

# Facteur Humain et Création de Valeur: Ombre ou Réalité?

de Yannick Binvel, Didier Vuchot, Gérard Cléry-Melin, et Dominique Finelli

Décembre 2010

Les décisions concernant le capital humain sont peu traitées au sein des conseils d'administration en France même si les PDG reconnaissent la contribution essentielle des ressources humaines à la création de valeur. Si les Directeurs des Ressources Humaines souhaitent que les problématiques humaines soient davantage prises en considération à ce niveau, il leur faut se concentrer sur les sujets qui relèvent des Boards : La performance et sa mesure, les plans de succession et la gestion de la rareté des talents, les freins humains à la croissance de l'entreprise.

« Facteur humain et création de valeur ; Ombre ou réalité? » Les ressources humaines sont elles une valeur d'ajustement du fonctionnement des entreprises plutôt qu'une composante décisive de leur capital. Pour apporter un éclairage sur l'état de la gouvernance humaine en France Korn Ferry International Paris a enquêté avec l'IFA et organisé récemment un débat sur ce thème.

La notion de capital humain est apparue dans les travaux des économistes. Gary Becker et Théodore Schultz, tous deux Prix Nobel dans les années 60. En entreprise, le capital humain peut être défini comme la somme du capital humain, savoir faire, savoir être et compétences de chacun des salariés multiplié par la valeur ajoutée que l'entreprise est capable de leur apporter en matière d'organisation, de conditions de travail, de système de management, de bien être au travail qui conditionnent l'engagement du personnel.

Dans l'analyse du processus de création de valeur, le facteur humain devrait être une préoccupation majeure des dirigeants et comme Henri Lachmann Président de Schneider tous pourraient alors affirmer « nous sommes tous des DRH ». Pour qu'il en soit ainsi, les arbitrages sur les enjeux humains de l'entreprise devraient se faire au plus haut niveau de décision stratégique, au sein même du conseil d'administration ? Or les résultats de l'enquête réalisée en juin 2010 par L'IFA avec le concours de Korn Ferry International auprès des administrateurs des sociétés du SBF 120, montrent que seulement 6% d'entre eux déclarent aborder ce thème en comité stratégique.

Une deuxième enquête conduite par Korn Ferry auprès cette fois des CEO et des CHRO des sociétés du SBF 120 sur le même thème, met en évidence que pour 63% des répondants, une bonne performance sociale est une condition nécessaire d'une bonne performance économique.

Où nous situons nous alors ? S'agit-il comme l'affirment Nicolas Mottis et Maurice Thévenet, tous deux professeurs à l'ESSEC, dans un livre à paraître « d'une causalité dont le sens ne peut être à ce jour tranché par les travaux de recherche » ? S'agit-il vraiment d'un enjeu déterminant qu'on ne sait pas bien codifier pour pouvoir l'aborder au meilleur niveau de la discussion stratégique ?

En fait il ressort des résultats des enquêtes et du débat qui s'est déroulé le 21 Septembre 2010 que nous partageons une conviction, un constat et une nécessité.

1. *La conviction que le facteur humain est essentiel à la création de valeur et à la performance de l'entreprise.*
2. *Le constat qu'il existe un écart encore important dans la gestion du capital humain entre le discours et la réalité.*
3. *La nécessité enfin d'apporter une réponse qui permette de susciter un intérêt nouveau pour une réflexion stratégique qui réconcilie au meilleur niveau, la dimension économique et la dimension sociale de l'entreprise.*

Ce sont les points que nous allons développer.

## Une conviction partagée

Pour faire face à la crise de 2008 de nombreuses entreprises ont dû se restructurer, pour limiter les conséquences commerciales et financières de l'arrêt brutal de l'économie sur la capacité à réaliser des résultats. La gouvernance du capital humain des entreprises a été au cœur de nombreuses discussions conduisant à la fois à des décisions d'économie pour assurer la pérennité à court terme mais aussi des décisions d'investissements ou de maintien de ressources afin de conserver le potentiel de talents nécessaire à la croissance lors de la reprise.

