

Serge BLANCHARD

Quand les RH construisent la croissance

Préface de Gabrielle ROLLAND

© Éditions d'Organisation, 2005

ISBN : 2-7081-3277-6

Éditions

d'Organisation

SOMMAIRE

Préface	XV
Introduction	XVII

PARTIE 1 LE CONSTAT

CROISSANCE : UN FOSSÉ ENTRE L'ENTREPRISE ET L'INDIVIDU

CHAPITRE 1

Quelle attitude adopter face à la croissance?	3
Pour l'État : la force du mythe	3
Pour l'entreprise : un jeu dangereux	7

CHAPITRE 2

La recherche de croissance : priorité aux voies difficiles	11
Le mirage de l'innovation	11
La diversification est aléatoire	12
Le retour des megamergers	15

CHAPITRE 3

La grande entreprise déclare forfait face à la croissance	19
Faites croître les résultats, à défaut du chiffre d'affaires	19

La grande entreprise abandonne le terrain de la croissance.....	21
La gouvernance : l'entreprise en pénitence	23
Objectif croissance : que choisir?	27
CHAPITRE 4	
Investir sur l'actif Ressources Humaines	31
L'actif Ressources Humaines	31
Placer les Ressources Humaines au centre de l'entreprise	35
La tentation est forte, le bilan mitigé	36
CHAPITRE 5	
Frein numéro 1 : l'organisation bloque le mouvement	39
Un cadre rigide.....	39
Le rôle des outils	42
Le blocage	44
CHAPITRE 6	
Frein numéro 2 : Internet augmente l'insécurité	47
Internet : redéploiement ou déconstruction?.....	47
La tentation de la rente.....	51
Les collaborateurs au tapis.....	53
CHAPITRE 7	
Frein numéro 3 : où sont les retours?.....	57
Le social et l'économique	57
Des investissements colossaux.....	59
La question à 100 euros	61
CHAPITRE 8	
Un fossé sépare l'entreprise en panne de l'individu en demande.....	65
L'horizon se rapproche.....	65
Les Ressources Humaines : entre incompréhension et désarroi	67
Comment franchir l'abîme?.....	70
En résumé.....	73

PARTIE 2

METTRE EN ŒUVRE LA CROISSANCE DES RESSOURCES HUMAINES

CHAPITRE 9

La croissance endogène, le défi à relever	77
La croissance ne se décrète pas.....	77
Pourquoi le moteur Ressources Humaines?	80
Construire sur l'appétit de grandir	83

CHAPITRE 10

Le concept central : valoriser le fonds de commerce individuel	91
Le lien entre création de valeur et croissance	91
Une notion clé : le fonds de commerce collaborateur.....	94
La brique métier.....	98
Le fonds de commerce collaborateur : outil d'un nouveau rapport entre collaborateur et entreprise.....	103

CHAPITRE 11

Quelques principes d'action	107
Individualiser pour partager	107
Favoriser le développement du collaborateur	112
Transmettre la valeur créée	115
Investir massivement sur les nouvelles technologies : un prérequis incontournable	118

CHAPITRE 12

Une démarche en trois temps	121
1. Relier la progression individuelle et la création de valeur pour l'entreprise	121
2. Organiser le transfert de l'expérience	126
3. Réorganiser l'entreprise autour du progrès des équipes : Design around growth	133

CHAPITRE 13

La croissance par contrat	141
L'objectif est d'assurer la croissance	141
Un impératif : comment progresser?	142
Un nouveau contrat social?.....	145
Le contrat comme moteur et comme juge de paix	148

PARTIE 3

PRIORITÉ À LA CROISSANCE : LA RÉVOLUTION EN MARCHÉ

CHAPITRE 14

La révolution comptable : où sont mes actifs?	155
Les limites de l'approche traditionnelle.....	155
Un défi majeur.....	159
L'actif RH est la première richesse de l'entreprise	162

CHAPITRE 15

La révolution organisation : penser croissance	165
La Business Unit en question.....	165
Penser croissance : une nouvelle géographie des fonctions.....	168
Le nouveau rôle de la DOSI : structurer les briques croissance	172
Câbler la croissance	175
La DOSI au centre de l'enjeu de «Croissance RH» : une nouvelle géologie de l'entreprise.....	177
La fin du manager traditionnel	179

CHAPITRE 16

La révolution stratégique : donner la priorité à la croissance	185
L'approche traditionnelle : fix, close or sell?.....	185
Des concepts qui s'essouffent	188
Une nouvelle vision du développement stratégique.....	190
Priorité à la croissance : transposer le cadre de référence.....	194
Priorité à la croissance: implications	196
Le cauchemar des stratèges.....	204

CHAPITRE 17

Une nouvelle vision du rapport capital/travail	207
La fin de l'approche traditionnelle	207
Une nouvelle hiérarchie des projets	209
Investir dans la croissance : les nouvelles barrières concurrentielles	212
Le capital comme accélérateur du savoir	216

PARTIE 4**CROISSANCE RH : NOUVEL ORDRE POUR NOUVEAUX DÉSORDRES ?****CHAPITRE 18**

Le cercle vertueux	223
Le couple croissance rentabilité.....	223
La croissance appelle la croissance.....	226
La croissance emporte tout	229

CHAPITRE 19

«Croissance RH» : l'ADN de l'entreprise	233
Une réponse biologique à un environnement en perpétuel mouvement.....	233
La qualité de cet ADN fait la force de l'entreprise	237

CHAPITRE 20

«Croissance RH» : l'individu au cœur de l'entreprise	243
Une conjoncture qui force l'entreprise à mettre ses RH au centre de son développement.....	243
Un nouveau rapport entre l'individu et l'entreprise	246
Une modification du rôle social de l'entreprise	250

CHAPITRE 21

Le défi du CEO : donner du sens à la croissance	255
Construire un dialogue constructif avec le marché.....	255
Le CEO : inculquer la croissance à l'entreprise.....	257
La responsabilité du CEO	260
Le test acide de l'entreprise leader.....	262

Conclusion	265
-------------------------	-----

La brique métier en dix étapes	269
---	-----

Bibliographie	271
----------------------------	-----

Index	273
--------------------	-----