

# GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET CRÉATION DE VALEUR ORGANISATIONNELLE : CONCEPTS ET OUTILS DE MESURE

Florence Noguera, Djamel Khouatra

## RÉSUMÉ

*Cette recherche étudie la relation entre la gestion des ressources humaines et la création de valeur organisationnelle. Elle montre que la gestion stratégique des ressources humaines est un facteur déterminant dans le processus de création de valeur organisationnelle. Prenant appui sur deux cas de recherche-intervention, l'une du secteur de l'agroalimentaire et l'autre du secteur de la grande distribution, cette recherche propose un outil de mesure de création de la valeur organisationnelle.*

La création de valeur est un thème qui suscite aujourd'hui un intérêt croissant dans différents domaines des sciences de gestion : management stratégique, finance d'entreprise, comptabilité/contrôle de gestion, gestion des ressources humaines, organisation, marketing. Sur un plan académique, cet intérêt est à l'origine de nombreuses recherches. Sur un plan pratique, le thème de la création de valeur est devenu le nouveau credo des dirigeants des grandes entreprises. La création de valeur organisationnelle est au cœur des entreprises et des organisations dans le sens où elle permet le développement des activités et des emplois. Nous définissons la valeur organisationnelle d'une entreprise comme la qualité de son management et de son fonctionnement. La gestion de ressources humaines est-elle un facteur déterminant dans la création de valeur organisationnelle ? Notre hypothèse de travail consiste à considérer que la gestion des ressources humaines contribue à la création de valeur organisationnelle. En effet, le capital humain joue un rôle déterminant dans les phénomènes d'apprentissage, individuels et collectifs, dans la construction d'un avantage concurrentiel durable, et peut constituer un levier dans le processus de création de

valeur organisationnelle. Le capital technique constitue un facteur inerte tant qu'il n'est pas activé par le facteur humain, d'où le caractère stratégique de la gestion des ressources humaines de l'entreprise. La mesure de la création de la valeur organisationnelle constitue un enjeu primordial pour les entreprises et les organisations. Nous proposons d'utiliser le modèle de l'analyse socio-économique comme approche possible de la mesure de création de valeur organisationnelle. Cette recherche étudie la relation entre la valeur sociale et la valeur organisationnelle en montrant la contribution de la gestion des ressources humaines à un accroissement de valeur organisationnelle. Elle se fonde sur des recherches-interventions menées au sein d'une entreprise du secteur agroalimentaire et d'une filiale d'un groupe de la grande distribution. Dans une première partie nous nous efforcerons de situer le concept de valeur organisationnelle dans les multiples lectures de la valeur. Dans une seconde partie, nous nous intéresserons au rôle clé de la gestion des ressources humaines dans la création de valeur organisationnelle.

## 1. DE LA VALEUR À LA CRÉATION DE VALEUR

Après avoir présenté les multiples approches conceptuelles de la valeur, nous examinerons en particulier le concept de création de valeur organisationnelle.

### 1.1. La valeur éclatée ou les paradigmes de la valeur

La valeur est un concept polysémique, omniprésent en sciences de gestion, mais largement éclaté (Bréchet et Desreumaux, 2001). La pluralité des déclinaisons du thème de la valeur peut s'expliquer par le découpage de la discipline sciences de gestion en domaines. Le thème de la valeur suscite depuis plusieurs années un engouement qui se traduit par une profusion des publications qui lui sont consacrées et une extension croissante des programmes de formation-sensibilisation pour dirigeants. La polysémie du concept de valeur en fait à la fois sa richesse et la difficulté de le définir. Le terme de valeur est synonyme de celui de richesse. Le thème de la valeur fait l'objet de regards multiples ou de paradigmes, c'est-à-dire de visions communes aux membres d'un groupe donné (Kuhn, 1983). Les développements suivants présentent quelques conceptions dominantes de la valeur qui se rattachent aux différents domaines des sciences de gestion.

#### 1.1.1 Valeur partenariale et valeur actionnariale

La problématique de la valeur renvoie à la question des destinataires de la valeur créée : pour qui crée-t-on de la valeur ? La valeur dont traite la littérature en

finance d'entreprise est souvent une valeur financière pour l'actionnaire. D'après la théorie financière, les dirigeants de l'entreprise doivent agir selon l'objectif de maximisation de la richesse des actionnaires par création de valeur. La valeur actionnariale (*shareholder value*) renvoie à un ensemble de relations entre les dirigeants des entreprises cotées en bourse, les conseils d'administration (ou conseils de surveillance) et les marchés boursiers où interviennent les actionnaires (Fligstein, 2001).

Pourquoi privilégier les actionnaires (approche *shareholders value*) au détriment des autres parties prenantes de l'entreprise (approche *stakeholders value*) ? Pour certains, la prise en compte des intérêts des actionnaires dans le contexte français constitue une évolution logique du capitalisme français dans le cadre de la mondialisation.

Comment s'assurer que les dirigeants agiront bien dans le sens des intérêts des actionnaires (Van Loye, 1998) ? Cette question s'inscrit dans le cadre de la problématique de la convergence des buts (Fiol, 1991). Les partisans de cette vision contractualiste de l'entreprise soutiennent l'idée que privilégier la valeur actionnariale ne signifie pas pour autant ignorer les autres parties prenantes (*stakeholders*) et leurs intérêts (Albouy, 2000 ; Bogliolo, 2000). Le concept de valeur partenariale est proposé comme alternative à celui de valeur actionnariale (Charreaux et Desbrières, 1998). Cette conception de la valeur élargie aux différents *stakeholders* a l'intérêt de mettre en évidence que la création de valeur ne résulte pas seulement de l'apport de capitaux par les actionnaires, mais des efforts conjugués de tous les partenaires ou *stakeholders* (actionnaires, dirigeants, créanciers, fournisseurs, salariés, sous-traitants, pouvoirs publics).

