-être mental³⁶. La majorité des salariés (plus de 80%) sont convaincus qu'un meilleur bien-être mental renforcerait leur fidélité à l'entreprise.

La prise en compte de la santé mentale peut avoir un **impact non négligeable sur les résultats économiques**. L'OMS estime qu'à l'échelle mondiale, la dépression et l'anxiété sont responsables d'une perte de 12 milliards de jours de travail par an, soit environ 1 000 milliards de dollars de productivité³⁷.

Sources :

³² Ou les « risques psychosociaux ».

³³ Organisation Mondiale de la Santé (2001), « Rapport sur la santé dans le monde. La santé mentale : nouvelles conceptions, nouveaux espoirs » (<https://apps.who.int/iris/handle/10665/42391>).

³⁴ Organisation Mondiale de la Santé (2022), « La santé au travail » (<https://www.who.int/fr/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-at-work>).

³⁵ APEC (2023), « Santé mentale au travail : levez les tabous » (<https://www.apec.fr/recruteur/accompagner-levolution-professionnelle/accompagner-levolution-pro/fiches-conseils/sante-mentale-au-travail-levez-les-tabous-l.html>).

³⁶ Alan et Harris Interactive (2022), « Baromètre du bien-être mental en entreprise » (<https://alan.com/lp/barometre-bien-etre-mental-octobre-2022>).

³⁷ <https://www.who.int/fr/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-at-work#:~:text=%C3%80%20l%27%C3%A9chelle%20mondiale%2C%20on,milliards%20de%20dollars%20par%20an>.

La diversité et l'inclusion sociale

La **diversité** en entreprise vise à garantir une « **égalité des chances** » face aux procédures de recrutement, ainsi qu'une **égalité de traitement** sur le lieu de travail, notamment en termes d'**éventuelle discrimination**. Elle peut prendre différentes formes : diversité des genres, des parcours professionnels et personnels, des âges, de la culture individuelle, de l'origine ethnique, des religions, des orientations sexuelles, etc... Dans tous les cas, la « diversité » est reliée aux notions d'« exclusion » et « **inclusion** ».

Les entreprises reconnaissent aujourd'hui que la **diversité** est un **facteur de performance** et procure un avantage significatif en matière d'attraction et de rétention des talents. Dès lors, on constate que des efforts sont à l'œuvre au sein des entreprises ; nombre d'entre elles se sont dotées de politiques et de procédures appropriées reposant sur la mise en place d'actions inclusives volontaristes, comme la signature de chartes sur la diversité ou la prise d'engagement sur des thèmes spécifiques comme le handicap.

L'enjeu de la « **parité femmes-hommes** » est un sujet d'envergure quand on traite de la diversité. Selon l'INSEE³⁸, en France, la proportion des femmes entre 30 et 50 ans participant au marché du travail est passée de 40-45% en 1962 à 80% en 2022 ; elle aurait donc doublé en 50 ans. Or, on constate un **écart de rémunération persistant entre les femmes et les hommes** : il serait d'environ 4% à poste et temps de travail comparables et monterait à **15% lorsqu'il est calculé au global** sur l'ensemble des postes à temps de travail égal³⁹. Cet enjeu dépasse largement le contexte local. Partout dans le monde, il existe encore des disparités importantes de salaires entre les femmes et les hommes, avec des écarts d'en moyenne 20% toutes choses étant égales par ailleurs.

Sources :

³⁸ <https://www.insee.fr/fr/statistiques/1559961>

³⁹ INSEE 2023.

⁴⁰ Banque Mondiale (2019), « *Egalité des sexes et capital humain : cinq choses à savoir sur un chantier en cours* » (<https://blogs.worldbank.org/fr/ropendata/egalite-des-sexes-et-capital-humain-cinq-choses-savoir-sur-un-chantier-en-cours>)

⁴¹ De ce fait, on constate une séparation genrée des fonctions au sein des entreprises : généralement, les fonctions Ressources Humaines, Communication, Juridique ou Marketing restent les plus féminisées avec 30% à 50% de femmes, tandis que d'autres fonctions comme les Directions Générales, Stratégiques ou Recherche et Développement présentent seulement 20% de femmes ou moins.

⁴² Deloitte (2020), « *La féminisation des instances dirigeantes* » (<https://www2.deloitte.com/fr/fr/services/consulting/human-capital/la-feminisation-des-instances-dirigeantes.html>)

Les entreprises ont donc un rôle important à jouer en matière de gestion du « capital humain » féminin. Selon la Banque Mondiale⁴⁰, « *en matière d'égalité des sexes face au travail, il faut exploiter le potentiel de capital humain pour qu'il se transforme en gains de productivité et en croissance partagée* ». En pratique, la parité femmes-hommes peut être favorisée par des **moyens volontaristes** car la loi française n'impose pas de quotas particuliers en matière de parité femmes-hommes, en dépit de l'obligation de calculer et de suivre un index de l'égalité professionnelle^{41 42}. Par exemple, un encouragement à la prise de poste des femmes dans des secteurs masculinisés peut être réalisé en mettant en relation des centres d'apprentis.es et des écoles d'ingénieurs, dans l'objectif de recruter des femmes. Des entreprises agissent pour réduire ces inégalités, en faisant monter des collaboratrices internes en compétences pour remplacer les cadres dirigeants partant à la retraite, plutôt que d'embaucher un candidat externe.



Elise GROULX,
Avocate internationale
spécialisée en Droits
Humains

ENTRETIEN AVEC ELISE GROULX

Comment la gestion du capital humain est-elle vue par le droit international ?

Le corpus réglementaire autour du capital humain existe à différents niveaux : national, européen et international. **Ce corpus réglementaire s'est développé très rapidement** à travers une co-construction entre normes internationales (droit « souple ») et le droit national (droit positif, mis en œuvre via des sanctions à l'échelle nationale) qui a suivi parallèlement le même mouvement. **Le droit souple s'est donc progressivement transformé en droit positif**, imposant des exigences de plus en plus importantes avec des sanctions tangibles.

Ces normes se sont construites autour de l'obligation qu'ont les entreprises de respecter les droits humains et l'environnement. On parle ici de risques dits « aux tiers » ou « **People & Planet** ». Ces « tiers » ou parties prenantes comprennent les salariés de l'entreprise, des filiales, des fournisseurs, des sous-traitants, les clients et autres utilisateurs finaux, ainsi que les communautés impactées. Il s'agit ici d'un véritable changement de paradigme. Aujourd'hui, **les entreprises doivent respecter les tiers**, voire même parfois pallier les manquements étatiques.

Compte tenu de la puissance financière de certaines multinationales, les entreprises peuvent en outre avoir un impact plus important que certains Etats et exercer de puissants leviers d'influence. L'Etat souverain garde cependant son rôle clé qui est d'adopter des lois, de les faire respecter et d'imposer des sanctions si besoin.

Le périmètre des droits humains reconnus universellement s'est élargi au fil des décennies. La « première génération » inclut les droits fondamentaux comme le droit à la vie, de ne pas être soumis à la torture ou au travail forcé, la liberté d'expression, d'association, et autres droits issus des conventions de l'OIT. Dans les années 1960, a émergé la notion de droits sociaux, économiques et culturels. Enfin, depuis les années 2000, les droits dits « aspirationnels » vont au-delà de ce minima : ils visent à améliorer le bien-être des personnes et des communautés, tels que les droits des générations futures face au changement climatique et le droit à un environnement sain (reconnu par l'ONU et la Cour Européenne des Droits de l'Homme).

Au niveau international, quel rôle faut-il accorder aux parties-prenantes dans la gestion du capital humain ?

Notre constat est qu'il faut associer les différentes parties prenantes, ce qui ne se fait pas naturellement du fait de cultures, de coutumes et de langues différentes. Il est ainsi nécessaire d'internaliser ces échanges, par exemple via la création d'un **espace de dialogue sécurisé**.

Par ailleurs, il est nécessaire de mettre en place des **systèmes d'alertes fonctionnels** qui assurent anonymat et confidentialité.

Le dialogue franc, ouvert et transparent présente aussi une excellente pratique. Et en particulier la mise en place de **mécanismes de réparation négociés avec les parties prenantes** en les invitant à la table pour qu'elles puissent prendre la parole et être entendues sur leurs besoins.



LE « CAPITAL HUMAIN »,
FACTEUR DE CREATION
DE VALEUR POUR
L'ENTREPRISE

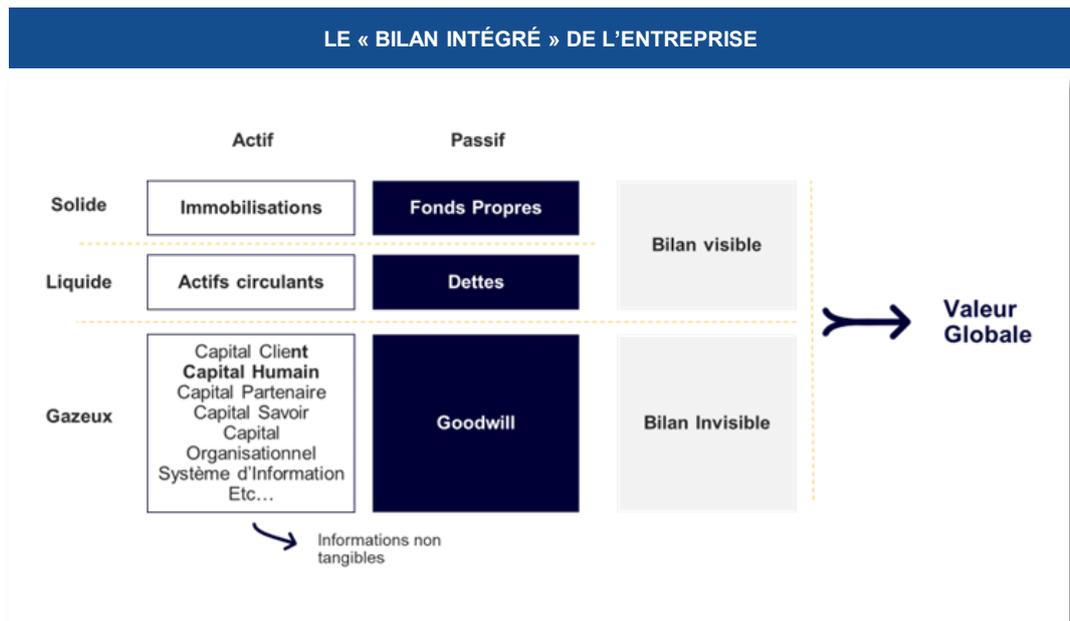
LE « CAPITAL HUMAIN », FACTEUR DE CREATION DE VALEUR POUR L'ENTREPRISE

En tant que « **ressource intangible de l'entreprise** », le « **capital humain** » peut être un contributeur à sa **performance économique et financière**, laquelle peut être vue sous l'angle strict de la « **création de valeur** » (« **opportunité** ») comme sous celui de la « **non-destruction de valeur** » (« **risque** »). Mais la causalité entre la gestion du « capital humain » et la performance économique se vérifie-t-elle sur le terrain ?

