

Une version amendée de cet article, rédigé en collaboration avec A. Guillard, a été communiqué à la 7^{ème} université de printemps de l'audit social à Marrakech les 5, 6 et 7 mai 2005 et à fait l'objet d'une publication dans les actes du colloque.

Evaluation du capital humain et due diligence : apports pour l'investissement socialement responsable (ISR)

Résumé

Le concept de capital humain est devenu incontournable tant au sein du monde de la recherche académique (économistes, gestionnaires) que dans le monde des affaires.

La première partie de cet article a pour objectif, après un travail de définition du concept, de présenter les différentes méthodologies qui permettent son évaluation. La seconde insiste sur la prise en compte du capital humain dans les pratiques de due diligence, mettant en évidence l'intérêt grandissant des praticiens pour le capital humain qui représente à leurs yeux l'un des actifs clés des entreprises d'aujourd'hui. La troisième partie s'attache à montrer en quoi les approches du due diligence capital humain présente certaines parentés avec l'audit social tout en renouvelant et en élargissant le champ d'investigation qui revient classiquement à ce dernier.

Abstract

The concept of human capital has become central for both the academic (economists, management scholars) and business communities.

The first part of our paper defines the concept of human capital and presents the different methodologies enabling its assessment. The second part puts the emphasis on human capital based due diligence, shedding the light on business professionals' growing interest for human capital which represents one the key assets of today's companies. The third part shows how the approaches developed by human capital due diligence presents some similarities with "social audit" practices, while renewing and enlarging its scope.

I/ Le capital humain définitions et méthodes d'évaluation

L'actualité du monde des affaires met en évidence une recrudescence des fusions acquisitions, amorcée il y a plus d'un an par des opérations géantes dans les services financiers tant en Europe (Crédit Agricole Crédit Lyonnais) qu'aux Etats-Unis (Fleet Boston Bank of America), touchant aujourd'hui des secteurs aussi divers que l'informatique (Symantec Veritas), les télécoms (Verizon MCI), l'industrie pharmaceutique (Sanofi Aventis) et la sidérurgie (Arcelor, Mital). Pourtant, la plupart des études menées par des cabinets de conseil montrent que ces grandes manœuvres stratégiques se concluent souvent par un échec dans un cas sur deux voire dans deux cas sur trois. La très récente éviction de Carly Fiorina de la direction de HP-Compaq en est la parfaite illustration. Menée à la hussarde, la fusion géante entre HP et Compaq réalisée en 1999, s'est soldée par un échec en terme de création de valeur. Le titre HP-Compaq a en effet perdu 7,6% de sa valeur depuis septembre 2001 alors que celui de Dell a quasiment doublé sur la même période.

Dès lors, comment rendre compte de la persistance d'un taux d'échec aussi élevé lors des opérations de fusion acquisition ? Les problèmes liés aux différences de culture d'entreprise, aux méthodes de travail divergentes, bref au facteur humain, sont le plus souvent avancés pour expliquer les nombreux échecs des opérations de fusion acquisition. Ainsi, il apparaît que les dirigeants négligent la dimension humaine tant dans l'étude d'opportunité relative à la sélection d'une cible que dans son évaluation. Cette négligence est d'autant plus coupable qu'à l'ère de l'économie de l'information et de la connaissance, les actifs immatériels, et notamment le capital humain, sont au cœur des processus de création de valeur des firmes. En outre, à la suite des travaux fondateurs de Becker (1975), le thème du capital humain a bénéficié d'un engouement important notamment chez les économistes et les gestionnaires. Ce foisonnement de recherche rencontre d'ailleurs un certain écho auprès des praticiens : en amont des phases d'acquisition se développe des due diligence capital humain. Ces audits d'acquisition ont pour objectif d'évaluer le capital humain d'une société cible et d'en identifier les principaux risques.

L'objectif de cet article est de rendre compte de ces deux phénomènes dans une perspective gestionnaire. La première partie a pour objet de mettre en lumière, d'une part, les différentes approches et définitions associées au capital humain, et d'autre part, d'identifier différentes méthodologies d'évaluation. Les audits d'acquisition capital humain constituent un phénomène en expansion notamment dans les pays anglo-saxons. L'analyse des ressources humaines et des équipes de direction, notamment sous l'angle du leadership, prennent une place très importante. Il s'agira dans la seconde partie de présenter de manière succincte les méthodologies utilisées à cet égard. La troisième partie quant à elle met en lumière la fécondité des liens entre les concepts d'audit social et d'investissement socialement responsable (ISR) d'une part, et de capital humain de l'autre. La prise en compte de la notion de capital humain apparaissant ainsi comme essentiel tant à la pratique de l'audit social qu'à l'analyse des politiques relevant de l'ISR.

Le capital humain : définitions et enjeux

Le capital humain : l'approche économiste

Le concept de capital humain a été façonné par les travaux d'économistes fondateurs à l'instar de Shultz (1961) et Becker (1975). L'idée séminale de ses recherches consistait à s'interroger sur le rendement d'un investissement en éducation pour un individu donné. Afin d'évaluer le retour sur investissement de l'éducation, les économistes ont tout d'abord tenté de cerner le coût afférent à l'investissement en formation. Il correspond de manière simplifiée à la somme des frais de scolarité ou de formation et du coût d'opportunité lié à cette activité (rémunérations sur le marché du travail auxquelles l'apprenant renonce en s'engageant dans une formation). Le bénéfice attendu quant à lui se mesure par le surcroît de rémunération que l'apprenant peut obtenir sur le marché du travail tout au long de sa vie active. Ainsi, en investissant dans les études et la formation, les individus augmentent leur « capital humain », en l'occurrence leurs aptitudes et connaissances, ce qui leur permet d'occuper des emplois plus rémunérateurs. Le point de vue adopté est celui de l'individu et non de la firme. Le marché du travail étant central au raisonnement économique appliqué au capital humain, de nombreux économistes du travail ont poursuivi et développé des recherches tendant à montrer que des niveaux élevés d'éducation sont le plus souvent associés à des salaires plus élevés mais aussi à des risques plus faibles de chômage (Mincer, 1974). Ce faisant elles permettent de donner une appréciation tangible du taux de rendement de l'éducation. Les études empiriques montrent d'ailleurs que ce dernier n'est pas homogène au sein des nations de la communauté européenne (Denny, Hamon et Lydon, 2001).

D'autres économistes ont privilégié l'impact au niveau macroéconomique de l'augmentation du stock de capital humain dans une économie donnée. Le capital humain est ainsi perçu comme un facteur endogène de la croissance et du développement au même titre que les infrastructures de transport et de communication. Il est un déterminant de la productivité d'une économie (Romer, 1989; Foray, 2000).

Si les courants de recherche que nous venons brièvement de présenter semblent assez éloignés des préoccupations des firmes au sujet du capital humain, il convient de relever que certains économistes ont tenté d'évaluer l'impact du capital humain sur *la productivité de la firme*. Bartel (1991), Lynch et Black (1995) montrent que la formation en entreprise accroît la productivité au sein de la firme. Cependant, l'évaluation du taux de rentabilité de la formation est sujette à controverses, les études empiriques produisent à ce titre des résultats mitigés.

Toutefois, la plupart des économistes s'accorde pour reconnaître qu'un stock de capital humain élevé, que ce soit au niveau macroéconomique ou au sein d'une firme, est une source d'innovation et de compétitivité à long terme.

