

- **AEF**, dépêche n°193840, 17 février 2014

"Comment évaluer le capital humain pour en faire un levier de performance de l'entreprise.
L'exemple d'une PME bordelaise"
par Sabine ANDRIEU



Article reproduit avec l'aimable autorisation d'AEF

<http://www.aef.info>

Dépêche n°193840
Bordeaux, lundi 17 février 2014, 12:45:21

Sabine Andrieu
Ligne directe: 05 56 67 69 68

Comment évaluer le capital humain pour en faire un levier de performance de l'entreprise. L'exemple d'une PME bordelaise

Des économistes bordelais développent une méthode pour aider les entreprises à évaluer leur capital humain et à l'utiliser comme « levier de performance ». Présenté le 12 février 2014 au CJD de Bordeaux, cet outil, en partie personnalisable, s'appuie sur l'avis des salariés et sur la mesure de leur engagement, de leur créativité, de leur fierté d'appartenance, de leur fidélisation et de leur confiance en l'avenir. Une première version avait été modélisée en 2010 « in vivo » au sein d'une PME girondine, Adam. Son patron Jean-Charles Rinn a vu cette démarche comme un « audit social de ses points forts et points faibles ». Il assure aujourd'hui que cette expérience, qui a débouché sur la mise en place d'une mutuelle d'entreprise, d'un dispositif d'intéressement des salariés, et un travail de réduction des TMS, lui a permis de gagner « 20 points de productivité directe en l'espace de 18 mois », en remotivant son équipe.

« Nous avons perdu de vue qu'il existe des leviers de création de valeur dans les pratiques humaines, dans la gestion des entreprises et pas seulement à l'échelle macro-économique », estime Stéphane Trébuçq, professeur en sciences de gestion à l'université de Bordeaux et chercheur à l'Irgo (Institut de recherche en gestion des organisations). La chaire dédiée au capital humain qu'il dirige propose a contrario de mieux comprendre les incidences d'un bon management des hommes sur la performance globale, en prenant volontairement « le contre-pied des tableaux de bord RH » et des données standard (taux d'absentéisme, turnover, dépenses de formation, salaires...).

« Le pouvoir peut avoir pour effet d'isoler tellement un dirigeant que plus personne n'ose lui dire la vérité, comme dans le conte 'Les habits neufs de l'empereur'. Par questionnaire, nous proposons de mesurer le subjectif, le qualitatif, la perception des salariés, ces choses qui ne remontent pas directement ou plus aux chefs d'entreprises et qui peuvent permettre d'anticiper les problèmes », explique Stéphane Trébuçq. « Ce sont les résultats de cette enquête qui fixent les objectifs stratégiques en fonction de ce que les salariés renvoient comme image de leur entreprise. »

UNE ÉCHELLE DE MESURE CONSTRUITE SUR LE TERRAIN

La chaire « Pilotage du capital humain et de la performance globale » (1) s'est appuyée au départ sur deux outils d'aide à la gestion déjà existants, l'un de la Banque de France (Geode), l'autre de l'Aract Aquitaine (GPS, pour gestion des perspectives sociales), et les a enrichis. « Le questionnaire Aract était trop centré sur la satisfaction des salariés. Notre échelle de mesure intègre, au-delà des compétences, les autres dimensions du capital humain : celles liées à l'attitude (engagement, motivation, sentiment d'appartenance...) et à l'agilité (capacité d'adaptation, créativité...) », précise l'universitaire. Au final, ce sont près de 80 items qu'il a retenus, en se proposant de croiser les données obtenues avec les caractéristiques de

l'entreprise, les croyances de son dirigeant et les pratiques organisationnelles à l'oeuvre.

Sa méthodologie, Stéphane Trébuq l'a construite en 2010, avant même la création de la chaire universitaire, puis rodée en 2012, au sein de l'entreprise Adam, une PME locale de 45 salariés, spécialisée dans le packaging pour vins et spiritueux, croisée au détour d'une conférence au Medef. « Notre activité se situe dans l'industrie manufacturière, avec des contraintes fortes de pénibilité, mais aussi avec des produits ayant une vraie valeur ajoutée, liée au travail des personnes », explique le patron de cette PME, Jean-Charles Rinn. « Dans les années 1990, les donneurs d'ordre nous demandaient de délocaliser la production, ce qui a entraîné une démotivation de l'équipe et ne m'a pas convaincu. J'ai voulu revenir aux compétences. La mesure du capital humain, je l'ai vue comme un audit social de nos points forts et points faibles. »

