

Nicolas MICALLEFF

PSION PLC & EUROMED MARSEILLE



Impact de l'évaluation du capital humain sur les résultats d'une entreprise

Nicolas Micalleff

15/06/2012

Diplôme : Programme de Management Général

Promotion : Février 2011

Directeur de mémoire : M. Alain Jacquot, professeur à Euromed

Impact de l'évaluation du capital humain sur les résultats d'une entreprise

Mémoire présenté pour la validation du *Programme de management général*, cursus diplômant de niveau II (option : pilotage économique et financier), suivi à temps partiel à Euromed, école de commerce de Marseille, promotion de Février 2011 à Juin 2012.

Présenté par :

Nicolas Micaleff,
Responsable du Help Desk EMEA,
Parc de la Duranne, 135, rue René Descartes,
13591, Aix-en-Provence Cedex 3
France

Présenté le : 15/06/2012

Mémoire dirigé par :

M. Alain Jacquot, Professeur à Euromed Marseille

Remerciements :

Je remercie Mr Mick Wright, directeur global des opérations chez Psion, pour m'avoir permis de suivre ce cursus et pour m'y avoir encouragé.

Je remercie aussi mon épouse sans qui je n'aurais trouvé ni le temps, ni le courage, ni les ressources pour terminer ce mémoire et cette année de formation.

Enfin, je remercie toutes les personnes qui, de près ou de loin, ont fait de ces 18 derniers mois une aventure aussi enrichissante qu'agréable et j'espère sincèrement pouvoir leur rendre un jour l'aide et le soutien qu'ils m'ont apporté.

Résumé:

Ce mémoire a pour but de dessiner l'ébauche d'un tableau de bord du capital humain afin de piloter ce dernier le plus efficacement possible pour améliorer la performance des équipes et plus largement des entreprises. Dans un premier temps une définition des concepts permet de clarifier les termes employés et de centrer l'étude théorique. Celle-ci est effectuée au travers de plusieurs approches : financière, éthique et organisationnelle.

Enfin les méthodes pratiques d'évaluation du capital humain sont illustrées au travers de l'étude d'une équipe de support technique multilingue chez un distributeur de solutions informatiques mobiles à dimension internationale.

Mots clés: Capital humain, immatériel, intangible, valorisation, évaluation, tableau de bord

Abstracts:

This report is about the development of a human capital dashboard. The target is to help drive the human capital within an organization to improve a teams' performance and the global performance. As a starting point I will define the terms used in describing the concept and in use within the study. The study is viewed through several different dimensions, these are: a) financial, b) ethical and c) organizational.

In conclusion a practical method of evaluating human capital is demonstrated through the study of multilingual technical support team within an international mobiles IT solutions provider.

Keywords: Human capital, goodwill, value, dashboard, intangible, assets

Sommaire

Pages préliminaires :

- Page de couverture
- Page de garde
- Page de titre
- Remerciements
- Résumé en français et anglais et liste des mots clés
- Sommaire
- Liste des abréviations employées

Corps du rapport :

1. Introduction
2. Cadres conceptuels
3. Le capital humain, sous quels angles peut-on l'observer ?
4. Méthodes d'évaluations pratiques de l'immatériel
5. Cas de l'entreprise Psion
6. Conclusion

7. Travaux cités

8. Table des matières

9. Table des illustrations

10. Annexes

Liste des abréviations employées

Abréviations	Définitions	Traductions
AFNOR	l'Association Française de Normalisation	
B to B	Business to Business	
CA	Chiffre d'affaire	
CEO	Chief executive officer	Président directeur général
CIF	Congé individuel de formation	
DIF	Droit individuel à la formation	
EHD	European Help Desk	Help Desk Européen
GRH	Gestion des ressources humaines	
IAS	International accounting standards	Normes comptables internationales
IFRS	International financial reporting standards	Normes comptables internationales (complément des IAS)
KPI	Key Performance Indicator	Indicateurs clés de performance
PLC	Public Limited Company	Equivalent Anglais de « Société anonyme »
PRA	Plan de reprise d'activité	
RH	Ressources Humaines	
ROI	Return on Investment	Retour sur investissement
R&D	Research & Development	Recherche et développement
RSE	Responsabilité sociale des entreprises	
TPP	Théorie des parties prenantes	
VA	Valeur ajoutée	
VAE	Validation des acquis d'expérience	

Chapitre 1 : Introduction

1. Introduction :

Quelle valeur peut-on accorder à une compétence, un savoir-faire ? Quel impact la présence ou l'absence de cette compétence peut-elle avoir sur la productivité d'une personne, d'une équipe, d'une société, d'un groupe ?

S'il est facile d'appréhender l'économie de court terme que l'on fait en supprimant une activité, une équipe, une filiale, il est plus complexe d'intégrer l'impact à moyen et long termes que cette suppression aura sur l'entité. Il est plus complexe d'intégrer sa vraie valeur, au-delà de son coût. La clé de ce problème complexe réside dans la connaissance des acteurs principaux, les Hommes. En effet, c'est au capital humain qu'il faut s'intéresser.

Le capital humain est un vaste sujet qui est au centre des préoccupations des comptables et des managers depuis plusieurs décennies. L'importance de son évaluation est d'autant plus vraie ces dernières années que la part de l'intangible dans le capital des sociétés augmente.

Pour essayer de maîtriser le capital humain, il convient tout d'abord de le connaître, de le comprendre et de le mesurer.

L'objectif de ce mémoire est donc de rechercher cette maîtrise afin d'optimiser son impact sur les résultats de l'entreprise, notamment sur les performances et la stabilité d'un service technique que j'analyserai plus en détail au travers d'un cas pratique.

L'intérêt sous-jacent de la connaissance du capital humain, de la maîtrise de son coût et de son impact sur l'entreprise est d'optimiser la gestion du risque en maîtrisant les conséquences que peuvent avoir certaines décisions importantes comme une délocalisation ou une externalisation de certains services. En définitive, une meilleure connaissance doit amener une meilleure gestion, une gestion responsable et rentable.

Après avoir clarifié les concepts et définitions, je tenterai d'aborder la question de la valorisation du capital humain de la manière la plus large possible car pour cerner l'intangible, il faut le considérer sous le plus grand nombre d'angles ; économique, éthique, social, financier.

Enfin, la mise en pratique de ces concepts sera illustrée au travers de création de tableaux de bord de gestion du capital humain dans un service technique spécialisé. Cela permettra, grâce à une lecture simultanée avec les indicateurs de performance de cette équipe, de commenter les impacts passés et éventuellement formuler quelques préconisations pour le futur.

Chapitre 2 : Cadres conceptuels

2.	CADRES CONCEPTUELS:	9
2.1.	LE CAPITAL IMMATERIEL :	9
2.1.1.	DEFINITIONS DU CAPITAL IMMATERIEL :	9
2.1.2.	VALEUR DU CAPITAL IMMATERIEL :	10
2.1.3.	COMPOSITION DU CAPITAL IMMATERIEL :	10
2.2.	CAPITAL HUMAIN :	11
2.2.1.	ORIGINES :	11
2.2.2.	DEFINITION :	12
2.2.3.	IMPACT DU CAPITAL HUMAIN :	12
2.3.	GESTION, MESURE ET EVALUATION :	12
2.3.1.	GESTION, DEFINITION DU CONCEPT :	13
2.3.2.	MESURE ET EVALUATION, DEFINITION ET DIFFERENCE :	13

2. Cadres conceptuels:

Cette première partie est dédiée à la définition des concepts abordés dans ce mémoire.

Tout d'abord le capital immatériel et sa composante essentielle, le capital humain. Ces deux concepts seront au centre de cette étude. Ils seront étudiés et analysés au travers des notions de gestion et d'évaluation, elles aussi définies dans un premier temps en tant que concepts. L'enjeu est de comprendre le capital humain et sa composition pour enfin pouvoir l'analyser, le mesurer et le contrôler dans une moindre mesure.

2.1. Le capital immatériel :

Pour définir le capital humain, il convient d'abord de définir le capital immatériel, dont il fait partie intégrante.

2.1.1. Définitions du capital immatériel :

D'après le site de l'Association Française de Normalisation (AFNOR) :

« Valeur d'une organisation qui n'est pas prise en considération dans ses comptes financiers traditionnels. Ce capital représente les actifs intangibles et immatériels d'une organisation et constitue la différence entre la valeur sur le marché et la valeur comptable. Communément, les éléments en sont le capital humain, le capital structurel et le capital client »
([http://www.afnor.org/lexique/\(lettreid\)/c](http://www.afnor.org/lexique/(lettreid)/c)).

D'après Vernimmen¹ :

« Ensemble des compétences, des techniques ou des pratiques possédées par une entreprise qui lui permettent d'obtenir une rentabilité supérieure à la rentabilité minimale exigée par ses pourvoyeurs de fonds. Ce capital immatériel n'a souvent aucune valeur comptable et le goodwill a souvent été utilisé pour l'évaluer et corriger ainsi la valeur patrimoniale d'une entreprise très rentable » :

(http://www.vernimmen.net/html/glossaire/definition_capital_immateriel.html)

La notion principale qui ressort des nombreuses définitions que l'on peut trouver sur le capital immatériel est la notion d'intangibilité. La seconde notion est la notion de rentabilité. Si aujourd'hui la plupart des grands économistes reconnaissent l'importance des actifs

¹ Vernimmen : ouvrage de référence du monde de la finance.

immatériels dans la valeur d'une entreprise, il n'en est pas moins difficile d'en identifier les composantes.

2.1.2. Valeur du capital immatériel :

Le cabinet Ernst & Young², dans une étude en janvier 2008, a démontré l'importance du capital immatériel dans les entreprises européennes cotées (Ernst & Young, 2008). Ils ont mis en évidence que 63% de la valeur de ces entreprises correspond à de l'immatériel, et que seulement 34% de ce capital était inscrit au bilan (Voir annexe 1).

Si on concentre l'étude sur la France, le constat est encore plus édifiant. D'après une étude de la Banque mondiale, « l'économie française est immatérielle à 86% ». Il n'y a donc plus de corrélation entre la valeur comptable et la valeur de marché des entreprises. La plupart des entreprises cotées voient leurs valeurs immatérielles nettement supérieures à leurs valeurs comptables. Cette valeur immatérielle est devenue en quelques années un concept incontournable au centre des préoccupations de la comptabilité moderne. On comprend alors beaucoup mieux pourquoi il est impératif de disséquer ce capital inconnu afin de mieux le connaître.

2.1.3. Composition du capital immatériel :

Le capital immatériel est communément composé de 3 éléments, le capital humain, le capital structurel et le capital client. Cependant, comme l'illustre le site internet de l'observatoire de l'immatériel, il en existe bien d'autres, tout aussi importants (<http://observatoire-immateriel.com/>):

² Ernst & Young : cabinet spécialisé en Audit, Conseil, Droit, Fiscalité et Transactions.

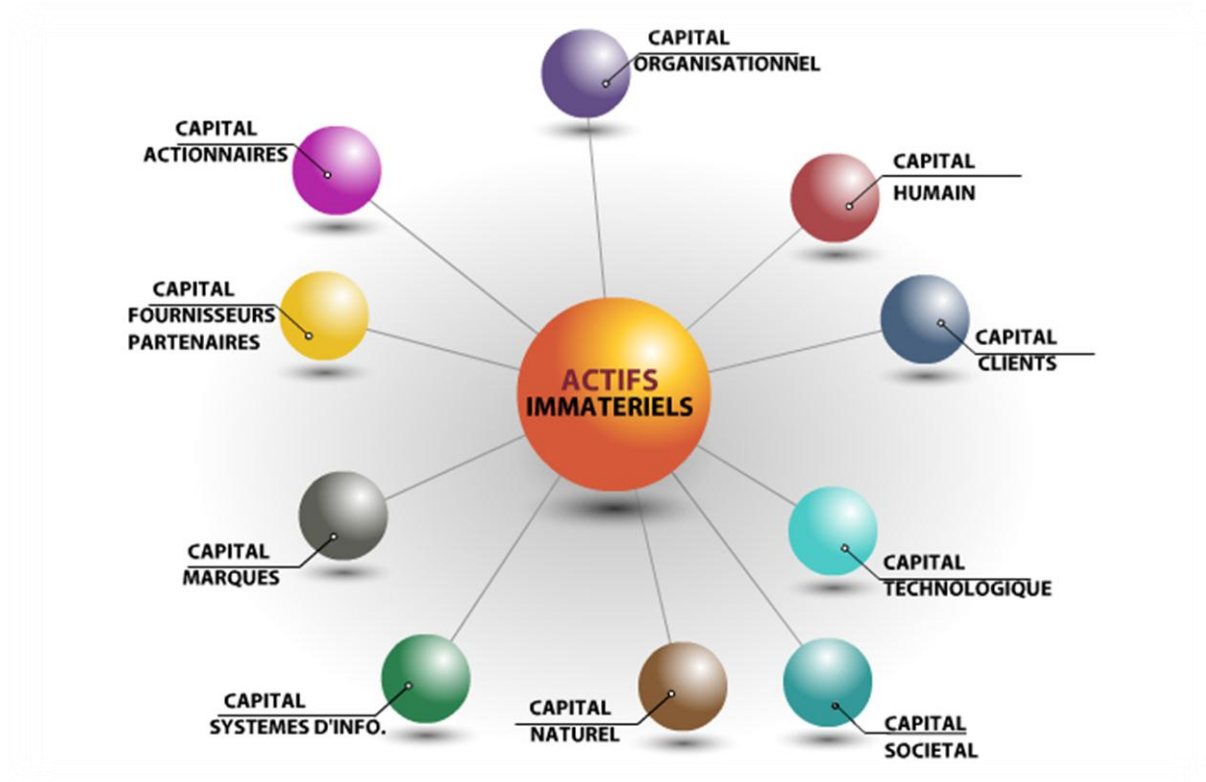


Figure 1 : Composition des actifs immatériels

Parmi ces composantes, l'une d'entre elles mérite d'être mise en relief, d'être analysée plus particulièrement, c'est le capital humain. En effet, s'il est assez facile de comprendre en quoi le système d'information ou le capital technologique peuvent apporter de la valeur à une entreprise, il n'en est pas moins facile de comprendre que sans un bon capital humain, ces systèmes et ces technologies n'auraient pas vu le jour et ne pourraient pas fonctionner de manière optimale.

2.2. Capital Humain :

2.2.1. Origines :

C'est un économiste américain, Theodore Schultz, qui en 1961 pour la première fois parle du « capital humain ». Celui-ci, cependant, sera rendu célèbre par Gary Becker (Prix Nobel d'économie en 1992), dans son livre « Human capital: a theoretical and empirical analysis » en 1964.

Avec l'ouverture des marchés, le capital humain prend aujourd'hui toute sa dimension. Les idées, l'innovation, la qualité d'écoute, la capacité de s'adapter, sont autant d'atouts qui permettent aux entreprises de se différencier, d'être compétitives et rentables. Ces éléments différenciant ont tous un point commun, ils sont portés par le capital humain.

2.2.2. Définition :

Becker définit le capital humain comme une ressource directement liée à l'individu (Becker, 1964). « Pour Gary Becker, tout individu est détenteur d'un capital humain, c'est-à-dire de capacités innées mais aussi acquises au prix d'investissements humains (dépenses matérielles, temps, efforts personnels). La formation, l'éducation et la santé qui sont des investissements en capital humain jouent le même rôle que le progrès technique dans la théorie du capital physique: elles augmentent la productivité marginale du facteur de production concerné ».

Commentaire critique du livre par Monique Abellard (Abellard, 2005).

2.2.3. Impact du capital humain :

Lorsque l'on connaît l'impact du capital immatériel sur la valeur des entreprises, on peut en déduire l'importance du capital humain. En effet le capital humain est certainement le plus important des éléments composant le capital immatériel de l'entreprise. Si le capital client, le capital organisationnel ou encore le capital technologique sont des éléments déterminants, sans un bon capital humain ces éléments ne peuvent pas être mis en valeur. Le capital humain est donc la composante qui permet de faire valoir le capital immatériel global de l'entreprise.

La compréhension du capital immatériel, et plus précisément du capital humain, n'est pas une fin en soi. Ce qu'il est impératif de définir c'est comment la gestion de ce capital humain doit être faite afin d'en assurer la meilleure maîtrise possible, et d'en optimiser l'impact sur les résultats.

2.3. Gestion, mesure et évaluation :

Les deux paragraphes précédents ont démontré l'importance du capital humain et son impact sur le capital immatériel des entreprises. Si l'on accepte l'adage que n'est gérable que ce qui est mesurable, on accepte forcément l'idée que ce capital humain doit être mesuré afin de maîtriser son impact sur les résultats de l'entreprise. Nous verrons cependant que si la mesure est un indicateur objectif, à un moment donné, l'évaluation, elle, est un jugement subjectif porté sur la mesure de l'objet dans son environnement. Nous verrons justement qu'appliquée au capital intangible et plus précisément au capital humain, la « mesure » n'est pas toujours simple et doit être envisagée avec plus de hauteur.

2.3.1. Gestion, définition du concept :

Comme le démontre très brillamment Christian Bialès³ sur son site internet (Bialès)⁴, la notion de gestion est une notion complexe, définie plus facilement par ses synonymes que par sa définition même : « administration, conduite, direction, gérance, intendance, régie, organisation, gouvernement, maniement ».

On voit alors se dessiner nettement un contour attaché à l'économie, par son lien avec l'organisation au sens large ou l'entreprise en particulier et l'optimisation de ses résultats. En effet, la gestion est essentiellement tournée vers l'organisation, puisque sa définition même est de la guider. Une organisation étant (toujours d'après Bialès) : « Tout groupement de personnes qui s'associent en vue d'un but déterminé et qui se trouvent ainsi liées (...) par une communauté de destin ».

Si la gestion, par raccourci, entend maximisation des résultats par mise en œuvre de savoir-faire, savoir-être, d'outils et de pratiques, alors, il nous faut définir ces derniers et dans quel cadre ils sont mis en œuvre.

2.3.2. Mesure et évaluation, définition et différence :

L'évaluation et la mesure sont deux termes proches, liés mais non similaires. Il ne faut pas les confondre. Prenons un exemple : l'évaluation d'un service après-vente passe par la mesure d'indicateurs clés de ce service, comme la satisfaction des clients ou la vitesse de résolution des problèmes. Certains indicateurs permettent donc, par leurs mesures, d'appréhender cette notion subjective qu'est la « valeur » du service après-vente.

D'un point de vue théorique, la bonne gestion d'une organisation passe donc par l'évaluation des différentes entités qui la composent. Cette évaluation est faite au travers d'objectifs. Pour atteindre ces objectifs, ces derniers doivent être définis correctement, être mesurables et atteignables. Enfin, il est indispensable de pouvoir mesurer le progrès vers ces objectifs, et cela pour deux raisons. La première est qu'il faut pouvoir, à l'échéance, juger de l'atteinte ou non des objectifs et en déduire l'évaluation. La seconde, tout aussi importante, est de pouvoir rectifier la trajectoire si toutefois la direction prise n'était pas la bonne. Il est impératif de mettre en place des indicateurs qui serviront de cadrans de commandes au tableau de bord de gestion des dirigeants. Une analogie très simple peut être faite avec le domaine du pilotage. En effet, il apparaît évident à tout le monde qu'il est impossible de gagner une course sans

³ Professeur de chaire supérieure en Économie et Gestion

⁴ <http://www.christian-biales.net/documents/Gestion.PDF>

tableau de bord et sans indicateurs précis et pertinents. Il va aussi de soi que plus le système à piloter est complexe, plus le tableau de bord doit être élaboré.

Lorsque l'on veut mesurer une notion aussi insaisissable que le capital humain, les méthodes à utiliser pour l'évaluer doivent être complexes, complètes et variées. Il va donc falloir mettre en place des éléments de mesure de ses multiples facettes afin d'en obtenir une image et une valeur la plus juste possible.

Je m'efforcerai donc dans le prochain chapitre de définir les angles par lesquels le capital peut être observé afin d'être évalué par la suite (Chapitre 3).

Chapitre 3 : Le capital humain, introspection

3.	LE CAPITAL HUMAIN, INTROSPECTION :	16
3.1.	APPROCHE FINANCIERE :	16
3.1.1.	LE BILAN ET LES NORMES IAS/IFRS :	16
3.1.2.	LIMITE DE L'APPROCHE FINANCIERE :	18
3.2.	APPROCHE ETHIQUE :	19
3.2.1.	RSE :	19
3.2.2.	THEORIE DES PARTIES PRENANTES :	20
3.2.3.	QUELLES SOLUTIONS ?	21
3.3.	APPROCHE ORGANISATIONNELLE :	22
3.3.1.	CAPITAL HUMAIN INDIVIDUEL :	22
3.3.2.	CAPITAL HUMAIN ORGANISATIONNEL :	22

3. Le capital humain, introspection :

Il faut garder en tête que le but final est d'améliorer les résultats de l'entreprise, qu'ils soient économiques, humains (climat social) ou en termes d'image (satisfaction client, réputation). On sait maintenant que le capital humain peut agir sur beaucoup de leviers mais il nous reste encore à définir lesquels sont les plus importants et sur lesquels on peut agir pour atteindre les résultats attendus.

3.1. Approche financière :

Gary Becker s'est servi d'une analogie avec le capital financier pour expliquer le capital humain. C'est une approche très économique du capital humain. En effet, il a déterminé que chaque personne est propriétaire d'un capital dont une partie est composée de capacités innées et une autre partie de compétences et de connaissances que l'on peut plus ou moins développer selon que l'on décide ou pas d'y investir du temps, de l'argent, de l'énergie (Becker, 1964). Gary Becker a aussi démontré que des facteurs externes peuvent influencer le développement de ce capital, comme la famille, l'éducation ou encore l'entreprise.

L'individu est donc le premier concerné par la valorisation de son capital humain, puisqu'il en est le propriétaire. Mais l'entreprise, de son côté, aura d'autant plus intérêt à investir dans ce capital que la probabilité d'en tirer un bénéfice sera grand. Le capital humain est donc considéré par l'entreprise comme un investissement dont elle va rechercher la meilleure rentabilité possible. Un investissement qui aura d'autant plus de valeur que le savoir recherché sera rare et cher (Lepak, et al., 1999). A travers cette dimension, que l'on évaluera dans le chapitre suivant, l'entreprise va poursuivre deux objectifs : le premier objectif sera de limiter le risque de manque de compétences. Pour ce faire elle va donc faire en sorte de toujours disposer du capital humain nécessaire en interne ou en externe (les caractéristiques prix et rareté sont alors prises en considération). Le second sera de se différencier et d'obtenir un avantage stratégique en attirant et en retenant les profils de capital humain recherchés. Dans cette approche, le capital humain est géré comme un actif.

