

# LA MESURE DU CAPITAL HUMAIN : FACTEUR DE SURVIE DE LA TPE EN SITUATION DE DÉFAILLANCE

**Helga FOURÉ-JOOPEN**  
ISEOR, Magellan  
IAE Lyon, Université Jean Moulin  
(France)

**Christophe COMBAUDON**  
ISEOR, Magellan  
IAE Lyon, Université Jean Moulin  
(France)

## RÉSUMÉ :

Dans un contexte de crise économique mondiale et de défaillances de nombreuses TPE, la situation pour ce type d'entreprise reste difficile. Ce constat oriente les recherches en gestion vers l'importance du capital humain comme compétence clé de la performance durable de ces organisations. Comme il n'existe pas de méthodologie adaptée de mesure du capital humain qui fasse consensus, la communication propose une méthodologie exploratoire basée sur le modèle socio-économique ayant fait ses preuves depuis de nombreuses années. A l'exemple d'une TPE de 15 personnes, la communication présente les résultats d'une recherche intervention menée entre 2015 et 2016. Suite à l'utilisation de la méthodologie socio-économique, cette recherche propose ainsi des indicateurs d'analyse et de synthèse à la fois qualitatifs, quantitatifs et financiers ainsi qu'une mesure dynamique du capital humain favorable à l'amélioration de la survie d'une TPE en phase de défaillance.

**Mots clés :** Capital humain, potentiel humain, compétence, coûts cachés, dysfonctionnements,

## À citer comme tel :

*Helga Fouré-Joopen / Christophe Combaudon, « La mesure du capital humain: facteur de survie de la TPE en situation de défaillance », 15ème Congrès de l'Institut International des Coûts & 4ème Congrès Transatlantique de Comptabilité, Audit, Contrôle de Gestion et Gestion des Coûts Lyon, France, 22 et 23 juin 2017*

## INTRODUCTION

Depuis les travaux fondateurs des économistes Schultz (1961) et Becker (1964) définissant le capital humain comme l'ensemble des aptitudes, physiques comme intellectuelles, de la main-d'œuvre favorable à la production économique, le capital humain a fait l'objet d'un intérêt sans cesse croissant en sciences de gestion : d'un point de vue conceptuel d'une part, avec notamment des travaux explorant ses différentes dimensions et son positionnement par rapport à d'autres termes proches comme le capital immatériel ou intellectuel (Bessieux-Ollier et al., 2006), d'un point de vue technique également avec les travaux portant sur sa

comptabilisation dans le bilan des entreprises comme ceux de Marquès (1974). Ces aspects ne tiennent pas compte des nombreux débats pour savoir si la terminologie de « capital humain » avait un sens, lorsque l'on parle de compétences et de connaissances humaines par définition inaliénables, à la différence d'un capital financier ou technique (Savall, 1974, 1975).

Dans un contexte de crise économique mondiale depuis 2008 et l'observation de nombreuses défaillances d'entreprises, notamment des TPE, et malgré une certaine amélioration en 2016, la situation pour ce type d'entreprise reste fragile et précaire. Ces constats redonnent une nouvelle vigueur aux recherches sur le capital humain, en soulignant son rôle central dans la performance durable des organisations et les conséquences catastrophiques de son « oubli » par les entreprises (Stiglitz, 2009).

Pour contribuer à ces débats, notre communication s'interroge sur les difficultés élevées qui empêchent les organisations de se saisir plus fermement de la question du capital humain. Notre hypothèse souligne que les difficultés évoquées ont une origine méthodologique en constatant qu'il n'y a pas, aujourd'hui, de méthodologie adaptée de mesure du capital humain qui fasse consensus et qui soit aisément actionnable dans les entreprises.

En effet, depuis les travaux fondateurs de Becker (1964), les questions restent multiples sur l'approche du capital humain. Quels indicateurs utiliser ? Quels objets mesurer ? Quels outils utiliser ? Notre communication expose alors une proposition méthodologique exploratoire avec le modèle socio-économique de mesure du capital humain, expérimenté sur plus d'un millier d'organisations depuis 35 ans (Savall, 1974, 1975 ; Cappelletti, 2006 ; Savall, Zardet, 2008).

