

Conjoncture

# Quels leviers pour une croissance autre et durable ?

LES BESOINS DES CONJONCTURISTES SONT PASSÉS DE LA NOTION DE VALEUR HUMAIN ET AUTREMENT...  
 LES BESOINS DES CONJONCTURISTES SONT PASSÉS DE LA NOTION DE VALEUR HUMAIN ET AUTREMENT...  
 LES BESOINS DES CONJONCTURISTES SONT PASSÉS DE LA NOTION DE VALEUR HUMAIN ET AUTREMENT...

en entreprise de services en sont...  
 en entreprise de services en sont...  
 en entreprise de services en sont...



Marie-Ange Andrieux  
 Directrice des Partenariats  
 Deloitte  
 Co-présidente de la Commission GPS Innovation & Immatériel

# 35 propositions opérationnelles du GPS

- PARTIES PRENANTES**
- 1 -> Investir les services innovants
  - 2 -> Innover, relations avec les parties prenantes
  - 3 -> Placer l'innovation au cœur de la stratégie
  - 4 -> Surveiller les indicateurs de performance
- CAPITAL HUMAIN**
- 5 -> Développer un référentiel commun en matière de savoir-faire et de compétences
  - 6 -> Mettre en œuvre un engagement collectif
  - 7 -> Créer un environnement de travail propice à l'innovation
  - 8 -> Développer les talents et les compétences des collaborateurs
  - 9 -> Développer des systèmes de gestion des connaissances
  - 10 -> Développer des compétences transversales
  - 11 -> Favoriser l'innovation technique et technologique
  - 12 -> Développer des compétences transversales
  - 13 -> Développer des compétences transversales
  - 14 -> Favoriser l'innovation technique et technologique
  - 15 -> Développer des compétences transversales
  - 16 -> Favoriser l'innovation technique et technologique
  - 17 -> Développer des compétences transversales
- ORGANISATION & SYSTÈMES D'INFORMATION**
- 18 -> Développer un référentiel commun en matière de savoir-faire et de compétences
  - 19 -> Mettre en œuvre un engagement collectif
  - 20 -> Créer un environnement de travail propice à l'innovation
  - 21 -> Développer les talents et les compétences des collaborateurs
  - 22 -> Développer des compétences transversales
  - 23 -> Favoriser l'innovation technique et technologique
  - 24 -> Développer des compétences transversales
  - 25 -> Développer des compétences transversales
  - 26 -> Favoriser l'innovation technique et technologique
  - 27 -> Développer des compétences transversales
  - 28 -> Favoriser l'innovation technique et technologique
  - 29 -> Développer des compétences transversales
  - 30 -> Favoriser l'innovation technique et technologique
  - 31 -> Développer des compétences transversales
  - 32 -> Favoriser l'innovation technique et technologique
  - 33 -> Développer des compétences transversales
  - 34 -> Favoriser l'innovation technique et technologique
  - 35 -> Développer des compétences transversales

CET ARTICLE S'INTÈGRE DANS UNE SÉRIE DE PUBLICATIONS INITIÉE DANS FRANCE MAGAZINE N°27 "QUELS LEVIERS D'UNE CROISSANCE AUTRE ET DURABLE ?" 35 PROPOSITIONS DE LA COMMISSION INNOVATION & IMMATÉRIEL DU GROUPEMENT DES PROFESSIONS DE SERVICES. WWW.GPS.ASSO.FR. WWW.FRANCE-MAGAZINE.ORG

## CAPITAL HUMAIN DANS LES SERVICES

# Quelle stratégie pour un développement durable générateur de performance long terme ?

**L**e capital humain est un facteur central de compétitivité dans les services, où une majorité des effectifs est en contact direct avec la clientèle et les parties prenantes.

Cette interdépendance de l'entreprise de service avec son éco-système est catalysée par l'évolution rapide vers une économie de l'immatériel où les besoins des consommateurs passent de l'"avoir plus" au "vivre mieux" et "vivre autrement". Les hommes des métiers de services sont dans une exigence permanente de veille stratégique pour capter les composantes de ces besoins immatériels croissants (santé, beauté, sécurité, style de vie, éthique, solidarité...) et structurer une offre immatérielle, qu'elle soit associée ou pas à un produit ou une technologie.

Le capital humain exprime la capacité de l'entreprise à créer et à pérenniser de la valeur durable par sa force d'attractivité des compétences et d'alignement des talents avec sa stratégie, sa capacité à les fidéliser par la qualité de son savoir-faire et savoir-

être managérial, son expertise pour transformer en levier de croissance leur potentiel de créativité pour développer une offre répondant aux attentes non seulement des clients mais de l'environnement.

Les propositions de la Commission GPS Innovation & Immatériel soutiennent une posture entrepreneuriale où les collaborateurs sont considérés comme des générateurs de valeur long terme et non des centres de coûts, trop souvent variables court terme d'ajustement en cas de crise. Réussir vraiment cette mutation au bénéfice de la croissance et de l'emploi suppose la mise en place de bonnes pratiques dans les entreprises et l'aménagement par les pouvoirs publics d'un environnement juridique, fiscal et économique favorable.

Il s'agit de décliner pour le capital humain les trois équations de l'économie de l'immatériel.