3.1.1. Le bilan et les normes IAS/IFRS :

On peut mesurer ce que l'entreprise possède et ce qu'elle doit grâce à son Bilan. Ce document comptable est en effet très utile lors d'une évaluation mais n'intègre pas tous les actifs immatériels d'une société. Avant 2005, la majeure partie de la valeur immatérielle était intégrée au bilan dans l'opaque « goodwill ».

Ce « goodwill » (ou « badwill » si l'impact est négatif) reflète en fait l'écart entre la valeur sur le marché (ou valeur d'acquisition) et la valeur des actifs d'une entreprise.

« Le principe trouve son origine dans une valeur de l'entreprise supérieure (ou inférieure) à ce que l'on serait en droit d'attendre de ses actifs (...), ainsi si deux boulangeries sont côte à côte et qu'elles disposent de locaux identiques, il serait normal qu'elles génèrent le même résultat. S'il en va autrement, c'est que l'une dispose d'actifs immatériels que n'a pas l'autre » (Thauvron, 2010). Le sourire de la boulangère et le savoir-faire du maître boulanger peuvent donc expliquer cet écart mais comment en connaître l'impact et comment le mesurer ?

A partir de 2005 et la mise en place des normes IAS/IFRS on peut identifier plus d'actifs intangibles mais on est encore loin d'avoir toute la transparence nécessaire à l'appréhension de l'importance du capital humain. Depuis l'application des normes IAS/IFRS⁵ les actifs immatériels font leur entrée sous certaines conditions dans les actifs des entreprises. Dans ces normes, les immobilisations incorporelles sont gérées dans IAS 38. Le « goodwill », lui, est géré dans la partie IFRS 3. Ainsi, des actifs intangibles comme les marques, les savoir-faire, la R&D, les possessions artistiques, les fichiers clients, les contrats et licences, le système d'information font leur apparition au bilan des entreprises. Cependant le capital humain, l'organisation ou encore le capital fournisseur, ne figurent pas dans la liste des actifs éligibles, et cela découle d'exigences consignées dans la norme IAS 38 qui encadre cette éligibilité afin de limiter au maximum le montant du « goodwill » (Fustec, et al., 2006).

⁵ IAS/IFRS : International accounting standard/ International Financial Reporting Standards

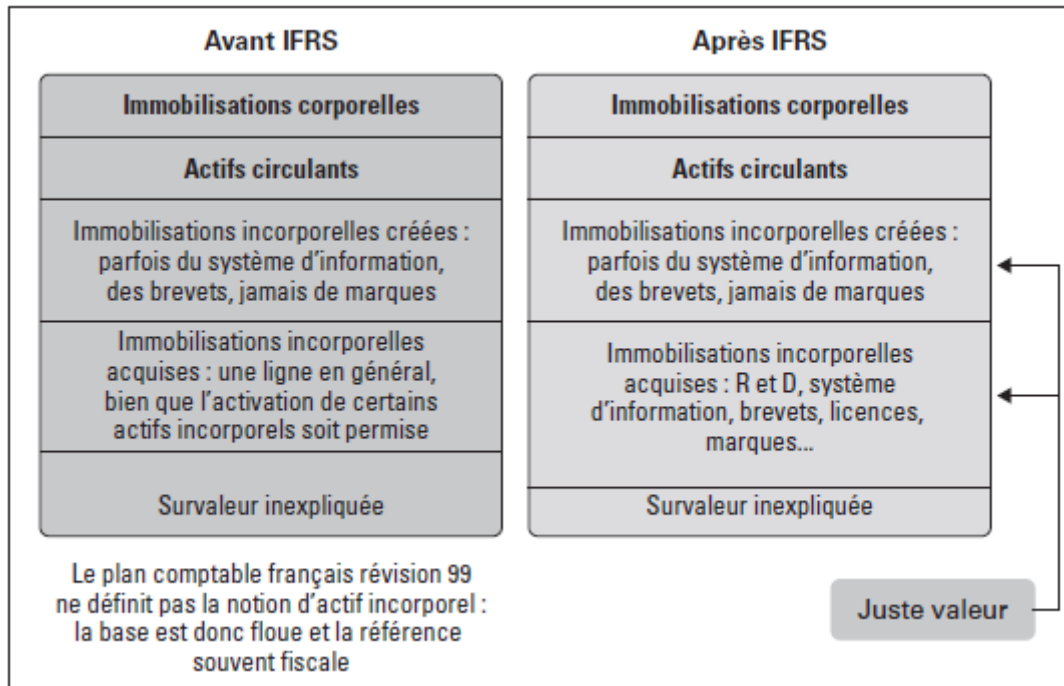


Figure 2: Les grandes différences entre la comptabilité française et européenne dans la prise en compte des actifs incorporels selon Fustec & Marois (2006)

Le bilan des entreprises n'est donc pas un élément clé de notre évaluation malgré les tentatives d'amélioration de ce dernier par les dernières normes. On peut cependant, grâce à des études dans le domaine, déduire l'importance du capital humain (différent en fonction des secteurs d'activités) dans la capitalisation boursière des entreprises (Chamak, et al., 2007).

Capitalisation boursière	100
Valeur comptable (issue du bilan consolidé)	- 40
Capital immatériel (non-inscrit au bilan) (1)	= 60
Actifs incorporels (marques, process, etc...)	- 20
Capital humain au sens large du terme	= 40

Figure 3: Valeur moyenne du capital humain sur les capitalisations boursières

3.1.2. Limite de l'approche financière :

La gestion purement économique des ressources humaines trouve sa limite dans la motivation des Hommes à augmenter ou même à utiliser leur capital. En effet, comme l'avait signalé Coff au début des années 90, le capital Humain, à l'inverse du capital physique (machines, outils etc...), n'appartient pas à l'entreprise puisque l'individu en reste l'unique propriétaire et

il peut décider de l'utiliser (plus ou moins intensivement) ou pas, il peut aussi décider de quitter l'Entreprise (Coff, 1997).

L'approche financière nous apportera donc un certain nombre d'informations que nous allons pouvoir utiliser surtout pour illustrer l'importance des actifs immatériels dans l'entreprise (voir exemple de l'étude du bilan du sujet du cas pratique, en Chapitre 4.1). Ces informations devront être complétées par une vue tournée vers l'organisation et vers l'Homme en lui-même (ses motivations) afin de fournir des éléments utiles sur le capital humain.

3.2. Approche éthique :

Dans leur recherche d'un nouveau type de gouvernance, les firmes ont entrepris d'ouvrir le dialogue au-delà des actionnaires, avec les salariés, les syndicats, les dirigeants, et plus largement même des tierces parties telles que les clients ou les fournisseurs. Ces nouveaux « partenaires » sont appelés « parties prenantes ». Elles peuvent être internes ou externes selon leurs niveaux d'implications dans l'entreprise. C'est ainsi qu'on voit se répandre les concepts de « responsabilité sociale (ou sociétale) des entreprises » (RSE) et de « performance sociale », dont la « théorie des parties prenantes » (TPP) est un concept central, ou encore l'apparition de la norme ISO 26000. Le but de cette norme est de clarifier comment les organisations peuvent et doivent assumer l'impact de leurs activités sur l'environnement notamment sur les hommes et les parties prenantes.

3.2.1. RSE :

La responsabilité sociale/sociétale des entreprises (RSE) est au centre de beaucoup de débats depuis une vingtaine d'années. Ces débats portent sur la définition même de la RSE mais aussi sur son utilité et sur sa légitimité dans l'entreprise. En d'autres termes, est-elle vraiment compatible avec « profitabilité ». Dans ce mémoire, la notion à retenir est celle qui touche au capital humain. La question est donc de savoir si la RSE peut avoir un impact sur le capital humain et donc sur les résultats de l'entreprise à travers lui.

Selon François Rabasse, « le lien existe entre RSE et création de valeur, il n'est en revanche ni direct ni "mécanique" » (Rabasse, 2009). Il est particulièrement difficile de faire apparaître un lien de cause à effet entre une RSE bien gérée et un capital humain performant. Dans la pratique, les entreprises qui s'impliquent dans l'un sont généralement dotées de l'autre. Dans son article, François Rabasse explique que la mise en place de la RSE, de par les techniques

de communication et de transparence qu'elle nécessite, valorise le capital immatériel de l'entreprise, et donc son capital humain.

Jean-Marc Petit dans un article de « la voix du nord » (Petit, 2011), site Geert Demuijnck⁶ : « La RSE ne crée pas forcément de la valeur économique pour l'entreprise, elle n'est pas forcément rentable, mais elle crée de la valeur sociétale, environnementale. Et cela sans pour autant que l'entreprise soit pénalisée par le marché ».

Pour conclure cette partie sur la RSE, si la rentabilité qu'elle procure aux entreprises ne semble pas si évidente, elle permet souvent d'éviter une destruction de valeur au travers d'une meilleure gestion des actifs immatériels (client, image, atmosphère sociale), cela en fait donc un indicateur pertinent de mesure du capital humain.

3.2.2. Théorie des parties prenantes

La théorie des parties prenantes est au centre de l'opposition des deux grands modèles de gouvernance d'entreprise, les modèles dits « *Shareholder* » et « *Stakeholder* » (Plihon, 2001).

Le modèle « *Shareholder* » met l'actionnaire au centre de l'entreprise. Le seul but de celle-ci est donc de maximiser le profit pour ses actionnaires. Le modèle « *Stakeholder* » lui, trouve son fondement dans les travaux de R. Edward Freeman (Freeman, 1984) « *Strategic management : a stakeholder approach* », 1984). Ce dernier définit l'entreprise comme étant à la fois un lieu de coopération et un lieu d'affrontement de plusieurs parties définies selon lui comme internes ou externes selon leur distance avec l'entreprise, « les parties prenantes ».

Dans leur « synthèse critique de la littérature » sur la théorie des parties prenantes, Mercier et Gond concluent en disant que « la philosophie originelle était de mieux comprendre l'environnement de l'organisation (et non d'aider le dirigeant à mieux manipuler cet environnement) » (Mercier, et al., 2004). En effet si aujourd'hui l'intégration de ces parties prenantes est considérée le plus souvent comme une contrainte supplémentaire à gérer plus que comme un réel partenariat, au moins un pas est fait dans le bon sens.

Ce qui est à retenir pour cette analyse qui tourne autour de la mesure de la performance du capital humain, c'est que bien traiter ces parties prenantes primaires conduit à l'amélioration de la performance organisationnelle (Mercier, et al., 2006). Ces parties prenantes primaires sont dites « volontaires » et sont définies comme telles par leur acceptation et leur exposition à un certain risque en se liant avec l'entreprise (Mercier, 2010). Les salariés, et plus largement les fournisseurs et les clients, font clairement partie de ces acteurs primaires, donc on peut

⁶ Geert Demuijnck, professeur d'éthique de l'entreprise, copilote le Comité de recherche du World Forum Lille Institute

dire que l'implication du capital humain dans l'entreprise, au travers de cette théorie, se traduit par une amélioration organisationnelle.

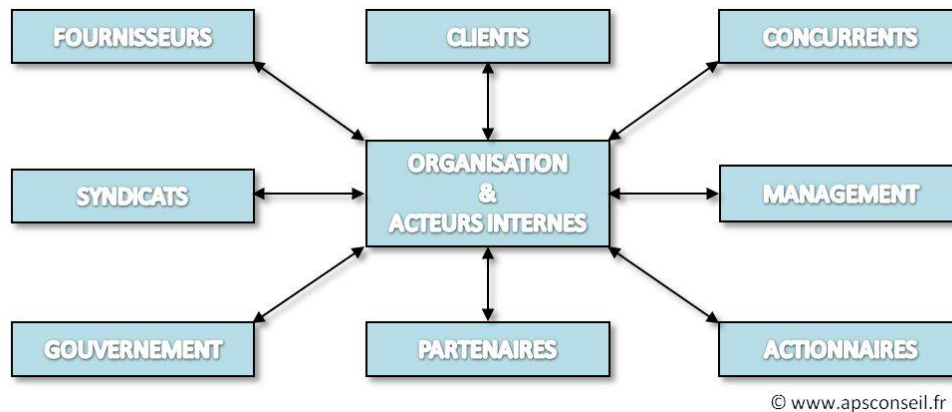


Figure 4 : Théorie des Parties Prenantes

3.2.3. Quelles solutions ?

Pour résoudre le risque potentiel de fuite de capitaux humains investis et de manque de motivation des propriétaires de ces capitaux, Fabienne Autier propose deux solutions. Premièrement, « mieux rétribuer les efforts demandés aux individus contributeurs [...] se diriger vers un rééquilibrage dans le partage de la rémunération entre salariés et dans la répartition de la Valeur Ajoutée entre la part dévolue à la rétribution des salariés et celle des actionnaires » et deuxièmement, « la gouvernance. La direction est ici de construire un nouveau statut pour les salariés leurs donnant des droits accrus de participation à l'élaboration de la stratégie des firmes » (Autier, 2010)

Cet article de Fabienne Autier est intéressant pour mon étude car indirectement elle propose une solution d'évaluation du capital humain. En effet s'il est difficile de donner une valeur à ce dernier au travers de la « qualité de gestion de la RSE de l'entreprise » ou encore à l'attention que porte l'entreprise aux « idées et besoins de ses parties prenantes », les solutions qu'elle propose dans son article sont plus simples à mesurer. En effet, le pourcentage de répartition de la valeur ajoutée entre les acteurs et la répartition de la rémunération entre salariés sont deux mesures assez simple à effectuer. Sur un thème un peu plus subjectif, l'implication des salariés dans la stratégie de l'entreprise est aussi un point mesurable, notamment avec l'évaluation de « l'actionnariat salarié ». Il est aussi possible de mesurer les sondages effectués par l'entreprise auprès de ses parties prenantes ou encore de regarder comment l'entreprise encourage l'innovation et le partage d'opinion.

Il me semble important de porter notre attention sur ces indicateurs car la motivation du capital humain est un facteur clé. C'est à cette condition unique qu'y trouvant son intérêt il

participera à la maximisation des bénéfices pour le groupe et donc améliorera le retour sur investissement des capitaux humains et financiers investis.

Puisque les salariés, qui sont propriétaires de leur propre capital Humain, deviennent indirectement actionnaires de l'Entreprise, il devient logique de repenser le mode de rémunération de cet actionnariat et cela dans l'intérêt même de la firme et de ses résultats. « Il favorise en effet, parmi d'autres facteurs avec lesquels il interagit, la réduction du turnover et l'accroissement des performances individuelles et collectives » (Desbrières , 2002)

3.3. Approche organisationnelle :

Nous avons défini dans la première partie le capital humain de manière globale. Pour aborder l'évaluation, il faut néanmoins préciser un peu cette définition.

3.3.1. Capital humain individuel :

Le capital humain individuel correspond à la définition faite par Gary Becker (Becker, 1964) et abordée en première partie du mémoire. On peut évaluer ce capital comme étant la somme des compétences, savoir-faire, comportements acquis tout au long de la vie d'une personne.

Certain facteurs peuvent influencer ce capital, comme l'éducation bien sûr mais aussi la santé et le milieu social. Du côté de l'entreprise, on pourra évaluer cette partie du capital humain en regardant le niveau d'éducation et d'expérience des personnes composant le capital humain (les salariés généralement mais pas exclusivement).

3.3.2. Capital humain organisationnel :

Le capital organisationnel, comme le précise Alain Chamak (Chamak, et al., 2007) « est infiniment plus complexe. Ce n'est surtout pas la somme des capitaux individuels des salariés. Le capital humain de l'entreprise peut être supérieur ou inférieur à cette somme. En effet, les collaborateurs développent un capital organisationnel ! On sait par ailleurs que certaines organisations peuvent détruire du capital humain. Le tout n'est pas égal à la somme des parties ». Pour évaluer cette partie, il faudra donc regarder comment l'entreprise dans son ensemble parvient à mettre en commun les compétences individuelles, comment elle parvient à générer des interactions constructives entre les salariés, à générer de l'innovation.

Pour cela on inspectera par exemple la présence ou non de système de management de l'information, de la connaissance, ou encore les normes et les projets en cours dans l'organisation.

Chapitre 4 : Méthodes

4. METHODES D'EVALUATIONS PRATIQUES :	24
4.1. EVALUATION DU CAPITAL IMMATERIEL :	24
4.2. EVALUATION DU CAPITAL HUMAIN :	26
4.2.1. GESTION DES RESSOURCES HUMAINES (GRH):	27
4.2.1.1. RECRUTEMENT ET REMUNERATION :	27
4.2.1.2. GESTION DES CONNAISSANCES ET DES COMPETENCES :	28
4.2.1.3. FORMATIONS :	29
4.2.2. MESURE DE L'IMPACT SOCIAL:	29
4.2.2.1. BAROMETRE SOCIAL, IMPLICATION DES SALAIRES:	30
4.2.2.2. GOUVERNANCE:	31

4. Méthodes d'évaluations pratiques :

Mon étude ayant pour but de pouvoir mettre en pratique des méthodes de gestion du capital humain, il est nécessaire en premier lieu d'étudier les apports de la littérature sur les différentes stratégies de valorisation des immatériels.

4.1. Evaluation du capital immatériel :

Depuis plus de 15 ans, de grands économistes tentent d'évaluer le capital immatériel des entreprises afin d'améliorer d'une part les informations données aux investisseurs et d'autre part évaluer les entreprises à leur « juste » valeur.

Les documents comptables (bilan, comptes de résultats et quelques annexes) permettent de faire une évaluation économique de l'entreprise en utilisant non seulement les données financières historiques mais aussi des méthodes d'actualisations des flux monétaires futurs potentiels. Malgré tout, un écart existe toujours entre la valeur patrimoniale (économique) dite « book value » et la valeur de marché dite « market value ». Cette valeur de marché est sensible aux informations extra financières des entreprises, elle est donc souvent considérée comme la « juste » valeur. C'est justement pour agir sur cette valeur de marché que des économistes se sont penchés sur la mesure du capital immatériel peu détaillé dans les états financiers.

En effet, « La nature même des actifs immatériels rend leur exploitation par les entreprises plus incertaine, en particulier la difficulté pour les entreprises à les contrôler effectivement et la volatilité de leur valorisation or c'est justement sur la notion de contrôle que repose la comptabilisation des actifs. C'est ce qui explique l'écart de définition entre les actifs immatériels économiques et comptables » (Lévy, et al., 2006).

Edvinsson, qui fut d'ailleurs le premier directeur de l'immatériel et précurseur dans l'évaluation du capital intellectuel des entreprises a mis au point un tableau de bord avec Malone en 1997 pour guider Skandia⁷ dans sa stratégie et compléter ses états financiers par des informations extra-financières importantes focalisées sur l'immatériel (Edvinsson, et al., 1999). Ce tableau de bord, nommé « navigateur », a la particularité de se construire autour de 5 axes dont l'axe humain est le cœur, s'affichant ainsi en générateurs des 4 autres dimensions. Cette illustration (L'atlas du management, 2008) montre bien l'importance de pouvoir évaluer le capital humain pour évaluer mieux le capital immatériel.

⁷ Skandia : Société multinationale d'assurance et de services financiers basée à Stockholm Suède

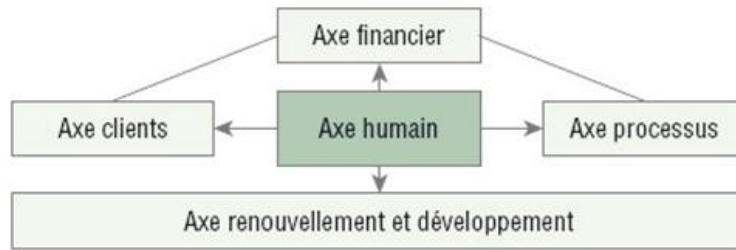


Figure 5: Les cinq dimensions du navigateur Skandia

Malone et Edvinsson ne sont pas les seuls à avoir tenté de mesurer les actifs immatériels. Il existe différentes méthodes ayant chacune des avantages et des faiblesses et il n'existe toujours pas de consensus sur la méthode à utiliser. Karl-Erik Sveiby (Sveiby, 2010) a listé 42 de ces méthodes et les a classé en quatre catégories :

- “Direct Intellectual Capital methods (DIC)”: Estimation de la valeur des actifs intangibles par identification, puis évaluation des différents composants (individuellement ou groupés).
- “Market Capitalization Methods (MCM)”: Calcul de la différence entre la valeur de marché et la valeur des capitaux propres de l'entreprise, la différence étant considérée comme étant la valeur des actifs immatériels.
- “Return on Assets methods (ROA)”: Cette méthode permet de calculer le ROI qui doit être ensuite comparé avec les acteurs d'un même marché. Les bénéfices avant impôt des entreprises sur une période donnée sont divisés par les actifs matériels de l'entreprise. On peut alors calculer celui des actifs immatériels par la même méthode et en déduire la différence entre les deux. Il faut également calculer le ratio entre ces actifs et le coût du capital.
- “Scorecard Methods (SC)”: Cette méthode identifie les différents composants des actifs immatériels ou du capital intellectuel à travers des indicateurs et des indices organisés dans des tableaux à double entrée ou des graphiques. Cette méthode ne permet pas d'estimer la valeur pécuniaire des actifs immatériels. Un index composite peut être ou non créé.

L'objectif de ce mémoire n'étant pas de mesurer tous les actifs immatériels mais seulement le capital humain, la seule méthode que je mettrai en pratique dans le chapitre suivant sera la méthode pour mesurer la capitalisation par le marché afin d'avoir une idée globale de l'importance de l'immatériel dans la société qui sera étudiée en cas pratique (voir 5.3).

