

**STRATEGIC
WORKFORCE PLANNING**

TABLE RONDE 2ÈME ÉDITION – 11 OCTOBRE 2016
COMpte-RENDU DES ÉCHANGES

INTRODUCTION PAR **ANTOINE AUBOIS**



Le Strategic Workforce Planning (SWP) progresse au sein des entreprises, c'est un fait. Les groupes experts en la matière travaillent d'ores et déjà à la mise en place de plans long terme de recrutements et de développement de compétences, tandis que le déploiement se poursuit dans d'autres structures moins rompues à l'exercice. Et les dernières organisations démunies d'un tel outil de planification sont enfin en train de mener leurs premiers pilotes.

Plus répandu, le SWP n'en reste pas moins source de nombreuses questions reflétant chacune ces différents niveaux d'avancement. C'est à partir de ce constat que nous avons organisé le 11 octobre 2016 la deuxième table-ronde de l'année sur le sujet, toujours selon le même principe : un petit groupe de pratiquants ou néophytes se retrouvent dans un lieu convivial et prennent le temps d'échanger sur les pratiques des uns et des autres dans un souci de progression collective.

Au premier rang des préoccupations revient la question récurrente de **la mobilisation des**

parties prenantes et plus particulièrement du métier. Tous les RH semblent avoir entériné le fait que le SWP était tout sauf un exercice purement RH, et que son succès passait par une nécessaire mobilisation de l'ensemble de la communauté des managers. Mais pour autant, trop souvent entend-on des RH éprouvant encore des difficultés à obtenir une véritable implication des responsables opérationnels (sans même parler de la question budgétaire liée à la mise en place de l'exercice). Il semble toujours compliqué de convaincre de la nécessité d'un SWP alors que plus personne n'envisagerait de remettre en cause le caractère indispensable d'un plan financier à moyen terme ou d'un brand plan... La piste la plus solide pour contrer cette situation semble être de procéder par étape : (1) convaincre le métier avec un pilote réussi et (2) déployer par la suite avec une méthodologie renforcée par ce premier exercice.

Une fois les premiers exercices menés, un constat est partagé par l'ensemble des interlocuteurs. Bien que potentiellement impressionnants, les écarts anticipés

en matière d'effectifs n'inquiètent pas particulièrement les DRH. L'incertitude réside en revanche beaucoup plus dans **la capacité de l'entreprise à développer les compétences de ses collaborateurs sur le long terme**. Mais d'ailleurs, quelles sont les compétences nécessaires à cette mobilité ?

Qui croire pour les identifier : le Business ou les clients finaux ? Et comment réussir l'exercice périlleux de la cartographie de compétences pertinente sans aboutir à une usine à gaz ?

Enfin, et toute personne ayant approché de près ou de loin un exercice de SWP le sait, il ne serait rien possible de faire sans données de qualité. Ou plutôt, **tout pourrait aller tellement plus vite et plus loin avec de véritables données de qualité**... Là encore, cela fait longtemps que l'on ne se demande plus si notre plan comptable est complet ou s'il est pertinent de disposer d'une cartographie de clients. Alors comment se fait-il que certains groupes aient encore autant de mal à projeter des données RH ? Ne rejoindrait-on pas le manque de sponsorship du métier évoqué en premier point ?

D'autant que travailler une donnée de qualité permettra à terme à la fonction de tirer parti de l'ensemble des avancées toujours plus poussées de la Data Science. Mais attention, et nous insistons sur ce point, comme toute nouvelle tendance appliquée aux RH le Big Data doit être approché avec une véritable vision sous-jacente, sous peine de devenir un coûteux gadget...

Nous vous proposons de découvrir les réponses apportées par nos participants à toutes ces questions et espérons que vous aurez autant de plaisir à découvrir ce compte-rendu que nous en avons eu à suivre les échanges en direct. Naturellement, il est toujours possible de s'inscrire pour la prochaine table-ronde en avril 2017 ou nous faire passer tout autre demande sur le sujet via : swp@akoyaconsulting.com.



Antoine Aubois
Cofounder & Partner

FAIRE CONVERGER L'ORGANISATION VERS DES PROBLÉMATIQUES CLÉS

L'objectif d'un exercice de Strategic Workforce Planning (SWP) est avant tout de faire converger l'ensemble de l'organisation autour de problématiques communes. Les interrogations suscitées et le diagnostic final, bien que certainement imparfait, doivent alors permettre d'influencer les prises de décisions business à long terme. Grâce au SWP, la fonction RH fait alors partie intégrante de la stratégie globale de l'organisation.

