

## « Investir dans le capital humain : une nécessité »

Intervention d'Olivier Klein  
Rencontres économiques d'Aix-en-Provence – Juillet 2016

Pour retrouver une croissance durable, miser sur la connaissance des hommes et des femmes apparaît aujourd'hui bien plus que nécessaire. Trois évolutions économiques majeures m'amènent à cette conviction.

### **L'économie de l'innovation met la connaissance au cœur de la compétitivité**

La première, comme le dit **Philippe Aghion** dans son excellente théorie de la croissance, c'est que nous ne sommes plus dans une économie de rattrapage, comme c'était le cas au sortir de la Seconde Guerre Mondiale. Une économie dans laquelle nous avons besoin de rattraper le niveau de demande, le niveau de vie, et plus généralement, de rattraper le niveau des pays qui n'avaient pas été confrontés à la guerre de la même manière que nous, accumulant ainsi moins de retard.

Nous sommes entrés depuis les années 80 dans une économie de l'innovation. La croissance est bien sûr toujours dépendante de la dynamique de la demande mais elle l'est aujourd'hui au moins autant de la dynamique de l'offre. Or, cette dynamique de l'offre vient précisément de la capacité d'innovation et de la recherche et développement. Ce sont effectivement des facteurs déterminants de la croissance aujourd'hui. Le progrès technique, la capacité de création et le développement de nouvelles technologies ou encore la création de nouveaux marchés sont cruciaux.

En cela, cette nouvelle croissance n'est atteignable qu'à travers un investissement conséquent dans le capital humain.

### **La recherche de la valeur élève les besoins de qualification**

Le deuxième point que je vais citer s'enchaîne au premier et le complète : il s'agit de la mondialisation. Les pays émergents progressent et rattrapent rapidement les pays développés. Ceux-là n'ont pas d'autres choix que d'innover, s'ils souhaitent continuer sur un sentier de croissance élevée.

Mais, en schématisant, face à la mondialisation, les économies des pays développés peuvent se différencier en deux modèles.

D'une part, une économie de valeur ajoutée de type moyenne, productrice d'une gamme moyenne, qui exige un travail sur la baisse du coût du travail et des prestations sociales pour rester compétitif face aux pays émergents.

D'autre part, une voie qui peut justifier le maintien de salaires et des niveaux sociaux plus élevés, grâce à une recherche de valeur ajoutée à travers un positionnement haut de gamme. On ne parle pas ici de luxe, mais d'une production située en haut de la courbe de la technologie, qui dégage davantage de valeur ajoutée et n'est atteignable qu'à travers des réformes facilitant les innovations et la recherche et développement, ainsi qu'un investissement significatif sur le capital humain.

Nous avons ainsi deux exemples caractéristiques dans la zone Euro. D'un côté l'Allemagne, qui a connu globalement un taux de croissance satisfaisant pour un taux de chômage faible, un excédent de balance courante très élevé et un déficit budgétaire nul. De l'autre, l'Espagne, qui a été obligée d'abaisser son coût du travail pour « s'en sortir » parce que sa gamme était moyenne. Pour autant, ses efforts importants ont été fructueux économiquement, mais ont eu les effets socio-politiques que l'on connaît.

La France, quant à elle, se situe au milieu. Elle a une valeur ajoutée en réalité globalement plutôt moyenne et n'a pas fait suffisamment de réformes pour remonter en gamme, c'est à dire pour faciliter la transition vers une économie d'innovation et à forte valeur ajoutée. Elle n'a pas non plus symétriquement fait beaucoup d'efforts sur son coût du travail, qui se situe environ au niveau de celui de l'Allemagne. Elle a donc un taux de chômage deux fois supérieur à celui de l'Allemagne, une croissance en moyenne plus faible, des déficits publics et de la balance courante élevés.

Cette recherche d'une production à forte valeur ajoutée implique un nécessaire positionnement sur la frontière technologique, qui exige d'investir dans la formation, l'éducation et plus généralement sur le capital humain.

Dans cette optique, il est important d'insister sur le fait que la France n'est en cela pas sur un bon chemin depuis quinze ans. Si l'on prend les comparaisons **PISA** de l'OCDE, qui mesurent le niveau des élèves à quinze ans, en termes d'écrit, de maths, de sciences et de résolution de problème, la France, qui n'était déjà que 13<sup>ème</sup> en 2000 avec 511 points au sein de l'OCDE, était 25<sup>ème</sup> en 2012 avec 495 points. Elle a baissé en points et régressé en rang. Sans compter que plus de 20 % des élèves arrivant en 6<sup>ème</sup> ne maîtrisent pas les savoirs fondamentaux.