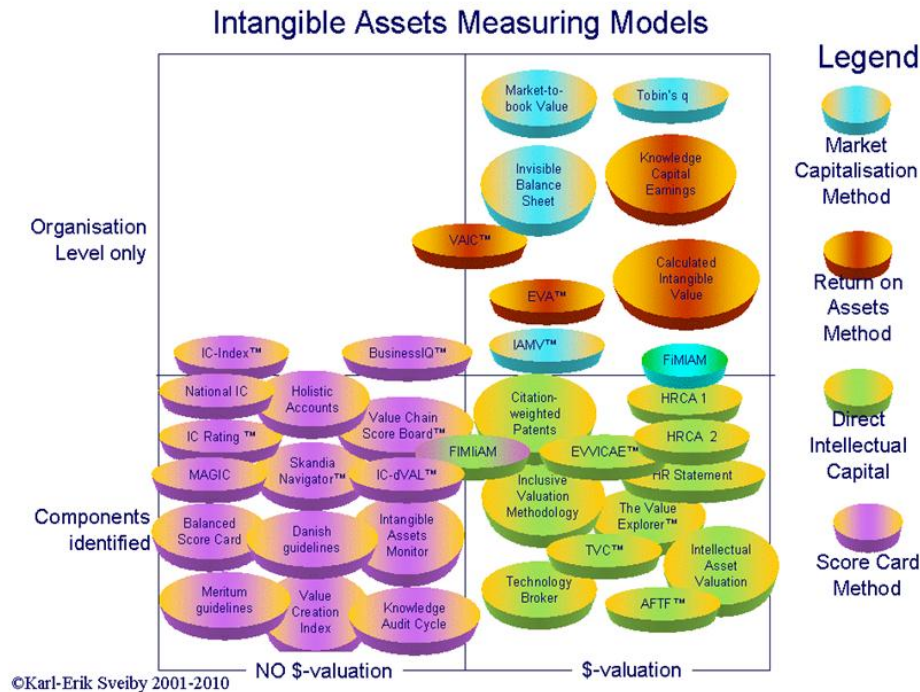


Figure 6 : Classement des méthodes de mesure de l'immatériel selon Sveiby

4.2. Evaluation du capital humain :

Je souhaite commencer cette partie par la citation d'un passage du rapport de la commission sur l'économie de l'immatériel de 2006 (Lévy, et al., 2006) : « puisque le capital humain constitue la première richesse des salariés, des entreprises et de la Nation dans son ensemble, encourager le renforcement et l'accumulation de ce capital est un enjeu majeur pour nos sociétés et nos économies ».

Ce passage met bien en évidence l'importance de la maîtrise de ce capital humain. Il faut le maîtriser dans le sens où il faut le faire progresser afin de développer les compétences des Hommes, pour faire évoluer les entreprises et les Nations.

L'évaluation de ce dernier ne peut se faire qu'au travers des différentes approches citées plus haut (Chapitre 3). Les aspects sont plus ou moins simples à évaluer, en fonction des données disponibles, de la confidentialité de ces dernières et de la transparence de la société sur les thèmes par exemple de la RSE.

En ce qui concerne la méthode d'évaluation, elle se rapprochera de la méthode par les « *balanced scorecard* », c'est-à-dire les tableaux de bord. Il ne s'agira pas forcément de mettre une valeur pécuniaire mais plus de créer un indice de contrôle dont les fluctuations

seront plus intéressantes que les valeurs et seront comparées en permanence aux tableaux de bord standards de suivi de la performance (KPI⁸).

4.2.1. Gestion des ressources humaine (GRH):

Dans cette partie, il a semblé nécessaire de décrire le rôle de la gestion des ressources humaines car elle est directement responsable d'un certain nombre de postes clés (recrutement, évaluation, rémunération et formation) qui touchent directement le capital humain, la mesure de sa performance et donc son impact sur l'entreprise.

P. Roussel⁹ en donne la définition suivante :

« La G.R.H. est l'ensemble des activités qui vise à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent pour l'entreprise. L'efficacité étant la mesure dans laquelle les objectifs sont atteints, la G.R.H. aura pour mission de conduire le développement des R.H. en vue de la réalisation des objectifs de l'entreprise. La G.R.H. définit les stratégies et les moyens en RH, les modes de fonctionnement organisationnels et la logistique de soutien afin de développer les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise. »

4.2.1.1. Recrutement et Rémunération :

La partie « recrutement et rémunération » de la gestion des ressources humaines est une partie très importante qui a une grande influence sur le capital humain, en termes de compétences et d'expériences (lors des recrutements) et en termes motivation et valorisation avec la partie « rémunération ». En effet, en fonction de la politique de recrutement et de rémunération il faut mettre en place des indicateurs qui permettront de veiller au respect de ces politiques et à l'atteinte des objectifs fixés. Je mettrai en pratique ce concept dans la partie 5.6 du présent mémoire.

D'un point de vue financier, il peut aussi être intéressant d'avoir comme indicateur le pourcentage de la valeur ajoutée distribuée aux salariés, comprenant les salaires, les primes,

⁸ KPI : Key performance indicators : Traduction d'objectifs de suivi des performances (qualité, productivité...)

⁹ Patrice Roussel est coordinateur de l'équipe de recherche au LIRHE, Laboratoire Interdisciplinaire de recherche sur les Ressources Humaines et l'Emploi, créé en 1995. Le LIRHE est composé de chercheurs en droit social et économie du travail de l'Université des sciences sociales de Toulouse, et de chercheurs en gestion des ressources humaines de l'Institut d'Administration des Entreprises de cette même université. Sa vocation est de développer des recherches sur l'emploi, le travail et la gestion des ressources humaines par des études théoriques et empiriques soit interdisciplinaires, soit au sein d'un des trois départements du laboratoire (Gestion, Economie, Droit).

les avantages et les bonus. Mais ceci ne sera pas applicable dans mon cas pratique pour des raisons de disponibilité des informations comptables.

4.2.1.2. Gestion des connaissances et des compétences :

Le « knowledge management » traduit dans la langue de Molière par « Gestion des compétences ou connaissances » est une discipline qui vise le capital intellectuel des entreprises (plus précisément le capital humain). L'intérêt ici étant d'accéder aux connaissances et aux ressources détenues par le capital humain directement afin de le rendre plus largement disponible dans l'entreprise, de le propager et ainsi de capitaliser et de l'augmenter. Par exemple, une liste d'experts, classée par spécialités et les moyens de les contacter, constitue un système de gestion des connaissances.

La gestion des compétences (Knowledge management) est une composante essentielle de la valorisation du capital humain (Fuente, 2003), elle sera donc intégrée dans le tableau de bord de valorisation.

Tout comme Dubois et Wilkerson (Dubois, et al., 2008) l'expliquent, la mise en place du système de management des connaissances dans l'organisation est primordiale. En simplifiant à l'extrême elle tourne autour de ces quatre questions :

- Existe-t-il un engagement stratégique à gérer les connaissances en tant que facteur opérationnel essentiel ? (**Culture**)
- Quelles sont les connaissances qui doivent être gérées ? (**Contenu**)
- Comment seront-elles gérées ? (**Processus**)
- Quelle technologie faut-il pour soutenir l'accès aux connaissances ? (**Technologie**)

Dans ce mémoire, le sujet n'est pas la gestion des compétences mais elle est une des facettes à étudier pour appréhender la valeur du capital humain. En effet, on peut imaginer qu'une organisation possédant un système de gestion des compétences et des connaissances sera d'autant plus apte à conserver, augmenter, multiplier et générer du capital humain que son système sera efficace. Dans notre recherche du tableau de bord d'évaluation du capital humain, les questions à se poser seront donc :

- **Culture** : La stratégie de l'entreprise intègre-t-elle l'importance de la gestion des compétences ? Comment communique-t-elle sur le sujet ? Quelle priorité lui donne-t-elle ?
- **Contenu** : Le système est-il utilisé ? Combien de document contient-il ? Combien de fois sont-ils consultés ?

- **Processus** : Existe-il dans l'organisation des outils de gestion des compétences, des connaissances ? Combien ? Sont-ils efficaces ? Sont-ils utilisés ? Existe-il des systèmes parallèles ? Combien ?
- **Technologie** : Les systèmes et outils, s'ils existent sont-ils sécurisés ? L'entreprise a-t-elle une stratégie d'investissement technologique (en prévision de l'obsolescence future du système en cours d'exploitation) ? Si oui de quel budget (en pourcentage des investissements)

Il est notamment intéressant d'évaluer les outils existant dans l'entreprise pour gérer cette partie du capital humain, Dubois et Winkerson résument quelque unes des méthodes ainsi que des outils dans leur rapport (Dubois, et al., 2008), voir annexe 0.

4.2.1.3. Formations :

Le Conseil Européen de Lisbonne de 2000 place le capital humain au cœur des enjeux stratégiques de l'Europe. Devenir « l'économie de la connaissance la plus compétitive et la plus dynamique du monde » passe nécessairement par la définition de « stratégies cohérentes et de mesures pratiques pour rendre l'éducation et la formation tout au long de la vie accessible à tous » (Conseil Européen de Lisbonne, 2000)

C'est en réponse à cela que la loi du 4 mai 2004 est mise en place : « L'employeur a l'obligation d'assurer l'adaptation des salariés à leur poste de travail » Art. L930 Code du Travail. Cette loi clarifie et encadre un certain nombre de moyens pour former et se former : bilan de compétences, passeport formation, DIF, CIF, VAE, entretien professionnel, contrat et période de professionnalisation. Cet élément essentiel mérite, selon moi, de figurer dans le tableau de bord : comment l'entreprise gère-t-elle ces formations ? Se cantonne-t-elle au strict minimum ou investit-elle plus ? Comment s'assure-t-elle du retour sur investissement ?

Il n'est pas toujours aisé de trouver réponses à ces questions mais les entreprises qui gèrent le mieux leur capital humain sont souvent celles qui ont déjà tenté d'y répondre.

4.2.2. Mesure de l'impact social:

L'entreprise est-elle axée plutôt sur les actionnaires ou plutôt sur les parties prenantes ?

L'entreprise est-elle engagée dans des démarches de responsabilité sociale ? Si oui quels sont les impacts sur l'entreprise et indirectement ou directement sur le capital humain ?

4.2.2.1. Baromètre social, implication des salariés:

Dans cette partie, il faut tout d'abord comprendre comment et pourquoi mettre en place un baromètre de mesure du climat social. Le but étant de prévenir tout impact sur le fonctionnement de l'entreprise.

Dans la mesure de ce climat social un point important concernant le capital humain est son implication dans l'entreprise. En effet une forte implication induira une plus grande fidélité de ce capital humain ainsi que de meilleurs résultats au travers d'une plus grande motivation. Dans une étude de l'implication personnelle de 3000 salariés français dans leur travail, Baggio et Sutter évaluent cet indicateur par un questionnaire (Figure 7 : Exemple de mesure du climat social, notamment de l'implication sociale) au travers de trois dimensions (Baggio, et al., 2008) :

- L'identification personnelle au travail (IP) : correspond à une relation de proximité du salarié à son travail,
- La valorisation de l'objet travail (VO) : elle renvoie à l'importance de l'enjeu associé au travail pour le salarié,
- La capacité perçue d'action sur le travail (CPA) : fait référence au contrôle que le salarié peut exercer sur son travail.

○ identification personnelle :

Dans quelle mesure vous sentez-vous concerné par votre travail chez x ?

☐ Très concerné

☐ Moyennement concerné

☐ Peu concerné

☐ Très peu concerné

○ valorisation de l'objet :

Pour vous, votre travail chez x...

☐ est extrêmement important

☐ est important

☐ est peu important

☐ n'est pas important du tout

○ capacité perçue d'action :

Pensez-vous pouvoir agir au sein de l'entreprise ?

☐ Beaucoup

☐ Moyennement

☐ Un peu

☐ Pas du tout

Figure 7 : Exemple de mesure du climat social, notamment de l'implication sociale

Les résultats peuvent se présenter sous cette forme (Figure 8 : Résultat de l'étude de Baggio et Sutter sur 3000 salariés français):

<i>Résultat de l'implication personnelle des salariés au travail (%)</i>			
	Identification personnelle	Valorisation de l'objet	Capacité perçue d'action
Implication très forte	73,9 %	22,6 %	22,8 %
Implication forte	22,1 %	67,6 %	41,7 %
Implication faible	2,8 %	8,4 %	23,1 %
Implication très faible	1,2 %	1,4 %	12,4 %

Figure 8 : Résultat de l'étude de Baggio et Sutter sur 3000 salariés français

Nous verrons, dans le chapitre 5.6.5.1, comment mettre en pratique ce type d'évaluation sur notre sujet d'étude pratique.

4.2.2.2. Gouvernance:

Le second point concerne la gouvernance. Comment s'assurer d'avoir une gouvernance optimale et comment mettre en place des indicateurs pour surveiller son évolution.

L'entreprise a-t-elle une gouvernance basée sur un modèle « shareholder » ou « stakeholder » (voir définition chapitre 3.2.2) ?

La gouvernance des entreprises est au cœur des critères d'évaluation des agences de notation (Roth, et al., 2007), ce qui en caractérise l'importance. Son action sur le capital humain est bien réelle et plus souvent focalisée sur la partie « cadres supérieurs » et « dirigeants » du capital humain. Dans la partie pratique, je n'ai basé mon analyse que sur les interviews que j'ai pu obtenir. La limite de cette approche est statistique : on ne peut accorder crédit aux chiffres que si le panel est suffisamment large et représentatif.

Chapitre 5 : Etude de cas

5.	CAS DE L'ENTREPRISE PSION PLC :	33
5.1.	PRESENTATION DE L'ENTREPRISE :	33
5.2.	STRUCTURE ORGANISATIONNELLE:	34
5.3.	STRUCTURE FINANCIERE :	35
5.4.	STRUCTURE DU SERVICE :	36
5.4.1.	LE CENTRE DE REPARATION :	36
5.4.2.	LE HELP DESK :	36
5.5.	PRESENTATION DU SUJET D'ETUDE PRATIQUE :	37
5.6.	TABLEAU DE BORD : DEFINITIONS DES CRITERES :	39
5.6.1.	PERFORMANCE DE L'EQUIPE :	39
5.6.2.	GESTION DES RESSOURCES HUMAINES :	40
5.6.2.1.	RECRUTEMENTS :	40
5.6.2.2.	REMUNERATIONS :	41
5.6.2.3.	FORMATIONS (EXTERNES) :	43
5.6.3.	GESTION DES COMPETENCES GENERALES, PARTIE RH :	43
5.6.3.1.	LES LANGUES :	44
5.6.3.2.	L'EDUCATION ET ANCIENNETE:	50
5.6.4.	GESTION DES COMPETENCES SPECIFIQUES, PARTIE TECHNIQUE :	53
5.6.4.1.	LES OUTILS DE GESTION PSION:	54
5.6.4.2.	LES OUTILS DE GESTION INTERNE AU SUPPORT :	55
5.6.5.	IMPACT SOCIAL ET GOUVERNANCE	57
5.6.5.1.	SATISFACTION DU PERSONNEL :	57
5.6.5.2.	GOUVERNANCE : AUDIT DE LA DIRECTION	59
5.7.	CONCLUSION DU CAS PRATIQUE : BILAN	60

5. Cas de l'entreprise Psion PLC :

Dans cette étude dont le centre de gravité est le capital humain et son influence sur les résultats de l'entreprise, j'ai mis en pratique les théories étudiées sur une équipe de 15 personnes du support technique européen de la société Psion dont je fais partie depuis 10 ans. J'ai choisi délibérément de mesurer l'efficacité des théories évoquées sur un groupe restreint pour deux raisons. La première raison est qu'étant le responsable direct de cette équipe, l'accès aux données nécessaires en est simplifié. La seconde raison est qu'en tant que manager de cette même équipe, j'ai un intérêt tout particulier à ce que ses résultats s'améliorent.

5.1. Présentation de l'entreprise :

« Psion PLC est une entreprise cotée en bourse et enregistrée au London Stock Exchange¹⁰. Son siège social est basé à Londres et elle dispose de filiales en Europe, Amérique du Nord, Asie et Pacifique, Amérique latine et Afrique. Depuis plus de 40 ans, des entreprises du monde entier se tournent vers Psion pour son expertise et sa capacité à apporter des solutions innovantes et éprouvées dans l'informatique mobile professionnelle » (Psion PLC).

Concrètement, Psion fabrique et vend des terminaux portables durcis destinés à l'industrie (essentiellement en B to B¹¹), plus particulièrement aux secteurs de la logistique et de l'informatique mobile (exemple : contrôle des titres de transport dans les trains).

Psion est une entreprise d'environ 950 personnes, pour environ 170 million de Livres (£) de chiffre d'affaire (Figure 9).

¹⁰ London Stock Exchange (LSE) est l'une des plus anciennes Bourses de valeurs mobilières du monde. Elle regroupe environ 3 000 sociétés issues de plus de 70 pays avec près de 400 intermédiaires de marché.

¹¹ B to B : Business to business, se dit d'une entreprise dont les transactions s'effectuent avec d'autres entreprises (interentreprises)

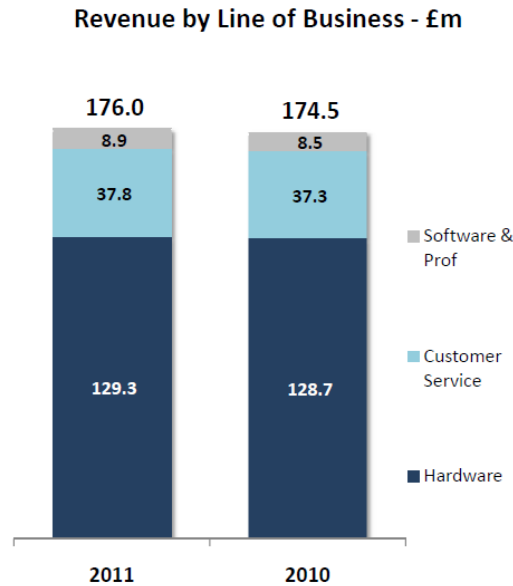


Figure 9 : Répartition du CA¹² Psion 2010 et 2011 par provenance des revenus (Psion PLC, 2012).

5.2. Structure organisationnelle:

La société Psion est présente sur tous les continents, au travers de centres de ventes installés dans la plupart des pays ou au travers de distributeurs et partenaires pour les pays où elle n'est pas directement installée (Figure 10 : Répartition du CA par régions et par type (direct ou indirect)). On peut constater que la région EMEA¹³ apporte 60% du chiffre d'affaire total.

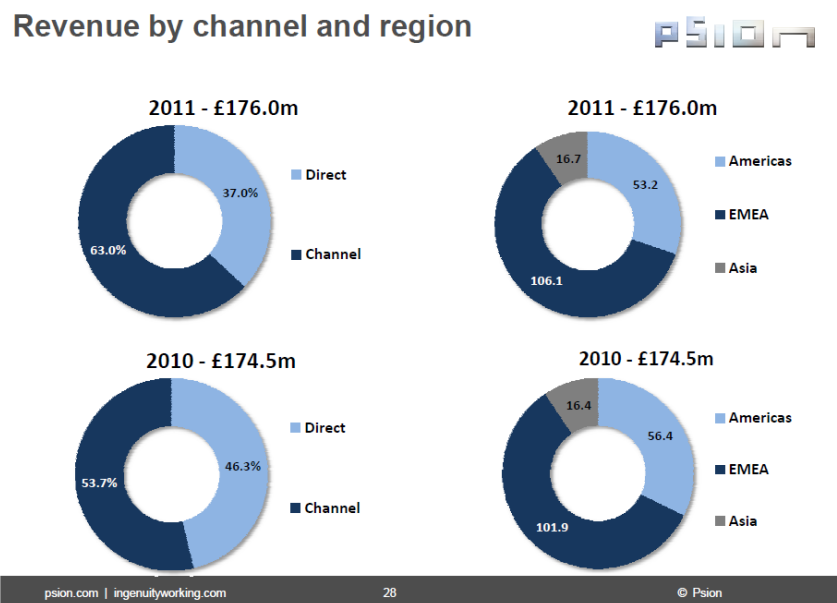


Figure 10 : Répartition du CA par régions et par type (direct ou indirect) (Psion PLC, 2012)

¹² CA : Chiffre d'affaire

¹³ EMEA : Europe Middle East and Africa – Europe, Moyen-Orient et Afrique

L'activité principale étant de commercialiser des solutions (logicielles et matérielles) dont les terminaux électroniques connectés embarquant de la haute technologie sont les bases, l'activité service après-vente est très importante. En effet, une fois vendues, ces solutions à très fortes valeurs ajoutées pour les clients doivent être installées, paramétrées, parfois personnalisées, mais aussi maintenues, mises à jour ou encore échangées. Tout ceci est donc assuré par une entité « service » très importante.

5.3. Structure financière :

Il est intéressant de regarder, d'un point de vue global, le bilan de la société afin d'avoir une idée de la proportion de l'intangible. Pour l'année 2011 (Figure 11) on peut remarquer que le total net des actifs se monte à 171.8 million de livres (£m). Ce total est composé, entre autre, de 20.4 million de livres d'immatériels identifiés (brevets, marques, licences) et 103.5 million de livres de « goodwill¹⁴ », soit un pourcentage d'immatériel de 72% (11.8% de brevets et autres immatériels identifiés et 60% de « goodwill »). L'impact de ce dernier dans la société Psion est donc significatif.

Financial position			
The Group's balance sheet at 31 December 2011 can be summarised as set out below			
	2011 £m	2010 £m	Change £m
Property, plant and equipment	11.9	11.5	0.4
Goodwill	103.5	103.1	0.4
Intangible assets	20.4	15.4	5.0
Other non-current assets and liabilities	(0.9)	(1.2)	0.3
Current assets and liabilities	11.1	11.2	(0.1)
Deferred tax	3.3	3.7	(0.4)
Total excluding net cash	149.3	143.7	5.6
Cash and cash equivalents	25.2	36.9	(11.7)
Finance lease obligations	(2.0)	(2.1)	0.1
Grant funding loan	(0.7)	-	(0.7)
Net cash	22.5	34.8	(12.3)
Net assets	171.8	178.5	(6.7)

Figure 11 : Bilan 2011 du groupe Psion PLC

Il est important de comprendre le capital immatériel dont une grande partie est caché dans le « goodwill » afin de chercher des pistes pour agir sur ce dernier, notamment au travers du capital humain.

¹⁴ Définition au chapitre 3.1.1

5.4. Structure du service :

Le service après-vente Psion est composé de plusieurs entités spécialisées dont les deux principales sont les suivantes :

5.4.1. Le centre de réparation :

Cette partie de l'organisation « service » est responsable de la mise à jour et de la maintenance matérielle des solutions vendues aux clients. Plus de 600 réparations par jours sont effectuées dans les ateliers Psion, dont les deux grandes entités se trouvent à Aix-en-Provence (France) et à Hebron (Etats-Unis). Pour les zones géographiques éloignées, où Psion aurait du mal à respecter les délais de réparations promis aux clients (temps d'immobilisation en douanes ou temps de transport trop long), un réseau de partenaires certifiés a été mis en place, pour relayer le service.