« Immatérialité » et « double matérialité » : deux concepts indissociables de celui du « capital humain »

Le « capital humain » : un actif intangible clé pour l'entreprise

Au contraire des informations financières classiques, le « capital humain » ne figure pas dans le bilan comptable. Et pourtant, le « capital humain », constitué des connaissances, compétences et expériences des employés, est l'une des **ressources de l'entreprise** et est donc **source de valeur** pour cette dernière :



Si le caractère intangible du « capital humain » le rend difficile à mesurer et à gérer, sa contribution à la valeur de l'entreprise l'est tout autant et les méthodes traditionnelles d'évaluation des entreprises ne permettent pas d'apprécier le potentiel de création de valeur⁴³. A ce jour, on considère que l'immatériel, dont le « capital humain » fait partie⁴⁴, représente deux tiers de la valeur des entreprises.

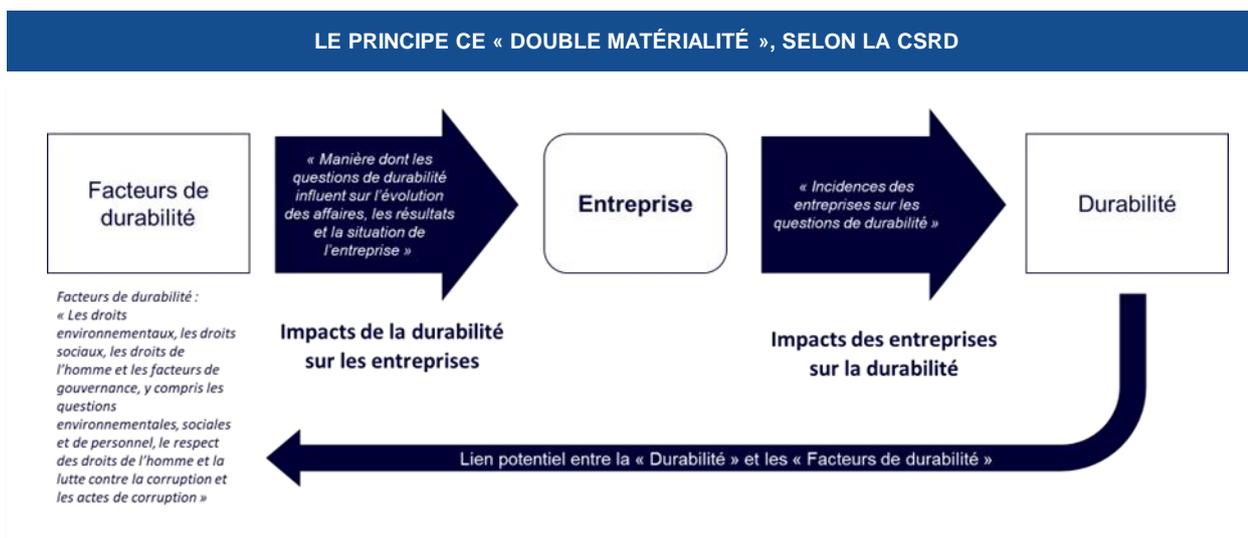
Sources :

⁴³ L'incapacité des méthodes comptables classiques à rendre compte fidèlement de la valeur d'une entreprise a poussé les comptables eux-mêmes à proposer des méthodes pour tenter de prendre en compte les actifs intangibles, comme celle de la « juste valeur » (IFRS / AIS 38).

⁴⁴ <https://la-revue-des-marques.fr/documents/payant/89/lucie-vigie-des-valeurs.php>

La double matérialité du « capital humain »

L'entreprise est susceptible d'**impacter favorablement ou défavorablement le « capital humain »**, qui peut à son tour **générer des impacts positifs ou négatifs sur l'entreprise**. C'est ce qu'on appelle la « double matérialité », telle que définie dans la « Corporate Sustainability Reporting Directive » (CSRD)^{45 46}, la nouvelle directive européenne en matière de reporting extra-financier adoptée en décembre 2022 qui décompose les impacts en matière de durabilité en deux ensembles : les impacts des entreprises sur la durabilité et les impacts de la durabilité sur les entreprises.



Examinons comment les entreprises peuvent impacter le « capital humain », et comment, en retour, le « capital humain » peut impacter la performance de l'entreprise.

Impacts des entreprises sur le « capital humain », et impacts du « capital humain » sur les entreprises

Les impacts des activités de l'entreprise sur le « capital humain »

Selon la CSRD⁴⁷, par leurs activités, les entreprises peuvent générer des impacts sur les « **facteurs liés aux droits sociaux et aux droits de l'homme** » et ce, sur l'ensemble de leur chaîne de valeur.

Les **impacts des activités de l'entreprise sur les personnes** peuvent être **positifs**. Par exemple, l'entreprise peut chercher à promouvoir une rémunération identique entre les femmes et les hommes pour un travail équivalent, mettre en place un programme de développement des compétences de ses salariés, favoriser l'emploi des personnes handicapées, lutter contre la violence et le harcèlement au travail, assurer la sécurité au travail, etc.

A l'inverse, les activités de l'entreprise peuvent générer des **impacts négatifs** sur les personnes. Ce serait par exemple le cas si l'entreprise ne respectait pas les droits fondamentaux internationaux tels que traduits dans les conventions de l'ONU, l'OIT et l'OCDE, n'assurait pas de conditions de travail décentes, ne rémunérait pas correctement ses salariés ou ne respectait pas les droits d'accès à l'information des travailleurs.

Sources :

⁴⁵ Directive (UE) 2022/2464 du Parlement européen et du Conseil du 14 décembre 2022 modifiant le règlement (UE) no 537/2014 et les directives 2004/109/CE, 2006/43/CE et 2013/34/UE en ce qui concerne la publication d'informations en matière de durabilité par les entreprises (<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=CELEX%3A32022L2464>).

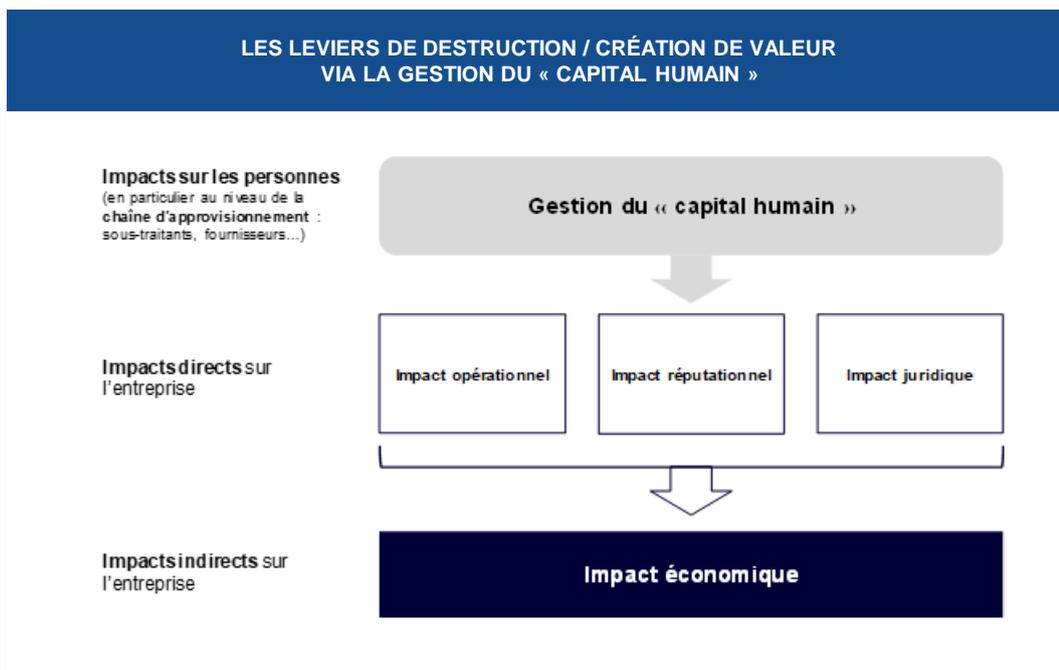
⁴⁶ La CSRD viendra remplacer progressivement la directive européenne NFRD (Non Financial Reporting Directive) qui encadre aujourd'hui les déclarations de performance extra-financière (DPEF) des sociétés européennes ; son déploiement sera progressif à partir de 2024.

⁴⁷ Cf. Article 29 ter.

Les impacts du « capital humain » sur les entreprises

Le « capital humain » peut être un facteur de **destruction de valeur** économique et financière pour l'entreprise, une **mauvaise gestion** pouvant engendrer des « **incidences négatives** » et des « **risques** » **potentiels**. Symétriquement, le « capital humain » peut être un facteur de **création de valeur** pour l'entreprise.

Il existe essentiellement **trois leviers** par lesquels le « capital humain » peut impacter l'entreprise : **opérationnel**, **d'image**, et **juridique**. Ces leviers s'activent tout autant par les opérations directes (propres à l'entreprise) que par les opérations indirectes (via sa chaîne de valeur).



Le levier opérationnel

Une **gestion non maîtrisée du « capital humain »** peut être à l'origine d'une réduction de la performance opérationnelle de l'entreprise. Si les pratiques managériales de l'entreprise démotivent le salarié, il s'impliquera moins, délaissera ses tâches et n'apportera donc plus la même valeur ajoutée. Ceci impactera la performance opérationnelle de l'entreprise (perte d'efficacité opérationnelle, allongement des délais de production, rupture partielle ou total de la chaîne de production...), et *in fine*, conduira à une contraction de sa valeur économique et financière. C'est ce que met en évidence le « Baromètre de l'absentéisme et de l'engagement », qui montre que si le « cercle vertueux Santé-Engagement-Absentéisme » est rompu, cela peut conduire à provoquer une démobilisation des collaborateurs, et donc à une potentielle réduction de la productivité ou à une potentielle incapacité des entreprises à produire. Dans son édition 2023⁴⁸, cette étude⁴⁹ montre qu'en France, le taux d'absentéisme représente l'équivalent de 7 temps pleins pour une entreprise de 100 collaborateurs. Le cabinet Mercer montre que la poussée de l'absentéisme engendre des coûts significatifs pour les entreprises⁵⁰ et estime qu'en France, **un point d'absentéisme coûte en moyenne 2% de la masse salariale**.

Sources :

⁴⁸ <https://presse.ag2riamondiale.fr/actualites/ayming-et-ag2r-la-mondiale-devoient-les-premiers-chiffres-de-leur-barometre-de-labsenteisme-r-et-de-lengagement-2023-d7ba-3a203.html#:~:text=L'absent%C3%A9isme%20national%20C3%A0%20la.8%20%25%20par%20rapport%20%C3%A0%202021>.

⁴⁹ L'échantillon porte sur plus de 55 000 entreprises du secteur privé et plus de 3,6 millions de salariés.

