

**Serge BLANCHARD**

# Quand les RH construisent la croissance

Préface de Gabrielle ROLLAND

© Éditions d'Organisation, 2005

ISBN : 2-7081-3277-6

**Éditions**  
  
**d'Organisation**

## CHAPITRE 4

# INVESTIR SUR L'ACTIF RESSOURCES HUMAINES

## L'ACTIF RESSOURCES HUMAINES

### Les Ressources Humaines : un actif et non pas un coût

L'entreprise X décide de repeindre les murs de l'un de ses entrepôts de stockage. Il s'agit de gros travaux. Elle décide de comptabiliser l'opération en immobilisations corporelles à hauteur du montant de la prestation facturée par l'intervenant. Les actifs corporels et par suite la valeur comptable de l'entreprise augmentent, au plan comptable, du montant de la facture de peinture.

Dans le même temps, l'équipe informatique a suivi une formation spécialisée en gestion de réseau, plus précisément centrée sur les domaines de transfert de données voix sous IP, domaine appelé à un fort développement de marché et forte opportunité pour

l'entreprise. La facture de l'organisme de formation, passée en charges, a un impact immédiat sur le compte d'exploitation et diminue la valeur de l'entreprise du plein montant de la prestation.

La peinture du hangar augmente la valeur comptable de l'entreprise. La formation d'une équipe la réduit. Ceci illustre bien la difficulté qu'ont les principes comptables à prendre en compte l'effet temps lié au fonctionnement des Ressources Humaines. Aujourd'hui une formation est un coût. Cette formation impacte négativement, immédiatement et à 100 %, la valeur de l'entreprise.

On commence dans certains domaines à acter le fait que certaines dépenses ont un caractère d'investissement dans le temps. C'est le cas de certains investissements marques ou de certains investissements R & D.

Il n'en est rien encore au niveau des Ressources Humaines, du personnel, comme on a coutume de dire. Les salaires sont des coûts. Ce phénomène est accru par les charges sociales qui constituent indiscutablement de vraies charges directes. Le personnel est donc vu comme une charge plutôt que comme une ressource.



L'idée que le personnel puisse avoir une réelle valeur d'actif, au même titre qu'une marque ou un brevet, est encore éloignée de la réalité.

Le concept actuel est celui de la prestation de service. L'individu fournit une prestation dans le cadre de son engagement contractuel. Cette prestation est dénouée en fin de mois par le versement d'un salaire. Si le contrat est à durée indéterminée, le contrat est implicitement reconduit, dans les mêmes termes, le mois suivant. Cette collaboration est essentiellement considérée comme ponctuelle et répond à un besoin précis.

La prestation de service en question est décrite dans le cadre du contrat de travail. Ce contrat est dans son esprit entièrement ponctuel : définition du lieu d'exercice de la prestation, des obligations liées à la fonction, etc. L'engagement principal consiste, pour le salarié, en la fourniture d'une prestation analogue à une prestation de service. Pour l'entreprise, la contrepartie de cette prestation se traduit par le versement d'un salaire et de certaines prestations complémentaires. Dans ce cadre-là, le contrat est rempli. La perspective dynamique, l'engagement des parties sur une trajectoire dans le temps ne sont pas abordés.

## **Le seul actif dynamique**

Le paradoxe est que le salarié n'a rien d'un prestataire ponctuel. La relation entre l'entreprise et le salarié est infiniment riche. Le salarié est l'un des actifs majeurs de l'entreprise et, avant tout, le seul actif dynamique. Il est dynamique car il a la possibilité d'évoluer de multiples manières au sein de l'entreprise. Cet état de fait est évident a posteriori, rarement a priori. Toutes les actions focalisées sur le collaborateur le sont avec un horizon de temps dépassant rarement le court terme. Par exemple, pour ce qui est du recrutement, on embauche, la plupart du temps, des collaborateurs pour répondre à un besoin précis ou s'adjoindre une compétence particulière. On ne va guère se projeter au-delà d'un ou deux ans. Or, l'entreprise, en recrutant le collaborateur, engage durablement son futur.