5.4.2. Le Help desk :

Le centre de support technique téléphonique répond aux problématiques des clients 24h sur 24h et 7 jours sur 7 dans plus de 6 langues. Psion est composé de deux services « Help Desk » dans le monde, l'un d'eux se situe à Mississauga (Canada) et est en charge de tous les appels en provenance des Amériques, d'une partie de l'Asie et de l'Océanie. L'autre se trouve à Aix-en-Provence (France) et répond aux questions des clients Européens mais aussi du Moyen-Orient et d'Afrique (EMEA) plus d'une partie de l'Asie. Les membres de l'équipe du Help Desk d'Europe parlent Français, Anglais, Espagnol, Italien, Néerlandais et Allemand. Ils traitent des problématiques techniques de niveau 1 et 2 et sont en charges aussi de faire la liaison avec les ingénieurs se trouvant au Canada pour les problématiques de niveau 3.

5.5. Présentation du sujet d'étude pratique :

En Janvier 2011, j'ai été nommé responsable du service Help Desk EMEA. C'est en marge de la négociation pour ce poste que j'ai obtenu une formation à l'école de commerce de Marseille, Euromed. Celle-ci me conduit aujourd'hui à effectuer ce mémoire, pour valider ce cursus. Il me semblait donc intéressant de profiter de cette occasion pour étudier un domaine intéressant, dans un environnement que je maîtrise et qui de surcroît me permettrait de faire progresser mon nouveau service.

Au-delà du facteur opportuniste de ce choix, l'équipe «Help Desk » présente quelques avantages en tant que sujet d'étude :

- Le travail d'analyste Help Desk est 100% immatériel, le cœur du métier réside dans la capacité à répondre aux attentes et questions des clients.
- Parmi les qualités indispensables à un bon analyste Help Desk, celles liées au relationnel sont primordiales et font partie du savoir-être, ce dernier est attaché au capital humain.
- Le travail des analystes Help Desk est d'intervenir en « Front-office¹⁵ », ils sont donc tous les jours en contact direct avec une grande majorité du capital immatériel de l'entreprise, comme le capital client, la marque (dont ils sont les représentants directs) ou encore les partenaires qui appellent parfois en direct pour leurs clients.
- Ils sont aussi très proches de l'organisation car ils se trouvent au centre de la toile tissée par l'entreprise. En effet, ils ont des contacts réguliers avec tous les autres services de l'entreprise : Facturation, qualité, ingénierie, commercial, avant-vente, après-ventes et bien d'autres. Ils relayent bien souvent les informations ou plaintes des clients et sont, en grande partie, les garants de la qualité de l'information remontée et redescendue vers le client.
- D'un point de vue technique, ils sont les premiers utilisateurs du capital technologique, des systèmes d'informations, des bases de données, ils sont aussi à l'origine de la création de certaines d'entre elles.
- 100% du service repose sur le capital humain de l'équipe : leurs connaissances individuelles (langues, éducation, connaissances des pays et des coutumes), leurs connaissances organisationnelles (utilisations des outils internes, connaissances des équipes des autres services), leurs connaissances techniques (connaissances des produits et solutions vendus par Psion, connaissances générales des infrastructures installées chez les clients, connaissances des logiciels de gestion des clients, des systèmes de sécurité des réseaux etc...).

Le but de cette partie pratique est donc de mettre en avant un modèle de mesure du capital humain du service Help Desk afin de pouvoir faire le point sur ce qui le compose aujourd'hui, ses qualités, ses faiblesses et ouvrir une voie vers ce que l'on aimerait le voir devenir.

¹⁵ Front-office : Parties de l'entreprise directement en contact avec les clients

5.6. Tableau de bord : Définitions des critères :

Le tableau de bord que je souhaite mettre en place (comme Edvinsson et Malone l'ont fait pour Skandia avec le « navigateur » (Edvinsson, et al., 1999)) permettra de transmettre des informations à la direction (générale et opérationnelle), pour pouvoir guider l'évolution du service vers l'objectif désiré.

Par exemple, orienter les recrutements pour avoir un Help Desk plus « technique » et moins « relationnel », j'entends par là, mettre l'accent sur les compétences techniques plutôt que sur les langues et les expériences basées sur la communication. Encore une fois, ces critères dépendent de la stratégie de l'entreprise et des besoins des clients. Tout l'intérêt est d'avoir une vision globale à un moment précis et de pouvoir agir pour aller dans un sens ou dans un autre.

Il s'agit donc ici de rassembler les critères qui définissent le capital humain du Help Desk. Ces critères une fois pondérés et évalués serviront de base à la gestion de l'équipe.

5.6.1. Performance de l'équipe :

Toutes les équipes doivent suivre des indicateurs afin de pouvoir évaluer leurs résultats. Ces indicateurs dépendent du secteur d'activité. Pour la partie support technique, traditionnellement, ils tournent autour de la productivité (nombre de problèmes résolus chaque jour, semaine, année), de la qualité (satisfaction des clients) ou encore de l'efficacité (temps de clôture, pourcentage de clôture le jour même).

Ces indicateurs, qui servent à évaluer l'équipe, ne servent pas directement à évaluer le capital humain, cependant pour interpréter correctement les autres indicateurs, il convient de commencer par ceux-ci. En effet, lorsque l'on suivra par exemple l'ancienneté de l'équipe afin de comprendre l'impact de celle-ci sur les résultats, encore faudra-t-il avoir une référence et cette référence sera donnée par les indicateurs traditionnels de mesure de la performance.

Pour simplifier l'interprétation dans le cas pratique, je ne choisirai qu'un seul indicateur qui, je pense, est le plus significatif : le temps moyen de clôture d'un ticket¹⁶ hotline :

¹⁶ Un ticket hotline est un numéro unique d'incident qui identifie le problème dans la base de données du service technique.

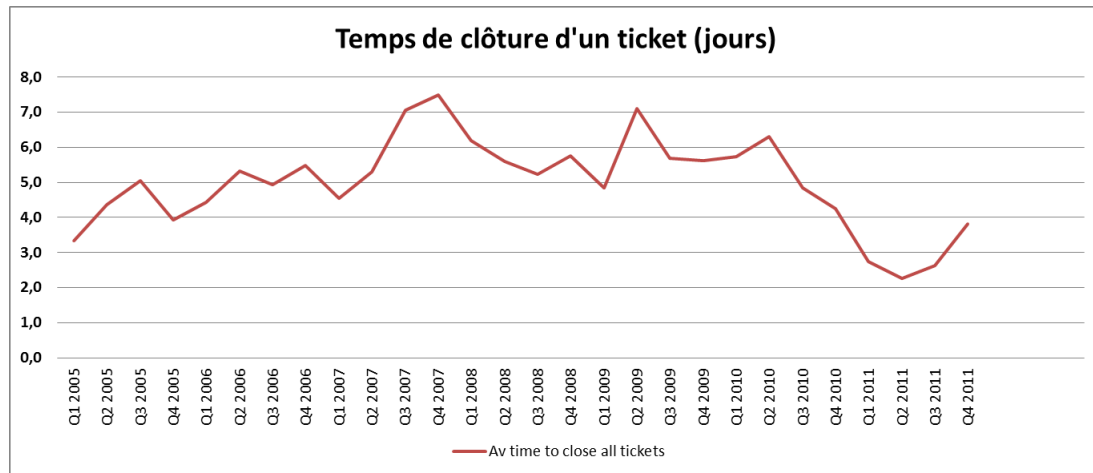


Figure 12 : Temps moyen de clôture d'un ticket hotline au Help Desk EMEA

On peut voir que cet indicateur varie du simple au double depuis la création du service et il sera intéressant d'essayer de comprendre pourquoi au travers des indicateurs de capital humain.

5.6.2. Gestion des ressources humaines :

Cette partie, à l'exclusion de la gestion des compétences abordées dans la partie suivante, regroupe tous les indicateurs RH qui influencent le capital humain : recrutement, rémunération, formations externes (budgets) etc...

5.6.2.1. Recrutements :

Le recrutement est un élément essentiel de réussite. En effet, de cet élément dépend la stabilité d'une équipe, d'un service, d'une entreprise. Je n'ai pas pu accéder aux informations concernant la stratégie globale Psion sur le recrutement, cependant je peux témoigner des moyens mis en place pour recruter les membres du sujet de l'étude pratique, ici le support Help Desk Psion.

Un audit du service des ressources humaines m'a aidé à éclaircir l'historique des recrutements du Help Desk. Le coût moyen du recrutement d'un analyste est 3500€ et le temps moyen de recrutement est de 3 mois. En effet, il n'est pas simple de trouver des profils techniques, parlant plusieurs langues, dans la grille de salaire proposée. Le temps de formation d'une nouvelle recrue est d'environ 6 mois, compte tenu de la spécificité des produits.

Une alternative, lorsque cela est possible est de promouvoir en interne des personnes possédant une compétence linguistique supplémentaire dans un autre service. Par exemple, récemment j'ai effectué deux recrutements en interne, l'un en provenance du centre de

réparation et l'autre en provenance du centre de production. Ces deux recrues maîtrisaient une langue étrangère mais ces compétences n'étaient pas exploitées. Ainsi, ils ont pu capitaliser en l'utilisant au sein d'un service dans lequel celles-ci sont valorisées, cela leur a apporté une plus-value en termes de salaire et a apporté une valeur ajoutée au service et à l'entreprise.

Des économies substantielles ont aussi été réalisées, en effet le recrutement a coûté bien moins cher, moins de frais de formation et plus de motivation grâce à la rotation de poste et l'évolution de carrière.

D'un point de vue pratique, une période transitoire a été mise en place pour assurer les changements de postes dans les meilleures conditions possibles.

Le recrutement ne sera pas suivi sur le tableau de bord comme un indicateur mais plutôt comme un outil de régulation des autres indicateurs que nous verrons plus bas.

5.6.2.2. Rémunérations :

« Les salaires sont souvent considérés comme reflétant la productivité marginale du travail ce qui suppose que la relation entre éducation formelle et salaires peut être utilisée pour analyser les effets de l'éducation formelle sur la productivité » (Fuente, et al., 2002)

En effet, les rémunérations peuvent être un effet de levier du capital humain, si la masse salariale augmente et notamment si le salaire moyen des salarié monte ou baisse, cela peut être un indicateur de motivation, d'expérience des salariés ou encore d'un changement stratégique du manager (embauche-t-il des profils moins coûteux ? si oui pourquoi ? Peut-il y avoir un effet néfaste sur les résultats ?).

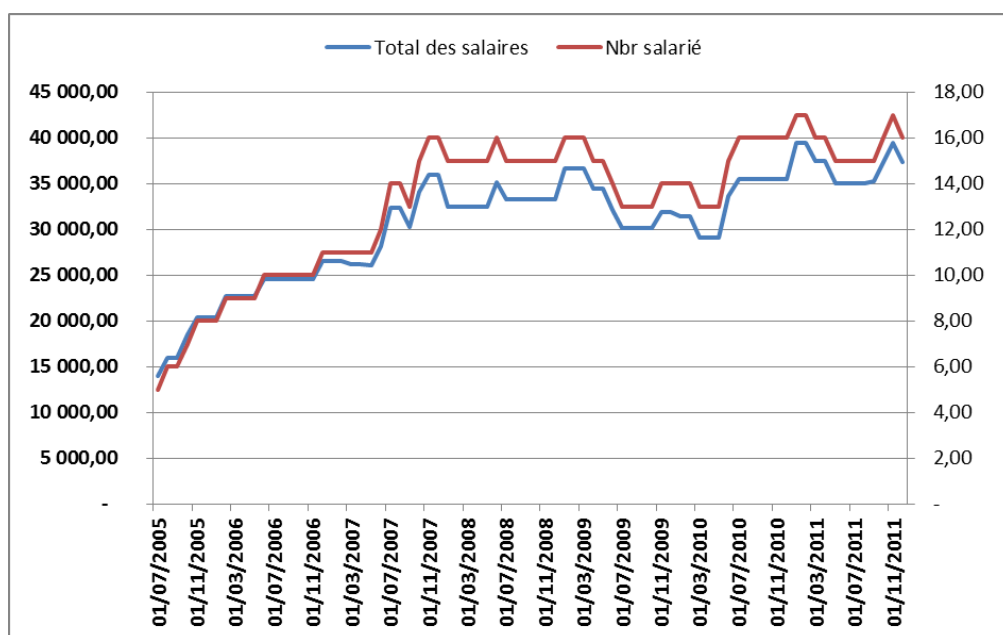


Figure 13 : Masse salariale du Help Desk EMEA

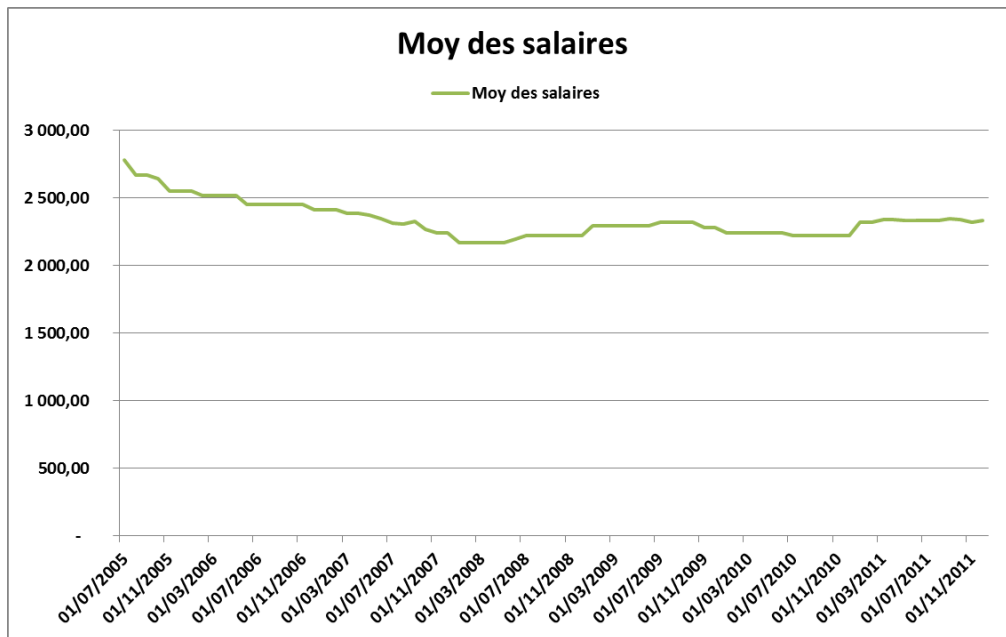


Figure 14 : Salaire mensuel moyen au Help Desk depuis la création

Grâce aux deux indicateurs illustrés ci-dessus (Figure 13 : Masse salariale du Help Desk EMEA et Figure 14 : Salaire mensuel moyen au Help Desk depuis la création) on peut voir une certaine stabilité depuis 2007. Entre 2005 et 2007, on observe une légère baisse due aux départs des premiers embauchés qui correspondaient à des profils plus diplômés pour compenser la faible ancienneté et la faible expérience de l'équipe au démarrage.

Lorsque que l'on superpose avec les informations sur les résultats (Figure 12 : Temps moyen de clôture d'un ticket hotline au Help Desk EMEA) on peut en déduire que les profils diplômés et externes étaient à l'époque plus coûteux et moins efficaces que des profils moins diplômés intégrés et formés par les anciens comme aujourd'hui. D'où l'importance de maintenir un niveau global d'ancienneté assez élevé pour pérenniser la performance globale de l'équipe tout en maîtrisant les coûts.

Il peut aussi être intéressant de regarder la rémunération d'un point de vue plus global. En effet, en France, on représente souvent la répartition de la valeur ajoutée parmi les différents acteurs (salariés, actionnaires, l'état et la société elle-même) afin de savoir à qui elle profite (comme évoqué dans la partie 3.2.3, voir aussi annexe 10.5 pour référence).

La société Psion PLC présente sa comptabilité en accord avec les principes US GAAP¹⁷. Ces normes, différentes de celles le plus souvent utilisées en France, ne m'ont pas permis de retrouver la distribution de la valeur ajoutée. J'ai donc utilisé un calcul différent pour observer la rémunération des salariés et l'importance de cette rémunération sur le budget de la société.

Year	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005
Revenue (£m)	176	174,5	170	199,4	199,74	190,649	168,643
Gross profit (£m)	67,2	66,7	63,75	86,34	81,29	80,84	77,24
Gross margin (%)	38,2%	38,2%	37,50%	43,30%	40,7%	42,40%	45,80%
Staff costs (£m)	56,1	54,8	56,6	64,45	56,47	56,86	51,905
Staff costs / Gross profit	83,5%	82,2%	88,8%	74,6%	69,5%	70,3%	67,2%

Figure 15 : Evolution de la part des salaires sur la marge brute

On peut remarquer sur la figure ci-dessus que la part des salaires sur la marge brute (Chiffre d'affaire - coût de revient des produits vendus) est de plus de 80%, on peut donc en déduire que les salariés profitent massivement de la valeur ajoutée créée par l'entreprise.

5.6.2.3. Formations (externes) :

Les formations sont gérées de manière globale. L'audit du service RH montre que les formations sont gérées conformément à la loi (Minimum légal : 1.6% de la masse salariale au total dont 0.9% sur le plan de formation, le reste allant sur le DIF et Fongecif) mais pas forcément au-delà.

Le service RH, comme les autres services Psion est certifié ISO 9001, et doit donc entre autre respecter quelques procédures, notamment celle attachée en annexe 10.3. Après chaque formation, un questionnaire est envoyé aux participants pour évaluer les formations et les formateurs (ou organisme de formation). Trois mois plus tard, pour mesurer le retour sur investissement, un autre questionnaire est envoyé aux apprenants et aux managers (évaluation à froid). Ceci témoigne d'un effort de l'entreprise pour mesurer les effets des formations sur le personnel et donc directement sur les résultats.

5.6.3. Gestion des compétences générales, partie RH :

Une partie du capital humain du service Help Desk EMEA est constitué de connaissances générales acquises par l'équipe au travers de l'enseignement scolaire ou au travers de l'expérience professionnelle de ses membres. Il paraît donc essentiel de mettre en place une partie du tableau de bord qui suivra des indicateurs RH tels que le nombre d'années d'étude

¹⁷ US GAAP : Règles comptables en vigueur aux Etats-Unis qui sont définies par le FASB (Financial Accounting Standard Board)

de l'équipe, l'ancienneté moyenne de l'équipe, le nombre de langues étrangères maîtrisées ou encore le nombre de certifications techniques.

5.6.3.1. Les langues :

Il est impératif pour les clients européens d'avoir un support dans leurs langues locales. C'est une valeur ajoutée que l'entreprise propose à ses clients (en tout cas pour les six langues supportées concernées). Ce critère est important car il augmente la valeur du capital humain tout en complexifiant l'organisation. En effet, le support dans plusieurs langues demande de toujours avoir une personne disponible dans cette langue, il faut donc que l'équipe soit bien dimensionnée pour répondre le mieux possible au besoin tout en limitant les coûts (il est impossible en effet d'avoir une équipe surdimensionnée).

Le critère « langues » doit être étudié sous plusieurs angles :

➤ Le besoin :

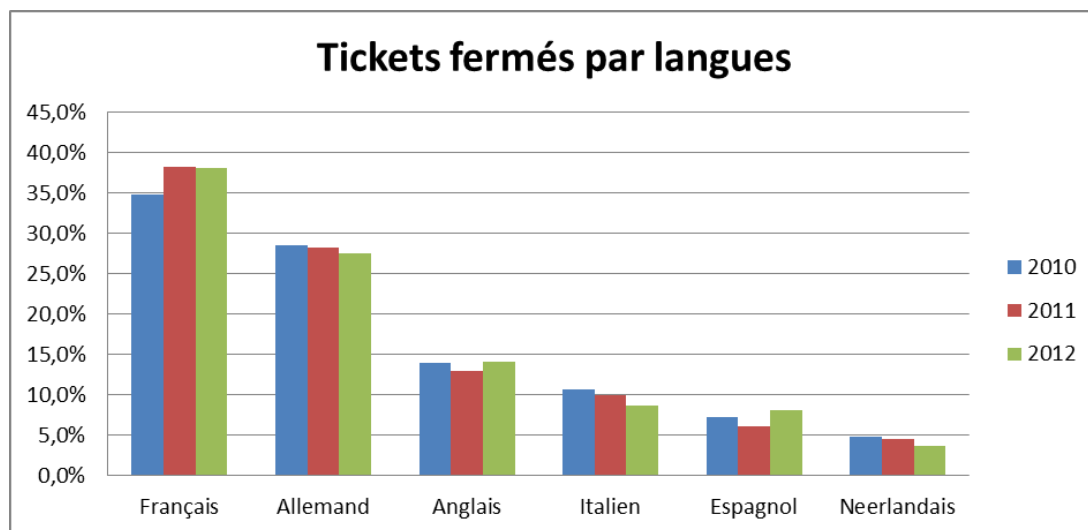


Figure 16 : Tickets fermés par langues utilisées

Dans le tableau ci-dessus, on peut voir le besoin par langues sur les trois dernières années (les données 2012 sont constituées d'une projection des deux premiers mois sur l'année complète).

On peut donc en conclure, sur 2012, les besoins en langues parlées sachant que l'effectif de l'équipe est de 14 personnes. Voir tableau ci-dessous :

Langues	# de tickets par langues 2011	% de ticket en 2011	Nbr théorique par langues
Français	3704	38%	5,4
Allemand	2729	28%	4,0
Anglais	1254	13%	1,8
Italien	960	10%	1,4
Espagnol	587	6%	0,8
Néerlandais	438	5%	0,6
Base	9672	100%	14

Figure 17 : Besoin théorique en compétence "langues" sur 2012

Le calcul est basé sur le nombre de tickets créés au Help Desk EMEA en 2012, ramené en pourcentage par langues nécessaires pour clôturer les tickets.

Exemple : Français = $38\% \times 14 = 5.4$ personnes théoriquement.

Cela représente le besoin en compétence « Langue française » au Help Desk EMEA.