Le capital humain : l'approche gestionnaire

Les travaux des économistes portant sur la productivité de la firme rejoignent naturellement les préoccupations des chercheurs en gestion. L'approche gestionnaire du capital humain s'inscrit dans le courant de recherche mettant l'accent sur les ressources et compétences comme source de compétitivité de la firme (Resource-based view of the firm). Cette approche considère qu'une firme dotée de ressources de qualité et rares est susceptible de bénéficier d'un avantage concurrentiel sur ses rivaux donnant lieu à des performances financières supérieures (Barney, 1991 ; Conner, 1991 ; Peteraf, 1993 ; Wernerfelt, 1984). De nombreux constats empiriques lui donnent de la crédibilité puisqu'ils mettent en évidence que les différences de performance entre les firmes au sein d'une industrie sont plus significatives que les différences entre les secteurs (Rumelt, 1991). Ces différences s'expliquent par des dotations différentes en ressources et notamment en ressources immatérielles. Ces dernières, à l'instar du capital humain, sont essentielles à l'avantage concurrentiel (Bounfour, 1998), et

articulées aux notions de compétence et de performance organisationnelle. Dès lors, les gestionnaires s'efforcent d'identifier comment la firme peut construire et développer des compétences et des routines organisationnelles performantes. Le capital humain joue un rôle fondamental dans la mesure où, d'une part, il correspond aux connaissances que les collaborateurs de l'entreprise mettent à sa disposition ; et d'autre part, il permet de développer et d'améliorer les compétences et les procédures notamment par innovation. Les ressources humaines disposent d'un stock de connaissances qu'elles peuvent augmenter (formation) et qu'elles peuvent utiliser pour créer de nouvelles connaissances (innovation) que celles-ci correspondent à des procédures de gestion, des brevets industriels ou des compétences managériales.

Puisque le capital humain joue un rôle majeur dans la construction de l'avantage concurrentiel, il convient, non seulement de le gérer, mais également d'identifier les facteurs qui ont un impact sur ce capital. L'organisation, les choix stratégiques et le style de management ont un impact significatif sur le capital humain (Nekka, 1999). L'approche gestionnaire s'interroge dès lors légitimement sur le contexte organisationnel le plus favorable au développement du capital humain, l'influence des choix stratégiques sur ce dernier ou encore l'importance des styles de direction sur l'accumulation ou la dépréciation de ce capital.

Capital humain et propriété

L'un des enjeux les plus importants que soulève le concept de capital humain est celui de son appropriation. En effet, contrairement aux ressources tangibles et à certaines ressources intangibles (marques, brevets), le capital humain n'est pas appropriable par la firme. En effet, seuls les individus sont propriétaires de leur capital humain. Le marché du travail leur permet de louer ce capital humain aux entreprises moyennant le versement d'une rémunération. D'un point de vue gestionnaire, il s'agira pour la firme de sécuriser autant que faire se peut l'accès et le contrôle du capital humain, notamment lorsque celui-ci revêt une valeur importante, dans la mesure où ce dernier est, comme nous l'avons montré, source de profitabilité. En effet, tout collaborateur d'une firme est susceptible d'offrir ses services à une autre société pour lui faire bénéficier de son capital humain. Dans ce cas, la première firme se fait « exproprier » du capital humain d'un de ses collaborateurs alors même qu'elle avait certainement investi en formation afin de précisément renforcer le capital humain de ce collaborateur. Or le caractère plus ou moins appropriable du capital humain dépend de sa nature. C'est pourquoi il apparaît opportun à ce stade de l'analyse, d'identifier les définitions du capital humain et d'en dresser une typologie.

Définition et typologie du capital humain

Définition

En premier lieu, le capital humain recouvre la santé et la qualité de l'alimentation des individus. Des individus en mauvaises santé et mal nourris vont en effet dégrader leur capital humain. Cet aspect est fréquemment négligé dans la mesure où il ne constitue un élément discriminant entre les individus au sein des économies avancées.

Le capital humain d'un individu se définit surtout par les connaissances et compétences que ce dernier maîtrise. Ces connaissances et compétences ont été accumulées tout au long de la

scolarité, des diverses formations reçues et des expériences vécues (Fuente et Ciccone, 2002). En ce qui concerne les compétences et connaissances, on peut distinguer trois composantes essentielles (Fuente et Ciccone, 2002) : les compétences générales (alphabétisation, calcul de base, capacités d'apprentissage), les compétences spécifiques liées aux technologies ou aux processus de production (programmation informatique, entretien et réparation des pièces mécaniques) et les compétences techniques et scientifiques (maîtrise de masses organisées de connaissances et de techniques analytiques spécifiques).

Le capital humain se définit ainsi essentiellement par les connaissances et compétences maîtrisées par un individu. Au sein de l'entreprise, il est relié et féconde tant le capital organisationnel (compétences collectives, routines organisationnelles, culture d'entreprise) que le capital relationnel (capital confiance auprès des clients, fournisseurs et investisseurs) (Burlaud, 2000). Cette représentation est d'ailleurs proche de celle proposée par Edvinson et Malone (1997) articulant les notions de capital structurel, de capital clients et de capital humain. Cependant, la littérature managériale et gestionnaire met en avant des représentations différentes du capital humain. Dès lors, il convient d'en donner une typologie aussi précise que possible.

Typologie

Si le capital humain se définit, au niveau d'une entreprise, par les connaissances maîtrisées par un individu, force est de constater qu'il recouvre des catégories revêtant des enjeux différents pour les firmes en terme de contrôle.

Il est en effet possible de dresser une typologie du capital humain qui distingue les catégories suivantes : capital humain général, capital humain spécifique à la firme, capital humain spécifique à une tâche (Gibbons et Waldman, 2004 ; Hatch et Dyer, 2004).

Le capital humain général correspond à des connaissances qui ne sont ni spécifiques à une entreprise en particulier ni à une fonction ou une tâche singulière au sein d'une entreprise. Il s'agit de connaissances et de compétences génériques (discernement, capacités d'analyse, intelligence des situations) essentiellement accumulées par les expériences professionnelles et l'éducation.

Le capital humain spécifique à la tâche s'accumule essentiellement par des formations professionnelles et au moyen de l'expérience professionnelle. Il correspond à des compétences qui sont spécifiques à un poste de travail comme assistant de direction, auditeur financier ou risk-manager.

Quant au capital humain spécifique à la firme, il correspond à des compétences et des connaissances maîtrisées par un salarié sur la base d'un corpus de connaissances et de connaissances collectives (capital organisationnel) spécifique à une entreprise donnée. Le capital humain spécifique à la firme octroie à un collaborateur des capacités directement liées aux besoins spécifiques d'une entreprise particulière. Ainsi, si un individu doté d'un capital humain spécifique à la firme quitte l'entreprise au sein de laquelle il a développé l'essentiel de son capital humain pour une autre société, une grande partie de ce dernier ne sera pas utilisée (les attentes et les besoins de la nouvelle entreprise sont différents de la précédente) (Gibbons et Waldman, 2004). En conséquence, ce type de capital humain, puisqu'il se déprécie en « sortant » de la firme ayant rendu possible sa création, est moins intéressant pour d'autres entreprises. C'est la raison pour laquelle il est plus aisé à contrôler pour l'entreprise au sein de laquelle il s'est développé.

En revanche, le capital humain général et le capital humain spécifique à la tâche, sont facilement « expropriables » dans la mesure où ils ont presque autant de valeur pour la firme au sein de laquelle les collaborateurs louent ce type de capital que pour d'autres entreprises.

Quoi qu'il en soit, toutes les catégories de capital humain correspondent à des connaissances. Dès lors, il s'agit de cerner avec le plus de précision possible ce que nous entendons par connaissances dans une perspective gestionnaire.

