

L'Homme, la valeur cardinale

New Deal pour l'entreprise : la valeur de l'humain. L'heure est à l'osmose entre la *brand equity* et la *human equity*, point de passage obligé pour une nouvelle croissance.



Entretien avec Vincent Prolongeau,
senior vice-président des jus de fruit
du groupe PepsiCo

Pour la troisième année consécutive, PepsiCo est lauréat, en 2012, du classement *Great Place To Work en France* et se place au 11^e rang au niveau mondial. Comment le groupe parvient-il à associer réussite économique et valeurs humaines ? Celle-ci n'est-elle pas déterminée par celles-là ?

Vincent Prolongeau : Les valeurs humaines influencent, de manière déterminante, les résultats économiques grâce à une spirale vertueuse où les unes et les autres se soutiennent et se répondent de façon indiscutable. Elles font une vraie différence d'un point de vue économique, car, quelles que soient les entreprises, celles-ci ont tendance à se battre avec les mêmes armes. Or, quand tous les efforts de pro-

ductivité classiques ont été épuisés, quand ce qui devait être optimisé l'est, on se pose alors la question de l'augmentation de la productivité via la motivation, la créativité, la capacité à travailler ensemble, à se comprendre... Et c'est alors la qualité des valeurs humaines et celle de l'organisation qui priment. Aujourd'hui, les marges de manœuvre se réduisent, aussi ce sont celles qui sont les plus impalpables qui font la différence. Ajoutons que, sous la pression du monde financier, l'objectif commun à toutes les entreprises est d'atteindre un certain pourcentage de croissance. Donc quelles que soient l'assise financière, la qualité des marques, la position concurrentielle d'une entreprise sur ses marchés, c'est au final l'optimisation de ses actifs humains qui garantit le succès de la façon la plus sûre.

En novembre 2011, vous interveniez à la conférence « Marque et Entreprise : comment miser sur l'humain ? », organisée par BVA et Change. Pourquoi, selon-vous, l'humain est-il en crise ?

V.P. : L'humain est en crise en raison de la crise économique impitoyable qui touche les pays développés, sans croissance, déstabilisés par les pays émergents qui appliquent des règles différentes. La variable d'ajustement la plus accessible est l'être humain alors qu'il devrait être le socle du développement durable de l'entreprise. En période de guerre, économique ou autre, l'être humain est rarement mis en valeur. Seuls les héros sont récompensés et beaucoup d'hommes sacrifiés ! Nous avons une fascination malsaine pour la vitesse ! Le rythme biologique de l'homme n'est plus respecté : les fusions sont trop rapides, l'homme n'a plus le temps de s'habituer au changement des actionnaires. Le sociologue Hartmut Rosa compare l'homme moderne à un coureur sur un tapis roulant qui va de plus en plus vite, mais pour en fin de compte faire du surplace. S'il ralentit, il est éjecté du système. Combien de coureurs qui s'épuisent sans faire bouger l'ensemble ! Autre cause de cette crise : notre rapport au temps a été perverti. L'horloge interne des entreprises est détraquée, la dictature du résultat au semestre ou au trimestre n'aide pas à construire des stratégies sur le long terme. La pression de la Bourse fait sortir des routes du « long termisme ». Si l'on compare l'entreprise à un bateau, on a, aujourd'hui, inversé les rôles. Autrefois, le pacha fixait le cap, puis l'équipe faisait naviguer le bateau pour le mener dans la bonne direction et la soute donnait l'énergie pour aller au bout. Aujourd'hui, les actionnaires fixent le cap, et ce n'est plus le pacha qui assure la croissance, mais l'équipe et la soute. Les collaborateurs deviennent défiants, ils ne croient plus en la mission de l'entreprise, car plus rien n'est cohérent. Soulignons également un phénomène pervers dans le prisme du monde économique et de ses indicateurs : moins il y a d'hommes, plus l'activité est valorisée, la tendance est de recevoir positivement les plans de licenciement. On ne prend pas les bons indicateurs pour évaluer les vraies richesses, les vraies valeurs, les vraies capacités d'une organisation à créer de la richesse. On meurt de l'action des faiseurs du triple A qui détermine notre valeur. Quand verra-t-on un cours de bourse monter à l'annonce d'un plan de formation ? Dans la guerre de la compétitivité, la guerre des talents, on ne s'en sortira pas en coupant encore plus de têtes, mais en utilisant mieux ces mêmes têtes. Mesure-t-on la perte de mémoire collective, de savoir-faire non forma-

lisé, de ceux qui quittent l'entreprise et qui avaient une vraie expérience. Et, que deviennent ceux qui restent dans l'entreprise ! Comment peut-on oser désinvestir sur l'homme ! Le monde économique, aux mains de la finance, est « court termiste », or un homme est moins docile qu'une machine, donc moins prévisible dans son rendement. Pour autant, seul l'homme est capable de se renouveler, de changer, de se transformer, donc de créer la différence, la singularité qui manque tant aux entreprises.

Le sociologue Hartmut Rosa compare l'homme moderne à un coureur sur un tapis roulant qui va de plus en plus vite, mais pour en fin de compte faire du surplace.

Cette crise est-elle mondiale ?