➤ Disponibilité dans l'équipe :

Cela représente le nombre de personne possédant la compétence dans l'équipe. A partir d'un relevé des compétences en langues de l'équipe, on peut remplir le tableau ci-dessous :

Nom	FR	DE	EN	IT	ES	NL	TOTAL
Guile Ménard	1						1
Astrid Coteruel	1		1			1	3
Indo Carrillo	1		1	1	1		4
Sebastien Clerget	1						1
Daniela Spaccato	1			1			2
Manello Dio	1			1			2
Jeremy Bousut	1						1
Laurent Agostini	1						1
Michel Kreis		1	1			1	3
Stephane Alençon	1				1		2
Jean-Luc Anna	1		1		1		3
Enzo Dio							0
Sylvain Michel	1						1
Hans-Dieter Willem		1	1				2
Marko		1	1				2
TOTAL	11	3	6	3	3	2	

Figure 18 : Langues parlées par chacun des membres de l'équipe Help Desk EMEA

Langues	Nbr possédant la compétence
Français	11
Allemand	3
Anglais	6
Italien	3
Espagnol	3
Néerlandais	2
Base	14

Figure 19 : Récapitulatif du tableau précédent par langues

➤ La rareté sur le marché :

Pour ce critère, je ne suis pas parvenu à obtenir de chiffres précis sur le nombre de personnes en France parlant chaque langue, aussi je vais baser ce critère sur le nombre de personnes qui étudient ces langues à l'école. Pour cela je me suis aidé de l'étude de Luc Chatel (Chatel, 2011).

Langue vivante 1			Langue vivante 2		
Langue vivante 1	Second degré	Proportion	Langue vivante 2	Second degré	Proportion
Anglais	4 945 975	93%	Espagnol	2 209 409	68%
Allemand	288 792	5,50%	Allemand	532 823	16,35%
Espagnol	60 122	1%	Anglais	293 432	9%
Autres langues	12 246	0,50%	Italien	184 088	5,60%
Total	5 307 135	100%	Chinois	7 946	0,25%
			Portugais	9 041	0,25%
			Russe	4 326	0,15%
			Hébreu	5 019	0,15%
			Arabe	3 706	0,10%
			Autres langues	4 609	0,15%
			Total	3 254 399	100%

Figure 20 : Langues vivantes étudiées en France (Chatel, 2011)

A partir des deux tableaux ci-dessus, j'ai arbitrairement décidé de faire le total par langue et d'en déduire un nombre de point de rareté inversement proportionnel au pourcentage de personne ayant étudié ces langues, le Français par défaut ayant 1 (minimum de l'échelle) et le néerlandais 10 (le maximum de l'échelle car jamais étudié en France à l'école) :

Total			
Langue vivante	Second degré	Proportion	points
Français	N/A	N/A	1,00
Anglais	5 239 407	61,3%	3,87
Espagnol	2 269 531	26,6%	7,34
Allemand	821 615	9,6%	9,04
Italien	184 088	2,2%	9,78
Portugais	9 041	0,1%	9,99
Chinois	7 946	0,1%	9,99
Hébreu	5 019	0,1%	9,99
Russe	4 326	0,1%	9,99
Arabe	3 706	0,0%	10,00
Néerlandais	0	0,0%	10,00
Total	8 544 679	100%	10

Figure 21 : Points de rareté des langues étrangères parlées en France

➤ L'indice de criticité de la compétence « langue » :

A partir de ces trois critères (Besoin en compétence, disponibilité de la compétence et rareté sur le marché) on peut créer un tableau de bord de la compétence « langue » :

Langues	# de tickets par langues 2011	% de ticket en 2011	Besoin théorique par compétences	Dispo de la compétence	Excédent ou déficit en compétence	Points rareté sur le marché	Indice de criticité
Français	3704	38%	5,4	11,0	5,64	1,0	5,64
Allemand	2729	28%	4,0	3,0	-0,95	9,0	-8,59
Anglais	1254	13%	1,8	6,0	4,18	3,9	16,19
Italien	960	10%	1,4	3,0	1,61	9,8	15,76
Espagnol	587	6%	0,8	3,0	2,15	7,3	15,79
Néerlandais	438	5%	0,6	2,0	1,37	10,0	13,66
Total	9672	100%	14	14			

Dans ce tableau de bord, on obtient l'excédent ou le déficit en compétence en soustrayant la collone « Dispo de la compétence » à la collone « Besoin théorique par compétence ». Ensuite en multipliant ce résultat par la collone « Rareté sur le marché » afin de pondérer en fonction de la difficulté de recouvrement de la compétence, on obtient « l'indice de criticité » de la compétence qu'il nous faudra intégrer au tableau de bord général.

➤ Comment l'interpréter ?

En fonction de la disponibilité de la compétence, l'indice de criticité peut évoluer :

Ci-dessous quelques exemples de situations. Figure 22 : illustration dans un cas extrême négatif où personne ne parle aucune langue, Figure 23 : situation extrême positive si toute l'équipe parle toutes les langues, Figure 24: situation actuelle dans l'équipe EHD.

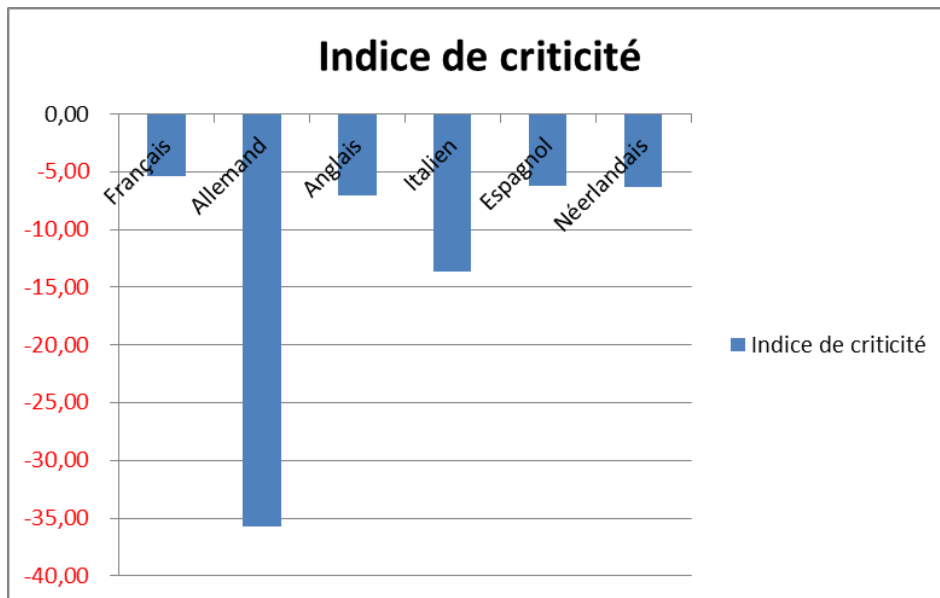


Figure 22 : Indice de criticité si personne ne possède la compétence

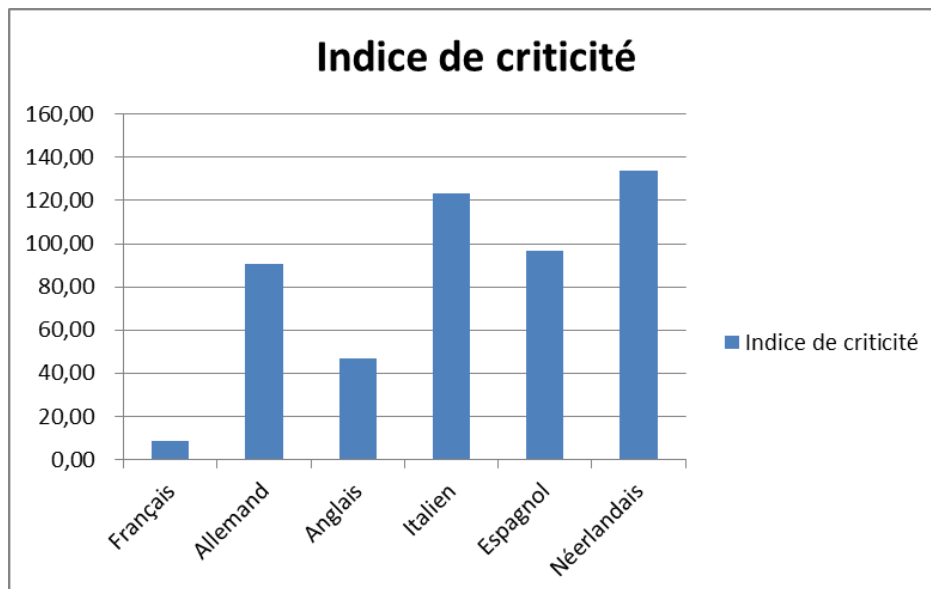


Figure 23 : indice de criticité si tout le monde possède la compétence

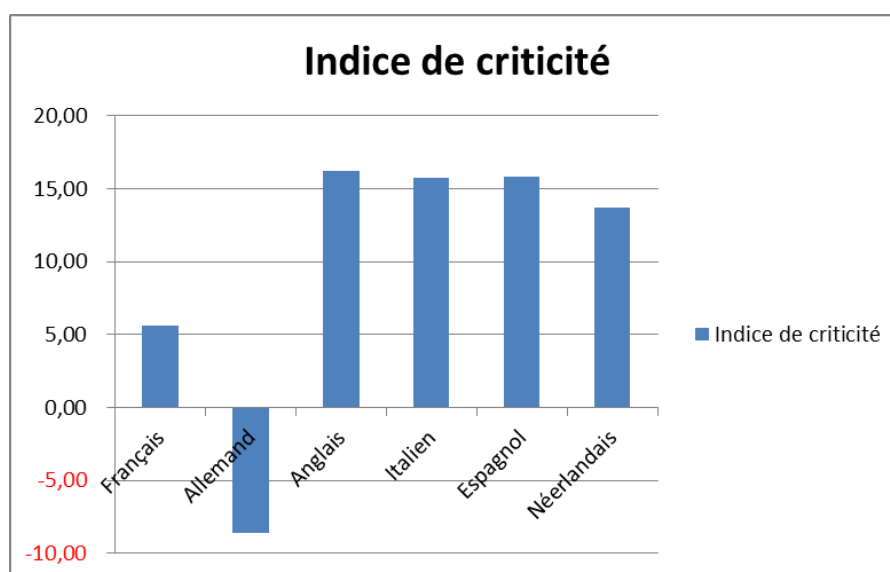


Figure 24 : Dans le cas réel du service Help Desk EMEA (2011)

Dans le cas qui nous concerne, on peut donc voir que la compétence « Allemand » a un indice de criticité de -8.59, ce qui signifie que le manager devrait entamer un recrutement ou un développement de cette compétence afin de limiter un risque majeur potentiel.

5.6.3.2. L'éducation et ancienneté:

Le tableau de bord que je vais présenter dans cette partie se construit à partir des données du Help Desk EMEA depuis 2006, date de sa création. Il intègre plusieurs informations comme l'ancienneté, l'éducation (nombre d'années d'études universitaires moyen par employé) et le nombre de langues maîtrisées en moyenne par employé. Ces 3 facteurs sont indispensables à la réussite du Help Desk. Le fichier Excel de base se présente comme ci-dessous.

Noms	Prénoms	Salaire Base	Date Entree Psion	Date Entree EHD	Date Sortie	Ancienneté Psion	Ancienneté EHD	Années d'étude après le bac	Nombre de langues maitrisées
MEILLER	André	2263,22	25/02/2002	25/02/2005	31/12/2011	9,85	6,85	3,00	1,00
MEILLER	André	2439,00	01/04/2002	01/04/2005	31/12/2011	9,76	6,75	2,00	2,00
WILLIAMS	John Morgan	4145,00	01/06/2001	01/06/2005	31/12/2011	10,59	6,59	2,00	2,00
WILLIAMS	John	2846,00	01/07/2005	01/07/2005	31/12/2007	2,50	2,50	5,00	2,00
WILLIAMS	John	2231,00	01/07/2005	01/07/2005	27/07/2007	2,07	2,07	5,00	3,00
WILLIAMS	John	2077,00	01/08/2005	01/08/2005	31/08/2007	2,08	2,08	2,00	3,00
WILLIAMS	John	2500,00	26/09/2005	26/09/2005	31/12/2007	2,26	2,26	5,00	1,00
WILLIAMS	John	1900,00	03/10/2005	03/10/2005	31/12/2005	0,24	0,24	2,00	2,00
WILLIAMS	John	1923,00	05/12/2005	05/12/2005	30/11/2007	1,99	1,99	2,00	2,00
WILLIAMS	John	2231,00	09/01/2006	09/01/2006	28/02/2007	1,14	1,14	2,00	4,00
WILLIAMS	John	1892,00	22/05/2006	22/05/2006	27/04/2007	0,93	0,93	2,00	3,00
WILLIAMS	John	2000,00	01/12/2006	01/12/2006	31/12/2008	2,08	2,08	2,00	3,00

Figure 25 : Tableau de base de calcul des indicateurs de stabilité du Help Desk

A partir de ce fichier, peuvent être calculé des indicateurs qui servent de base à la maîtrise de la stabilité du Help Desk. En combinant donc ces entrées avec une date flottante mensuelle entre 2005 et 2011 on obtient le tableau illustré en Figure 26 : Calcul des indicateurs mensuel pour visualiser l'évolution (Format des dates dans le tableau jj/mm/aaaa).

	01/01/2008	01/02/2008	01/03/2008	01/04/2008	01/05/2008	01/06/2008	01/07/2008	01/08/2008	01/09/2008	01/10/2008
Total des salaires	32 499,56	32 499,56	32 499,56	32 499,56	32 499,56	35 164,95	33 318,80	33 318,80	33 318,80	33 318,80
Nbr salarié	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	16,00	15,00	15,00	15,00	15,00
Moy des salaires	2 166,64	2 166,64	2 166,64	2 166,64	2 166,64	2 197,81	2 221,25	2 221,25	2 221,25	2 221,25
Moy ancienneté	0,94	1,02	1,10	1,19	1,27	1,27	1,40	1,48	1,57	1,66
Moy années d'étude	2,93	2,93	2,93	2,93	2,93	3,06	3,13	3,13	3,13	3,13
Moy langues parlées	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,13	2,07	2,07	2,07	2,07

Figure 26 : Calcul des indicateurs mensuel pour visualiser l'évolution

L'indicateur « moyenne ancienneté » est calculé de manière flottante en cumulant l'ancienneté dans l'équipe au mois de référence et en le divisant par le nombre de salariés présents pendant ce même mois de référence.

Les indicateurs « moyenne d'années d'étude » et « Moyenne du nombre de langues parlées » sont plus simple à calculer car ils n'évoluent pas dans le temps comme l'ancienneté, mais seulement en fonction des profils présents.

Ces trois indicateurs rassemblés dans un graphique (Figure 27 : Indicateurs de stabilité du Help Desk) donnent des informations intéressantes :

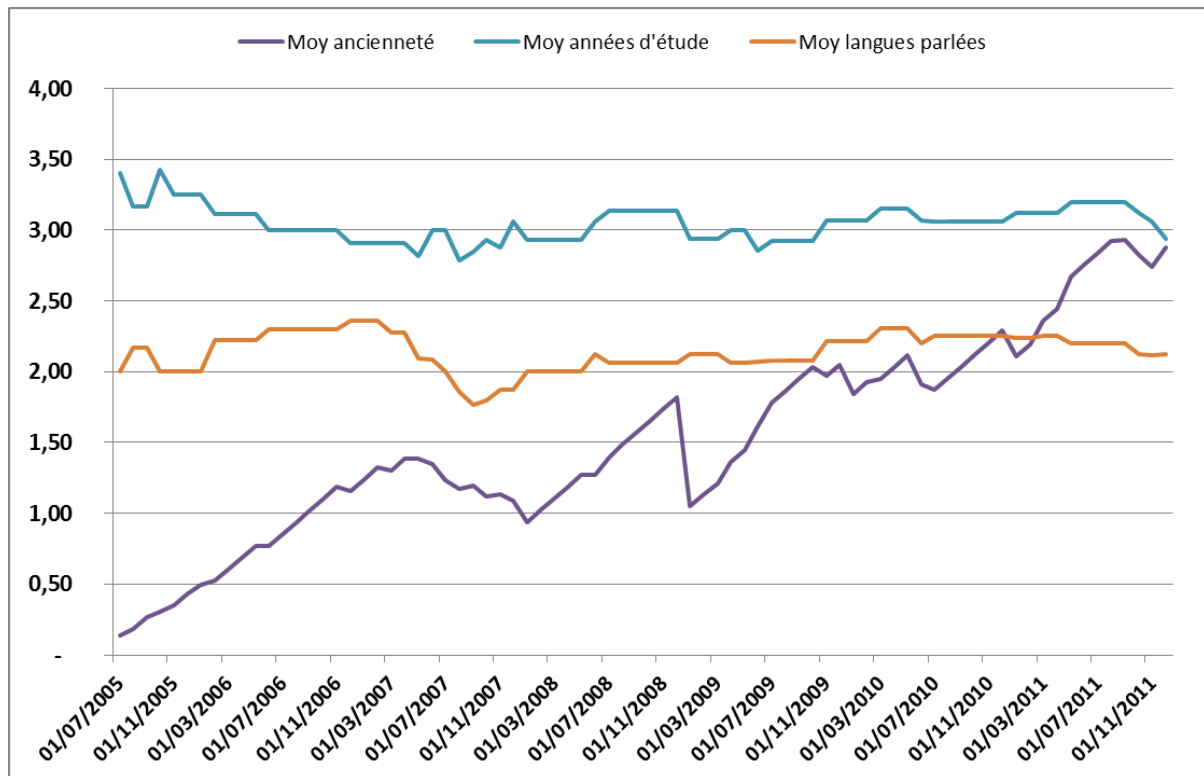


Figure 27 : Indicateurs de stabilité du Help Desk

J'ai nommé ces indicateurs « indicateurs de stabilité » car c'est exactement ce qu'ils reflètent. La stabilité des résultats dans cette équipe dépend de la qualité des connaissances générales de l'équipe (visible au travers de l'expérience, de l'éducation), des connaissances spécifiques de l'équipe (illustrés par l'ancienneté car on présuppose que les compétences spécifiques augmentent avec l'ancienneté) et de la capacité à transmettre ces connaissances aux clients (au travers donc du nombre de langues maîtrisées).

En plus du graphique en partie 5.6.1 (Figure 12 : Temps moyen de clôture d'un ticket hotline au Help Desk EMEA), un audit des responsables commerciaux et techniques des filiales commerciales de Psion a révélé un net progrès au cours du 2nd semestre 2011.

L'analyse de ce *benchmark*¹⁸ va donc permettre maintenant de formuler des hypothèses. En effet l'intérêt réside dans l'observation des fluctuations plus que dans les valeurs. Ainsi on peut observer que la courbe du nombre de langues maîtrisées en moyenne est stable sur la période autour de 2.2 et que celle du nombre d'année d'études supérieures l'est aussi autour

¹⁸ Benchmark : En français : étalon ou repère, c'est un point de référence servant à effectuer une mesure.

de 3. Ainsi on peut prendre ces deux indicateurs comme prérequis minimums à l'embauche pour conserver la stabilité du Helpdesk.

En ce qui concerne l'ancienneté, la perte brusque de personnes expérimentées pourrait entraîner une dégradation des résultats, il faudra donc veiller à ce que cette courbe reste stable.

Pour avoir une vue plus précise de l'impact du personnel sur la courbe de l'ancienneté moyenne j'ai ajouté le nombre d'employés sur le même graphique (Figure 28 : courbe de l'ancienneté moyenne de l'équipe en fonction du nombre de salarié) :

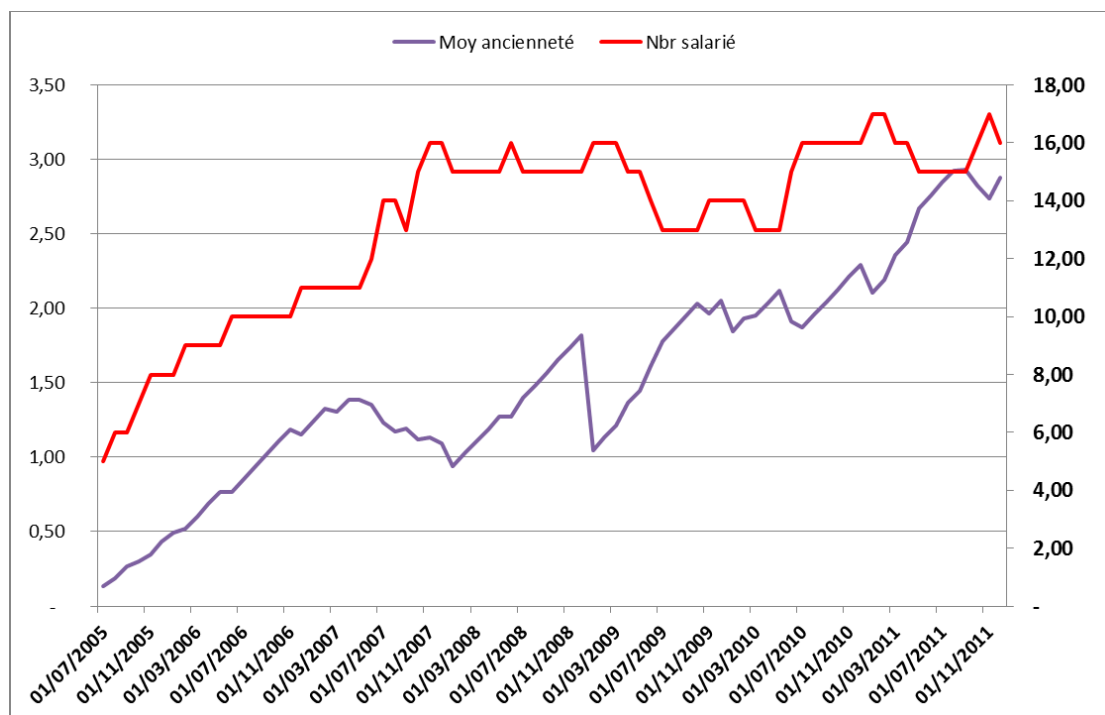


Figure 28 : courbe de l'ancienneté moyenne de l'équipe en fonction du nombre de salarié

On voit clairement qu'en Juillet 2007 la chute de l'ancienneté moyenne n'était pas due à une perte de personnel expérimenté mais à une embauche massive de salariés (5 personnes en quelques mois) ce qui a eu pour effet mécanique de baisser l'ancienneté moyenne.