Capital humain et connaissances

Les connaissances tacites et explicites

La théorie de la connaissance organisationnelle développée par Nonaka et Takeuchi (1995) considère que la fonction première de l'entreprise est de créer un avantage concurrentiel basé sur le savoir collectif et qu'en conséquence l'un des rôles clés des managers est d'orienter les activités vers la création de connaissance. La connaissance créatrice correspond à une capacité collective de création de nouvelles métaphores à partir desquelles une série d'analogies va être déclinée permettant de reconstruire le réel et de le cristalliser dans un concept nouveau. Ce concept nouveau pouvant à son tour donner naissance à un produit, un service commercial, une nouvelle méthode de gestion, etc.

Le modèle de création des connaissances repose *ainsi* sur la distinction entre savoir tacite et savoir explicite tel que l'a démontré Polanyi (1996). Partant du fait que nous ne pouvons connaître plus que nous ne pouvons dire, cet auteur classe les connaissances humaines en deux catégories :

- *les connaissances explicites* qui se réfèrent à la connaissance qui peut être exprimée sous forme de mots, de dessins, d'autres moyens « articulés » notamment les métaphores ;
- *les connaissances tacites*, communément appelés savoir-faire, qui sont difficilement exprimables quelle que soit la forme du langage.

Ainsi, il s'agit de distinguer d'une part, les connaissances individuelles explicites, articulées ou formalisées ; d'autre part, les connaissances individuelles tacites, celles dont la personne n'a pas nécessairement conscience de posséder (Baumard, 1996).

Le savoir tacite est enraciné dans l'action, dans les routines, dans un contexte spécifique, il est susceptible d'accroître de manière significative la productivité personnelle au niveau de l'individu et l'avantage concurrentiel au niveau de l'entreprise. Ce savoir tacite résulte du sens que nous donnons, au travers de nos schémas d'interprétation, aux données que nous percevons à partir des informations qui nous sont transmises. Ces connaissances sont explicites et peuvent être transformées ultérieurement en des connaissances collectives ou connaissances organisationnelles car partagées par d'autres.

Le savoir explicite quant à lui est la connaissance codifiée, formalisée sur des supports physiques, transmissible en un langage formel et systématique, par la production de données au niveau individuel, et la gestion électronique documentaire au niveau de l'entreprise (Grundstein et Zacklad, 2001).

Si les connaissances sont de nature diverse, la prise de conscience de leur importance conduit les firmes à élaborer des méthodes afin de les capitaliser afin d'augmenter la valeur du stock

de capital humain de l'entreprise. Dès lors, il est légitime de s'interroger sur les méthodes d'évaluation du capital humain.

La mesure et la valorisation du capital humain dans une perspective gestionnaire

Le capital humain, comme nous l'avons montré, est un des déterminants de la performance de l'entreprise. Dès lors, au delà de sa gestion, se pose la question de la valorisation du capital humain. En effet, comme tout capital, le capital humain nécessite d'être évalué et ce pour deux raisons. En premier lieu, il s'agit de mesurer la valeur de ce capital au cours du temps et d'en déduire s'il s'est bonifié ou au contraire déprécié. En second lieu, puisque le capital humain est l'un des actifs essentiels de nombre d'entreprises des services, son évaluation est rendue indispensable dans le cadre notamment d'opérations de fusion acquisition.

Ainsi, trois méthodes d'évaluation peuvent être utilisées pour valoriser le capital humain (Samier, 1999) : mesurer le niveau de savoir acquis, utilisé ou déprécié, évaluer le montant de l'investissement complet dans cette ressource immatérielle, évaluer la rentabilité de cet investissement.

La première méthode a pour objectif d'évaluer le stock de capital humain à partir des connaissances. En regard, il est tenu compte du niveau de formation des collaborateurs, de la mesure des qualifications des collaborateurs par des tests et des entretiens et l'appréciation de la valeur du capital humain sur le marché du travail (niveau de rémunération). Sur ce dernier point, il convient de noter que les rémunérations perçues sur le marché du travail ne reflètent qu'imparfaitement la valeur du capital humain. En effet, le marché du travail est réglementé (conventions collectives, salaire minimum) de sorte que le salaire ne reflète qu'imparfaitement la productivité du travail. Par ailleurs, en reprenant la typologie du capital humain présentée, si, lorsque le capital humain est spécifique à la tâche, il est légitime de considérer que sa valeur est correctement reflétée dans les niveaux de salaire, il en va tout autrement lorsque le capital est spécifique à la firme¹.

Tableau : les mesures du stock de capital humain

Mesures-Approximations	Caractéristiques	Limites
Niveau de formation des 25-64 ans	Pourcentage de formation du secondaire et du supérieur Nombre d'années de scolarité	Ne teste pas les connaissances ni les qualifications, ni l'expérience Ne prend pas en compte les évolutions (formation des adultes)
Qualification initiale	Niveau d'alphabétisation (capacité de lecture et d'écriture)	Ne prend pas en compte l'hétérogénéité des diplômes
Valeur économique sur le marché	Niveau de revenu	Causalité incertaine (marché réglementé)

¹ Lorsque le capital est spécifique à la firme, ce dernier n'est pas valorisé par un grand nombre de firmes (une seule s'il est totalement spécifique) sur le marché du travail à la différence du capital humain spécifique à la tâche.

Source : OCDE, *L'investissement dans le capital humain. Une comparaison internationale, 1998*

La seconde méthode s'évertue à évaluer l'investissement complet en capital humain en distinguant notamment les coûts de remplacement des ressources humaines (Pyle, 1970 ; Flamholtz, 1972 ; 1985), les coûts d'utilisation des ressources humaines (Spencer, 1986) et les coûts sociaux globaux associés aux ressources humaines (Martory, 1980, 1982 ; Savall et Zardet, 1989).

Dans une démarche proche de cette méthode, Ouziel (2004) estime que la valeur du capital humain est fonction des coûts de recrutement, d'intégration et de formation. Cet auteur évalue la valeur du capital humain à environ 50% de la masse salariale non chargée.

Tableau : les méthodes d'évaluation des dépenses globales en ressources humaines

Sources	Base de calcul des coûts	Typologies des coûts des ressources humaines
Pyle (1970) ; Flamholtz (1972 ; 1985)	Coûts de remplacement des ressources humaines	Coûts d'acquisition (recrutement, embauche, intégration, promotion) Coût d'apprentissage (formation sur le tas et professionnelle, perte de productivité) Coût de séparation (indemnités, perte de productivité, remplacement)
Spencer (1986)	Coûts d'utilisation des ressources humaines	Rémunération totale (directe et indirecte) Dépenses personnelles de travail (transport, hébergement, informatique)
Martory (1980) ; Savall et Zardet (1989)	Coûts sociaux globaux	Coûts cachés (sursalaire, surconsommation de ressources)

Source : Samier (1999)

Enfin, l'évaluation de la rentabilité de l'investissement en capital humain s'appuie sur la valeur des services rendus par le capital humain d'un individu, c'est-à-dire par le prix que différents services de la firme sont prêts à payer pour bénéficier de ce service (Samier, 1999).

II/ Le capital humain et sa prise en compte dans les étapes de due diligence d'entreprise

La revue approfondie des travaux à laquelle nous avons procédé dans la première partie a permis de montrer les très nombreux progrès qui ont été accomplis pour mieux formaliser le concept de capital humain et pour définir des critères rigoureux de mesure qui puissent répondre à des perspectives de gestion.

