

Le DRH créateur de valeur

Enjeux et outils

Ouverture

Frank BOURNOIS

Directeur du CIFFOP, Professeur à l'Université Paris II-Assas

Il y environ dix ans, nous aurions parlé de “ valeurs ”, car c'était l'époque des valeurs partagées. On évoque aujourd'hui la valeur au sens global : valeur financière, économique, commerciale, et plus largement stratégique. Le DRH doit intégrer ces différentes dimensions, auxquelles il n'a pas toujours été formé.

Les deux tables rondes sont animées par Guillaume LE NAGARD, journaliste, Entreprise et carrières.

De quoi parle-t-on ?

Guillaume LE NAGARD

La création de valeur est devenue depuis quelques années un slogan des directions générales. Ce mouvement, en provenance des pays anglo-saxons, commence à toucher les directions des ressources humaines. Les DRH sont à la tête d'un centre de coût, et doivent prouver que ce dernier peut devenir un centre de profit, en démontrant qu'une bonne gestion des ressources humaines est créatrice de valeur.

Tout ce que vous avez toujours voulu savoir sur cette notion issue des milieux financiers sans jamais oser le demander

Charles-Henri d'ARCIMOLES
Professeur à l'IAE de l'Université de Tours

I. La création de valeur : une idée simple et ancienne

Pour les financiers, une entreprise est créatrice de valeur dès lors qu'elle est en mesure de dégager un rendement sur ses investissements supérieur au coût du capital. La création de valeur ne peut donc être assimilée ni au bénéfice ni à la croissance. Ainsi, les marchés financiers peuvent se détourner d'entreprises bénéficiaires ou en croissance si elles ne sont pas créatrices de valeur. Des controverses peuvent donc apparaître entre la logique financière et la logique entrepreneuriale classique.

Trois idées tournent autour du concept de création de valeur.

Premièrement, elle s'inscrit dans une logique d'anticipation. La notion de création de valeur se fonde sur le rendement espéré des investissements, et non sur le rendement constaté. Les investisseurs tentent de comprendre le fonctionnement interne de l'entreprise, et sont prêts à intégrer toutes ses dimensions, dont la gestion des ressources humaines.

Deuxièmement, elle est liée aux notions de rendement et de risque. Pour un financier, une décision de gestion s'interprète toujours selon l'axe de l'équilibre entre le rendement et le risque. Par exemple, pour appliquer ce principe à la GRH, la décision de comprimer les effectifs peut contribuer à augmenter le rendement, mais elle ne sera théoriquement pas forcément bien perçue si elle implique un risque important de dégradation du climat social.

Troisièmement, elle est liée au temps.

II. La création de valeur : menace ou chance pour la GRH ?

Ce concept et les notions auquel il est lié sont générateurs de paradoxes.

1. L'anticipation

Elle peut être négative pour la GRH, qui, comme beaucoup de problématiques de gestion, peine à

établir des liens de causalité. Or l'anticipation nécessite la compréhension, notamment des systèmes de cause à effet. Les investisseurs ne peuvent donc anticiper grâce aux données de GRH. La GRH est contingente et ne permet pas de dégager des lois générales.

Elle peut cependant se révéler positive. En effet, les investisseurs éprouvent aujourd'hui des difficultés à prédire. Or théoriquement, les éléments qui déterminent la réussite d'une entreprise sont sa capacité d'innovation, l'implication de son personnel, son sens du client, etc. Ces éléments dépendent en partie du personnel, donc de la GRH.

2. L'équilibre rendement-risque

a. Le rendement

Il s'agit d'une menace pour la GRH, qui est d'abord perçue comme un centre de coût.

Il est nécessaire d'abandonner l'idée selon laquelle il est possible de calculer le rendement de la politique de GRH. Il est extrêmement difficile d'établir un lien entre la politique de DRH d'une entreprise et son cours boursier ou sa rentabilité économique.

Il est plus intéressant de travailler sur la performance intermédiaire. Il s'agit d'introduire sur l'axe reliant la pratique de RH à la rentabilité finale des notions de productivité, de qualité, d'innovation, de satisfaction client, etc. Il est à ce moment-là possible d'établir des corrélations entre politique de RH et performance intermédiaire, sachant que cette dernière fonde pour partie la performance finale.

b. Le risque

La GRH est source de coûts fixes importants. Or plus ces derniers sont élevés, plus l'entreprise est menacée.

Il faudrait élargir cette notion de risque, qui n'est pas simplement liée à l'importance des coûts fixes. Un certain nombre de risques sont liés au personnel : obsolescence des compétences, difficultés de recrutement, conflits sociaux, etc. Ces dimensions doivent être introduites dans le risque global.

3. Le temps

L'ensemble des éléments énoncés précédemment n'ont de sens que si financiers et DRH parviennent à s'entendre sur cette notion.

Sur les marchés financiers, on distingue deux types de comportements. Le premier mise sur l'analyse fondamentale, à moyen et long terme. Le second mise sur la spéculation à très court terme.

Il est certain que la GRH n'a pas sa place dans ce second type de comportement.

La chance de la GRH réside en fait dans sa capacité à prendre place parmi les fondamentaux de l'entreprise. Il n'y a que sur ce point que les données sociales peuvent s'intégrer.

Comment votre entreprise est valorisée : impact de la politique RH

Joana RAVALOSON

Bank equity analyst, head of Paris research, Crédit Lyonnais Securities Europe

Le temps est effectivement une valeur essentielle. C'est le temps qui manque au marché. Si l'analyste a le temps, il peut effectivement prendre en compte certaines dimensions d'une entreprise, comme les RH.

Dans tous les cas, pour le marché, la variable RH est une variable résiduelle. En effet, pour lui, seul compte ce qui se mesure, et ce qui se mesure vite. La RH se situe même au-delà des fondamentaux, qui sont liés aux flux financiers, et non socio-politiques. Or la RH ne peut être captée qu'au travers d'autres paramètres.

I. L'analyste financier au quotidien

Son métier est de conseiller les investisseurs et les opérateurs. Pour aboutir à sa conclusion, qui se décline invariablement selon trois options : acheter, vendre ou conserver des titres, l'analyste établit au plus long terme possible des prévisions sur une société en analysant ses flux, du *top line* (chiffre d'affaires notamment) au *bottom line*.

Après la prévision vient la valorisation. Une entreprise ne vaut que ses flux futurs. Le facteur visibilité est donc extrêmement valorisé. La valeur de l'entreprise est la valeur de ses flux actualisés au coût du capital.

Les marchés financiers dictent leur comportement aux entreprises en vertu du fait qu'ils allouent les - trop rares - ressources en capital. Or les marchés n'acceptent que les entreprises se soumettant à un certain nombre de règles : de transparence, de gestion, de visibilité de la politique et de la stratégie. Ils servent donc également d'aiguillon à la bonne gouvernance des entreprises.

La seule création de valeur acceptable aux yeux du marché est donc la création de valeur pour les actionnaires.

II. La création de valeur pour l'analyste financier

Il s'agit du différentiel entre le retour sur capital investi et le coût du capital, décomposé en coût des fonds propres, apportés par les actionnaires, et en coût de la dette, qui relève des banquiers.

La création de valeur résulte donc de l'activité à terme de l'entreprise, qui doit être rentable et dont le coût du capital doit être le plus faible possible.

Il y a dans les faits et sur le long terme une identité comptable entre le différentiel et l'évolution de la performance boursière d'une société, cette dernière étant composée de la hausse des cours de bourse et des dividendes.

