

mise à jour en mars 2014

SOMMAIRE

■ Articles généraux sur la chaire

- **La lettre de l'Expansion**, Cahiers thématiques Capital humain, 17 mars 2014
"Le rôle des chaires dans la valorisation du capital humain"
par Gilles NOBLET
- **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

■ Articles généraux sur la chaire

- **La lettre de l'Expansion**, Cahiers thématiques Capital humain, 17 mars 2014
"Le rôle des chaires dans la valorisation du capital humain"
par Gilles NOBLET

LA LETTRE
DE
L'Expansion

Cahiers thématiques CAPITAL HUMAIN

Avec le soutien de  MERCER

Le rôle des chaires dans la valorisation du capital humain • 2 / (4)

Leur vocation est de recenser les meilleurs travaux de recherche et de repérer les pratiques utiles aux entreprises

« Je suis un peu désespéré quand j'entends les économistes nous dire qu'il n'y a pas d'autres leviers de création de valeur que l'assainissement des finances », explique Stéphane Trebucq. Enseignant à l'IAE Bordeaux et chercheur à l'Institut de recherche en gestion des organisations, il anime – avec Olivier Herrbach et Anne Goujon Belghit – la chaire de recherche sur le pilotage du capital humain et de la performance globale de la fondation Bordeaux Université.

Déployer et répandre le modèle

Créée en septembre 2013, la chaire s'appuie sur deux donateurs : l'Observatoire de l'immatériel, mandaté par le ministère du Redressement productif pour soutenir des actions de réflexion sur l'immatériel, et Mohed Altrad, self-made-man devenu une des grandes fortunes françaises, fondateur d'Altrad et président du club de rugby de Montpellier.

Bernard Logié, créateur de l'association des entreprises Eponymes, a joué les *go-between*.

La méthode retenue pour évaluer le capital humain s'inspire d'une approche « tableaux de bord » de type Balanced Scorecard. « Mais elle fait la part belle à l'innovation sociale en s'appuyant sur des outils de la fierté d'appartenance, de la créativité, de la motivation et de l'opinion générale des salariés », explique Stéphane Trebucq. Elle a été validée après une expérience pilote lancée au sein de la société Adam, une PME engagée dans une démarche de développement durable et dirigée par Jean-Charles Rinn. Des consultants sont associés à la chaire comme Tessares Conseil à Bordeaux, Catherine Kettner à Montauban et Michel Fourmy à Paris. « Nous les avons impliqués dans notre réflexion, car ils vont nous aider à déployer le modèle puis à le mettre à la disposition des entreprises », affirme Stéphane Trebucq.

La chaire cible en priorité les PME qui ont un potentiel de création de valeur important, mais qui sont désorganisées dans l'activation de leur capital humain, ou encore celles qui pour éviter de périlcliter se sentent prêtes à innover dans ce domaine.

Analyser les success stories durables

Charles-Henri Besseyre des Horts, professeur associé en RH à HEC, dirige la chaire « Capital humain et Performance » de HEC Paris. Inaugurée en septembre 2012, elle a pour partenaire Webhelp, entreprise

de service et conseil en relation client. Sa première ambition est d'analyser les *success stories* qui durent. L'observation concrète d'entreprises ayant une approche volontariste quant au capital humain est privilégiée dans des industries et des pays différents. Trois études de cas sur sept ont déjà été validées et intégrées dans les enseignements de HEC et du MBA. Telle celle de HCL Technologies. Cette SSII indienne de 50 000 collaborateurs, présidée par Anant Gupta, vient de se voir décerner par The Asian Centre for Corporate Governance & Sustainability le Trophée 2014 de l'entreprise la mieux dirigée.

Charles-Henri Besseyre des Horts a aussi développé *Human Capital Change*, un *business game* intégrant les paramètres « capital humain ». Testé début 2014 avec 200 étudiants de HEC, ce jeu de simulation s'adresse aux managers des équipes RH pour les sensibiliser à l'aspect business de leur fonction. Et il a imaginé un *serious game* centré sur l'entretien d'évaluation annuel qui intéresserait Sodexo et L'Oréal. Manzalab, entreprise de jeux vidéo, dont le président Clément Merville, HEC, est passé par Ubisoft et Kalisto, l'a conçu après avoir produit pour SFR un simulateur d'entretien d'embauche qui permet à des jeunes issus des quartiers défavorisés de s'entraîner.