Nous souhaitons maintenant examiner brièvement une des applications opérationnelles particulièrement intéressante du concept capital humain, celle qui se fait jour dans le cadre des pratiques d'évaluation d'entreprise avant acquisition, plus communément appelées, *due*

diligences. Il nous semble en effet qu'il y a là un terrain d'observation particulièrement riche et à fort enjeux tant d'un point de vue scientifique que pratique, et ce au moins pour trois raisons :

- 1) D'une part, comme l'ont montré de nombreux travaux, le capital humain possède un impact non négligeable dans la réussite d'opérations de fusion-acquisition². Or, force est de constater, comme nous le montrerons, que faute d'une transcription encore pleinement convaincante dans les pratiques, la place qui lui est accordée reste encore très limitée.
- 2) Ensuite, le capital humain constitue un concept essentiel pour intensifier le dialogue entre spécialistes de la finance, de la stratégie et spécialistes de ressources humaines, qui reste encore trop rare.
- 3) Enfin, une approche raisonnée du capital humain à cette étape est emblématique du positionnement dont devrait disposer in fine le directeur des ressources humaines, qui là aussi, reste le plus souvent cantonné aux phases de post-acquisition.

Précisons bien ici les limites de notre propos : il n'est pas question d'exposer les résultats d'une étude systématique autour du due diligence³ mais bien de porter un témoignage, fruit de premières analyses, d'études menées dans le domaine du management et d'expériences concrètes en tant que consultant. Notre objectif est de contribuer au travail de systématisation et de généralisation du capital humain dans les due diligence qu'ont engagé un certain nombre d'experts.

Nous dresserons donc un rapide panorama de la pratique due diligence capital humain en insistant particulièrement sur l'application aux problématiques de management, ce qui nous permettra de tracer les voies d'un approfondissement ultérieur qui pourrait se faire dans le cadre de l'IAS.

Le paradoxe – persistant – des fusions acquisitions transnationales

D'indéniables progrès ont été accomplis dans la maîtrise des opérations d'acquisition en phase amont et aval ces dernières années. On constate en particulier un tassement des échecs prématurés des opérations de M&A. Ce constat peut s'expliquer par une plus grande prudence des investisseurs et des entreprises et par l'attention portée précisément aux phases de due diligence qui sont menées de manière de plus en plus techniques comme l'a rapporté récemment fort justement une étude de l'Agefi (Agefi, 2004).

Néanmoins, sur le moyen et long terme, le taux d'échec reste important surtout lorsqu'il s'agit d'opérations transfrontalières. Plusieurs études l'attestent. Le cabinet Solving International (Solving, 1994 / 2000) démontre par exemple que :

- 4 cas sur 10 sont clairement des cas d'échec dans lesquels des conséquences négatives imprévues ont détruit de la valeur alors que les objectifs de création de valeur n'ont pu être atteints ;
- dans 3 cas sur 10, la fusion s'est développée dans des directions différentes du programme initial, avec une création de valeur en deçà de l'objectif, bien que les dirigeants s'estiment satisfaits de l'intégration finalement opérée entre les deux entreprises ;

² Notre constat porte principalement sur les opérations de fusion-acquisition d'entreprise, mais s'applique dans une certaine mesure, même si avec un degré moindre, aux opérations de type LBO conduites par des fonds d'investissement.

³ Voir parmi les très nombreux ouvrages sur le thème, ceux de Howon (2003) de Lajoux (2000),

- 3 cas sur 10 sont des cas nets de réussite, avec une atteinte des synergies attendues.

Plusieurs raisons peuvent expliquer ce taux d'échec : stratégiques, politiques, managériales, culturelles. Mais la plupart des travaux s'accorde sur la place prépondérante qu'occupe le facteur humain. Les chances de succès reposent généralement sur trois ingrédients bien mis en évidence par une étude menée par KPMG dans ce registre : 1) sélectionner la bonne équipe, 2) résoudre les problèmes culturels, 3) communication.

Il est donc possible de parler de « paradoxe » dans la mesure où la pratique des fusions-acquisitions continue de se développer (pour des raisons de taille critique ou de maîtrise des facteurs technologiques), alors que le retour sur investissement reste incertain et la maîtrise de la gestion de ces opérations fragile.

Le développement de la due diligence stratégique et la place de sa composante capital humain comme réponse au paradoxe

Du due diligence classique au due diligence stratégique

Le développement de due diligence dit « stratégique » devrait constituer une première réponse pour mieux sécuriser les phases d'évaluation avant acquisition. Les due diligence dits « classiques », se limitaient en effet le plus souvent à des analyses rétrospectives des données financières, comptables et juridiques. Il est devenu de plus en plus nécessaire pour analyser notamment des entreprises de services⁴, d'intégrer dans la valorisation des dimensions relatives aux « capacités » stratégiques, commerciales et aux actifs immatériels, en particulier le capital intellectuel et humain. L'approche « due diligence stratégique » a émergé autour de trois caractéristiques :

- son approche prospective ;
- l'évaluation systématique des risques et des opportunités afférents à une opération d'acquisition (clients, fournisseurs, capital humain, réaction des concurrents à l'acquisition) ;
- la planification des actions à entreprendre durant le processus d'intégration de la cible pour assurer le succès de l'acquisition.

Le développement de ce type d'approche devrait donc être assuré dans des économies de services à valeur ajoutée dans lesquelles les enjeux de capital humain sont particulièrement aigus, à l'exemple du développement des entreprises de services intellectuels. A fortiori, la dimension capital humain devrait constituer une des composante clef du diligence stratégique tant en phase de pré et de post-acquisition.

... une place toutefois encore limitée

En dépit de la conscience croissante de son importance, on constate toutefois que cette dimension reste négligée ou mal abordée dans les opérations de M&A. Cela tient le plus souvent au fait que les compétences concernées sont peu mobilisées, à commencer par celles du DRH. Selon une étude récente menée aux États-Unis⁵, seulement un quart des DRH étaient associés à la phase de due diligence. Ce pourcentage est encore inférieur en France selon une

⁴ On trouve ici écho des années 2000 et de la révolution internet.

⁵ Aguilera (2004)

étude récente du cabinet BPI qui estime le pourcentage à seulement 20%⁶. Elle traduit le manque de participation du DRH à ce type de sujet et le rôle social dans lequel il reste encore trop souvent cantonné.

Il y a néanmoins des signes tangibles d'évolution et, certaines sociétés ont su se démarquer depuis très longtemps sur ce sujet. On pense forcément aux grands groupes internationaux dont le métier les a amenés très tôt à procéder à des fusions-acquisitions. On peut à ce titre citer plusieurs entreprises de notoriété publique : General Electric (qui a systématisé la mise en œuvre d'une procédure intégrant ses aspects dans l'acquisition), Hewlett Packard, IBM, ... En France : Danone, Lafarge, et dans les domaines des services financiers AXA, peuvent être cités sans que cette liste soit naturellement exhaustive.

Le point commun de ces « champions » réside essentiellement dans la vision et le profil des dirigeants : Il y a tout d'abord leur sensibilité au facteur humain soit de par leur personnalité, soit de par leurs fonctions - celle de secrétaire général par exemple. C'est aussi la qualité du binôme DG – DRH qui constitue un élément essentiel. On peut citer ici le cas récent de BT Syntegra avec le tandem Guy Bonassi, PDG et Valérie Mellul, DRH, qui ont reçu un Prix Spécial du jury dans le cadre des Trophées des Binômes PDG-DRH. On pourrait citer aussi Bertrand Collomb, Bernard Kasriel et Christian Herrault, respectivement Président, Directeur général et DGA organisation et RH du groupe LAFARGE.