« Le but est avant tout de se poser les bonnes questions

« Se poser la question "Et demain, ça se passerait comment ?" permet d'avoir une discussion intéressante. Même si ce n'est pas formalisé, c'est déjà énorme. »

« L'important est de fédérer l'organisation autour d'objectifs communs

« Je n'ai pas espoir que nos prévisions à 5 ans d'aujourd'hui s'avèrent justes. Ce n'est pas un exercice purement scientifique. Par contre, ce que j'ai trouvé intéressant c'est qu'avec les interviews se sont dégagées des tendances partagées par l'ensemble des patrons. Communiquer sur ces tendances documentées les fédère et les fait converger sur des objectifs communs. Cela met tout le monde dans un même mouvement, même si les pays et métiers ont leurs problématiques spécifiques. Il est certain que la stratégie définie aujourd'hui aura évolué d'ici deux ans et il est plus facile de gérer ces évolutions et d'emmener l'organisation si tous les patrons avancent déjà dans une même direction. »

UN CALCUL DU ROI DIFFICILE MAIS POSSIBLE

Par ailleurs, les discussions de cette nouvelle table ronde ont mis en évidence les difficultés d'obtention du consentement et du budget de la part de la Direction Générale. En effet, le ROI (Return On Investment) des projets RH, dont le Strategic Workforce Planning fait partie, est souvent difficile à évaluer.

Les fervents défenseurs du SWP se retrouvent donc confrontés au challenge de promouvoir le projet en chiffrant, à l'aide d'indicateurs adéquats, les économies de temps et d'argent rendues possibles par l'exercice sur le long terme.

« Le ROI du SWP n'est pas immédiat

« Le ROI des projets RH est moins immédiat et plus difficile à calculer. Il faut réussir à le démontrer, il faut chiffrer le temps passé sur chaque projet, on ne le fait pas assez ! Pour l'instant on ne regarde que le cash, et je pense que c'est un problème. »

« Estimer le temps gagné à l'aide d'indicateurs pertinents

« En termes de ROI, il y a un gros travail à faire pour mieux démontrer les gains de temps permis par chaque projet. Un mois gagné sur un lancement de produit, c'est du cash ! (...) La GPEC est trop souvent mise au second plan. Il faut prouver son intérêt à l'aide de bons indicateurs. Personnellement j'utilise un camembert en trois parties : intérêt du business, intérêt des salariés, intérêt des OS. »

MOBILISER LES OPÉRATIONNELS : UN CHALLENGE, MAIS FACTEUR DE SUCCÈS

Pour mener à bien un exercice de SWP et assurer sa pérennisation, il est indispensable d'obtenir non seulement l'adhésion de la Direction Générale et de la Finance, mais également celle des Métiers. Au-delà d'une simple adhésion, les faire participer à la gouvernance du projet est une bonne pratique à considérer afin que le SWP s'intègre de manière harmonieuse aux autres process de l'entreprise.

Faire monter à bord l'intégralité des acteurs n'est cependant pas chose aisée, notamment lorsque les Métiers subissent au quotidien la dictature de l'urgence. Toutefois, les Métiers finissent souvent par se prendre au jeu et par voir dans le SWP, un outil indispensable pour mieux se projeter et prendre du recul.

« Obtenir l'adhésion des Responsables Métiers malgré l'urgence du quotidien

« La dictature de l'urgence est un problème récurrent que nous rencontrons avec les business leaders, notamment lorsque nous avons besoin d'eux : besoin qu'ils activent leur réseau pour la phase d'allocation ou besoin de les mobiliser et de les aider dans leurs projections quantitatives. »

« Le Business sait, les RH accompagnent

« Plus l'organisation est grande, plus il est difficile de remporter l'adhésion. C'est ce que nous avons pu observer avec notre cartographie des compétences. Conscients qu'il y avait un hiatus entre notre volonté de départ et les résultats obtenus, nous avons demandé à de jeunes talents du business, les managers de demain, de faire une analyse commentée de l'existant. Leur conclusion : il faut en effet anticiper métiers et compétences mais les RH doivent être uniquement là pour conseiller et accompagner les managers. Le Business doit passer au premier plan, c'est le métier qui sait. »

« Plus le Business se prend au jeu, plus les attentes sont grandes

« Ce dont nous sommes fiers c'est que le Business se prend au jeu et y voit un intérêt. Au début ils ont du mal à se projeter à horizon 3 ou 5 ans, mais au final, ils ont une vision, des idées et sont contents d'avoir fait l'exercice. Par ailleurs, tous les RH qui mènent le projet ont par la suite davantage de facilités à prendre du recul et à sortir de l'urgence du quotidien. Le SWP profite donc aux RH, et le Business est content. Par contre, cela crée évidemment des attentes côté Métiers. »

« Une mobilisation toutefois facilitée par un haut niveau d'adaptabilité de l'exercice

« Au sein de notre groupe, nous avons des niveaux de maturité très différents en fonction des Business Groups : tandis que la banque de détail embrasse tous les métiers sur la GPEC, on est plus sur des métiers de back office au sein de la banque d'investissement. Nous avons donc véritablement deux vitesses au sein du Groupe. »

AUGMENTER L'ADHÉSION EN ADOPTANT UNE APPROCHE PAR ÉTAPES

Le débat a également permis de souligner l'importance de la réalisation d'un pilote pour le lancement d'un projet de Strategic Workforce Planning. En effet, un ciblage géographique ou fonctionnel permet de démontrer dans un premier temps l'intérêt du SWP et d'obtenir l'adhésion de la Direction Générale et des opérationnels pour un déploiement sur un périmètre plus large dans l'avenir.