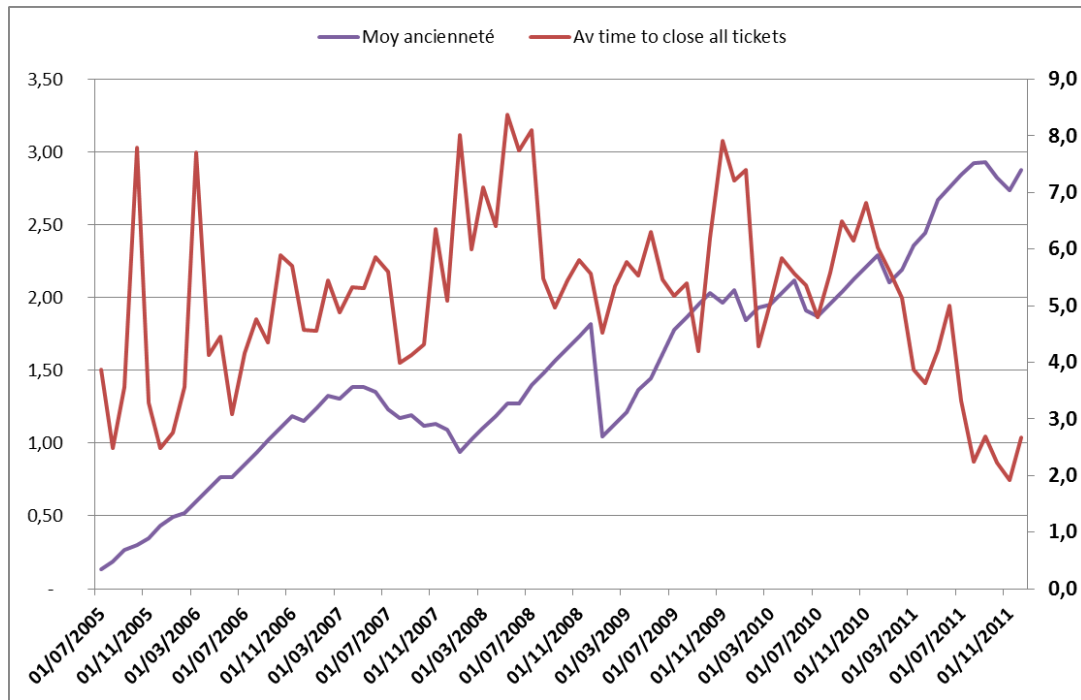


Figure 29 : Ancienneté moyenne et temps moyen nécessaire pour fermer un ticket

Parallèlement, grâce à la figure ci-dessus, on peut voir que sur la période de 2005 à 2007 le service est en phase de création. Le « temps moyen de clôture » est instable avec des pics allant de 3 à 8 jours pour fermer les tickets (en moyenne). Sur cette période l'ancienneté moyenne progresse lentement.

Entre 2008 et 2010, les résultats sont à peu près stables autour de 5 jours en moyenne pour clôturer les tickets alors que l'ancienneté se stabilise autour de 2 (ans) à part pour le 2nd trimestre 2009 où l'on observe un creux causé par le départ de membres seniors.

Enfin pour la dernière partie, de 2009 à 2011, on constate que l'ancienneté dépasse le seuil critique (2.8 ans) qui permet réellement d'améliorer les résultats de l'équipe en améliorant le temps moyen de fermeture d'un incident autour de 3 jours.

5.6.4. Gestion des compétences spécifiques, partie technique :

Comme expliqué dans la partie théorique du présent rapport (4.2.1.2), pour évaluer la gestion des connaissances en plus des indicateurs RH, il faut intégrer une évaluation des connaissances techniques spécifiques acquises au travers de formations souvent internes et surtout intégrer une évaluation des outils qui servent à gérer, améliorer et partager ces connaissances. Le sujet d'étude reste l'équipe du support technique EMEA mais certains outils étant globaux il faudra parfois élargir l'analyse à l'entité Psion.

5.6.4.1. Les outils de gestion Psion:

Il faut rappeler que le support technique est basé essentiellement sur les connaissances des membres de l'équipe. Il est donc essentiel d'avoir des outils performants pour gérer ces connaissances. C'est un des buts principaux des systèmes d'information et même si ce dernier n'entre pas dans le capital humain que l'on cherche à évaluer, il l'influence tellement qu'il semble nécessaire de le rajouter en tant qu'indicateur de notre évaluation.

Une interview du responsable « environnement utilisateur » EMEA chez Psion, Monsieur David Coutelen dont le rôle est de s'assurer que l'outil informatique répond aux besoins des utilisateurs, m'a aidé à évaluer ce point. En effet, d'après lui, un investissement massif a été fait dans les outils de l'information, notamment il y a environ deux ans lors de la création du site « IngenuityWorking » (Figure 30) dont le but est de regrouper sur une seule plateforme des connaissances de multiples origines venant des employés Psion, des partenaires et des clients au travers de blogs, forums ou « chats » où chacun peut participer.



Figure 30 : Site Psion IngenuityWorking (<http://community.pSION.com/>)

La puissance du site communautaire est aussi de faire la liaison avec les bases de données internes. Bien évidemment toutes ne sont pas accessibles à tous les utilisateurs. On peut donc, au travers d'une simple recherche par mots clés, voir les articles disponibles dans les différentes bases de données et entre autre accéder au site « wiki¹⁹ » (Figure 31).

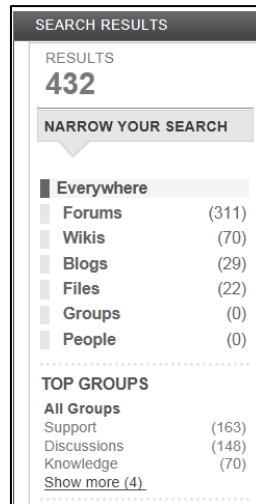


Figure 31 : Résultat d'une recherche par mot clé dans "IngenuityWorking"

En ce qui concerne les bases de données, un investissement important a été fait pour la sécurité par la mise en place de redondances multiples, de serveurs de secours et même d'un Plan de reprise d'activité (PRA) en cas de sinistre majeur.

5.6.4.2. Les outils de gestion interne au support :

La gestion des compétences techniques pour le Help Desk correspond à la gestion des compétences nécessaires globalement pour aborder un problème avec un client. Cela revient à se demander quelles sont les compétences et connaissances que les analystes doivent maîtriser pour comprendre les problématiques des clients afin de trouver les informations nécessaires à leur résolution. Ils peuvent par exemple utiliser la base de données décrite plus haut ou faire une investigation personnelle ou encore trouver la solution par méthode collaborative.

Je sépare les compétences techniques en deux catégories, les « générales » et les « spécifiques ». Les compétences techniques générales sont des compétences qui sont exportables d'une entreprise à l'autre et peuvent correspondre, par exemple, à la maîtrise d'un système d'exploitation répandu ou à la connaissance d'un langage de programmation.

¹⁹ Wiki : Site web dynamique dont tout visiteur peut modifier les pages.

Les compétences techniques spécifiques correspondent aux compétences non exportables, c'est-à-dire moins intéressantes pour le capital humain des salariés mais plus intéressantes pour le capital humain de l'équipe dans la mesure où il y a moins de risque d'évasion du capital humain après l'investissement. En effet, un salarié sera plus intéressant sur le marché du travail après un investissement dans la maîtrise d'un langage de programmation exportable (connaissances générales) qu'après avoir suivi une formation aux techniques de programmation de machines dans un langage propriétaire spécifique à l'entreprise. Il est donc certain que l'entreprise investira d'abord dans des compétences spécifiques toutes choses égales par ailleurs.

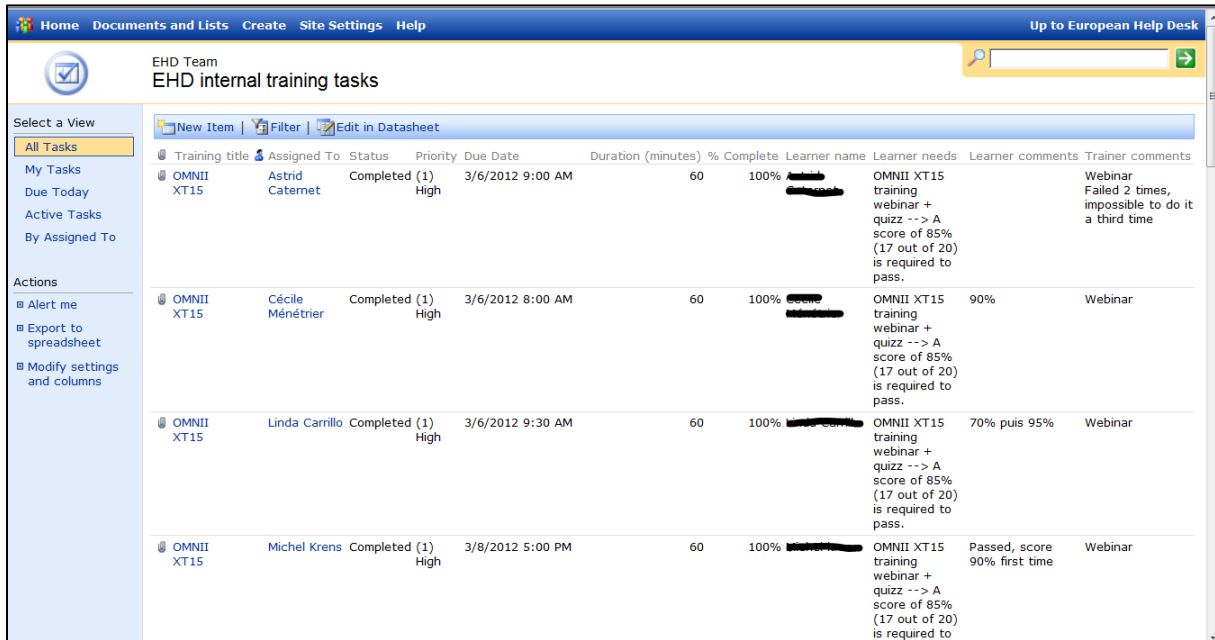
Concernant l'équipe Help Desk EMEA de Psion, il y a de nombreuses compétences techniques spécifiques, notamment la connaissance des terminaux fabriqués par l'entreprise et leur fonctionnement. La gestion de ce savoir dans l'équipe se fait au travers d'une matrice qui a pour mérite d'exister mais qui est difficile à mettre à jour et à contrôler (Figure 32).

KNOWLEDGE MATRIX European Help Desk	ADMINISTRATORS (only basic introduction)				TECHNICAL SUPPORT ANALYSTS															
					1 = basic support knowledge				2 = intermediate support knowledge				3 = advanced				S = Specialist (certified)			
Full version	Basic introduction	Basic introduction	Basic introduction	Basic introduction	Basic introduction	Basic introduction	Basic introduction	Basic introduction	Basic introduction	Basic introduction	Basic introduction	Basic introduction	Basic introduction	Basic introduction	Basic introduction	Basic introduction	Basic introduction	Basic introduction	Basic introduction	Basic introduction
Basic introduction PTX hw/sw	X	X	X	X		X							X							
PRODUCT																				
7030				1		3			3				3				1			2
7035 / 8255 / 8260				1		3	1		3				3				1	3		3
7530 / 7535				3		3	2		3			1				2	3		3	3
8525 / 8530 / 8515				3		3	2		3			1				1	2	3		3
7525 / 7525 G1				3		3	3		3			3	3			1	2	3		3
7530 G2 / 7535 G2				3		3	2		3			1	2	1	2		2	3		3
7545 XV				2								1	3	1						
Netpad / Netbook Pro							3		2			3					1	1		2
8560 / 8570 / 8580 / 8590				2		2	2		3			1				3	2	2		3
IKON				3		1	1		2			1	3	3			1	1		2
NEO				3		1	2		2			2	3	3			1	2		2
Workabout Pro G2				3		1	2		3			2	3	3			2	2		3
Workabout Pro 3				2			1		3			2	3	3						3
SUPPLY CHAIN & LOGISTICS																				
Windows CE				3		2	2		3			2	3	3		2		3		3
TekTerm				3		2	1		3			2	2		2		2	3		3
IMAGING AND SCANNING																				
Scanners				2		3	1		3			1	?	1	3		1	3		3
Barcodes 1D				2		3			3			1	?	1	3		1	3		3
Barcodes 2D				1		1			2			?	?	1	1		1	2		2
Imagers				1		1	1		2			1	?	3			1	2		2
WAM																				
Windows Mobile				2		1	2		2			2	3	3			1	1		2
WVIA/GPS/GPRS/UMTS				2		1	1		2			1	2	3				1		2
RFID				1		1	1		2			1	2	3				1		2
MD SDK				1					1			2	3					1		1
SOFTWARE SOLUTIONS																				
ARC				1					2			1	1		1			2		2
MapRF						1												1		
MCC				2		1	1		3			1	2	3				3		2
TekBSS				1		1			3									3		3
BACKBONE																				

Figure 32 : Matrice des compétences spécifiques du Help Desk EMEA

Pour améliorer cette gestion j'ai mis en place un site SharePoint où l'on peut recenser les formations internes (Figure 33). Il permet de garder une trace de toutes les formations et entre autre de recenser « qui a formé qui », « qui a été formé sur quoi » et « qui a besoin d'être formé, et sur quoi ». Il permet aussi à tout membre de l'équipe de rajouter une entrée concernant un besoin ou même de répondre à un besoin entré par une personne. Enfin, en

conservant les pièces jointes et les retours d'expériences de ces formations, il permet de capitaliser et de répondre plus facilement aux besoins futurs.



Training title	Assigned To	Status	Priority	Due Date	Duration (minutes)	% Complete	Learner name	Learner needs	Learner comments	Trainer comments
OMNII XT15	Astrid Caternet	Completed (1)	High	3/6/2012 9:00 AM	60	100%	[REDACTED]	OMNII XT15 training webinar + quiz --> A score of 85% (17 out of 20) is required to pass.		Webinar Failed 2 times, impossible to do it a third time
OMNII XT15	Cécile Ménétrier	Completed (1)	High	3/6/2012 8:00 AM	60	100%	[REDACTED]	OMNII XT15 training webinar + quiz --> A score of 85% (17 out of 20) is required to pass.	90%	Webinar
OMNII XT15	Linda Carrillo	Completed (1)	High	3/6/2012 9:30 AM	60	100%	[REDACTED]	OMNII XT15 training webinar + quiz --> A score of 85% (17 out of 20) is required to pass.	70% puis 95%	Webinar
OMNII XT15	Michel Krens	Completed (1)	High	3/8/2012 5:00 PM	60	100%	[REDACTED]	OMNII XT15 training webinar + quiz --> A score of 85% (17 out of 20) is required to pass.	Passed, score 90% first time	Webinar

Figure 33 : Site SharePoint de gestion des formations internes

Avec ces outils il est plus simple de suivre des indicateurs dans le tableau de bord global de gestion du capital humain comme par exemple le nombre de formations internes suivies par l'équipe (Figure 33 : Site SharePoint de gestion des formations internes), ou encore de suivre le score moyen par produit dans l'équipe, ce qui permet d'orienter les formations internes sur les produits sur lesquels il y a pénurie de connaissances (Figure 32 : Matrice des compétences spécifiques du Help Desk EMEA).

5.6.5. Impact social et gouvernance

Cette partie du mémoire doit permettre d'intégrer au tableau de bord du cas pratique la composante « sociale » ou plus exactement dans quel contexte social évoluent les salariés de cette équipe. Malheureusement comme expliqué dans le paragraphe 4.2.2.2, certaines données confidentielles n'ont pas pu être obtenues pour illustrer mon cas pratique mais certaines informations peuvent aider à se faire une idée.

5.6.5.1. Satisfaction du personnel :

Comme Stéphanie BAGGIO et Pierre-Eric SUTTER (Baggio, et al., 2008), qui mesurent la satisfaction des salariés grâce à un questionnaire sur les 3 points vus au chapitre 4.2.2, l'entreprise Psion lance régulièrement une enquête de satisfaction dont les résultats sont en partie publiés dans les rapports annuels officiels :

<http://investorrelations.psion.com/psionplc/pages/financial/financialresults>

Dans les rapports annuels on sent une très nette modification en 2010 avec des résultats de cette enquête plus développés et mis en avant. Il semble que l'entreprise prenne conscience de l'importance de son capital humain et ait décidé de le remettre au centre de ses préoccupations. En témoigne ci-dessous le tableau des indicateurs de performance, on trouve une ligne sur la satisfaction des salariés (*employee satisfaction*) et on peut voir que l'objectif est de l'améliorer chaque année.

	2009	2010	Target
Financial KPIs			
Growth in gross profit ⁽¹⁾	(19.8)%	(3.8)%	5% compound annual growth
Growth in recurring revenues ⁽²⁾	0%	(6.0)%	Higher than Group average revenue growth
Percentage of revenue from indirect channels ⁽³⁾	47.6%	53.7%	Generate c. 75% of product revenue through channel by end 2013
Normalised operating profit margin ⁽⁴⁾	2.4%	(1.1)%	10%+
Non-financial KPIs			
Market share ⁽⁵⁾	7%	7%	Become number two in our addressable market by end 2014
Employee satisfaction ⁽⁶⁾	52%	65%	Continuous year-on-year improvement

Figure 34 : Indicateurs de performance de l'entreprise Psion (Psion PLC, 2010)

Un autre indicateur, plus subjectif, peut illustrer ce changement, c'est le nombre de fois que le mot « salarié » (*employee* en anglais) apparaît dans les rapports annuels de la société. Le graphique ci-dessous en dit long. Entre 2006 et 2011, le nombre de récurrences a doublé.

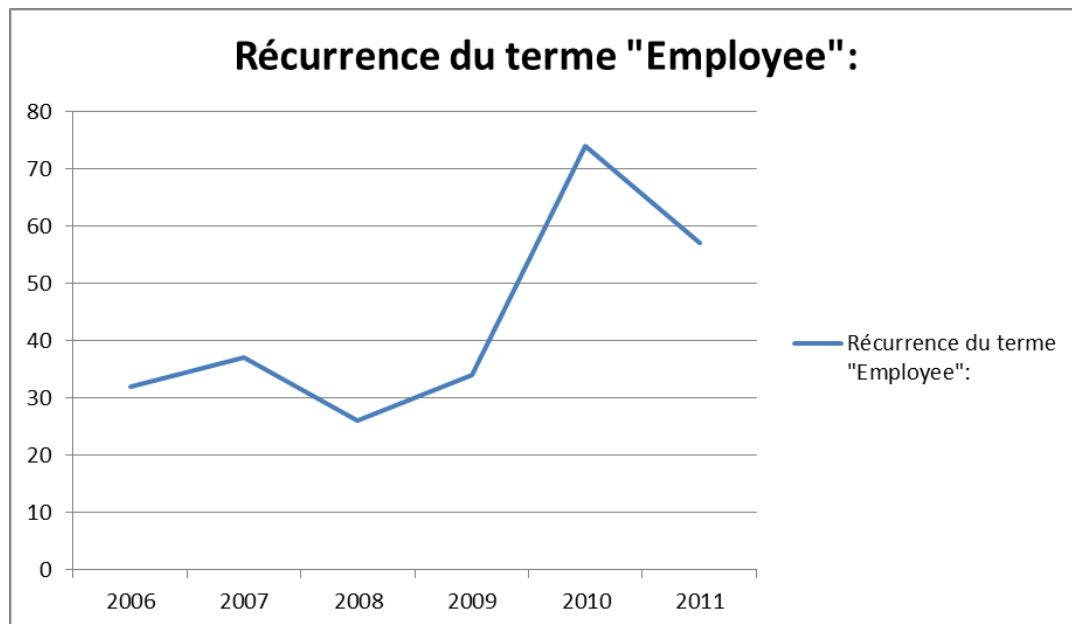


Figure 35 : Réurrence du terme « employee » (salarié) dans les rapports annuels entre 2006 et 2011

Ces deux indicateurs seuls ne permettent pas d'établir un tableau de bord efficace mais ce sont des exemples du type de données qui peuvent être exploitées pour remonter des informations au management et permettre de vérifier que l'entreprise avance dans la bonne direction.

5.6.5.2. Gouvernance : audit de la direction

Pour avoir une idée du type de gouvernance de la société Psion, j'ai pu faire une interview du directeur général de Psion France, Mr Thierry Beclin. Une des questions posées pendant l'entretien était de savoir si la gouvernance était plus proche du modèle « shareholder » ou « stakeholder » (voir paragraphe 3.2.2 pour plus de détail). Selon lui, aujourd'hui, la société est plus proche du modèle « Shareholder ». L'impact de la direction (cadres dirigeant salariés) sur la stratégie est moindre. En effet, cette dernière est décidée par le conseil d'administration et le CEO²⁰.

Il faut savoir que le modèle « Shareholder », qui vise à maximiser le profit pour les actionnaires, est le modèle prédominant des pays anglo-saxons, il n'est donc pas étonnant que Psion, qui est une société anglo-canadienne, soit dirigée selon ce modèle.

Durant l'interview un autre point intéressant pour évaluer l'environnement social dans lequel évoluent les salariés a été abordé, c'est celui du management. Depuis 2008 le système de management a changé pour passer d'un modèle direct où l'on reportait au responsable du site à un modèle verticale où l'on reporte au responsable fonctionnel. Par exemple, dans le passé, le comptable en France était managé directement par le directeur France alors que maintenant il est sous la responsabilité du responsable Finance EMEA qui reporte lui directement au directeur monde.

Ce type d'organisation entraine forcément du management à distance qui nécessite une grande autonomie des personnes encadrées, ce qui n'est pas forcément toujours facile à gérer. Il peut y avoir un sentiment d'abandon et d'inconfort dans le travail chez certaines personnes et donc un risque de voir des résultats en baisse.

²⁰ CEO : Chief executive officer, le terme français est PDG, Président directeur général

5.7. Conclusion du cas pratique : Bilan

Pour conclure, le tableau de bord idéal doit être une fenêtre sur les aspects du capital humain, il doit être composé de différentes parties comme les indicateurs RH (Recrutement, Rémunérations, Formations) ou encore la gestion des compétences générales (éducation, ancienneté, langues) ou spécifiques (techniques) mais aussi de l'environnement social.

