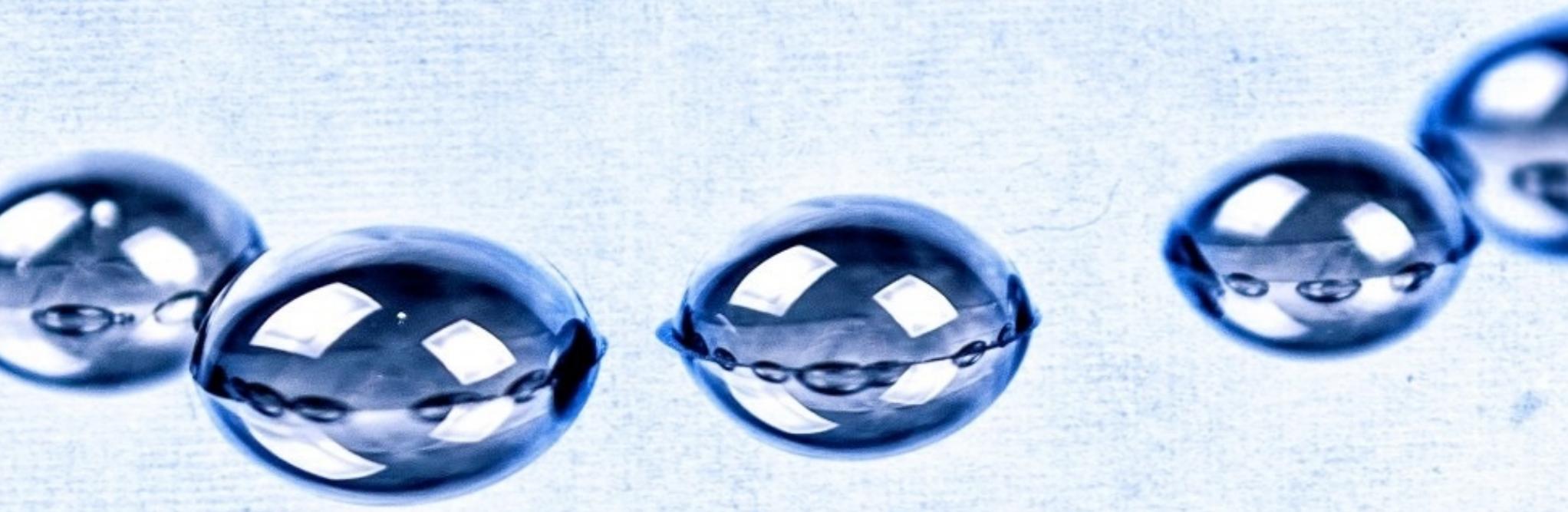


COMMENT VALORISER FINANCIÈREMENT SES INVESTISSEMENTS DANS LE CAPITAL HUMAIN





INTRODUCTION

Alors que les **investissements incorporels** connaissent une hausse de plus en plus importante dans les entreprises clairvoyantes (CF les montants investis par les GAFAM), le besoin de **mesurer leur performance** et d'en justifier le retour financier s'exprime de façon de plus en plus accrue tout en restant jusqu'à présent largement **démuni faute de réponse opérable**.

Ce livre blanc vise à synthétiser un **état de l'art** sur le sujet et à décrire comment pouvoir enfin mieux évaluer et surtout **valoriser financièrement les investissements incorporels**, dont le **ROI des formations**, dans les comptes d'une entreprise.

Bonne lecture

Frédéric Lucard

Directeur d'AESTIGIA

Christophe Combaudon

Docteur en sciences de gestion
& consultant associé d'AESTIGIA

Comment valoriser financièrement ses investissements dans le capital humain ?

Un livre blanc AESTIGIA
- cabinet de conseil et de formation en innovation managériale et organisationnelle

aestigia.com
+33.(0)9.50.46.52.09
contact@aestigia.com

SOMMAIRE

Chapitre 1 : Contexte actualisé et nouveaux besoins (p.3)

L'évolution économique des 40 dernières années a rendu **prépondérante** la part des investissements incorporels (R&D, Capital humain) devenus **indispensables** à la compétitivité des entreprises

Chapitre 2 : La limite des réponses classiques (p.9)

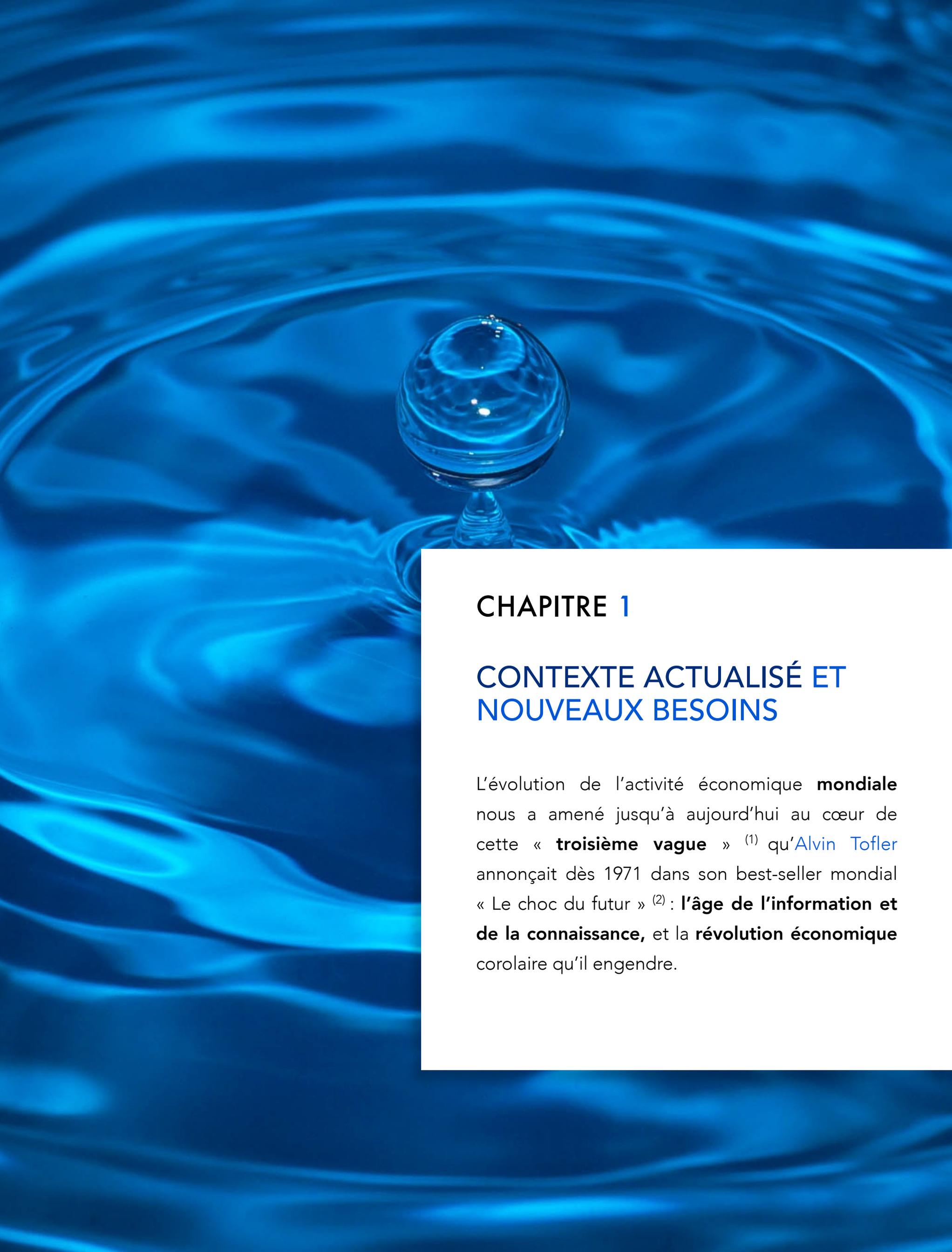
Le pilotage légitime des investissements rend donc nécessaire la **mesure du capital humain** ; or celle-ci connaît jusqu'à présent des **freins méthodologiques et normatifs**. Les seules réponses proposées concernent des **méthodes d'évaluation**, notamment des formations, qui restent **limitées**