Le collaborateur peut être formé, peut approfondir ses compétences, se perfectionner dans son domaine, acquérir les compétences liées à telle ou telle technologie émergente, s'enrichir sur des domaines connexes afin de posséder une base

de compétences plus large. Il peut acquérir des savoir-faire non directement liés à son métier technique, par exemple, des capacités linguistiques, des savoir-faire de communication, de développement commercial, de gestion, voire de formation. La liste est longue. Le potentiel d'acquisitions de compétences n'a pas de limites d'âge, de nationalité, de sexe, de géographie, etc.

Le coût d'acquisition de l'actif Ressources Humaines est faible (coût de recrutement). Le coût de développement est limité (formation). Le champ d'acquisition de compétences est vaste. Enfin, l'actif Ressources Humaines peut exprimer, sous certaines conditions, la volonté de co-investir dans son propre développement.



L'actif Ressources Humaines n'apprend pas seulement au cours de processus plus ou moins formels de formation. Il apprend principalement par un mécanisme d'accumulation d'expérience.

Sa prestation dans un cadre donné s'améliore dans le temps. La mémoire des situations vécues permet d'éviter les erreurs ou de trouver des moyens innovants et plus efficaces d'atteindre les prestations visées.

Cet actif peut évoluer au rythme de l'évolution des techniques et se développer sur des créneaux porteurs, si ses « spécifications » initiales ne sont plus pertinentes par rapport au marché.

C'est un actif polyvalent qui n'est pas spécifié de manière étroite sur tel ou tel créneau. Moyennant un peu d'effort, il peut s'atteler à différentes tâches et, par conséquent, accompagner aisément les cycles difficiles à modéliser, en adaptant la tâche du moment au contexte le plus favorable.

Enfin, cet actif possède une capacité très recherchée : la flexibilité. Physiquement, dans une certaine mesure et en fonction de ses contraintes d'équilibre personnel, il peut envisager de se déplacer. Intellectuellement, Il peut accepter de la même façon de changer de domaine d'intervention.



Au contraire des autres actifs de l'entreprise, les Ressources Humaines sont un actif essentiellement dynamique, mobile, qui se construit dans le temps.

Ce processus de construction est puissant, unique au sein de l'entreprise. Quel autre actif présente une telle réactivité et une telle capacité d'adaptation ?

## Un actif unique qui s'apprécie quand les autres se déprécient

L'ensemble des actifs de l'entreprise, qu'ils soient corporels ou incorporels, nécessite en général des investissements élevés. Ces actifs vont ensuite perdre cette valeur d'investissement, au fur et à mesure de l'utilisation de cet actif, par un processus d'usure, de perte de pertinence qui va annuler la valeur de l'investissement initial. Cette valeur peut, dans certains cas, être négative : « *discontinuation cost* ».

Rien de tout cela avec l'actif Ressources Humaines. Sa valeur augmente régulièrement au fur et à mesure du processus d'accumulation d'expérience. Sa valeur augmente aussi avec les efforts déployés pour acquérir de nouvelles compétences. L'actif peut se développer avec le marché. Pas de mise au rebut anticipée. Pas de mise sous cocon à craindre. Les Ressources Humaines sont le seul actif qui, intrinsèquement, ne s'amortit pas. Non seulement l'actif RH n'a pas de raison de s'amortir, mais, avec un peu d'effort, sa valeur ne fait que croître. Ceci est le principe essentiel de l'actif Ressources Humaines. C'est ce principe dynamique de développement qui représente un solide potentiel de création de valeur.

### Un potentiel de création de valeur unique et puissant

Au temps  $t$ , l'entreprise paie au salarié un salaire  $S$  pour prix de sa prestation. Avec ce salaire, l'entreprise crée une valeur  $V$ .

Le défi de l'entreprise est d'aider le collaborateur à acquérir de nouvelles compétences, qui autoriseront l'entreprise à explorer de nouveaux champs d'activité, qui lui permettront de créer une valeur  $V_{t+1}$  supérieure à  $V$ .

Le salaire du salarié augmentera, reflétant cette nouvelle valeur. C'est ce processus dynamique qui constitue le moteur de création de valeur lié au processus de développement du collaborateur.

L'entreprise va créer, avec le même salarié, une valeur supérieure, moyennant un co-investissement dans l'acquisition des nouvelles compétences requises.