⁵⁰ <https://www.mercer.com/fr/fr/insights/total-rewards/employee-benefits-strategy/barometre-de-labsenteisme-2022/>

A l'inverse, le « capital humain » peut être un formidable propulseur de la productivité et de l'efficacité opérationnelle des entreprises. Investir dans la bonne gestion de « capital humain » peut permettre de contribuer à la captation et à la rétention des talents, de procurer une plus grande satisfaction au travail des salariés, et donc de dégager une **meilleure productivité**, qui bénéficiera directement à l'entreprise.

Ceci est d'autant plus vrai que la plupart de leurs jeunes recrues sont précisément attirées et motivées par les organisations qui font preuve d'un véritable engagement en matière de responsabilité sociétale. Ainsi, dans une étude menée par le « NewGen Talent Centre de l'EDHEC Business School »⁵¹ auprès de 2 700 étudiants en 2^{ème} année d'études supérieures, il est montré que les trois premiers **critères de choix pour travailler dans une entreprise** sont :

1. La diversité des collaborateurs (60%),
2. Le respect des principes de développement durable par la firme (50%),
3. L'existence d'une politique de gestion de carrière (49%).

Le levier de la réputation

Les **controverses en matière de non-respect du « capital humain »** ont parfois des retentissements très importants en matière d'**image** pour les entreprises. Les récentes controverses liées à la présence d'esclavage moderne en Chine avec l'exploitation de la population Ouïghour, illustrent bien cette problématique. La dénonciation publique du non-respect des principes fondamentaux en matière de droits humains, amplifiée par les relais exercés par les médias, peut ainsi conduire à des opérations de « *naming and shaming* » ou de boycott, la résultante en étant une dégradation de l'image de l'entreprise ciblée, de sa réputation, et de la confiance que les clients peuvent porter en elle. *In fine*, ceci peut conduire à une réduction considérable de l'activité, des parts de marché, du chiffre d'affaires et des marges d'exploitation.

A l'inverse, une entreprise en bonne santé financière démontrant une bonne gestion de son « capital humain » (notamment reflétée par la satisfaction de ses salariés) bénéficiera d'une bonne image, ce qui permettra d'accroître son attractivité. C'est ce qui ressort par exemple de l'enquête menée par l'Institut Yougov en 2021 à propos du jugement de plus de 1 500 marques par les consommateurs français⁵². Il y apparaît clairement que les marques qui ont placé au cœur de leur mission l'amélioration du bien-être et de la qualité de vie au travail bénéficient des meilleurs « Net Promoter Scores ». Autrement dit, il existerait une **corrélation entre la bonne réputation résultant des pratiques en matière sociale** (incluant la gestion du « capital humain ») **et les recommandations et/ou intentions d'achat**.

Sources :

⁵¹ NewGen Talent Centre de l'EDHEC Business school (2019), « NewGen for good : comment la nouvelle génération va transformer l'entreprise ? » (<https://www.edhec.edu/fr/recherche-et-faculte/edhec-vox/management-bienveillant-et-rse-ce-qu-attendent-les-jeunes-generations>)

⁵² Institut Yougov (2021), « Comment les français jugent les marques ? » (<https://fr.yougov.com/topics/ecommy/articles-reports/2021/08/24/secteurs-et-marques-les-mieux-evalues-RSE>)

Le levier juridique

Les controverses relatives au « capital humain » peuvent déboucher sur des **sanctions financières** nécessitant souvent de provisionner les contentieux occasionnés. Ainsi, en France par exemple, depuis la promulgation de la loi sur Devoir de Vigilance en 2017, des controverses en matière de non-respect des droits humains dans la chaîne d'approvisionnement⁵³ ont débouché sur des **mises en demeure**, voire des **assignations en justice**, le plus souvent initiées par des ONG ou d'autres représentants des droits des communautés locales. Ainsi, récemment, un groupe français a été mis en demeure à deux reprises sur ses actions en matière d'évaluation, de publication et de traitement des risques induits par sa politique de sous-traitance ; il a notamment été accusé de prêt illicite de main d'œuvre, de travail dissimulé ou encore de carences des plans de prévention pour les employés des entreprises sous-traitantes.

En synthèse, une « bonne » gestion du « capital humain » contribuerait à **renforcer** et à **sécuriser les relations commerciales**⁵⁴. Ce point de vue est conforté par les résultats de l'étude « *2023 Global Human Capital Trends* » réalisée par Deloitte⁵⁵. Interrogeant 10 000 chefs d'entreprise et responsables des ressources humaines, tous secteurs confondus, dans 105 pays différents, le cabinet montre que « *les entreprises qui créent plus de structure et de discipline autour de la gestion des risques [/ opportunités] humain(e)s obtiennent de meilleurs résultats commerciaux. Ces organisations sont plus susceptibles de surperformer par rapport à leurs pairs en termes de rentabilité, d'efficacité opérationnelle, de satisfaction des travailleurs et de reconnaissance de la marque* ». Toutefois, il semblerait que la gestion du « capital humain » ne fasse pas encore l'objet de toutes les attentions nécessaires de la part des dirigeants. Deloitte montre que les risques liés aux ressources humaines (« *la rotation du personnel, le manque d'efficacité, la difficulté d'acquérir et de conserver les talents, et la conformité aux réglementations* ») sont traités par les entreprises sous l'angle de l'impact opérationnel mais que les sphères dirigeantes ont tendance à **négliger leurs conséquences réputationnelles et juridiques**, tronquant de fait une partie des conséquences économiques de cette gestion.

Sources :

53 Les mises en demeure relatives au « capital humain » reposent généralement sur des faits de nature suivante :

- Allégation de non-respect des obligations en matière de prévention des violations des droits humains (travail forcé, accaparement de territoires) auprès de communautés autochtones
- Allégation d'atteintes graves aux droits des travailleurs dans les filiales à l'étranger
- Allégations de sous-traiter ses responsabilités et d'externaliser son devoir de vigilance

54 <https://www.granthornton.fr/fr/insights/articles-et-publications/2022/les-droits-humains-en-entreprise-un-levier-de-valorisation-durable/>

55 Deloitte (2023), « *2023 Global Human Capital Trends* » (<https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html>)

Existe-t-il un lien effectif de causalité entre « bonne gestion du capital humain » et « valeur de l'entreprise » ?

De nombreux travaux à caractère économétrique ont tenté de mettre en évidence l'existence et la nature statistique d'un lien entre la performance économique ou boursière de l'entreprise et la qualité de la gestion du capital humain.

Par exemple, une étude de France Stratégie a analysé le lien entre la stratégie de RSE et la **performance économique** (mesurée par le profit net, la VA / salarié, et l'EBE / salarié) sur 8 500 entreprises françaises, incluant les PME de plus de 10 salariés⁵⁶. Les résultats font apparaître que les entreprises disposant d'une stratégie de ressources humaines réalisent une performance économique significativement supérieure (+20%) à celles n'en disposant pas. Les indicateurs de « capital humain » qui seraient les plus contributeurs à cette performance sont la gestion des compétences, le management participatif, la prévention des risques de Santé-Sécurité au Travail et l'égalité et la conciliation vie privée/ vie professionnelle.

La corrélation entre bonne gestion du « capital humain » et performance de l'entreprise tendrait à être également démontrée au travers des **performances boursières**. Selon une étude menée par une société de gestion⁵⁷ sur 700 entreprises, le « capital humain » permettrait la création de valeur à moyen et long terme. L'étude révèle que les entreprises les mieux notées sur le pilier « capital humain » ont enregistré une performance moyenne de +25.8% entre 2018 et 2020, nettement supérieure à la performance des entreprises les moins bien notées (-11,5%) ». Ce constat met en lumière « *qu'une bonne gestion du capital humain est source de performance et de création de valeur supérieure à moyen et long terme, tandis qu'à l'inverse les effets perniciose liés à une stratégie défailante en matière de capital humain peuvent avoir des effets délétères sur les performances financières des entreprises* ».

On observe une **corrélation dissymétrique entre la gestion du « capital humain » et les performances financières/boursières** d'une entreprise : une « bonne » gestion du « capital humain » se traduirait par de meilleures performances de long terme ; en revanche, une « mauvaise » gestion du « capital humain » se traduirait par une dégradation très significative des performances, sur des horizons plus courts.

Sources :

⁵⁶ Benhamou S., Crifo P., Diaye M.-A. France Stratégie (2026), « *Responsabilité sociale des entreprises et compétitivité* », France Stratégie (<https://www.strategie.gouv.fr/publications/responsabilite-sociale-entreprises-competitivite>)

⁵⁷ Jacob N., Miomandre L. (2020), « *Le capital humain – Facteur clé de résilience et de différenciation* » (https://am.oddo-bhf.com/france/fr/investisseur_professionnel/GetRequestDocument?CodeDoc=WHC&CodPageWeb=FICHE_FONDS)



CRÉER DE LA VALEUR
AVEC LE « CAPITAL
HUMAIN » : PRATIQUES
ET ENSEIGNEMENTS

CREER DE LA VALEUR AVEC LE « CAPITAL HUMAIN » : PRATIQUES ET ENSEIGNEMENTS

Gérer le « capital humain » pour préserver la valeur de l'entreprise et soutenir son développement sur la totalité de sa chaîne de valeur nécessite de déployer un **dispositif approprié**. L'une des particularités du « capital humain » est sa **dimension qualitative**, qui, par définition, rend celui-ci difficile à appréhender. C'est pourquoi, les règles classiques de management nécessitent d'être adaptées afin que la gestion du « capital humain » puisse déboucher sur la création de performance économique et financière. Ces règles doivent passer par la construction de la stratégie de gestion du « capital humain », sa mise en place et le pilotage de la performance associée.

Construire la stratégie de gestion du « capital humain »

Chercher à impacter économiquement l'entreprise via son « capital humain » nécessite d'avoir identifié comment celui-ci intervient dans toutes les activités de l'entreprise afin de repérer les **enjeux prioritaires** sur lesquels des **actions** de minimisation des risques et maximisation des opportunités devront porter.

Identification des principaux enjeux liés au « capital humain »

Les impacts « capital humain » générés par les activités de l'entreprise doivent être identifiés et hiérarchisés afin de délimiter le périmètre sur lequel des actions stratégiques devront être déployées.