V.P. : Oui, même si elle revêt des réalités très différentes par continent. L'effet papillon, lui, est réel. Les risques de déstabilisation peuvent venir de partout, aussi bien de Chine, de Roumanie que d'ailleurs. Il faut accepter de vivre dans une incertitude quotidienne, avec laquelle l'homme n'est pas naturellement à son aise. La mondialisation constitue pour lui une épreuve, aussi bien sur le plan psychologique que physiologique.

Comment faire de l'humain un enjeu reconnu du capitalisme moderne ? La quête obsessionnelle de la *brand equity* ne se fait-elle pas parfois au détriment de la *human equity*, quand les deux devraient être liées ?

V.P. : Le monde est régi par un certain nombre d'indicateurs de performance. Aussi, pour faire reconnaître la place de l'humain, celui-ci doit devenir un des indicateurs. La *human equity* doit être mesurée par des enquêtes sur la bonne santé de l'entreprise, les compétences acquises, une mesure de la mobilité de l'organisation, la capacité de l'entreprise à se réadapter, à valoriser des marques, etc. La vraie productivité est celle de la motivation des collaborateurs. Il faut créer des motivateurs d'entreprises, plus importants que les *cost killers*.

Ne faut-il pas remettre l'homme au cœur de la marque ?

V.P. : À l'origine de la majorité des grandes marques, il y a un homme ou une femme. Si l'on prend l'exemple de Tropicana, toutes les fois que nous nous sommes éloignés de l'esprit du fondateur, Antonio Rossi, un entrepreneur génial, nous nous sommes égarés ; en revanche, à chaque fois que nous sommes restés dans son sillon, nous sommes restés performants.

À quand la valeur des hommes inscrite au bilan des entreprises ?

V.P. : Un courant de pensée, aux racines européennes, milite en faveur de cette révolution « comptable ». Il témoigne d'une prise de conscience qu'il faut nourrir et appuyer. Il faut également changer les règles du système boursier pour qu'il intègre le respect

On doit se préoccuper davantage de la santé psychologique des organisations, mesurer le quotient émotionnel, prendre le pouls de son organisation, écouter la majorité silencieuse, prévenir plutôt que guérir.

du capital humain dans ses modalités de fonctionnement. Les actionnaires devraient davantage investir en fonction de l'engagement de l'entreprise et on devrait obliger les actionnaires à rester un minimum de temps.

Peut-on parler d'un « modèle américain » en termes de management des hommes ? Peut-il être transposable en Europe ?

V.P. : Le modèle américain se singularise par son aspect plus progressif et en même temps plus pragmatique. Le partage de la richesse n'est pas un vœu pieux. Toute personne qui participe à la croissance du capital a droit à sa part des fruits du capital. Si l'on prend en considération l'homme, ce n'est pas tant pour la beauté de l'idée que parce qu'il est essentiel à la réussite économique. Le management met en valeur la diversité des personnes, la transparence de l'information, la qualité de la communication interne. Il est soucieux de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Autant de singularités reproduites chez Pepsico France qui a réussi le mélange des deux cultures, française et américaine, créateur d'une énergie positive. Les performances économiques sont, du reste, au rendez-vous.

Comment générer de l'enthousiasme, de l'envie et pourquoi pas du plaisir au travail dans une relation de confiance ? Que recommandez-vous pour rendre l'entreprise plus efficace dans le développement de son capital humain ?

V.P. : Le premier vecteur concerne la motivation des collaborateurs, qui repose sur trois éléments. Ils doivent d'abord être dans un environnement qui donne l'envie d'apprendre, qui pousse vers une certaine excellence, et qui est globalement stimulant aussi bien sur le plan intellectuel que psychologique. Ils doivent être portés par une dynamique et une énergie. Le deuxième élément repose sur la qualité du manager et la pratique managériale. Le manager doit incarner une vision « aspirationnelle » et authentique pour les collaborateurs et tenir un discours en cohérence avec ses actes. Ce qui conduit un collaborateur à quitter son entreprise, ce n'est bien souvent pas tant des raisons d'argent qu'une mauvaise relation avec le manager. On doit se préoccuper davantage de la santé psychologique des organisations, mesurer le quotient émotionnel, prendre le pouls de son organisation, écouter la majorité silencieuse, prévenir plutôt que guérir. Des mots comme *burn out*, harcèlement, sont de plus en plus présents dans l'entreprise ! Enfin, troisième élément :

il faut favoriser un équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle, et ce, d'autant plus que nous sommes dans une société des loisirs et que le travail n'est plus considéré comme une finalité. Cette aspiration à l'équilibre est d'autant plus facile à atteindre dans l'entreprise que les femmes y sont plus nombreuses, car la femme, mère de famille et femme active, est porteuse d'équilibre. L'entreprise sera d'autant plus efficace qu'elle saura choisir les hommes (et les femmes) qui sauront, par leur énergie, leur enthousiasme, leur passion, irriguer toute l'organisation dans le plus grand respect des hommes.

L'entreprise familiale est-elle plus respectueuse de l'homme ? Qu'est-ce qui compte le plus : l'esprit de la famille ou l'esprit de famille ?

V.P. : Les entreprises à capitaux familiaux sont mieux armées sur le long terme, car le management y est plus stable et n'a pas l'œil rivé sur les résultats trimestriels. Pour autant, je redoute le risque de paternalisme et préfère de loin le fraternalisme, le rapport non plus hiérarchique fondé sur les « pères », mais l'esprit de communauté animé par des « pairs ». ■