L'intérêt de notre communication ne demeure pas dans une explicitation additionnelle de l'analyse socio-économique qui a déjà fait l'objet d'une abondante diffusion mais dans l'étude de sa mise en œuvre au sein d'une TPE en situation de défaillance. En effet, une procédure de redressement judiciaire est ouverte à son encontre car elle est en état de cessation de paiement. Pour exposer la contribution possible de ce modèle au redressement d'une TPE en difficulté par l'activation de son potentiel humain, la communication présente une expérimentation sur une entreprise de 15 personnes de 2015 à 2016. La première partie de l'article est consacrée au cadre conceptuel du capital humain ainsi qu'à la présentation du modèle socio-économique de sa mesure. La deuxième partie explicite la méthodologie de recherche utilisée pour étudier l'application du modèle, la recherche-intervention, ainsi que l'étude de cas mobilisée. Enfin, la troisième partie décrit les résultats de la recherche puis en propose une discussion.

## **I – LES COMPÉTENCES ET LEUR PILOTAGE, ÉLÉMENTS CENTRAUX DU CAPITAL HUMAIN**

Cette partie met tout d'abord en avant l'apport fondamental du management des compétences au capital humain d'une entreprise. Puis elle souligne les limites des méthodes traditionnelles de mesure du capital humain et l'intérêt que présentent des solutions méthodologiques alternatives comme le modèle socio-économique.

### **1. Le cadre conceptuel et méthodologique du capital humain en gestion**

Le concept de « capital humain » apparaît pour la première fois en 1961, donné par l'économiste américain Schultz (1961) qui l'exprime en ces termes : « Alors qu'il apparaît évident que les individus acquièrent des savoir-faire et des savoirs utiles, il n'est pas si évident que ces savoir-faire et savoirs constituent une forme de capital et que ce capital soit pour une part substantielle le produit d'un investissement délibéré ». Dès l'origine de la recherche, on comprend que le capital humain ne peut se réduire à une définition qui ne le relierait pas à la performance et à la création de valeur. C'est pourquoi, la théorie du capital humain que développe Becker à partir de 1964, dans la continuité des travaux de Schultz, avance par rapport à celle du capital financier ou physique. Becker utilise le terme de capital pour désigner les compétences, les expériences et les savoirs humains s'ils résultent d'un investissement qui rapporte un revenu en augmentant la productivité des individus. Selon lui, de même que le capital physique, le capital humain peut s'acquérir, par l'éducation et la formation, se préserver et se développer, par un entretien à travers des formations continues et/ou l'attention portée à la santé de l'individu. De même, il doit pouvoir produire un bénéfice par les revenus perçus lors de la mise à disposition des compétences. Le capital humain d'une organisation n'est donc pas un ensemble statique de potentialités mais correspond aux compétences de ses membres et à la qualité de leur management. En d'autres termes, le capital humain pourrait se définir comme l'activation du potentiel humain (Cappelletti et Baker, 2010). Ces deux notions, les compétences et leur management, sont présents dans les terminologies utilisées en management pour désigner ou approcher le capital humain. Pour Lacroix et Zambon (2002), le capital intellectuel représente un ensemble de ressources endogènes (compétence, savoir-faire, etc.) et de ressources externalisables (marques, réputation, satisfaction des consommateurs, etc.) permettant de créer de la valeur pour l'ensemble des parties prenantes, par la recherche d'avantages compétitifs. Savall et Zardet (2008) définissent l'investissement immatériel comme « un ensemble de mini-actions individualisées ou collectives qui convergent vers la réalisation des objectifs stratégiques de l'entreprise ». Ainsi rattaché aux compétences et à leur management, et par là même à la performance, le concept de capital humain est à rapprocher de la théorie des ressources. Celle-ci propose de positionner les ressources immatérielles comme leviers de développement d'avantages compétitifs (Wenerfelt, 1984). Cette théorie a notamment été soutenue par la théorie des ressources internes vulgarisée par Hamel et Prahalad (1993). Selon cette théorie, les employés et la façon dont ils sont gérés, jouent un rôle capital dans le succès des organisations et constituent une source cruciale d'avantages stratégiques durables. Pour démontrer sa contribution au capital humain, la théorie des ressources s'est appuyée sur l'approche configurationnelle développée par Pfeffer (1995) ou Delery et Doty (1996) dont l'objet est justement de mesurer les effets des pratiques de ressources humaines sur la performance économique.