### **1.1.2 Valeur client**

Une conception ou image de la valeur conduit à faire rimer cette dernière avec clients. Il s'agit de valeur perçue par le client, laquelle dépend de la notion de qualité perçue. Un bien ou un service est de qualité lorsqu'il répond aux besoins explicites du client. La qualité ne se limite pas aux attributs intrinsèques du produit, mais recouvre aussi les dimensions services offerts, prix, flexibilité, etc. L'objectif majeur de l'entreprise est d'offrir à ses clients des produits de qualité. Mais l'entreprise doit également maîtriser ses coûts afin de préserver sa marge bénéficiaire. Créer de la valeur revient alors à maximiser le rapport qualité / coûts. La valeur-clients est une valeur relative puisqu'elle peut varier d'un client à l'autre.

### **1.1.3 Valeur concurrentielle ou valeur stratégique**

La valeur concurrentielle a trait aux relations de l'entreprise avec son environnement. La valeur créée résulte du choix et de la combinaison des activités en vue de créer un avantage concurrentiel (Hoarau et Teller, 2001). On peut inclure dans ce paradigme de la valeur concurrentielle des auteurs du management stratégique : Ansoff, Porter, Nakamura, Shrivasta, etc. (Martinet et Reynaud, 2001). Porter (1986) propose d'utiliser le concept de chaîne de valeur ou chaîne d'activités pour l'obtention d'un avantage compétitif. Les activités principales (logistique interne, production, logistique externe, commercialisation-vente, services) et les activités de soutien (infrastructure de l'entreprise, gestion des ressources humaines, développement technologique, approvisionnements) consomment des ressources afin de dégager une marge maximale. D'après Porter, une entreprise crée de la valeur grâce à ses compétences et à ses savoir-faire. Elle a donc intérêt à évaluer et surveiller chacun des maillons de la chaîne de valeur afin d'accroître ses avantages compétitifs ou en développer de nouveaux.

### **1.1.4 Valeur comptable et juste valeur**

Le modèle comptable traditionnel en France repose notamment sur les principes de prudence et du coût historique. La valeur comptable ou patrimoniale que l'on peut tirer du bilan dépend des estimations très approximatives (subjectives), notamment des dépréciations subies par les actifs, ces estimations étant fonction des intentions plus ou moins intéressées des responsables des comptes (Casta et Colasse, 2001). La juste valeur (*fair value*) est présentée comme une nouvelle convention d'évaluation qui donne au nouveau modèle comptable plus de pertinence par rapport au modèle traditionnel du coût historique. Mais la question qu'il convient de poser est : pertinent pour qui (Casta et Colasse, 2001) ? La comptabilité financière doit satisfaire des utilisateurs divers ou parties prenantes (*stakeholders*). L'évaluation en juste valeur (valeur de marché) comporterait selon ses partisans trois avantages principaux : une plus grande objectivité dans la mesure, la fourniture d'une meilleure information sur les performances présentes et futures et donc une plus grande pertinence, un meilleur contrôle des dirigeants par les actionnaires. Mais la juste valeur a aussi des limites : son extrême volatilité, en particulier dans le cas des établissements de crédit, et les difficultés liées à sa mesure lorsqu'il n'existe pas de marchés ou lorsque ceux-ci sont inefficients (Casta et Colasse, 2001).

## **1.2. Valeur organisationnelle, valeur sociale et valeur économique**

Valeur organisationnelle, valeur sociale et valeur économique sont en interaction dans le cadre d'un modèle de la valeur intégrale. Nous avons choisi d'étudier la

relation entre la valeur sociale et la valeur organisationnelle en montrant la contribution de la gestion des ressources humaines à un accroissement de valeur organisationnelle.

### **1.2.1 L'état de la littérature sur le concept de valeur organisationnelle**

Certains auteurs évoquent ce concept de valeur organisationnelle. Cette dernière conduit à l'examen des problèmes sous l'angle interne de la hiérarchie, de la coordination, de la motivation des acteurs, des capacités et processus d'apprentissage, de structure, de frontière, d'entité, voire de légitimité. La question de la création de valeur est traitée par les auteurs de ce paradigme de la valeur organisationnelle au moyen des processus organisationnels, des problèmes liés à la prise de décision (Hoarau et Teller, 2001). La capacité à créer de la valeur organisationnelle pour l'entreprise réside dans sa capacité à réduire ses coûts de fonctionnement. La valeur repose alors sur une compétence organisationnelle, c'est-à-dire une disposition à gérer et à organiser (Van Loye, 1998). D'après la théorie des coûts de transaction (Coase, 1937 ; Williamson, 1975), l'entreprise doit chercher à minimiser ses coûts de transaction et ses coûts d'organisation. Ces coûts sont implicitement des coûts visibles, or une mauvaise qualité du fonctionnement et du management de l'entreprise génère des coûts cachés qui affectent la valeur organisationnelle. Cette qualité peut être appréciée par le calcul de coûts cachés qui existent, mais qui ne sont pas détectés par le système d'information de l'entreprise (Savall, 1974, 1975, 1978).

Notre conception de la valeur organisationnelle définie comme la qualité du fonctionnement et du management de l'entreprise (Cappelletti et Khouatra, 2002, 2004) peut être mise en relation avec d'autres approches conceptuelles qui s'intéressent aussi à la valeur organisationnelle. On peut ainsi citer les travaux d'auteurs suédois qui ont cherché à déterminer les causes racines cachées de la valeur, en étudiant le capital immatériel. Pour Sveiby (1986), la différence entre valeur marchande et valeur comptable dépend surtout des actifs immatériels.

Le modèle de Sveiby intègre des indicateurs de mesure pour chacune des composantes du capital immatériel et a inspiré les pratiques de certaines entreprises (WM-data, PLS-Consult, Celemi...). Le modèle d'Edvinsson et Malone (1997), mis en œuvre dans l'entreprise Skandia, décompose le capital immatériel en deux branches : le capital humain et le capital structurel, ce dernier étant lui-même composé du capital organisationnel et du capital clients. Le capital organisationnel se subdivise en capital d'innovation et en capital des *process*. Edvinsson et Malone proposent un outil appelé le navigateur de Skandia (*Skandia Navigator*) divisé en cinq domaines qui sont à l'origine de la valeur du capital

immatériel de l'entreprise. Ces cinq domaines sont : les finances, les clients, les *process*, le renouvellement et le développement, et les ressources humaines. Ces dernières sont placées au centre du schéma de création de valeur car elles irriguent les quatre autres domaines.