LE BILAN DE LA DÉMARCHE CHEZ ADAM (PME DE 45 PERSONNES)

Les salariés d'Adam, répartis par groupes de 10 personnes, ont donc répondu pendant deux heures à une soixantaine de questions écrites. Ce qui a permis de repérer des éléments de démotivation (bas salaires, faible capacité d'évolution professionnelle, difficultés à attirer de nouvelles recrues) mais aussi des points positifs (fierté d'appartenance et confiance en l'avenir). Ce diagnostic a amené l'entreprise à mettre en place dès 2011 « une mutuelle et un système d'intéressement aux bénéficiaires sur une base égalitaire » ainsi que « des ateliers collaboratifs pour impulser un projet d'amélioration continue autour de quatre thèmes (planification des ateliers, gestion de stocks, SST et innovation produits) ».

La PME a aussi revu sa politique de recrutement. Plutôt que de tout miser sur un pool d'intérimaires pour accompagner la montée en gamme de ses produits, elle a développé l'alternance, ce qui permet de « faire entrer des compétences sans bouleverser les équipes », estime Jean-Charles Rinn. C'est un étudiant en master, embauché par ce biais, qui a ainsi impulsé une démarche QSE (qualité santé environnement). Et c'est « une apprentie, qui avait travaillé avec des vernis en phase aqueuse, qui a réussi à vaincre les résistances des salariés et à leur faire adopter ce procédé non polluant », raconte le patron d'Adam, qui a aussi lancé une cartographie des savoir-faire en interne.

COMPÉTITIVITÉ : LA VEILLE SOCIALE MIEUX QUE LA VEILLE TECHNOLOGIQUE ?

De mesure du climat social, la démarche autour du capital humain est devenue « un outil de pilotage, co-construit avec les salariés », dit-il, lui attribuant un gain de productivité de 20 points. « Notre progression de 30 % du chiffre d'affaires s'explique complètement par le volet social déployé après la première mesure conduite en 2010. Ces actions mises à part, rien n'avait changé dans l'entreprise depuis un an et demi : nous n'avions pas acheté de machines, pas créé de nouveaux produits, pas changé d'équipe », affirme le patron d'Adam, regrettant que la plupart des dirigeants de PME voient « leur masse salariale comme un poste de coût et non une richesse ».

« On loupe quelque chose en matière de compétitivité aujourd'hui. Il y a de la part de l'État et de la région beaucoup de soutien à l'innovation, à l'équipement matériel, à la veille technologique, mais que dalle sur le social, sur la veille en sciences humaines et sociales. L'achat d'une machine coûte 300 000 euros, avec des aides possibles à hauteur de 20 %. Le recours à un consultant RH coûte 10 000 euros par an, sans soutien, et pourtant le retour sur investissement est cent fois supérieur à un investissement matériel », assure Jean-Charles Rinn.

DES LIMITES POUR DIFFUSER CETTE APPROCHE

L'expérience positive chez Adam ne signifie pas forcément qu'elle est aisément transposable partout, nuance Stéphane Trébuq. Pour essayer de tirer parti de son capital humain, il faut déjà être convaincu de son existence. Les entreprises sensibles à la RSE seront donc plus enclines

que les autres à adhérer à cette démarche. « Il sera aussi plus difficile de se lancer pour la filiale d'un grand groupe, qui n'a pas d'autonomie de gestion, que pour une entreprise indépendante », relève le chercheur. Une société en dépôt de bilan ou en grosses difficultés ne sera pas davantage le candidat idéal : « Pour elle ce n'est pas le bon moment ».

« Si l'on veut diffuser cette gestion du capital humain dans les PME, il faut quand même l'objectiver, l'outiller un peu », estime de son côté Jean-Charles Rinn. Le chercheur bordelais y travaille puisqu'il veut conforter sa méthodologie par une quinzaine d'autres études de cas, dans une logique de recherche-action. D'où sa prise de contact avec le CJD de Bordeaux en février. Ces études de cas sont aussi une exigence du ministère du Redressement productif, qui soutient la chaire « capital humain », dans le cadre d'un travail national de recensement des [éléments immatériels](#) dans l'entreprise.

(1) Cette chaire est soutenue par l'université de Bordeaux, l'observatoire de l'immatériel, agissant pour le compte du ministère du Redressement productif, et le groupe montpelliérain [Altrad](#), spécialisé dans le matériel pour le BTP. Sept consultants sont associés aux travaux de l'équipe scientifique, qui s'appuie principalement sur trois enseignants de l'IAE (Institut d'administration des entreprises) de Bordeaux, dont Stéphane Trébucq.