Chapitre 3 : Mieux évaluer et valoriser financièrement (p.17)

Il existe pourtant des **réponses méthodologiquement validées et digitalisées** qui permettent de bénéficier de meilleures évaluations mais surtout de pouvoir **valoriser financièrement ses investissements incorporels** dans les comptes de résultats et les bilans des entreprises

Conclusion (p.23)

Notes explicatives (p.24)



CHAPITRE 1

CONTEXTE ACTUALISÉ ET NOUVEAUX BESOINS

L'évolution de l'activité économique **mondiale** nous a amené jusqu'à aujourd'hui au cœur de cette « **troisième vague** » ⁽¹⁾ qu'[Alvin Tofler](#) annonçait dès 1971 dans son best-seller mondial « Le choc du futur » ⁽²⁾ : **l'âge de l'information et de la connaissance**, et la **révolution économique** corolaire qu'il engendre.

Par ailleurs, le phénomène de **digitalisation** amorcé depuis déjà plusieurs années accélère et amplifie encore davantage les **disruptions économiques** auxquels les acteurs économiques (entreprises, salariés, consommateurs, parties-prenantes, etc.) sont confrontés.

Des enjeux de compétitivité et de création de valeur

Dans ce contexte, les facteurs de création de valeur ont subi une **profonde mutation** en évoluant des actifs essentiellement physiques à de plus en plus d'actifs immatériels. Et de fait, la compétitivité des entreprises repose de plus en plus sur des connaissances et des **savoir-être** (soft skills) aptes à développer l'apprentissage et l'utilisation de ces connaissances – cf les compétences du XXI^e siècle listées par l'[OCDE](#) ⁽³⁾ et le [World Economic Forum](#) ⁽⁴⁾ - ce qui implique de réinvestir davantage dans le Capital Humain, notamment en France.

Retour sur la notion de Capital Humain

Le terme de capital humain trouve son origine dans les travaux des économistes [Schultz](#) (1961) et [Becker](#) (1964) qui désignaient par ce terme l'ensemble des aptitudes, physiques comme intellectuelles, de la main-d'œuvre favorable à la production économique ([Cappelletti ; Combaudon](#), 2010) ⁽⁵⁾

En 1961, pour l'économiste américain [Schultz](#) « *Alors qu'il apparaît évident que les individus acquièrent des savoir-faire et des savoirs utiles, il n'est pas si évident que ces savoir-faire et savoirs*

constituent une forme de capital [et] que ce capital soit pour une part substantielle le produit d'un investissement délibéré ». **Dès l'origine du concept, le capital humain se doit donc d'être relié à la performance et à la création de valeur.**

Enfin, le capital humain comprend également le concept d'employabilité, adapté à l'économie de la compétence et de la performance (d'Iribarne, 2002). « Les **compétences des salariés** et leur **employabilité** occupent une place centrale dans la performance durable de l'entreprise. Elles constituent pour elle la plus importante source de **différenciation** et d'avantage concurrentiel. La part croissante des services dans la valeur ajoutée ne fait qu'amplifier encore le rôle majeur joué par les compétences, l'adaptation, l'implication et surtout l'employabilité des salariés dans la **satisfaction du client** et par conséquent dans le succès des entreprises »⁽⁶⁾.

Les investissements dans l'employabilité des collaborateurs permettent donc à l'entreprise, sur le **court terme**, la création d'un avantage concurrentiel ainsi que l'amélioration de la productivité et contribuent à un meilleur climat social.

A **long terme**, le développement de l'employabilité des salariés, permet à l'entreprise de **préparer** les compétences, ses ressources propres et donc **son capital humain**, dont elle aura besoin dans l'avenir.

Le management des compétences, partie intégrante du capital humain

Le management des compétences concoure donc également, dans le cadre global du capital humain, à la **compétitivité d'une organisation**.

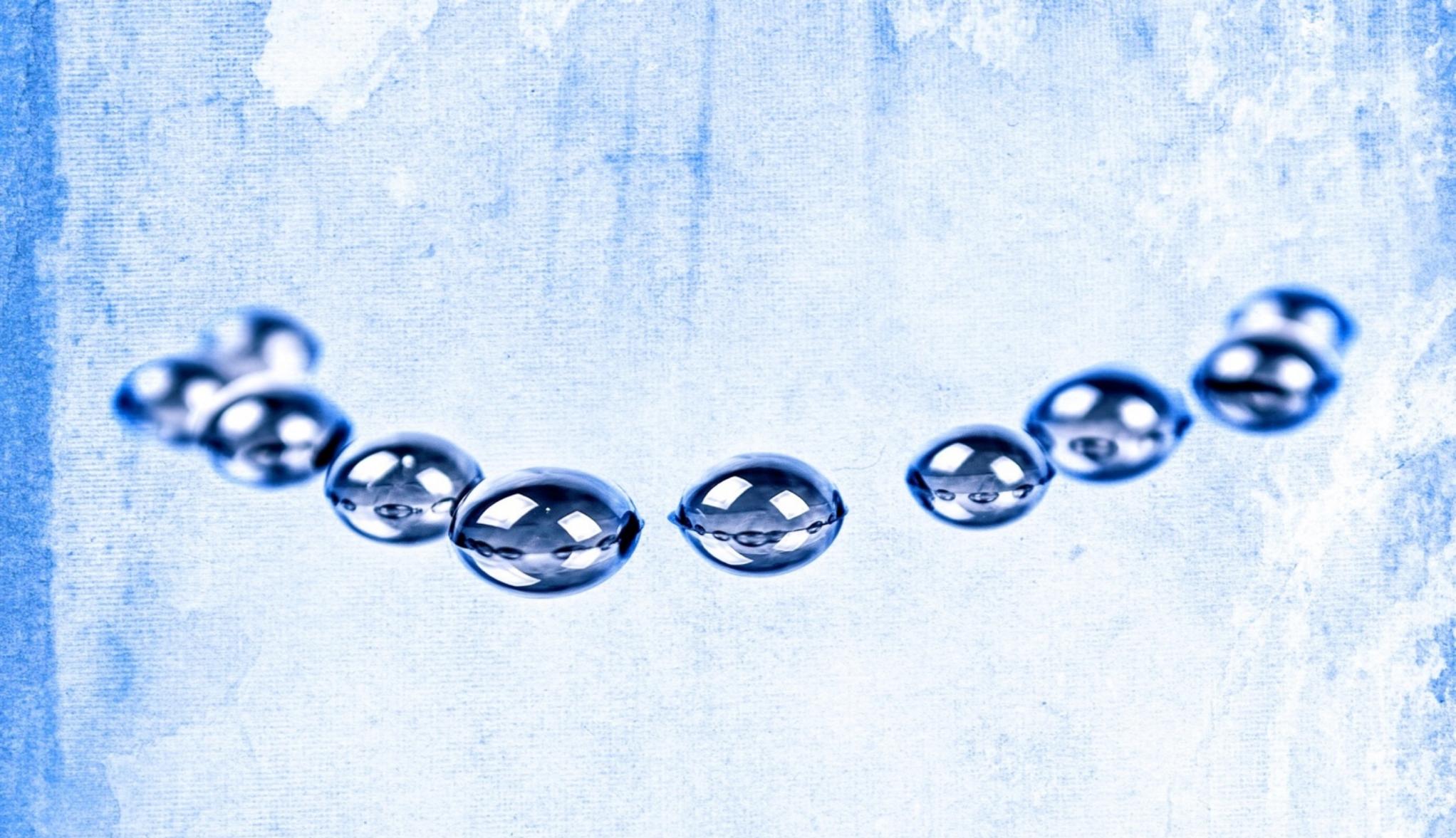
Dietrich et al. (2010), le définissent comme les « *manières de concevoir et de définir les capacités individuelles ou collectives de mobilisation dans l'action, des connaissances, savoir-faire et comportements qui assurent l'efficacité de l'activité humaine en situation de travail* » (Dietrich, Gilbert, Pigeys & Aubret, 2010, p.1). Le **management des compétences** contribuerait ainsi à améliorer la performance de l'entreprise en développant l'efficacité dans la réalisation des produits et services.