C'est en cela que Jean Pierre Clamadieu CEO de Rodhia a raison lorsqu'il affirme qu'il a « du mal à exclure les collaborateurs, de toute réflexion sur la valeur de l'entreprise. L'actif humain est primordial et il est difficile de l'isoler de la réflexion sur les actifs de l'entreprise en général ».

Ce point renvoie au débat sur les actifs immatériels de l'entreprise ; lors d'une interview sur ce thème en 2007 Alain Chamak (1) a rapporté que « le cabinet Ernst & Young avait conduit une analyse sur un échantillon de 98 entreprises européennes cotées où les actifs immatériels représentent en moyenne 60% de leur valeur totale (de 10% à 90%, selon les entreprises et les secteurs d'activités) ». Il ajoutait alors « On sait par ailleurs que, toujours en moyenne, 50% des actifs immatériels sont constitutifs du capital humain au sens large. Cela revient à dire que le capital humain, représente en moyenne 30% de la valeur boursière, ce qui est bien-sûr considérable ! »

L'enquête IFA rapporte que 95% des administrateurs qui ont répondu considèrent que l'actif humain est un sujet qui relève du conseil d'administration. Cette conviction est aussi partagée au niveau opérationnel de l'entreprise représenté par les CEO; En effet 86% des répondants à l'enquête Korn Ferry International considèrent que le DRH contribue à l'élaboration de la stratégie en y incluant un volet ressources humaines. Jean Pierre Clamadieu CEO de Rodhia considère même que « c'est une faute que de ne pas consacrer un volet de la stratégie de l'entreprise au capital humain » avertissement sans frais aux 14% des CEO et des DRH qui aujourd'hui déclarent ne pas s'impliquer sur la stratégie RH.

Il est vrai que, pour certains, la fonction ressources humaines est encore cantonnée, comme elle l'a été historiquement, à la gestion administrative du personnel. Mais elle s'est professionnalisée pour commencer à peser sur les rouages de compétitivité et de création de valeur. C'était aussi la conviction de Dave Ulrich professeur à la Stephen M Ross School qui dès 1996 dans son livre *Human Resources Champions* (ed. Harvard Business school press) proposait de redéfinir la fonction autour de quatre axes :

1. *Accompagner la mise en œuvre de la stratégie ;*
2. *assurer la promotion du changement en agissant sur la culture et les procédures ;*
3. *favoriser la motivation des employés ;*
4. *optimiser la gestion des tâches administratives.*

## La fonction ressources humaines au cœur de l'exécutif

Comme le montre l'enquête Korn Ferry, les DRH appartiennent aux organes de direction générale de l'entreprise. Dans 86% des cas ils sont membres du comité exécutif et dans 90% des cas ils sont rattachés au Directeur Général ou au Président.

S'agit-il de la reconnaissance d'une professionnalisation de la fonction ou la réponse que les dirigeants ont trouvée pour gérer au mieux les ajustements nécessaires en terme de performance financière et commerciale de l'entreprise à l'épreuve d'une concurrence toujours plus agressive ?

Pour Henri Lachman, le fait de placer la fonction RH au meilleur niveau de la direction de l'entreprise ne se substitue pas à la nécessité d'avoir une implication totale du Président dans ce domaine. Pour lui « le véritable DRH de l'entreprise est le Président et la conduite des hommes est de la responsabilité de tous les Managers » Cependant il semble que l'instabilité des marchés rend l'adaptation en permanence des organisations et des hommes qui les composent essentielle. Dans ce contexte, la fonction Ressources Humaines et son premier représentant, le DRH, sont vus « comme des «business partners» incontournables comme le rappelle Jean Charles Pauze CEO du groupe Rexel.

Le DRH apporte l'expertise requise pour conduire dans les meilleurs délais les mesures d'ajustement d'effectif afin de conserver ou reprendre l'avantage sur le marché. De là à penser que le DRH revient sur le devant de la scène en période de crise, il n'y a qu'un pas que nous ne franchirons pas. Il est cependant étrange que les DRH aient souhaité à nouveau lors du dernier Congrès HR en 2009, s'interroger sur leur rôle. Veulent-ils et peuvent-ils rééquilibrer les rapports entre le capital humain et son pendant financier ? Des discours forts ont été tenus parlant d'une fonction « enfermée dans une expertise juridico-sociale » et « qui a perdu la «bataille du sens». C'est à priori à cet endroit que ce trouve l'écart entre le discours et la réalité qui conduit à faire le constat d'une mise en œuvre de la gouvernance humaine en demi teinte.