III. L'implication des RH dans la création de valeur

1. Au niveau interne : amélioration du différentiel (retour du capital) – (coût du capital)

A ce niveau, l'action des RH peut être mesurée sur :

- **la structure de coût**
Les RH sont perçues comme centre de coût. Cependant, une action peut être menée à leur niveau, tant au niveau des rémunérations que des effectifs.
- **le modèle de revenu**
On suppose que les RH peuvent également apporter des éléments positifs, et notamment du chiffre d'affaires. Cela dépend de la qualité des effectifs, des pyramides des âges et des compétences, ainsi que des schémas d'incitation mis en place (intéressement au chiffre d'affaires, stock-options, etc).

a. Le schéma classique

Les RH en tant que centre de coût sont appréhendées par le marché dans un cas particulier, celui de la restructuration. En effet, en ce cas, une certaine masse d'information circule, à laquelle le marché réagit. C'est à ce moment qu'il est le plus sensible à la variable RH. C'est ainsi que les annonces de licenciement ont un impact positif sur les cours de bourse, car les marchés anticipent une amélioration de la rentabilité.

La sous-estimation de l'impact des RH par les analystes européens, en comparaison avec les analystes américains, vient du fait que le marché du travail est peu flexible en Europe. Les entreprises n'ont pas la main sur la gestion des RH.

b. La révolution Internet

Crédit Lyonnais Securities a listé les dix atouts clés pour réussir dans la nouvelle économie. Deux d'entre eux sont très liés à la GRH :

- **organisation interne de l'entreprise et adaptation culturelle des salariés**
Une banque espagnole a ainsi distribué des PC à tous ses salariés afin qu'ils vivent la révolution Internet dans le cadre d'un usage privé.
- **capacité à attirer et à retenir des talents**

2. Au niveau externe : amélioration de la performance boursière

Les RH peuvent avoir une action directe sur la performance boursière qui ne soit pas en corrélation avec les variables fondamentales internes à l'entreprise. Ce sont là des réactions du marché.

a. L'actionnariat salarié

Il s'agit d'une forme particulière d'incitation. Un actionnariat salarié a théoriquement le même degré d'exigence et le même comportement qu'un fonds de pension. L'IAS, indice de l'actionnariat salarié, performe aussi bien que le CAC 40, bien qu'il connaisse un léger retard sur les douze derniers mois. Aux Etats-Unis, un indice similaire a surperformé les autres indices de 81 % sur 5 ans.

b. Les fonds éthiques

Ils sont spécialisés dans des entreprises qui respectent un certain nombre de règles en matière d'environnement, de production de biens et de politique RH.

Guillaume LE NAGARD

Il existe aux Etats-Unis un certain nombre d'indicateurs représentant les valeurs de portefeuilles détenus par des fonds éthiques ou de croissance durable, le Domini social index ou le Citizens fund, qui privilégient, entre autres, la gestion durable des RH. Ils semblent surperformer les indices standards américains. Cependant, il est possible qu'il y ait un biais dans le choix de ces valeurs, qui auraient surperformé dans tous les cas. Permettent-ils de dépasser le stade intuitif du débat sur le lien entre la bonne pratique de RH et la bonne performance boursière ?

Charles-Henri d'ARCIMOLES

Ces éléments sont anecdotiques et ne règlent pas le problème de fond. Il serait nécessaire d'étudier la méthodologie et la construction de ces indices, et voir s'ils surperforment significativement les indices standards. Mais si la preuve était faite, les analystes financiers se montreraient moins prudents et moins circonspects dans leur approche des données RH.

Il s'agit d'un problème d'articulation des deux sphères et de compréhension mutuelle. Les professionnels des RH doivent construire leur objet de façon à le rendre lisible par les analystes financiers. Par ailleurs, la matière première des marchés financiers étant l'information, il faut leur en donner.

De la salle

Je suis Françoise Rabat, professeur à l'ESC de Rouen. De quelle façon l'analyste financier et l'actionnaire intègrent-ils les notions de compétence individuelle et collective ? Aucun ratio de la compétence n'est en effet mesuré.

Joana RAVALOSON

Exceptés les salaires, les effectifs et la pyramide des âges, les variables de RH sont difficilement mesurables. Cependant, le marché a un jugement de plus en plus qualitatif, car le centre de gravité de l'économie se déplace vers les entreprises de service, à fort capital humain.

La prise en compte de la compétence joue un rôle croissant dans l'évaluation des entreprises de la nouvelle économie.

Dans l'économie traditionnelle, la compétence est jugée au travers de ratios bruts, comme le pourcentage de salariés diplômés par rapport au pourcentage de salariés non-diplômés.

En revanche, le marché est très vigilant concernant la compétence des dirigeants. Le cours des AGF a ainsi stagné durant des mois, jusqu'à la démission de son PDG.

Les véritables enjeux pour le DRH, créateur de valeur

Charles-Henri BESSEYRE des HORTS
Professeur au groupe HEC

I. Les relations entre politique RH et valeur boursière

La valeur financière est le résultat d'une chaîne causale difficile à évaluer. J. Pfeffer, dans *L'équation humaine*, établit une relation causale entre pratique RH et performance, non boursière, mais économique. Certains pratiques RH se retrouvent systématiquement à la base des performances à long terme des entreprises misant sur le développement durable.

Une étude française a analysé l'impact d'annonces de décision RH sur la performance boursière d'une entreprise. Les annonces de suppression d'emplois et de mise en chômage technique se traduisent par une chute du cours de l'action les jours suivants. Aux Etats-Unis, cependant, la relation n'est pas la même, pour des raisons de cadres juridiques et culturels différents. La démission des dirigeants se traduit également par une performance boursière en chute. Mais ce sont là des mesures de la performance à court terme, alors qu'il importe aux analystes financiers de déterminer des éléments sur le long terme. De surcroît, les questions d'emplois et de démissions de dirigeants ne sont pas représentatives des questions de GRH. Cette analyse a cependant le mérite de lier certaines décisions RH avec la performance boursière.

Une étude d'Ernst & Young donne les "intangibles" d'une société, de plus en plus reconnus par les investisseurs. Cinq d'entre eux, sur un total de neuf, relèvent du domaine de la GRH :

- crédibilité du management ;

- capacité à attirer et retenir des talents ;
- capacité d'innovation ;
- expérience du management ;
- cohérence des systèmes de rémunérations.

Une étude de Watson Wyatt a regroupé trente pratiques RH en cinq catégories. Quatre d'entre elles sont créatrices de valeur boursière :

- recrutement des talents ;
- stratégie innovante de rétribution ;
- cadre de travail flexible et collégial ;
- qualité de la communication.

La dernière, en revanche, est destructrice de valeur. Il s'agit de l'utilisation non adaptée de pratiques RH. Cette catégorie regroupe essentiellement les problèmes d'évaluation, et notamment la mauvaise utilisation du 360 degrés.

Les entreprises qui ont le *human capital index* le plus élevé, c'est-à-dire celles qui investissent le plus dans le capital humain, sont celles qui ont le Tobins's Q le plus élevé, c'est-à-dire la meilleure performance financière. Ce sont également celles qui ont le meilleur retour pour les actionnaires.

II. Les relations entre les ressources RH et la création de valeur

Le problème des RH est que les ressources (effectifs, informatique, argent, locaux, etc) sont majoritairement investies dans les domaines où la création de valeur est la plus faible. La fonction d'administration du personnel représente 50 % des ressources, et seulement 10 % de la valeur créée. Peut-il faut-il songer à l'externaliser ou à l'automatiser, et à faire évoluer les compétences liées à cette fonction vers les politiques et pratiques RH et la gestion des processus stratégiques. La fonction RH se doit en effet de participer au vrai débat stratégique.

III. Les processus RH créateurs de valeur

Il s'agit en réalité plus de conviction que de faits démontrés par la pratique.