Ce lien entre les compétences des acteurs et la performance d'une organisation est particulièrement développé dans la théorie socio-économique (Savall & Zardet, 1987). Les compétences y sont considérées comme une ressource immatérielle, facteur de création de valeur, qui peut constituer un **avantage concurrentiel important**. Pour **Porter** (1985), cet avantage concurrentiel résulte d'une bonne adaptation de la stratégie et des ressources de l'organisation aux opportunités du marché. Selon **Geffroy et Tijou** (2002), pour qu'un changement stratégique améliore la performance de l'entreprise, il faut que les compétences, tout comme le management et l'organisation, s'adaptent à **l'évolution de la stratégie**. Pour ces auteurs, le management des compétences

favorise cette adaptation et permet de **mieux accompagner** les évolutions de positionnement sur le marché ⁽⁷⁾.

Un management des compétences insuffisant peut se traduire par un manque de formation, de pilotage, une absence de plan de formation et/ou des formations qui ne correspondent pas aux besoins de l'entreprise. A l'inverse, il peut également se traduire par des **compétences inexploitées ou sous-utilisées**. Soit parce qu'elles ne sont pas identifiées, soit parce qu'elles ne sont pas mobilisables sur les segments de marché ciblés par l'entreprise.

Dans nombre d'entreprises, l'évaluation financière d'un management des compétences insuffisant met en évidence **deux conséquences économiques principales** : la **diminution** de la **rentabilité des projets** et la **perte d'opportunités** de développement sur le marché. Ainsi, sur certains projets, les surtemps liés au manque de compétences impactent la rentabilité au point de générer des **pertes économiques** pour l'entreprise. Le coût de ces surtemps étant en effet plus important que la marge prévisionnelle. Quant à la perte de clients et aux difficultés d'en conquérir de nouveaux, cela génère des **coûts cachés** de non création de potentiel qui correspondent au montant des marges qui auraient dû être réalisées avec les clients sur les périodes futures s'il n'y avait pas eu de dysfonctionnements ⁽⁸⁾.



En résumé

1/ La compétitivité repose sur l'investissement dans le capital humain.

2/ Le capital humain repose essentiellement sur les compétences et leur management au sein des entreprises (Formation, employabilité, Qualité de Vie au Travail, etc.).

3/ Le capital humain doit produire un bénéfice par les revenus perçus lors de la mise à disposition des compétences des collaborateurs.

Par ailleurs, la mise en place d'un **processus efficace de management des compétences** permet d'améliorer la stratégie de positionnement d'une entreprise, et donc sa rentabilité à moyen terme.

Ces travaux **fondateurs** ont ouvert la voie à de nombreux autres en sciences de gestion ; que ce soit :

- au plan **conceptuel** afin d'explorer ses différentes dimensions et son positionnement par rapport à d'autres termes connexes comme le capital immatériel ou le capital intellectuel (Bessieux-Ollier et al., 2006) ;
- au plan **méthodologique** afin de réfléchir à sa mesure et son développement, par exemple dans le cadre du programme « Capital humain » de l'OCDE en 1996 ;
- au plan **technique** avec de nombreux travaux, comme ceux de Marquès (1974), portant sur sa comptabilisation dans le bilan des entreprises »⁽⁹⁾.

Plus récemment, Joseph Stiglitz (2009) a rappelé son rôle central dans la **performance durable des organisations** et les conséquences

particulièrement négatives de son « oubli » par les entreprises.

A cet égard, et à titre d'exemple, le différentiel de **compétitivité** entre la **France** et l'**Allemagne** peut être, en partie, analysé via le prisme des investissements en capital humain. Pour [Didier Cozin](#), « en 2017, les entreprises françaises dépensaient 3 à 4 fois moins d'argent pour la **formation** de leurs salariés que leurs homologues allemandes » ; à savoir 12 milliards d'euros contre 60 ! « Comme le prouvent les résultats désastreux de notre commerce extérieur depuis l'an 2000, comme l'attestent la plupart des études et rapports internationaux, il est de plus en plus **difficile de bien travailler** et de dégager des **profits** en France. Les marges des entreprises ont été laminées année après année et les sociétés françaises compensent ces handicaps récurrents en **réduisant à la fois leurs investissements matériels** (2 fois moins de robots industriels par salariés en **France** qu'en **Allemagne**, moins qu'en **Italie** ou en **Espagne**), **tout comme immatériels** (recherche-développement et formation) »⁽¹⁰⁾. Ce que confirmait [Jean Pisani-Ferry](#) en déclarant en janvier 2018 que « *la France a un lourd problème de compétences* »⁽¹¹⁾.

Les raisons de ce manque d'investissement dans le capital humain

Pour [Cappelletti et Combaudon](#) (2010), « ces difficultés ont une **origine méthodologique** en constatant qu'il n'y a pas, aujourd'hui, de

méthodologie adaptée de mesure du capital humain qui fasse **consensus** et qui soit **aisément actionnable** dans les entreprises. En effet, depuis les travaux fondateurs de [Becker](#), les questions restent multiples sur l'approche du capital humain : **quels indicateurs utiliser ? Quels objets mesurer ? Quelle fréquence de mesure choisir ? Qui réalise les mesures ?**, etc. »⁽¹²⁾.

Comme le soulignent [Stiglitz](#) (2009) et [Saulpic](#) (2010), les méthodes parfois proposées de mesure du capital humain restent souvent inefficaces en raison de leurs difficultés à trouver un **équilibre opérationnel** entre synthèse et analyse. « Soit d'un côté, elles sont trop synthétiques, centrées sur un **indicateur le plus souvent financier**, et ne parviennent pas à saisir toute la **complexité** de ce concept, comme les tentatives de comptabilisation du capital humain. Soit de l'autre, elles proposent une pluralité d'indicateurs qui permettent d'approcher le capital humain, comme le Balance Scorecard (BSC) de [Kaplan et Norton](#) (1996), mais elles manquent alors de **synthèse** pour le mesurer clairement »⁽¹²⁾.

Des normes comptables inadaptées

De ce fait, le capital humain reste tributaire des freins imposés par les **normes comptables** françaises PCG qui, loin de la troisième vague, considèrent encore en 2019 les investissements en capital humain « comme des **charges**, en dépit des recherches menées sur la comptabilité des ressources humaines comme celle de [Rayburn](#) (1972) ou [Marquès](#) (1974) ». Pour être

CAPITAL IMMATERIEL. EDVINSSON (1999)



exhaustif sur le sujet, le référentiel comptable international **IASB** exclut lui aussi les ressources humaines des actifs « *au motif qu'elles sont volatiles et susceptibles de disparaître avec le départ des personnes concernées* » (Bessieux-Ollier et al., 2006). La non-contrôlabilité du capital humain rend donc sa comptabilisation dans un **bilan** problématique car il est indissociable de son détenteur auquel il est incorporé.