Ces composantes, étudiées en parallèle avec les indicateurs standard de performance (revenus, marge, qualité, coût, productivité etc...) devraient permettre de mieux gérer le capital humain en aidant à mettre en place les actions adéquates pour atteindre les objectifs et assurer la pérennité de la société.

Les résultats des différentes analyses et interviews peuvent être récapitulés dans un tableau :

Catégories	les points faibles	Les points forts
RH		
Recrutement	Recherche de profils les moins cher possible, Recherche difficile car mélange technique et linguistique,	Le recrutement en interne est privilégié quand c'est possible
Rémunération	Salaires un peu bas – difficultés de recrutement	
Formation	Budget minimum, Peu de moyen mis en œuvre pour une équipe dont les résultats dépendent de la connaissance	Bonne procédure globale d'évaluation des formations
Compétences générales		
Langues	Risque potentiel sur l'Allemand,	Les autres langues sont bien dimensionnées
Education		Stable autour de 3 années
Ancienneté		Bonne ancienneté moyenne : 2.8
Compétences spécifiques		
Outils Psion		Site communautaire « Ingenuity working », Bonne protection des données, Plan de Reprise d'Activité
Outils EHD	Matrice des compétences spécifiques non à jour,	Site SharePoint interactif incluant le retour d'expérience,
Social		
Satisfaction des employés		Satisfaction des employés parmi les objectifs officiels de la société,
Gouvernance	Système de management vertical, par fonction, Gouvernance proche du modèle « Shareholder »,	

Ces résultats doivent ensuite se traduire en préconisations :

Catégorie	Préconisation
Recrutement	Revoir la grille d'embauche des analystes help desk pour faciliter le recrutement.
Recrutement & Social	Continuer de privilégier le recrutement interne
Formation	Mettre en priorité les moyens en formation sur les équipes dont les connaissances sont la matière première.
Recrutement & Rémunération	Assurer une ancienneté minimum dans les services techniques en retenant les profils seniors ou en recrutant des profils expérimentés.
Formation & Social	Améliorer le temps d'intégration en mettant en place un système de «mentoring ».
Compétences & Outils	Continuer de développer la plateforme communautaire afin de capitaliser autour de l'échange d'expérience entre les services et entre les différentes parties prenantes (internes et externes).
Social	Améliorer la satisfaction des employés, au travers d'une gouvernance plus ouverte sur les parties prenantes, par exemple en améliorant la communication du bas vers le haut de l'organigramme.
Social & Gouvernance	Former et impliquer le management opérationnel, le management de terrain, c'est-à-dire les personnes qui sont au contact de 90% de la masse salariale, de 90% du capital humain de la société.

Bien évidemment la liste n'est pas exhaustive et le but d'un tableau de bord est d'évoluer constamment. Plus on a de données pour faire les analyses, mieux on peut croiser les résultats et en déduire des actions potentielles pour améliorer les statistiques. Les actions peuvent être financières, humaines, marketing ou organisationnelles. L'intérêt du tableau de bord de capital humain c'est que ce dernier est tellement lié au reste des immatériels que la moindre action positive (ou négative) rayonnera (capital client, système d'information, etc...voir Figure 1 : Composition des actifs immatériels) et sera forcément ressentie sur les résultats de l'entreprise ou de l'équipe.

6. Conclusion générale :

A travers ce mémoire, nous avons découvert plus en détail ce que sont les actifs immatériels des entreprises et leur importance grandissante ces dernières années. Parmi ces actifs immatériels, celui qui est au centre de ce mémoire de par son impact sur les autres actifs et de par sa complexité, c'est le capital humain. Le défi était de trouver un moyen d'agir sur les résultats des entreprises au travers des actifs immatériels qui sont prédominant dans les bilans de ces dernières. Un des moyens d'action était donc d'intervenir sur le capital humain qui par effet domino agit sur le capital immatériel. La question principale était donc : peut-on mesurer et évaluer le capital humain afin d'agir sur lui et indirectement sur les résultats des entreprises ?

Nous avons constaté que c'est un sujet complexe qui demande de prendre de la hauteur afin d'être étudié dans son environnement. Ainsi, l'étude des différents aspects, par exemple économique ou social, a permis de créer un tableau de bord en utilisant diverses méthodes en fonction des données disponibles. Ce tableau de bord, même s'il n'est pas exhaustif, donne un cap et une référence afin de pouvoir améliorer les indicateurs mis en place.

Dans ce mémoire, avec les données disponibles, j'ai tenté de démontrer pourquoi le capital humain est important et comment l'étudier pour améliorer les résultats d'une équipe. On peut se demander alors si la démarche serait la même à l'échelle d'un pays. Si la France a suffisamment investi dans son capital humain il y a plusieurs décennies et si ce n'est pas à cause de ce manque d'investissement qu'aujourd'hui la France est en manque de croissance ? En effet, « Le capital humain est 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 » (Foray, 2000) (Romer, 1989).

Voici un défi pour notre prochain président et son gouvernement...

7. Travaux cités

- Abellard Monique** Human Capital, Gary Becker [Article] // Alternatives Economiques Poche. - Novembre 2005. - 021.
- Autier Fabienne** Ce que révèle la crise des limites des approches économiques de la GRH. Capital humain : un concept économique dans l'impasse ? [Revue] // Management & Avenir. - 01 2010. - Vol. n° 31. - pp. p. 118-136.
- Baggio Stéphanie et Sutter Pierre-Eric** 9 salariés sur 10 impliqués par leur travail _ Une étude sur 3000 salariés français, Mesure et anticipation du risque social [En ligne] // blog.mars-lab.com. - 12 2008. - 06 04 2012. - <http://blog.mars-lab.com/Etudes/Articlescientifiques/implicitravdec08.pdf>.
- Becker Gary S.** Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education [Ouvrage]. - Chicago : University of Chicago Press, 1964.
- Bialès Christian** La gestion [En ligne] // www.Christian-Biales.net. - 05 02 2012. - <http://www.christian-biales.net/documents/Gestion.PDF>.
- Büch Jean-yves** L'organisation du système de gestion des connaissances (chapitre 5) [Section] // Le management des connaissances et des compétences, en pratique. - [s.l.] : Éditions d'Organisationx, 1999, 2003. - Deuxième édition.
- Chamak Alain [et al.]** Conférence du Club ESSEC RH [Conférence] // LES APPROCHES CAPITAL HUMAIN AUJOURD'HUI : CHAUSSE-TRAPPE OU OPPORTUNITES ?. - CNIT de la Défense : [s.n.], 2007.
- Chatel Luc** Installation du comité stratégique des langues - Communiqué de presse - Luc Chatel [En ligne] // Education.gouv.fr. - 04 04 2011. - 28 03 2012. - <http://www.education.gouv.fr/cid55664/installation-comite-strategique-des-langues.html>.
- Coff Russel W.** Human assets and management dilemmas: coping with hazards on the road to resource-based theory [Revue] // Academy of Management Review. - 1997. - pp. p.374-402.
- Conseil Européen de Lisbonne** Conclusion de la présidence [En ligne] // Parlement Européen. - 23 et 24 03 2000. - 12 04 2012. - http://www.europarl.europa.eu/summits/lis1_fr.htm.
- Coulon Robert** Responsabilité sociale de l'entreprise et pratiques de gestion des ressources humaines [Article] // Revue de l'organisation responsable. - 01 2006. - Vol. Vol. 1. - pp. p. 48-64. - DOI : 10.3917/or.001.0048.
- Desbrières Philippe** Les actionnaires salariés [Article] // Revue française de gestion. - 5 2002. - 141. - pp. p. 255-281.
- Dubois Nancy et Wilkerson Tricia** Gestion des connaissances : un document d'information pour le développement d'une stratégie de gestion des connaissances en santé publique [Rapport]. - Hamilton, ON : Centre de collaboration nationale des méthodes et outils, 2008. - [http://www.nccmt.ca/pubs/KMpaper_FR.pdf].
- Edvinsson Leif et Malone Michael** Le capital immatériel de l'entreprise, identification, mesure, management. [Ouvrage]. - Paris : Maxima, 1999.
- Ernst & Young** Capital immatériel, son importance se confirme // Analyse du poids du capital immatériel dans la valeur d'une centaine d'entreprises cotées européennes. - 2008.
- Fitz-enz Jac** The ROI of Human Capital Measuring the Economic Value of Employee Performance [Ouvrage]. - [s.l.] : AMACOM, 2000.
- Foray Dominique** L'économie de la connaissance [Ouvrage]. - [s.l.] : La découverte, 2000. - Vol. n°302 collection repères.
- Freeman R. Edward** Strategic management : a stakeholder approach [Ouvrage]. - [s.l.] : Cambridge university press, 1984.
- Fuente Angel de la et Ciccone Antonio** Le capital humain dans une économie mondiale fondée sur la connaissance, rapport pour la commission européenne [Rapport]. - 2002.
- Fuente Angel de la** Human capital in a global and knowledge-based economy, part II: assessment at the EU country level [Rapport]. - [s.l.] : Instituto de Análisis Económico (CSIC), 2003.
- Fustec Alan et Marois Bernard** Valoriser le capital immatériel de l'entreprise [Ouvrage]. - [s.l.] : Editions d'Organisation, 2006. - pp. Page 38-40.

- Gates Stephen et Langevin Pascal** Usage des indicateurs de capital humain et pilotage de la performance [Article] // Revue française de gestion. - 8 2012. - Vol. n°207. - pp. p125-138.
- Guillard Alexandre et Roussel Josse** Le capital humain en gestion des ressources humaines : éclairages le succès d'un concept [Article] // Management & Avenir. - 01 2010. - n°31. - pp. p. 160-181. - DOI : 10.3917/mav.031.0160.
- L'atlas du management** Le navigateur Skandia : l'intégration de la variable humaine dans les tableaux de bord [En ligne] // L'atlas du management. - 01 02 2008. - 20 02 2012. - <http://www.atlasdumanagement.com/index.php?article=99&zone=2>.
- Lepak D. P. et Snell S. A.** The human resource architecture: toward a theory of human capital allocation and development [Revue] // Academy of Management Review. - 1999. - pp. 31-48.
- Lévy Maurice et Jouyet Jean-Pierre** L'économie de l'immatériel, La croissance de demain [Rapport]. - 2006. - rapport demandé par Le Ministre de l'Économie, des finances et de l'industrie.
- Mas Isabelle** La matière grise d'une entreprise a-t-elle un prix ? [En ligne] // L'express.fr. - 18 03 1999. - 18 07 2011. - http://lexpansion.lexpress.fr/economie/la-matiere-grise-d-une-entreprise-a-t-elle-un-prix_12185.html.
- Mercier Samuel et Gond Jean-Pascal** La théorie des parties prenantes [Section] // Encyclopédie des Ressources Humaines / auteur du livre J. Allouche / éd. édition 2eme. - Paris : Vuibert, 2006.
- Mercier Samuel et Gond Jean-Pascal** Les théories des parties prenantes: une synthèse critique de la littérature [Section] // Actes du 15e Congrès de l'AGRH. - Montréal : [s.n.], 2004.
- Mercier Samuel** Une analyse historique du concept de parties prenantes : Quelles leçons pour l'avenir ? [Article] // Management & Avenir. - 03 2010. - n° 33. - pp. p. 142-156. - DOI : 10.3917/mav.033.0142.
- Petit Jean-marc** « La RSE n'est pas forcément rentable, mais elle crée de la valeur » [En ligne] // <http://www.lavoixdunord.fr/>. - 18 11 2011. - 09 03 2012. - http://www.lavoixeco.com/actualite/Dossiers/A_la_loupe/Le_Forum_de_l_economie_responsable/2011/11/18/article_la-rse-n-est-pas-forcement-rentable-mai.shtml.
- Plihon D.** Quel scénario pour le Gouvernement d'entreprise ? [Revue] // Revue d'Economie Financière. - 03 2001. - p. p. 35.
- Postel Nicolas et Rousseau Sandrine** RSE et éthique d'entreprise : la nécessité des institutions [Article] // M@n@gement. - 2008/2. - , Vol. 11. , DOI : 10.3917/mana.112.0137 : Vol. 11. - pp. p. 137-160.
- Psion PLC** 2011 Preliminary Results [Rapport]. - [s.l.] : <http://investorrelations.psion.com/psionplc/pages/home?lan=fr>, 2012.
- Psion PLC** Psion – Profil de l'entreprise [En ligne] // Psion. - 2012 03 25. - <http://www.psion.com/fr/a-propos/presentation-societe.htm>.
- Psion PLC** Psion annual report and accounts 2010 [En ligne] // www.psion.com. - 2010. - 17 04 2012. - <http://investorrelations.psion.com/psionplc/pages/financial/financialresults>. - <http://investorrelations.psion.com/psionplc/pages/financial/financialresults>.
- Rabasse François** RSE, valorisation du capital immatériel et création de valeur [En ligne] // Finyear. - 23 04 2009. - 09 03 2012. - http://www.cfo-news.com/RSE-valorisation-du-capital-immateriel-et-creation-de-valeur_a10034.html. - François RABASSE, Directeur associé du cabinet de conseil à direction SENSE (www.sense-mc.com : Cabinet spécialiste de la mise en oeuvre de démarches de RSE).
- Romer Paul Michael** Human capital and growth : theory and evidence [Ouvrage]. - [s.l.] : NBER working paper, 1989. - Vol. n°3173.
- Roth Fabrice et Louizi Amir** Evaluation du Gouvernement d'entreprise par les Agences de Rating : Une analyse comparative des méthodes. - Lyon : Université de Lyon 3, 2007.
- Sullivan Patrick H** Value-Driven intellectual capital, how to convert intangible assets into market value [Ouvrage]. - [s.l.] : John Wiley & Sons, 2000.
- Sveiby Karl-Erik** Methods for Measuring Intangible Assets [En ligne] // Methods for Measuring Intangible Assets. - 27 April 2010. - 06 04 2012. - <http://www.sveiby.com/articles/IntangibleMethods.htm>.
- Thauvron Arnaud** Evaluation d'entreprise [Ouvrage]. - Paris : Economica, 2010.
- Walliser Elisabeth et Bessieux-Ollier Corinne** Le capital immatériel de l'entreprise, un défi pour les comptables et les managers [Ouvrage]. - [s.l.] : Edition EMS, 2011.

Walliser Elisabeth et Bessieux-Ollier Corinne "Le capital immatériel", Etats des lieux et perspectives. [Article] // Revue française de gestion. - 8 2012. - n°207. - pp. p 85-92.

Zarifian Philippe La performance sociale : une aberration dangereuse [En ligne] // Le Monde.fr. - 06 04 2010. - 09 03 2012. - http://www.lemonde.fr/idees/chronique/2010/04/06/la-performance-sociale-une-aberration-dangereuse_1329262_3232.html.

8. Table des matières

REMERCIEMENTS :	3
RESUME:	4
ABSTRACTS:	4
SOMMAIRE	5
LISTE DES ABREVIATIONS EMPLOYEES	6
CHAPITRE 1 : INTRODUCTION	7
1. INTRODUCTION :	7
CHAPITRE 2 : CADRES CONCEPTUELS	8
2. CADRES CONCEPTUELS:	9
2.1. LE CAPITAL IMMATERIEL :	9
2.1.1. DEFINITIONS DU CAPITAL IMMATERIEL :	9
2.1.2. VALEUR DU CAPITAL IMMATERIEL :	10
2.1.3. COMPOSITION DU CAPITAL IMMATERIEL :	10
2.2. CAPITAL HUMAIN :	11
2.2.1. ORIGINES :	11
2.2.2. DEFINITION :	12
2.2.3. IMPACT DU CAPITAL HUMAIN :	12
2.3. GESTION, MESURE ET EVALUATION :	12
2.3.1. GESTION, DEFINITION DU CONCEPT :	13
2.3.2. MESURE ET EVALUATION, DEFINITION ET DIFFERENCE :	13
CHAPITRE 3 : LE CAPITAL HUMAIN, INTROSPECTION	15
3. LE CAPITAL HUMAIN, INTROSPECTION :	16
3.1. APPROCHE FINANCIERE :	16
3.1.1. LE BILAN ET LES NORMES IAS/IFRS :	16
3.1.2. LIMITE DE L'APPROCHE FINANCIERE :	18
3.2. APPROCHE ETHIQUE :	19
3.2.1. RSE :	19
3.2.2. THEORIE DES PARTIES PRENANTES	20
3.2.3. QUELLES SOLUTIONS ?	21
3.3. APPROCHE ORGANISATIONNELLE :	22
3.3.1. CAPITAL HUMAIN INDIVIDUEL :	22
3.3.2. CAPITAL HUMAIN ORGANISATIONNEL :	22
CHAPITRE 4 : METHODES	23
4. METHODES D'EVALUATIONS PRATIQUES :	24
4.1. EVALUATION DU CAPITAL IMMATERIEL :	24

4.2.	EVALUATION DU CAPITAL HUMAIN :	26
4.2.1.	GESTION DES RESSOURCES HUMAINES (GRH):	27
4.2.1.1.	RECRUTEMENT ET REMUNERATION :	27
4.2.1.2.	GESTION DES CONNAISSANCES ET DES COMPETENCES :	28
4.2.1.3.	FORMATIONS :	29
4.2.2.	MESURE DE L'IMPACT SOCIAL:	29
4.2.2.1.	BAROMETRE SOCIAL, IMPLICATION DES SALAIRES:	30
4.2.2.2.	GOVERNANCE:	31
	CHAPITRE 5 : ETUDE DE CAS	32
5.	CAS DE L'ENTREPRISE PSION PLC :	33
5.1.	PRESENTATION DE L'ENTREPRISE :	33
5.2.	STRUCTURE ORGANISATIONNELLE:	34
5.3.	STRUCTURE FINANCIERE :	35
5.4.	STRUCTURE DU SERVICE :	36
5.4.1.	LE CENTRE DE REPARATION :	36
5.4.2.	LE HELP DESK :	36
5.5.	PRESENTATION DU SUJET D'ETUDE PRATIQUE :	36
5.6.	TABLEAU DE BORD : DEFINITIONS DES CRITERES :	38
5.6.1.	PERFORMANCE DE L'EQUIPE :	38
5.6.2.	GESTION DES RESSOURCES HUMAINES :	39
5.6.2.1.	RECRUTEMENTS :	39
5.6.2.2.	REMUNERATIONS :	40
5.6.2.3.	FORMATIONS (EXTERNES) :	42
5.6.3.	GESTION DES COMPETENCES GENERALES, PARTIE RH :	42
5.6.3.1.	LES LANGUES :	43
5.6.3.2.	L'EDUCATION ET ANCIENNETE:	49
5.6.4.	GESTION DES COMPETENCES SPECIFIQUES, PARTIE TECHNIQUE :	52
5.6.4.1.	LES OUTILS DE GESTION PSION:	53
5.6.4.2.	LES OUTILS DE GESTION INTERNE AU SUPPORT :	54
5.6.5.	IMPACT SOCIAL ET GOUVERNANCE	56
5.6.5.1.	SATISFACTION DU PERSONNEL :	56
5.6.5.2.	GOVERNANCE : AUDIT DE LA DIRECTION	58
5.7.	CONCLUSION DU CAS PRATIQUE : BILAN	59
6.	CONCLUSION GENERALE :	61
7.	TRAVAUX CITES.....	62
8.	TABLE DES MATIERES.....	65
9.	TABLE DES ILLUSTRATIONS	68
10.	ANNEXES	69

Impact de l'évaluation du capital humain sur les résultats d'une entreprise

10.1.	EXTRAIT DE L'ETUDE ERNST & YOUNG DE 2008 :	70
10.2.	ARCHITECTURE TIREE DU RAPPORT "ENTREPRISE2018" DE L'ORDRE DES EXPERTS COMPTABLES	72
10.3.	PROCEDURE ISO PSION DE GESTION DES FORMATIONS	73
10.4.	TABLEAU EXTRAIT DU RAPPORT DE DUBOIS ET WINLKERSON (DUBOIS, ET AL., 2008) SUR LES OUTILS DE GESTION DES CONNAISSANCES :	79
10.5.	TABLEAU DES SOLDES INTERMEDIAIRES DE GESTION (SIG):.....	80

9. Table des illustrations

Figure 1 : Composition des actifs immatériels	11
Figure 2: Les grandes différences entre la comptabilité française et européenne dans la prise en compte des actifs incorporels selon Fustec & Marois (2006)	18
Figure 3: Valeur moyenne du capital humain sur les capitalisations boursières	18
Figure 4 : Théorie des Parties Prenantes	21
Figure 5: Les cinq dimensions du navigateur Skandia	25
Figure 6 : Classement des méthodes de mesure de l'immatériel selon Sveiby	26
Figure 7 : Exemple de mesure du climat social, notamment de l'implication sociale	30
Figure 8 : Résultat de l'étude de Baggio et Sutter sur 3000 salariés français	31
Figure 9 : Répartition du CA Psion 2010 et 2011 par provenance des revenus (Psion PLC, 2012).	34
Figure 10 : Répartition du CA par régions et par type (direct ou indirect) (Psion PLC, 2012).....	34
Figure 11 : Bilan 2011 du groupe Psion PLC.....	35
Figure 12 : Temps moyen de clôture d'un ticket hotline au Help Desk EMEA	39
Figure 13 : Masse salariale du Help Desk EMEA.....	40
Figure 14 : Salaire mensuel moyen au Help Desk depuis la création	41
Figure 15 : Evolution de la part des salaires sur la marge brute.....	42
Figure 16 : Tickets fermés par langues utilisées.....	43
Figure 17 : Besoin théorique en compétence "langues" sur 2012	44
Figure 18 : Langues parlées par chacun des membres de l'équipe Help Desk EMEA	44
Figure 19 : Récapitulatif du tableau précédent par langues.....	45
Figure 20 : Langues vivantes étudiées en France (Chatel, 2011)	45
Figure 21 : Points de rareté des langues étrangères parlées en France	46
Figure 22 : Indice de criticité si personne ne possède la compétence	47
Figure 23 : indice de criticité si tout le monde possède la compétence.....	47
Figure 24 : Dans le cas réel du service Help Desk EMEA (2011)	48
Figure 25 : Tableau de base de calcul des indicateurs de stabilité du Help Desk	49
Figure 26 : Calcul des indicateurs mensuel pour visualiser l'évolution	49
Figure 27 : Indicateurs de stabilité du Help Desk	50
Figure 28 : courbe de l'ancienneté moyenne de l'équipe en fonction du nombre de salarié.....	51
Figure 29 : Ancienneté moyenne et temps moyen nécessaire pour fermer un ticket	52
Figure 30 : Site Psion IngenuityWorking (http://community.psion.com/)	53
Figure 31 : Résultat d'une recherche par mot clé dans "IngenuityWorking"	54
Figure 32 : Matrice des compétences spécifiques du Help Desk EMEA	55
Figure 33 : Site SharePoint de gestion des formations internes	56
Figure 34 : Indicateurs de performance de l'entreprise Psion (Psion PLC, 2010)	57
Figure 35 : Récurrence du terme « employee » (salarié) dans les rapports annuels entre 2006 et 2011	57
Figure 36 : Architecture tirée du rapport "Entreprise2018" de l'Ordre des Experts Comptables	72

10. Annexes

10.1.	EXTRAIT DE L'ETUDE ERNST & YOUNG DE 2008 :	70
10.2.	ARCHITECTURE TIREE DU RAPPORT "ENTREPRISE2018" DE L'ORDRE DES EXPERTS COMPTABLES	72
10.3.	PROCEDURE ISO PSION DE GESTION DES FORMATIONS	73
10.4.	TABLEAU EXTRAIT DU RAPPORT DE DUBOIS ET WINLKERSON (DUBOIS, ET AL., 2008) SUR LES OUTILS DE GESTION DES CONNAISSANCES :	79
10.5.	TABLEAU DES SOLDES INTERMEDIAIRES DE GESTION (SIG):.....	80

10.1. Extrait de l'étude Ernst & Young de 2008 :

Ce qu'il faut retenir

- >> Sur un échantillon de **101 entreprises européennes** cotées de premier plan, l'immatériel est passé en moyenne de **60%** à **63% de leur valeur** au 1^{er} janvier 2007.
- >> Avec près de **3 500 milliards d'euros** au 1^{er} janvier 2007, la valeur cumulée du capital immatériel de ces entreprises est nettement supérieure au PIB annuel de la France.
- >> Pour **78 entreprises**, la part de l'immatériel représente en moyenne plus de 50% de leur valeur.
- >> Dans seulement **13 cas** (exclusivement des entreprises industrielles), les actifs corporels représentent la principale catégorie d'actifs.
- >> En moyenne, **34% de la valeur de l'immatériel** est comptabilisée au bilan, contre 36% en 2006.
- >> Parmi les **secteurs** dans lesquels le capital immatériel représente l'essentiel de la valeur : le tabac, le luxe, les produits de consommation, la pharmacie et les télécommunications.

