

# capital immatériel

## Sommaire

### > Indicateurs exclusifs 2-3

Premiers résultats de l'enquête sur le management de l'immatériel dans les entreprises françaises

### > Actualité de l'immatériel 4-5

Promouvoir une « École française de l'immatériel » à l'international

L'Université Paris-Sud explore le capital SI et le capital organisationnel

La gestion des talents : un marché naissant pour des outils spécifiques

Le Web sémantique, pour mieux analyser et exploiter les offres d'emploi

### > Dossier spécial capital humain

Pour une nouvelle lecture du talent à l'aune de l'approche « capital humain » 6-8

Le diagnostic socio-économique, une approche pragmatique du management 9

Comment développer et piloter le capital connaissance ? 10-11

La Poste : un plan stratégique centré sur l'immatériel 12-14

### > Éditorial Par Philippe Eray/ Directeur général Groupe ACTUM

## Les trois composantes du capital humain

L'actualité économique relance avec acuité la question du facteur humain et de son management pour surmonter les difficultés : capital, ressource ou coût ? Si la notion même de capital humain renvoie à l'économie et à la gestion, elle interfère aussi avec la sociologie, voire même avec la psychologie du travail dans sa composante individuelle et subjective. La grogne des salariés actuellement licenciés en est une vivante expression. Aussi, pour demeurer pragmatique et opérationnel, il importe de décliner, la notion de capital humain en trois composantes essentielles.

### > Capital force de production

Si depuis le fordisme et le taylorisme la production industrielle a fait la part belle aux machines et à l'automatisation dont les capacités d'agir se sont accrues de manière exponentielle, le développement des activités de service repose la question de la capacité des hommes à produire en direct, des activités marchande à forte ou à très faible valeur ajoutée. Néanmoins, un grand nombre d'entreprises, de par la nature même de l'activité exercée, sont dans l'obligation de disposer de ce capital force de production pour la réalisation de l'ensemble de leurs activités (entre autre, tourisme, hôtellerie, nettoyage, conseil, ...). Comment ce capital immatériel est-il appréhendé par la gouvernance et le management ? Souvent critiqué, ce capital de production n'a pourtant jamais été égalé sur le plan de la stricte rentabilité financière ...

### > Capital de développement des organisations

Le capital humain recouvre également une importante composante de développement des organisations, dans sa capacité à se redéployer sur telle ou telle activité, dans sa flexibilité et son ingéniosité. Ce capital de « flexidéveloppement » est rarement évalué, encore moins valorisé. Et pourtant, si nous sommes souvent confrontés à la résistance du changement, force est de constater que les entreprises évoluent vite, et que seuls les Hommes sont dans la capacité d'imaginer et concevoir ses évolutions, de les conduire et de les mettre en oeuvre...



© DR

### > Capital de connaissances et de savoir-faire

Enfin, le capital humain recouvre le large domaine des connaissances, des compétences et des savoir-faire. Les économistes et les gestionnaires se sont largement penchés sur la question, et ont développé des pratiques d'évaluation et de pilotage efficaces (cf. Savall H, Zardet V, Quelin B, Arregle JL, ...) force est de constater que ces approches ne sont pas encore très déployées dans les organisations professionnelles. Quelles sont les entreprises qui pilotent aujourd'hui réellement, comme un actif, leur capital de connaissances, de compétences ?

Si la question du capital humain demeure pleine et entière, il semblerait que le problème du passage à l'acte repose moins sur le choix des méthodes et des outils d'évaluation et de pilotage, que sur la nature même des organisations professionnelles, et plus particulièrement pour les entreprises dans leur fondation : entreprise à capitalisme financier ou entreprise à capitalisme entrepreneurial ? Dans le premier cas, la gouvernance est strictement fondée sur la finance, l'indicateur étant le cours de la bourse. Dans le second cas, le développement passe par la production de valeur... La gestion du capital immatériel retrouve alors pleinement son sens. <

# Première enquête nationale sur le management des actifs immatériels par les entreprises

## > Commentaire

L'Observatoire de l'Immatériel, en partenariat avec la DFCG, a réalisé la première enquête nationale sur les pratiques de mesure et de pilotage des neuf grandes classes d'actifs immatériels dans les entreprises, décomposés en 71 critères et 175 indicateurs.

Les informations ont été collectées, en

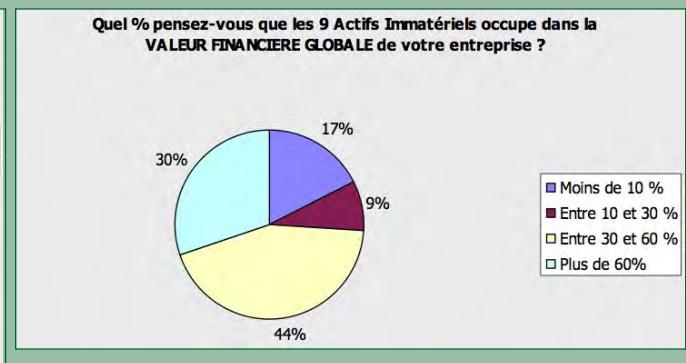
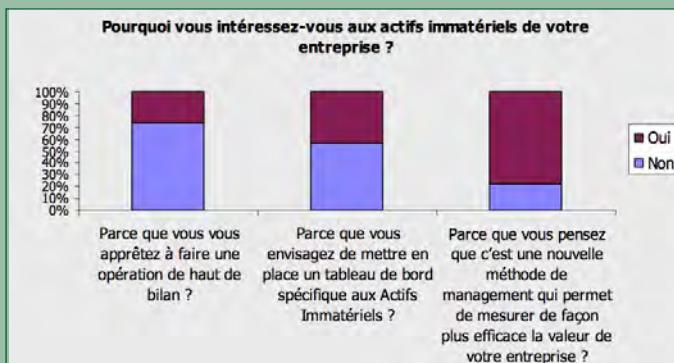
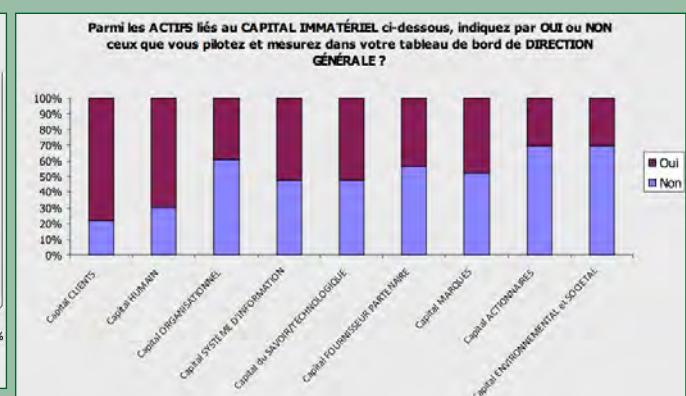
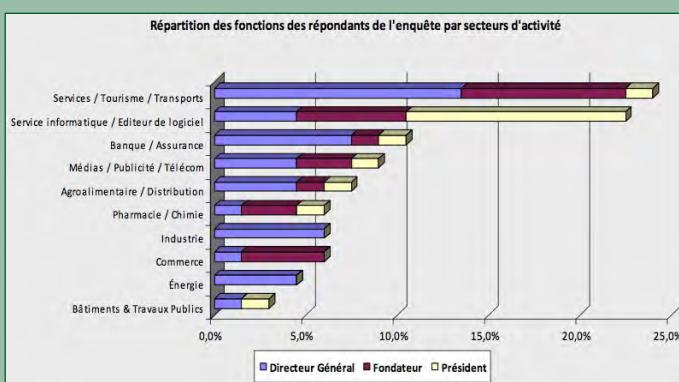
ligne, auprès des différents responsables métiers qui, dans les grandes structures ont la responsabilité du suivi d'un actif immatériel particulier : capital humain, capital clients, capital organisationnel, capital fournisseurs & partenaires, capital marque, capital savoir technologique, capital système d'information, capital actionnaires et,

le plus récent, le capital développement durable et sociétal. En revanche, dans les petites structures ou les start-up ces différents aspects sont souvent supervisés par la direction générale ou le fondateur. Avec plus de 300 réponses, collectées à ce jour, c'est la première fois qu'il est possible de dresser le portrait de la façon

dont les actifs immatériels sont aujourd'hui gérés dans les entreprises françaises. Pour Jean-Marie Descarpentries, le président de l'Observatoire de l'Immatériel, l'importance stratégique de l'immatériel est si grande, que les futurs dirigeants seront choisis parmi les managers qui sauront le mieux les faire progresser.