### *Les limites des approches traditionnelles*

Comme le soulignent Stiglitz (2009) et Saulpic (2010), les méthodologies actuelles de mesure du capital humain restent souvent vaines en raison de leurs difficultés à traiter l'argumentation entre synthèse et analyse. Elles sont trop synthétiques, centrées sur un indicateur le plus souvent financier, et ne

parviennent pas à saisir toute la complexité de ce concept, comme les tentatives de comptabilisation du capital humain. Souvent, elles proposent une pluralité d'indicateurs qui permettent d'approcher le capital humain, comme le Balance Scorecard (BSC) de Kaplan et Norton (1996), mais elles manquent alors de synthèse pour le mesurer clairement.

En raison de ces difficultés, les normes comptables françaises considèrent toujours les investissements en capital humain comme des charges, en dépit des recherches menées sur la comptabilité des ressources humaines comme celle de Rayburn (1972) ou Marquès (1974). De même, le référentiel comptable international I exclut les ressources humaines des actifs au motif qu'elles sont volatiles et susceptibles de disparaître avec le départ des personnes concernées (Bessieux-Ollier et al., 2006). La non-contrôlabilité du capital humain rend donc sa comptabilisation douteuse dans un bilan car il est inséparable de son propriétaire auquel il est incorporé. Les approches extra-comptables de mesure du capital humain connaissent également des bornes, même si elles conservent un intérêt pour piloter la performance. Cela s'explique sans doute par la multiplicité d'indicateurs qu'elles proposent. C'est le cas par exemple des approches scandinaves comme celles de Sveiby (1996) ou d'Edvinsson et Malone (1997) dans lesquelles le capital humain est dilué dans le capital immatériel. Ainsi Edvinsson et Malone décomposent le capital immatériel en capital humain et en capital structurel, ce dernier étant lui-même composé du capital organisationnel et du capital client. Edvinsson et Malone proposent un outil appelé le navigateur de Skandia (Skandia Navigator) divisé en cinq domaines qui sont à l'origine de la valeur du capital immatériel de l'entreprise : les finances, les clients, les processus, le renouvellement et le développement, et les ressources humaines. Le navigateur de Skandia décline chacun des cinq domaines en une série d'indicateurs qui permettent d'appréhender les performances futures de l'entreprise. Le BSC de Kaplan et Norton (1974) supporte également les mêmes limites au regard de la mesure du capital humain.

## 2. Les concepts et les méthodes du modèle socio-économique

Le modèle socio-économique propose une alternative extra-comptable à la mesure du capital humain, opérationnelle et donc intéressante. Le modèle est fondé sur l'hypothèse de la compatibilité entre la performance économique et la performance sociale pour créer de la performance durable (Savall, 1974, 1975 ; Savall et Zardet, 1987, 2008 ; Cappelletti 2006). Ce modèle considère que l'inefficience managériale et les vulnérabilités en compétences se traduisent par des dysfonctionnements qui engendrent des pertes de valeur ajoutée mal reflétées par le système comptable, d'où leur dénomination de coûts /performances cachés. Le capital humain est mesurable sur une durée par la mesure de l'évolution des dysfonctionnements et des coûts cachés qu'ils engendrent. Si les dysfonctionnements perdurent, le niveau des coûts cachés augmentera indiquant une dégradation du capital humain, l'inverse indiquant son évolution. Ainsi, le capital humain est vu comme une dynamique continue de réduction de l'entropie organisationnelle.

La méthodologie se déroule en deux temps sur une période donnée :

