

Le capital humain : un levier de croissance oublié ?

A l'heure où les Français et nos dirigeants politiques s'interrogent sur l'avenir de nos entreprises et la façon de restaurer leur compétitivité, il serait temps de revenir aux fondamentaux de la microéconomie. La manière dont les organisations appréhendent, via leurs outils de gestion, leur "capital humain" est loin d'être neutre ; elle pourrait même devenir un facteur déterminant de réussite et de croissance. Mais, avant d'en arriver à ce stade, la culture de la performance doit encore être développée. En effet, nous constatons dans nos séminaires de formation continue que nombreuses sont les organisations qui négligent les référentiels reconnus de performance. Les démarches d'excellence de type EFQM (European Foundation for Quality Management), qui permettent d'opérer un diagnostic des principales sources de dysfonctionnements et de progrès, restent encore d'un usage confidentiel.

Or, elles pourraient représenter pour les organisations un levier exceptionnel de meilleure mobilisation de leur potentiel humain.

Pour notre part, à l'IAE Bordeaux, nous restons à l'écoute des besoins des entreprises régionales, et le sujet du capital humain nous est apparu d'autant plus essentiel qu'aucune entreprise n'en opère aujourd'hui un véritable suivi. Pourtant, dans une économie reposant de plus en plus sur l'immatériel et la connaissance, la compétence, la capacité à travailler en équipe, l'ambiance de travail mais aussi la créativité des salariés sont devenues des facteurs clés de succès. Leur niveau d'adhésion, d'engagement et d'expertise apparaît comme un élément crucial qui ne doit plus être du seul ressort de la direction des ressources humaines, mais bien de la responsabilité de l'ensemble des managers. Malheureusement, les systèmes d'information comptable classiques s'avèrent incapables de capter et d'analyser de tels phénomènes. C'est pourquoi, dans le cadre d'une chaire dédiée à la question du capital humain au sein de la Fondation de l'université de Bordeaux, l'équipe de recherche de l'IAE Bordeaux vient d'élaborer une nouvelle méthodologie destinée à mesurer le capital humain d'une manière innovante dans les organisations.

Pour ce faire, nous conduisons une enquête auprès des collaborateurs de l'entreprise et diagnostiquons en parallèle la capacité de l'équipe de direction à gérer son capital humain. Redonner la parole aux salariés est un élément fondamental. Il ne s'agit pas de redouter leurs réponses : celles-ci sont collectées par les membres de la chaire dans le plus strict respect de l'anonymat et reflètent la réalité de ce que pensent les membres de l'organisation à la fois d'eux-mêmes, de leur structure et de leurs managers. Ignorer la réalité de ce que pensent vraiment les salariés peut conduire à une crise de confiance et de leadership, et donc in fine à un fort niveau de démobilisation et de désinvestissement des équipes. Pour les dirigeants, l'enjeu est aussi de mieux appréhender l'efficacité de leur système de management, en évitant le filtre déformant de la hiérarchie. Le message implicite envoyé aux acteurs internes est celui d'une volonté d'écoute de la direction, sans s'en tenir à une simple mesure de la satisfaction des salariés. La démarche doit être orientée vers la recherche commune de leviers de création de valeur pour l'ensemble de l'organisation, et pour le bénéfice de tous. Les résultats de l'enquête auprès du personnel sont appelés à être partagés ; ils doivent être transparents, communiqués et, surtout, suivis d'un plan d'amélioration.

Cette approche a été testée et mise en pratique dans une PME bordelaise, spécialisée dans l'emballage pour le secteur des vins et spiritueux. Pour J.-C. Rinn, dirigeant d'Adam, l'enquête réalisée par deux fois avec ses salariés, à un an d'intervalle, a permis d'identifier clairement des axes de progrès. Un plan d'intéressement a notamment été mis en place. En introduisant une approche de type "capital humain", les dirigeants ont ainsi amélioré le niveau d'adhésion du personnel à leur projet, ainsi que leurs processus de prise de décision.

C'est là une nouvelle voie d'apprentissage et de croissance qui mérite d'être diffusée, tant dans le secteur public que dans le secteur privé.

(1) Université et IAE de Bordeaux.

" Aucune entreprise n'opère aujourd'hui un véritable suivi du capital humain "
STÉPHANE TRÉBUCQ / PROFESSEUR DES UNIVERSITÉS EN SCIENCES DE GESTION (1)