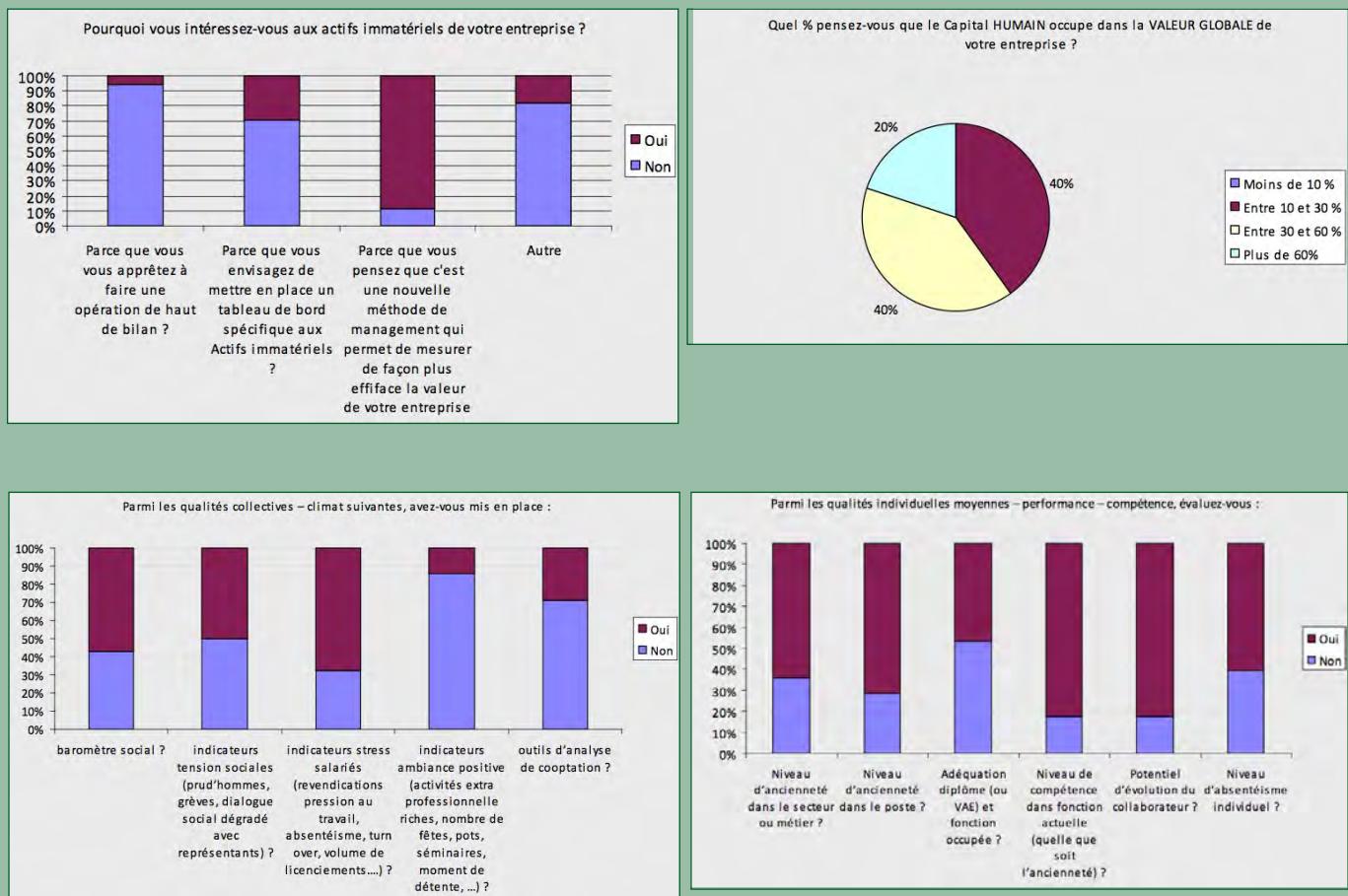
Les résultats et les analyses détaillés seront présentés lors de la 3e Journée nationale des actifs immatériels (Jnai), qui se tient à Paris le 1er juillet prochain, et à laquelle nous vous donnons rendez-vous ! En attendant, *Capital Immatériel* présente, en avant-première, quelques-uns des résultats les plus significatifs.

## Résultats concernant les directions générales et les fondateurs

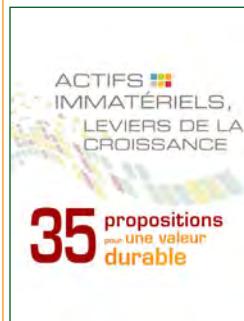


## &gt; Enquête 3e Journée nationale des actifs immatériels

## Résultats concernant la direction des ressources humaines



## > Propositions L'immatériel un enjeu pour la croissance et les services



Partant du constat que le capital immatériel est au cœur de la compétitivité et de la création de valeur, le Groupement des Professions de Services (GPS) soutient que, dans le contexte actuel, l'immatériel est un enjeu primordial pour l'avenir. Afin de susciter une prise de conscience des entreprises et des pouvoirs publics, la Commission « Innovation et Immatériel » du GPS a élaboré 35 propositions de réflexion et d'action concrètes, notamment pour répondre aux questions suivantes :

- Quelle est la valeur réelle des actifs immatériels dans l'entreprise ?
- Pourquoi une politique économique de l'immatériel est-elle nécessaire ?
- Quel rôle pour les actifs immatériels dans la sortie de crise ?

[www.gps-croissance.fr](http://www.gps-croissance.fr)

## > Manifestation 3e Journée Nationale des Actifs Immatériels 1er juillet 2009 - Paris

Cette journée, organisée par l'Observatoire de l'Immatériel, a pour vocation de devenir le rendez-vous incontournable des dirigeants d'entreprises et d'organismes publics, pour les aider à cerner les enjeux et les fondamentaux de la valeur immatérielle de l'entreprise et du management par les immatériels.

[www.jnai.org](http://www.jnai.org)

## > Recherche

# Promouvoir une « École française de l'immatériel » à l'international

**À l'occasion** de la 3e Journée nationale des actifs immatériels, du 1er juillet 2009, l'Observatoire de l'immatériel annonce la création de « l'École française de l'immatériel » (EFI). Un projet qu'il faut comprendre ici dans le sens de promouvoir une École de pensée. Il s'agit, selon Alan Fustec, directeur scientifique de l'Observatoire de l'Immatériel, « de lancer un vaste programme de R&D, d'expérimentation, de mesure et de formation destiné à faire émerger

*au niveau mondial une école française de pensée et de mesure du capital immatériel.* » L'Observatoire de l'Immatériel assurera la coordination des travaux « business » en partenariat avec l'ESDES (École supérieure de commerce et de management) de Lyon, qui animera les travaux académiques. Cette ambition semble crédible et réaliste car les divers travaux menés en France sur ce sujet montrent une certaine maturité par rapport aux autres pays.

Il est vrai que nous sommes passés, en 15 - 20 ans, d'une économie de produits à une économie dominée par l'immatériel et les services. Il serait donc utile de mettre au point de nouveaux outils comptables pour mieux mesurer la richesse et la création de valeur dans cette économie post industrielle. Pour commencer l'EFI lance un appel à toutes les contributions scientifiques, techniques et opérationnelles. L'invitation s'adresse aux personnes morales

directement impliquées ou concernées par les méthodes de mesure des richesses intangibles.

L'EFI souhaite animer une large communauté de contributeurs business et académiques avec l'objectif de produire, d'ici à deux ans, un référentiel international de comptabilité de l'immatériel. Un symposium international se tiendra, fin 2010, pour en présenter les premiers résultats.

**Pour y participer :**  
<http://jnai.org/contact.php>

## > Recherche

# L'Université Paris-Sud explore le capital SI et le capital organisationnel

**La Chaire européenne** de management de l'immatériel de l'Université Paris-Sud a organisé ce printemps deux ateliers animés par le professeur Ahmed Bounfour, avec des interventions de chercheurs étrangers et de responsables d'entreprises. Le premier, début avril, sur le thème du « Pilotage des actifs immatériels des SI », en partenariat avec le Club informatique des grandes entreprises françaises (Cigref) et le second, fin mai, sur le « Capital organisationnel », en partenariat avec l'Afope et la Fondation Cigref.

> Les systèmes d'information (SI) et les actifs liés (patrimoines applicatifs et compétences clés en particulier) constituent une ossature centrale des actifs de l'entreprise et des organisations publiques, largement sous-estimées par les dirigeants et les analystes.

