

## « Capital humain : quelle innovation pour un choc de compétitivité ? »

Par Marie-Ange Andrieux,

Directeur de la Tribune Sciences-Po de l'économie de l'immatériel<sup>1</sup>,  
co-présidente de l'AFECA<sup>2</sup> et d'EWoB<sup>3</sup>



Selon de nombreuses études internationales, une corrélation positive existe entre l'investissement immatériel (pour beaucoup dans le capital humain) et la croissance du PIB, la productivité du travail et les résultats financiers des entreprises.

Le capital humain est « le » facteur de compétitivité incontournable pour **réinventer un modèle de croissance plus compétitive**, plus équilibrée entre objectifs de rentabilité court terme et investissement immatériel pour une valeur durable, plus inclusive des parties prenantes par des éco-systèmes collaboratifs de co-crédation des produits et services. Pourtant, **la France, 5ième puissance économique mondiale, figure au 21ième rang seulement de l'Indice Capital Humain du WEF<sup>4</sup>. Singapour est 3ième, l'Allemagne, 6ième.**

Une « course » à la croissance par l'immatériel et le capital humain est engagée pour la reconquête de parts de richesse. Les pays émergents ont déjà identifié ces enjeux en investissant massivement, comme la Chine qui a fait de la « knowledge economy » et de l'innovation une de ses priorités 2020.

---

<sup>1</sup> Projet collectif dirigé par Marie-Ange Andrieux, la Tribune Sciences Po de l'économie de l'immatériel réalise, en 2013-2014, en partenariat avec le Conseil supérieur de l'Ordre des Experts-Comptables et la Fédération de la Formation Professionnelle, un dossier sur « Capital humain : quelle innovation pour un choc de compétitivité ? ».

L'analyse de cet enjeu par la Tribune Sciences Po de l'immatériel combine, de façon originale, recherches académiques et décryptage de l'actualité des affaires, avec des interviews de dirigeants d'entreprises et d'institutions. Ces travaux sont diffusés sur le site partenaire Easybourse.

<sup>2</sup> AFECA, Association des Femmes Diplômées d'Expertise Comptable Administrateurs ([www.association-femmes-experts-comptables.com](http://www.association-femmes-experts-comptables.com))

<sup>3</sup> EWoB, European Women on Boards ([www.europeanwomenonboards.eu](http://www.europeanwomenonboards.eu))

<sup>4</sup> World Economic Forum (WEF)

La **restauration d'une industrie forte et plus largement des marges des entreprises françaises** passe, certes par une diminution des charges (compétitivité coût) mais surtout de façon combinée (et peut-être maintenant en majeure) **par la productivité et la compétitivité qualitative de leur offre (seule à même de gagner des marchés avec des prix suffisamment élevés)** grâce à un mix intelligent de leurs actifs immatériels où le capital humain joue un rôle essentiel (innovation, relations de long terme avec les clients et les fournisseurs, marques, knowledge, réseaux...).

Dès lors, comment contribuer à un choc de compétitivité en actionnant, entre autres, avec efficacité le levier du capital humain ? Voici les propositions de la Tribune Sciences Po 2013-2014 : au niveau micro économique, un ensemble de bonnes pratiques pour valoriser le capital humain des entreprises, au niveau macro-économique, un accompagnement par une politique économique, fiscale, financière favorisant l'investissement dans le capital humain.

## **1. Quelles bonnes pratiques de valorisation du capital humain de l'entreprise ?**

### **a. Le capital humain doit faire partir du business plan de l'entreprise**

**Principe fondateur** : valoriser le capital humain de l'entreprise, tant au niveau individuel que collectif pour contribuer à un business model innovant de compétitivité, suppose une dynamique centrée sur les **hommes agissant comme générateurs de valeurs plutôt que considérés comme centres de coût** ou une variable d'ajustement en cas de crise. **Une politique de capital humain relève donc d'un investissement dans un actif stratégique de long terme (et non pas d'une dépense).**

Face à cet enjeu, les bonnes pratiques identifiées de valorisation du capital humain seraient de :

- Intégrer le capital humain dans la **stratégie** avec une politique d'investissement combinant leviers de compétitivité coûts (rémunérations, charges, temps de travail...) et hors coûts (formation pour un capital compétences approprié aux métiers du présent et de demain, motivation, innovation, écosystème collaboratif...)
- Porter une dynamique **d'organisation collaborative en réseaux** (internes et externes), appuyée par un **management de l'intelligence collective** vers une entreprise apprenante, en sachant gérer d'éventuelles ruptures managériales et les ajustements appropriés de hiérarchie (évoluer du vertical en silo vers le transversal en réseaux) et de culture (le pouvoir n'étant plus dans l'avoir des informations mais le partage des idées),
- Développer une **innovation technologique et d'usage, dans une économie de la fonctionnalité**, en co création entre l'entreprise et ses parties prenantes pour une

performance durable (l'innovation étant à capter aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise), **management de l'innovation nécessitant innovation dans le management !**

**b. Le capital humain doit être intégré dans la gouvernance de l'entreprise...et des investisseurs**

Le capital humain doit figurer à l'agenda du **Conseil d'administration** particulièrement en cas d'opérations stratégiques de croissance (fusion, acquisition) où son impact sur les synergies attendues doit faire partie de due diligence à ne pas limiter au domaine strictement financier.