Un Premier temps en T avec la réalisation du diagnostic des dysfonctionnements et des coûts cachés et l'évaluation des compétences : l'ensemble est appelé diagnostic socio-économique. Les dysfonctionnements sont identifiés lors d'entretiens qualitatifs avec l'encadrement et au moins 30 % du personnel de l'entreprise diagnostiquée. Ils sont repérés dans six thèmes qui constituent des variables explicatives du fonctionnement : les conditions de travail (locaux, ambiance de travail, etc.), l'organisation du travail (répartition des missions, règles et procédures, etc.), la communication-coordination-concertation (dispositifs de communication, transmission des informations, etc.), la gestion du temps (planification et programmation des activités, gestion des délais, etc.), la formation intégrée (qualité des formations, gestion des compétences, etc.), la mise en œuvre stratégique (pertinence de la stratégie, qualité de sa mise en œuvre, etc.). Pour calculer les coûts/performances cachés, de nouveaux entretiens, cette fois quantitatives et financières, sont menés auprès de l'encadrement de l'entreprise diagnostiquée. Ces entretiens ont d'abord pour objectif à repérer la cause des dysfonctionnements au moyen de cinq indicateurs : l'absentéisme, la rotation du personnel, les accidents du travail, les défauts de qualité, la sous-productivité directe ou la sous-efficacité. Puis les coûts cachés sont évalués au travers le coût des conséquences des dysfonctionnements appelées « actes de régulation ». L'évaluation se fait au moyen de six composants : les surconsommations qui correspondent à des biens ou des services consommés en excès ; les sursalaires qui sont utilisés lorsqu'une activité est réalisée par une personne titulaire d'une fonction mieux rémunérée que celle qui devrait l'assumer, ou lorsque des salaires sont versés à des personnes absentes ; les surtemps qui correspondent à des activités de régulation qui prennent du temps supplémentaire ; les non-productions qui surviennent en cas d'absence d'activité ou d'un arrêt de travail ; les non-crétions de potentiel et les risques qui correspondent à des régulations futures (non-crétion de potentiel) ou probables (risques). Les régulations des dysfonctionnements sont de deux types : les activités humaines (surtemps et non-productions) et les consommations de biens ou services (sursalaires, surconsommations, non-crétions de potentiel et risques). Les temps humains sont valorisés à la contribution horaire à la valeur ajoutée sur coût variable (CHVACV) qui est égale au rapport de la marge sur coûts variables sur le nombre d'heures de travail attendues ; la marge sur coût variable étant égale à la différence entre le chiffre d'affaires réalisé et les charges variables. Les consommations de biens ou services sont évaluées à partir des coûts effectifs des biens et des services (prix d'achat, taux horaire salarial, etc.). Parallèlement au diagnostic, les compétences sont évaluées en utilisant un outil appelé « grille de compétences » qui permet de repérer les forces et les vulnérabilités en compétences de toutes les équipes d'une entreprise au regard des opérations qu'elles doivent accomplir.

Un Deuxième temps, en T +1 avec la réalisation d'une évaluation socio-économique. Les dysfonctionnements, les coûts cachés et les compétences font l'objet d'un nouveau diagnostic en T +1 qui est comparé au diagnostic réalisé en T pour repérer l'évolution des dysfonctionnements, de leurs coûts cachés et des compétences sur la période considérée suite à la mise en place d'un projet socio-économique à l'aide d'outils de management. Si les faiblesses en compétences diminuent, ainsi que les dysfonctionnements et leurs coûts cachés, cela indique une amélioration de la qualité du management et des compétences.

## **II – L'APPLICATION DU MODÈLE SOCIO-ÉCONOMIQUE AU SEIN D'UNE TPE DÉFAILLANTE**

La seconde partie de notre communication présente la méthodologie de la recherche-intervention utilisée pour observer la mesure du capital humain avec le modèle socio-économique, ainsi que son mode opératoire et les caractéristiques de l'entreprise étudiée.

### **1. Caractéristiques de l'entreprise étudiée**

L'entreprise étudiée vend et assure la maintenance de matériels auprès des métiers de bouche et de la restauration. Elle réalise environ 1,6 millions d'euros de chiffre d'affaires par an pour une quinzaine de salariés. L'entreprise est organisée en 3 fonctions principales : la fonction technique qui regroupe les techniciens en charge de l'installation et de la maintenance des matériels vendu auprès des clients, la fonction commerciale et la fonction administration. Suite à une reprise de l'entreprise, celle-ci a décidé en 2015 de redéfinir sa stratégie pour rompre avec des dysfonctionnements importants tels un taux d'érosion important lié à un manque de relations commerciales avec les clients. D'autre part, une image de marque dégradée due au changement de propriétaire, une cohésion sociale fragile en raison de conditions de travail difficiles provoquent une augmentation sensible du taux d'absentéisme et du taux de rotation et une situation financière difficile entraînant de graves difficultés de trésorerie.