- **management des valeurs et de la culture de l'entreprise**
Il est nécessaire d'évoluer vers le réseau, les groupes transversaux ou l'externalisation, afin de mieux faire fonctionner les équipes dans des environnements culturels différents grâce à un langage commun, notamment dans le cadre de l'internationalisation. Le management par les valeurs doit supplanter le management par la culture.
- **gestion des compétences clés**
Son rôle est encore trop mineur.
- **management de l'organisation**
Les RH doivent notamment prendre en compte les NTIC et les bouleversement organisationnels qu'elles entraînent.
- **management de la performance**
C'est dans ce domaine que l'action sur la création de valeur financière est la plus immédiate. Il faut innover dans les systèmes de rétribution. La difficulté réside dans l'évaluation de la performance. Il est sans doute nécessaire d'évoluer d'une attitude égalitaire à une attitude équitable.
- **développement des ressources humaines stratégiques**

Elles ne sont pas forcément identifiables avec les hauts potentiels. Certaines ressources humaines ne constituent pas des hauts potentiels, mais n'en sont pas moins stratégiques.

- **développement des capacités managériales et de leadership**

Il s'agit de la réflexion autour du "manager idéal". Le problème est que les modèles sont très bons, mais que leurs applications se soldent par des demi-échecs en raison du manque d'exemplarité des dirigeants eux-mêmes.

- **management de la connaissance : *knowledge management***

Le problème réside dans la faible implication des RH à ce niveau. Dans le domaine de la recherche lui-même, les études RH sont rarement orientées vers ce sujet, qui fait paradoxalement l'objet de nombreuses recherches relevant de la stratégie, des systèmes d'information ou du marketing.

IV. Conclusion

Les deux principaux enjeux des RH sont la recherche d'instruments de mesure de la participation des RH à la création de valeur et la prise en compte des systèmes d'information.

De la salle

Que pensez-vous de la globalisation et de l'internationalisation des RH ?

Charles-Henri BESSEYRE des HORTS

La fonction RH se doit évidemment d'accompagner les changements transversaux. Trop souvent, seuls sont impliqués les opérationnels et les fonctionnels.

La GRH a historiquement été trop peu sensibilisée à la question de l'activité et du business, alors qu'elle doit également en être l'acteur, que ce soit au niveau national ou international.

Frank BOURNOIS

Certains travaux de fond font un audit des RH, en les liant à la création de valeur au sein d'un contexte de plus en plus stratégique et concurrentiel, marqué par l'intelligence économique.

De la salle

Joana Ravaloson, vous avez mis du côté des modèles du revenu ce qui relève des schémas d'incitation des salariés.

Les marchés réagissent-ils toujours positivement à la mise en place de ces plans d'actionnariat ou de stock-options ? Les actionnaires ne craignent-ils pas parfois une dilution, du fait de la distribution de valeur aux salariés ?

Joana RAVALOSON

Cela dépend du prix d'exercice. S'il est trop bas, cela engendre une inégalité effective de traitement entre actionnaires et futurs actionnaires, qui peut être perçue négativement. La dilution quelle qu'elle soit constitue de toute façon une préoccupation majeure des analystes financiers.

Généralement, de tels plans sont cependant perçus positivement, car ils ne constituent pas un coût pour l'entreprise. Les marchés se sont bien portés ces trois dernières années, en partie en raison du fait qu'il y a eu un transfert des coûts fixes salariaux vers ce type de rémunérations de l'entreprise. Cette opération permet d'améliorer la rentabilité des fonds propres.

Guillaume LE NAGARD

La première question des dirigeants de fonds de pension anglo-saxons aux entrepreneurs français qu'ils visitent porte sur les modes d'intéressement des salariés aux résultats de l'entreprise. De nombreuses entreprises ont mis en œuvre ces pratiques.

L'actionnariat salarié

Jean-François PILLIARD

Directeur des ressources humaines et de la communication de Schneider Electric SA
Professeur Associé à l'Université Panthéon-Assas (Paris II)
Enseignant au CFFOP

Plusieurs études menées aux Etats-Unis montrent que plus de la moitié des acquisitions et fusions réalisées ces dix dernières années se sont soldées par une perte de création de valeur pour l'actionnaire dans les dix années suivantes. Les deux principales raisons sont l'absence de prise en compte du facteur compétence et du facteur humain à la base des opérations, ainsi que l'absence de prise en compte des éléments culturels.

I. L'objectif de Schneider Electric

Schneider Electric. réalise un chiffre d'affaires de 50 milliards de francs, est présent dans 130 pays et est un leader mondial dans le domaine de la distribution électrique, du contrôle industriel et des automatismes industriels. Son objectif est de doubler son chiffre d'affaires d'ici à cinq ans.

Le principal obstacle à cet objectif se situe dans le domaine des RH. Les aspects produits et services liés ne constituent en effet pas un problème, non plus que la question des ressources financières.

Il s'agit en réalité de savoir si le Groupe sera capable de disposer des compétences nécessaires pour réaliser ces croissances dans le monde entier, de les motiver, de les développer et de les conserver.

II. La création de richesse

La création de valeur pour l'actionnaire est un concept important, mais réducteur. Parler de création de richesse semble plus approprié. La finalité d'une entreprise est de créer de la richesse pour quatre types de partenaires :

- actionnaires ;
- clients ;
- collaborateurs ;
- environnement et collectivité.

Le consommateur est en attente de prestations compétitives, exigeants sur le service, et de plus en plus attentif à la façon dont sont produites ces prestations, tant au regard du personnel que de l'environnement. Ainsi, dans le domaine de l'industrie chimique et pharmaceutique, les entreprises qui n'ont pas pris en compte les dimensions écologiques et sociétales subissent à moyen et long terme d'importantes contre-performances.

L'entreprise ne peut espérer une performance à long terme que si elle prend en compte ces quatre partenaires.

III. Les objectifs de l'actionnariat salarié

Le capital du groupe Schneider est ouvert au public, ce qui constitue une obligation d'amélioration constante de la performance, et une opportunité de poursuivre le développement en conservant une certaine autonomie. 4,5 % du capital de l'entreprise est détenu par le personnel, et l'ambition est d'atteindre 10 % d'ici à cinq ans.

Cette décision stratégique répond à plusieurs objectifs :

- **fédérer les 70 000 collaborateurs du Groupe autour de la notion de partage de la croissance**
Les politiques de certaines entreprises misant uniquement sur les réductions de coûts et abandonnant certains leviers de motivation peuvent se solder par une mauvaise performance économique et financière. La recherche d'un équilibre entre les quatre partenaires nécessite que l'enrichissement de l'actionnaire ne soit pas complètement disproportionné par rapport à celui du salarié. L'efficacité du business passe par la prise en compte du social.

- **développer une pédagogie et une information de nature économique**

- **compléter les différents éléments de la rémunération**

Le Groupe a pris une autre décision stratégique, celle de mettre en place dans les trois ans et dans les 130 pays des systèmes d'intéressement collectif, prenant en compte l'environnement culturel et juridique de chaque pays, mais répondant à des principes uniques au niveau du Groupe, car l'équité sociale est facteur d'efficacité.

Les critères seront la croissance et la maîtrise des coûts. 80 % de l'intéressement collectif sera lié à la performance de l'entité, et 20 % aux résultats du Groupe.

- **développer la responsabilisation des salariés vis-à-vis de l'Entreprise et des arbitrages qu'ils sont amenés à faire en matière d'épargne privée**

Ce troisième plan d'actionnariat ne contiendra aucune décote pour les salariés. L'encouragement du salarié à acheter des actions du Groupe se traduira par l'octroi de stock-options.

Par ailleurs, Schneider Electric est l'un des premiers groupes à lier les stock-options des dirigeants non pas uniquement à la valeur du cours boursier au moment où l'option est exercée, mais à la réalisation d'un objectif de création de valeur établi à l'avance.

De la salle

Je suis Madame Brabet.

Que se passe-t-il pour les actions des salariés si leurs compétences deviennent obsolètes et que le Groupe souhaite s'en séparer ?

Jean-François PILLIARD`

Il n'existe pas de lien direct entre compétence et actionnariat.