Les **approches extra-comptables** de mesure du capital humain connaissent également des limites, même si elles conservent tout leur intérêt pour piloter la performance. Cela s'explique sans doute par le **foisonnement d'indicateurs** qu'elles proposent, et dans certains cas, leur manque de **traçabilité** avec la performance. C'est le cas par exemple du bilan social et du contrôle de gestion sociale (Cappelletti, 2006). C'est le cas également des **approches**

scandinaves comme celles de Sveiby (1996) ou d'Edvinsson et Malone (1997) dans lesquelles le capital humain est dilué dans le capital immatériel. Ainsi Edvinsson et Malone décomposent le **capital immatériel** en « capital humain et en capital structurel, ce dernier étant lui-même composé du **capital organisationnel** et du **capital clients** »⁽¹²⁾.



L'ÉCLAIRAGE ACADÉMIQUE

Pour [Laurent Cappelletti](#) et [Christophe Combaudon](#) (2010), « C'est pourquoi, la théorie du capital humain que développe [Becker](#) à partir de 1964, dans la continuité des travaux de [Schultz](#), fonctionne par analogie à celle du capital financier ou physique. [Becker](#) utilise le terme de **capital** pour désigner les **compétences**, les **expériences** et les **savoirs** humains s'ils résultent d'un investissement qui rapporte un **revenu** en augmentant la **productivité** des individus. Selon lui, de même que le capital physique, le capital humain peut s'**acquérir**, par l'**éducation** et la **formation**, se **préserver** et se **développer**, par un entretien à travers des **formations continues** et/ou l'attention portée à la **santé** de l'individu. De même, il doit pouvoir produire un bénéfice par les **revenus** perçus lors de la **mise à disposition des compétences**.

Importé de l'économie à la gestion, le concept de capital humain correspond dès lors à l'**agrégation des éléments immatériels** incorporés par les individus – les connaissances, les aptitudes, l'expérience, la créativité, etc. – si cette agrégation produit des

Les employés et la façon dont ils sont gérés jouent un rôle capital dans le succès des organisations et constituent une source cruciale d'avantage stratégique durable

Hamel et Prahalad (1993)

performances pour l'entreprise. Le capital humain d'une organisation n'est donc pas un ensemble statique de potentialités mais correspond aux **compétences** de ses membres et à la **qualité de leur management**. En d'autres mots, le capital humain pourrait se définir comme l'**activation stratégique du potentiel humain** (Cappelletti et Baker, 2010). Ces deux concepts centraux, **les compétences et leur management**, sont présents dans les terminologies utilisées en management pour désigner ou approcher le capital humain.

Ainsi rattaché aux compétences et à leur management, et par là même à la performance, le concept de capital humain est à rapprocher de la **théorie des ressources** [...] qui propose de **positionner les ressources immatérielles comme leviers de développement d'avantages compétitifs** (Wenerfelt, 1984).

Cette théorie a notamment été stimulée par la théorie des **ressources internes** popularisée par Hamel et Prahalad (1993). Selon cette théorie, les **employés** et la façon dont ils sont gérés jouent un **rôle capital** dans le **succès** des organisations et constituent une source cruciale d'**avantage stratégique durable**. Pour démontrer sa contribution au capital humain, la théorie des ressources s'est appuyée sur l'approche configurationnelle développée par Pfeffer (1995) ou Delery et Doty (1996) dont l'objet est justement de **mesurer les effets des pratiques de ressources humaines sur la performance économique** ».



CHAPITRE 2

LE ROI DES FORMATIONS

La limite des réponses classiques (ou tentatives de réponses) à un besoin au périmètre limité : le ROI des formations

Le contexte et les **nouveaux besoins** que nous venons d'aborder se heurtent jusqu'à présent à une **limite forte** : l'évaluation du **retour sur investissement**.

En effet, le besoin de mesurer la performance et de justifier le **retour financier des investissements en capital humain** s'exprime de façon de plus en plus accrue (Noe, 2013). « Si l'évaluation des actions GRH est une pratique assez ancienne, les approches basées sur le contrôle des coûts cèdent la place à des approches basées sur l'optimisation des résultats, comme l'approche du ROI (return on investment ou retour sur investissement) ». Dans les faits, le « **contrôle** » s'avère remplacé par l'« **évaluation** », notion qui reste subjective alors que les directions générales, et financières, cherchent à objectiviser les mesures de performance.

Dès lors, les entreprises restent rares à évaluer de manière robuste leur formation (Savall, 2007 ; Monnot, 2013) ou à évaluer le rendement financier de leurs **investissements en formation** (Pottiez, 2013), en particulier pour les formations managériales qui visent à développer des **compétences personnelles ou interpersonnelles** en lien avec la conduite d'une équipe.

Les objectifs de l'évaluation

L'évaluation peut avoir plusieurs **objectifs** : déterminer les impacts directs et indirects de la formation, améliorer la qualité du contenu, donner un retour aux personnes formées et au formateur, ou développer une approche de marketing de la formation (Rivard et Lauzier, 2013). Mesurer l'impact paraît plus important encore lorsqu'il s'agit de formations destinées aux **cadres** de l'entreprise. Celles-ci ont en

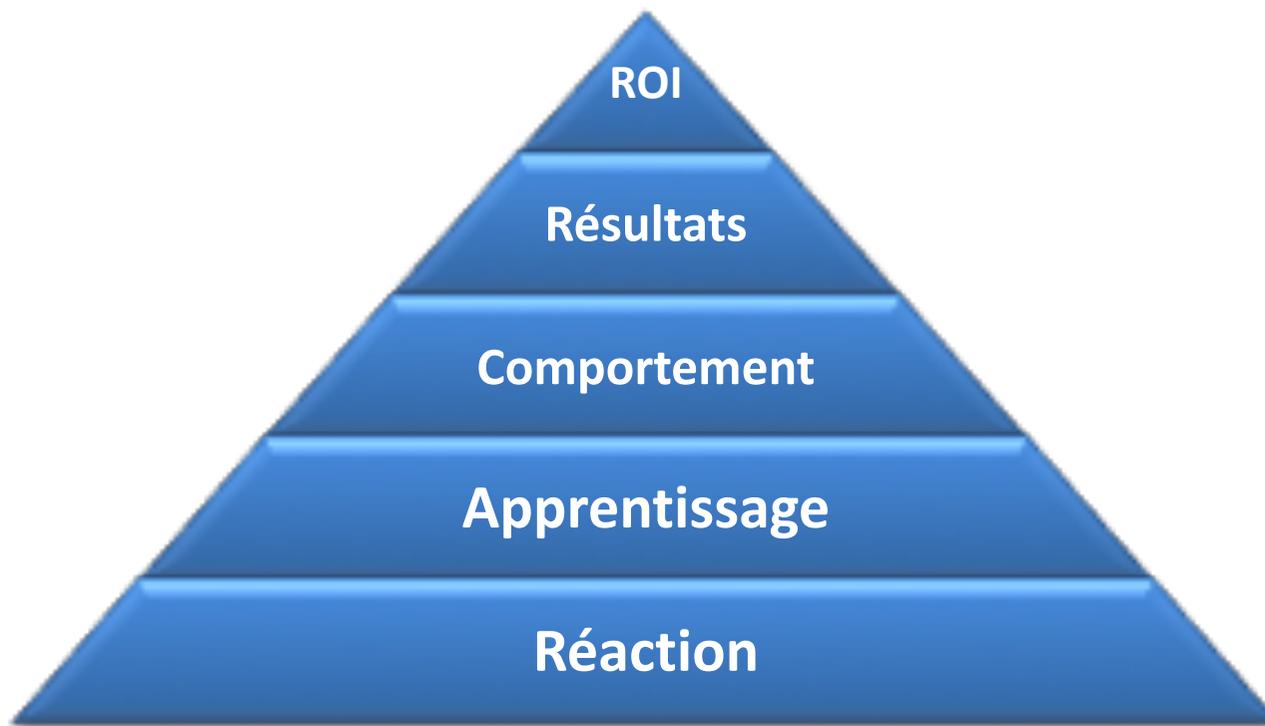
général des coûts au-dessus de la moyenne et représentent une partie importante des dépenses globales des entreprises en formation (OFS, 2008). L'évaluation, qui devrait être promue par les professionnels du secteur, est loin d'être systématique ; et ce pour plusieurs raisons :

- **La crainte de résultats négatifs** : de mauvais résultats pourraient être interprétés par la direction comme un mauvais travail de la part des professionnels RH (Dunbery et Péchard, 2007).
- **L'évaluation représente un coût et des charges administratives** supplémentaires que les professionnels RH ont peur de ne pouvoir supporter.
- Ces derniers ne savent pas toujours **comment collecter de l'information qui leur soit véritablement utile**. Ils se contentent souvent de récolter les avis des participants sur la formation qu'ils viennent de suivre (Pottiez, 2013).

