

Attractivité et développement du chiffre d'affaires

Cela fait des années que les DRH œuvrent à pallier les pénuries de compétences. Celles-ci sont désormais évidentes pour tous et elles vont se renforcer.

Cet état de fait renvoie à des enjeux d'attractivité, de rétention et d'engagement. Faute de les traiter, l'entreprise fait peser une menace sur son développement, voire parfois sur la poursuite de ses activités. L'exemple le plus frappant est celui des restaurants parisiens, dont 15% n'ont pas rouvert après les confinements faute d'équipes suffisantes.

Face à cette situation, certains dirigeants restent timorés, avec un argument : l'attractivité et la rétention, ça coûte cher ! Nous allons tenter de démontrer que les renforcer peut aussi rapporter gros. La démarche présentée ici et le raisonnement qui la sous-tend permettront à un DRH non seulement d'être efficace sur le sujet, mais aussi de convaincre son DG et son DAF.

Un prérequis : traiter les sources de désengagement

Énonçons une première évidence. Si votre entreprise est aujourd'hui en zone rouge sur une dimension RH et que cela génère désengagement et départs, elle va devoir traiter le sujet. Ce groupe de l'agro-alimentaire qui n'avait plus investi depuis des années sur ses sites industriels a ainsi dû déployer un programme massif sur l'environnement physique de travail, au regard des conséquences directes de sa dégradation sur les flux de départs et d'arrivées. Sur un marché en tension, une entreprise dont les rémunérations sont positionnées significativement en dessous des moyennes de marché se doit de rattraper son retard. Celle dont les pratiques de management sont défaillantes doit traiter le sujet.

Dans ces cas, il s'agit de coûts additionnels qui ne créent pas de valeur, mais qui permettent de ne pas en détruire et de poursuivre l'activité. Au regard de ce qu'est le marché de l'emploi aujourd'hui, ce n'est plus suffisant.

Engagement et performance

Il s'agit pour l'entreprise de devenir un employeur de référence, différenciant par rapport à ses concurrents sur le marché du travail, afin d'attirer, de retenir et de développer l'engagement de ceux dont elle a besoin.



Sur quel levier RH investir pour construire ce positionnement ? En première approche, peu importe puisque devenir un employeur de référence sur une de ces dimensions générera de l'engagement, lui-même source de performance. Toutes les études démontrent ce que le bon sens permet de comprendre : il y a un lien de causalité établi entre le niveau d'engagement des collaborateurs et leur performance. Certains dirigeants restent néanmoins à convaincre.

C'est en s'en tenant à ce seul mécanisme que des entreprises construisent leur modèle d'engagement : elles partent des différentes enquêtes sur les attentes supposées prioritaires des populations qu'elles ciblent, avec une logique de réponse à une demande.

Générer un chiffre d'affaires additionnel

Il est possible d'aller beaucoup plus loin dans ce qu'apportera à l'entreprise son modèle d'engagement en ne se limitant pas à utiliser ce levier comme seul accélérateur de la performance. Une approche plus fine permet d'ajouter un autre effet, qui va conduire les sommes investies à générer un retour sur investissement important, avec un impact direct sur le chiffre d'affaires et sur le résultat. Il va s'agir d'identifier les leviers RH à actionner pour qu'au-delà de l'engagement généré, les investissements sur cette dimension servent la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise.

C'est bien pour alimenter un positionnement marché différenciant pour ses clients sur l'agilité et la vitesse de réaction que le Groupe Danone a depuis des décennies développé une proposition de valeur collaborateur différenciante sur la responsabilité et l'autonomie de ses

collaborateurs. Decathlon a décuplé son chiffre d'affaires en 20 ans en se différenciant auprès de ses clients sur la qualité de la relation et les expertises mises à leur disposition, après avoir investi massivement dans le développement des compétences et être devenu un employeur de référence sur cet axe. Positive Planet a accéléré sa croissance via l'ouverture de nouveaux pays et de nouvelles agences, rendus possibles par un effort sans précédent dans le développement de ses managers, faisant du même coup de la qualité des pratiques managériales sa marque de fabrique en tant qu'employeur.

Dans ces organisations, le ou les leviers d'engagement à activer ont été sélectionnés non plus en réponse à une demande, mais dans une logique d'offre. L'entreprise attire et renforce alors l'engagement sur la base de ce qui sert son business. Elle garantit un retour sur investissement direct de ses budgets RH puisqu'ils génèrent un chiffre d'affaires et un résultat additionnel, en alimentant la mise en œuvre effective de la stratégie.

La démarche concrète

Le point de départ est constitué de l'analyse des déterminants stratégiques, qui devront parfois être explicités : facteurs de différenciation de l'entreprise pour ses clients, business model, axes de développement

prioritaires. L'exercice consiste ensuite à les croiser avec chaque dimension RH (éléments de sens, responsabilité et autonomie, qualité des pratiques de management, développement des compétences, rémunération, conditions de travail, opportunités d'évolution). La question à traiter est la suivante : quel serait le retour sur investissement dans la mise en œuvre de la stratégie de chacun de ces axes ?

C'est à partir de la réponse produite qu'il sera possible ensuite de formaliser la proposition de valeur collaborateur qui devra être mise en place par l'entreprise, en priorisant ses investissements RH pour non seulement générer de l'engagement, mais aussi alimenter la mise en œuvre effective de la stratégie.

Les étapes suivantes consisteront à évaluer les écarts entre la réalité vécue par les collaborateurs et cette cible, puis à aligner les projets RH, les budgets et les moyens de la DRH sur le traitement de ces écarts. Le contenu de la communication de recrutement sera également revisité à l'aune de cette cible. À l'issue de cette démarche, en ayant mis en place une proposition de valeur collaborateur effective alignée sur la stratégie, l'entreprise aura traité ses enjeux d'attractivité, de rétention et d'engagement en boostant son chiffre d'affaires.

IDENTITÉ RH EN ACTION

Développer attractivité et chiffre d'affaires chez



LE BESOIN : groupe mutualiste comptant plusieurs milliers de salariés, APICIL est confronté comme l'ensemble des acteurs du secteur à une double nécessité : attirer les profils nécessaires à l'activité et renforcer l'engagement de ses collaborateurs. Sa culture le prédispose à ne pas opposer économique et humain.

LA DÉMARCHÉ : c'est lors d'un atelier d'une journée en octobre 2022 que les dirigeants du groupe et l'équipe RH ont analysé les transformations de leur environnement à venir, réaffirmé leurs choix stratégiques et passé au crible de ces déterminants les impacts potentiels d'un investissement sur chacun des axes RH. À l'issue de cet atelier, le Groupe disposait de la proposition de valeur collaborateur à construire.

LES RÉSULTATS : combinée à une analyse des perceptions actuelles des collaborateurs, cette cible permet d'identifier les écarts à combler, puis de construire le plan de marche RH (priorités, projets, allocation des budgets, effectifs dédiés) qui renforcera attractivité, rétention et engagement, tout en constituant un moteur dans le déploiement de la stratégie du Groupe.

Identité RH est le conseil de référence pour les projets RH à forte valeur ajoutée. Notre particularité réside dans le positionnement des missions que nous réalisons : elles articulent toutes les enjeux RH avec la stratégie ; 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.