Ils renvoient pourtant à plus de 25 % de l'investissement des entreprises ! Cependant les entreprises n'ont pas encore réellement déployé les efforts d'outillage leur permettant de tirer pleinement parti de ces actifs – dont le caractère combinatoire, volatil et risqué empêche toute approche mécaniste de leur pilotage et de leur management – l'objectif du séminaire était double :

- mettre en évidence le niveau de maturité du pilotage des actifs SI, en particulier en comparaison avec les autres actifs immatériels ;
- discuter des instruments de pilotages spécifiques aux SI en période de crise, et de l'agenda de la recherche-action liée, pour une croissance soutenable.

> En ce qui concerne le capital organisationnel, les travaux de la Chaire de l'immatériel partent du

constat que l'économie de la connaissance, bouleverse profondément la façon dont les organisations mènent leurs activités. De nouvelles pratiques de gestion viennent remettre en cause les routines organisationnelles les plus établies.

Au cours des cinq dernières années, plusieurs théories et travaux, notamment l'approche par les ressources et la théorie des capacités dynamiques, ont souligné l'importance de l'organisation comme un élément clé pour développer l'avantage concurrentiel des organisations.

Certains chercheurs estiment que le capital organisationnel (ou design organisationnel) peut être défini en relation étroite avec le capital humain, la formation et la conception des conditions de travail ; d'autres mettent davantage l'accent sur les processus. Pourtant, ces notions doivent être

encore clarifiées, au moins sous quatre angles :

- une perspective analytique (épistémique) – quel est le statut du capital organisationnel comme concept ?
- une perspective ontologique – quel type d'ordre (implicite) peut être défini au sein et autour des organisations, en particulier dans un contexte dominé par une forte faiblesse des liens sociaux ?
- une perspective de mesure – quels types d'indicateurs définir et déployer ?
- enfin, la perspective de mise en œuvre – comment les organisations peuvent-elles intégrer le capital organisationnel dans la définition et la mise en œuvre de leurs stratégies d'allocation de ressources.

[www.chairedelimmatieriel.u-psud.fr](http://www.chairedelimmatieriel.u-psud.fr)

## > Étude

# La gestion des talents : un marché naissant pour des outils spécifiques

### Même si la gestion

des talents reste encore une notion assez floue pour beaucoup d'organisations en France – souvent limitée à la détection des talents émergents et à la fidélisation des cadres à « haut potentiel » –, les DRH les plus matures commencent à utiliser des outils spécifiques pour mieux gérer leur capital humain. La société d'études et de conseil, Markess International a réalisé, début 2009, une enquête auprès de 150

entreprises et administrations basées en France, afin de mieux connaître les approches des entreprises et des administrations en matière de gestion des talents, que ce soit les talents internes – que les organisations cherchent à retenir, fidéliser, évaluer et motiver – que les talents externes que les organisations souhaitent détecter et attirer. L'enquête constate que :

- 28 % de ces organisations indiquent déjà recourir à des solutions technologiques (autres

que de simples tableurs) pour la gestion de leurs talents, avec une plus forte proportion dans l'industrie, la banque et l'assurance ;

- 21 % évoquent être en cours de déploiement de telles solutions ;
- 16 % des organisations mentionnent mener des réflexions, notamment d'un point de vue organisationnel, avant d'éventuellement se lancer dans des projets d'ici à 2011 ou au-delà (pour 16 % d'entre elles).

Markess International

estime le marché des logiciels et services associés à la gestion des talents à 160 millions d'euros en 2009, soit près de 7 % du marché global des logiciels et services associés aux RH. Sur la période 2009-2011, la croissance moyenne annuelle de ce marché devrait être autour de 27 % pour atteindre 270 millions d'euros, une croissance notamment tirée par le développement des solutions applicatives en ligne, de type SaaS ou en mode ASP.

### > Formation L'ESDES forme au capital immatériel

L'ESDES (École supérieure de commerce et de management) de l'Université Catholique de Lyon, organise une série de formations sur le capital immatériel,

animées par Alan Fustec. - Valoriser et piloter le capital immatériel, les 17 et 18 décembre 2009.

- Montrer que le développement durable est rentable grâce au capital immatériel, les 9 et 10 juillet et 12 et 13 novembre ;

- Mesurer la valeur de votre capital humain pour mieux le développer, les 11 et 12 décembre ;

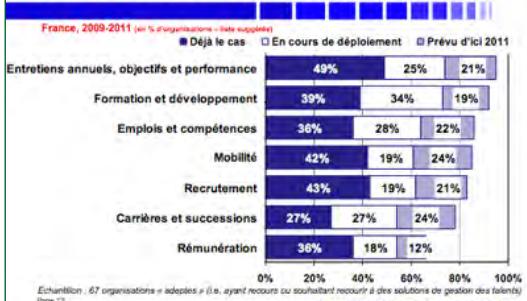
- L'économie de fonctionnalité : prochaine révolution sociétale, le 24 septembre ;

- Mesurer le capital immatériel de l'entreprise, le 9 octobre.

[www.esdes-recherche.net](http://www.esdes-recherche.net)

© Source Markess International

### Domaines concernés par les solutions informatiques



### Bénéfices recherchés avec les solutions de gestion des talents



## > Recherche

# Le Web sémantique, pour mieux analyser et exploiter les offres d'emploi

### Le projet SIRE

(Sémantique, Internet et Recrutement) mené dans le cadre du Pôle de Compétitivité Cap Digital Paris Région permettra de recueillir et d'analyser automatiquement, grâce aux technologies sémantiques, les offres d'emploi disponibles sur Internet pour produire des observatoires du marché du travail accessibles à tous. Doté d'un budget de 950 000 euros sur deux ans et demi, le projet

SIRE vise à la création d'indicateurs sectoriels de l'emploi en France. SIRE associe les sociétés, Lingway, éditeur de moteurs d'analyse et de recherche sémantiques spécialisés et Proxem, spécialisée dans le traitement automatique du langage naturel ainsi que le laboratoire Modyco, de recherche linguistique UMR 7114 du CNRS de l'Université Paris 10. Grâce à la construction d'ontologies sémantiques

spécialisées sur l'emploi, le projet SIRE permettra l'interopérabilité des différentes nomenclatures, officielles ou privées, existant dans le domaine, ce qui devrait considérablement améliorer les méthodes de « matching CV-Offres » sur le marché de l'emploi.

« Ce projet innovant, qui a démarré début 2009, va développer notre offre dans la collecte de données – notamment par l'analyse du contenu

des quelque 500 000 offres d'emploi disponibles sur Internet – et enrichir notre savoir-faire dans le domaine de la sémantique adaptée aux ressources humaines » indique Bernard Normier, PDG de Lingway qui, parallèlement, annonce la création d'un GIE pour permettre aux acteurs du marché du travail, publics ou privés, d'être associés aux retombées concrètes du projet.

### > Enquête 70 % des responsables RH peu ou pas impliqués lors des plans de restructuration

C'est ce qui ressort d'une enquête menée en ligne, fin avril 2009 par SHL France, auprès de 85 décideurs RH français. Les réponses concernant leur rôle dans les restructurations sont « Non, pas déterminants » à 50,6 %, « plus ou moins déterminant » à 18,8 % et « Oui, déterminant » à 30,6 %.

Par ailleurs, ils ne sont que 43,5 % à penser que leur travail participe aux résultats financiers de l'entreprise et 41,2 % à indiquer être mesurés sur le retour sur investissement de leurs actions. Lors d'un plan de restructuration, le critère numéro un pris en compte dans l'évaluation des cadres d'une équipe est la performance (36 %) et les compétences (17 %), suivis par la réduction des coûts (16 %).



© DR  
Alexandre Guillard



© DR  
Josse Roussel

« Les approches de nature psychologisante nous semblent inadaptées pour intégrer les défis systémiques, collectifs et organisationnels que soulève le management des talents. »

## > Analyse

# Pour une nouvelle lecture du talent à l'aune de l'approche « capital humain »

« La raison d'être d'une organisation est de permettre à des gens ordinaires de faire des choses extraordinaires. » (Peter Drucker).

## Démonstration

Les fonctions de gestion de talents sont nées en partie dans le sillage des années 2000, pour ensuite connaître un relatif reflux et atteindre aujourd'hui une certaine maturité (Bournois, Point, Rojot, Scaringella, 2007). La combinaison des enjeux du papy-boom et de la pénurie actuelle de talents sur certains segments clefs d'emplois (financiers, comptables, actuaires, gestionnaires dans le secteur de la banque et de l'assurance) remet au premier plan la question de la « guerre des talents » selon le cabinet anglo-saxon McKinsey.