Créer des espaces d'incubation interne

La chaire « Capital humain » de l'IAE Grenoble est née en 2009 d'un constat fait lors d'une réflexion sur les pôles de compétitivité. « Nous avons expérimenté l'intérêt qu'il y avait à faire travailler ensemble des DRH des industries high-tech et des enseignants chercheurs », souligne Christian Defélix, son directeur. Elle a le soutien du pôle Minalogic et est financée par des entreprises de la région Rhône-Alpes. Hewlett-Packard, Alstom Power Hydro et Winoa sont les derniers arrivés. Les adhérents se voient proposer des échanges de pratiques et des ateliers de prospective. Mais la chaire a aussi organisé une master class pour une vingtaine d'étudiants. Et a démarré un travail de recherche avec le soutien de l'Udimec qui regroupe les industries de la métallurgie sur les PME et l'innovation.

Quand il fait le bilan, Christian Defélix distingue trois étapes : « Nous sommes partis de l'idée de bien gérer les experts R & D. Nous avons ensuite compris qu'il fallait gérer l'ensemble des salariés pour les stimuler dans une perspective d'innovation. Puis nous avons essayé d'articuler politique RH et politique d'innovation. Un de nos adhérents, Soitec, a créé des espaces d'incubation interne où les projets d'innovation sont sélectionnés et bénéficient d'une liberté de management bien plus forte que sur un projet normal. » ■

Gilles Noblet

Le point de vue de MERCER

JEAN-PIERRE MAGOT

(Partner, responsable de
l'activité Rewards)

Quelles conditions de succès pour l'enseignement capital humain ?

Au-delà de la terminologie capital humain, RH ou autre, même si celle-ci est révélatrice de l'évolution des attentes du business, se pose la question de l'enseignement d'un domaine managérial qui combine science et art, technique et relationnel, et ce dans un contexte potentiellement contradictoire : rentabilité financière, satisfaction des salariés comme des clients, respect de l'environnement. A ce titre, l'enseignement ne peut pas reposer que sur du benchmark, mais aussi sur une capacité analytique associée à une vision large pour identifier les enjeux de l'organisation, élaborer et faire adhérer à des politiques et plans d'action, assurer un déploiement cohérent. L'enseignement théorique combiné à la culture générale est, à notre sens, au moins aussi important que l'étude de cas pratiques, qui malheureusement conduit souvent à un raisonnement par analogie.

La semaine prochaine. 3/(4)

Intégrer le capital humain dans le débat sur la compétitivité

Retrouvez
l'intégralité des
cahiers thématiques
CAPITAL HUMAIN
sur notre
site Internet :
lalettredelexpansion.com

- **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.

Contacts :

- Fondation Bordeaux Université, Stéphane Trébucq, directeur scientifique de la chaire « Capital humain », 05 40 12 37 19, stephane.trebucq@u-bordeaux.fr
- Adam Pack, Jean-Charles Rinn, PDG, 05 56 70 89 21, j.rinn@adampack.com

À lire aussi

[Indice du capital humain : la France au 21e rang \(Forum économique mondial - Mercer\)](#)

AEF n° 188631 du jeudi 10 octobre 2013 - RH

[Pernod Ricard lauréat du Trophée du capital humain 2013 « pour la globalité de sa politique RH »](#)

AEF n° 184691 du mercredi 26 juin 2013 - RH

[Capital humain : des salariés satisfaits de leurs objectifs, plus réservés sur le sentiment de reconnaissance \(Ifop/Michael Page\)](#)

AEF n° 152360 du mercredi 29 juin 2011 - RH

[Services à la personne : une entreprise du Lot-et-Garonne recrute un chercheur pour améliorer sa GRH](#)

AEF n° 184438 du mardi 25 juin 2013 - RH

[SNCF : les outils de gestion ne suffisent pas à détecter les compétences implicites de service \(D. Collard, chercheur\)](#)

AEF n° 193382 du mercredi 5 février 2014 - RH

Dépêche n° 193840 © Copyright AEF - 1998/2014

Conformément au code sur la propriété intellectuelle, toute reproduction ou transmission, de cette dépêche est strictement interdite, sauf accord formel de AEF.