## Une mise en œuvre en demi-teinte

L'actif humain est un moteur de la création de valeur, c'est une cause pratiquement entendue. La mondialisation, la déréglementation des marchés, la généralisation des technologies de l'information sont autant de processus de globalisation du savoir généré et utilisé dans le but d'obtenir un résultat économique. C'est aussi la source d'enjeux potentiels nouveaux qu'il est nécessaire d'analyser et d'anticiper au risque sinon de dysfonctionnements graves dans le processus la création de valeur.

En se reportant à l'enquête OCDE de 2005, qui met en parallèle les investissements des Etats en équipements et en matière grise. On note que les investissements dans le savoir croissent aujourd'hui à la même vitesse que

ceux consacrés aux équipements. L'étude montre que les deux ont contribué de manière identique à la productivité du travail.

Alors que rémunèrent les marchés lorsqu'ils accueillent les annonces de licenciements par une hausse de la valorisation de l'entreprise? reconnaissent-ils l'agilité du management à réagir aux événements ? Récompensent-ils la destruction d'une partie du patrimoine intellectuel et de la force de travail au profit d'une spéculation court terme? Comment sont appréciées les conséquences à moyen terme?

L'enquête IFA a permis de rapporter plusieurs constats. Tout d'abord le temps imparti pour discuter des enjeux humains est limité. Jean Pierre Clamadieu le CEO de Rodhia rappelle qu' « au cours des 9 réunions annuelles de Conseil d'Administration de trois heures chacune il faut consacrer 50% du temps à expliquer les métiers du Groupe ». C'est sans doute la raison pour laquelle, il n'y a pas de revue systématique des stratégies RH, ni au sein du comité stratégique, ni en séance plénière ; 6% des administrateurs rapporte l'enquête IFA aborde ce thème en comité stratégique et seulement 29% en comité de nomination ou de manière aléatoire.

Il semble aussi compliqué de combiner des indicateurs financiers avec des indicateurs extra financiers dans le pilotage et les arbitrages internes. Jean Christophe Deslarzes considère qu'en matière de capital humain tout ne peut être mesuré en espèces sonnantes et trébuchantes ». Le capital humain est un élément du capital immatériel qui mérite une attention particulière. La qualité du développement de la coopération entre les hommes est en effet la voie royale pour assurer l'amélioration continue des fonctionnements de l'entreprise.

## Une fonction DRH au milieu du gué

Certes le DRH est rattaché au directeur général ou au président mais plus d'une fois sur deux sa nomination n'a pas été validée par le comité de nomination au niveau du conseil. Il est aussi intéressant de noter que les DRH tendent à sous estimer le rôle du Président du Conseil d'Administration dans leur désignation et à sur estimer celui du comité de nomination. Cela montre leur difficulté à se positionner au sein même de la gouvernance de l'entreprise. Ceci est confirmé par le fait que, comme rappelé au cours de la conférence du 21 septembre 2010, la direction des Ressources Humaines est la fonction du comité exécutif la moins représentée au sein du conseil d'administration.

Certains CEO de grands groupes exposent leurs DRH aux administrateurs en leur permettant d'intervenir sur des sujets relevant de leurs compétences. Mais quand on sait que pour seulement 33% des administrateurs le sujet du facteur humain est abordé au moins une fois par an, soit lors du rapport annuel soit de manière systématique, on mesure le chemin qui reste à parcourir. Enfin 72% des DRH interrogés disent ne pas avoir de « benchmark ».

Il est alors intéressant de noter que le dernier Baromètre Hewitt de la fonction rapporte que les DRH ont un enjeu majeur celui d'améliorer l'évaluation des actions de la fonction RH qui contribuent directement à la valorisation de l'entreprise. Comment peut-on mesurer si on ne peut comparer ?