Face à ces nombreux défis, quelle approche adopter ? Il n'est pas besoin d'un inventaire exhaustif pour relever la prééminence des conceptions de nature psychologisante. Cela reste particulièrement saillant dans la littérature managériale, qui, malgré des oscillations, reste très largement influencée par le mythe de l'homme providentiel – « *Talent Myth* », pour reprendre le titre du fameux article de Malcolm Gladwell (Gladwell, 2002) critiquant la vision de McKinsey. On peut aussi relever la séduction qu'exercent les théories dites des « traits psychologiques » dans le domaine du leadership.

Ces approches nous semblent particulièrement inadaptées pour intégrer les défis systémiques, collectifs et organisationnels que soulève le management des talents.

## > Développer le capital humain spécifique à la firme

Le développement du capital humain spécifique à la firme devient de plus en plus un objectif prioritaire pour la plupart des entreprises. Pour de nombreux chercheurs (Stewart, 1997 ; Foray, 2000), la montée en puissance de l'économie de l'information et de la connaissance signifie que le processus de création de richesse au sein des firmes repose davantage sur les connaissances que sur les actifs physiques. Le capital humain est appelé à jouer un rôle de plus en plus crucial comme source d'avantage concurrentiel. Plus précisément, si l'on reprend la typologie du capital humain distinguant le capital humain général de celui spécifique à la firme (Hatch et Dyer, 2004), ce dernier type devient le contributeur clé de l'avantage concurrentiel.

Le capital humain spécifique à la firme accumulé par les collaborateurs de l'entreprise (connaissances liées à des procédés et/ou des équipements spécifiques à une firme en particulier) n'a que très peu de valeur dans une autre firme. Toutefois, si les collaborateurs ne sont pas incités à investir dans le développement de ce type de capital humain, ils

renâcleront à développer des connaissances spécifiques à la firme et préféreront des connaissances génériques ou liées à une expertise professionnelle clairement délimitée, afin de développer un capital humain qui ne perde pas de valeur en « sortant » de la firme.

## > Systèmes d'incitation

Les firmes capables de mettre en place un système d'incitation au développement du capital spécifique à la firme, disposeront d'un avantage concurrentiel durable. Par ailleurs, si les firmes investissent dans le capital humain spécifique, c'est qu'il est le plus souvent lié à des méthodes ou à des équipements eux-mêmes spécifiques. Il leur faut donc former les collaborateurs à ces méthodes et à l'utilisation de ces équipements.

Dès lors, il s'agit de mettre en place un système d'incitations qui, d'une part, permet à la firme de protéger les investissements qu'elle réalise dans le développement de son capital humain spécifique, et d'autre part, encourage les salariés à également investir dans le développement de ce type de capital humain.

La participation des salariés au capital de l'entreprise (« *employee ownership* ») est une solution intéressante pour Robinson, Wilson et Zhang (2002). Ils montrent, à partir d'une recherche réalisée sur 600 entreprises britanniques, que celles dotées des stocks de capital humain et physique les plus spécifiques privilégiaient une participation des salariés au capital financier de l'entreprise. Le salaire sert en quelque sorte à rémunérer le capital humain générique et spécifique à la tâche des collaborateurs, alors que la participation au capital financier de l'entreprise permet de « rémunérer » la fraction spécifique à la firme du capital humain.

## > Enseignements et pistes de travail pour le futur

L'approche capital humain est une nouvelle façon de rendre compte de la valeur du talent. Sur un plan pratique, certains enseignements peuvent être tirés pour les managers et les professionnels des ressources humaines. Nous nous limiterons à quelques pistes de réflexion conçues principalement en fonction de ce que nous percevons de l'état actuel des pratiques des entreprises.

### • Mettre en œuvre une nouvelle mesure de la compétence des talents

Comme on l'a vu, l'approche capital humain modifie

## > Définition

### « capital humain » : de quoi parle-t-on ?

L'articulation entre capital humain et talent apparaît clairement dès lors que l'on se représente un talent comme un individu doté de compétences et d'aptitudes qui ont de la valeur pour l'organisation. L'approche capital humain consiste ainsi à changer le regard que nous portons sur les compétences en nous appuyant sur une grille de lecture issue de l'analyse économique, à la fois rigoureuse et féconde.

Cette approche a le mérite de nous faire prendre conscience qu'un talent, à l'instar d'un capital, doit être développé, notamment par l'investissement en formation, mais qu'il peut également se déprécier.

Le caractère humain de ce capital rend sa gestion délicate. Celle-ci requiert de la rationalité bien sûr, mais aussi de l'empathie. Une gestion d'autant plus délicate que la valeur d'un talent dépend tout autant de la qualité de l'organisation au sein de laquelle l'individu évolue que de ses compétences strictement personnelles. L'approche capital humain appliquée à la gestion des talents permet de prendre conscience de l'étroite imbrication entre les compétences individuelles et les procédures organisationnelles.

Le capital humain d'un individu se définit surtout par les connaissances et compétences que ce dernier maîtrise. On peut en distinguer trois composantes essentielles (Fuente et Ciccone, 2002) :

- les compétences générales (alphabétisation, calcul de base, capacités d'apprentissage) ;
- les compétences spécifiques liées aux technologies ou aux processus de production (programmation informatique, entretien et réparation des pièces mécaniques par exemple) ;
- les compétences techniques et scientifiques (maîtrise de masses organisées de connaissances et de techniques analytiques spécifiques).

Partant, les gestionnaires s'efforcent d'identifier comment la firme peut construire et développer des compétences et des routines organisationnelles performantes.

Le capital humain joue un rôle fondamental dans la mesure où, d'une part, il correspond aux connaissances que les collaborateurs mettent à la disposition de l'entreprise et où d'autre part, il permet de développer les compétences et d'améliorer les procédures, notamment par l'innovation. En effet, les ressources humaines disposent d'un stock de connaissances qu'elles peuvent augmenter (formation) ou utiliser pour en créer de nouvelles (innovation) tant en matière de procédures de gestion, de brevets industriels comme de compétences managériales.

Au sein de l'entreprise, le capital humain tisse des liens féconds tant avec le capital organisationnel – compétences collectives, routines organisationnelles, culture d'entreprise – qu'avec le capital relationnel – capital confiance auprès des clients, fournisseurs et investisseurs – (Burlaud, 2000). Cette représentation est proche de celle proposée par Edvinson et Malone (1997) articulant les notions de capital structurel, de capital clients et de capital humain. La littérature managériale et gestionnaire met quant à elle en avant des représentations du capital humain pertinentes du point de vue de la gestion des talents.

considérablement le type de mesure classique pratiquée dans la plupart des organisations et défendue par bon nombre de départements de ressources humaines. Malgré les progrès accomplis avec la gestion des emplois et compétences (GPEC), la vision par poste et par fonction individuelle reste en effet très prégnante. Nous estimons que cette vision ne permet pas de comprendre la contribution du talent en termes de création de valeur.

L'approche capital humain introduit une mesure davantage stratégique du talent : ce dernier, inséré dans un ensemble de procédures organisationnelles critiques, doit « activer » les ressources organisationnelles (procédures, méthodes, routines, etc.) pour se révéler pleinement. Aussi entraîne-t-elle un nouveau type d'évaluation des compétences. Les managers ne sont plus évalués seulement sur la base de leur fiche de fonction (méthode classique), mais sur celle de leurs compétences clés par rapport à la stratégie de l'entreprise et sa déclinaison en matière de capital humain. Elle recouvre largement le principe de la méthode dite *balanced scorecard*, ou tableau de bord équilibré (Kaplan et Norton, 1992). La force de ce type d'évaluation est de renforcer la cohérence entre le pilotage de l'entreprise, celui du capital humain et le management des talents.

*In fine*, cette approche peut permettre de donner des éléments de mesure de l'impact en termes de valeur de chaque talent, que l'on peut traduire à deux niveaux : en premier lieu, l'impact direct ou indirect sur les revenus de la contribution des talents par rapport aux objectifs ; en second lieu, le coût de développement et d'entretien des talents.

#### • Élargir la vision des potentiels et des talents

Un autre intérêt de l'approche capital humain est de diversifier la base d'investigation et de détection des talents. Celle-ci opère à tous les niveaux de l'organisation pour identifier et soutenir tous les contributeurs clés à la valeur au sens large. Dans cette optique, on s'intéressera en particulier au *middle management*, à certains postes d'employés et aux experts dont la filière est souvent ignorée au profit de la (seule) voie d'excellence que représente la filière du management.