Les impacts « capital humain » peuvent être analysés au travers de plusieurs périmètres :

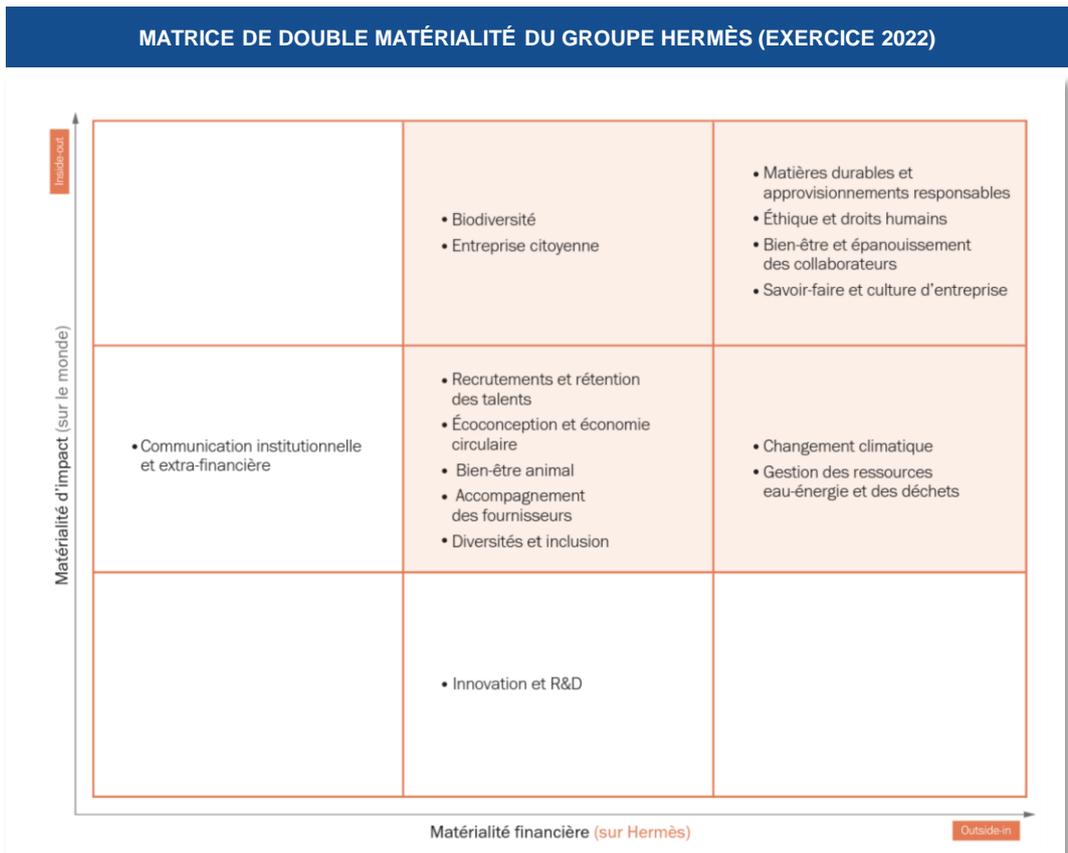
- Périmètre « **opérations directes** » : l'analyse peut porter sur tout ou partie des filiales et des opérations sous contrôle capitalistique, des sites, des fonctions de l'entreprise (recherche et développement, marketing, achats, production, vente, RH, finance, administration, relation, clients, ...), et/ou des produits et services.
- Périmètre « **chaîne de valeur** » : au-delà de ses opérations propres, l'entreprise peut intégrer l'« amont » et l'« aval » de ses activités, à savoir les opérations réalisées avec ses fournisseurs, ses sous-traitants, ses distributeurs, ses transporteurs...
- Périmètre « **géographique** » : les activités de l'entreprise peuvent être cartographiées sur l'ensemble des espaces sur lesquelles l'entreprise intervient avec une attention particulière portée sur les régions pour lesquelles des risques sont susceptibles de survenir plus facilement (par exemple, dans les pays dans lesquelles la réglementation en matière de ressources humaines est moins contraignante ou dans les zones où les migrations de travailleurs sont courantes).

LA CHAÎNE DE VALEUR



Une fois le périmètre défini, l'entreprise identifie la **nature** des risques et opportunités liés au capital humain et leurs **impacts** (négatifs ou positifs) sur l'entreprise, sur ses salariés et sur ses autres parties prenantes. L'objectif est de parvenir à repérer les risques et opportunités les plus importants et d'adapter en conséquence la gestion du « capital humain » de l'entreprise. Cette opération de **hiérarchisation** revient à construire une **cartographie des opportunités et des risques liés au « capital humain »** pour donner une **vision prospective** des expositions de l'entreprise.

La matrice de « double matérialité » qu'a publiée Hermès dans son Document d'Enregistrement Universel 2022 en anticipation de la CSRD est un exemple de mise en évidence du caractère prioritaire du « capital humain ». À l'origine une manufacture de harnais et de selles, Hermès est aujourd'hui un groupe de luxe spécialisé dans la maroquinerie, le prêt-à-porter, la parfumerie, l'horlogerie et les arts de la table ; il a entre autres particularités, celle de s'appuyer sur un réseau complexe d'approvisionnement (essentiellement artisanal) et de distribution (plus de 300 boutiques). Une analyse des impacts négatifs et positifs ainsi que des risques et opportunités financiers, réalisée en conformité avec les recommandations de l'EFRAG⁵⁸, positionne plusieurs **thématiques « capital humain »** au premier rang des **priorités RSE** du Groupe :



Source : « Document d'enregistrement universel 2022 incluant le rapport financier annuel » (<https://finance.hermes.com/>)

Source :

58 European Financial Reporting Advisory Group (<https://www.efrag.org/>)

De même, la liste des **principaux risques ESG liées aux activités du groupe Hermès** fait apparaître explicitement certains **risques sociaux** comme étant susceptibles d'impacter fortement le modèle d'affaires de l'entreprise. C'est sur ces risques / opportunités que les leviers d'action stratégiques doivent être identifiés et déployés en priorité.

PRINCIPAUX RISQUES EXTRA-FINANCIER DU GROUPE HERMÈS (EXERCICE 2022)

RISQUES GROUPE		Enjeux RSE prioritaires
4.1.1 Risques liés à la stratégie et aux opérations	4.1.1.1 Image et réputation	Entreprise citoyenne
	4.1.1.5 Gestion des talents et des savoir-faire	Bien-être et épanouissement des collaborateurs Recrutements et rétention des talents Diversités et inclusion Savoir-faire et culture d'entreprise
4.1.2 Risques industriels	4.1.2.1 Gestion des approvisionnements	Matières durables et approvisionnements responsables Accompagnement des fournisseurs
	4.1.4 Risques liés à la responsabilité sociale, sociétale et environnementale	4.1.4.1 Évolution des grands enjeux planétaires en matière de climat et de biodiversité 4.1.4.2 Disponibilité et bon usage des ressources naturelles 4.1.4.3 Respect des droits humains, des libertés fondamentales et de l'éthique
		Changement climatique Biodiversité Écoconception et économie circulaire Bien-être animal Gestion des ressources eau, énergie et déchets Éthique et droits humains

Source : « Document d'enregistrement universel 2022 incluant le rapport financier annuel » (<https://finance.hermes.com/>)

Définition des objectifs stratégiques et identification des leviers d'actions

La mise en place d'une stratégie de gestion du « capital humain » doit reposer sur la définition d'**objectifs à atteindre**, exprimés sur **horizons donnés**, adaptés au **contexte spécifique de l'entreprise** et **reliés à sa stratégie générale** et de **responsabilité sociétale**. Les **objectifs stratégiques** (comme par exemple « faire participer les collaborateurs à la gouvernance de l'entreprise ») sont la charpente de la stratégie de gestion du « capital humain ». Ils sont relayés par des **leviers d'action**, qui permettent de déployer la stratégie (comme par exemple : « Mettre en place un groupe de travail permettant aux collaborateurs de faire des propositions sur la politique de lutte contre le réchauffement climatique de l'entreprise »).

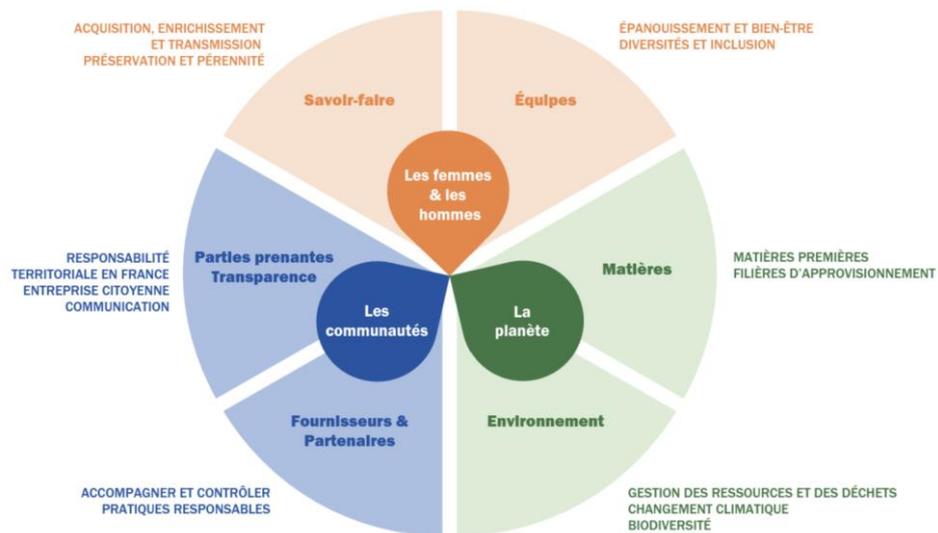
Naturellement, c'est le travail de cartographie des activités de l'entreprise qui permet de repérer les bonnes **cibles stratégiques**. Voici quelques exemples de **stratégies de gestion du « capital humain »** menées par de grandes entreprises dans l'objectif de créer de la valeur économique.

Quelques exemples de stratégie « capital humain »

L'exemple de Hermès

La stratégie de responsabilité sociétale du Groupe Hermès est établie à partir d'une matrice des risques / opportunités RSE prioritaires, au sein de laquelle les enjeux de « capital humain » sont structurants. Elle est organisée autour de 3 **axes stratégiques** (« les femmes et les hommes », « les communautés » et « la planète ») et 6 **pilliers opérationnels** dont 3 concernent directement le capital humain (« savoir-faire », équipes » et « fournisseurs & partenaires »). Sur chacun des piliers, le groupe a identifié des « **enjeux prioritaires** » sur lesquels sont pris des « **engagements stratégiques** » qui sont eux-mêmes déclinés en « **mesures concrètes** » et « **objectifs** ». Par exemple, « Favoriser la transmission des savoir-faire auprès de nos partenaires : écoles, centre de formation » est un engagement pris sur le « savoir-faire et la culture d'entreprise » ; il est accompagné d'un objectif de « former plus de 600 en 2023 puis plus de 650 personnes en 2024 au CAP maroquinerie ».

STRATÉGIE RSE DU GROUPE HERMÈS (EXERCICE 2022)



Source : « Document d'enregistrement universel 2022 incluant le rapport financier annuel » (<https://finance.hermes.com/>)

L'exemple de Schneider Electric

Schneider Electric est une entreprise intervenant dans des secteurs d'activité à forte valeur ajoutée⁵⁹ confrontés à des mutations profondes au sein desquelles les **nouvelles technologies numériques** et la **connectivité** ont pris une place de premier rang. Aussi, l'entreprise a-t-elle fait du « **capital humain** » un **axe stratégique de sa politique de développement**, cette dernière reposant délibérément sur la **satisfaction des attentes des collaborateurs** : « *Les collaborateurs qui comprennent l'objectif de la Société et se mettent en adéquation avec celui-ci se sentiront impliqués plus personnellement et seront davantage susceptibles de fournir des résultats dépassant les attentes* ».