Ce processus est le fondement du succès du processus de développement entrepreneurial :

- processus maximum d'acquisition d'expérience ;
- positionnement sur des créneaux porteurs ;
- capacité à adapter l'offre aux nécessités de marchés émergents ;
- capacité à apprendre des erreurs commises et à corriger le tir.

Ce processus est très puissant. La création de valeur des projets entrepreneuriaux n'est pas seulement liée à la qualité intrinsèque des projets eux-mêmes, le succès est au moins autant lié à la capacité de l'entrepreneur à se remettre en question et à apprendre «*along the way*». Les capital risqueurs, qui passent du temps à évaluer le charisme et les qualités d'écoute des membres de l'attelage, ne s'y trompent pas. Ce levier représente fondamentalement la capacité de l'individu à apprendre, à se développer, à relever de nouveaux défis.



À l'individu d'apprendre, à l'entreprise de le guider dans le choix des domaines où se déployer.

## PLACER LES RESSOURCES HUMAINES AU CENTRE DE L'ENTREPRISE

Les Ressources Humaines sont le domaine d'élection des vœux pieux. «*Il n'est de richesse que d'hommes*» comme dit Bodin. Nul ne peut passer sous silence le capital humain. Qui oublierait, en tête de son rapport annuel, dans sa *Lettre aux actionnaires*, de remercier l'ensemble des collaborateurs pour leur contribution aux résultats du groupe? Les collaborateurs sont au centre de tout. Il faut le clamer.

La tendance est à l'augmentation de la place des Ressources Humaines. Quelques groupes font encore l'impasse sur le socle RH et en mentionnent la portée du bout des lèvres, alors que la grande majorité met l'accent sur l'importance des Ressources Humaines dans l'entreprise. Jusqu'aux champions de la fibre sociale dont on sent qu'ils expriment une préoccupation forte.

Dans tous les domaines, l'augmentation de la place des Ressources Humaines est sensible. C'est naturellement le cas dans les domaines de la distribution et des services, mais aussi dans certaines industries manufacturières où le discours Ressources Humaines était pratiquement absent jusqu'à un passé récent. Oui, c'est vrai les Ressources Humaines sont en vogue.

### Des efforts louables, de gros moyens

Il existe une panoplie d'outils touchant le domaine des Ressources Humaines : politique salariale, politique de formation, plans de carrière, packages annexes. Leur déploiement et leur mise en œuvre, à l'échelle d'un groupe, représentent des investissements considérables. L'effet multiplicateur joue à fond. L'inflation des politiques salariales est le cauchemar des contrôleurs de gestion. L'objectif de mise en place de ces politiques est clair : recruter et fidéliser les meilleurs. La

concurrence joue aussi en matière sociale et, paradoxalement, c'est au moment où la méfiance vis-à-vis de l'entreprise est élevée qu'on observe une forte concurrence entre packages sociaux. Ces packages couvrent divers chapitres : politiques salariales, opportunités de plan de carrière, structuration des RTT, avantages annexes, etc. La raréfaction des talents fait que la main passe lentement du côté des salariés, qui comptent bien en profiter.

L'entreprise n'a pas le choix. Elle a vu que le coût du turnover est colossal. Sa liberté de manœuvre en la matière est limitée. Le futur collaborateur sait bien qu'il se trouve dans une position privilégiée et qu'il ne retrouvera pas de sitôt une telle capacité de négociation. Par conséquent, il l'exerce et l'entreprise n'a d'autre choix que de s'aligner.

## **LA TENTATION EST FORTE, LE BILAN MITIGÉ**

On sent bien tout ce qu'un modèle de croissance fondé sur la valorisation intelligente des Ressources Humaines pourrait apporter à l'entreprise. On sent aussi que les modèles de croissance externe poussent l'entreprise vers des aventures risquées. Un modèle solide de croissance vertueuse permettant de réconcilier l'économique et le social est tentant.

## **Les Ressources Humaines ne sont pas la priorité**

Force est de constater que le potentiel de l'actif Ressources Humaines n'est pas exploité. Les Ressources Humaines ne sont pas la priorité de l'entreprise, ni celle de ses dirigeants.