L'entreprise a souhaité que soit menée en son sein une recherche-intervention de type socio-économique

### **2. Protocole et mode opératoire de la recherche-intervention**

La recherche-intervention a permis de réaliser une mesure du capital humain de la société sur la période 2015-2016 en appliquant le modèle socio-économique. En 2015, les dysfonctionnements ont été identifiés lors d'entretiens semi-directifs avec la direction, l'encadrement et l'ensemble du personnel de base de l'entreprise. Des entretiens individuels ont été ensuite menés auprès de la direction pour évaluer l'impact économique des dysfonctionnements. Les évaluations réalisées ont été présentées lors d'une séance appelée effet-miroir à l'encadrement et au personnel, ainsi qu'à la direction de l'entreprise concernée, pour les valider par échange contradictoire. Les forces et les fragilités en compétences ont été identifiées au travers l'outil « grille de compétences » qui a été appliqué pour toute l'entreprise. Ensuite, en 2016, une évaluation socio-économique a été réalisée à l'aide d'un nouveau diagnostic socio-économique fondé sur de nouveaux entretiens avec la direction, l'encadrement et le personnel de base, puis il a été comparé avec le diagnostic réalisé en 2015. De même, les grilles de compétences ont fait l'objet d'une nouvelle évaluation. Cela a permis de mesurer le capital humain au travers l'évolution sur la période considérée des dysfonctionnements, des coûts cachés et des compétences.

### III – RÉSULTATS DE LA RECHERCHE

Les résultats de la recherche sont présentés par l'évaluation du management au travers le diagnostic des dysfonctionnements et des coûts cachés qu'ils engendrent, puis par l'évaluation des compétences. Ces résultats sont ensuite discutés pour en souligner les apports et les limites au regard de la question de recherche.

#### 1. L'évaluation de l'évolution des dysfonctionnements

Le diagnostic réalisé en 2015 a permis d'identifier des dysfonctionnements managériaux, par exemple :

- Le manque de compétences en management de la direction, plus couramment des défauts de communication, de coordination, et de concertation ont été identifiés entre la direction et l'équipe

- Le manque de clarté des missions de chacun au sein de la structure. Par exemple, il est apparu que les techniciens qui assurent l'installation et la maintenance ne connaissaient pas leur mission précise lors de l'installation des matériels en clientèle ou lors du SAV.

- La rotation du personnel très élevée en moins d'un an (plus de 100 % par an). La rotation très forte voit son origine dans les méthodes managériales du dirigeant.

- Des recrutements désordonnés pour pallier les absences et les démissions le plus rapidement possible, mais les recrutements sont déclenchés sans concertation.

*« Le patron ne sait pas gérer les hommes, c'est une catastrophe »  
« On ne sait pas trop ce que l'on doit faire le matin en arrivant, on attend les ordres du Patron »  
« Je suis le dernier arrivé dans l'entreprise mais je suis la plus ancien, je pense partir dès que j'ai une opportunité »  
« Les gens que l'on recrute ne sont pas compétents il faudrait du temps pour les former »  
« La stratégie n'est plus bonne depuis des années mais le patron a toujours raison »  
« L'ambiance est exécrationnelle »  
« Globalement on critique beaucoup et on ne remercie jamais dans cette boîte »*

**Encadré 1 :** Extrait de la base de verbatim - diagnostic phrases - témoins issues des Idées - clés

L'évaluation réalisée en 2016 a permis de repérer une réduction très nette des dysfonctionnements liée aux améliorations suivantes. Sur la base des dysfonctionnements identifiés en 2015, un groupe de projet s'est réuni, piloté par le gérant de l'entreprise, pour définir et mettre en œuvre des actions d'amélioration du capital humain autour de quatre thèmes : la rénovation des prestations et de l'organisation, la définition d'une nouvelle politique et de

nouvelles pratiques de management, la clarification des circuits d'information entre les différents services, l'élaboration de règles collectives d'éthique et d'équité. Un processus de changement organisationnel a été mis en œuvre grâce à un certains nombres d'outils de management (Plan d'actions prioritaires, tableau de bord de pilotage stratégique...) dans l'entreprise pour améliorer la qualité des compétences et de leur management, à partir des travaux du groupe de projet. Des actions concrètes ont été décidées et mises en œuvre dans chacun des cinq thèmes mobilisateurs par des groupes de travail entre 2015 et 2016.