Placée en tête du classement des entreprises les plus durables dans le monde (*World's Most Sustainable Corporation*) par Corporate Knights en 2021, **Schneider Electric** a organisé sa stratégie RH autour de **3 axes** :

1. Une « **Proposition de Valeur pour les Employés (PVE)** », consistant à motiver les talents,
2. Des « **valeurs fondamentales** », visant à définir et adopter des règles du travail collectif,
3. Des « **attentes en matière de leadership** », ayant pour vocation à définir la manière dont les responsables doivent diriger et transformer l'entreprise.

LES 3 AXES DE LA STRATÉGIE DE GESTION DU « CAPITAL HUMAIN » DE SCHNEIDER ELECTRIC

Proposition de valeur aux collaborateurs

Être significatif	Être inclusif	Être responsabilisé
<p>Schneider a à cœur de donner à chacun les moyens de tirer le meilleur parti de son énergie et de ses ressources, en conjuguant progrès et durabilité pour le bien commun. Nous avons baptisé cette approche <i>Life is On</i>.</p> <p>Nous nous sommes fixé pour mission de devenir votre partenaire numérique en matière de durabilité et d'efficacité.</p> <p>Nous respectons des normes strictes en matière de gouvernance et d'éthique.</p>	<p>Nous voulons être l'entreprise la plus diversifiée, inclusive et équitable au monde.</p> <p>Nous valorisons les différences et accueillons des personnes de tous les horizons.</p> <p>Nous croyons en l'égalité des chances pour tous, partout.</p>	<p>La liberté est source d'innovation.</p> <p>Nous pensons que l'autonomisation génère plus de performances, d'épanouissement et de plaisir.</p> <p>Nous donnons à nos collaborateurs les moyens de faire preuve de jugement, de faire de leur mieux pour nos clients et de tirer le meilleur parti de leur énergie.</p>

Nos valeurs fondamentales

PRIVILEGIER LE CLIENT Aller plus loin pour nos clients	OSER ÊTRE INVENTIF Un bêta-test permanent	DIRE OUI A LA DIFFERENCE Pour une entreprise hétéroclite	APPRENDRE CHAQUE JOUR #WhatDidYouLearnToday	AGIR EN ACTEURS RESPONSABLES Tous ensemble.
--	---	--	---	---

Nos attentes en matière de leadership

DÉFINIR NOTRE AVENIR Avoir une longueur d'avance	LIBÉRER LES ENERGIES Accélérer et simplifier	CONSTRUIRE LA MEILLEURE ÉQUIPE Accompagner et prendre soin	RÉUSSIR ENSEMBLE Collaborer pour gagner	FAIRE CONFIANCE A SON JUGEMENT Responsabiliser et faire confiance
--	--	--	---	---

Source :

59 L'entreprise intervient dans les « technologies de pointe dans le domaine des processus et de l'énergie, en connectant des produits, des contrôles, des logiciels et services, à travers le cycle de vie complet, permettant une gestion intégrée des entreprises, pour le résidentiel, les bâtiments, les centres de données, les infrastructures et les industries » (Schneider Electric (2023), « Document d'enregistrement universel 2022 – Numérique et électrique – Pour un avenir durable et résilient » (<https://www.se.com>)).

Source : Schneider Electric (2023),

« Document d'enregistrement universel 2022 – Numérique et électrique – Pour un avenir durable et résilient » (<https://www.se.com>)

Sur chacun de ces axes, des **objectifs** et des **actions** ont été définis afin de faire face à « un monde qui évolue rapidement, [...], aux nouvelles mégatendances qui sont en train d'émerger, [...], au sentiment d'urgence concernant le changement climatique qui s'est intensifié, [...], aux aspirations sociales y compris la volonté d'égalité qui ont explosé, [...], à l'équilibre de l'économie mondiale et des économies locales qui a évolué, ... ». Parmi ces actions, certaines d'entre elles sont remarquables, et préfigurent les **nouveaux modes d'organisation des ressources humaines** qui sont en train de s'installer dans les entreprises orientées sur l'**innovation**.

LES 3 AXES DE LA STRATÉGIE DE GESTION DU « CAPITAL HUMAIN »
DE SCHNEIDER ELECTRIC

Leviers stratégiques	Exemples d'objectifs 2025	Exemples d'actions
Engagement des collaborateurs	<ul style="list-style-type: none"> Atteindre un score de 75% d'engagement des collaborateurs 	<ul style="list-style-type: none"> Organisation d'enquêtes internes « <i>OneVoice</i> » incluant le sujet de l'engagement des collaborateurs Construction d'un indice propriétaire sur l'engagement des collaborateurs permettant de mesurer le niveau de satisfaction des attentes des salariés en matière d'engagement
Diversité et inclusion	<ul style="list-style-type: none"> Accroître la diversité femme/homme à l'embauche (50%), aux managers juniors et intermédiaires (40%), et aux équipes de dirigeants (30%) 	<ul style="list-style-type: none"> Déploiement du « <i>Schneider Women Leaders Program</i> », construit en partenariat avec l'INSEAD Actions locales en faveur de la diversité, l'équité et l'inclusion au travers de sa Fondation Schneider Electric
Attractivité et développement des talents	<ul style="list-style-type: none"> Offrir à plus de 90% des collaborateurs un accès à un programme qui soutient leur développement dans les étapes ultérieures de leur carrière professionnelle Former plus de 90% des collaborateurs sur des compétences numériques 	<ul style="list-style-type: none"> Plateforme « <i>Open talent Market</i> », accessible à tous les salariés au niveau mondial, recensant les opportunités de mentorat, les nouveaux postes et les parcours professionnels possibles Programme « <i>Digital Citizenship</i> » pour l'acquisition de compétences en science des données pour les fonctions Marketing, Ventes et Informatique Accès à la plateforme « <i>My Learning Link</i> » pour se former au numérique
Rémunération et avantages sociaux	<ul style="list-style-type: none"> Réduire l'écart salarial à moins de 1% pour tous les collaborateurs Assurer un salaire décent à 100% des collaborateurs 	<ul style="list-style-type: none"> Mise en place d'un budget spécifique pour résorber les décalages salariaux Collaboration avec « <i>Business Social Responsibility</i> » pour l'analyse des niveaux de rémunération et des pratiques en matière d'emploi par comparaison à des standards locaux de salaires de subsistance

Source : Schneider Electric (2023).

« Document d'enregistrement universel 2022 – Numérique et électrique – Pour un avenir durable et résilient » (<https://www.se.com>)

Mettre en œuvre la stratégie « capital humain »

Déployer la stratégie de gestion du « capital humain » nécessite de mettre en place une **organisation** spécifique au sein de laquelle le **système de management** permettra de s'inscrire dans une démarche d'amélioration continue. Des outils comme les **normes « ISO »** issues de l'International Standard Organisation ont été développés à cet égard.

L'organisation managériale utile au pilotage du « capital humain »

Pour que le « capital humain » puisse être générateur de valeur pour l'entreprise, l'**organisation managériale** doit disposer d'une **qualité** suffisante pour que les actions déployées puissent produire les effets escomptés. La mise en place et le respect de **processus de management** formalisés par des **procédures** permet de donner de la rigueur et de la cohérence aux actions. Ces processus doivent couvrir l'ensemble des **opérations internes et externes en lien avec les ressources humaines**, de l'entrée du collaborateur à sa sortie, en passant par les différentes phases de la vie de l'entreprise. Ils peuvent être mis en place directement par la **fonction RH** (processus de recrutement, d'évaluation individuelle de la performance, de formation et de développement des compétences, de rémunération, de progression de carrière, de mobilité, ...) ou bien impliquer la **coordination de différentes fonctions au sein de l'entreprise** (RH, finance, achats, opérations, ...).

Des enquêtes peuvent également permettre de repérer l'évolution des **besoins des collaborateurs** en matière de qualité de l'environnement professionnel, d'équilibre vie personnelle / vie professionnelle, d'autonomie, de collaboration et partage au sein de l'entreprise, d'équité, de bien-être au travail, etc.

L'efficacité des processus relatifs au management du « capital humain » doit passer par la **définition** rigoureuse de la **fonction** de tous les collaborateurs, la clarification de la **répartition des responsabilités**, la sécurisation des pratiques, la planification des actions à mener et leur suivi.

Ces dispositions doivent également concerner l'**ensemble des acteurs composant la chaîne de valeur de l'entreprise**. Les fournisseurs et les sous-traitants (partie amont de la chaîne de valeur), et les distributeurs et les revendeurs (partie aval de la chaîne de valeur) doivent être particulièrement surveillés.

Les outils classiques de gestion du « capital humain »

La formalisation de la stratégie de gestion du « capital humain » dans une « **politique de ressources humaines** » permet aux entreprises de partager leurs ambitions avec leurs parties-prenantes, et d'inviter ces dernières à contribuer à l'atteinte des objectifs collectifs. En pratique, un nombre important d'entreprises complètent cette politique par des « **chartes éthiques** », des « **codes de bonne conduite** » ou encore des « **codes fournisseurs** » dans lesquels les souhaits des entreprises en matière de gestion des relations au travail, de respect des droits humains, et plus généralement, de gestion du « capital humain », sont explicités.

La **signature** de ces codes par les salariés et par les partenaires économiques de l'entreprise permet à cette dernière de sensibiliser ses parties-prenantes internes et externes à ses engagements et de les inscrire dans une démarche collective répondant à des intérêts communs. En ce qui concerne les parties-prenantes externes, elle ne permet cependant pas toujours de s'assurer que les fournisseurs, sous-traitants, distributeurs, revendeurs et autres partenaires adoptent une gestion du « capital humain » cohérente avec la stratégie de l'entreprise. Des actions complémentaires, comme la mise en place d'**audits sociaux** sur sites, tel que cela est pratiqué dans le cadre du devoir de vigilance, permet de pallier cette limite.

Les normes ISO « capital humain »

La norme ISO 26000⁶⁰ sur la Responsabilité Sociétale peut être utilisée comme un premier système de management pour les entreprises débutantes en gestion du « capital humain ». La norme ISO 26000 est organisée autour de sept « **questions centrales** » dont **trois** d'entre elles **concernent directement le « capital humain »** : les « droits de l'homme », les « relations et conditions de travail » et les « communautés et développement local ». Les « domaines d'actions » de la norme ISO 26000 en lien avec le « capital humain » touchent des sujets comme l'emploi, les conditions de travail, la santé-sécurité au travail, le dialogue social, le développement des compétences, le devoir de vigilance, la remédiation aux atteintes aux droits de l'homme, la discrimination, etc...

La norme ISO 26000 permet également d'aborder le « capital humain » au-delà de l'entreprise, c'est-à-dire dans la chaîne de valeur amont et aval et peut être imposée aux fournisseurs et autres parties-prenantes de l'entreprise. Elle peut également être coordonnée avec la norme ISO 20400 – Achats responsables⁶¹, consacrée à la gestion des enjeux ESG sur la chaîne d'approvisionnement.