Il convient d'évoquer d'autres concepts connexes à celui de valeur organisationnelle. Les concepts de capital intangible, d'actif intangible, de capital de connaissances (*knowledge capital*), de capital intellectuel peuvent être considérés comme voisins. Le terme de capital intellectuel recouvre toutes les formes de ressources intangibles ainsi que leur interaction (Bontis, 1996 ; Edvinsson et Malone, 1997 ; Roos et Roos ; 1997, Lacroix et Zambon, 2002). Le capital intellectuel représente un ensemble de ressources intra-organisationnelles endogènes (compétence, savoir-faire, etc.) et de ressources externalisables tournées vers l'extérieur (marques, réputation, satisfaction des consommateurs, etc.) permettant de créer de la valeur pour l'ensemble des parties prenantes par la recherche d'avantages compétitifs (Lacroix et Zambon, 2002).

Le point commun entre les travaux de ces auteurs portant sur les actifs immatériels et notre propre recherche est leur inscription dans le paradigme de la valeur substantielle (Hoarau et Teller, 2001) qui dépasse les aspects visibles de la valeur financière.

### **1.2.2 Valeur sociale et valeur économique**

La valeur sociale, au sens strict auquel nous nous limitons ici, se définit comme la satisfaction et la qualité de vie au travail du personnel. La valeur sociale peut aussi comporter une dimension externe et renvoie alors à la question de la responsabilité sociale de l'entreprise, c'est-à-dire des effets sociaux externes de son activité. Sur ce point, certains auteurs parlent alors de valeur sociétale pour appréhender l'interaction entre l'entreprise et son environnement externe. L'élaboration d'une comptabilité sociale se heurte à des difficultés de valorisation monétaire des ressources humaines (D'arcimoles, 1995). La valeur économique peut être appréhendée par la rentabilité, c'est-à-dire un surplus économique ou une marge économique obtenue par différence entre un revenu et un coût. Les méthodes de mesure de la création de valeur qui existent dans la littérature foisonnante traitent implicitement ou explicitement de la valeur économique ou valeur financière. La diversité de ces méthodes et leur importance croissante, aussi bien dans la littérature en finance d'entreprise que dans les pratiques des grandes entreprises, s'inscrivent dans un contexte de financiarisation ou de prédominance de la valeur financière.

### 1.3. Le concept de création de valeur organisationnelle

Associer le terme de création à celui de valeur sous-entend que la création de valeur ne va pas de soi. Créer de la valeur c'est la faire varier dans le sens de la hausse. *A contrario*, détruire de la valeur c'est la faire baisser au cours du temps. Appliquée à la valeur organisationnelle, cette idée signifie que la création de valeur organisationnelle correspond à une amélioration de la qualité du management et du fonctionnement de l'entreprise. La création de valeur est érigée en exigence de performance tant dans la littérature foisonnante sur ce thème que dans les discours des dirigeants des entreprises, en particulier dans la communication financière des grands groupes. Deux questions méritent d'être posées : pourquoi créer de la valeur, c'est-à-dire l'accroître en  $t+1$  par rapport à  $t$ , et pour qui ? La création de valeur procure à l'entreprise des avantages compétitifs, un moyen de financer son développement et d'assurer sa pérennité. Créer de la valeur certes, mais pour qui ? À une vision moniste de la création de la valeur au profit des actionnaires (*shareholders value*), nous préférons opposer et privilégier explicitement une vision pluraliste de la création de la valeur au bénéfice des diverses parties prenantes (*stakeholders value*). La création de valeur doit servir à rétribuer les contributions des différentes parties prenantes.

## 2. LE MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES : MOTEUR DE LA CRÉATION DE LA VALEUR ORGANISATIONNELLE

Notre réflexion cherche à montrer que les ressources humaines contribuent à la création de valeur organisationnelle et procure en entreprise des avantages compétitifs. D'où la nécessité de savoir comment mesurer cette création de valeur organisationnelle.

### 2.1. Rôle clé du capital humain dans la création de la valeur organisationnelle

Les théories classiques introduisent un modèle rationalisant des activités d'exécution de l'entreprise. Elles recherchent en effet une rationalisation du travail pour accroître la création de valeur productive des organisations (Taylor, 1911 ; Fayol, 1916 ; Weber, 1949). Cependant, le modèle taylorien ne prend en compte ni les individus qui composent l'organisation, ni les groupes et leur interaction, ni l'environnement, ni les stratégies. Taylor ignore tout d'une sociologie du sens que l'acteur donne à l'action. Il se débarrasse du sens en réduisant l'action à son aspect instrumental. Pour Savall (1975), « l'homme dans l'organisation scientifique du travail est traité comme un automate ce qui entraîne la définition de normes de travail rigides et rigoureuses et un système d'autorité extrêmement strict. »

L'homme détient un statut ambigu. Il est à la fois élément du coût de production, partie prenante dans la répartition du revenu et facteur nécessaire à la production de la valeur économique. Ces théories reposent sur un autre postulat fondamental, celui de la rationalité de la prise de décision, résumé dans l'expression *homo economicus*. Cette recherche s'inscrit dans une conception de la rationalité qui diffère de celle du courant classique ; en effet, l'objectif d'une organisation n'est pas de tendre vers un fonctionnement fondé sur la rationalité économique ou la rationalité absolue d'optimisation sous contraintes. Son objectif est d'élargir la rationalité (dans le sens simonien<sup>1</sup>) du fonctionnement de l'organisation sociale et économique. Le management des ressources humaines peut répondre à des objectifs de rationalisation, au service de la performance économique, sociale et organisationnelle de l'entreprise, il favorise en ce sens la mise en cohérence d'une pluralité de rationalités.