Des analyses documentées sur les réseaux en entreprise (graphe de réseaux) peuvent permettre de mettre en évidence ces contributeurs peu visibles au travers des organigrammes classiques.

#### • Poursuivre le travail sur les processus et la mobilisation des leviers organisationnels

L'approche par les processus au sein des fonctions RH est de plus en plus fréquente, du fait des exigences croissantes d'efficacité, de productivité et de performance qui pèsent sur ces dernières. Elle semble encore de portée limitée dans le domaine spécifique des talents. L'enjeu est double :

- appliquer les méthodes d'optimisation et d'analyse de la valeur en faisant appel aux différents registres du *balanced scorecard*, par exemple sur les processus supports du management des talents (attirer, développer, perfectionner, retenir), en gardant bien à l'esprit les dimensions contextuelles et systémiques que nous avons évoquées ;



### Tous talentueux

Sous la direction de Jean-Marie Peretti, collectif  
Développer les talents et les potentiels dans l'entreprise  
Les meilleures pratiques vues par 100 experts

Conçu pour répondre aux besoins des DRH sur le terrain, cet ouvrage réunit des retours d'expérience de dirigeants et de praticiens, mais aussi les analyses des meilleurs experts RH, pour :

- identifier tous les talents de votre entreprise ;
- mettre en œuvre les meilleures politiques de GPEC pour rendre tous vos salariés talentueux ;
- développer des programmes de fidélisation pour les talents essentiels à votre performance.

*Editions d'Organisation, Parution déc. 2008, 448 pages, 15,5 x 24, prix 35 euros, ISBN10 : 2-212-54229-1*

L'émergence des talents est directement affectée par le style de management et l'organisation.

- agir sur les conditions contextuelles de valorisation des talents par un dialogue incessant et fécond entre les professionnels RH et les managers, de façon à maximiser le capital humain spécifique à l'entreprise.

### • Promouvoir l'innovation organisationnelle au service des talents

Cela découle là aussi d'un des postulats de l'approche capital humain et de son principe de développement de l'employabilité. Si développer les talents, c'est réunir les conditions pour les faire émerger, cela doit passer aussi par un travail spécifique et permanent de réflexion autour des modes d'organisation les plus pertinents pour maximiser le talent individuel et collectif. Dans cette perspective, des modèles valorisant l'autonomie, la prise d'initiative et la créativité, comme par exemple celui des équipes dites autonomes (Tonnelé, 2007), peuvent s'avérer particulièrement adaptés pour assurer le défi du développement du talent. Cela nécessitera néanmoins un travail conséquent pour vérifier les conditions de mise en œuvre, en particulier l'alignement des différentes parties prenantes, à commencer par les managers et les professionnels RH et, au-delà, la compatibilité de ce mode d'organisation avec le style de management.

### > Conclusion

L'approche capital humain telle que nous l'avons définie devrait aboutir à redéfinir la vision du talent et de sa mesure. À tout le moins, elle devrait pouvoir contribuer à enrichir la question des conditions d'émergence des talents, en remettant l'accent sur la dimension organisationnelle inter-reliée avec le développement individuel. Son application suppose néanmoins plusieurs paramètres difficiles à réunir :

- un abandon des prémisses des approches classiques du management des talents donnant la primauté à l'individu sans tenir compte du rôle de l'organisation ;
- un renouvellement des méthodes de gestion des compétences dans une optique davantage stratégique ;

• une vision souple et ouverte des dirigeants : reconnaissant le capital humain, et restant humble devant ce défi permanent du développement et du management dans la durée des talents du futur.

Mais ne nous leurrons pas : cette transformation est loin encore d'avoir été accomplie par l'ensemble des entreprises. Elle ne pourra être menée sans une coopération efficace entre managers et professionnels RH, assistés dans certains cas par des experts en organisation. C'est en définitive avec le concours de tous les acteurs que pourra être réalisée l'ambition de devenir « Tous Talentueux ». <

**Alexandre GUILLARD, Directeur de projets, Direction de l'Innovation et de l'Organisation, CNP Assurances**

**Josse ROUSSEL, Maître de conférences à l'Université Paris-8, Chercheur European Business School – EBS Paris**

### > Références bibliographiques

- Bournois, F, Point, S., Rojot, J., Scaringella, J-L. (2007), RH - Les meilleures pratiques CAC 40 / SBF 120, Editions d'Organisation.
- Burlaud, A. (2000), « A la recherche d'un système de mesure des performances : application aux réseaux », in Fabbe-Costes N. Colin J. et Paché G. (eds), Faire de la recherche en logistique et distribution ? Vuibert-Fnege : 261-272.
- Chamak, A., Fromage, C. (2006), Le capital humain, Paris, Editions Liasons.
- Gladwell, M. (2002), "The Talent Myth", The New Yorker, July 22.
- Hatch, N.W. et Dyer, J.H. (2004), « Human capital and learning as a source of sustainable competitive advantage », Strategic Management Journal. 25 :1155-1178.
- Kaplan, R.S., Norton, D.P. (1992), The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance. Harvard Business Review. Vol. 70, No. 1.
- Robinson, A, Wilson, N et Zhang, H. (2002), « Employee ownership and firm-specific human capital », 11th Conference of the international association for the economics of participation (IAFEP).
- Tonnelé, A. (2007), Equipes autonomes : Guide de mise en œuvre, Eyrolles.



Directeur de la publication - Rédacteur en chef :

Philippe Collier - Filactu  
Courriel : collier@filactu.com  
Tél. : +33 (0)6 80 83 25 17

Conception graphique :

Valérie Eudier

Société éditrice :

  
Goodwill  
Management  
SAS au capital de  
100 000 €  
46, Bd de Sébastopol  
75003 Paris  
Tél. : 01 49 26 05 49  
RCS : Paris B 450 482 641  
Site Web :  
[www.capital-immateriel.info](http://www.capital-immateriel.info)

### Bulletin d'abonnement

**Je souhaite recevoir gratuitement les prochains n°**

(numéros au format PDF, livrés par mail)

**Société :** \_\_\_\_\_

**Nom :** \_\_\_\_\_

**Prénom :** \_\_\_\_\_

**Adresse :** \_\_\_\_\_

**Code postal :** \_\_\_\_\_

**Ville :** \_\_\_\_\_

**Tél. :** \_\_\_\_\_

**E-mail :** \_\_\_\_\_



**capital**  
**immatériel**

> GOODWILL MANAGEMENT  
46 BD de Sébastopol  
75003 PARIS

## &gt; Méthode

# Le management socio-économique, une pratique résolument orientée vers la gestion du capital humain

Le pragmatisme de cette méthode ne bénéficie encore que trop peu aux entreprises françaises. **Présentation**

Le management socio-économique est, par nature, une pratique orientée sur la gestion du capital humain dans ses trois dimensions essentielles de force de production, de développement des organisations professionnelles et de connaissances et de savoir faire. Centré sur la gestion concertée, le développement de la valeur ajoutée et la juste allocation du Temps, il œuvre à la réduction des dysfonctionnements et à l'optimisation de la Valeur. Pour autant, son approche rigoureuse et sans complaisance se heurte encore trop souvent à l'égo des porteurs de gouvernance et de management ...

L'approche socio-économique, serait-elle une énième nouvelle mode de management ? Eh bien non, car le concept a été développé voici plus de 35 ans, dès 1973, par Henri Savall et Véronique Zardet, deux éminents chercheurs, respectivement directeurs et directeurs adjoints de l'ISEOR (Institut de socio-économie des entreprises et des organisations). Déplorons pourtant que le pragmatisme de cette méthode ne bénéficie encore que trop peu aux entreprises françaises.

L'approche socio-économique se situe entre le discours managérial sur le développement de la performance et les pratiques engagées. Son propos est résolument de rapprocher les deux approches, à la seule condition que la performance finale soit celle de la production de valeur et non issue d'une spéculation boursière.

## > Une approche simple, rigoureuse et de bon sens

Autant théorique qu'opérationnelle, l'approche socio-économique part du principe que le Travailleur représente, pour les organisations professionnelles, le plus important vecteur de production de richesse. Aussi convient-il d'assurer le développement des organisations professionnelles par la maximisation de l'efficacité du travail en l'orientant sur la production de valeur et en cherchant la réduction systématique des coûts cachés. Si le discours est facile à partager, force est

de constater que le passage à l'acte demeure difficile. En effet, la mise en œuvre d'une telle logique de management impose le respect de plusieurs clés de succès : l'instauration d'une réelle négociation entre le management et les collaborateurs sur le comment... ; l'allocation concertée et négociée d'une durée de travail pour la réalisation d'une activité... ; l'intérressement financier direct des salariés à la réussite de l'entreprise... ; l'acceptation de la confrontation positive sur les manières de faire, et notamment sur la définition des priorités et des plans d'actions...