Tout le monde s'accorde sur l'enjeu de la gouvernance humaine des entreprises qui est finalement de convertir ses faiblesses et les ressources sous-utilisées en forces, et d'investir dans ses forces pour les développer plus encore. Comment accomplir cet objectif si la rentabilité du capital humain qui est le poste de coûts qui représente en moyenne le tiers du chiffre d'affaires des entreprises, n'est pas précisément mesuré? La conviction affichée que «les équipes sont le principal actif stratégique de l'entreprise » résiste-t-elle au manque de méthodologie mise en œuvre pour gérer cet actif aussi efficacement que l'enjeu le mérite ?

### Ce que les administrateurs disent souhaiter

Comme le rappelle le rapport IFA de Juin 2010 « les questions relevant de la « performance non financière » font partie des évocations du conseil selon les articles L225-100 pour les sociétés cotées et L225-100-1 pour les sociétés non cotées. Ces textes visent l'information des administrateurs sur les « questions d'environnement et de personnel » le domaine de l'actif humain n'est donc pas par principe hors du champ de compétence du conseil.»

Les propositions rappelées lors de la conférence du 21 septembre couvrent la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences, l'analyse de l'impact sur l'actif humain pour chaque projet stratégique, comme cela a été souligné dans le rapport « Bien être et efficacité au travail », l'intégration des risques Humains et leur cartographie dans l'analyse des risques de l'entreprise et l'intégration d'objectifs liés à l'actif humain dans le calcul de la rémunération variable des dirigeants.

Le rôle de l'administrateur salarié a été relevé comme étant essentiel au bon fonctionnement du conseil du fait de sa capacité à attirer l'attention des autres administrateurs sur des problématiques plus proches du terrain. Le Président Lachmann considère même qu'il serait bien de créer un comité Ressources Humaines au sein du conseil d'administration comme cela existe de plus en plus dans les conseils Anglo-saxons au sein desquels ce comité s'intitule « Nomination Remuneration and Development »

Le croisement des enquêtes IFA et Korn Ferry a enfin permis de mettre en évidence les 4 domaines sur lesquels CEO, DRH et administrateurs peuvent se retrouver. Ce sont le recrutement des talents clés et la gestion des talents, les plans de succession, la politique de rémunération et les enjeux de croissance par le biais de l'articulation des dimensions sociales et économiques de l'entreprise.

## Propositions pour les DRH

Comme le rappelait Jean Paul Betbèze Chef Economiste au Crédit Agricole lors d'une interview donnée en 2007 « .Ce qui pose problème avec le capital immatériel », dont fait partie le capital humain, « c'est précisément que l'on ne peut se permettre d'être dans la moyenne. On doit être dans une gestion d'un écart à la moyenne que l'on s'est donnée (la norme), et on se doit d'être toujours en avance, d'être en permanence innovant. Il faut gérer un écart à la norme, à la promesse, tout en avançant. Dans le traitement du capital immatériel, il y a donc à la fois une dimension assurancielle et une nécessité d'innovation : c'est la gestion de ces deux dimensions qui fait la différence sur le long terme. »

Gardons cette classification et parlons de la DIMENSION ASSURANCIELLE d'abord.

Si le DRH acquiert de la crédibilité par l'utilisation d'indicateurs pertinents, il pourra progressivement intéresser les membres du conseil sur des sujets de plus en plus pointus ». Car aujourd'hui « en ayant traité au conseil la rémunération des dirigeants et leur succession, les administrateurs ont le sentiment d'avoir accompli leur devoir en matière de RH ». Ainsi que le préconise les auteurs de « Play Your Strengths » paru en 2004 aux éditions Mac Graw Hill pourquoi ne pas repartir des indicateurs connus et maîtrisés, mais en prenant le temps de leur apporter le niveau d'interprétation nécessaire pour pouvoir organiser une stratégie RH autour d'une approche fondée sur six facteurs : les individus, les processus de travail, la structure de management, l'information et le partage de savoirs, la prise de décision et les systèmes de rémunération.