Les enjeux du due diligence capital humain et de son volet management – leadership en particulier

Le due diligence capital humain est loin de se limiter à une évaluation de la fonction personnel pour reprendre l'ancien terme consacré. Au même titre que la fonction et ses évolutions récentes, ce type de due diligence s'est étendu à quatre champs représentés dans le schéma ci-après :

Schéma : Les 4 domaines clefs du diligence capital humain



Trois champs nous semblent peu ou prou relativement bien couverts aujourd'hui :

La dimension ressources humaines - relations sociales, qui est la plus connue et la plus formalisée grâce notamment à l'action de l'Institut de l'Audit Social. Certains éléments sont toutefois susceptibles d'être affinés, en particulier les évaluations des rémunérations dans le cadre par exemple de réforme comme l'IFRS.

⁶ BPI (2003)

La dimension excellence organisationnelle est aussi relativement bien couverte car quasi incontournable du fait des enjeux opérationnels liés, même si on peut déplorer qu'elle soit mieux traitée en phase de post-acquisition et que l'accent soit parfois trop mis sur les systèmes d'information au détriment des parties plus « softs » de l'organisation.

La dimension culture est essentielle pour les opérations transfrontalières, mais pas seulement. Elle a fini par progresser sous le coup des très nombreux échecs et malentendus liés aux différences de culture. On peut regretter toutefois un manque de technicité dans la façon d'aborder le sujet.

S'il y a eu d'innombrables progrès pour ces dimensions, celle du management reste selon nous mal investiguée dans de nombreux cas. Plusieurs raisons expliquent cet état de fait :

- l'impression que les « financiers » savent faire et qu'ils n'ont pas besoin d'une expertise,
- ... ou que c'est une perte de temps,
- une mauvaise appréhension de ce que recouvre le domaine, voire des réticences sur les méthodes à employer.

Or, la due diligence dans ce domaine est selon nous essentielle pour au moins deux raisons :

1) D'une part, par ce que c'est l'une des premières dimensions qu'il est possible d'observer dans le cadre d'une due diligence.

2) D'autre part parce que l'observation du top management tant individuellement que collectivement est une méthode très pertinente pour identifier les forces et faiblesses d'une organisation. Il y a là-dessus des travaux très éclairants qui ont montré à quel point la physionomie des dirigeants – leurs pathologies – sont très parlantes sur les pathologies organisationnelles (Ket de Vries, 1984).

Dans cette perspective, le due diligence en matière de management doit contribuer à trois apports tangibles :

- Éviter les pièges des impressions et des investigations trop intuitives soumises à des biais cognitifs récurrents dans ce domaine
- Caractériser, objectiver, et mesurer lorsque cela est possible, l'adéquation de l'équipe de management au projet de l'acquéreur (motivations individuelles, dynamique de l'équipe, dispositif de gestion et d'animation du management)
- Amorcer un dialogue objectif et solide entre la cible et l'acquéreur dans la perspective de l'intégration post-acquisition

Le premier apport repose sur un constat qui a été bien démontré par de très nombreux travaux⁷ sur les dérapages et biais cognitifs dont sont victimes les décideurs à toutes les étapes d'une acquisition. Le tableau ci-après illustre trois types de biais les plus fréquents chez l'acquéreur en phase de négociation exclusive :

Tableau : Exemple de biais cognitifs en phase de pré-acquisition

La confiance abusive dans ses capacités	Tendance à considérer l'évaluation du management comme une « affaire personnelle » ne nécessitant pas une expertise ou à faire une confiance excessive aux « experts » (banquier d'affaires, chasseur de tête)
-----------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

⁷ Voir par exemple la très bonne synthèse de Bardel et Meier (1999)

d'évaluation	
La logique d'urgence et la volonté de conclure	A proximité de l'échéance et en vue d'obtenir un accord rapidement, tendance à vouloir réduire le processus décisionnel et de ce fait à limiter l'évaluation du management consommatrice en temps et en potentiel désaccord
Le biais de l'ancrage	Tendance à se servir d'un point de référence et à ne pas s'en écarter très fréquente pour évaluer les qualités d'une équipe dirigeante

Tableau : Exemple de biais cognitifs en phase de pré-acquisition

Le biais de l'ancrage qui est particulièrement répandu et peut prendre plusieurs formes :

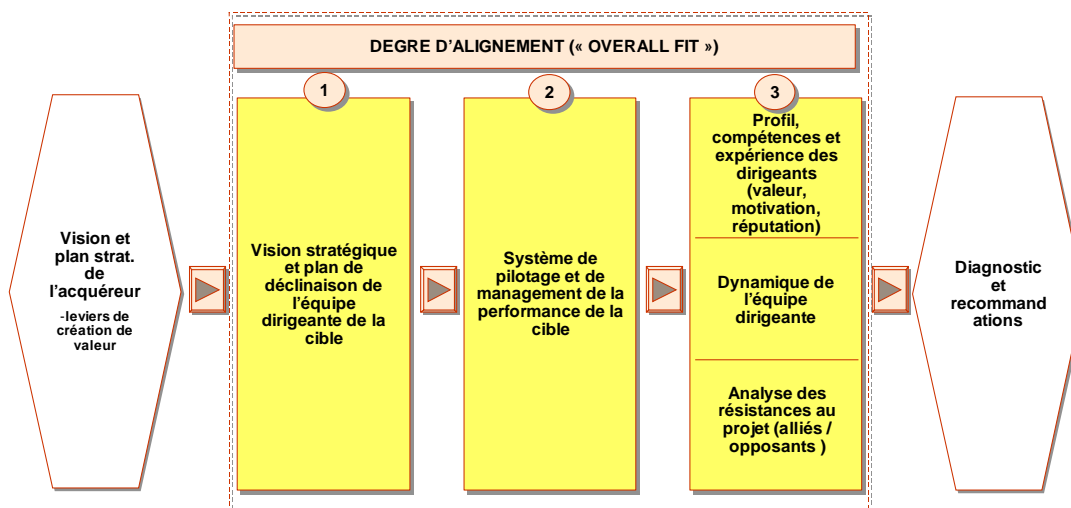
- L'attachement au premier diagnostic : il consiste pour le dirigeant à s'attacher de manière excessive au cadre d'analyse initial. Ce qui pouvait être un instrument pour baliser la complexité devient un instrument de certitude qui s'accommode mal de la complexité et du caractère évolutif de l'environnement. Il y a donc un risque de ne pas réexaminer les motifs initiaux de l'option en dépit d'information remettant en cause ce schéma.
- On pourrait également citer la focalisation sur une cible préférée qui biaise la due diligence et oriente la recherche d'information et la mise en avant de principes universels à partir d'une généralisation de situations passées.

Le due diligence Management est donc en premier lieu un moyen puissant d'éviter d'être pris au piège d'un prisme trop « positiviste » pouvant déboucher sur des conséquences très fâcheuses. Mais c'est surtout, comme nous l'avons montré, une manière d'introduire de l'objectivité dans un terrain généralement réputé comme subjectif.

La méthode du due diligence Management : premiers éléments

Le schéma suivant indique les principes étapes d'une démarche de due diligence management que nous avons conçue à l'occasion de nos expériences :

Schéma : démarche due diligence management



Cette démarche consiste à partir de la vision stratégique de l'acquéreur telle qu'elle s'exprime au travers de son business plan et des leviers de création de valeur. Ce point est crucial car il

ne s'agit en aucune manière d'évaluer dans « l'absolu » la valeur d'une équipe dirigeante, mais bien en rapport avec la vision stratégique de l'acquéreur.