La première priorité va à l'efficacité opérationnelle et à la recherche de la performance financière. Tout ce qui conduit à l'amélioration de la rentabilité, si possible à l'intérieur de l'année calendaire, se retrouve en haut de la pile des dossiers à traiter. La deuxième priorité va à l'innovation et à tous les moyens autour de l'innovation qui peuvent permettre d'envisager d'augmenter la base de chiffre d'affaires. Enfin, la troisième priorité concerne la croissance externe. Dès que la rentabilité est sous contrôle, la question de la croissance se pose et il vaut mieux être prêt. Les dirigeants travaillent donc en permanence sur quelques dossiers, dont ils savent qu'ils peuvent déboucher rapidement.

Tout ce qui ne rentre pas dans les trois chapitres ci-dessus a peu de chances d'être étudié au prochain comité exécutif. Dans ce contexte, les Ressources Humaines sont effectivement importantes, mais non prioritaires.

## Quelques exemples marquants

Les chefs d'entreprise sont confortés dans leurs choix de priorités par le fait que peu d'entreprises réussissent, principalement grâce à leur excellence dans le domaine de la gestion des Ressources Humaines.

L'excellence en matière de Ressources Humaines est souvent décrite comme étant corrélée au succès et à la performance économique. En fait, les entreprises qui réussissent sont aussi celles qui ont les politiques RH les plus complètes. Où est la poule, où est l'œuf? Leur réussite est-elle liée aux moyens dont elles disposent pour gérer leur problématique Ressources Humaines? Ou bien leur excellence Ressources Humaines entraîne-t-elle leur excellence opérationnelle? Peu de volontaires voteraient aujourd'hui pour la seconde hypothèse.

### L'excellence Ressources humaines : la clé du succès?

Deux entreprises méritent sur ce sujet un coup de projecteur particulier. Le fondateur de Danone, Antoine Riboud, a inscrit dans le marbre la nécessité de ne pas dissocier performance économique et progrès social. Il a érigé cet axiome en principe fondateur de l'entreprise. Ses successeurs n'hésitent pas à défendre ce principe et à expliquer que les choix les plus difficiles, fermetures de site par exemple, doivent être pris dans le respect du tissu social de l'entreprise. Ces affirmations traduisent, dans l'environnement actuel, un courage réel.

Le dialogue social est en effet un exercice coûteux qui s'accommode mal de la violence qui prévaut dans la concurrence pour le leadership mondial. Dans ce contexte, la position des dirigeants de Danone, qui ne renient pas davantage leurs engagements

vis-à-vis de leurs actionnaires, force d'autant plus l'admiration et le respect.

Une autre entreprise a mis avec succès ses Ressources Humaines au cœur de sa stratégie et par conséquent de son succès. Il s'agit de L'Oréal. Il suffit d'écouter François Vachey, directeur des Ressources Humaines : *«La qualité du recrutement est une obsession. Nous construisons des business units à taille humaine : 500 personnes, c'est déjà trop. Des équipes réduites qui permettent d'y entretenir un esprit d'entrepreneur.»* En corollaire, bien entendu, le patron Lindsay Owen Jones passe trois à quatre fois plus de temps, sur les questions de Ressources Humaines, qu'il y a dix ans. Et François Vachey de conclure : *«On investit dans la création de valeur humaine et l'humain renvoie l'ascenseur à l'économique.»*

## Demain peut-être

Au plan économique, la performance de L'Oréal est exemplaire : croissance à deux chiffres sur quinze ans, forte rentabilité, pas d'acquisition majeure. La

croissance est principalement organique. Lindsay Owens Jones n'est un pas un bon client des banques d'investissement.

Nos esprits cartésiens voient une corrélation entre politique RH et résultats économiques, un faisceau de convergence, mais pas encore une relation de cause à effet. De plus, L'Oréal possède ses marques : celles-ci portent-elles l'ensemble de l'édifice, avec de tels actifs marques, il suffit à L'Oréal d'entrer sur un nouveau marché géographique et de les déployer les uns après les autres...

Les chefs d'entreprise ne sont pas entièrement convaincus. Pour la plupart d'entre eux, les Ressources Humaines vont continuer d'attendre à la porte du Comex. La concurrence mondiale, qui laisse peu de place à la réflexion ou à la préparation du futur, est là. Les Ressources Humaines sont importantes, mais non prioritaires. Demain peut-être ?