Cette réflexion s'inscrit également dans la lignée de l'analyse socio-économique en proposant un processus expérimental du management des ressources humaines qui permet d'atteindre le fonctionnement souhaité en répondant à la fois à des exigences sociales (valorisation des ressources humaines, du potentiel humain, implication, cohésion), à des exigences économiques (valorisation des ressources techniques, proactivité) ainsi qu'à la conjonction des exigences socio-économiques. L'analyse socio-économique développée par Savall (1975) propose de passer d'une notion de maximisation des ressources à celle de la mise en relation des moyens et des résultats souhaités. En outre, cet auteur ouvre la vision technique du travail à la dimension économique de l'organisation. L'analyse socio-économique se propose d'améliorer l'efficacité socio-économique de l'entreprise en définissant le domaine de la compatibilité des objectifs économiques et sociaux, « la relation dialectique entre la quête de l'efficacité et de l'efficacité économique (créer de la valeur ajoutée financièrement mesurable) et la quête de l'efficacité et de l'efficacité sociale (accroître la satisfaction des besoins de confort et de développement des personnes actives dans l'entreprise) crée un mouvement perpétuel vital accentué de tensions puis d'ajustements mutuels, générateurs de valeurs, selon le cas » (Savall, 1975). L'analyse socio-économique se caractérise par l'importance accordée dans les choix stratégiques à la valorisation et au développement des ressources propres de l'entreprise. Le capital humain prend un rôle clé dans son analyse. Ce concept de potentiel humain est à rapprocher de la théorie des ressources (*Resource-Based Theory*). La théorie des ressources a pour volonté de réexaminer la relation entre la gestion des ressources humaines et le management

---

1 Nous traduisons le concept de « rationalité de Simon comme le choix en fonction de critères disponibles qui semblent pertinents d'une alternative plus satisfaisante que d'autres in SIMON H.A., « Administrative Behavior, a study of Decision -Making Processes in Administrative Organization », 1945, pp. 75.

stratégique des organisations. Cette théorie a surtout été stimulée par l'apparition, dans le champ de la stratégie, de la théorie des ressources internes popularisée par Prahalad et Hamel (1993). Dans le cadre de cette théorie, les employés et la façon dont ils sont gérés jouent un rôle capital dans le succès des organisations et constituent une source cruciale d'avantage stratégique durable. La gestion des ressources humaines et le management stratégique éclairent ainsi la genèse de la performance socio-économique et la création de valeur organisationnelle. Les relations entre stratégie et gestion des ressources humaines évoluent d'une conception réactive à une conception plus proactive (Sanz-Valle, Sabatier-Sanchez et Aragon-Sanchez, 1999). Pour Huselid, Jackson et Schuler (1997), la théorie des ressources contribue fortement à la construction de l'avantage concurrentiel.

Pour Wright, Mac Mahan et Mac Williams (1994), les ressources humaines présentent potentiellement tous les attributs caractéristiques d'une ressource clé selon les canons théoriques de la théorie des ressources : elles sont rares, créent de la valeur, imparfaitement imitables et difficilement substituables. La théorie des ressources fait de la capacité à activer les phénomènes d'apprentissage collectifs le fondement de la performance stratégique. Pour Kofman et Senge (1993), la vitesse à laquelle les organisations apprennent (sous-entendu plus vite que les firmes rivales...) serait ainsi la seule source d'avantage concurrentiel durable. La relation entre stratégie et gestion des ressources humaines est contingente à la stratégie en question. Dans cette optique, des modèles d'adéquation entre les pratiques de ressources humaines et la stratégie des organisations ont été développés (Schuler et Jackson, 1987 ; Besseyre des Horts, 2002). Dans ses développements récents, la théorie des ressources met en exergue au cœur même des pratiques stratégiques le rôle déterminant du « capital humain », des phénomènes d'apprentissage, individuels et collectifs, dans la construction d'un avantage concurrentiel durable (Noguera, 2002). Prenant le contre-pied d'une vision écologique de la stratégie (Martinet, 1997), c'est-à-dire soumise aux exigences de l'environnement et aux contraintes structurelles de marché (Porter, 1980), les approches *resource-based* affirment l'idée d'une logique de développement interne à l'entreprise comme source fondamentale de la construction d'un avantage concurrentiel durable et de développement de la création de valeur organisationnelle. Les ressources humaines ou le « capital humain » occupent une place de choix dans ces nouvelles approches. Cette réflexion s'inscrit dans la conception proactive de la gestion stratégique des ressources humaines, la fonction des ressources humaines est partie prenante dans la définition de la stratégie. Le management stratégique des ressources humaines se caractérise par une logique de planification des effectifs, des emplois ou encore des compétences. Ce développement vise à articuler les problèmes humains (emploi, qualification, évolution, etc.) aux autres problèmes de l'entreprise notamment les problèmes de compétitivité. Cela conduit à

considérer du point de vue du management des hommes tant le niveau individuel que le niveau collectif, les conditions de travail que la productivité. La gestion des ressources humaines contribue à une analyse critique de la valeur financière de l'organisation. L'enjeu stratégique majeur consiste à acquérir et à maîtriser des ressources et compétences permettant à l'organisation de se différencier de ses concurrents, de déployer ses activités, d'innover ou de disposer d'une flexibilité suffisante pour s'adapter aux exigences fluctuantes de l'environnement.

## **2.2. Les ressources immatérielles : levier de développement d'avantages compétitifs**

Parmi les travaux qui proposent de positionner les ressources immatérielles comme leviers de développement d'avantages compétitifs, on retrouve les approches basées sur les ressources et les actifs immatériels (*Resources-based view*, Wenerfelt, 1984), les approches basées sur les pôles de compétences (Prahalad et Hamel, 1990) et l'approche liée aux compétences comme « routines organisationnelles » (Neson et Winter, 1982). Certains auteurs adoptent différents termes pour désigner l'investissement immatériel, tels que l'investissement « intellectuel » (Afriat, 1992) ou la propriété incorporelle (Chavanne et Azéma, 1986). Selon Caspar et Afriat (1988), immatériel signifie « savoir collectivement disponible ». Savall et Zardet (1988) parlent de « 4 I » (Investissement Immatériel, Intellectuel et Incorporel) et définissent l'investissement immatériel comme « un ensemble de mini-actions individualisées ou collectives et synchronisées qui convergent vers la réalisation des objectifs stratégiques de l'entreprise démultipliés à tous les niveaux. » En effet, le développement et l'amélioration des compétences d'une entreprise, d'un service ou d'un atelier peut se concrétiser par l'achat de nouveaux matériels (investissement matériel), complété par des actions de formation à l'utilisation de ces matériels (investissement immatériel). Les effets se manifesteront par des résultats immédiats, par exemple, l'augmentation de la productivité, une bonne utilisation des matériels (élément tangible) et donc un faible taux de pannes (résultat quantitatif), mais aussi à l'amélioration des conditions de travail et à une plus grande satisfaction des personnels (résultat qualitatif). Enfin, l'investissement dans les ressources immatérielles va entraîner la création de potentiel par l'accroissement de la polyvalence qui générera des résultats futurs et évitera le recours à du personnel intérimaire pour combler certains manques de compétences (résultat financier).

