

## Créer de la valeur en RH

Par Gilles Verrier,  
Directeur général d'Identité RH et Professeur à Sciences Po



La newsletter de ce mois d'octobre est extraite de « *Stratégie et RH : l'équation gagnante* », le deuxième livre de Gilles Verrier, à paraître chez Dunod le 17 octobre prochain.



Incongru pour ceux qui ne sont que sur de la chasse aux coûts : la fonction RH peut créer de la valeur. Une telle affirmation est antinomique avec la logique dominante. Selon un ouvrage de référence en matière de stratégie : « *On peut vérifier que le coût de chacun des maillons est cohérent*

*avec sa contribution à l'avantage concurrentiel : certains maillons coûtent-ils plus qu'ils ne créent de valeur ?... Bien entendu, cette analyse concerne en priorité les activités primaires, les activités de support n'étant pas censées générer directement de la valeur. »*

La fonction RH est abordée comme un centre de coûts. Elle intervient en back-office, contrairement aux activités de front-office qui, elles, sont centres de profit. Elle est composée d'indirects venant alourdir l'activité des opérationnels, à l'opposé des effectifs directs dont le nombre impacte proportionnellement le chiffre d'affaire.

Cette représentation est basée sur deux confusions. La première consiste à considérer que seul l'achat par le client de ce que fournit l'entreprise est créateur de valeur pour celle-ci. Bien sûr, si le client n'achète pas, il n'y a pas création de valeur. Mais l'acte d'achat n'est que la

matérialisation d'un processus de création, tout au long de ce qui est communément appelé la chaîne de valeur de l'entreprise. L'autre erreur est de considérer que les activités qui sont un maillon obligé de la chaîne de valeur (marketing, R&D, production, commercialisation) créent de la valeur, mais que ce n'est pas le cas des activités intervenant en transversal, aux côtés de l'ensemble de ces maillons.

Certes il existe dans certaines organisations des dérives réelles, avec une bureaucratisation des activités les plus éloignées du client ou les plus en périphérie de la chaîne de valeur. Et il n'est pas systématique que la fonction RH crée de la valeur. Mais il lui est possible d'en créer. Dans quelles activités et à partir de quelle démarche ?

La réponse n'est pas dans les activités administratives de la fonction RH, mises en œuvre parce que répondant à des obligations. Même si mal les assurer détruira de la valeur. Un seul exemple : des relations avec les partenaires sociaux qui ne seraient pas travaillées de manière à assurer la paix sociale pourraient entraîner une destruction de valeur importante. Il y a donc à ce niveau-là une démarche de gestion des risques qui doit conduire à assumer ces obligations sans pour autant surinvestir, en développant des logiques d'efficacité et en réduisant les coûts.

A contrario, la fonction RH peut créer de la valeur si elle sait repositionner ses activités et ses projets par rapport à une finalité business. Il ne s'agit pas seulement de satisfaire ses clients internes, mais en premier lieu d'apporter ... /

/... une contribution à ce qui se joue avec le client final. S'interroger pour chacun des projets menés sur sa contribution à partir de son impact, même indirect, au développement de l'entreprise et à la mise en œuvre de ses priorités stratégiques amène à exercer différemment ce métier des RH.

Prenons une illustration avec la question de la gestion des seniors. L'entreprise qui aborde ce sujet avec une approche administrative travaille à minimiser la contrainte légale en négociant un accord ou en établissant un plan d'action a minima. Il s'agit de s'affranchir de l'obligation à moindre coût. Soyons honnêtes : cette voie a été adoptée par de très nombreuses entreprises.

Le DRH qui traite cette obligation à partir des processus RH identifie les actions à mener en matière de recrutement des seniors, sur lesquelles il devra batailler avec les opérationnels. Il met en place des mesures pour anticiper les évolutions de carrière, notamment autour de la valorisation de l'expérience. Il travaille sur les conditions de travail et notamment sur la pénibilité.

Se saisir de la question des seniors à partir d'une approche de création de valeur revient à répondre aux questions suivantes : que mettre en place pour que ces populations, qui ont désormais vocation à

rester plus durablement dans l'entreprise que par le passé, soit engagée et efficace ? Comment les spécificités de ces collaborateurs (en termes d'expérience ou de modes de fonctionnement) peuvent-elles être utilisées comme des atouts pour l'entreprise ? Comment peuvent-elles accroître sa capacité stratégique ? Construites ainsi, les réponses seront de plus porteuses de sens. Et reconnaissons que pour les populations concernées, il est plus valorisant que l'entreprise apporte une réponse à la question : « *Comment capitaliser sur vos atouts ?* » plutôt qu'à : « *Qu'allons-nous bien pouvoir faire de vous ?* » Les réponses seront plus durables, puisque utiles au business et non plaquées de façon artificielle.

La différence entre ces approches montre qu'en matière de GRH, il est possible de traiter un même sujet soit avec une démarche de minimisation des coûts, soit avec une approche de création de valeur. Aborder la fonction RH exclusivement comme un centre de coûts conduit à écarter la contribution qu'elle peut apporter au processus de création de valeur mis en œuvre par l'entreprise. Alors que certaines allocations de moyens, du fait du retour qu'ils assureront, renvoient plus à une logique d'investissement que de simple coût.

### **« Stratégie et RH : l'équation gagnante »**

« Il n'est de richesse que d'hommes » : si souvent affirmé dans l'entreprise, si peu mis en œuvre ! **Comment l'entreprise peut-elle capitaliser sur son potentiel humain afin de faire la différence sur ses marchés ?**

La réponse est dans l'articulation entre gestion des hommes et stratégie. De variable d'ajustement, la dimension humaine devient la clé permettant à l'entreprise de se développer. Dans cet ouvrage, l'auteur présente :

- les modes de déclinaison de la stratégie sur le plan humain ;
- une approche innovante permettant d'accroître la capacité stratégique de l'entreprise à partir de ses atouts humains ;
- les conséquences de la démarche sur la gestion des ressources humaines.

**Ces pistes inédites sont regroupées en 9 étapes concrètes à mettre en œuvre au quotidien.**

**Illustré par de nombreux témoignages de dirigeants d'entreprise**, cet ouvrage s'adresse à tous ceux qui ont la conviction que mieux gérer les hommes permet de créer de la valeur : dirigeants, professionnels des RH, managers et collaborateurs, mais aussi enseignants et étudiants en ressources humaines.

**Identité RH est un cabinet de conseil en ressources humaines créé et dirigé par Gilles Verrier, ancien DRH des Laboratoires Fabre et du Groupe Décathlon. En parallèle de son activité de conseil, il est Professeur à Sciences Po, où il codirige l'Executive Master Ressources Humaines.**

OCTOBRE 2012