Pourtant, chercheurs et praticiens s'accordent à dire que l'évaluation d'une formation devrait être prise en charge à plusieurs niveaux (équipe, unité organisationnelle, département, ensemble de l'organisation) et devrait s'intéresser à l'ensemble des effets de la formation.

Les réponses classiques en matière d'évaluation

Plusieurs méthodes permettent d'estimer les effets d'une formation, chacune se concentrant sur l'évaluation d'un effet particulier (Chochard, 2012). Donald Kirkpatrick en a classifié les effets



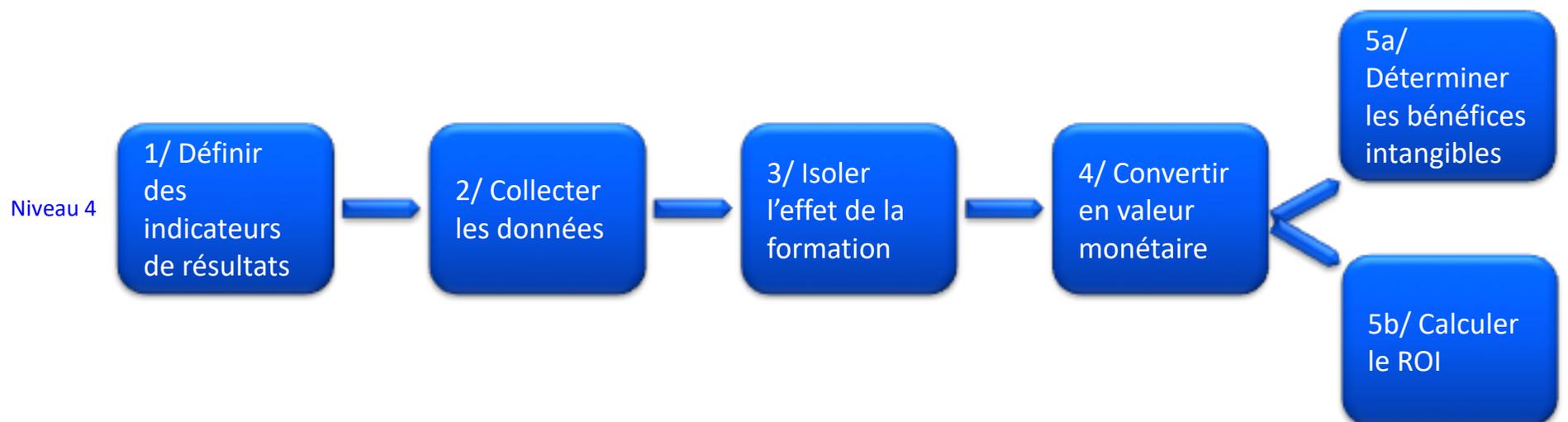
en 1959 dans son célèbre modèle à quatre niveaux :

- Le premier niveau, celui des **réactions**, repose sur l'évaluation de la satisfaction des participants vis-à-vis du séminaire de formation.
- Le deuxième niveau concerne l'**évaluation des apprentissages**, où l'on évalue les connaissances développées par les participants, par exemple grâce à un examen ou un test.
- Le troisième niveau s'intéresse aux **comportements**, où l'on évalue la mise en application par les participants, dans leur quotidien de travail, des connaissances ou méthodes acquises au cours du séminaire (Meignant, 2001).
- Le quatrième niveau évalue les **effets sur la performance de l'organisation** et estime les **résultats** à travers la valeur ajoutée associée aux changements de comportements au travail. L'**évaluation du rendement de la formation** se situe au niveau 4, parmi les résultats financiers.

Depuis 1997, un consultant américain, [Jack Phillips](#), a proposé d'**enrichir le modèle** en ajoutant un cinquième niveau d'évaluation : le **ROI** (Return On Investment)⁽¹⁴⁾. Le ratio de rendement le plus utilisé est celui du retour sur investissement ([Phillips et Schirmer](#), 2008) qui vise à établir le rapport entre la valeur ajoutée de la formation (p. ex., un gain suite à une hausse des ventes ou une augmentation des marges) et l'ensemble des coûts qu'elle représente pour l'organisation (coûts d'organisation et de logistique, honoraires du formateur, temps rémunéré des participants). La méthode d'évaluation du ROI la plus répandue, celle développée par [Phillips](#) en 1997, consiste en un processus de cinq étapes.

La méthode de [Phillips](#) fonctionne bien lorsque les indicateurs de résultats correspondent à des gains de temps. A titre d'exemple, [Nathan](#) (2009) calcule le ROI d'une formation linguistique en demandant aux personnes formées d'estimer le temps qu'elles gagnent dans leur travail grâce à

PROCESSUS D'ÉVALUATION DU ROI DE PHILLIPS (1997)



une meilleure maîtrise de l'anglais. Il convertit ensuite le **gain de temps en valeur monétaire** au moyen d'un indicateur monétaire de coût salarial horaire qui permet d'estimer la valeur théorique d'une heure de travail gagnée.

Des limites... qui engendrent des freins à l'investissement

Toutefois, cet indicateur s'avère, d'une part, insuffisant dans la prise en compte de la réelle valeur-temps du travail effectué dans l'entreprise et reste, d'autre part, un indicateur isolé sans potentiel de valorisation financière dans les comptes d'une entreprise.

L'approche par la méthodologie du coût-valeur des activités (Savall et Zardet, 2008) que propose **AESTIGIA** s'avère plus complète pour mesurer la valeur économique moyenne générée par une heure de travail dans une organisation, quel que soit le service ou l'activité considéré. En effet, l'indicateur retenu de cette **méthodologie**, qui prend en compte le chiffre d'affaires et les charges variables, constitue l'une des **briques de**

la démarche globale qui permet de valoriser financièrement ses investissements incorporels.

Enfin, il a été constaté que si **l'évaluation** est un élément central pour le développement d'un **programme de formation managériale**, les organisations qui n'y ont pas recours ont tendance à réduire ou à supprimer leurs budgets de formation (Dunberry et Péchard, 2007). Il s'avère donc **indispensable** de mettre en œuvre des démarches d'évaluation **pertinentes**, et donc **financièrement valorisables**, afin de conserver une dynamique de compétitivité dans une organisation.



L'ÉCLAIRAGE ACADÉMIQUE

« Historiquement souvent associées à une finalité de récompense symbolique pour cadres méritants, ces formations doivent aujourd'hui **répondre à des exigences d'impact organisationnel et de rendement financier d'investissement** (Saks et Burke-Smalley, 2014). Toutefois les méthodes classiques d'évaluation du retour sur investissement des formations semblent peu adaptées aux formations managériales (Chochard et Davoine, 2011) ».

« En France comme en Amérique du nord, les entreprises cherchent à déterminer la **pertinence** de leurs investissements en formation (Noe, 2013 ; Guerrero, 2000). En même temps, la rentabilité de l'investissement formation est difficile à évaluer car fortement dépendante de facteurs humains ainsi que de facteurs contextuels et organisationnels (Kennedy et al., 2014) ».