Les investissements dans les ressources immatérielles contribuent donc à augmenter la productivité, mais ils permettent surtout d'atteindre les objectifs fixés par l'organisation (transmission des informations, réactivité, proactivité, anticipation, prise de décision), c'est-à-dire, selon Weisz (1987), d'accroître

l'efficacité organisationnelle. La place de l'immatériel dans l'organisation a un rôle clé compte tenu des enjeux qu'elle représente pour la création de valeur organisationnelle. Cependant, les systèmes d'information financiers traditionnels (en France) et de gestion des ressources humaines, qui s'illustrent très majoritairement par des indicateurs opérationnels, ne permettent pas de comptabiliser les investissements immatériels en tant que tels, alors qu'il est nécessaire de les considérer et de les évaluer, compte tenu de leur rôle majeur dans l'atteinte de certains résultats et performances.

### **2.3. Mesure et évaluation de la création de valeur organisationnelle**

La théorie socio-économique des organisations (Savall, 1974, 1975) et sa méthode de diagnostic et d'évaluation (Savall, 1978 ; Savall et Zardet, 1987), fondée sur une étude de l'activité dysfonctionnelle, propose une mesure socio-économique de la qualité du management et du fonctionnement d'une entreprise. Si on pose l'hypothèse que la création de valeur organisationnelle correspond à une amélioration de la qualité du management et du fonctionnement d'une entreprise (Van Loye, 1998 ; Kaplan et Norton, 1998), la théorie socio-économique constitue une approche possible de mesure de la création de valeur organisationnelle. La mesure de la création de valeur organisationnelle se fait alors par la réduction des coûts cachés. Les développements précédents montrent que les acteurs humains sont considérés comme des facteurs actifs dans la création de valeur organisationnelle. La création de valeur organisationnelle d'une entreprise et de ses différentes unités peut être mesurée par un indicateur appelé la contribution horaire à la valeur ajoutée sur coûts variables.

#### **2.3.1 Un indicateur de mesure de la création de valeur organisationnelle : la contribution horaire à la valeur ajoutée sur coûts variables ou à la marge sur coûts variables**

L'hypothèse de calcul avancée est que chaque acteur de l'organisation a une contribution horaire à la création de valeur ajoutée sur coûts variables. Le terme de valeur ajoutée est associé à l'utilité de l'activité humaine et à l'importance stratégique des ressources humaines de l'entreprise. Les coûts de la production correspondent au coût du capital (charges financières, amortissements, provisions pour risques et charges), qui constitue un facteur inerte tant qu'il n'est pas activé par l'humain, et au coût humain du travail.

La contribution horaire à la valeur ajoutée sur coûts variables est un indicateur de mesure de la création de valeur ajoutée globale réalisée par l'ensemble des acteurs de l'entreprise. Le calcul permet de faire une évaluation transversale par rapport

au découpage structurel de l'entreprise. La question essentielle est de connaître la création de valeur économique du temps humain investi dans l'activité de l'entreprise. La valeur de chaque heure de travail est destinée à couvrir non seulement le salaire de l'intéressé, mais aussi les charges de structure et le résultat. Lorsqu'un salarié passe une heure à produire un objet matériel, c'est cette valeur économique qu'il dégage pour l'entreprise (Savall et Zardet, 1998). Lorsqu'au contraire il passe une heure à corriger un dysfonctionnement, c'est cette même valeur qui est perdue pour l'entreprise.

**Méthode de calcul de la contribution horaire à la valeur ajoutée sur coûts variables ou la valeur économique du temps humain**

$$\begin{array}{rcl}
 & \text{Chiffre d'affaires (CA)} & \\
 - & \text{charges variables (CV}^2\text{)} & \\
 = & \text{marge sur coûts variables (MCV)} & \\
 & \text{nombre d'heures attendues} & = \text{contribution horaire à la valeur} \\
 & \text{Équivalent temps plein} & \text{ajoutée sur coûts variables}
 \end{array}$$

Le calcul de la contribution horaire à la marge sur coûts variables vise à sensibiliser l'entreprise au fait que les acteurs humains sont actifs dans la création de valeur socio-économique et la création de valeur organisationnelle. Cette option de calcul sert dans la suite de l'action à montrer qu'on attend de chaque acteur qu'il ait une contribution active à la création du résultat économique.

À titre d'illustration, nous vous présentons ci-dessous les résultats d'une étude sur l'évolution de la contribution horaire à la valeur ajoutée sur coûts variables menée auprès d'une entreprise de l'agroalimentaire (Noguera, 2000). Cette étude approfondie avait pour objectif de mesurer la création de valeur organisationnelle à la suite de la mise en place d'une nouvelle organisation temporelle et organisationnelle du travail.

L'étude de l'évolution de la contribution horaire à la valeur ajoutée (ou marge) sur coûts variables montre une forte croissance : 7% la première année, 14% l'année suivante et 20% entre N+2 et N+3.