## Une nécessité d'innovation ensuite

Le conseil s'intéresse particulièrement aux sujets de performance et de talents. La recherche a montré au cours de ces dernières années que la performance des hommes dépend à 75% des attitudes qu'ils mettent en œuvre. Comme le rappelle Henri Lachmann « le management est une question d'exemplarité et le poisson pourrit par la tête. » Il a aussi été démontré que 95% des hauts potentiels sont des personnes qui performant le mieux mais aussi que seulement 45% de ces performeurs ne sont pas des hauts potentiels. Ceci explique sans doute en partie pourquoi, dans le meilleur des cas, 10% des plans de successions se réalisent. Aborder ce sujet en évaluant la ligne managériale sur la qualité de son plan de succession peut donner à voir sur la capacité de l'entreprise à saisir des enjeux de compétences et de performance en professionnalisant à tous les niveaux de la gouvernance les discussions sur le facteur humain.

La structuration même du volet stratégique de ressources Humaines mérite une attention particulière pour « apporter au conseil une visibilité à long terme de l'actif humain sur la base d'objectifs dont l'avancement peut être revu tous les ans ».

Il est alors nécessaire de travailler à l'extension des horizons de temps en inscrivant les plans dans les trois dimensions essentielles de court, moyen et long terme, pour coller au mieux aux enjeux de l'entreprise, sans perdre de vue comme l'a rappelé Jean Pierre Clamadieu que les cycles opérationnels sont plus courts que les cycles RH. Le BCG recommande dans son étude Perspectives « Devons nous renouveler notre réflexion stratégique » d'étendre les modes de participations ; Comment le DRH élabore-t-il le volet stratégique RH ? Seul ou dans sa filière ? En mettant à contribution les opérationnels ? En impliquant les collaborateurs ? En impliquant des partenaires extérieurs ? Nous retrouvons là l'idée de « benchmarking » déjà débattue.

Enfin comme le rappelle Henri Lachmann, il revient au Président du Conseil de mettre le sujet de l'actif humain à l'ordre du jour, mais il revient aussi comme le souligne Jean Christophe Deslarzes au DRH de donner le rythme, de solliciter et d'interpeller le conseil sur les thèmes qui relèvent de sa compétence. A n'en point douter les administrateurs ont des attentes de plus en plus précises qui devront être adressées.



## Conclusion

A n'en point douter, la fonction Ressources Humaines a un bel avenir devant elle, d'autant plus si elle répond aux exigences de l'entreprise moderne. Elle est créatrice de valeur, elle est au cœur de la compétitivité de l'entreprise.

Nous reprendrons les termes de Jean Charles Pauze Président du Directoire du Groupe Rexel qui considère que « le DRH est avant tout un directeur général en charge d'une fonction et non un directeur expert des Ressources Humaines ». D'ailleurs au cours de ces dernières années, certains DRH de groupe ont cumulé leur fonction avec un rôle opérationnel.

Nous pouvons enfin noter que de très nombreux CEO attendent leur DRH sur le terrain de la stratégie et de l'accompagnement du management dans le déploiement de celle-ci. Cette compétence requiert une expérience générale de l'entreprise. Il est question ici d'anticiper sur les risques encourus en période de transition, de transformation ou de développement de l'entreprise. Les hommes sont au cœur de ces processus et les DRH peuvent jouer un rôle essentiel dans la proposition et la mise en œuvre des politiques qui en découlent.



**Yannick Binvel** is head of Korn/Ferry Whitehead Mann's Industrial practice and the Human Resources Center of Expertise for France.



**Didiert Vuchot** is Chairman of Korn/Ferry Whitehead Mann in Europe and Chairman, European Board Services.



**Gérard Cléry-Melin** is the Office Managing Director of Korn/Ferry Whitehead Mann's Paris office.



**Dominique Finelli** is a Senior Client Partner in Korn/Ferry Whitehead Mann's Paris office, focusing on the consumer goods, hospitality, retail, media and sports sectors.

---

## About Korn/Ferry Whitehead Mann

Korn/Ferry Whitehead Mann, with a presence throughout the Americas, Asia Pacific, Europe, the Middle East and Africa, is a premier global provider of talent management solutions. Based in Los Angeles, the firm delivers an array of solutions that help clients to attract, develop, retain and sustain their talent.

Visit [www.kornferry.com](http://www.kornferry.com) for more information on the Korn/Ferry International family of companies.