*« En termes de management, c'est mieux »*  
*« On sait qui fait quoi, c'est beaucoup plus simple pour travailler »*  
*« Il y a moins de turn-over »*  
*« Les manuels de formation mis en place nous permettent de formaliser les choses »*  
*« On a développé de nouveaux services »*  
*« L'ambiance s'est améliorée »*

**Encadré 2** : Extrait de la base de verbatim - Evaluation phrases - témoins issues des Idées – clés

## 2. L'évaluation de l'évolution des coûts/performances cachés

En 2015, les coûts cachés ou les pertes de valeur ajoutée engendrés par les dysfonctionnements ont été évalués à 46 000 euros en moyenne par personne et par an, soit un total correspondant à 46 % du chiffre d'affaires annuel environ. Parmi les coûts cachés les plus significatifs, on trouve les non-productions et les pertes de clientèles. On découvre également les coûts cachés liés à la forte rotation du personnel qui s'expliquent par des surtemps de recrutement et des non productions en raison des absences. En 2016, une évaluation globale des indicateurs économiques a été menée auprès de l'entreprise montrant une réduction de 44 % environ du niveau net des coûts cachés qui s'est établi à 26 000 € par personne et par an, au lieu des 46 000 € mesurés en 2015. Il y a donc eu un développement du capital humain dans l'entreprise, en d'autres termes une réduction continue de l'entropie organisationnelle, en lien avec les actions d'amélioration et la réduction des dysfonctionnements précédemment décrites. Pour affiner l'évaluation économique et disposer d'un indicateur de contrôle, l'évolution de la CHVACV entre 2015 et 2016 a également été mesurée. En effet, la CHVACV représente la valeur ajoutée variable moyenne créée par un membre de l'entreprise en une heure de travail et sert à couvrir les charges fixes et dégager un résultat. Sous réserve d'une stabilité des effectifs, la croissance de la CHVACV sur une période indique une amélioration de la qualité du management des ressources humaines au plan économique, chacun étant plus efficient à son poste (Savall et Zardet, 2008).

Le Tableau 1 présente l'étude de la CHVACV et du résultat d'exploitation de l'entreprise entre 2015 et 2016. La croissance de la CHVACV entre 2015 et 2016 qui se traduit par une amélioration de la compétitivité et des gains de productivité, s'explique pour partie par une maîtrise des charges variables et pour une autre partie par un retour sur l'investissement immatériel, obtenu par effet



d'apprentissage d'un nouveau modèle de fonctionnement qui a permis la suppression de certains dysfonctionnements.

Cette amélioration a permis de réduire la rotation du personnel, les défauts de qualité et la sous-productivité, cause du niveau élevé de coûts cachés. Le développement des compétences et l'amélioration de leur management a permis une amélioration de la valeur du temps de travail humain et donc une augmentation de la CHVACV.

	2015	2016
CHVACV	25€	29€
Résultat d'exploitation	(80 000€)	12 000€
Nombre de collaborateurs	15 pers.	15 pers

*Tableau 1 Evolution de la CHVACV*

### 3. L'évaluation de l'évolution des compétences

En 2015, l'utilisation de l'outil « grille de compétences » (Tableau 2) a permis de cartographier les forces et les fragilités en compétences de l'entreprise.

L'évaluation des compétences est faite par le gérant avec l'assistance de l'intervenant. Le gérant identifie d'abord les opérations à réaliser par son équipe, puis il évalue la compétence de ses équipiers par un procédé simple. Lorsqu'un équipier pratique l'opération avec un bon niveau de maîtrise, il est évalué au moyen d'un carré noir. Lorsqu'il maîtrise moyennement l'opération, il est évalué au moyen d'un carré semi-noir. Lorsqu'il pratique peu l'opération, ou très imparfaitement, il est évalué au moyen d'un carré blanc. Une fois renseignée, la lecture de la grille se fait de façon verticale et horizontale. Au plan vertical, elle permet de repérer les opérations vulnérables sur lesquelles les compétences doivent être développées (minorité de carrés noirs). Au plan horizontal, elle permet de repérer le degré de polyvalence d'un salarié et de discuter avec lui de sa progression possible. Les zones de vulnérabilité se traduisent par des dysfonctionnements et des coûts cachés qui vont apparaître dans le diagnostic socio-économique, notamment dans le thème « Formation intégrée ». Cependant leur représentation sous une forme détaillée au travers la grille rend plus aisée leur prise en compte et leur traitement par les managers. En 2016, le même exercice a été réalisé consistant en une mise à jour par les managers, avec l'aide des chercheurs, des grilles de compétences de leur équipe. Cela a permis de repérer les évolutions de compétences sur la période, de constater les améliorations ou les dégradations.