Les trois étapes vont donc consister à tester le degré d'alignement du management avec le plan stratégique de l'acquéreur :

- 1) La vision des dirigeants est-elle cohérente et compatible avec celle de la cible ? Partagent-ils la même analyse de l'environnement et du business plan ? De sa déclinaison en terme de capital humain ?
- 2) Les systèmes de pilotage du top management correspondent-ils à la philosophie de l'acquéreur (rémunération, gestion des talents, plan de continuité,...) ?
- 3) L'équipe dirigeante actuelle peut-elle porter et mettre en œuvre la stratégie de l'acquéreur ? Quels sont les freins au changement ?

Il est important de noter que l'évaluation se fait conjointement dans *une logique individuelle et collective*. La question du bon mix de compétences, de la diversité pour accomplir le projet stratégique est cruciale. Le manque de diversité constitue souvent une menace en termes d'adaptation (Ket de Vries, 1984). Ce point relativise l'expertise que peuvent délivrer les chasseurs de tête très souvent cantonnée dans une approche individuelle et a-contextuelle. D'autre part, l'approche doit être conçue au cas par cas et ne peut être automatique.

Les méthodes utilisées sont toutefois celles couramment mobilisées par les chasseurs de tête, les spécialistes de l'intelligence économique qui ont en commun d'être en situation d'asymétrie d'information. In fine, elles se ramènent à des méthodes classiques comparables à celle du recrutement de dirigeants :

- Analyse de document (CV, description de poste, ...)
- Entretien (avec les techniques appropriées)
- Références
- Test de personnalité : peu fréquents pour deux raisons : 1) difficile à utiliser par rapport à la contrainte de temps ; 2) l'absence de référentiel partagé, excepté pour des tests tels que le MBTI (Myers Briggs Type Indicator)

On mobilise également des grilles d'analyse sur le fonctionnement des groupes pour l'équipe dirigeante. Des méthodes plus élaborées peuvent être proposées ensuite dans la phase de post-intégration.

Au total, on constate que le due diligence est beaucoup plus répandue outre-Manche qu'en France. Certains cabinets se sont d'ailleurs créés pour accompagner les entreprises dans ce secteur (Burlington, Diligencia par exemples). L'intérêt en France devrait néanmoins croître au travers du développement de l'investissement socialement responsable comme nous allons le voir plus loin. Intrinsèquement, et notre expérience nous l'a confirmé, nous pensons que le renforcement de la pratique sur le sujet répond à de réels enjeux.

Quels enjeux pour le développement d'une pratiques systématique de due diligence capital humain ?

Nous espérons que cette rapide et sommaire revue de l'état du due diligence capital humain avec l'accent mis sur le management suffira à démontrer l'intérêt qu'il y a à constituer une pratique plus systématique dans le cadre des opérations de fusion-acquisition.

Il y a selon nous trois types d'enjeux sous-jacents selon le point de vue des acteurs concernés :

- 1) *Du point de vue des acquéreurs (entreprises, banquiers, fonds d'investissement)* : ils consistent à intégrer pleinement les dimensions managériales, ressources humaines, sociales et culturelles en pondérant le cas échéant les approches strictement économiques et financières.
- 2) *Du point de vue des financiers, des économistes et des spécialistes RH* : il s'agit, sur un plan opérationnel, de renforcer leur collaboration pour mieux évaluer. Sur un plan académique, il s'agit de développer de nouveaux champs de recherche avec par exemple l'impact du capital humain sur le coût du capital et de développer des approches originales en matière de valorisation du capital humain.
- 3) *Du point de vue du positionnement de la fonction ressources humaines* : il s'agit pour le DRH de se constituer en véritable expert conseil au service de l'évaluation des cibles dans une opération de M&A et en maître d'œuvre dans la conduite de l'intégration.

Quel que soit le point de vue et les avancées à un endroit, il ressort clairement que la pratique de due diligence en matière de capital humain ne progressera durablement que si un cadre conceptuel est mieux établi et partagé entre les différents professionnels concernés. C'est dire pourquoi les travaux des économistes, spécialistes en gestion et du management et des RH sont importants pour l'avenir. Leurs contributions peuvent apporter des arguments décisifs pour renforcer la légitimité de cette approche et systématiser un référentiel de la valorisation du capital humain débouchant sur des outils à la disposition des équipes opérationnelles d'évaluation, notamment les professionnels RH.

III/ Due diligence capital humain et audit social : apports et enrichissements réciproques

Due diligence capital humain et audit social : Points communs et différences

Comme on aura pu le constater depuis le début de cet article, le due diligence capital humain présente de nombreux points communs avec l'audit social. On peut s'arrêter un instant sur le principal : Le fait qu'il constitue une forme *d'audit* puisque son principal objectif est de *vérifier* la valeur d'une entreprise et d'anticiper sur les sources de risques susceptibles de peser lourdement sur l'intégration. L'expert en due diligence va être appelé, comme l'auditeur social, à procéder à un examen minutieux et méthodique de certains champs qui vont l'amener, ici dans le domaine du capital humain, à procéder à la vérification de la conformité de la cible par rapport à des dispositions essentielles de la réglementation sociale par exemple. Son objectif sera d'identifier les écarts avec les textes et les standards en vigueur avec pour finalité d'identifier des risques d'intégration (départ d'hommes clefs, dispositifs de stock options mal contrôlés, ...) et d'établir des premières recommandations sur leurs traitements. On est donc très proche de la définition communément admise de l'audit social selon laquelle

un dirigeant d'entreprise recourt à un audit social pour « faire vérifier et évaluer s'il existe un écart entre la situation " actuelle " de l'entreprise et des décisions et dispositions préétablies. ». Il y a bien dans les deux cas un souci de *vérification* – principe de l'audit - et d'*objectivation* débouchant sur des recommandations.

Ce qui va différencier le due diligence capital humain de l'audit social, c'est principalement le contexte dans lequel il est conduit. En effet, il s'insère dans un processus d'acquisition qui lui confère deux caractéristiques spécifiques : d'une part, sa rapidité d'exécution (2 à 3 semaines en général) qui, comme on l'a vu nécessite des techniques de collecte et d'analyse plus spécifiques ainsi qu'un esprit que l'on pourrait qualifier de « commando » ; d'autre part, son caractère instrumental, qui sans limiter son objectivité, s'inscrit fondamentalement dans une négociation⁸. La vocation du due diligence capital humain est de nourrir la connaissance de l'acheteur ou du vendeur dans la but d'une négociation portant sur les prix et les garanties associées.

Sur un plan historique il apparaît clairement que l'audit social dans sa forme « institutionnelle », à laquelle l'IAS a largement contribué, a certainement précédé le due diligence capital humain. Mais, si on regarde de plus près, on peut faire remonter l'intérêt du capital humain dans les évaluations d'acquisition à peu près au même moment que l'audit social, c'est-à-dire dans les années 60-70, au moment où la notion de gestion de ressources humaines a pris tout son sens et son essor. C'est bien un souci commun d'accorder un réel statut à la dimension ressources humaines qui a animé ces deux tendances. Mais les motivations étaient bien différentes : dans le premier cas, il s'agissait avant tout d'intégrer une nouvelle source de risques à maîtriser qui devenait incontournable pour réussir des intégrations (même si certaines sociétés comme le groupe Danone disposaient d'une authentique préoccupation « sociale » dans ses acquisitions). Dans le second cas, il s'agissait de répondre à un souci de vérification de la bonne application de la réglementation sociale et de la conformité des mesures en matière de politique sociale et RH. Aujourd'hui, avec l'importance croissante que prend la notion de responsabilité sociale et sociétale, et l'élargissement du périmètre de l'audit social, on peut se demander si cette différence ne va pas tendre à s'estomper, les deux approches étant complémentaires comme on va le voir brièvement maintenant.