**a) Valeur durable = Valeurs**  
 Dans un "open business model", la création d'avantage compétitif différenciant repose



Marie-Ange Andrieux

DIRECTEUR DES PARTENARIATS  
 DELOITTE,  
 Co PRÉSIDENT  
 DE LA COMMISSION  
 GPS INNOVATION  
 ET IMMATÉRIEL

maandrieux@deloitte.fr

sur une dynamique des comportements individuels optimisés par l'efficacité collective au service de la stratégie (Proposition 12 : développer un dispositif stratégique de gestion des emplois et des compétences). En effet, pour que le patrimoine d'une entreprise de services puisse intégrer de manière sécurisée et pérenne des composantes aussi dépendantes de l'extérieur que le capital clients, les relations avec les parties prenantes, la notoriété, la réputation ou la reconnaissance d'une marque, les hommes à tous les niveaux de l'entreprise doivent pleinement partager la vision stratégique et les valeurs corporate, pour s'investir avec engagement et pertinence dans la construction d'une relation client/prospect attractive, fidélisante et porteuse de sens, avec des réseaux personnalisés actifs. Il s'agit de mettre en perspective l'engagement sociétal (Proposition 6) au travers d'un "business plan capital humain", autour de cette culture et de ces valeurs, qui constituent la valeur de l'entreprise. Ajoutons que la sensibilité grandissante des consommateurs et des acteurs de l'environnement aux valeurs de l'entreprise au-delà de ses marques crée une véritable exigence des marchés autour de la démarche.

## b) Valeur durable = Partage

Dans l'économie de l'immatériel, la valeur n'est pas dans l'avoir mais dans le partage et la circulation des connaissances et des pratiques à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise. La valeur repose ainsi sur une innovation co-créative de l'offre de services entre les Hommes de l'entreprise et son écosystème, première source de partage où l'entreprise et les parties prenantes s'enrichissent conjointement. Pour favoriser ce processus de management de l'innovation, il faut certainement de l'innovation dans le management en mettant la créativité au cœur des activités (Proposition 15), en favorisant l'ingénierie de collaboration (Proposition 14), en développant des communautés professionnelles (Proposition 13) de bonnes pratiques, de projets, d'apprentissage, de savoirs.

L'implication des collaborateurs suppose un enrichissement de leur propre capital immatériel personnel, concomitamment à celui de l'entreprise, deuxième source de partage, renforcée par la valorisation de la gestion des connaissances de l'entreprise (Proposition 8), grâce aux technologies collaboratives.

Une troisième source de partage, de nature plus financière, repose sur le développement de systèmes de motivation et de rétribution des performances collectives (Proposition 9), pour associer les collaborateurs à la réussite de l'entreprise à chaque niveau fonctionnel et opérationnel. La rémunération comprendrait une part

variable assise sur des critères de performance métier essentiellement extra financiers exprimant la contribution aux objectifs stratégiques déclinés le plus finement possible par unité de travail et catégorie de salarié. Des incitations fiscales devraient rendre cet effort accessible à toutes les entreprises.

## c) Valeur durable = Performance équilibrée

Développer une stratégie de capital humain est un investissement de long terme qui contribue à renforcer les fondamentaux stratégiques de la valeur. Se différenciant de la gestion des ressources humaines, il s'agit de mettre en place une gouvernance du capital humain ("people governance"), soit des règles et comportements menant à l'intégration des questions d'ordre humain dans tous les "process" et organes de décision de l'entreprise. Le capital humain devrait être usuellement à l'agenda du Conseil d'administration, et critère considéré dans les due diligence des opérations de croissance interne (grand projet) ou externe (fusions, acquisitions, alliances stratégiques). Le Comité des Rémunérations pourrait accroître son rôle (Proposition 10) relatif aux systèmes de motivation et rémunération des performances (cf. plus haut). Le "tone at the top" est essentiel à cet égard. Un référentiel, éventuellement reconnu par les pouvoirs publics, (Proposition 16) devrait compléter les "reportings" de contrôle de gestion avec des critères spécifiques, extra financiers, mesurant la performance du capital humain, sa capacité de contribuer au développement futur, les risques correspondants. En complément des informations financières, la communication extérieure de l'entreprise devrait être enrichie d'informations qualitatives et quantitatives sur l'efficacité de la démarche capital humain, tant pour la transparence vis-à-vis des actionnaires et des partenaires opérationnels et financiers, que pour la valorisation équitable par les marchés de ces bonnes pratiques. La qualité de cet argumentaire sera capitale pour convaincre de la valeur attachée à une

“  
Réussir vraiment  
cette mutation au  
bénéfice de la  
croissance et de  
l'emploi suppose la  
mise en place de  
bonnes pratiques  
dans les entreprises  
et l'aménagement  
par les pouvoirs  
publics d'un  
environnement  
juridique, fiscal et  
économique  
favorable.  
”

stratégie mobilisant toute l'entreprise autour d'un investissement long terme rééquilibrant les enjeux du long terme avec les exigences de court terme au service d'une performance équilibrée.

L'engagement social des entreprises s'inscrit désormais couramment comme un des trois piliers du développement durable, avec l'environnement et les aspects économiques. Dans la course à la croissance et à l'emploi où sont nos économies, allons un cran au-delà avec une stratégie de capital humain comme levier vers un développement durable au service de la performance durable. ♦