Toutefois, la norme ISO 26000 n'est pas spécifique au « capital humain ». De plus, elle ne fait pas de lien explicite avec la performance de l'entreprise. On pourra donc lui préférer les normes ISO 45001 et ISO 30414, plus adaptées :

- **La norme ISO 45001** propose des recommandations pour mettre en œuvre un système de management permettant de gérer les problématiques liées à la Santé et la Sécurité au Travail (SST). Elle permet aux entreprises de « *procurer des lieux de travail sûrs et sains, par la prévention des traumatismes et pathologies liés au travail et par l'amélioration proactive de leur performance en S&ST* ».
- **La norme ISO 30414** est la première et unique norme permettant aux entreprises de gérer la relation entre le « capital humain » et la création de valeur, et de mettre en évidence la contribution du « capital humain » à la performance de l'organisation. Cette norme propose des lignes directrices pour établir le Bilan du Capital Humain (BCH) interne et externe d'une organisation pour améliorer la performance de l'organisme. Les lignes directrices sont articulées autour de onze thèmes comme la culture organisationnelle, les compétences et aptitudes ou encore le recrutement.

Sources :

⁶⁰ <https://www.iso.org/fr/iso-26000-social-responsibility.html>. Cette norme est en cours de révision, afin de la rendre compatible avec la CSRD.

⁶¹ <https://www.iso.org/fr/standard/63026.html>

Un exemple de système de gestion du « capital humain » déployé par une entreprise

STM Electronics est l'un des tous premiers acteurs mondiaux de la production de semi-conducteurs ; l'entreprise conçoit, fabrique et commercialise des puces électroniques. Il s'agit d'un des secteurs économiques les plus exposés en matière de « capital humain ». Pour chaque enjeu social prioritaire identifié, l'entreprise a déployé des systèmes de gestion adaptés.

Par exemple, en matière de « Droits humains et libertés fondamentales », STM Electronics a adopté les outils de « *Responsible Business Alliance* »⁶² (RBA) et a développé auprès de ses salariés et fournisseurs une approche en 3 étapes :

- Adoption du code RBA en complément du code de conduite de l'entreprise
- Questionnaire d'auto-évaluation (QAE)
- Audit par une tierce partie certifiée

Les **audits normés par RBA** font l'objet d'un processus rigoureux : « *Lors des audits tierce-partie, des entretiens avec les employés sont réalisés de façon confidentielle et anonyme selon un échantillonnage représentatif basé entre autres sur les différentes catégories de travailleurs, les équipes, les types de contrat de travail, l'ancienneté, le sexe, la nationalité. Une attention particulière est donnée aux catégories les plus exposées aux risques sociaux comme les représentants des employés ou les employés en sous-traitance. Leur protection contre toutes représailles ou tout impact négatif de leurs déclarations est assurée de manière à garantir une expression la plus libre possible* »⁶³. L'entreprise applique ce processus sur tous ses principaux sites de production (soit 89% de la totalité des employés) et sur l'ensemble des zones géographiques couvertes. Les non-conformités observées lors des audits font l'objet de plans d'actions correctives.

En matière de « Santé et sécurité », le processus d'audits est aligné sur les normes internationales. Les sites sont certifiés ISO 45001 et ISO 22301, les certifications sont renouvelées tous les 3 ans, et les performances des systèmes de gestion sont évaluées chaque année par des audits de surveillance tiers. Les non-conformités relevées lors de ces audits font l'objet d'un processus d'amélioration continue.

Sources :

⁶² RBA, ex Electronic Industry Citizenship Coalition (ECC) est l'une des plus grandes coalitions d'entreprises dédiées à la responsabilité sociétale des chaînes d'approvisionnement (<https://www.responsiblebusiness.org/>). Initialement centrée sur les entreprises de l'électronique, elle s'est fixé comme objectif de soutenir les droits et le bien-être des travailleurs et des communautés qui sont affectés par la chaîne d'approvisionnement partout dans le monde.

⁶³ « *Annexe 1 au Rapport de gestion STMicroelectronics France SAS - Plan de vigilance 2022 (Article L225-102-4 Code de commerce)* » (https://www.st.com/content/st_com/en.html)

Quelques exemples de pratiques de gestion du « capital humain »

Au regard des mutations sociétales exposées en Partie I, certaines pratiques de gestion du « capital humain » paraissent incontournables. En voici quelques exemples.

Diversité femmes-hommes

Le 30% Club France Investor Group⁶⁴, qui regroupe des investisseurs ayant pour objectif la promotion d'une meilleure **diversité femmes-hommes** au sein des directions des entreprises du SBF 120, a identifié quelques pratiques d'excellence en la matière, comme celles déployées par **Edenred**, société initialement à forte dominante masculine dans ses instances dirigeantes^{65 66}. En réponse aux demandes sociétales exigeant plus de parité, Edenred a mis en place des procédures pour mieux représenter les femmes au niveau du top management. Par exemple, en cas de recrutement d'un cadre dirigeant, un homme et une femme doivent être obligatoirement intégrés à la liste restreinte des candidats. A niveau de compétences égales, la personne dont le genre est le moins représenté sera choisie pour le poste. Des programmes de mentorat, des sensibilisations de lutte contre la discrimination et sur les préjugés inconscients ont également été mis en place.

Inclusion

Schneider Electric a mis en place un « *Global Diversity Equity and Inclusion Committee* ». Composé d'experts, d'ONG et de représentants des populations concernées, il a pour vocation de participer à la définition et à l'implémentation de la stratégie « Droits humains » sur la chaîne d'approvisionnement pour les aspects « Diversité » et « **Inclusion** ». Dans le cadre de ce comité, un partenariat avec diverses associations (FACE, 100 chances 100 emplois, Energie Jeunes, ADIE, GEFLUC) a permis la mise en place d'actions permettant de soutenir la jeunesse au niveau local (soutien à l'emploi d'étudiants et de jeunes professionnels provenant de milieux sociaux défavorisés), l'ambition étant d'offrir un emploi et/ou des opportunités de développement de compétences à au moins 60% des candidats. Plus de 9 000 jeunes ont été soutenus en 2022.

Mobilité interne

Accroître la **mobilité interentreprise** peut être un véritable levier de performance car il renforce la montée en compétences, et l'adaptabilité des équipes. **L'Oréal** par exemple, s'est illustré par la mise en place de pratiques de mobilité ayant pour objectif d'inciter et de motiver les collaborateurs à s'inscrire dans une démarche de contribution à la génération de performance économique⁶⁷. En pratique, à l'issue d'une enquête interne menée auprès de ses collaborateurs, l'entreprise a identifié que l'une des principales raisons des départs des salariés résidait dans le manque de transparence sur les opportunités offertes en interne. L'Oréal a réagi en construisant une plateforme de mobilité interne (POP / Position Open Portal) à dimension mondiale (déployée sur plus de 70 pays) dans l'objectif de pourvoir les postes vacants en les proposant en priorité aux collaborateurs internes. Une plus grande visibilité sur les possibilités de carrière au sein de l'entreprise, ainsi que la mise en place d'outils pour déceler les personnes présentant à la fois un risque de départ et les qualités requises pour répondre aux demandes d'embauche, ont été à l'origine d'une affectation de plus de 75% des postes à des collaborateurs existants (contre 40% initialement). En déployant cette stratégie de mobilité, L'Oréal a ainsi pu améliorer le taux de turnover et la satisfaction des salariés, et surtout, réduire les coûts d'embauche.

Sources :

⁶⁴ Crédit Mutuel Asset Management est membre de cette initiative (<https://30percentclub.org/france-investor-group/>).

⁶⁵ The 30% Club France Investor Group (2022), « Annual Report » (<https://30percentclub.org/france-investor-group/>)

⁶⁶ Voir également l'entretien de Jacques Adoue, en fin de cette Partie.

⁶⁷ <https://www.avature.net/fr/case-study/comment-loreal-a-deniche-des-talents-cache-grace-a-la-mobilite-interne/>

Suivre et afficher la performance du « capital humain »

Piloter le « capital humain » nécessite d'identifier les indicateurs qui permettront de fixer des cibles quantitatives, de mesurer les résultats atteints (performance ex post), et de réajuster les objectifs, le cas échéant (amélioration continue).

L'enjeu des indicateurs de performance du « capital humain »

La « gestion des données » relative au « capital humain » est caractéristique sur plusieurs points : 1/ La quantification y est délicate car le « capital humain » est qualitatif par nature, 2/ Le « capital humain » possède plusieurs dimensions (individuelle, collective, managériale) interagissant entre elles, 3/ La gestion du « capital humain » nécessite de combiner des informations d'activités avec des informations de performance économique et financière. Ainsi, l'identification et l'utilisation d'indicateurs pertinents, homogènes, standardisés et fiables nécessaires pour permettre l'objectivation et la confrontation des résultats aux objectifs présentent un véritable défi dans le cadre de la « gestion du capital humain ».

Il existe des **référentiels** permettant de cataloguer et de standardiser les règles de construction des **indicateurs relatifs au « capital humain »**, comme le Global Reporting Initiative (GRI) qui incorporent des indicateurs de « capital humain » ou l'UNGP Framework, qui a été développé spécifiquement pour gérer le « capital humain ». Toutefois, dans le cadre de la mise en place de la CSRD, la Commission Européenne et l'EFRAG ont déployé de nouvelles normes, les ESRS, qui devraient progressivement s'imposer aux entreprises européennes.

Les indicateurs « GRI » (Global Reporting Initiative)

Le **GRI**⁶⁸, initiative issue d'organisations internationales, propose un **cadre de référence en matière de reporting des données Environnementales, Sociales et de Gouvernance (ESG)**. A ce jour, 13 « normes thématiques » du GRI sont en lien avec le « capital humain ».

Compatible avec l'Agenda 2030 et les Objectifs de Développement Durables de l'ONU, le GRI est aujourd'hui utilisé par plus de 10 000 entreprises dans le monde pour communiquer leurs informations extra-financières.

NORMES THÉMATIQUES DU GRI EN LIEN AVEC LE « CAPITAL HUMAIN »

Normes thématiques GRI	Thèmes
401	Emploi
402	Relations employés/direction
403	Santé et sécurité au travail
404	Formation et éducation
405	Diversité et égalité des chances
406	Lutte contre la discrimination
407	Liberté syndicale et négociation collective
408	Travail des enfants
409	Travail forcé ou obligatoire
410	Pratiques de sécurité
411	Droits des peuples autochtones
413	Communautés locales
414	Evaluation sociale des fournisseurs

Source :

⁶⁸ <https://www.globalreporting.org/>

Les indicateurs « Droits humains » du référentiel de l'UNGP Framework

Le United Nations Guiding Principles Reporting Framework est un cadre international **spécifique aux droits humains**⁶⁹. Il a été développé par Shift Project et le cabinet Mazars dans l'objectif de pallier les limites affichées par certains référentiels génériques. Conformément aux grands principes de l'ONU mais également de l'OCDE sur les droits humains et le devoir de vigilance, il permet de consolider les informations relatives au « capital humain », en particulier en ce qui concerne le traitement des risques sociaux le long de la chaîne d'approvisionnement.