Une nécessaire convergence dictée par la montée de la responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise

Les pratiques du due diligence capital humain et de l'audit social devraient converger avec la prise en compte croissante de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE). Cette notion, qui pouvait passer il y a un temps pour une vision purement académique, ou pour une vision idéologique émanant de certains groupes d'intérêt, acquiert aujourd'hui une véritable crédibilité au sein des milieux financiers. Certes, on peut voir dans ce phénomène un simple souci de meilleure prise en compte d'une source de risques majeurs. En témoigne d'ailleurs ce qui se passe pour les risques environnementaux et le développement des due diligence qui l'accompagne. Ce serait donc dans une perspective défensive que l'entreprise et les investisseurs chercheraient avant tout à intégrer cette dimension. Mais pas seulement : il y a tout d'abord, dans le sillage de notions telle que la gouvernance, une réelle prise de conscience de l'existence d'une corrélation entre performance économique et performance

⁸ On pourrait certes là aussi dresser un parallèle avec un usage « instrumental » de l'audit social venant à l'appui de négociation sociale.

sociale. De nombreuses études se sont attachées à montrer le retour sur investissement que représentait la prise en compte de la responsabilité sociale et environnementale (RSE) de l'entreprise, et ce, en dépit de son coût important. La plupart des travaux conclut sur le fait que des objectifs environnementaux et sociaux ambitieux vont de paire avec des performances financières élevées. C'est la démonstration à laquelle se sont livrés trois chercheurs anglo-saxons (Orlitzky, Schmidt, Rynes, 2003) qui ont passé en revue 52 études publiées entre 1972 et 1997 sur le sujet et qui ont démontré la relation positive entre RSE et performance. L'étude est également intéressante en ce qu'elle montre que la contribution de la performance sociale à la performance financière est supérieure à la contribution de la performance sociétale. En d'autres termes, la performance sociale a plus d'impact sur la performance financière. Elle montre enfin qu'il existe un cercle vertueux entre les performances RSE et financières : les premières entraînent les secondes qui financent les premières.

Cette recherche nous permet d'attester le changement d'état d'esprit qui touche une bonne part des investisseurs, y compris ceux animés par une logique strictement financière, qui ne peuvent plus ignorer la valeur sociale de l'entreprise. Dans le cas des acquisitions, comme l'atteste la plupart des fonds d'investissement et société de private equity, il est devenu aujourd'hui impossible de ne pas s'intéresser à cette dimension dans la mesure où elle conditionne le rendement de l'entreprise reprise et donc la valeur ajoutée même du capital investisseur. C'est pourquoi la due diligence capital humain constituera à l'avenir une pièce de plus en plus cruciale qui devra intégrer les apports de l'audit social.

Si l'essor incontestable des concepts de responsabilité sociale et sociétale des entreprises (RSE) et d'investissement socialement responsable (ISR) est pris en compte par les milieux financiers, il témoigne également d'une évolution du regard porté sur la firme et son rôle au sein de la société. La diversité des fondements théoriques de la RSE et de l'ISR (Clarkson, 1995 ; Freeman, 1984 ; Donaldson et Dunfee, 1994) expliquent l'ambiguïté de ces notions et la multiplicité des interprétations qui en découlent. Cependant, en dépit de cette diversité, les concepts de RSE et d'ISR se rejoignent pour placer l'homme au cœur de l'analyse. Dès lors, le concept de capital humain tel que nous l'avons défini, a vocation à faciliter l'évaluation du facteur humain de la firme notamment dans une perspective relevant de l'ISR et de l'audit social.

Favoriser le développement du capital humain des collaborateurs de la firme.

Le développement du capital humain des collaborateurs est un enjeu important dans une politique d'ISR dans la mesure où il favorise tant la création de valeur au profit de l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise que l'employabilité des salariés. En effet, le développement du capital humain des salariés repose fondamentalement sur les connaissances et savoir-faire que ceux-ci maîtrisent et qu'ils peuvent en conséquence valoriser sur le marché du travail. Ainsi, une politique d'investissement dans le capital humain des salariés facilite leur employabilité augmentant leur capacité à bénéficier d'une évolution professionnelle satisfaisante et relève ainsi d'un investissement socialement responsable. Par ailleurs, de nombreux économistes ont montré que le capital humain, tant au niveau macroéconomique qu'individuel, reposait sur la santé des individus. Cet aspect trop souvent négligé dans les pays développés est pourtant essentiel : la recrudescence des maladies professionnelles et les dommages qu'elle provoque tant au niveau social (dépenses de santé) qu'au sein de la sphère de l'entreprise (absentéisme, baisse de productivité) est là pour le démontrer. A cet égard, une analyse en terme de capital humain permet d'identifier les risques en terme de santé associés à une pratique professionnelle donnée, qu'ils soient d'ordre financier à court terme ou relevant de perspectives à plus long terme notamment liées au parcours professionnel des salariés. Les

entreprises ont ainsi une responsabilité sociale vis-à-vis de leurs salariés : s'assurer qu'une pratique professionnelle n'entraîne pas une détérioration de la santé du salarié telle qu'elle hypothèque gravement la poursuite à moyen long terme d'une activité professionnelle.

Mieux apprécier la contribution des collaborateurs à la création de valeur au sein de la firme.

Une meilleure évaluation du capital humain permet d'envisager une grille de rémunération plus équitable au sein des firmes en permettant une meilleure adéquation entre la contribution des collaborateurs à la création de richesse et leur rétribution. En effet, une approche rigoureuse en terme de capital humain permet en quelque sorte d'objectiver les éléments clés permettant d'apprécier la contribution des collaborateurs à la création de richesse de la firme.

Conclusion : Due diligence capital humain et audit social : quels enrichissements réciproques ?

Le cadre fixé par la RSE constitue, comme on le vient de le souligner, une opportunité tant pour l'audit social que pour le due diligence capital humain. Dans ce nouveau contexte, nous pensons que le rapprochement des pratiques pourrait être profitable pour chacun.

1. Pour l'audit social, l'apport du due diligence capital humain pourraient être double :
 - lui donner des pistes d'inspiration pour dépasser le cadre d'une vision « audit de conformité » dans lequel il se trouve trop souvent enfermé ;
 - lui permettre d'accéder à un champ plus large qui ne se cantonne pas au « social » au sens restrictif du terme. La performance sociale serait assimilée dans ce cadre à la performance des ressources humaines.

2. A l'inverse, l'audit social, fort de ces trente années d'expériences et de la capitalisation des savoirs qu'il a réalisés, peut apporter énormément à la pratique du due diligence capital humain. C'est déjà le cas puisqu'il n'est pas rare de voir certains auditeurs sociaux intervenir sur le sujet. L'apport en expertises, en techniques et en outils devrait s'intensifier. Certes, il reste encore beaucoup à faire ; les échanges entre les experts des due diligence et les auditeurs sociaux restent trop peu fréquents. Mais plusieurs facteurs devraient concourir à changer la situation : l'accélération des enjeux économiques et la réelle nécessité que ressent le marché comme en témoigne la création de départements de due diligence capital humain dans les cabinets de conseil en ressources humaines ; le rapprochement des communautés professionnelles et académiques, et l'émergence progressive d'un paradigme commun structuré autour de pôles d'expertises et de champs de connaissances partagés. Tous ces éléments devraient favoriser à terme la reconnaissance d'un statut « d'expert auditeur en capital humain ».

Bibliographie

Aguilera R. 2004, « The Role of Human Resource Management in Cross-Border Mergers and Acquisitions », *International Journal of Human Resource Management*

Barabel M. et O. Meier 2002, « Biais cognitifs du dirigeant. Conséquences et facteurs de renforcement lors de fusion-acquisitions », *Finance Contrôle Stratégie*, Vol. 5, n°1.

