

« Appréhender le capital humain par une approche innovante »



ENTRETIEN ENTRE

Anne Bassi

directrice du cabinet de conseil Sachinka



ET

Gilles Bazaillemembre du conseil de gérance
d'Aklea société d'avocats

Anne Bassi. Vous avez récemment engagé une mesure de la satisfaction interne auprès du personnel de votre entreprise. Pour quelle raison ?

Gilles Bazaille. Pour répondre à votre question, il est nécessaire de faire un bref retour en arrière sur les origines de la création d'Aklea. Emmené au départ par 15 associés titillés par l'esprit d'entreprendre ensemble, accompagnés par environ 70 personnes motivées par notre projet de création, Aklea partait sur de bonnes bases, avec une dimension humaine forte au cœur de notre projet d'entreprise. Mais nous n'avons pas voulu nous contenter de cela. La croissance de notre entreprise dès les premiers mois de sa création nous a poussés à faire un point d'étape sur notre fonctionnement interne et sur l'adhésion de nos équipes à nos projets. De plus, nous étions arrivés à un moment où il était nécessaire de faire un arrêt sur image afin de construire au mieux notre projet de développement pour les trois années à venir.

A. B. Beaucoup d'entreprises choisissent de réaliser des enquêtes pour mesurer le climat interne. Il existe de nombreux outils. Comment avez-vous connu l'outil DSI ?

G. B. J'ai connu les travaux du DSI grâce à une conférence sur le mana-

gement. J'ai tout de suite compris l'intérêt de cette approche pour des managers comme nous, qui devons trouver au quotidien des leviers de motivation pour nos équipes. Il faut régulièrement activer les ressorts pour donner des perspectives intéressantes aux uns et aux autres, un épanouissement dans l'activité courante, des responsabilités, un déroulement de carrière captivant, etc. Ce sont de vrais enjeux pour maintenir la motivation et donc un niveau de performance optimal.

A. B. Pourquoi avoir choisi en particulier l'outil DSI ?

G. B. Au sein d'Aklea, nous avons choisi d'appréhender le capital humain – sur lequel nous fondons notre développement – par une approche innovante de mesure de l'état de satisfaction du personnel à un moment clé de notre développement. Cette mesure passait logiquement par la mise en place d'un outil de diagnostic interne mené par questionnaire. Cette approche a été mise au point par des experts des ressources humaines en collaboration avec le laboratoire de l'Ensam à partir de quinze ans de travaux et

de pratiques dans des entreprises de tous secteurs et de toutes tailles. Aklea était pour autant la première entreprise d'avocats à se lancer dans cette aventure. Cet outil a pour avantage de mesurer rétrospectivement ce qui s'est passé, d'appréhender la situation réelle pour aborder et anticiper l'avenir. Il répondait ainsi aux préoccupations qui étaient les nôtres à ce moment-là.

A. B. Quels sont les bénéfices que l'on peut attendre d'un tel outil à court et moyen terme ?

G. B. Le diagnostic de satisfaction interne est un outil préventif de management qui éclaire notre vision de l'entreprise par des indicateurs que nous n'avons pas forcément l'habitude d'analyser comparativement aux indicateurs financiers ou commerciaux. Par ces retours « terrain » internes et les échanges qui s'ensuivent, il constitue un outil de dialogue social exceptionnel en offrant de nouvelles clés de discussion avec nos collaborateurs et salariés. C'est également un outil correctif car il contribue à l'identification des

A. B. À la lecture des résultats du DSI, quelle a été votre réaction ?

G. B. Lors de la restitution du DSI, nous avons reçu énormément d'informations pertinentes dont certaines étaient « décapantes » ! Le travail de coaching qui a suivi nous a permis de prendre conscience de certains fonctionnements et dysfonctionnements internes, de nos points forts et de nos faiblesses en termes d'organisation et de management et surtout de prendre conscience de nos potentialités. Créer des espaces d'introspection dans des entreprises où les gens ont le nez dans le guidon est finalement une activité plutôt saine.