L'Entreprise doit anticiper en permanence ses besoins en compétence, car il s'agit pour elle d'un enjeu fondamental. Les compétences disponibles doivent être utilisées et préparées par le biais de la mobilité et de la formation. Les inadéquations en termes de compétences ou de performances peuvent être résolues si elles sont considérées à temps. Il s'agit d'un problème de prévision et de courage managérial. On aborde avec ce dernier point le problème de la responsabilité sociale de l'entreprise, ce qui passe par le traitement des problèmes individuels et collectifs lorsqu'ils se posent, et la prise de mesure le cas échéant, si la solution n'est pas interne dans l'entreprise. Les départs de

collaborateurs de l'Entreprise s'accompagnent de mesures d'accompagnement. Il s'agit là de l'un des traits principal de notre politique de RH au niveau international.

Il n'y a pas de contradiction entre la logique financière et la logique des RH.

De la salle

Je suis Jean-François Garnier, de Bouygues Construction.

Quels sont, du point des vue des RH, les critères de création de valeur au sein de Schneider Electric, dont dépend l'attribution de stock-options aux dirigeants ?

Par ailleurs, comment gérer de façon homogène une récompense de la performance entre les zones où la création de valeur, partant de zéro, ne peut que progresser, et celles où la création de valeur existe déjà, afin de ne pas encourager le mercenariat ?

Jean-François PILLIARD

L'attribution de stock-options aux dirigeants est liée à la réalisation d'un objectif en termes de création de valeur. Cette dernière est appréciée non dans le cadre d'une année, mais de trois ans. La performance d'une entreprise ne s'apprécie en effet pas sur le court terme, et cette constatation doit constituer l'un des points d'accord entre financiers et DRH.

Si l'objectif est tenu, le dirigeant possédant des stock-options reçoit tout ou partie de ses options et peut les exercer à la valeur du cours de bourse.

Ce procédé constitue de surcroît une marque de respect vis-à-vis de l'actionnaire.

Evidemment, ces systèmes de stock-options ne sont pas identiques dans les 130 pays où est implanté le Groupe. Je suis d'ailleurs opposé au développement des stock-options pour l'ensemble des collaborateurs. En revanche, des systèmes d'intéressement collectifs sont mis en place.

Enfin, l'actionnariat salarié pose un certain nombre de questions. Est-il par exemple normal qu'un salarié soit lié à une entreprise par son emploi, son salaire, son bonus collectif, parfois le travail de sa famille, et de surcroît son épargne ? Le rôle de la fonction RH est de poser, en amont des questions de méthodes et d'outils, les bonnes questions stratégiques et éthiques.

Guillaume LE NAGARD

C'est bien de stratégie et d'éthique dont vous avez parlé, notamment au travers de la théorie des "parties prenantes" ou *stakeholders*.

Le parcours du combattant du DRH, créateur de valeur

Philippe DECRESSAC

Directeur des ressources humaines Europe de Danone

Il y a un mois, à l'occasion du Comité de groupe européen à Genève, la Direction générale a été critiquée par les représentants du personnel et accusée de se préoccuper uniquement de l'actionnaire. Par ailleurs, le double projet économique et social a été accusé de n'être en réalité qu'un double projet économique et financier. Le représentant allemand s'est félicité de la création de valeur du Groupe, mais a rappelé que les bénéficiaires de cette création de valeur devaient être partagés avec les salariés, sous peine de ne pas perdurer.

Franck Riboud a expliqué que l'environnement était tel que l'attention devait en permanence être portée sur le cours de l'action.

Il a ensuite demandé à Jean-René Buisson et moi-même de faire en sorte que les DRH reprennent du pouvoir au sein des comités de direction.

I. La GRH au sein de son environnement économique

Le problème est que le Groupe avait voulu se doter de DRH *business partners*. Ils sont en effet aujourd'hui de véritables dirigeants, ayant parfaitement intégré la réalité économique, et faisant passer le social au second plan. Il est cependant intéressant de constater que la prise en compte de l'humain est au cœur des préoccupations du dirigeant de l'Entreprise.

La principale difficulté des RH est d'éviter que ses équipes ne soient aspirées par des environnements plus porteurs en termes de carrière et qu'elles soient présentes sur tous les dossiers.

Ces dernières années, Danone s'est recentré sur trois métiers stratégiques : produits laitiers frais, eau, biscuit, et a cédé notamment ses activités brassicoles. Les repreneurs de Kronenbourg avaient demandé que les statuts sociaux, trop généreux à leur goût, soient revus avant leur rachat. Nous avons choisi de refuser en leur expliquant que les 15 % de rentabilité s'expliquaient par le fait que les salariés étaient associés aux plans de productivité, que 30 % des coûts salariaux étaient distribués sous forme d'intéressement et de participation, et que les effectifs avaient été réduits de 50 % en cinq ans sans drame social, grâce à l'accompagnement et au système de préretraite. Sans cela, les activités brassicoles n'auraient pu être cédées pour 20 milliards de francs.

Lorsque nous devons nous séparer de collaborateurs, notamment en Amérique du Nord et en Asie, nous devons expliquer aux managers locaux, formés à l'anglo-saxonne, la responsabilité sociale du Groupe. Un accord mondial, signé avec l'IUTA, l'organisation internationale dans le domaine de l'alimentaire, prévoit, en cas de modification substantielle de l'emploi, la mise en place de négociations trois mois auparavant. Les managers locaux trouvent que cette méthode n'est pas créatrice de valeur, et nous devons leur expliquer notre responsabilité sociale. Nous avons des centaines de millions de clients, et sommes convaincus que si celui-ci a le choix entre deux produits de coût et de qualité équivalente, son choix se portera vers le fabricant le plus socialement responsable.

II. La création de valeur des RH au quotidien

L'existence de valeurs et d'une responsabilité sociale au sein d'un groupe contribue à son attractivité, notamment pour les futurs responsables

La mise en place d'outils de gestion de carrière, de plans de formation accélérée, d'outils de détection des potentiels, etc, doivent être effectifs au sein d'une entreprise. Si ce sont les hommes qui font la différence, cela signifie que le management a un impact sur la création de valeur. Cela doit donc se traduire dans le revenu des managers. Les dirigeants de Danone ont désormais 30 % de leur bonus associés à des objectifs qualitatifs essentiellement liés à la gestion de leurs RH

Pour conclure, citons les propos de Franck Riboud : “ En développant les salariés, en investissant dans la communication et les projets de changement, le DRH contribue, avec les opérationnels, à construire une réputation, un *good will*, qu'aujourd'hui nombre de financiers et d'agences de cotation prennent en compte. C'est le fameux *rating* social. Lorsqu'il sera demain mesuré et communiqué, qu'il guidera les choix des investisseurs, ce nouveau rôle de créateur de valeur s'exprimera pleinement. ”

Guillaume LE NAGARD

Aux Etats-Unis, certains investisseurs établissent leur propre *rating* social. En France, l'agence

Arese est capable de donner un *rating* social objectif de 120 valeurs françaises. Cela peut contribuer à l'élargissement du débat autour de l'entreprise socialement responsable.

Charles-Henri d'ARCIMOLES

Ce qui relève de la valeur salarié, client ou sociétale appartient clairement à ce que j'ai nommé la performance intermédiaire, qui participe à la fixation de la valeur actionnariale.

Cependant, ce dispositif d'articulation de ces valeurs n'est pas démontré. N'y aurait-il pas en réalité des conflits entre ces valeurs ? Le consensus n'est pas évident. Les discours sur la valeur humaine existaient déjà il y a quinze ans. Le débat est peut-être posé à un niveau supérieur : il est possible qu'on ne puisse servir l'actionnaire qu'en desservant le salarié.

Concernant la pression du consommateur vers le socialement responsable, il n'est pas certain qu'elle soit aujourd'hui réelle, mais il se peut qu'il que l'on s'achemine vers un tel comportement. Certaines représentations éthiques vont peut-être dans le sens d'un refus de cette confrontation de valeurs.