« Les formations destinées aux managers offrent une illustration parfaite de cette difficulté contextuelle à évaluer la rentabilité de la formation »
Paradas, 1993

« Les formations destinées aux managers offrent une illustration parfaite de cette difficulté contextuelle à évaluer la rentabilité de la formation. Elles peuvent influencer la performance de l'entreprise, surtout dans les **PME** (Paradas, 1993), à condition d'être étroitement liées aux préoccupations **stratégiques** de l'organisation et aux préoccupations opérationnelles de l'encadrement (Mabey et al., 2004). La plupart des formations managériales ont pour objet principal le **développement de compétences « soft », sociales ou interpersonnelles** (par exemple la conscience de soi, la résolution de problème, les comportements d'encadrement, la conduite de réunions). C'est le cas des formations au **leadership**, de plus en plus nombreuses dans les programmes de formation d'entreprise (Tsyganenko, 2014) ».

« Lorsque la mesure d'indicateurs de temps, ou la mesure d'indicateurs directement financiers, n'est pas possible, la méthode de Phillips devient **complexe à mettre en œuvre**. Les critiques de la méthode lui reprochent principalement sa lourdeur et son coût. Holly Burkett (2005) remarque que des praticiens RH renoncent à une évaluation du rendement des formations par manque de connaissances, de moyens, financiers ou de ressources humaines. Une deuxième critique concerne la **difficulté à comparer les différentes évaluations** à cause de la multiplicité des indicateurs utilisés. Dans les exemples cités par Phillips, les évaluations s'appuient toutes sur des indicateurs différents. Mais la critique la plus importante concerne la **difficulté à trouver des indicateurs d'impact pertinents** et d'en extrapoler une valeur financière (Dunberry et Péchard, 2007). Faute d'informations pour la conversion, une partie des bénéfices ne peut pas être incluse dans le **ROI** et doit être présentée à part, de manière quasi-anecdotique. Cette méthode semble donc peu appropriée pour l'estimation du rendement financier de formations managériales touchant les compétences comportementales (« **soft skills** »), compétences dont les impacts sont plus difficiles à déterminer avec des indicateurs quantitatifs objectifs » (Combaudon, 2015).



CHAPITRE 3

MIEUX ÉVALUER ET VALORISER FINANCIÈREMENT LES INVESTISSEMENTS INCORPORELS DE L'ENTREPRISE

Adaptée et digitalisée, une méthodologie s'avère apte à mieux évaluer d'une part et valoriser financièrement les investissements incorporels de l'entreprise, d'autre part.

La méthode d'analyse de l'utilité

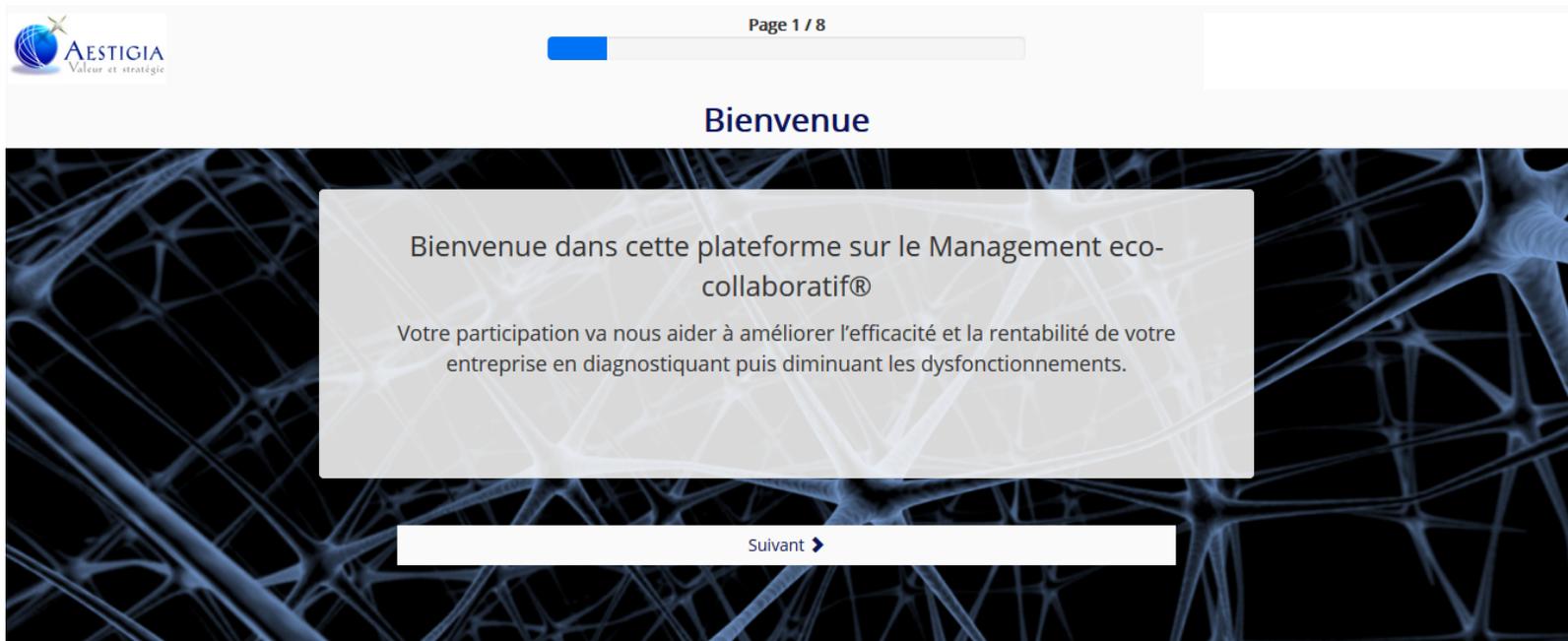
Cette méthode reflète l'idée qu'une formation n'est utile que si elle produit des bénéfices. Elle ne produit des bénéfices que si les personnes formées deviennent plus performantes dans leur travail. Pour être plus performantes, les personnes formées doivent, d'une part, développer de nouvelles compétences et, d'autre part, les utiliser dans leur travail. C'est pourquoi **l'estimation des bénéfices s'appuie sur deux indicateurs** : (1) la mesure des compétences développées et (2) l'impact de la formation sur les activités de la place de travail.

La méthode d'analyse de **l'utilité** rend possible une évaluation à différents niveaux. Elle fournit de l'information utile à la décision avec une méthode qui paraît plus légère que la méthode d'évaluation des impacts organisationnels de Phillips. « *Même si on peut lui reprocher de s'appuyer sur une évaluation subjective des compétences, l'approche par la valeur utilité paraît appropriée à l'évaluation de formations comportementales pour lesquelles les indicateurs d'impacts sont plus difficiles à définir* »⁽¹³⁾. Cette méthode, centrée sur le lien entre les compétences développées et les activités de la place de travail, permet également (1) de comparer des formations aux formats différents au moyen de plusieurs variables explicatives et (2) de faire une analyse complémentaire des facteurs de transfert des apprentissages.

L'étude des variables de l'utilité donne davantage de sens aux **ROI** obtenus. Ces variables permettent de comprendre l'origine et l'ampleur des bénéfices ou des pertes générées par les formations managériales car le rendement de ces dernières varie beaucoup, même lorsque, au départ, les objectifs pédagogiques, les compétences visées, les coûts et la durée de la formation sont similaires. Elles se révèlent également davantage susceptibles d'expliquer les différences de ROI que la durée ou le coût de la formation.

La méthode permet aussi d'aller plus loin en permettant d'identifier, pour chaque cas, les facteurs pouvant influencer les résultats au niveau 3 et 4 du modèle de [Kirkpatrick](#).