La normalisation universelle du « capital humain » (ESRS)

Dans le cadre de la déclinaison opérationnelle de la CSRD, la Commission Européenne a publié des normes ESRS. Ce cadre réglementaire normalisé est aujourd'hui **le plus complet** pour encadrer le reporting du « capital humain ». Il est organisé en trois grands ensembles (Gouvernance, Social et Environnement), parmi lesquels trois concernent le « capital humain » :

- Les « effectifs de l'entreprise », thème qui concerne les opérations directes de l'entreprise, c'est-à-dire la manière dont elle gère ses propres salariés
- Les « travailleurs de la chaîne de valeur », thème qui concerne les travailleurs de l'ensemble des fournisseurs, sous-traitants et autres partenaires impliqués dans la chaîne de valeur en amont comme en aval
- Les « communautés touchées », thème qui concerne la société au sens large

Au sein de chacun de ces « thèmes », des **indicateurs spécifiques** peuvent être utilisés par les entreprises pour gérer leur « capital humain ». L'une des particularités des informations des ESRS est qu'elles se déclinent sur la chaîne d'approvisionnement (ESRS S2) et les communautés (ESRS S3).

Les ESRS ayant été conçus pour servir le principe de la « double matérialité », ils devraient être privilégiés par les entreprises souhaitant gérer leur « capital humain » dans la perspective de créer de la valeur.

ORGANISATION GÉNÉRALE DU RÉFÉRENTIEL DES ESRS

Codification ESRS	Thèmes de reporting	Éléments de reporting
ESRS 1	1. Exigences générales	Information générale
ESRS 2	2. Informations générales	
ESRS E1	3. Changement climatique	Information environnementale
ESRS E2	4. Pollution	
ESRS E3	5. Eau et ressources marines	
ESRS E4	6. Biodiversité et écosystèmes	
ESRS E5	7. Utilisation des ressources et économie circulaire	
ESRS S1	8. Effectifs de l'entreprise	Information sociale
ESRS S2	9. Travailleurs de la chaîne de valeur	
ESRS S3	10. Communautés touchées	
ESRS S4	11. Consommateurs et utilisateurs finaux	
ESRS G1	12. Conduite des affaires	Information de gouvernance

Source :

⁶⁹ <https://www.ungpreporting.org/>

Utilisation d'indicateurs « capital humain » composites

La mesure de la performance du « capital humain » paraîtrait incomplète si elle n'était pas reliée à celle de la performance financière. Ce constat a conduit à mettre au point des **méthodologies de pilotage de la performance globale de l'entreprise** s'appuyant sur l'utilisation d'Indicateurs de Capital Humain (ICH)^{70 71} combinant des informations financières et non financières. Aussi, les **indicateurs opérationnels** utiles au pilotage du « capital humain » peuvent être enrichis d'**indicateurs financiers** comme le chiffre d'affaires par employé et d'**indicateurs de satisfaction** comme le taux de satisfaction des employés en matière de formation⁷². C'est en combinant ces trois types d'informations que le pilotage du couple « performance sociale » / « performance économique » peut être optimisé.

Les ICH peuvent être rangés en **trois catégories** :

1/ Les **indicateurs d'efficience**, qui se concentrent sur les coûts et la productivité des activités de Ressources Humaines,

2 / Les **indicateurs d'efficacité**, qui concernent l'efficacité des programmes de Ressources Humaines, dans le développement des compétences, la motivation et l'attitude des salariés,

3/ Les **indicateurs d'impact**, qui permettent de mesurer l'effet des processus et des programmes de Ressources Humaines sur la performance de l'organisation.

Les entreprises commencent généralement à mettre en place des indicateurs d'efficience, puis les complètent successivement par des indicateurs d'efficacité et des indicateurs d'impact, au fur et à mesure de la progression de leur maturité.

**EXEMPLES D'INDICATEURS POUVANT ÊTRE COMBINÉS
POUR PILOTER LE « CAPITAL HUMAIN »**

Indicateurs financiers	Indicateurs opérationnels « capital humain »	Indicateurs de satisfaction
<ul style="list-style-type: none"> Dépenses de recherche et développement Chiffres d'affaires par employé Dépenses de formations par employé Ecart de rémunération femmes-hommes, par catégories professionnelles Efficacité de l'investissement dans le « capital humain » (croissance du chiffre d'affaires pour 1 € de croissance d'investissement en « capital humain ») Valeur ajoutée du « capital humain » (revenus – dépenses – rémunérations et avantages) / nombre d'employés ROI du « capital humain » (revenu – dépenses – rémunérations et avantages) / rémunérations et avantages 	<ul style="list-style-type: none"> Taux de mobilité interne Taux de turnover volontaire et non volontaire Indicateurs de diversité (H/F, ...) Taux de maladie Nombre d'heures de formation par employé Engagement en matière de formation (nombre de demandes de formation, taux de satisfaction des demandes, scores d'évaluation) 	<ul style="list-style-type: none"> Taux de satisfaction des employés en matière de : <ul style="list-style-type: none"> Culture d'entreprise Culture de l'innovation Equilibre vie professionnelle / vie personnelle Avantages et rémunération Sécurité du travail et promotion Politique de diversité et d'inclusion Agrément managérial Formation

Sources :

⁷⁰ Voir par exemple Gates S. Langevin P. (2010), « Usage des indicateurs de capital humain et pilotage de la performance », Revue Française de Gestion, vol. 8, n° 207

⁷¹ Les ICH ont fait l'objet d'une littérature conséquente. On pourra par exemple se référer à :
 - Beatty R.W. et alii (2003), « New HR metrics : Scoring on the business scorecard », Organizational Dynamics, vol. 32, n° 2
 - Becker B. et alii (2001), « The HR Scorecard : Linking people, strategy and performance », Harvard Business School Press
 - Fitz-Enz J. (1995), « How to measure human resources management », McGraw-Hill

⁷² Fitz-Enz J. (2009), « The ROI of human capital – Measuring the economic value of employee performance », Amacom

Source : d'après McKinsey (2023),

« Performance through people – Transforming human capital into competitive advantage »

Quelques exemples d'indicateurs « capital humain » utilisés par les entreprises

Air Liquide

Air Liquide concentre ses activités autour du métier des gaz industriels dans « une logique industrielle forte qui privilégie une production locale afin de limiter les coûts de transport. Les unités de production de gaz du groupe Air Liquide sont donc réparties dans toutes les régions du monde et peuvent approvisionner de nombreux types de clients et d'industries, selon les volumes et les services requis⁷³ ». Aussi, dans le cadre de son **plan de vigilance**, Air Liquide a établi des **indicateurs clés** pour lui permettre de gérer les risques potentiels en matière de droits humains pouvant se présenter tout au long de sa chaîne de valeur (incluant la chaîne d'approvisionnement). Pour chaque type de « risque » identifié comme saillant, des objectifs ont été assignés aux indicateurs clés sélectionnés. La confrontation des résultats aux objectifs permet, en cas d'écart significatifs de réviser la stratégie et les plans d'action associés.

QUELQUES INDICATEURS CLÉS « CAPITAL HUMAIN » DE AIR LIQUIDE

Enjeux	Risques saillants	Indicateurs clés	Objectifs	Résultats 2022
Droits humains et libertés fondamentales	Risques liés au dialogue social	Part de collaborateurs ayant accès à une structure de dialogue	-	86 %
	Risques liés à la discrimination	Part des femmes parmi les « Ingénieurs et Cadres »	35 % en 2025	31,5 %
		Part des femmes parmi les plus hauts niveaux de responsabilités (cadres dirigeants)	25 % en 2025	24,8 %
		Index d'égalité interne pour le Groupe	-	-
	Risques liés à la transformation de l'environnement du travail	Taux de réponse à l'enquête annuelle d'engagement My Voice	-	77 %
	Risques liés aux disparités de couverture sociale	Part des collaborateurs bénéficiant de la couverture sociale de base commune	100 % en 2025	42 %
	Risques liés à l'atteinte à la protection des données à caractère personnel	Évaluation de la maturité pour la protection des données à caractère personnel	-	3,01
Santé et sécurité des personnes	Risques liés à la sécurité au travail	Taux de fréquence des accidents avec arrêt (g) des collaborateurs Air Liquide et intérimaires	-	0,9
	Risques liés à la sécurité sur la route	Taux de fréquence des accidents avec arrêt (g) des sous-traitants	-	1,5
Fournisseurs et sous-traitants		Nombre de fournisseurs critiques en matière de durabilité	-	1 177
		Nombre de fournisseurs critiques en matière de durabilité qui ont une note en cours de validité	-	922
Système d'alerte		Nombre d'alertes remontées par le système d'alerte éthique	-	287
		Part de ces alertes portant sur la discrimination et le harcèlement moral	-	45%
		Part de ces alertes portant sur la santé, la sécurité et l'environnement	-	9%
		Exercices de droits et violations supposées des données à caractère personnel	-	50

Source :

⁷³ « Air Liquide et son plan de vigilance – Mars 2023 » (<https://www.airliquide.com/fr/developpement-durable/performance-extra-financiere/plan-vigilance>)

Source : « Air Liquide et son plan de vigilance – Mars 2023 »

(<https://www.airliquide.com/fr/developpement-durable/performance-extra-financiere/plan-vigilance>)

Afficher la performance du « capital humain » au travers de labels, indices et certifications

Le plus souvent adossés à la norme ISO 26 000, les labels / indices comme B-Corp⁷⁴, LUCIE 26000⁷⁵, AFNOR Engagé RSE⁷⁶ et Synopia⁷⁷ permettent d'apprécier la **maturité de l'entreprise en termes de gestion des enjeux environnementaux et sociaux**, au sein desquels la **thématique « capital humain »** occupe une place importante. Par ailleurs, des certifications telles que Great Place To Work⁷⁸, Top Employer⁷⁹, ou encore HappyIndex® at Work⁸⁰ sont spécialisées sur la **mesure d'un niveau de bien-être au travail**. Celles-ci permettent de mesurer de façon synthétique la performance de la gestion du « capital humain » ex-post.

Le Label B-Corp

Le label B-Corp valorise les entreprises ayant mis en place des pratiques qui maximisent leur impact sociétal, au niveau de leur « capital humain », mais aussi vis-à-vis de la société et de l'environnement dans leur ensemble. A travers plus de 200 questions sur divers indicateurs y compris sur des thématiques relatives aux ressources humaines, l'impact de l'entreprise est évalué sur cinq piliers incluant les « collaborateurs » (salariés de l'entreprise). Cette labellisation est devenue gage de qualité pour les candidats et un facteur d'attractivité pour de futures recrues ; elle fournit des informations sur la manière dont est considéré le « capital humain » en entreprise. Ainsi, les entreprises labellisées B-Corp auraient des taux de départs réduits, un meilleur niveau de qualité de travail et un écart de salaire femmes-hommes inférieurs aux moyennes nationales⁸¹.