---

<sup>2</sup> Charges qui varient à moins de 1 an : comptes de la classe 60, 61, 62 et autres charges externes.

| Étude de l'évolution de la contribution horaire à la valeur ajoutée sur coûts variables dans une entreprise de l'agroalimentaire (1998 <sup>3</sup> ) |           |           |           |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
|                                                                                                                                                       | N         | N +1      | N +2      | N +3      |
| <b>M/CV</b>                                                                                                                                           | 17 815 K€ | 18 474 K€ | 21 121 K€ | 25 939 K€ |
| <i>/Heures attendues</i>                                                                                                                              | 410 670 H | 395 314 H | 395 314 H | 402 772 H |
| <b>= CHMCV</b>                                                                                                                                        | = 43,38 € | = 46,73 € | = 53,42 € | = 64,40 € |

L'étude fait apparaître que les deux années correspondent à une phase de transition, une période pendant laquelle l'entreprise réalise de nombreux investissements matériels et immatériels (achat de nouvelles machines, agrandissement de l'usine, mobilisation dans le projet de réorganisation du travail, etc.). C'est à partir de N+2 que l'entreprise bénéficie des effets positifs liés à ces transformations temporelles et organisationnelles. L'entreprise bénéficie à la fois de résultats immédiats qui se traduisent par une augmentation des gains de productivité, de l'efficacité, de la compétitivité, de la rentabilité et de création de potentiel (création de nouveaux produits, technologies nouvelles, compétences des hommes).

L'augmentation de la part des investissements immatériels (mobilisation dans le projet, communication et concertation, réorganisation, formation, stimulation des ventes) explique cette évolution. L'investissement dans de nombreuses actions de formation et d'accompagnement dirigé à la fois vers l'encadrement et le personnel a été générateur de création de potentiel pour l'entreprise. La forte croissance de la contribution horaire à la valeur ajoutée (ou marge) sur coûts variables, qui se traduit par une amélioration de la compétitivité et des gains de productivité, s'explique pour partie par une maîtrise des charges variables et pour autre partie par un retour sur l'investissement immatériel, obtenu par effet progressif d'apprentissage d'un nouveau mode de fonctionnement qui a permis une suppression de certains dysfonctionnements.

### 2.3.2 L'évaluation de la création de valeur organisationnelle

Ce paragraphe présente un outil d'évaluation des investissements immatériels développé par l'analyse socio-économique, et les principaux résultats d'une recherche-intervention menée auprès d'une filiale d'un groupe de la grande distribution. Afin de dépasser les limites des méthodes classiques de choix d'investissement, l'analyse socio-économique propose de rénover le calcul

---

<sup>3</sup> Rapport de recherche ISEOR (1998).

économique et de réduire les lacunes en matière de prise en compte des investissements immatériels, par une balance économique permettant d'évaluer approximativement un « taux de retour sur investissement immatériel » après la mise en œuvre du projet. Cet outil est utilisé au sein de la méthode opératoire de projet d'innovation socio-économique. Dans ce cadre, elle est utilisée de manière prévisionnelle, afin d'évaluer si le projet proposé dégagera une rentabilité suffisante au regard des moyens nécessaires à sa réalisation et en évaluera les délais. Elle comporte ainsi deux versions : prévisionnelle (avant décision de mise en œuvre) et d'évaluation à chaque étape de réalisation (outil de pilotage) et à la fin de la mise en place du projet. La balance économique a pour objectif de chiffrer les impacts économiques d'un projet d'investissement matériel et immatériel.

Cet outil recense les actions nécessaires à la mise en œuvre du projet, les résultats attendus de la mise en œuvre du projet et l'ensemble des variables de charges et de produits visibles de coûts-performances cachés, qu'ils soient de nature qualitative (satisfaction des acteurs internes et externes), quantitative (délai) ou financière (accroissement de la valeur ajoutée). Il met en relation d'un côté, le coût des actions de création de potentiel à mettre en œuvre et de l'autre, la variation des charges et des produits qui en résultent, ainsi que les résultats intermédiaires non mesurables quantitativement au cours du premier exercice de la mise en œuvre de l'action. La balance économique comprend ainsi, d'une part, l'audit des investissements matériels et immatériels liés aux solutions proposées : équipements, matériels, formation, éventuellement salaire (dans le cas où le projet prévoit des embauches), et d'autre part, une évaluation de la réduction des coûts cachés liée à la mise en œuvre des actions proposées. Elle permet de faire apparaître le résultat économique d'une décision, en prenant en compte à la fois les coûts visibles et cachés induits par la mise en œuvre de la solution retenue, et les performances visibles et cachées découlant du choix retenu.

| Extrait des propositions et actions / GAINS (2000 <sup>4</sup> )                                                                                                             |                                                                                              |                                                                        |                  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|------------------|
| Renforcer le rôle de l'encadrement                                                                                                                                           |                                                                                              |                                                                        |                  |
| ACTIONS CONCRÈTES                                                                                                                                                            | GAINS                                                                                        |                                                                        |                  |
|                                                                                                                                                                              | QUALITATIF                                                                                   | QUANTITATIF                                                            | FINANCIER        |
| <b>MANQUE DE SOLIDARITE ET DE RESPONSABILISATION DU PERSONNEL</b>                                                                                                            |                                                                                              |                                                                        |                  |
| Sensibiliser les personnels et responsabilisation (Chauffeurs)                                                                                                               |                                                                                              |                                                                        | 0 €              |
| Mise en place d'un système antivol (Paris) (barre antivol)                                                                                                                   |                                                                                              | Réduction du coût de location                                          | 1 006 €          |
| <b>MAUVAISE PLANIFICATION DES ACTIVITES</b>                                                                                                                                  |                                                                                              |                                                                        |                  |
| Développer la polyvalence : Blanc - brun / Blanc - brun - micro / Blanc - brun - micro - livreur                                                                             |                                                                                              | Amélioration de la productivité                                        | 24 404 €         |
| Développer la polycopétences (blanc / brun / livreurs)                                                                                                                       |                                                                                              | Amélioration de la productivité                                        | 14 526 €         |
| Réduction du temps de travail<br>Modification des horaires de travail<br>Réaménagement des horaires de livraisons                                                            | Satisfaction de la clientèle                                                                 | Augmentation du chiffre d'affaires                                     | 24 404 €         |
| Demander au vendeur de faire une <i>check-list</i> (lieu de livraison, appartement ou maison, détailler le local de livraison) et fixer un rendez-vous précis avec le client | Amélioration des conditions de travail                                                       |                                                                        | 0 €              |
| Redécoupage des zones de livraisons avec les livreurs et le chef de groupe<br>Respect des zones et des jours de livraisons par les vendeurs                                  | Amélioration des conditions de travail<br>Disponibilité des livreurs par rapport aux clients | Réduction du nombre de km et litres<br>Gains de temps                  | 28 615 €         |
| Revoir les zones de dépannage et respect des zones par les hôtesses                                                                                                          | Dépannages terminés chez le client<br>Amélioration des conditions de travail                 | Réduction du nombre de km et litre<br>Gains de temps                   | 34 146 €         |
| Inciter les techniciens à faire les dépannages du froid chez le client                                                                                                       | Améliorer la satisfaction des clients                                                        | Réduction des délais                                                   |                  |
| <b>ORGANISATION, CONTENU ET VOLUME DE FORMATIONS INADAPTES</b>                                                                                                               |                                                                                              |                                                                        |                  |
| Identifier les besoins de formation / Formaliser un plan de formation / Remonter les besoins au siège / Mise à jour de la grille de compétences                              | Qualité du dépannage                                                                         |                                                                        | 15 688 €         |
| Revoir le lieu de formation                                                                                                                                                  |                                                                                              | Gains de temps de trajet, Gains d'argent par rapport aux compensations | 8 460 €          |
| <b>TOTAL</b>                                                                                                                                                                 |                                                                                              |                                                                        | <b>151 249 €</b> |