## > Évaluation des dysfonctionnements

À la base, l'ensemble du projet repose sur un travail d'identification et de valorisation des dysfonctionnements par les acteurs. Chaque dysfonctionnement identifié est évalué et réparti en trois grandes catégories : coûts, surcoûts et perte de production. À leur origine, nous notons pour l'essentiel : du sur-salaire, du sur-temps... Connu, déjà fait ? Il faut savoir que sur la moyenne de leurs 30 années de recherche, les dysfonctionnements sont estimés en moyenne à 17 k€ par salarié et par an... ! Pour notre part, lors de nos interventions, nous avons pu relever une estimation à 25 k€ par salarié et par an dans un établissement de 450 personnes.

## > Plans d'action priorisés

Une fois ce travail de recensement (et non d'audit) effectué, des plans d'action par priorité sont définis. Leur mise en œuvre s'appuie sur la formation – intégrée à l'activité pour permettre un réel transfert de méthode et surtout une réelle appropriation de cette nouvelle logique managériale par l'ensemble de l'entreprise.

Le projet fait appel à une méthodologie rigoureuse, seule garante de succès. En fil conducteur, la parfaite attribution d'un capital temps pour la réalisation de chaque action. L'expérience acquise est frappante : il est commun de constater que les managers estiment œuvrer à plus de 75 % du

temps sans réelle valeur ajoutée et dans l'urgence. En effet, le Temps est sans aucun doute possible la première ressource de l'entreprise, et il n'est absolument pas géré.

## > Des indicateurs fiables et visibles

Comme la démarche est étayée sur la valorisation des dysfonctionnements, le suivi de leur réduction représente le premier indicateur de mesure et de résultat. Plus finement, le pilotage d'une entité par une logique de management socio-économique associera : un tableau de bord synthétique rapprochant le prévisionnel du réalisé sur les items de la Finance, des Clients, des Processus, et des Compétences ; un suivi des principaux processus de l'entité ; un tableau de pilotage mensuel. La consolidation mensuelle de ces informations permet aux managers et aux collaborateurs de partager la même vision effective de l'entreprise, et donc de mieux la développer. <

Philippe ERAY  
Directeur général Actum

## > Performance

### Cohérence entre discours et pratiques

Si les discours sont relativement consensuels, car tournés vers la performance, leur cohérence avec les pratiques est quelquefois beaucoup plus éloignée. À cela une raison simple : la nature de la performance économique de l'entreprise.

Si la performance économique dépend en grande partie de l'efficacité de la production globale de l'entreprise, la cohérence est alors à rechercher dans la gouvernance opérationnelle développée par les managers.

Si la performance globale dépend largement de la situation boursière de l'entreprise, alors il peut exister un écart important entre les orientations de la gouvernance et les pratiques managériales. Cette dernière situation, souvent présente dans les grands groupes internationaux, dirigés par des fonds de pensions, peut conduire à des orientations anti-productive. <



©DR

Bernard Regnault

« Il importe de redonner du sens aux parcours professionnels et de la visibilité sur l'avenir de tous les collaborateurs. »

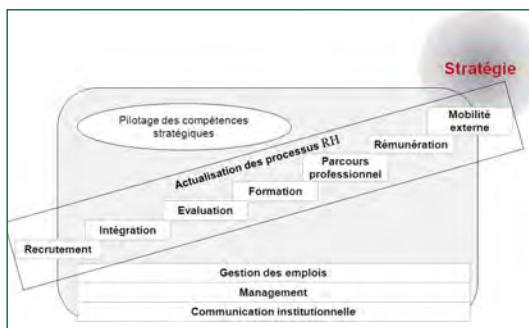
### > En pratique

# Comment développer et piloter le capital compétences ?

Entre source d'optimisation du capital humain et source de motivation, la GPEC mérite une attention soutenue des décideurs, et un passage à l'acte effectif. **Démonstration**

Spontanément, le pilotage des compétences de l'entreprise est logiquement adressé à la DRH, via les projets de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC)... Mais quel périmètre recouvre ce type de projets ? Comment le mettre en place efficacement ? Quels bénéfices en attendre pour l'ensemble de l'entreprise ? La GPEC, instaurée par la loi du 18 janvier 2005, est devenue une obligation pour toutes les entreprises de plus de 300 salariés. Elle vise à piloter avec une vision prospective les emplois et les savoir-faire de l'entreprise, donc à avoir une action volontariste qui recouvre trois domaines de gestion :

- Le pilotage des compétences stratégiques ;
- La valorisation des compétences collectives à travers la gestion des emplois et du management ;
- La gestion des compétences individuelles avec l'actualisation de l'ensemble des processus RH.



### > Une conviction forgée dans l'action

Après plusieurs années d'accompagnement et de mise en œuvre de projets équivalents à ce que recouvre aujourd'hui la GPEC, nos spécialistes se sont forgés une conviction empirique sur les conditions de réussite.

#### • À problème technique, approche technique

La GPEC et la logique compétence n'étant pas arrêtées, (et indépendamment de toute solution « logiciel » et SIRH), il convient d'ancrer le projet sur une approche technique, factuelle et systémique. En effet, la gestion des emplois et le développement des compétences est l'une des rares fonctions à devoir faire face à trois horizons de temps différents et quelquefois contradictoires :

- le court terme de l'horizon financier (de 1 à 3 mois), avec son incidence directe sur la masse salariale, donc les effectifs ;
- le moyen terme de l'horizon stratégique (3 ans en général), avec une révision annuelle ;
- le long terme de la gestion des ressources humaines

(plusieurs années pour développer certains profils, compétences, fonctions...).

C'est par souci de résultats et d'efficacité réels que nous utilisons des méthodes adaptées de la prospective stratégique et des scénarios. Il ne s'agit pas de prévoir, mais bien d'identifier les facteurs de changement en présence, le jeu des acteurs en place, pour définir les futuribles, ces « futurs possibles » chers à Michel Godet, pour enfin construire la stratégie la plus appropriée.

#### • Rationaliser, concentrer, limiter... donner du sens et de la visibilité aux managers et aux collaborateurs

Il importe avant tout de redonner du sens aux parcours professionnels et par conséquent de la visibilité sur l'avenir de tous les collaborateurs de l'entreprise. C'est pourquoi, la démarche consiste à limiter volontairement le nombre des métiers à dix, avec au plus de cinq types d'emplois différents par métier. En effet, la situation est paradoxale : alors que chacun s'évertue de convaincre et de démontrer en quoi son poste est très différent de l'Autre, force est de constater que les mêmes personnes deviennent aussi brusquement tout à fait apte à prendre un autre poste, surtout dans le cadre d'une promotion attendue...

Cette structure est alors représentée sous la forme d'une « cartographie des emplois et des métiers », avec des aires naturelles de proximité de mobilité et de progression.

#### • Conduire le projet dans le projet

Un projet de GPEC ne concerne pas que les spécialistes RH : il impacte l'ensemble de l'entreprise, tant dans ses processus, son organisation que dans la régulation du jeu des acteurs en place. Une véritable gestion de projet par diffusion est à privilégier. Elle sera d'autant plus pertinente au sein d'une culture professionnelle familiale.

#### • Les bénéfices attendus

Si un projet de GPEC n'a pas la prétention de résoudre tous les problèmes de l'entreprise, nous constatons des bénéfices importants d'optimisation du capital humain et de ses frais de gestion : diminution des coûts de recrutement, accélération de l'intégration des nouveaux recrutés, optimisation de l'investissement formation, plus grande fluidité de coopération entre les directions, augmentation significative du patrimoine de compétences de l'entreprise, professionnalisation des pratiques de management, meilleure flexibilité de l'entreprise.

## > Un projet mis en œuvre en quatre temps

L'expérience montre que le pilotage des compétences de l'entreprise est avant tout une question de management, voire de management stratégique, qui se décline en quatre phases :

**1.- Une interrogation de la stratégie** pour être à même d'en identifier les compétences essentielles. Compétences qui seront à l'origine d'un dispositif de pilotage intégré sur la base du portefeuilles des compétences de l'entreprise et d'un plan d'action de développement.

**2.- Une déclinaison opérationnelle de ces compétences stratégiques en compétences collectives.** Il s'agit alors de faire les choix d'organisation porteur d'avenir.