A. B. Depuis la réalisation du DSI, continuez-vous à faire régulièrement le point auprès de vos équipes ?

G. B. Évidemment, tous les trimestres nous suivons les indicateurs clés mis en place par le DSI grâce à un baromètre interne. Un tiers de nos effectifs – soit quarante personnes choisies de manière aléatoire sur nos trois sites français, notre site

à Shanghai en Chine et depuis peu à São Paulo au Brésil – est interrogé en toute confidentialité sur la base d'une dizaine de questions. Nous analysons ensuite les évolutions et également les commentaires souvent très riches émanant des questions plus ouvertes. Et nous continuons notre démarche d'amélioration de nos processus internes en phase avec les retours de nos équipes.

A. B. Comment faites-vous la part entre ce que vos salariés vivent au travail et ce qu'ils vivent en dehors ? N'y a-t-il pas forcément des liens ?

G. B. Tout le monde se rappelle qu'à des moments de sa vie « personnelle » plus ou moins difficiles, ses performances au travail s'en sont trouvées affaiblies. Si vous le savez, si l'entreprise le sait, celle-ci ne peut qu'en mesurer les effets. Elle ne peut accéder à l'intimité des collaborateurs et des salariés. Aussi, au travers de l'enquête DSI, seuls certains points observables sont mis en exergue. Ils portent par exemple sur la charge de travail, la charge mentale ou le niveau de stress de l'individu, etc. Autant de critères qui influent directement sur l'état de satisfaction personnelle et les performances individuelles et collectives.

A. B. Même s'il est toujours délicat d'établir des recettes, que conseillez-vous à un dirigeant d'entreprise qui met en place un DSI ?

G. B. Nous avons relevé plusieurs facteurs clés de succès pour que l'exercice se déroule dans de bonnes conditions et qu'il porte ses fruits.

Focus sur le DSI et les fonds d'investissement :

- Généralement, la gestion de risque et la valorisation d'une participation se résument à une analyse financière.
- Le capital immatériel, vecteur de rentabilité se lit peu dans les comptes. Il représente pourtant aujourd'hui les 2/3 de la valeur des entreprises.
- Les échecs de fusion/acquisition sont en majorité dus à la sous-estimation du facteur humain.
- Seulement 7 % des entreprises évaluent les risques liés aux compétences du dirigeant.

Dans une logique financière de plus en plus « court-termiste », avoir une stratégie ressources humaines management, grâce à la mesure qu'offre le DSI, porteuse à moyen et long terme est un avantage stratégique considérable.

L'actif le plus critique et le plus complexe est le capital humain, d'autant plus que c'est l'actif immatériel qui génère tous les autres. L'investisseur a tout intérêt à prendre en amont les mesures adéquates pour analyser le capital humain de sa cible et à suivre en aval les performances managériales et sociales de celle-ci.

Tout d'abord, un engagement de la part des membres de la direction est fondamental afin que l'outil soit vraiment adapté à nos métiers et à la culture de l'entreprise. Il implique également la mobilisation d'un groupe d'acteurs au sein de notre organisation qui se fera le relais auprès du reste des équipes. Ensuite, il est nécessaire de clarifier le sens de la démarche, ses finalités, les méthodes et outils utilisés et la déontologie, notamment les règles d'anonymat et de confidentialité. Cela passe évidemment par la mise en place d'une communication interne adaptée. Enfin, pour que la démarche puisse être porteuse sur du long terme, il convient d'intégrer ce projet à une stratégie de développement d'ensemble du management.

A. B. Parmi toutes les exigences que requiert le management d'une entreprise actuellement, quelle est votre ambition pour le capital humain de votre structure ?

G. B. En tant que managers et dirigeants, nous sommes confrontés à des mutations sans précédent. Tous évoquent la nécessité de motiver, d'impliquer et de faire s'engager les salariés pour asseoir la performance. Or, cela n'est possible que si nous prenons en compte l'impératif d'intégration entre les objectifs de nos entreprises et la satisfaction des hommes et des femmes qui y travaillent. C'est cette conviction portée par l'outil DSI que je retiens comme un défi formidable offert aux praticiens des ressources humaines et aux managers. ●