Barney J.B. 1991. « Firm resources and sustained competitive advantage ». *Journal of Management* 17(1) :99-120

Bartel A.P. 1991. « Productivity gains from the implementation of employee training programs. » NBER Working paper N° 3893.

Baumard P. 1996. *Organisations déconcertées, la gestion stratégique de la connaissance*. Masson.

Becker G. 1975. *Human capital*. National Bureau of Economic Research.

Groupe Bernard Brunhes 2004, « Réussir en Europe de l'Est », *Les cahiers du Groupe Bernard Brunhes*, avril 04, n°2.

Bounfour A. 1998. *Le management des ressources immatérielles : maîtriser les nouveaux leviers de l'avantage compétitif*. Dunod.

BPI 2002 *Rapprochements d'entreprises, évolutions de l'actionnariat et enjeux sociaux*, supplément oct.

Burlaud A. 2000. « A la recherche d'un système de mesure des performances : application aux réseaux ». in Fabbe-Costes N. Colin J. et Paché G. (eds), *Faire de la recherche en logistique et distribution ?* Vuibert-Fnege : 261-272.

Candau P. 1985, *Audit social : méthodes et techniques pour un management efficace*, Vuibert.

Capblanc P. et A O'Donnell 2004, *Fusions-acquisitions – La fonction RH en amont de l'intégration*.

Casta J.F. 1999. (eds). *Le capital humain : dimensions économiques et managériales*. Presses Universitaires d'Angers

Clarkson M.B.E. 1995, « A stakeholder framework for analysing and evaluating corporate social performance », *Academy of Management Review*, 20 (1)

Conner K. 1991. « A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics : do we have a new theory of the firm ? ». *Journal of Management* 17(1) :121-154.

Couret A., Igalens J. 1994, *L'audit social*, PUF.

Davenport T.H. et Marchand D. 2000. *L'art du management de l'information*, Village Mondial.

De Geuser F. et M. Fiol. 2004 « La déformation continue des managers », *L'Art du Management – 6, Les Echos*.

Denny K.C. Harmon and R.Lydon. 2001. « Cross-country evidence in the returns to education : patterns and explanations ». Mimeo.

Donaldson T. and Dunfee T.W. 1994, « Toward a unified conception of business ethics : Integrative social Contracts Theory », *Academy of Management Review*, 37(4)

Edvinsson L. et Malone M. 1997. *Intellectual capital, realizing your company's true value by finding its hidden brainpower*. Harper Collins Publishers.

Egg G. 1987, *Audit des emplois et gestion prévisionnelle des ressources humaines*, Ed. d'organisation (Coll. Audit).

Egon Zehnder International 2004, *Management Appraisal – Evaluation Human Capital*, Commercial Paper.

Ermine J.L. 1996. *Les systèmes de connaissances*, Hermes.

Fabbe-Costes N. Colin J. et Paché G. (eds). 2000, *Faire de la recherche en logistique et distribution ?* Vuibert-Fnege.

Flamholtz E.G. 1972. « Toward a theory of human resource value in formal organization ». *Accounting review*. October : 666-678.

Flamholtz E.G. 1985. *Human resources management*. Jossey-Bass Publishers.

Freeman R.E. 1984, *Strategic Management: a stakeholder approach*, Pitman Series in Business and Public Policy.

Foray D. 2000. *L'économie de la connaissance*, La Découverte.

De la Fuente A. et Ciccone A. 2002. *Le capital humain dans une économie mondiale sur la connaissance*. Rapport pour la Commission Européenne.

Gibbons R. et Waldman M. 2004. « Task-specific human capital ». *American Economic Review*. Vol 94(2) : 203-207.

Grundstein M. et Zacklad M. 2001. *Management des connaissances : modèles d'entreprise et applications*, Hermes Science publications.

Hatch N.W. et Dyer J.H. 2004. « Human capital and learning as a source of sustainable competitive advantage ». *Strategic Management Journal*. 25 :1155-1178.

Howson P. 2003, *Due Diligence: The Critical Stage in Mergers and Acquisitions*, Ashgate.

- Korn Ferry International 2004, *Strategic Management Assessment*, Commercial Papers.
- Igalens J. 2000, *Audit des ressources humaines*, Liaisons 3e éd.
- ISEOR (Institut de socio-économie des entreprises et des organisations).1994, *L'audit social au service du management des ressources humaines : professionnalisme des consultants*, Economica.
- Lagrange M 2004, « Des due diligence toujours plus complètes », *Agefi* 4 novembre 04.
- Lynch and Black. 1995. « Beyond the incidence of training : evidence from a national employers survey. » NBER Working paper N°.5231.
- Martory B. 1980. « La comptabilité analytique des coûts sociaux. Fondements et outils. Un exemple de mise en œuvre ». *Actes du congrès de l'A.F.C.. Tendances de la recherche en comptabilité*. Essec.
- Mincer J. 1974. *Schooling, experience and earnings*. Columbia University Press
- Nekka H. 1999. « Pour une approche gestionnaire du capital humain » in Casta J.F. 1999. (eds). *Le capital humain : dimensions économiques et managériales*. Presses Universitaires d'Angers
- Nonaka I. et Takeuchi H. 1997. *La connaissance créatrice*. De Boeck.
- Orlitzky M. , F. L. Schmidt & S. L. Rynes 2003 , “Corporate Social and Financial Performance: A Meta-analysis”, *Organization Studies*, 24 (3)
- Ouziel J. 2004. « La valorisation du capital humain ». *La revue des sciences de gestion*. 210 : 7-17.
- Peretti J-M, Vachette J-L. 1987, *Audit social*, Ed. d'organisation (Coll. Audit).
- Perrin F. 1995, « Méthodologie de l'audit social », *Personnel*, n° 361, juil., pp. 42-46.
- Peteraf M. 1993. « The cornerstone of competitive advantage : a resource-based view ». *Strategic Management Journal*. 14(3) :173-191.
- Polanyi M. 1966. *The tacit dimension*, Routledge & kegan.
- Pyle W.C. 1976. « Le contrôle de gestion des ressources humaines et ses applications » in Pigors D. Myers C. et Malm F. 1976 (eds). *Gestion des ressources humaines*. Hommes et techniques : 21-31.
- Reed Lajoux A. et C. M. Elson. 2000, *The Art of M&A Due Diligence*, McGraw Hill
- Romer P. 1989. « Human capital and growth : theory and evidence ». NBER Working paper N°.3173.

Rumelt R.P. 1991. « How much does industry matter ? » *Strategic Management Journal*. 12 :167-185.

Samier N. 1999. « De la productivité du capital humain à la performance des ressources humaines : vers une pertinence des modèles d'évaluation ». in Casta J.F. 1999. (eds). *Le capital humain : dimensions économiques et managériales*. Presses Universitaires d'Angers

Savall H. et Zardet V. 1989. *Maîtriser les coûts et les performances cachés. Le contrat d'activité périodiquement négociable*. Economica.

Schultz T.W. 1961. « Investment in human capital ». *American Economic Review*, n°51, pp.1-17.

Spencer L.M. 1986. *Calculating human resource costs and benefits : cutting costs and improving productivity*. John Wiley & Sons.

Thevenet M. 1986, *Audit de la culture d'entreprise*, Ed. d'organisation (Coll. Audit)

Waight C. L., "HRD involvement in the investigative phase of a merger & acquisition", *International Journal of Training and Development* 8:2;

Wernefelt B. 1984. « A resource-based view of the firm ». *Strategic Management Journal*. 5(2) :171-180.