Jean-François PILLIARD

L'appréhension de la situation en termes de performance intermédiaire ou de confrontation de valeurs peut conduire à une situation conflictuelle au sein de l'entreprise et donc de la société.

Certains systèmes politiques se sont effondrés il y a quelques années, en raison notamment du défaut de démocratie qui les caractérisait. Des analystes en déduisent que le système survivant est le seul valable et qu'il doit perdurer dans sa forme actuelle. Cet aveuglement est inquiétant.

Parler de valeurs intermédiaires est dangereux. Certaines entreprises ont progressé en raison du fait qu'il y a 25 ans, des hommes comme Antoine Riboud ont été des initiateurs, des agitateurs d'idées, qui ont ensuite été mises en pratique, et qui portaient notamment sur l'équilibre nécessaire entre l'économique et le social.

Charles-Henri BESSEYRE des HORTS

Il est possible que la valeur sociétale constitue une clé d'entrée susceptible de résoudre de résoudre certaines contradictions soulevées par Marx par il y a 150 ans.

Un ouvrage, *Hidden values*, démontre, à travers des cas concrets, l'existence d'une relation entre la création de valeur boursière, considérée comme la valeur finale, et " l'investissement social ".

Charles-Henri d'ARCIMOLES

D'un point de vue personnel, j'adhère totalement aux propos de Jean-François Pilliard et de Philippe Decressac.

De la salle

Je suis François Galland, de EADS. Ce groupe est le résultat de la fusion des industries aéronautiques et spatiales européennes. Il s'agit d'une fusion entre égaux, liant Français, Allemands, Espagnols et bientôt Italiens. Concrètement, au sein du Groupe, le message généreux est balayé par les luttes de pouvoir. Les RH doivent être humbles. Elles doivent simplement participer au processus de changement et faire en sorte que les résultats soient atteints en termes de valorisation en actions, qui constitue l'ultime unité de mesure de la réussite de l'opération.

Le débat sur la valeur sociétale reste abstrait et doit être relativisé dans un contexte international. Le contexte européen va en tout cas fortement impacter cette notion.

Jean-François PILLIARD

Le débat sur la valeur sociétale ne doit pas être limité au contexte européen. Au contraire, la dimension sociétale de l'entreprise doit être particulièrement prise en compte dans les pays en voie de développement, peut-être même plus qu'en France, pays ultra protégé.

Il ne s'agit pas de faire preuve ou non de générosité. La prise en compte des données sociétales est une façon pour l'entreprise d'améliorer son efficacité.

Par ailleurs, si la fonction RH doit faire preuve d'humilité, elle ne doit pas être coupable de passivité. Les entreprises réussissant leurs opérations d'acquisition, de fusion ou de cession, sont celles qui ont développé des compétences en matière de RH, et au sein desquelles les fonctions RH jouent un rôle en amont de la décision. Cela est fondamental, notamment pour repérer les compétences, dans le cadre des reprises d'entreprises de taille moyenne. Il s'agit de motiver et de conserver les collaborateurs compétents, afin d'éviter de racheter des coquilles vides.

Guillaume LE NAGARD

La sanction éthique du marché peut exister. Certaines entreprises textiles comme Nike, Reebok et Gap ont ainsi fait l'objet d'un rappel à l'ordre à propos des pratiques de leurs sous-traitants. Peut-être cette sanction existera-t-elle prochainement pour l'investissement et l'épargne.

Par ailleurs, en Grande-Bretagne, une loi récente oblige certains acteurs, dont les fonds de pension, à rendre publique leur philosophie et leurs orientations.

Joana RAVALOSON

Les critères financiers supplantent toujours, en définitive, les critères sociétaux. La primauté de la valeur actionnariale sur les autres est historique.

Si l'entreprise respecte la valeur actionnariale, la main invisible du marché fait qu'elle respectera également les autres critères de valeur.

De la salle

Premièrement, en France, l'idée selon laquelle partager son savoir équivaut à perdre de son pouvoir est hélas très répandue. Les DRH ont du mal à faire passer l'idée selon laquelle le partage du savoir permet au contraire de passer d'une compétence individuelle à une compétence collective.

Deuxièmement, l'actionnariat salarié constitue une motivation supplémentaire pour le salarié. Permettez-moi de citer la société Essel, première société coopérative, et Bernard Metz, inventeur du Varilux qui, grâce à la cotation de sa société en bourse, a fait la fortune de milliers d'ouvriers.

Frank BOURNOIS

Le DRH est pris entre un actionnaire volatile, un client dont la fidélité est de six mois ou un an, un salarié dont la fidélité est de plusieurs années, et un environnement sociétal par rapport auquel des engagements sont pris sur des dizaines d'années. On sent bien l'importance de la synchronie.

De la salle

Je suis le DRH de la partie Pernod du groupe Pernod-Ricard. J'appartiens également à l'un de ces groupes anciens, possédant certaines racines et coutumes, fondés par des capitaines d'industrie charismatiques, voire peut-être quelque peu paternalistes.

La création de valeur telle qu'on l'entend au sein de la *old economy* est-elle réellement identique à celle de la nouvelle économie ? Les disparités de discours ne tiennent-elles pas à une différence de nature ?

Guillaume LE NAGARD

La demande en termes de création de valeur peut-elle être identique ?

Joana RAVALOSON

Depuis le mois de mars 2000, on sait qu'il n'existe qu'une seule méthode de gestion, même pour les entreprises de la nouvelle économie. Les marchés se sont alignés sur des pratiques traditionnelles ayant fait leurs preuves.

Jean-François PILLIARD

Le débat entre vieilles et nouvelles entreprises est un faux débat. Il n'y a que des entreprises confrontées à un environnement qui évolue.

Le e-business concerne autant des entreprises comme Danone et Schneider que les start-ups qui " coulent " tous les jours sur le marché américain.

Réussir une démarche de création de valeur

Comment aligner la fonction RH avec les enjeux de création de valeur

David HUFNAGEL
Directeur, HayGroup

Le métier au quotidien de la GRH et du management est de faire un pontage entre la recherche et les différentes réalités de l'entreprise, afin d'intégrer ces approches dans une démarche tournée vers l'action.

Je vais exposer la façon dont Hay conçoit la création de valeur par le biais des RH. Elle repose sur deux principes : d'une part, l'importance de l'angle financier, auquel sont soumis les présidents, donc les DRH ; d'autre part, la nécessité de dépasser le stade de la réflexion et de créer des programmes créateurs de richesse

I. Le facteur RH, source de différenciation entre entreprises

1. La nécessaire inscription de la GRH dans la durée

Les cycles d'activité des entreprises ne cessent de se raccourcir. Il faut être capable de gérer le changement. Ceci n'est possible que si l'on prend conscience de l'existence d'étapes, par lesquelles il est indispensable de passer. Entre la prise de conscience et le résultat final, les étapes nécessaires sont la compréhension, l'appropriation et le changement des comportements. Les bonnes actions doivent donc s'enchaîner d'une étape à l'autre.

Par ailleurs, la fonction RH est un business. La notion de risque doit donc être présente. Or elle l'est insuffisamment

Un palmarès réalisé annuellement par HayGroup en collaboration avec *Fortune* sur les *most admired companies* se fonde sur neuf facteurs clés de réussite établis comme critères, dont quatre sont en liaison avec les RH :

- qualité du management ;
- innovation, à laquelle participe la DRH par le biais de la culture ;
- capacité à attirer, développer et retenir les talents ;
- responsabilité sociétale.

Certaines approches de restructuration à court terme (*downsizing*, ré-engineering) peuvent apporter de la valeur financière, mais ne se révèlent pas forcément positives à plus long terme. Il est plus simple de diminuer les effectifs que d'envisager le problème du développement des compétences, de la culture, etc. sur le long terme.