**Filiale service après-vente d'un groupe de la grande distribution**  
**Centre Technique (2000)**

| Synthèse des propositions et actions / RESULTATS                    |                     |          |                                           |
|---------------------------------------------------------------------|---------------------|----------|-------------------------------------------|
| BALANCE ECONOMIQUE GLOBALE DU PROJET                                |                     |          |                                           |
| AXES<br>DU PROJET                                                   | DONNEES FINANCIERES |          |                                           |
|                                                                     | GAINS               | COÛTS    | RESULTATS<br>de la 1 <sup>ère</sup> ANNEE |
| Dispositif de communication et de transmission des informations     | 33 554 €            | 469 €    | 33 085 €                                  |
| Rôle de l'encadrement                                               | 154 738 €           | 12 417 € | 142 321 €                                 |
| Organisation, conditions de travail et valeur ajoutée des activités | 159 755 €           | 27 851 € | 131 904 €                                 |
| <i>Coût du groupe de projet</i>                                     |                     |          | 9 909 €                                   |
| <b>TOTAL</b>                                                        |                     |          | 297 401 €                                 |

Cet exemple montre également le coût généré par le temps investi dans la préparation du projet d'amélioration de l'organisation. La balance économique est un outil d'aide à la décision, car elle incite à mieux organiser la mise en œuvre d'une action et oblige à prévoir les coûts et les résultats attendus d'une action afin d'en limiter les dérives budgétaires. Plus généralement, cet outil peut être appliqué à tout projet de changement. Il permet notamment de faire plusieurs simulations et d'établir des choix d'investissements en fonction des différents résultats des balances économiques.

#### CONCLUSION

Cette recherche s'est efforcée d'étudier la relation entre la gestion des ressources humaines et la création de valeur organisationnelle. Nous avons montré que la gestion stratégique des ressources humaines est un facteur déterminant dans le processus de création de valeur organisationnelle. Prenant appui sur deux cas de recherche-intervention concernant deux entreprises, l'une du secteur de l'agroalimentaire et l'autre du secteur de la grande distribution, nous avons montré l'intérêt de mesurer la création de la valeur organisationnelle au moyen d'un indicateur appelé *contribution horaire à la valeur ajoutée sur coûts variables*. Cet indicateur permet d'apprécier l'influence et le rôle actif du facteur humain dans la création de valeur organisationnelle. Par ailleurs, nous avons mis en évidence la pertinence d'un outil d'évaluation de la rentabilité des investissements

immatériels : la balance économique. Cette recherche dont l'un des apports a été de proposer des outils de mesure, mérite d'être prolongée par l'étude du rôle stratégique de l'encadrement dans l'implication et la mobilisation du potentiel humain.

## RÉFÉRENCES

**Afriat C.** 1992. « Pour une reconnaissance de l'investissement intellectuel », *Revue Française de Gestion*, pp. 38-44.

**Albouy M.** 2002. Décisions financières et création de valeur, Economica.

**Besseyre des Horts C.-H.** 2002. « La GRH est-elle créatrice de valeur ? Une application au cas du e-RH », *Revue GRH*, n°46, pp. 2-16.

**Bogliolo F.** 2000. *La création de valeur*, Les Editions d'Organisation.

**Bontis N.** 1996. « There's a Price on Your Head : Managing Intellectual Capital Strategically », *Business Quarterly*, pp. 41-47.

**Bréchet J.-P. et A. Desreumaux.** 2001. « Le thème de la valeur en sciences de gestion : représentations et paradoxes », *Revue Sciences de Gestion*, printemps, ISEOR Editeur, pp. 217-245.

**Cappelletti L. et D. Khouatra.** 2002. « La mesure de la création de valeur organisationnelle : le cas d'une entreprise du secteur de la gestion de patrimoine », Actes du congrès de l'AFC, Toulouse, 22-23 mai, 21 p.

**Cappelletti L. et D. Khouatra.** 2004. « Concepts et mesure de la création de valeur organisationnelle », *Comptabilité Contrôle Audit*, 21 p.

**Caspar P. et Afriat C.** 1988. L'investissement intellectuel - essai sur l'économie de l'immatériel, Economica, CPE, 159 p.

**Casta J.-F. et B. Colasse (coord.).** 2001. *Juste valeur : Enjeux techniques et politiques*, Mazars/Economica.

**Charreaux G. et P. Desbrières.** 1998. « Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale », *Revue Finance-Contrôle-Stratégie*, n° 2, juin, pp. 57-88.

**Chavanne A. et J. Azéma.** 1986. « Propriétés incorporelles », *Revue trimestrielle de droit commercial et économique*, n°2.