À partir d'un choix raisonné et orienté de simplification et de rationalisation des métiers de l'entreprise, il devient beaucoup plus facile de conduire une véritable veille des métiers et des emplois. Pour exemple, il n'est pas rare, pour une entreprise de 4 000 salariés, de compter jusqu'à 600 libellés d'emplois différents... En moyenne, l'objectif est d'une dizaine de métiers et de 5 à 6 emplois-types par métier, car il ne s'agit pas décrire l'existant, mais de développer un outil de gestion opérationnel donnant de la visibilité.

**3.-** Ayant éclairci le paysage des compétences, il devient beaucoup plus facile de définir **un schéma directeur du management**, avec des objectifs et des principes réalistes. La réorientation de ces pratiques doit alors être formalisée dans un livre blanc du management précisant les objectifs et les pratiques observables.

**4.- Enfin, il devient possible d'actualiser les processus RH** (recrutement, intégration, formation, évaluation,...) pour les mettre en cohérence avec les nouvelles orientations et les redéfinir avec l'ensemble des parties prenantes : DRH, directions opérationnels, managers, ...



## > Première étape : la construction du schéma directeur RH

Pour commencer et initier le projet, nous proposons la construction du schéma directeur RH avec le comité de direction élargi.

Au cours d'un séminaire résidentiel intense de 2 jours pendant lequel les participants mobiliseront les outils et les pratiques de la méthode des scénarios pour :

- identifier et sélectionner les facteurs structurants

d'une GPEC, vecteurs de performance pour l'entreprise ;

- identifier et analyser les jeux d'acteurs en place sur le marché de l'emploi, externe et interne ;
- sélectionner les compétences stratégiques porteuses de développement pour l'entreprise ;
- élaborer différents scénarios de GPEC possibles ;
- définir un schéma directeur RH qui couvrira les domaines des métiers, des emplois et des compétences. Ce travail est précédé de la collecte et de l'analyse des informations du terrain (entretiens individuels, analyse de documents, ...). Les bénéfices constatés sont immédiats : définition claire et partagée d'une orientation RH ; mise sous contrôle des compétences stratégiques de l'entreprise ; élaboration d'un schéma directeur, véritable politique et stratégie RH.

Comme bénéfices secondaires, les entreprises apprécient aussi : une meilleure compréhension des problématiques RH ; un temps de travail et de partage éclairant le moyen terme de l'entreprise.

En conclusion, une démarche pragmatique aux résultats quantifiables, car un projet de GPEC doit répondre à des objectifs opérationnels définis, aux effets mesurables. Parmi les indicateurs possibles à utiliser, citons notamment : le nombre des compétences stratégiques identifiées, formalisées et partagées dans l'entreprise, le niveau de *turn over* (piloté et non subi), le nombre de processus actualisés, ... <

Bernard REGNAULT  
Directeur d'Actum Formation

## Les compétences, un sujet à trois domaines...

Trois domaines de compétences sont à identifier :

**1. Les compétences stratégiques**, compétences formalisées et partagées par l'ensemble de l'entreprise, et atouts concurrentiels durables pour son développement. Dans une banque de réseau s'orientant vers l'e-business, le « processus de marketing et de commercialisation par Internet » devient une compétence stratégique.

**2. Les compétences collectives**, déclinaison organisationnelle des compétences stratégiques. Dans le cas précédent, le processus de marketing et de commercialisation par Internet peut être décliné soit :

- a. au sein d'une direction e-business nouvellement créée, qui intégrerait une vingtaine d'experts. Mais *quid* de leur évolution professionnelle dans une banque de réseau traditionnel ?
- b. par le rachat d'un SSII spécialisé ;
- c. ou encore par la signature d'un partenariat avec une SSII...

Cette interrogation des compétences collectives pose également la question de la capitalisation des savoir-faire et de l'enrichissement des métiers et des emplois.

**3. Enfin**, à partir des choix faits en termes de compétences collectives, l'entreprise peut se poser la question des **compétences individuelles**. En effet, dans l'exemple de la banque, les options b et c ne présentent aucune incidence sur les compétences individuelles, les salariés n'étant pas ceux de la banque...



© DR

Marie-Noëlle Gibon

La valorisation des différents apports demande une estimation précise de tous les actifs de l'entreprise, y compris des immatériels, dont la valeur est considérable.

## > MANAGEMENT

# La Poste : un plan stratégique centré sur l'immatériel

Objectif, augmenter de 20 % la valeur du système d'information, en quatre ans. **Motivation.**

Le Groupe La Poste, né de l'éclatement de l'administration des PTT, en 1991 (comme France Télécom) n'a pas encore achevé sa mutation à plus d'un titre. L'opérateur postal, devrait abandonner son statut d'établissement public (EPIC) pour devenir une société anonyme à capitaux publics : une loi sera examinée en ce sens par le Parlement en 2009. Une évolution dictée notamment par la libéralisation totale du courrier à compter de 2011, libéralisation orchestrée par la mise en œuvre de la législation européenne.

L'ouverture à la concurrence et le déclin de l'activité courrier traditionnel obligent La Poste à se transformer dans un univers très évolutif. Elle doit en particulier, pour le métier courrier, développer de nouvelles activités pour s'adapter à la dématérialisation des échanges et des documents tout en assurant à son personnel des perspectives d'évolution motivantes. Pour son président, Jean-Paul Bailly, ces transformations n'ont qu'un but : faire du Groupe La Poste (le deuxième opérateur postal européen), un grand groupe européen de services. Car même si les activités — bancaires et postales, très liées à l'exceptionnelle densité de son réseau - 17 000 points de contact dont 5 000 en partenariat — resteront nationales, en revanche, les nouveaux services (fret-express, coffre-fort de données, tiers de confiance...) se prêtent à un développement international.

## > Objet et ambitions du plan stratégique

Pour anticiper ces évolutions, Le Groupe La Poste a élaboré un plan stratégique 2008 – 2012, intitulé « *Performance et confiance* », dont l'ambition prospective va bien au-delà des contrats de plan précédents. \* Tout d'abord, ce plan stratégique s'applique à un moment historique particulier, où le changement de statut s'accompagne d'une mutation sans précédent des activités, des business models et des compétences. C'est aussi la première fois, qu'un plan de ce type fixe des objectifs et des indicateurs de mesure qui s'appuient explicitement sur l'évaluation et à la progression des actifs immatériels. Ces derniers sont désormais considérés comme des éléments clés pour atteindre les objectifs stratégiques. En outre, cette approche de management est particulièrement bien adaptée à la gestion prospective d'une entreprise de services, dont la performance repose prioritairement sur le capital humain, c'est-à-dire les savoirs et la motivation des équipes.

D'autre part, l'anticipation du changement de statut en SA amène à se poser la question de savoir : « *Combien vaut le Groupe La poste ?* » La valorisation des différents apports demande une estimation précise de tous les actifs de l'entreprise, y compris des immatériels (marques, portefeuille clients ou encore le système d'information), dont la valeur est considérable.

Conçu par la direction générale, en concertation avec les cadres dirigeants et leurs équipes, le plan stratégique global a été ensuite décliné au niveau des différentes entités du Groupe. Chacune a élaboré son propre plan d'actions pour s'aligner sur les objectifs globaux. C'est dans ce cadre là, entre fin 2006 et octobre 2007, qu'au sein de la Direction du Courrier le plan stratégique de la direction du Système d'Information a été élaboré. « *C'est un long processus à double sens, à la fois bottom-up et top-down, indispensable pour que l'ensemble des équipes s'approprie le plan,* » explique Marie-Noëlle Gibon, qui, à l'époque, en tant que DSI du Courrier, a contribué à faire reconnaître l'importance des actifs immatériels pour valoriser le système d'information (SI) dans une entreprise de services.

En accompagnement de la démarche stratégique globale, la Direction du Système d'Information (DSI) Courrier a ainsi joué un rôle déterminant d'évangélisation, légitimé par le fait que l'évolution du marché consacre la prépondérance du système d'information dans le développement des nouvelles offres du métier courrier.

## > L'alignement stratégique du SI : une priorité

Démontrer que l'informatique est une source de valeur pour l'entreprise, et pas seulement un poste de dépenses, a amené très tôt les responsables informatiques à s'intéresser aux travaux en stratégie de Kaplan & Norton sur les « *balanced scorecard* » (BSC), les cartes stratégiques et le concept d'alignement stratégique. Dans leurs ouvrages (1), truffés d'exemples concrets, Kaplan & Norton constataient que la gestion des entreprises était trop focalisée sur la perspective financière et pas assez sur les aspects clients, processus et ressources internes. Ils ont démontré ainsi que la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs dépendait directement de la qualité de ses actifs immatériels, en particulier le capital humain, le capital informationnel et le capital organisationnel. (suite page 14)

\* De 2003 à 2007, le contrat de plan 2003-2007 « *Performances et convergences* », visait surtout à transformer La Poste en un grand groupe industriel.