Cette étude se base sur des indicateurs financiers pour distinguer les "bonnes" entreprises et les "meilleures". Or ces meilleures sont celles où le travail sur les RH existe en profondeur.

"Une culture met dix ans à se construire", disait Jack Walsh. De surcroît, elle se déconstruit très rapidement.

2. La vitesse, élément clé du contexte des entreprises

En voici quelques éléments :

- concurrence mondiale au sein du “ village global ” ;
- bataille pour les clients et les talents par le biais d’une démarche marketing ;
- impact des NTIC, information et savoir ;
- cycles business accélérés ;
- exigence et réactivité du client ;
- problématique de rétention des salariés ;
- pression du résultat à court terme et des marchés financiers.

Les RH constituent déjà un facteur clé, et le fait de privilégier de plus en plus des notions d’information, de savoir et de compétence ne fait que renforcer cette dynamique. La dimension RH doit être prise en compte dès aujourd’hui comme dimension stratégique à moyen terme.

3. L’entreprise face à son environnement

Afin de mieux comprendre le fonctionnement d’une entreprise, notamment face à son environnement, on peut en faire le découpage suivant.

- Les produits et services et la stratégie business doivent s’analyser dans le cadre d’une recherche d’adaptation.
- L’infrastructure de l’organisation et les rôles, les salariés, les équipes et leurs compétences, et enfin les systèmes de management sont à envisager sous l’angle de la coordination.
- Les résultats financiers et le climat de l’entreprise relèvent quant à eux d’une notion globale de résultat.

Les entreprises travaillent le plus souvent à court terme, en focalisant leur GRH sur le *hard*, la partie infrastructure, alors que les *most admired companies* s’engagent dans des changements durables, et intègrent au contraire les dimensions de compétences des salariés et de systèmes de management.

Il existe un fort lien entre le climat créé dans l’entreprise et le résultat. Les caractéristiques du leadership jouent en partie sur l’instauration de ce climat.

II. Comment créer de la valeur par les RH ?

1. La transformation de la fonction RH

Il est tout d’abord nécessaire d’avoir une “ vision RH ”, qui plus est acceptée par la direction générale, et inscrite dans l’organisation en tant qu’élément business.

Il est ensuite nécessaire de réinventer la façon de travailler. Aujourd’hui, le temps consacré à la stratégie est très faible, alors que la valeur ajoutée est très forte à ce niveau. L’administration est dans une situation inverse. La recherche d’un renversement de cette tendance doit toujours être à l’esprit du DRH. L’un des moyens de parvenir à ce renversement consiste à être présent au niveau des comités de direction pour y imposer une vision RH. Un autre moyen peut être envisagé au niveau des services professionnels des RH : rémunération, formation, etc.

Il est important de pouvoir mesurer la performance des services de RH par rapport à la satisfaction des clients. La RH doit véritablement s’organiser en support business.

L'administration doit être repensée sous l'angle des NTIC afin de diminuer ses coûts. Cela vaut également pour les services RH. Par exemple, au lieu de commander une expertise pour chaque division, il existe aujourd'hui des centres d'excellence qui se chargent de l'ensemble des divisions. Cette démarche est créatrice de valeur.

2. Une nouvelle organisation des RH

Elle passe par le recours à des services extérieurs : centres de services administratifs, systèmes d'information RH, centres d'excellence, *business unit* consultants, chargés d'assister les managers dans la mise en œuvre de leurs actions en intégrant différents domaines RH. Le but des RH doit être d'alléger ainsi certaines de leurs missions les moins créatrices de valeur, afin de se concentrer sur leur positionnement en tant que *strategic partners*, et d'anticiper pour préparer leur rôle dans la mise en œuvre de la stratégie business.

3. Les *must do* de la fonction RH

Afin de créer de la richesse, il est tout d'abord nécessaire de promouvoir la dynamique de changement. Il faut accompagner l'ensemble des collaborateurs, à commencer par les managers, tout au long des étapes précitées qui constituent la courbe de changement. Chacun doit aller dans une direction commune.

Il faut également fonder l'excellence des RH, en s'adaptant aux nouvelles manières de "délivrer" des services RH avec le maximum d'efficacité. Il est possible d'avoir à ce sujet des indicateurs de performance mesurables.

Enfin, les priorités RH doivent être alignées avec les impératifs stratégiques, en jouant sur le levier de la culture de travail. Cette réflexion doit être menée au niveau du comité de direction.

III. Conclusion

Les principaux enjeux des RH sont :

- passer des enjeux business aux priorités RH ;
- aligner les systèmes RH grâce à la stratégie et la culture site ;
- transformer la fonction RH et viser l'excellence vis-à-vis des clients et l'efficacité par les systèmes d'information ;
- devenir le "champion des salariés", c'est-à-dire être l'entité qui développe la notion d'engagement et de motivation des salariés vers la performance ;
- mener la conduite du changement à tous les niveaux hiérarchiques.

L'approche création de valeur par une démarche compétence

François JACQUEL

Directeur des ressources humaines de Bouygues Construction

Il y a environ trente ans, lors de la reprise du secteur du bâtiment, le turn-over était très important. Francis Bouygues a donc créé l'Ordre des compagnons du Minorange, afin de fidéliser et de récompenser les ouvriers non pas uniquement pour leurs qualités professionnelles, mais également pour leur attachement à leur entreprise. Cet ordre existe toujours.

Le bâtiment a connu cinq à sept années difficiles en France, et la tentation des gestionnaires a été forte de réduire les coûts. Les DRH ont dû résister pour conserver le budget de l'Ordre et des

compagnons, car le plus qu'ils apportent n'est pas mesurable en francs.

La création de valeur est un objectif prioritaire de l'Entreprise, ainsi que l'un des critères d'évaluation des analystes financiers.

Les techniques finissent toujours par être maîtrisées. La compétition se situe donc au niveau des hommes.

Nous avons donc mis au point une étude destinée à recruter et gérer au mieux la carrière des collaborateurs du Groupe, de façon à déterminer l'homme le mieux adapté à chaque poste. Ce travail collectif a été mené par les membres du comité RH de la construction, certains managers, ainsi qu'un cabinet, le CEPIG.

I. Constat et enjeux

Il existe quatre métiers : bâtiment, travaux publics, offshore, électricité. Les recruteurs sont souvent jeunes, et les hiérarchiques sont souvent des ingénieurs ne maîtrisant pas les problématiques du recrutement.

L'objectif est d'élaborer un référentiel de compétences permettant d'identifier les compétences essentielles et caractéristiques du potentiel et de la dimension du manager dans un double objectif de recrutement et de gestion des carrières, notamment par la mobilité d'un métier à l'autre, ou de France à l'international. Ce référentiel servira de base à l'élaboration d'un guide d'entretien permettant d'évaluer les compétences des candidats internes et externes.

II. Construction et application de la grille

Le questionnaire délaisse l'aspect technique pour se concentrer sur l'aspect humain et comportemental.

Les principales filières ont été retenues.

La finalité de cette grille d'interview est d'obtenir des collaborateurs interrogés une description des comportements professionnels qu'ils associent à la performance et à la création de valeur ajoutée, à faire émerger de cette description une liste de savoir-faire et d'aptitudes personnelles. Ces éléments sont précurseurs d'un avenir dans le Groupe

Son objectif est d'identifier les briques unitaires, les incontournables qui pourront servir de base, moyennant une certaine pondération, à l'établissement de profils spécifiques à des postes et des contextes déterminés.

La conduite de ces entretiens se fera en interne, sous la conduite des équipes RH qui aborderont la question des compétences dans trois domaines : le potentiel, le management, les filières et leurs grands métiers.

Pour chaque structure, il est important d'interroger la cible, le directeur général, le DRH, ainsi qu'un certain nombre d'opérationnels traitant de leur filière spécifique.