L'indice HappyIndex® at Work

L'indice « HappyIndex® at Work » promu par la société ChooseMyCompany permet de comparer la performance des entreprises en matière de qualité de vie au travail, d'engagement et de motivation des salariés. Etabli à partir d'un questionnaire adressé à plus de 150 000 répondants au sein de plus de 10 000 entreprises⁸², il permet de mesurer la satisfaction des employés. Ces sondages permettent de dégager les grandes tendances dans les motivations des salariés et d'en tirer des pistes pour faire évoluer la stratégie. Ces sondages sont généralement utilisés comme des références par des recrues potentielles ; ils servent également d'arguments pour les recruteurs et se présentent comme des éléments clés dans les stratégies de rétention.

Sources :

⁷⁴ <https://www.bcorporation.fr/>

⁷⁵ <https://www.labellucie.com/>

⁷⁶ <https://certification.afnor.org/developpement-durable-rse/label-engage-rse>

⁷⁷ <https://www.synopia.fr/presentation-index/>

⁷⁸ <https://www.greatplacetowork.fr/>

⁷⁹ <https://www.top-employers.com/fr/>

⁸⁰ <https://happy-at-work.org/>

⁸¹ HR Magazine UK (2023), « How and why become a B-Corp » (<https://www.hrmagazine.co.uk/content/news/how-and-why-to-become-a-b-corp>)

⁸² My RH Lin (2021), « Le classement HappyIndex® At Work » (<https://myrhline.com/type-article/le-classement-happyindexatwork-2021/>).

L'exemple de Schneider Electric

En 2023, Schneider Electric a obtenu une trentaine de distinctions pour sa politique de gestion des Ressources Humaines :

QUELQUES DISTINCTIONS « CAPITAL HUMAIN » DE SCHNEIDER ELECTRIC

Exemples de distinctions	Commentaires
	<ul style="list-style-type: none"> Glassdoor Best Place to Work Note de 4,3 / 5
	<ul style="list-style-type: none"> Disability Equality Index® (DEI®) Best Places to Work™, DisabilityIN
	<ul style="list-style-type: none"> Top 50 FT Diversity Leaders, Financial Time 16ème sur les 41 entreprises du secteur
	<ul style="list-style-type: none"> Bloomberg Gender Equality Index, Bloomberg
	<ul style="list-style-type: none"> Refinitiv "Diversity and inclusion index" 2ème dans son secteur, 5ème en France, 61ème dans l'indice mondial

Source : Schneider Electric (2023),
 « Document d'enregistrement universel 2022 – Numérique et électrique –
 Pour un avenir durable et résilient » (<https://www.se.com>)



Jacques ADOUE,
Directeur Général
Ressources Humaines
et Responsabilité
Sociétale, Edenred

ENTRETIEN AVEC JACQUES ADOUE

En quoi le capital humain est-il un levier de création de valeur pour Edenred ?

Les Femmes et les Hommes font la force de l'entreprise, par leur créativité et leur dynamisme. La population de salariés d'Edenred est majoritairement composée de personnes intervenant dans les domaines de la technologie, de la vente et de l'accompagnement clients. Ce sont des métiers dans lesquels la qualité des individus impacte celle des produits et par conséquent le comportement de l'utilisateur final. La richesse du capital humain est un élément de différenciation extrêmement fort par rapport à nos concurrents.

Le **processus de recrutement** est l'élément essentiel sur lequel nous nous appuyons pour faire la différence avec nos compétiteurs. Forts de notre multiculturalité (12 000 collaborateurs, dont 400 « Top Executives », répartis dans 45 pays), nous nous attachons à délivrer une « forme d'universalité » pour nos managers, dans l'objectif de partager des valeurs et une vision commune. S'enrichir de nos différences culturelles est le socle de notre processus d'entretiens, qui accorde une grande importance au collectif (les candidats sont vus par 5 à 7 personnes sur les postes stratégiques, y compris par le Président Directeur Général, Bertrand Dumazy, pour les recrutements au niveau Top Executive), au dialogue (la décision est prise après partage des avis, ressentis et visions), et à la rencontre physique (qui seule permet de révéler le « body language »).

Comment la réflexion sur la stratégie Capital Humain a-t-elle été menée au sein d'Edenred ?

La stratégie Capital Humain d'Edenred est un des éléments clés du succès qui a contribué à son entrée dans le CAC 40 tout récemment. Elle s'articule autour de quatre leviers :

« **Attract** » : Créer une marque employeur et faire que les collaborateurs en soient les ambassadeurs est un gage d'attractivité et de reconnaissance pour Edenred.

« **Develop** » : Mettre l'accent sur la formation et le développement des « hard » et « soft skills » de chacun est au cœur des préoccupations d'Edenred, avec la prise de conscience de l'obsolescence des compétences, qui doivent constamment être réactualisées, en particulier dans les métiers de la technologie. Chez Edenred, de nombreux programmes internationaux permettent de préparer les gens à leur poste de management et de créer une émulation collective, comme l'Edenred Digital University (plateforme de e-learning permettant aux collaborateurs d'accéder à des formations obligatoires et personnalisées « multiculturelles »), le Graduate Programme Edenstep (parcours de jeunes diplômés dans des pays différents), la Talent Week (renforcement du réseau mondial entre collaborateurs) ou l'Edenred Executive Academy (destiné aux forts potentiels pour se préparer à leurs futures évolutions de carrière). Nous accordons une attention particulière aux femmes, avec un programme de mentoring spécifique, qui nous a permis d'obtenir un taux de féminisation de 35% dans la population Top Executive ; nous visons un taux de 40% à 2030, ce qui constitue l'un des objectifs du pilier People de notre stratégie RSE, et qui fait partie des critères d'indexation de la rémunération des dirigeants.

« **Retain** » : Proposer des opportunités d'évolution de carrières attractives en facilitant les mobilités internes internationales est crucial pour ne pas laisser partir les « performers » à la concurrence. Un système de Talent review a été monté à cet effet ; il s'appuie notamment sur le principe du renforcement de l'« attitude » de nos collaborateurs, c'est-à-dire du partage de nos valeurs transnationales.

« **Reward** » : Proposer un système de rémunération le plus compétitif possible, tant sur le plan individuel que le plan collectif, avec, par exemple, un système d'accès au capital d'Edenred pour nos 400 Top Executives, est une des clés pour permettre au capital humain de contribuer à la création de valeur de l'entreprise.

Quels dispositifs avez-vous mis en place pour étendre la stratégie Capital Humain à vos autres parties-prenantes ?

Nous nous assurons de l'application de nos bonnes pratiques ESG par l'ensemble des acteurs de notre écosystème.

Par exemple, aucun de nos **prestataires** ne peut intervenir à nos côtés sans avoir préalablement signé la charte éthique, dans laquelle un certain nombre d'engagements doivent être pris (notamment en termes de respect des grandes conventions internationales en matière de droits humains) ; des critères sociaux sont également insérés dans les règles de sélection de nos partenaires (dans le cadre des appels d'offres).

Nos produits eux-mêmes peuvent être appréhendés comme des dispositifs permettant à nos **clients** de contribuer au développement du capital humain : les tickets restaurants, cartes cadeaux et chèques garde d'enfants par exemple permettent à nos clients employeurs de mettre en place des stratégies avantageuses pour leurs propres employés.

La **famille** de nos collaborateurs est une partie-prenante particulière à laquelle nous portons une attention soutenue : notre plan de solidarité More Than Ever, lancé lors de l'épidémie de Covid-19, a permis ainsi de prendre en charge les frais de santé de nos salariés, et de leurs familles, intervenant dans des pays qui ne bénéficient pas d'une protection sociale telle que nous la connaissons en Europe occidentale.

Nos parties-prenantes sont régulièrement interrogées via des enquêtes, à l'image de celle que nous menons tous les deux ans envers nos employés, intitulée Edenvoice. Si disposer d'outils et de processus est indispensable pour soutenir le bon déploiement de la stratégie Capital Humain, dialoguer et partager est essentiel pour créer de la valeur qui profite à tous.



POUR CONCLURE

POUR CONCLURE

Le « **capital humain** » n'est pas seulement l'ensemble des connaissances, expériences et savoir-faire qu'accumulent les individus au fil du temps, il est également défini par la capacité qu'ont les travailleurs à les valoriser selon la stratégie RH et managériale de l'entreprise.

Pour l'entreprise et l'ensemble des **parties-prenantes qui interviennent dans sa chaîne de valeur**, le « capital humain » est un actif intangible dont les **impacts de sa gestion** s'apprécient au regard d'une « **double matérialité** » (sociétale, envers les travailleurs, et financière, envers l'entreprise). L'entreprise cherchant à se différencier de ses concurrents doit pouvoir identifier comment ses actions peuvent impacter le « capital humain », et comment les impacts sociétaux générés peuvent à leur tour contribuer à impacter la performance de l'entreprise. La compréhension de la manière dont le « capital humain » entre en jeu dans les activités directes et indirectes de l'entreprise, est un élément essentiel nécessaire à la construction d'une stratégie de gestion du « capital humain » orientée vers la **création de richesse**.

L'**identification et la maîtrise** des différents **impacts et dépendances** est un exercice particulièrement difficile que les entreprises commencent tout juste à s'approprier. Facilité par les nombreuses réglementations d'ordre souple ou contraignant qui sont pour la plupart en construction (future directive européenne sur le devoir de vigilance, future CSRD, ...) et via des normes internationales de conduite (ONU, OCDE, OIT, ...), cet exercice peut dorénavant être mené par les entreprises avec davantage de rigueur que par le passé. Les différents **outils** qui se présentent à elles leur permettent dorénavant d'envisager plus sérieusement d'utiliser le « capital humain » comme un **contributeur à la performance globale**.

Ainsi, en **répondant aux nouvelles attentes sociétales des travailleurs** et en mettant en place des **systèmes adaptés de « bonne gestion » des ressources humaines**, chaque entreprise peut préserver et soutenir son développement économique tout en assurant un travail décent et valorisant le long de sa chaîne de valeur.

Dans ce contexte, les **investisseurs** ont un **rôle important à jouer**. Par le financement qu'ils offrent et le dialogue qu'ils initient, ils permettent la transformation nécessaire des entreprises pour intégrer un « capital humain » performant sur toute leur chaîne de valeur. Encourager une trajectoire vers le respect et une promotion accrue du « capital humain », c'est s'assurer collectivement (investisseurs et entreprises), non seulement de permettre un travail décent et de soutenir les communautés, mais également de **contribuer à la création d'une performance** sociétale et économique bénéfique à tous.



Ce document est exclusivement conçu à des fins d'information. Les données chiffrées, commentaires ou analyses figurant dans ce document reflètent le sentiment à ce jour de Crédit Mutuel Asset Management sur les marchés, leur évolution, leur réglementation et leur fiscalité, compte tenu de son expertise, des analyses économiques et des informations possédées à ce jour. Ils ne sauraient toutefois constituer un quelconque engagement ou garantie de Crédit Mutuel Asset Management. Les informations faisant référence à des instruments financiers contenues dans ce document ne constituent en aucune façon un conseil en investissement et leur consultation est effectuée sous votre entière responsabilité. Toute reproduction de ce document est formellement interdite sauf autorisation expresse de Crédit Mutuel Asset Management.