Il convient également de mentionner d'autres **outils** aussi simples qu'efficaces en faveur du management des compétences, comme la **grille de compétences**. Cet outil permet de recenser et de cartographier l'ensemble des compétences effectives d'une équipe sur les différentes opérations qu'elle est amenée à réaliser. Un système de cotation permet d'identifier le niveau de compétence des personnes pour chaque opération. Les critères de compétence sont ceux définis dans la théorie socio-économique, c'est-à-dire **l'autonomie, la qualité et les délais** ([Savall & Zardet, 1987](#)). Une compétence est donc considérée comme entièrement acquise lorsque la personne réalise une opération de façon autonome dans les critères de qualité et de productivité attendus.



Une lecture de la grille en colonne fait apparaître les manques de compétences de l'équipe sur chaque opération, et une lecture en ligne permet d'identifier le niveau de polyvalence des acteurs.

Permettre l'appropriation et la valorisation financière par les entreprises

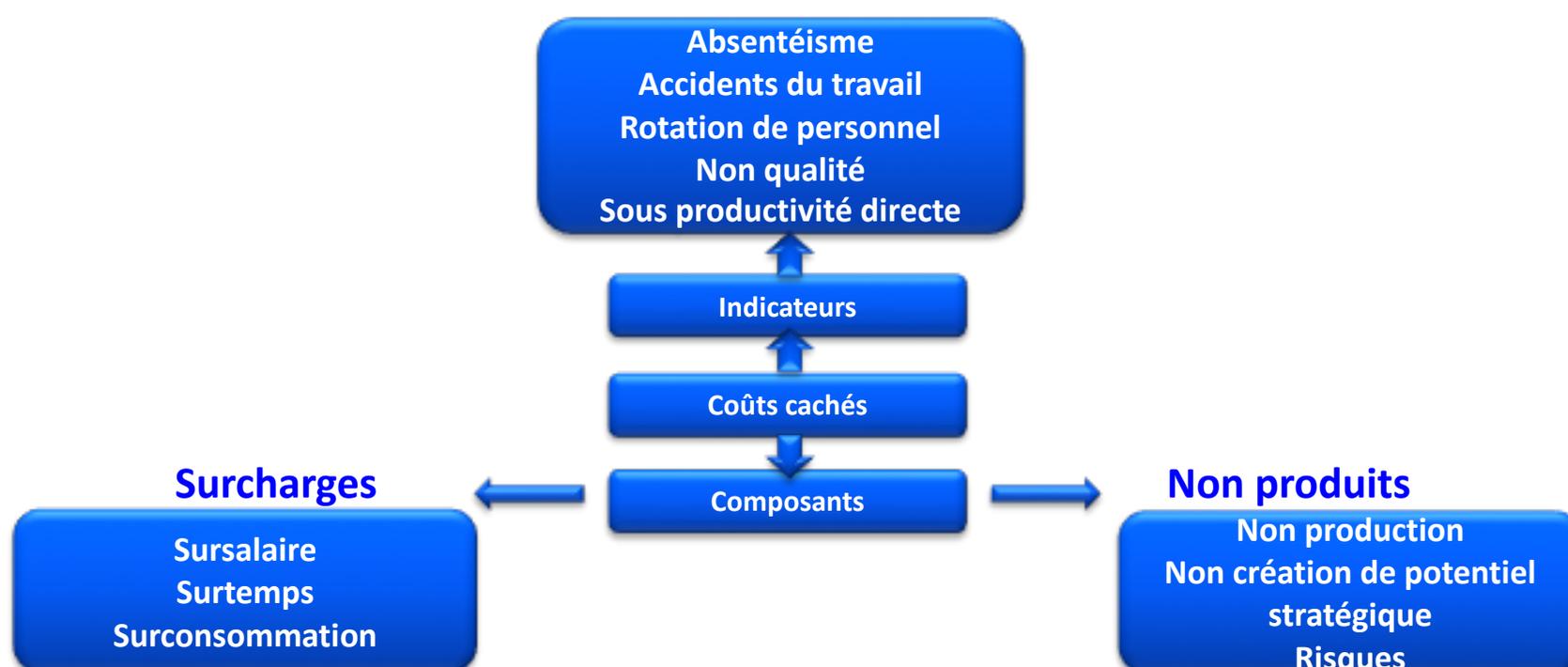
Les méthodes proposées par les travaux de recherches en sciences de gestion s'appuient sur de nombreuses séries d'entretiens à diligenter et exploiter à chaque phase de l'évaluation ; ce qui explique en partie leur faible transposition dans les pratiques opérationnelles courantes des entreprises.

Sur la forme, la digitalisation de ces méthodes, au sein d'une plateforme web développée à cet effet, permet cette appropriation en simplifiant et automatisant les étapes tout en diminuant la durée.

Sur le fond, pour répondre à ce besoin croissant de valorisation financière, **AESTIGIA** met en œuvre une **méthodologie** équilibrée entre **synthèse et analyse avec le Management eco-collaboratif**® (*) basée sur une approche coût-valeur des activités, également nommée « coûts-performances cachés ». Celle-ci s'appuie sur plusieurs décennies de recherches en sciences de gestion qui considèrent que **l'inefficience managériale et les lacunes en compétences** se traduisent par des dysfonctionnements qui engendrent des pertes de valeur ajoutée mal reflétées par le système comptable, d'où leur dénomination de **coûts « cachés »**.

(*) Management eco-collaboratif est une marque déposée d'AESTIGIA

COMPOSANTS DES COÛTS CACHÉS



En effet, de façon universelle et humaine, toute organisation **dysfonctionne** et génère pour cette raison des coûts dits « cachés ». Les niveaux de dysfonctionnements sont d'ailleurs souvent corrélés aux niveaux de désengagement des collaborateurs (60 à 90 % des salariés selon les mesures de l'institut [Gallup](#))⁽¹⁶⁾.

Ces coûts cachés s'expliquent par le fait que chaque « dysfonctionnement » nécessite logiquement un « acte de régulation » à chaque fois qu'il se produit. Cet **acte de régulation** constitue alors une surcharge, comme par exemple du surtemps, du sursalaire ou de la surconsommation. Ou une non-production (de qualité, d'innovation, de potentiel stratégique, de collaboration efficace, etc.).

Ces coûts sont dits « cachés » car bien que ces surcharges existent, les instruments comptables et financiers usuels **ne savent pas les mesurer**. Par exemple, alors qu'une entreprise est un centre de profit par essence, paradoxalement l'adage « Le temps c'est de l'argent » ne s'y applique pas ! En effet, la plupart des entreprises

ne mesurent pas leurs **temps perdus**, alors qu'ils constituent 80 % des coûts cachés...

Autre exemple, les mêmes outils d'audit et de comptabilité s'avèrent incapables de mesurer le **capital immatériel** d'une entreprise. Une formation valorisant pourtant le **Capital humain** (et donc le Human Rising) reste comptabilisée comme une charge, sans ROI...

Enfin, les laboratoires de recherche en sciences de gestion qui travaillent depuis 40 ans sur ces sujets ont montré que les coûts cachés représentent un **manque à gagner de 20 à plus de 60 000 euros par collaborateurs et par an**.

Une entreprise de 100 personnes, par exemple, connaît donc au minimum 2 millions d'euros de coûts cachés annuels.

La **conversion monétaire** de certains indicateurs peut se faire a minima au moyen du coût salarial ou, de façon plus pertinente comme vu précédemment, au moyen de l'approche coût-valeur des activités.

METHODOLOGIE AESTIGIA

Le diagnostic, digitalisé, est triple : qualitatif, quantitatif et financier.



La conversion monétaire permet alors de mesurer très concrètement des évolutions financières (évolution du chiffre d'affaires, amélioration de la marge brute sur certaines productions de biens ou services, gains de productivité, résultat net, etc.) liées à des investissements incorporels précis.

Un modèle qui permet la mesure du capital humain

Ce modèle (Savall, 1974, 1975 ; Savall et Zardet, 1987, 2008 ; Cappelletti, 2006), développé en sciences de gestion permet donc de mesurer l'évolution de la **valeur du capital humain** sur une période donnée par la **mesure des dysfonctionnements et des coûts cachés** qu'ils engendrent. Si les dysfonctionnements managériaux et les lacunes en compétences augmentent, le niveau des coûts cachés va augmenter indiquant une dégradation du capital humain, l'inverse indiquant son développement.