Le capital humain doit être présent dans les travaux des **comités du conseil**, par exemple en termes de risques capital humain pour le comité d'audit, de valorisation du capital humain comme critère de rémunération variable des dirigeants pour le comité des rémunérations. Il en va de même pour les agendas du Comité Exécutif (où la DRH devrait être présente).

En matière de **transparence du capital humain**, il serait utile de communiquer de façon homogène dans et hors de l'entreprise en rendant visible l'investissement en capital humain pour donner une vision enrichie de la performance de l'entreprise, en combinant de façon intégrée critères financiers et extra financiers.

Cela contribuerait à **faciliter la reconnaissance, le financement et la valorisation du capital humain par les marchés** (investisseurs, analystes financiers, agences de rating) en renforçant le dialogue avec eux (écoute de leurs attentes dans ce domaine et enrichissement des informations produites si nécessaire, transparence pédagogique sur les critères diffusés). Bien évidemment, cela suppose que les acteurs des marchés financiers intègrent ces informations sur cet actif long terme qu'est le capital humain dans leur méthodologie d'analyse, d'évaluation ou de rating. Il s'agit de contribuer à **réconcilier le temps de la finance avec celui de l'entreprise**.

**2. Quelles mesures d'accompagnement des pouvoirs publics pour un environnement financier, économique et fiscal favorable à l'investissement en capital humain ?**

Pour la majorité des dirigeants interviewés par la Tribune Sciences Po, la valorisation du capital humain relève, en priorité, du domaine du *soft power*, par la mise en place de bonnes pratiques, sur une base volontaire, par les acteurs de la communauté économique et financière.

Par conséquent, générer au niveau national de la compétitivité, de la croissance et donc de l'emploi par les actifs immatériels et les compétences humaines relève d'abord d'un enjeu de gouvernance solidaire : atteindre (par ces bonnes pratiques) les mêmes niveaux de connaissance, reconnaissance et performance du capital humain de façon coordonnée dans les

quatre sphères économiques d'acteurs constitutives de l'écosystème de l'immatériel et du capital humain que sont les entreprises, les acteurs des marchés financiers, le secteur public, l'ESS (Economie Sociale et Solidaire).

Toutefois, **une politique de valorisation du capital humain national** pourrait, selon nos interlocuteurs, opportunément combiner *soft law* et *hard law* dans certains domaines.

A titre d'exemple, une **fiscalité favorable à l'investissement en capital humain** (crédit d'impôt formation, amortissement fiscal du capital humain), **une finance durable du capital humain** (livret d'épargne dédié, label « capital humain » offrant un accès privilégié au financement...), une dynamisation et **mise en synergies de toutes les composantes de la chaîne de valeur du capital humain** (notamment juniors, femmes, seniors, populations en situation difficile...).

Un **soutien appuyé aux start-ups et aux PME**, sources majeures de création d'emplois, pourraient se traduire par un accès simplifié, rapide (voire privilégié) à ces mesures de même que par des actions adaptées (crédit conseil en capital humain imputable sur la formation, développement d'éco-systèmes locaux du capital humain...).

Sans oublier **l'enrichissement de la mesure de la croissance** quantitative (PIB, Produit Intérieur Brut) d'indicateurs qualitatifs autour d'un tableau d'abord du capital humain national (vers un PIB, Produit Immatériel Brut).

Enfin, pour la force du symbole et la coordination transversale de ces actions, pourquoi pas, comme d'autres pays l'ont fait, **une agence de l'économie de la connaissance et du capital humain, et, d'ores et déjà, un « Ambassadeur du capital humain » ?**

Conclusion : les travaux de la Tribune sciences Po se veulent surtout **lanceurs d'alerte** sur **l'urgence** de mettre en place ce choc vers une compétitivité de nature différente, indispensable à la restauration des marges des entreprises, au renouveau de notre économie comme au mieux-être de notre vie sociétale, environnementale et citoyenne.

**Pour plus d'informations, vous pouvez contacter :**

Agence Fargo – Alexandra Sarazin – [asarazin@agencefargo.com](mailto:asarazin@agencefargo.com) – 01 44 82 95 52