63%

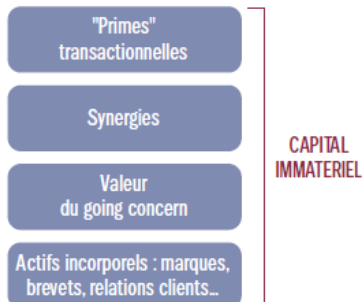
de la valeur des entreprises étudiées correspond à de l'immatériel

La valeur totale du capital immatériel est plus importante que le PIB de la France.

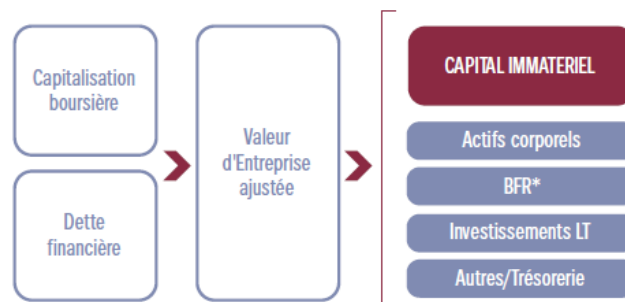
Seulement **34%**

du capital immatériel est inscrit au bilan

Qu'est-ce que "l'immatériel" ?

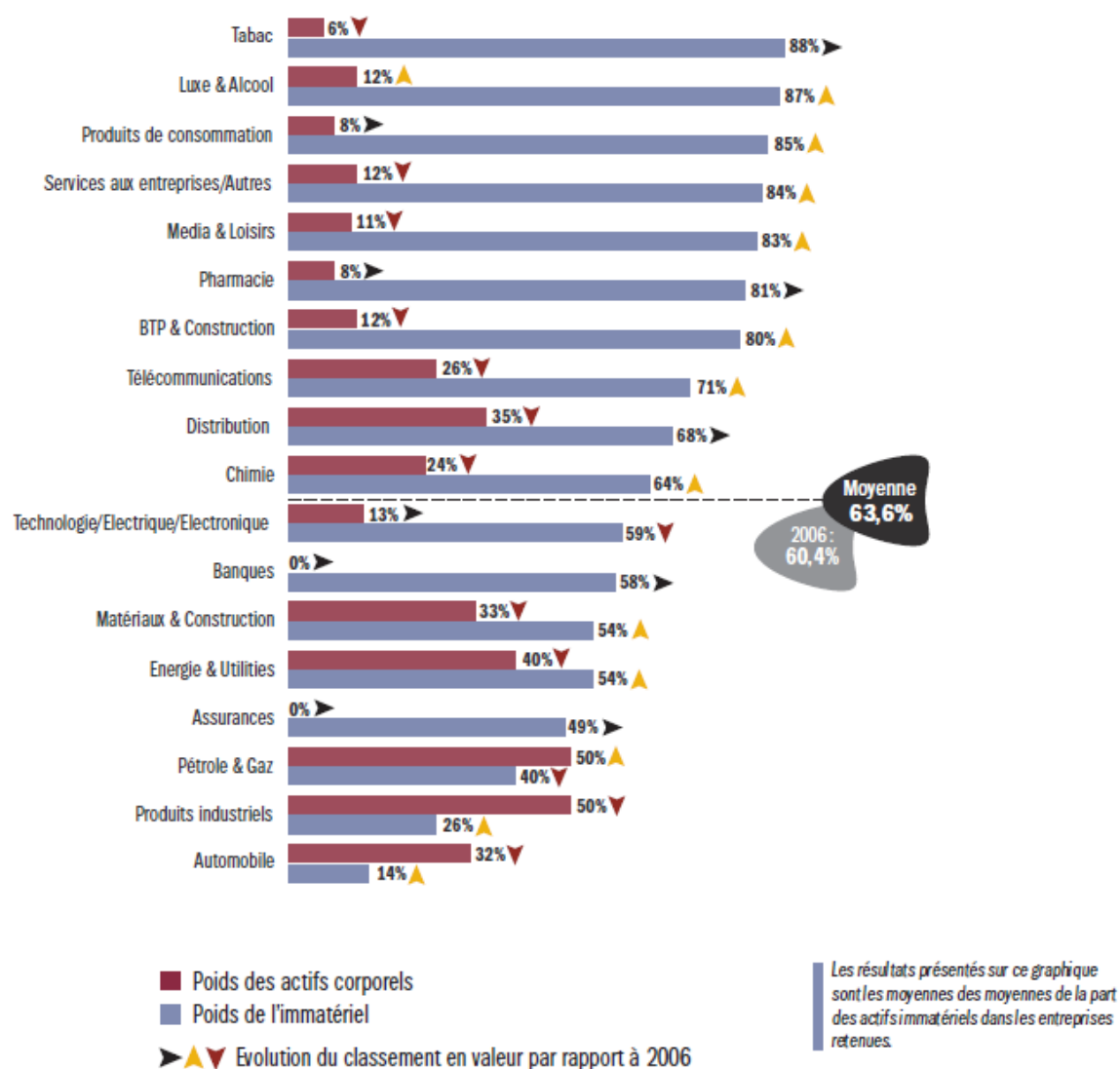


Estimation de la valeur de l'immatériel



BFR* : Besoin en Fonds de Roulement

Poids de l'immatériel vs/ poids des actifs corporels



10.2. Architecture tirée du rapport "Entreprise2018" de l'Ordre des Experts Comptables

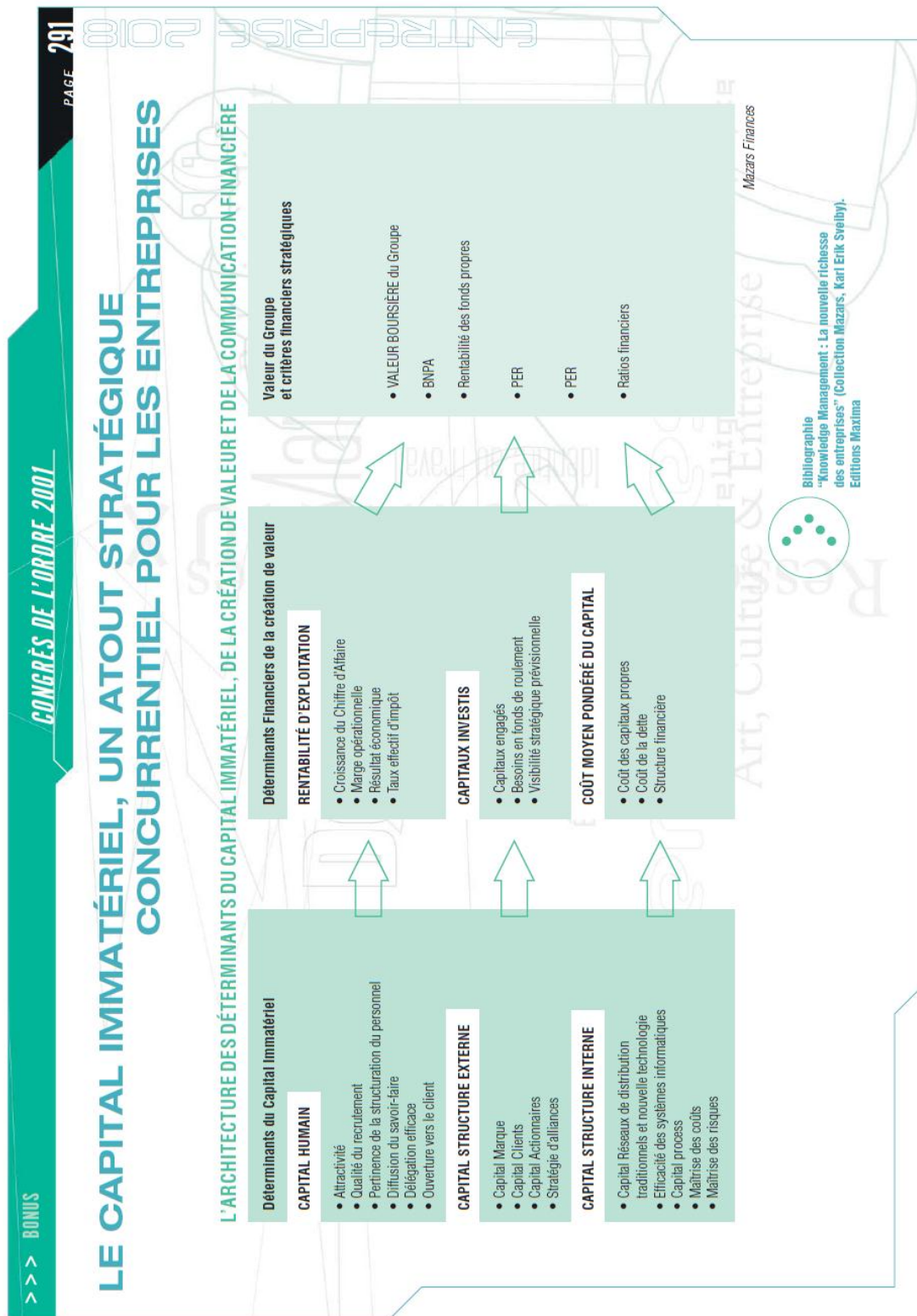


Figure 36 : Architecture tirée du rapport "Entreprise2018" de l'Ordre des Experts Comptables

10.3. Procédure ISO Psion de gestion des formations

DEBUT DE PROCEDURE :

OBJECTIF

Documenter les collaborateurs/managers sur les exigences établies concernant les formations professionnelles (internes et externes).

DOMAINE D'APPLICATION

S'applique à tous les employés à temps plein et à temps² partiel en France.

PROCEDURE

La procédure suivante doit être suivie :

Recensement des besoins

Le service RH est en charge de recenser les besoins de formations pour l'année à venir, auprès de chaque managers, qu'il soit basé en France ou à l'étranger. Ce recensement se fait par le biais du formulaire joint en annexes (1).

Le recensement a lieu chaque année au cours du mois de septembre – octobre.

Chaque manager doit recenser les besoins et les classer par ordre de priorité.

Validation des demandes

Chaque demande est centralisée dans un fichier « Plan Prévisionnel ». Le service RH est chargé d'actualiser ce fichier en le complétant par des informations indispensables (durée, organisme, type, coût, lieu...).

Le « Plan Prévisionnel » est étudié et discuté en réunion du Comité de Direction, afin d'arbitrer au mieux les demandes, et les dépenses par rapport au budget annuel.

Mise en oeuvre des formations

Quand le « Plan Prévisionnel » est validé en Comité de Direction, et avec les OPCA (Organisme Paritaire Collecteur Agréé), organismes auprès desquels sont versés les 1.6% de la taxe pour la Formation Professionnelle Continue, le service RH informe les managers des formations acceptées. Les managers sont tenus d'informer leurs équipes des formations acceptées.

Evaluation des formations

Après chaque formation, le collaborateur formé évalue « à chaud » l'organisme de formation sur le contenu, les outils, la durée Pour cela, le service RH envoie par email le questionnaire joint en annexes (2), qui devra être complété par le collaborateur, daté et signé. Celui-ci devra ensuite être retourné au service RH.

3 à 6 mois après le déroulement de la formation, le service RH est chargé d'envoyer au manager et au collaborateur formé, une évaluation « à froid ». Cette évaluation sera faite par le biais du formulaire joint en annexes (3), afin de déterminer le bénéfice de la formation pour le collaborateur et l'entreprise. Ce formulaire devra être complété, daté et signé, puis retourné au service RH pour étude et analyse.

DOCUMENTATION / REFERENCES

ISO 9001 : 2008 6.2.2 Compétence, formation et sensibilisation

FORMULAIRES

Fiche de recueil de besoin de formation (Annexe 1)

Fiche d'évaluation de formation (Annexe 2)

Fiche d'évaluation de formation à froid (Annexe 3)

ENREGISTREMENTS

Les fiches de besoin et d'évaluation de formation sont des enregistrements qualité. Il sont conservés 2 ans ou jusqu'au départ du salarié.

Le Vice-Président Global Human Resources » a autorité pour leur destruction.

INTERFACES ORDINATEUR

None.

MOTS CLES

None.

ANNEXE 1

FICHE DE RECUEIL DE BESOIN DE FORMATION

Nom du responsable :

Service :

Ordre de priorité : 1 2 3

Collaborateur concerné :

Nom	
Prénom	
Formation souhaitée	
Objectif recherché	
Description détaillée des besoins	

Date de la Demande :

Signature :

Réponse de la Direction Générale et du Service RH :

Acceptée pour l'année en cours

Acceptée pour l'année suivante

Mise en attente, décision à prendre le : .. / .. / ..

Refusée, motif :
.....
.....

Date :

Signature :

ANNEXE 2

EVALUATION DE FORMATION 2010

Vous venez de suivre une formation. Merci de consacrer quelques minutes à ce questionnaire afin de nous aider à évaluer l'organisme de formation.

Nom/prénom :	
Organisme formateur :	
Intitulé de la formation :	
Dates de la formation :	

Votre satisfaction concernant :						Observations
Les aspects suivants:	JJ	J	K	L	LL	
Réponse aux attentes et objectifs professionnels						
Le contenu pédagogique de la formation						
L'adéquation entre la durée de la formation et son contenu						
Le rythme de la formation						
Qualité de la documentation et du support de cours						
Les compétences du formateur						
Le nombre de stagiaires et la composition du groupe						
Repas, hébergement						

Vos commentaires et suggestions

:

Date	Signature

Merci de retourner cette fiche complétée au Service Ressources Humaines

ANNEXE 3

EVALUATION DE FORMATION 2011 A FROID <i>Vous avez suivi une formation il y quelques mois. Merci de consacrer quelques minutes à ce questionnaire afin de nous aider à évaluer l'efficacité de cette formation.</i>		
PARTIE A COMPLETER PAR LE STAGIAIRE		
Stagiaire :		Objectifs :
Manager :		
Intitulé de la formation :		
Organisme formateur :		
Date de la formation :		
Efficacité de la formation :		
	Compétence non acquise	
	Compétence partiellement acquise	
	Compétence acquise	
	Maîtrise parfaite	
Avez- vous mis en application les compétences acquises lors de votre formation ?		
Oui	☐ Lesquelles ?	
Non	☐ Pourquoi ?	
La formation vous a-t-elle permis d'améliorer votre efficacité dans le travail ?		
Oui	☐ Comment ?	
Non	☐ Pourquoi ?	
Commentaires		
Date	Signature	

EVALUATION DE FORMATION 2011 A FROID										
PARTIE A COMPLETER PAR LE MANAGER										
Stagiaire :		Objectifs :								
Manager :										
Intitulé de la formation :										
Organisme formateur :										
Date de la formation :										
Efficacité de la formation : <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto; border-collapse: collapse; width: 60%;"> <tr> <td style="padding: 5px;">Compétence non acquise</td> <td style="width: 50px;"></td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Compétence partiellement acquise</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Compétence acquise</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Maîtrise parfaite</td> <td></td> </tr> </table>			Compétence non acquise		Compétence partiellement acquise		Compétence acquise		Maîtrise parfaite	
Compétence non acquise										
Compétence partiellement acquise										
Compétence acquise										
Maîtrise parfaite										
Le stagiaire a-t-il mis en application les compétences acquises lors de sa formation ?										
Oui <input style="width: 30px;" type="checkbox"/>	Lesquelles ?									
Non <input style="width: 30px;" type="checkbox"/>	Pourquoi ?									
La formation lui a-t-elle permis d'améliorer son efficacité dans le travail ?										
Oui <input style="width: 30px;" type="checkbox"/>	Comment ?									
Non <input style="width: 30px;" type="checkbox"/>	Pourquoi ?									
Commentaires										
Date		Signature								

FIN DE PROCEDURE

10.4. Tableau extrait du rapport de Dubois et Winkerson (Dubois, et al., 2008) sur les outils de gestion des connaissances :

Tableau 4 : techniques, technologies et outils majeurs de gestion des connaissances
(Adaptation du texte de Dalkir, 2005, p. 220; National Electronic Library for Health, 2005)

Création, saisie et synthèse des connaissances	Étape de mise en commun et de diffusion des connaissances	Étape d'acquisition et d'application des connaissances
<i>Création de contenu</i>	<i>Technologies de communication et de collaboration</i>	<i>Technologies d'apprentissage en ligne</i> ● ³⁷
• systèmes d'auteur ●²⁶ • gabarits ●²⁷ • annotations ●²⁸ • blogues ●²⁹ • examens après action ●³⁰ • pages blanches ●³¹ • systèmes d'excellence ●³²	• téléphone • cybersalons • messagerie instantanée ●³³ • wiki ●³⁴ • transitique • pages jaunes d'entreprise ●³⁵ • café de connaissances ●³⁶	
<i>Gestion de contenu</i>	<i>Technologies de réseautage</i>	<i>Intelligence artificielle</i>
• plan de GC personnel ●³⁸ • étiquetage de métadonnées • archiving	• réseaux intranet • fureteurs Web • archives de connaissances ●³⁹ • portail ●⁴⁰ • centres de connaissances ●⁴¹ • techniques de narration ●⁴²	• technologies du pousser-tirer ●⁴³ • cartes des connaissances ●⁴⁴ • visualisation • analyse et résumé de texte
<i>Autres possibilités</i>		
	• élaborer une stratégie de GC ●⁴⁵ • communautés de pratique ●⁴⁶ • outils de vérification des connaissances ●⁴⁷ • analyse des réseaux sociaux ●⁴⁸ • mentorat et encadrement par les pairs ●⁴⁹ • entrevues de fin d'emploi ●⁵⁰	

10.5. Tableau des soldes intermédiaires de gestion (SIG):

Tableau des Soldes Intermédiaires de Gestion (SIG)

COMPTES DE GESTION			SOLDES INTERMÉDIAIRES DE GESTION		
PRODUITS (+)	MONTANTS	CHARGES (-)	MONTANTS	NOMS DES SOLDES	MONTANTS DE L'EXERCICE PRÉCÉDENT
Ventes de marchandises.....		Coût d'achat des marchandises vendues.....		• MARGE COMMERCIALE	
Production vendue.....		ou déstockage de production.....			
Production stockée.....					
Production immobilisée.....					
Total.....		Total.....		• PRODUCTION DE L'EXERCICE	
• Marge commerciale.....		Consommation de l'exercice en provenance d'un tiers.....			
• Production de l'exercice.....				• VALEUR AJOUTÉE PRODUITE	
Total.....		Total.....			
• Valeur ajoutée produite.....		Impôts, taxes et versements assimilés.....		• EXCÉDENT BRUT	
Subventions d'exploitation.....		Charges de personnel.....		(ou insuffisance) D'EXPLOITATION	
Total.....		Total.....			
• Excédent brut d'exploitation.....		• Ou insuffisance brute d'exploitation.....			
Reprises sur charges et transferts.....		Dotations aux amortissements, aux provisions, et aux dépréciations			
Autres produits.....		Autres charges.....		• RÉSULTAT D'EXPLOITATION	
Total.....		Total.....		(hors charges et produits financiers)	
• Résultat d'exploitation (bénéfice)...		• Résultat d'exploitation (perte).....			
Produits financiers.....		Charges financières.....		• RÉSULTAT COURANT AVANT	
Total.....		Total.....		IMPÔTS (bénéfice ou perte)	
• Produits exceptionnels.....		Charges exceptionnelles.....		• RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	
				(bénéfice ou perte)	
• Résultat courant avant impôts.....		• Ou résultat courant avant impôts.....			
• Résultat exceptionnel (bénéfice)...		• Ou résultat exceptionnel (perte).....			
		Participation des salariés aux fruits de l'expansion.....			
		Impôts sur les bénéfices.....		• RÉSULTAT DE L'EXERCICE	
Total.....		Total.....		(bénéfice ou perte)	
Produits sur cessions d'éléments d'actif		Valeur comptable des éléments cédés		Plus-value ou Moins-value sur cessions d'éléments d'actif	