**GRILLE DE COMPETENCES**

ACTIVITES	DANS L'ORGANISATION EN DEBUT DE PERIODE																				OBSERVATIONS
	OPERATIONS EXISTANTES																				
	DE GESTION SECURITE										DE GESTION DEVELOPPEMENT										
	Compta	TVA	Treorerie	Facture four	Facture client				Anglais	Espagnol	Marocain										
GT			■	■	■				■												
CD	■	■	■	■	■																
AM	-	-	-	-	-																
MB	-	-	-	-	-																
CV	■	■	■	■	■																
JR	-	-	-	-	-				■	■											

**LEGENDE:** ■ Pratique courante maîtrisée      □ Connaissance des principes sans pratique  
 ■ Pratique occasionnelle ou non entièrement maîtrisée      - Ni connaissance théorique ni pratique  
 ○ A réaliser

**Tableau 2** Grille de compétences comptabilité (Extrait)

Ce repérage a concordé avec les améliorations et les réductions de dysfonctionnement repérées dans l'évaluation socio-économique. Pour résumer, les principales améliorations constatées ont porté sur l'accroissement des compétences en management d'équipe, en qualité de la relation avec les clients.

4. Discussion des résultats

La méthodologie proposée, axée sur la mesure de l'inefficience managériale, permet de mesurer le capital humain par des indicateurs socio-économiques et « qualimétriques », c'est-à-dire alternant des informations qualitatives (les dysfonctionnements et les compétences), quantitatives et financières (la variation du niveau de coûts cachés et la CHVACV). Le modèle socio-économique propose une mesure dynamique du capital humain, fondée sur son évolution sur une période donnée, au travers des indicateurs de détail les dysfonctionnements et la grille de compétences et des indicateurs de synthèse l'évolution des coûts cachés et la CHVACV évitant ainsi l'obstacle d'approches trop synthétiques ou, à l'inverse, trop analytiques. L'intérêt de disposer d'indicateurs détaillés sur le capital humain est important pour les gestionnaires qui disposent ainsi d'informations explicatives sur sa variation, utiles pour l'action et la stratégie notamment lorsque l'entreprise est en situation de défaillance. Les indicateurs de synthèse ont à eux une utilité d'alerte pour le management, qui manque dans un grand nombre de cas, d'informations pertinentes sur ce sujet pourtant capital (Cappelletti et Baker, 2010). Néanmoins, des points de discussions peuvent être opposés au modèle socio-économique qui nécessiteront des travaux complémentaires pour être clarifiés. Par exemple, il est vrai que le modèle socio-économique approche le capital humain par les points dysfonctionnels c'est-à-dire par la négative, et des critiques pourraient être émises sur cette conception de la mesure en gestion. Cependant, depuis les travaux de Perroux (1973),

l'approche dysfonctionnelle est une alternative possible en gestion, et singulièrement pour mesurer des phénomènes. Les mesures proposées par le modèle socio-économique sont également subjectives puisqu'elles reposent notamment sur les entretiens des acteurs au sein de l'entreprise. Mais il semble difficile de faire autrement lorsqu'il s'agit du capital humain. Cependant, pour objectiver les mesures, le modèle socio-économique recourt au principe d'intersubjectivité contradictoire (Cappelletti et Baker, 2010). Certes, les mesures résultent d'entretiens avec les acteurs et d'observations de terrain, mais elles font l'objet de discussions contradictoires entre les acteurs et celui qui utilise la méthodologie (chercheur.) pour être validées, « objectivées » en quelque sorte, par consensus.

L'intégration du concept du capital social, et donc des relations sociales, dans l'entreprise lors d'une recherche intervention représente un important enjeu tant théorique que pratique. Si l'importance des liens sociaux au niveau individuel dans une TPE semble avérée empiriquement, une généralisation théorique n'est pas complètement possible. La difficulté à disposer d'indicateurs fiables mesurant la structure sociale et/ou les normes d'une communauté constitue effectivement une limitation pour la perception du capital social. Toutefois, des informations concernant les progrès économiques laissent supposer des retombés positifs sur une plus grande cohérence sociale au sein des entreprises si nous nous référons aux verbatim des parties prenantes de la recherche intervention.

