



## RÉFLEXIONS

# Tribunes



BRUNO LEVY

**FRANÇOIS BÉHAREL**  
Président  
du Groupe  
**Randstad**  
France

### COMMUNICATION

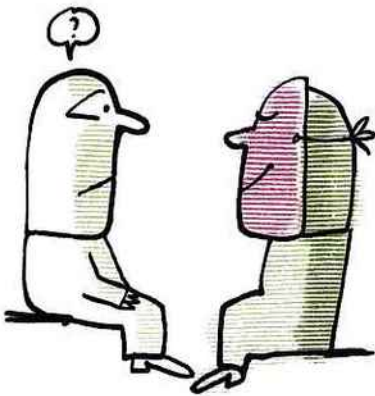
## La Toile, miroir de l'entreprise

L'attractivité des entreprises est devenue une composante à part entière de leur compétitivité. Elle est même un critère pris en compte dans la valorisation des marques. Les périodes de crise ont accéléré l'évolution des besoins en compétences, exacerbant ainsi une guerre des talents déjà palpable. Il faut savoir séduire pour attirer puis fidéliser les meilleurs. Ne faisons pas l'erreur de croire à une entreprise toute-puissante sur ce marché de l'emploi à la peine. Le rapport de force n'est pas toujours là où l'on croit. Les Randstad Awards<sup>(1)</sup>, décernés dans quinze pays depuis plus de dix ans, en apportent une preuve supplémentaire : ils montrent que le grand public s'est approprié l'évaluation des entreprises en tant qu'employeur potentiel. Et révèlent,

inversement, combien les entreprises sont soucieuses de connaître leur pouvoir d'attraction auprès du grand public.

De surcroît, avec l'explosion des réseaux sociaux, la marque employeur n'est plus la propriété de la seule entreprise, tant la porosité entre communications interne et externe est devenue totale. La Toile est un miroir pour l'entreprise. Cette dernière ne peut plus se montrer telle qu'elle s'imaginer être ou telle qu'elle veut paraître, ce qu'elle dit d'elle-même doit refléter une réalité instantanée. Se différencier des autres, oui, mais sans fard ni apprêts.

Finis les fausses promesses. L'individu 2.0 joue les trublions dans la communication des entreprises. Hier simple récepteur de l'information, il devient aujourd'hui un émetteur autonome et écouté. Car personne ne s'y trompe : dans la sphère numérique, le discours des salariés, lu comme franc et sincère, a acquis une crédibilité croissante. D'après une enquête récente<sup>(2)</sup>, si les personnes en recherche d'emploi privilégient les informations délivrées par l'entreprise par rap-



ILLUSTRATIONS : SERGE BLOCH



DR

**PHILIPPE VERY**  
Professeur  
à l'Edhec  
Business  
School

### FINANCE

## Pas de triple A pour les agences de notation

ET SI L'ARROSEUR se faisait arroser ? Et si les agences de notation se retrouvaient notées elles aussi ? A l'heure où Standard & Poor's, Moody's et Fitch doutent de la capacité de la France à rembourser ses créanciers, il est intéressant d'évaluer la fiabilité des opinions émises par ces agences désormais toutes-puissantes. De leurs notes, assorties d'avis, dépendent effecti-

vement les taux d'intérêt auxquels les Etats mais aussi les entreprises peuvent s'endetter.

Pour étudier la crédibilité de leurs notations, il est d'abord intéressant d'évaluer leur prédiction sur un événement bien précis : les acquisitions d'entreprises, sujet fort complexe à analyser. Les fameuses OPA n'apportent pas toujours le rendement économique espéré, souvent à cause de difficultés rencontrées dans la phase d'intégra-



port à celles disponibles sur les réseaux sociaux (88 % contre 22 %), elles attribuent à ces deux sources un taux de fiabilité sensiblement identique (respectivement 45 et 40 %).

Certaines entreprises ont vite compris l'enjeu. Sites dédiés, blogs et forums complètent les sites institutionnels et renforcent les valeurs de l'entreprise.