Cette étude permettra d'aboutir à un référentiel des qualités personnelles, comportementales et managériales pour chacune des dix filières retenues dans les quatre métiers, soit quarante référentiels. La grille constituera un guide d'entretien pour les équipes RH et les managers concernés.

Cet outil constitue simplement une aide au recrutement, dont l'objectif est de mieux recruter, mieux orienter et gérer les carrières, de fidéliser, de promouvoir en minimisant les risques, et ainsi de contribuer à l'amélioration des performances de l'Entreprise.

Internet et création de valeur : l'exemple du recrutement

Thierry HAPPE
Président-Directeur général d'Euro RSCG Futurs

Un film est diffusé en préalable à l'exposé.

L'époque actuelle est sans doute l'une des plus intéressante qui soit du point de vue de la communication et des RH, notamment en raison des bouleversements dont elle est témoin : internationalisation, avènement d'Internet, changement culturel des mentalités.

La conjonction de ces trois facteurs fait contribuer à rendre la mission des RH essentielle, et rend nécessaire leur prise de pouvoir au sein de l'entreprise.

L'opposition entre la valeur financière et la valeur sociétale a largement été évoquée aujourd'hui. On peut imaginer que le rapport de force entre ces deux termes va évoluer, si ce n'est déjà le cas, et que les entreprises ne pourront faire autrement que de s'adapter à ce nouveau contexte.

L'explosion des "activités de matière grise" à haute valeur ajoutée place les entreprises de l'ancienne et de la nouvelle économie en concurrence. Les entreprises traditionnelles sont impactées par la culture des entreprises de la nouvelle économie. On s'achemine vers une pénurie de cols blancs durables. Le niveau de base des entreprises nouvelles, qui sont aujourd'hui celles qui recrutent, se situe à bac plus cinq, sans pour autant que les collaborateurs de ce niveau se voient confier d'importantes responsabilités. Cet aspect change la donne du marché.

Cette pénurie se prolongera six à douze ans, notamment pour des raisons démographiques. Les frontières devront être réouvertes. Déjà aux Etats-Unis, 40 000 *green cards* ont été offertes à des ingénieurs, informaticiens, etc. En Allemagne, un mouvement similaire est amorcé.

Le recrutement et la fidélisation des collaborateurs vont donc conditionner la réussite et la compétitivité des entreprises. Il n'y aura de création de valeur que si les entreprises tiennent ce point pour essentiel.

I. Le recrutement en ligne

Il s'agit du secteur d'Internet le plus porteur derrière le commerce électronique. Il sera multiplié par dix entre 1999 et 2005. En France, le marché des offres d'emploi progresse de 30 %, et celui des offres sur Internet de 300 à 400 %. Entre janvier et juillet 2000, le nombre de visiteurs de sites de recrutement a été multiplié par quatre.

Une grande partie des cadres et quatre entreprises sur cinq sont déjà passées par Internet. Paradoxalement, le recrutement en ligne ne représente que 3 % des embauches de cadres en France. A terme, 25 % des embauches devraient se faire par l'intermédiaire de ce canal.

Le marché de l'emploi est aujourd'hui tendu, et la mobilité importante. 190 000 cadres ont ainsi changé de poste en 1999. Internet accélère le processus de recrutement et accentue la mobilité des cadres. Ce phénomène d'accélération correspond à la tendance actuelle de la société.

Le e-recrutement constitue un outil puissant mais mal maîtrisé. 70 % des jeunes diplômés utilisant ce mode doublent leur candidature électronique d'une candidature papier. Ce système est donc loin d'être optimum. On note également sur certains sites des difficultés purement techniques, comme l'impossibilité d'envoyer sa candidature. La fiabilité des renseignements pose problème, et la

pléthore de candidature freine également la progression du secteur.

Les deux principaux problèmes soulevés par le e-recrutement sont l'égalité et la confidentialité.

Le e-recrutement modifie la notion d'espace-temps, et donc les comportements. Il modifie également les relations. C'est ainsi que sont apparus les chercheurs d'emploi passifs, qui se placent en position de force par rapport aux employeurs.

Le recours au e-recrutement se traduira par l'arrivée de nouveaux profils au sein des équipes RH : e-recruteurs, gestionnaires de bases de données.

En définitive, c'est en ce cas l'outil qui change le système.

II. Le candidate relationship management

Les deux enjeux majeurs sont :

- la fiabilisation du processus de recrutement ;
- le développement de la notoriété de " l'image employeur ".

L'expansion publie annuellement un palmarès des " entreprises préférées des Français ". L'un des critères est l'attractivité professionnelle. Or l'étude des quatre palmarès publiés montre que les entreprises recueillant la meilleure note à ce critère deviennent par la suite les mieux classées.

Les entreprises utilisent aujourd'hui de nombreux canaux de recrutement, tous importants. Désormais, elles doivent développer sur leur propre site web une rubrique RH.

Il ne suffit cependant pas d'y intégrer une liste de *job descriptions*, car cela ne correspond pas aux attentes des candidats, qui sont aujourd'hui à la recherche d'un véritable environnement. L'aspect culturel devient un point majeur de l'attractivité d'une entreprise. Les offres d'emploi ne sont pas condamnées à disparaître, mais elles doivent changer de nature et de langage.

Les sites des entreprises devront délivrer des " messages de complicité " et miser sur une proximité culturelle. Les outils n'auront plus vocation à expliquer mais à séduire et à créer du trafic.

L'enjeu sera d'entretenir une relation permanente avec la cible. Aujourd'hui, la perte en contacts utiles est énorme entre le début d'un processus de recrutement et sa finalisation.

La logique est la même que celle qui prévaut dans le marketing relationnel : dès qu'un candidat est entré en relation avec l'entreprise, cela signifie qu'il est en mesure d'entretenir avec elle des relations extrêmement durables. Il s'agit là de véritable création de valeur. Lors du rachat de la société Selftrade, chaque abonné acquis a été valorisé à 200 000 francs, pour le simple fait d'être inscrit dans la base de données de la société.

III. Conclusion

Internet n'est pas un outil, mais une culture qui doit contribuer à modifier en profondeur l'appréhension de l'entreprise et de son environnement, ainsi que celle des relations humaines.

Internet ne dispense d'une notoriété et d'une image employeur. La création de trafic est principalement liée à la notoriété. Il est donc indispensable d'être reconnu comme un employeur.

Le vrai choix du candidat s'effectue sur l'environnement proposé par l'entreprise. Il est donc tout d'abord nécessaire d'instaurer avec lui une complicité, en passant par une phase de séduction et d'information.

Il est ensuite possible de lui proposer d'envoyer à son adresse e-mail des informations sur l'entreprise, utiles pour sa carrière. Il est cependant primordial que cela ne se fasse qu'avec l'accord du candidat, selon les principes du *permission management*. Peu à peu se construit ainsi une relation à moyen terme, par le biais de véritables mini-magazines. Les entreprises vont en effet devenir des éditeurs sur leurs compétences.

Un candidat est également un client et un actionnaire potentiel. La création de valeur passe par la construction d'un capital confiance. Le temps et l'anticipation sont des facteurs clés, car le retour sur investissement en ce domaine n'est pas obligatoirement immédiat.

Guillaume LE NAGARD

Internet crée donc de la valeur, notamment à travers des bases de données qualifiées et un capital relationnel.

Quels que soient les concepts de création de valeur et la pression de l'actionnaire, les DRH ont également leurs chantiers urgents, comme le recrutement et la fidélisation. La tendance est d'ailleurs à l'augmentation des budgets de rémunération.

Synthèse des travaux

Le regard du praticien

Joseph MUSSEAU

**Ancien Directeur des ressources humaines du Crédit Lyonnais
Conseiller du Président de la MGEN**

Il existe une opposition entre les tenants de la convergence de l'économique et du social et ceux qui pensent que cette convergence ne va pas de soi. L'existence de conceptions, différentes mais finalement complémentaires, et leur affrontement repose sur trois principes.