(1) Balanced Scorecard (HBS Press -1996), Strategy Maps (HBS Press- 2004), L'alignement Stratégique (Editions d'Organisation - 2007).



## > PLATINE : le plan stratégique SI, 2008-2012, de la Direction du Courrier

Le plan stratégique SI de La Poste s'organise en cinq axes qui s'enchaînent avec un sens logique de progression :

- **AMETISTE** : choisir les bons projets, ceux qui créent de la valeur ;
- **OPPALE** : disposer des bonnes ressources humaines avec trois objectifs : développer les compétences individuelles et collectives ; développer une culture de service. Le SI a une fonction de support pour toute l'entreprise ; renforcer la motivation et l'engagement de tous ;
- **DIAMS** : industrialiser les processus pour faire plus vite et moins cher. Par exemple, d'ici 2012, que la production informatique de la DSI soit certifiée ISO 20000 ;
- **SAFIR** : mesurer l'amélioration des performances avec un objectif de progrès. Par exemple : réduire les coûts de production, maîtriser collectivement les dépenses, développer une méthode d'évaluation du capital immatériel ;
- **GRENAT** : faire sûr et maîtriser les risques pour garantir la continuité de l'entreprise.

« Chaque axe comporte trois objectifs. Soit au total 15 objectifs et 36 indicateurs de pilotage. Il s'agit, précise Marie-Noëlle Gibon, d'indicateurs quantitatifs mais qui ne s'expriment pas forcément en Kilo euros. Par exemple, faire en

sorte, que x % du personnel soient certifiés Niveau 1 ou 2 en 2012. »

« Soyons clair, le but n'est pas de se comparer à d'autres entreprises. D'ailleurs le panel des entreprises qui pratiquent la méthode IC-dVAL, même au sein des 150 membres du CIGREF, est encore trop faible pour établir un benchmarking significatif. Dans tous les cas, l'application de la méthode est très personnelle et spécifique à chaque entreprise. L'objectif n'est pas de dire, je suis meilleur que l'autre, mais qu'est-ce que je peux faire pour progresser.

L'intérêt de la méthode IC-dVAL est d'être un levier et de rendre visible la progression. Lorsque l'on parle de capital humain, ça devient du vivant, on n'est plus dans la théorie. Et pour que ça marche, il faut être concret, que ça parle à tous les membres de l'équipe. Le rôle d'une équipe managériale, c'est d'être audible par tous. Le plan stratégique, ce n'est pas les tables de la loi, c'est quelque chose que l'on doit faire ensemble. »

À cet égard, la DSI Courrier a reçu de l'ITSMF, en novembre 2008, le prix ITIL de la Grande entreprise, pour son projet intitulé : « ITIL, une affaire d'hommes. » Toute l'équipe a été très fière de cette reconnaissance extérieure. Cette récompense a été un indéniable élément de motivation supplémentaire. Par conséquent, un élément de développement du capital humain de la DSI, donc des actifs immatériels de l'entreprise. <

« L'immatériel est encore un concept nouveau, bien que de mieux en mieux partagé, il reste encore beaucoup de non-croyants. »

Une approche finalement assez évidente, que Jean-Pierre Corniou, l'ancien président du CIGREF, qualifiait, avec humour, de MGBS (méthode du gros bon sens). C'est d'ailleurs sous sa présidence que le CIGREF a créé, dès 2005, le Club Capital immatériel, dont l'objet était notamment d'expérimenter la méthode IC-dVAL (intellectual capital dynamic value) du professeur Ahmed Bounfour (Université Paris Sud 11). Méthode dont la DSI Courrier de La Poste a importé les principes, dès 2006, pour définir les objectifs du futur SI.

« Il ne s'agit pas d'une approche théorique, précise Marie-Noëlle Gibon, actuellement Directeur de l'Innovation, des Systèmes d'Information et du Développement de DocaPost (holding regroupant les nouvelles activités du Courrier), mais au contraire très pratique et qui concerne tout le monde. C'est un formidable outil de management et de mobilisation qui permet de transformer les objectifs stratégiques de progrès en actions. Mais pour prendre des décisions, encore faut-il avoir des indicateurs. »

« La première difficulté est justement de trouver la bonne mesure. Faire en sorte que les uns et les autres s'accordent sur les bons indicateurs. L'immatériel est encore un concept nouveau, bien que de mieux en mieux partagé au sein de La Poste. Même s'il reste encore beaucoup de non-croyants, leur nombre tend à se réduire. »

Concrètement, le plan stratégique PLATINE, de la DSI Courrier se fixe l'objectif ambitieux d'accroître de 20 % la valeur de son capital immatériel sur la période 2008-2012. (Voir encadré page précédente) « Dans un premier temps, cinq séances de travail de deux heures ont été nécessaires à l'équipe projet pour renseigner les 135 questions de la méthode IC-dVAL. La mise sous Balanced Scorecard et l'édition des cartes stratégiques ont été effectués, entre février et juin 2008. Ensuite, l'implantation s'est rapidement faite, en six mois, y compris le mois d'août. »

Le plan stratégique est basé sur l'idée de progression. Il faut donc faire un bilan de la situation de départ. La première étape a consisté à mesurer les indicateurs de performance du SI Courrier (ressources, processus, production) avant de procéder à son évaluation en K€. Une mesure intermédiaire sera effectuée en 2010, pour vérifier la progression de chaque indicateur du plan, avant de faire le bilan final en 2012.

## > Priorité au Capital Humain

Dans une société de services, le capital humain est la ressource première et de sa qualité dépend la réussite des objectifs : « il n'est de richesse que d'humain ». Il est donc essentiel d'avoir des équipes bien formées, compétentes et motivées.

« Mais, en ce qui concerne le Système d'Information, la question est encore plus critique. Il faut à la fois accompagner la transformation des métiers de l'entreprise, mais en plus, au sein même de l'activité SI, intégrer de nouveaux métiers plus qualifiés qui font

appel à des ressources informatiques à plus forte valeur ajoutée (sécurité des systèmes d'information, architecture d'entreprise...).

Ensuite, les métiers stratégiques pour le SI d'aujourd'hui sont différents de ceux d'il y a cinq ans. Et ceux des cinq années à venir seront différents de ceux d'aujourd'hui. Toute la difficulté est donc d'anticiper les évolutions technologiques et des compétences et de faire les bons choix. »

De plus, l'écosystème du SI postal est particulier : 60 % du personnel a un statut public, ce qui implique une gestion des carrières sur le long terme. Mais dispenser aux uns et aux autres les formations adéquates n'est pas évident lorsque le plan de charge limite les disponibilités.

« L'important pour l'entreprise est de disposer des bonnes ressources au bon moment pour mener les projets nécessaires à sa transformation. Il faut donc procéder à une gestion prévisionnelle des emplois qui impose, sans cesse, d'arbitrer entre le développement des ressources internes et le plan d'actions d'où le recours à des externalisations ponctuelles. »

Par ailleurs, même si la moyenne d'âge des collaborateurs de la DSI (45 ans) est de 10 ans inférieure au reste de l'entreprise, il faut déjà préparer la relève sachant que les jeunes boudent actuellement les études scientifiques et les écoles d'ingénieurs. Il va donc falloir gérer la pénurie de compétences, en accroissant la productivité par l'industrialisation des processus SI (faire plus avec le même effectif) et proposer des postes attrayants dans une entreprise attrayante pour les attirer les meilleurs. Le développement du capital humain et organisationnel est à ce titre un facteur clé de succès incontournable.

« Aujourd'hui, estime Marie-Noëlle Gibon, trois profils rares sont particulièrement recherchés : les bons architectes SI, capables de balayer toutes les couches du système ; les compétences d'intégration pointues et les spécialistes de la sécurité. » <

Philippe Collier

## Le Groupe La Poste en bref

Le Groupe La Poste emploie 280 000 personnes dont 160 000 personnes pour l'activité courrier.

En 2008, le Groupe a réalisé un chiffre d'affaires de 20,8 milliards d'euros dans quatre secteurs d'activité : 54,3 % courrier, 22,6 % colis-express et 23 % pour la Banque Postale. Les nouvelles activités Courrier (19 entités) sont réunies au sein de SOFIPOST et organisées en quatre pôles industriels.

L'un d'entre-eux, [www.docapost.com/](http://www.docapost.com/)