Pour ne pas décevoir, il importe que la promesse ne génère pas une attente démesurée. Sachant que l'adéquation parfaite entre vécu et perçu est quasi impossible, gare à ne pas verser dans la sur-promesse, au risque de fabriquer de la déception.

Pour y échapper, les entreprises gagnent à mieux considérer les attentes de leur public. Celles-ci sont relativement connues et dessinent les contours de l'attractivité d'un futur employeur. Les Randstad Awards révèlent ainsi une certaine stabilité du top 5 : ambiance de travail agréable, rémunération attractive, sécurité de l'emploi à long terme, emplois intéressants et équilibre vie professionnelle-vie privée font partie des incontournables. En fonction du contexte économique et social, ces critères – plutôt « égocentrés » – montent ou descendent sur la grille de notation du public, mais ils demeurent parmi les premiers facteurs de choix.

tion. Lorsqu'une entreprise annonce une acquisition, les agences émettent un avis immédiat sur l'évolution du risque de défaut de l'acquéreur après la transaction. Dans les semaines ou les mois qui suivent, cette position initiale peut être soit maintenue, soit ajustée – par une révision de l'avis, voire par un changement de note. Par exemple, lors de l'annonce du rachat du fabricant de smartphones Palm par Hewlett-Packard, en avril 2010, les trois agences ont maintenu leurs notes avec un avis stable pour l'avenir. Un an et demi plus tard, à quelques semaines d'intervalle, toutes trois ont dégradé la note de HP. Nous avons étudié un échantillon de 126 acquisitions opérées entre 2002 et 2006, pour évi-

**\* Avec l'explosion des réseaux sociaux, le discours des salariés, lu comme franc et sincère, a acquis une crédibilité croissante.**

Dès lors, pourquoi ne pas revenir à une approche simple ? L'enjeu n'est-il pas de proposer une feuille de route claire à ses salariés et candidats ? Et de s'y tenir dans la durée ? L'heure est à la réalité. Les codes managériaux doivent intégrer cette nouvelle dimension. Assurément, l'entreprise doit prendre ses collaborateurs pour des adultes matures et avertis. ©

(1) Etude annuelle sur l'attractivité perçue des entreprises réalisée dans quinze pays – en Belgique depuis douze ans et en France depuis trois ans. (2) Enquête StepStone réalisée auprès de 5929 personnes de huit pays européens en avril 2011.

ter les périodes de crise pendant lesquelles la prédiction devient vraiment ardue. Nous avons sélectionné une seule agence pour éviter toute source d'hétérogénéité dans les méthodes de notation. Verdict : quatre fois sur dix (42 %), le notateur révisé sa position initiale moins de deux ans après l'acquisition. Dans 20 % des cas, il change même d'avis un an seulement après la première étude. Un « défaut de prédiction » non négligeable. Le changement éventuel de notation est lié au mode de paiement. Les agences ont tendance à être initialement trop optimistes pour des opérations financées en cash, et trop pessimistes pour celles payées en actions. De même, elles semblent initialement trop bienveillantes lorsque l'acquéreur rachète au sein de son secteur industriel, et un brin défaitistes lorsque l'acquéreur s'empare d'une cible pour se diversifier.

Certes, les acquisitions sont des événements dont les conséquences sont difficiles à analyser, et le rôle des agences est aussi de refléter un consensus, pas uniquement de prévoir. Certes, peu d'acteurs seraient capables de prédire l'avenir mieux que les agences. Mais tout de même, les avis formulés à l'annonce des acquisitions ne se révèlent fiables que dans moins de six cas sur dix. Un tel taux de défaut de prévision mériterait-il, dans l'absolu, un triple A ? Nous laisserons chacun se forger son propre avis. Gardons en mémoire que les avis émis par les agences restent des opinions, et qu'il convient de ne pas prendre ces opinions pour argent comptant. ©



**\* Les avis initiaux formulés par les agences à l'annonce des acquisitions ne se révèlent fiables que dans moins de six cas sur dix.**