- Les équilibres entre social et économique sont pas nature instables et incertains.
- Le conflit est sain et bon. La convergence est le résultat d'une lutte. Les difficultés entre le DRH et le DAF d'une entreprise sont par exemple naturelles.
- L'équilibre est instable car le temps n'a pas la même valeur selon les acteurs, et diffère en fonction de leur rôle : actionnaire, client, etc.

En définitive cependant, l'économique gagne à intégrer le social.

I. La création de valeur en GRH : un sujet difficile à mesurer et à appréhender

1. Le poids des finances

Il est encore essentiel dans la détermination de la valeur d'une entreprise, en raison des attentes des actionnaires.

Or la finance peut être créatrice, mais également destructrice de valeur.

2. Le caractère impalpable de la GRH

En GRH, la chaîne des causalités n'est pas déterminée, mais simplement subodorée. Le DRH ne peut donc déterminer dans quelle mesure ses actions, menées au niveau social, influent sur l'économique.

Par ailleurs, les politiques de RH ne sont pas toutes créatrices de valeur. Les DRH font également des fautes de gestion. Il est nécessaire d'en être conscient.

II. La création de valeur par le capital immatériel

Les commissaires aux comptes eux-mêmes commencent à prendre en compte ce capital immatériel.

Une différenciation est d'ores et déjà établie entre la valeur comptable et la valeur économique d'une entreprise. Il existe au moins un rapport de deux entre ces valeurs, qui constitue le fameux *good will*.

Le capital immatériel se compose du capital humain, du capital client et du capital organisationnel, auquel participent les nouvelles technologies, et qui peut également faire la différence.

Selon une étude, le capital immatériel est d'une importance stratégique et constitue un élément décisif de valorisation d'une entreprise, de l'avis de 90 % des chefs d'entreprise interrogés dans le monde.

III. De la conviction à l'application concrète

Des outils de gestion sont nécessaires pour démontrer que le capital humain est créateur de valeur.

Selon la même étude, les éléments de GRH les plus créateurs de valeur sont les plans de formation ambitieux, les modes de rémunération incitatifs et le système d'intégration des collaborateurs. On trouve ensuite la gestion des compétences, l'évaluation du manager en fonction de sa GRH, ainsi que le développement de la mobilité interne.

Par ailleurs, il est fondamental que les politiques RH soient alignées sur les préoccupations des métiers, afin qu'un dialogue puisse s'instaurer entre le DRH et les autres dirigeants d'une entreprise.

IV. Les instruments de mesure

Les universitaires doivent s'engager sur cette voie, sachant que l'analyse des flux financiers n'est ici pas révélatrice de l'efficacité des politiques de RH.

L'objectif est de définir la place de la fonction RH au sein de la chaîne de création de valeur.

Le DRH doit avoir en permanence le souci de diriger la politique qu'il met en œuvre non seulement vers la satisfaction des salariés, mais également vers l'amélioration de l'efficacité globale de l'entreprise, qui n'est autre que le résultat de l'interaction entre les préoccupations du client, du salarié, de l'actionnaire et de l'environnement.

Sans doute faut-il faire auditer les mesures d'efficacité des RH par des auditeurs externes. L'un des emplois de demain pourrait d'ailleurs être celui d'auditeur du social.

V. Des mesures... et de la mesure

La pression du court terme, en partie du fait des marchés financiers, peut induire de la part des RH des comportements préjudiciables à terme.

L'entreprise peut ainsi être tenté de recruter un animateur capable de motiver ses équipes afin de créer de la valeur à brève échéance, alors qu'il faut plutôt privilégier ceux qui optimisent les RH sur le moyen et long terme.

Il est avant tout nécessaire d'anticiper.

Créer de la valeur nécessite de la mesure, du temps, mais également de vraies valeurs.

Le regard de l'universitaire

Jacques IGALENS
Professeur à l'Université de Toulouse I (ESUG)
Président d'honneur de l'AGRH

I. Direction des ressources humaines et fonction ressources humaines

La qualité de la gestion des ressources humaines, constituée d'un ensemble de politiques sociales impulsées par une DRH, ne doit pas être assimilée à la qualité des ressources humaines.

Il existe un décalage entre les indicateurs traditionnels d'excellence des RH que sont la motivation, l'implication, l'effort, la compétence, et la GRH en tant que politique menée par la DRH.

Lorsque l'on étudie les relations entre valeur économique et valeur financière, il faut être prudent sur le tiers médiateur : s'agit-il de la fonction RH, de la GRH, de la qualité des ressources humaines ?

Au sein d'une entreprise, peut-il y avoir des hommes avec qualités sans DRH formalisée ni politique sociale ?

Il existe d'une part une relation entre la qualité des ressources humaines et la valeur économique, d'autre part une relation entre la qualité des politiques sociales, voire des DRH et la valeur économique. Il est nécessaire d'éviter la confusion entre ces deux domaines, qui ne revoient pas aux mêmes enjeux.

II. Résoudre la contradiction fondamentale

Le premier discours est celui de l'analyste financier, pour lequel seul importe le cours boursier.

Le second discours repose sur l'affirmation que les RH font la différence entre les entreprises qui réussissent et celles qui échouent.

L'une des façons de résoudre cette contradiction peut être de recourir à la notion de performance intermédiaire. Cette solution n'établit cependant pas un véritable lien entre les deux termes de la contradiction. Il ne suffit pas de rajouter des variables intermédiaires pour solutionner le problème.

L'autre façon de résoudre cette opposition consiste à en appeler au pouvoir de régulation de la main invisible du marché, qui ferait donc le tri entre les façons de gérer les hommes et saurait choisir les entreprises bonnes gestionnaires. Cette théorie est à l'évidence démentie par les résultats du marché lui-même.

Cette contradiction ne peut donc être facilement résolue, mais il est possible de lui apporter certaines limites, afin qu'elle apparaisse moins aiguë.

D'une part, les deux termes sont vrais partiellement : les RH ne sont pas toujours l'essentiel de l'explication de la performance économique. L'impact des RH varie en effet en fonction de facteurs de contingence : taille, secteur, culture de l'entreprise. La performance économique ne s'explique jamais entièrement par la qualité des relations humaines. La qualité de la stratégie importe également beaucoup.

Dans la multidimensionnalité des explications de la performance économique, la performance sociale, issue à mon sens plus de la qualité des RH que de la qualité des politiques sociales, explique une part minime de la performance économique.

D'autre part, le langage est un piège. Le terme de valeur a-t-il réellement un sens identique lorsqu'il est accolé à " social " et à " économique " ? Jean-Marie Messier, se posant la question de la valeur, estime qu'il vaut ses 150 millions de stock-options, car il a fait gagner 50 milliards à ses actionnaires. Je pense qu'il vaut évidemment bien plus, mais pas plus que le clochard devant la porte de Vivendi. Dès lors que l'on applique à l'homme la notion de valeur, on entre dans le domaine de l'incommensurable. On ne peut quantifier ce qui est d'un autre ordre.

Etudier la performance, et donc la valeur des politiques sociales équivaut à risquer de se soumettre à une illusion monétaire. Le domaine social n'est pas réductible à des explications en termes d'argent. Mesurer ainsi la performance sociale ramène automatiquement à des valeurs économiques, ce qui au

final constitue un piège dans lequel il faut prendre gare de ne pas tomber.

INDEX

L'orthographe des noms et termes suivants n'a pu être vérifiée :

Antoine Riboud.....	15
Bernard Metnaz.....	17
Franck Riboud.....	13,14
François Galland.....	16
Françoise Rabat.....	6
Jean-François Garnier.....	12
l'IUTA.....	14
Madame Brabet.....	12
société Essel.....	17