La **méthodologie** repose donc sur les écarts observés entre deux **diagnostics**, l'un initial et l'autre venant **mesurer les progrès réalisés** à six

mois ou un an suite aux investissements incorporels réalisés par l'entreprise.

Les livrables

La **mise en œuvre** de cette méthodologie se concrétise par des livrables financiers qui permettent de **valoriser financièrement** les investissements incorporels dans les comptes de l'organisation.

Estimation de la conversion possible de coûts cachés dans le compte de résultat ou le compte d'exploitation :

Témoignage de Pierre Pérot, DG, et Claude Bossens, contrôleur de gestion du du Forem Support (équivalent de Pôle Emploi en Belgique) : « En matière financière, les gains se traduisent dans un **compte d'exploitation consolidé**. La comparaison des différents niveaux de charges entre deux exercices comptables fait apparaître principalement une **diminution** des services et biens divers **de 12,19%** ».



L'ÉCLAIRAGE ACADÉMIQUE

« A la suite des réponses classiques (Kirkpatrick, Phillips), la recherche en sciences de gestion a publié de nombreux travaux, dont la méthode basée sur le concept d'**utilité de la formation** (Wang, Dou et Li, 2002) qui permet d'intégrer dans le **ROI** les bénéfices tangibles et intangibles (CF le processus d'évaluation du ROI de Phillips). Selon ce concept, l'intervention la plus utile est celle ayant le plus fort impact sur la **productivité** (Cascio et Boudreau, 2008). Alors que les premiers modèles d'utilité analysaient les activités de recrutement ou de promotion, les modèles plus récents s'intéressent aux activités de développement des **ressources humaines** (Cascio et Boudreau, 2008) » (Combaudon, 2015).



EN CONCLUSION

Le **maintien et/ou l'amélioration de la compétitivité d'une entreprise** passe donc par un **meilleur investissement dans le Capital Humain** et donc corolairement par une **meilleure évaluation** de ce dernier. Condition sine qua non du maintien de ces investissements, comme nous l'avons vu.

Sur les aspects qualitatifs et quantitatifs, l'évaluation peut être efficacement prise en compte par une approche d'**analyse de l'utilité** qui permettra, notamment, de **mesurer** objectivement les **taux de transfert des formations**, par exemple. Avec pour **double effet** d'évaluer le niveau de **rentabilité** par **euro investi** et surtout d'évaluer le niveau de rentabilité par **cadre formé**.

La **valorisation financière**, intérêt ultime, permettra à la fois d'inverser le paradigme du « coût » d'un investissement incorporel et surtout d'en présenter, aux actionnaires et marchés financiers, les **effets vertueux** (gains) dans un **compte de résultat** et un **bilan**.

Notes explicatives

(1) Tofler Alvin, 1980, *The third wave*, éd. Bantam Books, New-York. *La troisième vague*, éd. Ex Libris, Paris.

(2) Tofler Alvin, 1970, *Future Shock*, éd. Random House, New-York. *Le choc du futur*, éd. Denoel, Paris. *Le Choc du futur* est un livre du sociologue et futurologue Alvin Tofler, publié en 1970. L'ouvrage est une version étendue d'un article éponyme publié par Tofler en février 1965 dans *Horizon*. Le livre a été traduit en plusieurs langues et s'est vendu à plus de 6 millions d'exemplaires dans le monde. Wikipédia. Signe de son importance, il était diffusé sous le manteau dans la Chine de Mao.

(3) https://www.oecd-ilibrary.org/education/perspectives-de-l-ocde-sur-les-competences-2013/les-competences-recherchees-au-xxie-siecle_9789264204096-5-fr | https://education.report/Resources/Whitepapers/a6f1f341-0ab5-4ac1-8306-bb286fa43d5b_future%20of%20education.pdf

(4) http://reports.weforum.org/future-of-jobs-2016/chapter-1-the-future-of-jobs-and-skills/?doing_wp_cron=1534494245.9691500663757324218750

(5) Cappelletti L. et Combaudon C., « Vers un modèle socio-économique de mesure du capital humain ? », *Revue française de gestion*, vol. 8, n°207, 2010, p.139-152.

(6) Ben Hassen N. et Combaudon C., « L'« employabilité » des salariés : facteur de la performance des entreprises ? », *Recherches en Sciences de Gestion*, vol. 4, n°91, 2012, p. 129-150.

(7) Ruat T et Combaudon C., « Management des compétences et évolution du positionnement stratégique sur le marché du bâtiment », *L'Harmattan « Marché et organisations »*, vol. 2, n°29, 2017, p. 127-149.

(8) Ruat T et Combaudon C., *ibid.*

(9) Cappelletti L. et Combaudon C., *ibid.*

(10)

<https://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/formation-compitivite-et-competences-il-faut-sauver-nos-entreprises-malgre-elles-1010257>

(11) Les Échos du 2 janvier 2018, cité dans « La montée en compétences technologiques des PME. Le cas des entreprises industrielles », *Rapport de l'Académie des technologies*, 12 septembre 2018 et dans <https://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/formation-la-france-a-effectivement-un-lourd-probleme-de-competences-129950>

(12) Cappelletti L. et Combaudon C., *ibid.*

(13) Combaudon C., « La méthode d'analyse de l'utilité : une méthode d'évaluation qualitative et contextualisée du ROI de la formation managériale », *Recherches en Sciences de Gestion*, vol. 3, n°108, 2015, p. 133-158.

(14)

https://fr.wikipedia.org/wiki/Evaluation_de_la_formation_en_entreprise

(15) Combaudon C., *ibid.*

(16) Les résultats du dernier sondage de l'institut américain et cabinet de conseil Gallup sur l'engagement des Français au travail montrent que seuls 6% des salariés sondés en février-mars 2018 s'affirmaient engagés au travail, contre 9 % en 2015. La France se situait ainsi à l'avant-dernier rang du classement des travailleurs européens les plus engagés, au même niveau que l'Espagne, et juste devant l'Italie (5%) -la moyenne européenne s'établissant autour de 10%, selon le dernier rapport mondial complet de Gallup sur la question, intitulé *State of the Global Workplace*, et datant de fin 2017. Très loin par exemple des Etats-Unis et de leurs 33% de salariés très impliqués.

https://www.challenges.fr/entreprise/vie-de-bureau/bien-etre-au-travail-pourquoi-les-salaries-francais-sont-parmi-les-plus-desengages-d-europe_595166

ET SI VOUS ÉTIEZ LE DIRIGEANT QUI VA ENFIN PERMETTRE À VOTRE ENTREPRISE DE VALORISER SON CAPITAL HUMAIN ?

+ 33 (0)9 50 46 52 09

5 avenue Ingres - 75016 Paris

contact@aestigia.com

aestigia.com



[linkedin.com/company/aestigia](https://www.linkedin.com/company/aestigia)

twitter.com/Aestigia

[facebook.com/Aestigia-548666058637149](https://www.facebook.com/Aestigia-548666058637149)



AESTIGIA est un organisme de formation professionnelle conforme au décret n°2015-790 du 30 juin 2015 relatif à la qualité des actions de formation et référencé sur DataDock.

Formation professionnelle. Déclaration d'activité enregistrée sous le numéro 11 75 44171 75 auprès du préfet de région d'Ile-de-France. Cet enregistrement ne vaut pas agrément de l'Etat.



**UN LIVRE BLANC AESTIGIA - CABINET DE CONSEIL ET DE FORMATION EN
INNOVATION MANAGÉRIALE ET ORGANISATIONNELLE**

COPYRIGHT © 2020 AESTIGIA. TOUS DROITS RÉSERVÉS