La deuxième enquête de l'OCDE, la **PIAAC**, ne place le taux de compétence en savoirs applicables aux besoins de l'entreprise des salariés français qu'au 22<sup>ème</sup> rang de l'OCDE.

### **Une organisation et un management au service d'une meilleure résilience de l'entreprise et d'une plus forte autonomie des collaborateurs**

La troisième grande raison, économique et entrepreneuriale, est celle de l'introduction du digital. La révolution digitale à laquelle nous faisons face change non seulement le comportement du client, mais aussi évidemment le comportement des salariés.

On ne dirige plus, on n'organise plus une entreprise de la même manière aujourd'hui qu'hier. Une entreprise performante doit désormais satisfaire un besoin croissant d'autonomie qui s'exprime autant chez le client au quotidien que chez le salarié. Ces évolutions entraînent le basculement d'un monde très vertical vers un monde plus horizontal. Les salariés ont besoin de comprendre, de participer, de se sentir davantage impliqués, avec une hiérarchie moins forte. Il faut donc multiplier les cadres de travail collaboratif et donner plus de sens au travail de chacun.

C'est la raison pour laquelle le management doit changer lui-aussi. Le manager ne peut plus fonder sa légitimité sur le contrôle de l'information qu'il détient, mais sur sa capacité à entraîner ses équipes, en se positionnant devant elles et non derrière, pour se contenter de les surveiller. Il doit

donner le sens, expliquer et faire participer, de manière à ce que les équipes se sentent totalement mobilisées et aient envie de s'engager.

L'objectif est ici évidemment d'avoir une entreprise attractive qui fidélise ses salariés et fait adhérer à son projet. Mais c'est au moins autant de promouvoir un modèle compétitif, parce qu'il offre davantage d'autonomie aux salariés, comme à l'ensemble de ses parties. Cette autonomie accrue est en effet essentielle pour ne pas se rigidifier face aux mutations auxquelles doivent faire face les entreprises aujourd'hui, mais au contraire pour s'assurer d'une capacité à changer plus vite, à se transformer plus aisément pour ne pas risquer de périr. Les structures plus en réseau, laissant davantage d'autonomie aux parties les composant, plus proches ainsi des clients comme des salariés, sont moins rigides, moins fragiles. A l'inverse, une hiérarchie verticale, très centralisatrice, sera moins apte à faire face aux changements rapides et continus. C'est ainsi en mettant plus d'autonomie dans le système – tout en conservant une cohésion de l'ensemble bien sûr – que l'entreprise devient capable d'absorber les chocs extérieurs, qu'elle devient plus vivante, plus agile et au total plus résiliente.

Investir dans le capital humain constitue une nécessité là aussi, pour asseoir la capacité d'autonomie des personnes. A l'évidence, l'autonomie nécessite un investissement continu dans la formation. Elle ne se décrète pas.

### **Faire le pari de l'intelligence pour « sortir par le haut »**

En définitive, faire face aux changements incessants de la conjoncture implique de faire le pari de l'intelligence. Pour être innovant, créateur et non suiveur, dans les entreprises comme dans les pays ; pour être compétitif ; pour trouver les solutions de « sortie par le haut » dans les crises que l'on connaît ; pour rechercher la valeur ajoutée ; pour être efficace ; pour mobiliser les équipes ; pour être capable de faire face aux changements incessants, il faut faire ce pari d'investir dans le capital humain.

Très modestement, nous essayons sans cesse de « sortir par le haut » à la BRED. Les banques traversent une phase très difficile pour faire face aux évolutions de leurs revenus, notamment en raison de l'évolution des taux d'intérêts et de la surréglementation. Nous cherchons à donner plus de valeur ajoutée aux clients. Pour favoriser cette voie, il nous faut investir sur les hommes et les femmes. C'est ce que nous faisons en réalisant d'importants investissements sur la digitalisation, sur l'amélioration des outils et des services pour nos clients et nos collaborateurs, mais aussi en investissant beaucoup auprès des équipes pour leur apporter tous les éléments de compréhension, de partage, et de co-construction à chaque niveau, de la stratégie à mener et l'organisation à mettre en place. Nous avons d'ailleurs créé pour les managers, en partenariat avec HEC, une école de management interne à la BRED qui fonctionne remarquablement bien. Nous y poussons les équipes d'encadrement à réfléchir notamment à ce qu'est le métier de manager d'aujourd'hui et de demain.

**Olivier Klein**

*Directeur Général de la BRED*

*Professeur d'Economie et Finance à HEC*