



La Lettre

Octobre 2013

« RESSOURCES HUMAINES... ET CROISSANCE »

par **Gilles Verrier**, Directeur Général d'Identité RH, professeur associé à Sciences-Po
et **Nicolas Bourgeois**, Directeur Associé d'Identité RH, chargé de cours à HEC

Écartons toute ambiguïté : l'entreprise se doit en premier lieu de garantir sa rentabilité. Avec le cycle actuel de stagnation, voire de recul de l'activité de certaines organisations, cet impératif passe par la réduction des coûts. Dans ce cadre, la mission première du DRH consiste à mettre en œuvre les réorganisations et les optimisations en traitant le quotidien avec une démarche qui se doit d'être pragmatique.

Mais au-delà d'un certain seuil, l'optimisation aboutit à obérer les capacités futures. Les DRH le savent bien, qui en période de crise travaillent aussi à préserver les compétences clés et à maintenir certains investissements RH pour ne pas insulter l'avenir, ne pas handicaper la performance future de l'entreprise sous prétexte d'assurer sa performance immédiate.

Différenciation, transformation et démographie

D'autant que la crise, ce « cycle court » de quelques années, se juxtapose à un « cycle long ». Pour prendre une image : le printemps pourri que nous avons eu cette année, avec des températures plus basses que les normales saisonnières (cycle court), n'enlève rien à la réalité du réchauffement climatique (cycle long). En RH, dans les pays développés, le cycle long est la conséquence de trois phénomènes :

- * Le premier résulte d'un constat : l'entreprise a peu ou prou épuisé ces dernières décennies la recherche de facteurs de différenciation sur ses marchés (investissements de modernisation, économies d'échelle, marketing, etc.) Et seul reste à explorer le facteur humain comme avantage concurrentiel.
- * Le deuxième réside dans la transformation du travail. Hier dominait un travail d'exécution qui se devait d'être conforme à la norme établie par l'entreprise. Aujourd'hui se développe le travail du savoir dans lequel l'intelligence des situations et l'initiative sont déterminantes. La qualité du facteur humain a donc désormais un tout autre impact sur l'activité.

- * Le troisième renvoie aux enjeux démographiques qui font qu'inexorablement, l'entreprise avance vers une situation de pénuries en compétences, ciblées mais radicales.

Comment le DRH peut-il contribuer à la croissance ?

Ce cycle long dans lequel sont engagées les organisations, masqué par le cycle court de la crise, a une conséquence : les entreprises qui sauront travailler leurs RH de manière à alimenter la croissance future prendront demain l'ascendant sur leurs marchés. Et c'est dès aujourd'hui que cet avantage compétitif se construit.

Si dans la durée, l'enjeu premier est bien celui du développement de l'entreprise, comment le DRH peut-il contribuer à cet impératif de croissance, en parallèle des missions qu'il assure aujourd'hui pour faire face à une situation de crise ? Comment peut-il aller au-delà de la seule préservation des capacités de l'entreprise et créer de la valeur en alimentant le cycle long ?

L'enjeu est « d'aligner » les RH avec la stratégie de croissance future de l'entreprise. Mais cette stratégie existe-t-elle ? Est-elle formalisée et partagée ? A défaut, l'entreprise est un peu comme ce sportif qui s'entraînerait et suivrait un régime sans savoir quelle course il va devoir courir.

Pour apporter cette contribution, le DRH peut travailler plus particulièrement dans cinq directions :

- * Identifier et traiter ce qui doit être transformé pour créer un terrain favorable à la reprise du développement, que ce soit dans la culture de l'entreprise ou dans son organisation, terrain souvent laissé en jachère par les équipes RH depuis les projets de réduction du temps de travail.
- * Faire en sorte que l'entreprise dispose des compétences spécifiques dont elle aura besoin pour reprendre et alimenter son développement. Les actions menées en matière de gestion des compétences (*strategic workforce planning*) ou en

formation notamment doivent être réorientées vers cet objectif.

- * Revisiter son approche de gestion de la performance, pour que les objectifs individuels et collectifs et leur animation tout au long de l'année (revue de personnel, revue salariale, etc.) soient cohérents avec le nouveau monde dans lequel entre l'entreprise.
- * Approcher l'enjeu de l'engagement des collaborateurs comme central, puisqu'à la source de leur performance et devant être redynamisé pour générer la croissance.
- * Plus spécifiquement, aider l'entreprise le moment venu à formaliser les éléments de sens (projet collectif, raison d'être, ambition, etc.) qui permettront de créer une nouvelle dynamique.

Un préalable pour le DRH : comprendre et connaître l'activité opérationnelle de l'entreprise. Ses métiers bien sûr, mais aussi le modèle économique qui sous-tend cette activité et la réalité de ses marchés. Quant au fait que le DG soit demandeur de cette approche, soyons

réalistes : dans certaines entreprises, le DRH risque d'attendre longtemps. Il doit alors oser entrer dans une logique de « rang supérieur », en se rappelant qu'il est au service de l'entreprise et de ses parties prenantes avant d'être à celui de son seul patron.

Sur ces enjeux, le DRH peut se faire accompagner. Depuis la création d'Identité RH, la *baseline* apparaissant sur tous nos documents était « *Ressources Humaines et performance de l'entreprise.* » Ce sera désormais « *Ressources Humaines et Croissance.* »

Par ce changement symbolique, nous voulons poser deux affirmations fortes :

- * **Notre conviction que la fonction RH peut contribuer fortement à la croissance de l'entreprise en créant de la valeur.**
- * **Notre volonté de nous investir sur des projets qui contribuent certes à la performance de l'entreprise, mais à sa performance durable, à travers la croissance qu'ils génèrent.**

Identité RH en actions : Alimenter la croissance d'une PME

- * **Le besoin :** dans le cadre du développement de ses activités cette PME décide de formaliser son « Employee Value Proposition », ou identité employeur.
- * **La démarche :** le point de départ est constitué par une analyse du modèle de développement de l'entreprise lors de séances avec les dirigeants. Cette approche conduit à un constat : le volume d'activité et le développement dépendent de la capacité d'ouverture de nouvelles agences, elle-même conditionnée par le nombre de managers en mesure d'animer une équipe opérationnelle dans un des pays. L'identité employeur formalisée est différenciante sur un axe : la qualité des pratiques de management. Les projets de la DRH sont réorientés vers cette priorité.
- * **Les résultats :** la mise en évidence du lien entre qualité des pratiques de management et croissance de l'entreprise, puis l'alignement des priorités vers cet axe, ont permis à cette PME d'accélérer son plan d'ouverture de nouvelles agences.

Identité RH a été créé en 2004 par Gilles Verrier. Notre ambition est de devenir le conseil de référence pour les projets RH à forte valeur ajoutée. Notre particularité réside dans le positionnement des missions que nous réalisons : elles revêtent toutes un caractère stratégique pour nos clients ; elles sont toujours conduites dans une logique de sur-mesure, de la proposition d'intervention à la revue de fin de mission ; elles intègrent systématiquement une volonté d'innovation.