Le DRH et la Bourse :

Vive l'IA pour mieux valoriser le capital humain !

Parmi les cinquante sociétés préférées des étudiants et des jeunes diplômés français, seules 8 ne sont pas cotées (et encore 4 sont des cabinets d'Audit[1]). Certes la question exclut, de fait, les startups, mais le résultat est significatif de la visibilité que donne la bourse pour le DRH auprès d'une des parties prenantes importantes.

Cependant, si, historiquement, pour les analystes financiers, la gestion du capital humain (on exclut ici le top management) pouvait être un facteur impactant la rentabilité, c'était le plus souvent à l'idée de risque, et donc de baisse de la rentabilité, auxquels ils pensaient. Le « gestionnaire du capital humain » devait prévenir ce risque. Tout se passait comme si le DRH devait oeuvrer pour éviter que l'entreprise ne perde de la valeur sur le marché alors que le DAF, lui, chercherait à maximiser la valeur créée par les équipes. Pour le reste, du point de vue des marchés financiers, la gestion des Ressources Humaines était traditionnellement perçue comme ayant des conséquences sur un horizon temporel qui va très au-delà de l'horizon des marchés financiers. Le trimestre est rarement l'horizon de temps d'une politique RH, elle compte, mais…à long terme.

José-Marie JAEGER
Président d'ABV

Arnaud JACQUILLAT
Président d'Audaxe

Les choses changent : on revisite le rôle de l'entreprise, qui depuis peu n'aurait plus pour seul objectif le profit pour ses actionnaires, mais plus largement le « bien-être » de l'ensemble des parties prenantes. Un capitalisme plus responsable remettrait les RH (mais pas qu'elles, la planète aussi) plus au centre. L'entreprise doit définir sa mission, le management sa vision, il faut donner du sens…

En réalité la bourse a toujours su apprécier le capital humain et sa gestion. Ce n'est pas un hasard si les entreprises familiales ont des performances boursières meilleures que les autres, les analystes louent leurs visions de long terme, les cabinets de recrutement l'atmosphère qui y règne, les salariés leurs attachements à des valeurs. Le turn-over y est plus faible.

Et, pour l'investisseur qu'en est-il ?

On le sait son premier enjeu est le risque et son corollaire le retour sur investissement. Le fameux couple risque/rentabilité. A peine s'habitue-t-il au changement de paradigme, à l'approche RSE, à l'empreinte carbone et déjà on lui explique que le capital humain est en passe d'être remplacé par le capital a-humain (l'intelligence artificielle). Il suffit de voir le niveau de valorisation des Spotify et autres Uber pour mesurer l'attrait et la confiance qu'ont les investisseurs pour ces sociétés qui ne font pas encore de profit, qui présentent un risque élevé et qui reposent sur des algorithmes qu'ils ne comprennent pas.

L'investisseur est versatile, très versatile, il s'enrhume vite, au gré d'un tweet ou… d'un virus… C'est donc l'implication du DRH qui doit faire la différence et non pas simplement l'air du temps et il a les outils pour le faire et la bourse est une formidable plateforme sur laquelle il peut s'appuyer pour valoriser le capital humain de son entreprise auprès des investisseurs, favoriser l'*affectio societatis*, renforcer la cohésion interne, améliorer l'efficacité des équipes ou encore attirer les talents… Quelques exemples :

1. La bourse permet l'ouverture à un plus grand nombre des outils d'intéressement à la performance (performance individuelle ou

> **“On le voit, la bourse peut donner beaucoup au DRH, mais, on le sait moins, le DRH peut donner beaucoup à la bourse !”**

performance globale de la société) et d'assoir cet intéressement sur des titres dont la liquidité est assurée par la bourse.
2. La bourse facilite le *benchmarking* pour tous les outils d'intéressement des salariés à la performance, pour se donner des objectifs ambitieux, elle peut permettre de mieux isoler la performance individuelle de la société par rapport à ses compétiteurs et la rendre objective.
3. La bourse permet de gagner en visibilité, une PME est une PME, une PME cotée est d'abord une société cotée.

Mais le DRH se doit de faire attention au court-termisme ou au panurgisme des marchés financiers et rappeler que les cours de bourse peuvent baisser même si l'activité et les résultats de l'entreprise sont bons. Il doit donc connaître les grands agrégats qui contribuent à la formation du cours de sa société, la perception qu'a le marché de sa société et de celle de ses concurrents…

On le voit, la bourse peut donner beaucoup au DRH, mais, on le sait moins, le DRH peut donner beaucoup à la bourse ! En effet, si les analystes ont fait relativement peu de cas des données sociales dans leur approche de valorisation des entreprises, on peut penser que c'est parce que le traitement de ces données a longtemps été trop complexe pour être modélisé. Les analystes n'avaient ni les moyens ni l'envie de quantifier le coût du capital humain dans le coût du capital qu'ils utilisent pour actualiser les profits des entreprises.

Face à cette situation, aujourd'hui les DRH veulent développer leur SIRH (leur service informatique RH) pour récupérer ces données et être en mesure de proposer les bons KPI et de suivre leur évolution. En effet, le problème est que les outils dont ils disposent aujourd'hui ne permettent qu'une analyse historique et ne reproduisent que le passé sans inclure de prévisionnel. Avec l'IA, le DRH pourra avoir des modèles prédictifs pour mettre ses KPI en perspective et répondre aux demandes des analystes et ainsi inclure ces informations dans la valorisation du capital humain. Un excellent exemple est le traitement de l'absentéisme qui intéresse l'entreprise, les managers, le DRH et les analystes. Ainsi l'IA permet de se projeter sur l'évolution de l'absentéisme en fonction des décisions prises.

Aujourd'hui la boucle est presque bouclée… le capital a-humain (l'IA), l'extraordinaire accumulation de données, va lui donner de quoi corriger cette erreur historique ! En s'impliquant dans cette nouvelle approche, le DRH répond aux besoins de la gestion de l'entreprise et en même temps, il est en mesure de valoriser son action face aux analystes. ●

1. Source : Figaro Etudiant, 2018.

LE CERCLE RH DE L'EXCELLENCE

LES FORMATIONS DU CERCLE

3

ATELIERS À L'ATTENTION DES DRH DU SBF 120

L'importance de l'analyse « *Pay for Performance* »

Gouvernance : La compliance comme outil de stratégie

Les clés de lecture du marché financier, indispensables aux DRH

ANIMÉS PAR DES EXPERTS :

BCP Executive Search · BORACAY · ABV Group

Pour toute information complémentaire :
Anne-Emmanuelle MAGDELAIN,
Chef de projet CERH
anne-emmanuelle.magdelain@groupe-rhm.com