## **CONCLUSION**

Saulpic (2010) a souligné avec justesse, à propos de la performance, que « la religion du chiffre unique est trompeuse ». Cette communication s'est alors efforcée de montrer qu'il était important d'intégrer la notion de capital humain au sein de TPE défaillantes. Deux tentations ont en effet souvent marqué les méthodologies de mesure du capital humain. Quant à notre communication, elle s'est intéressée au modèle socio-économique de mesure du capital humain. Ce modèle est réalisé sur l'évaluation socio-économique des compétences et de leur management sur une période donnée. Il propose des indicateurs d'analyse et de synthèse à la fois qualitatifs, quantitatifs et financiers sur le capital humain centrés sur les dysfonctionnements managériaux ainsi que les pertes de valeur ajoutée qu'ils engendrent et l'évaluation des compétences. Au-delà des procédures que préconise le modèle, et qui peuvent susciter des débats, l'intérêt générique du modèle réside sans doute dans la direction qu'il indique pour mesurer le capital humain : celle d'une mesure socio-économique multicritère qui facilite l'analyse du gestionnaire, de l'expert-comptable, du liquidateur judiciaire et d'alimenter la réflexion stratégique. Les perspectives de recherche sur la mesure socio-économique du capital humain au sein de structure défaillantes résident sans doute dans les possibilités que semble avoir cette mesure pour mieux connecter le pilotage interne au pilotage externe des organisations et ainsi améliorer leur survie.

## **RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES**

- Becker, G. (1964). *Human Capital, a Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*, NBER-Columbia University Press.
- Bessieux-Ollier, C., Lacroix, M., Walliser, E. (2006). « Le capital humain : approche comptable versus approche managériale », *Revue internationale sur le travail et la société*, Vol. 4, No. 2, p. 25-57.
- Cappelletti, L. (2006). « Le contrôle de gestion socio-économique de la performance : enjeux, conception et implantation », *Finance-Contrôle-Stratégie*, Vol. 9, No. 1, pp. 135-156.
- Cappelletti, L. et Baker R.C. (2010). « Measuring and developing human capital through a pragmatic action research: a French case study », *Action Research, Sage Publications*, Vol. 8, No. 2, pp. 211-232.
- Delery, J.E. et Doty, D.H. (1996). “Modes of theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions”, *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 4, pp. 802-835.
- Edvinson, L. and Malone, M. (1997). *Intellectual capital: Realizing your company's true value by finding its hidden brainpower*, New-York, HarperCollins.
- Hamel, G. and Prahalad, C. K. (1993). “Strategy as Stretch and Leverage”, *Harvard Business Review*, Vol. 71, No. 2, pp. 75-84.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*, Boston, MA, Harvard Business School Press.
- Kofman, F. and Senge, P. (1993). “Communities of Commitment: The Heart of Learning Organizations”, *Learning Organizations*, Édition By Chawla, S. et Renesch, S., pp. 15- 43.
- Lacroix, M. et Zambon, S. (2002) « Capital intellectuel et création de valeur : une lecture conceptuelle des pratiques françaises et italiennes », *Comptabilité Contrôle Audit*, No. spécial, mai, pp. 61-84.
- Marquès, E. (1974). « La comptabilité des ressources humaines, Hommes et Techniques ».
- Perroux, F. (1973). *Pouvoir et Économie*, Dunod.
- Pfeffer, J. (1995). “Producing Sustainable Competitive Advantage through the effective Management of People”, *Academy Of Management Executive*, Vol. 9, No. 1, pp. 55-72.
- Plane, J.M. (2000). *Méthodes de recherche-intervention en management*, L'Harmattan.
- Rayburn, G. (1972). “Accounting for human resources: an asset omitted from the balance sheet”, *The Mid-South Quaterly Business Review*, Memphis State University.
- Saulpic, O. (2010). « Stress, performance et critère de réussite. La religion du chiffre unique est trompeuse », *Le Monde*, 26 février, pp. 15.
- Savall, H. (1989). *Enrichir le travail humain, l'évaluation économique*, thèse Université Paris IX Dauphine, 1974 ; 1e édition, *Economica*, 1975 ; 3e édition, *Economica*.
- Savall, H. et Zardet, V. (2007). *Maîtriser les coûts et les performances cachées*, *Economica*, 5e édition.
- Stiglitz, J.E. (2009). « La mesure des performances économiques et du progrès social », *Rapport de la Commission Stiglitz*, Paris, juin.

Schultz, T. W. (1961). "Investment in human capital", *The American Economic Review*, Vol. 51, No. 1, mars, pp. 1 – 1.7

Sveiby, K.E. (1996). *The new organizational wealth: Managing and measuring knowledge based assets*, San Francisco, Berrett-Koehler.

Wenerfelt, B. (1984). "A resource-based view of the firm", *Strategic Journal*, pp. 171-180.