**Coase R.H.** 1937. *The nature of the Firm*, Economica.

**D'Arcimoles C.H.** 1995. Diagnostic financier et gestion des ressources humaines, nécessité et pertinence du bilan social, Economica.

**Edvinsson L. et M.S. Malone.** 1997. *Intellectual Capital : Realising your Company's True Value by Findings its Hidden Brainpower*, New York, Harper Collins Publishers.

**Fiol M.** 1991. *La convergence des buts*, Thèse de doctorat d'Etat, Université Paris-Dauphine.

**Fligstein N.** 2001. « Le mythe du marché : le cas américain », *Problèmes économiques*, n° 2738, 28 novembre, pp. 17-24.

**Hamel G. et C. K. Prahalad.** 1990. « The Core Competence of the Corporation », *Harvard Business Review*, n°68, pp. 79-91.

**Hamel G. et C. K. Prahalad.** 1993. « Strategy as Stretch and Leverage », *Harvard Business Review*, Vol. 71, n°2, pp.75-84.

**Hoarau C. et R. Teller.** 2001. *Création de valeur de l'entreprise et management de l'entreprise*, Vuibert, 217 p.

**Huselid M.A., S.E. Jackson et R.S. Schuler.** 1997. « Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance », *Academy of Management Journal*, vol. 40, n°1, pp. 171-188.

**Kaplan R. et D. Norton.** 1998. *Le tableau de bord prospectif*, Les Editions d'Organisation.

**Kofman F. et P. Senge.** 1993. « Communities of Commitment : The Heart of Learning Organizations », in *Learning Organizations*, (sous la dir. de) S. Chawla et S. Renesch, pp. 15-43.

**Kuhn T.** 1983. *La structure des révolutions scientifiques*, Flammarion, 285 p.

**Lacroix M. et S. Zambon.** 2002. « Capital intellectuel et création de valeur : une lecture conceptuelle des pratiques française et italienne », *Comptabilité Contrôle Audit*, n° spécial, mai 2002, pp. 61-83.

**Martinet A. et E. Reynaud.** 2001. « Shareholders, stakeholders et stratégie », *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre, pp. 12-25.

**Martinet A.C.** 1997. « Le changement du point de vue de la pensée stratégique », papier de recherche Euristik, n°2, IAE Lyon 3.

**Nelson R. et S.G. Winter.** 1982. *An evolutionary theory of economic change*, Belknap Press an Harvard University.

**Noguera F.** 2000. « Les impacts de l'aménagement - réduction du temps de travail sur les modes d'organisation : cas d'entreprises ayant adopté une stratégie de pilotage par la création de valeur », IFSAM et l'ASAC, 10 p.

**Noguera F.** 2002. « Gestion stratégique des ressources humaines et Aménagement-réduction du temps de travail : cas d'expérimentation », *Revue de Gestion des Ressources Humaines* n°46, Editions ESKA, 88 p., pp.17-44.

- Porter M.E.** 1980. *Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press.
- Porter M.** 1986. *L'avantage concurrentiel*, InterEditions.
- Roos G. et J. Roos.** 1997. « Measuring Your Company's Intellectual Performance », *Long Range Planning*, vol. 30, N° 3, pp. 413-426.
- Sanz-Valle R., R. Sabatier-Sanchez et A. Aragon-Sanchez.** 1999. « Human Resource Management and business Strategy Links : An Empirical Study », *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 10, n°4, pp. 655-671.
- Savall H.** 1974, 1975. *Enrichir le travail humain : l'évaluation économique*, Dunod Entreprise, 229 p., p. 24 (Thèse complémentaire, Université Paris IX Dauphine, 1974).
- Savall H.** 1978. « A la recherche des coûts et des performances cachés de l'entreprise. Pour un diagnostic socio-économique de l'entreprise », *Revue Française de Gestion*, n°18, pp. 96-108.
- Savall H. et V. Zardet.** 1987. *Maîtriser les coûts et les performances cachés. Le contrat d'activité périodiquement négociable*, Economica, 1<sup>ère</sup> Edition 1987, 3<sup>ème</sup> Edition 1995.
- Savall H. et V. Zardet.** 1988. « Investissement immatériel, intellectuel et incorporel dans les entreprises et les organisations - Formalisation dans le cadre de l'analyse socio-économique », colloque de Cerisy sur les métiers de l'organisation, 21 p., p. 9.
- Savall H. et V. Zardet.** 1998. « Un indicateur de veille stratégique de la création de valeur : la contribution horaire à la valeur ajoutée sur coût variable ou marge sur coût variable », 14<sup>èmes</sup> Journées Nationales des IAE, Nantes, 18 p.
- Schuler R.S. et S. Jackson.** 1987. « Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices », *The Academy Of Management Executive*, vol.1, n°3, pp. 207-219.
- Sveiby K.E.** 1986. *Kunskapsföretaget (The know how company)*, Malmö, Liber Ekonomi.
- Van Loe G.** 1998. *Finance et théorie des organisations*, Economica, pp. 162-163.
- Weisz R.** 1987. « Efficacité du travail : fausses pistes et vrais enjeux », *Revue Française de Gestion*, cité par Alter N., « La gestion du désordre », p.34
- Wernerfelt B.** 1984. « A resource-based view of the firm », *Strategic Journal*, pp.171-180.
- Williamson O.E.** 1975. *Market and Hierarchies : Analysis and Anti-Trust Implications*, Free Press, New York.
- Wright P.M., G.C. Mac Mahan et A. Mac Williams.** 1994. « Human Resources and Sustained Competitive Advantage : A resource-Based Perspective », in *International Journal of Human Resource Management*, vol. 5, n°2., pp. 301-326.

**Rapport de recherche de l'ISEOR.** 1998. « Synthèse de l'évaluation socio-économique de l'ARTT dans une entreprise industrielle de la viennoiserie », F. Noguera, H. Savall et V. Zardet, 33 p.

---

**Rapport de recherche de l'ISEOR.** 2000. « Synthèse du projet d'expert d'une filiale service après-vente d'un grand Groupe de la grande distribution », M. Delattre, F. Noguera, H. Savall et O. Voyant, 184 p.