« Rempporter l'adhésion des opérationnels grâce à un pilote

« Pour l'opérationnalisation, un projet pilote peut en effet être intéressant. Mettre en place des actions pour une population ou un métier donné est un bon moyen de faire la preuve de la GPEC. »

« Cibler pour créer de la valeur ajoutée

« Je pense qu'il est plus facile de choisir un sujet qui ne soit pas trop ambitieux, des métiers bien ciblés et identifiés, c'est là que nous avons notre valeur ajoutée. Je pense que sur une filière précise, le Strategic Workforce Planning a vraiment un sens. »

« Un exemple réussi de projet pilote SWP

« Dans le cadre de notre exercice de SWP, nous avons réalisé un premier pilote sur le périmètre France. Après une perception moyenne des membres de la Direction, l'idée fait son chemin. Nous avons été très challengés au départ sur cet exercice, et finalement, le comité de direction commence à se l'approprier et à y voir toutes les opportunités qui peuvent s'en dégager. C'est selon moi, une très belle réalisation. (...) Grâce à ce pilote, nous sommes aujourd'hui attendus sur l'ensemble du périmètre. »

FAIRE LE CHOIX DES COMPÉTENCES DE DEMAIN

Un des grands volets d'un exercice de SWP consiste à identifier les compétences critiques qui seront amenées à évoluer dans les prochaines années. Le sujet de la méthodologie à adopter pour cette étape spécifique a occupé une part très importante des discussions de cette nouvelle table ronde, mettant en lumière les nombreux enjeux qui l'entourent.

Faire converger les tendances propres à chaque métier avec la stratégie globale de l'organisation est une première façon d'identifier les besoins en compétences. La demande client, sans cesse changeante, doit également être prise en compte à l'aide d'outils adaptés. Par ailleurs, les besoins recueillis grâce à cette méthodologie peuvent être complétés par des retours en interne : les salariés actuels ont souvent une idée intéressante et précise des compétences de demain.

« Allier stratégie et tendances métiers pour identifier les profils de demain »

« Pour faire le choix des expertises requises pour demain, nous faisons converger les grandes tendances métiers avec notre stratégie. Puis nous nous posons les questions : où les équipes sont-elles à construire ? Les compétences requises sont-elles disponibles sur le marché ? Comment créer ces nouvelles compétences au sein de l'entreprise ? »

« Faire évoluer les compétences malgré des barrières en interne »

« Lorsque nous évoquons les compétences de demain en interne, les collaborateurs actuels manquent parfois d'ouverture. Il y a un temps d'adaptation, il faut faire du change management et ça prend du temps. »

« S'adapter aux clients finaux »

« On ne se pose pas la question de savoir si nos clients [finaux] accepteront ou non des profils différents, nos clients demandent des profils différents ! Le client change et demande à ce que les compétences changent en même temps. »

« L'exercice de projection doit être en partie réalisé par les managers »

« Dans les métiers scientifiques et techniques, ce sont les managers qui connaissent le mieux les spécialités et compétences particulières, l'exercice de projection doit donc être réalisé à ce niveau de l'organisation. »

« S'adapter à la demande »

« Tout évolue tellement vite. Nous devons nous adapter. Nous souhaiterions avoir un outil très simple et structuré, une manière agile de gérer la demande et de mettre à jour tous les 3 mois nos besoins en effectifs et compétences. »

QUELS OUTILS POUR LA CARTOGRAPHIE ?

Les besoins en compétences identifiés au cours du SWP, évoluent très vite. Pour cette raison, la cartographie des compétences requiert une actualisation permanente rendue possible grâce à une méthodologie et des outils adéquats : outils internes intégrés au SIRH et réseaux sociaux de l'entreprise, outils externes tels que LinkedIn, etc.

« Les métiers changent trop vite »

« Moi, ce qui m'interpelle, c'est que ça va tellement vite : entre le moment où on commence à travailler sur les compétences et douze mois après, les métiers ont déjà changé. »

« Faire converger données internes et données externes »

« Pour la partie compétences de notre SWP, nous utilisons deux outils : le premier outil prélève des informations sur LinkedIn et les intègre à une plateforme de gestion de carrière dans laquelle sont disponibles auto-évaluations des employés et postes ouverts. Le second outil permet de recueillir, à partir de données déclaratives hebdomadaires, les forces et faiblesses de chaque employé et fait état de leur niveau de performance et d'engagement. »

« Ne pas se contenter des données disponibles en interne »

« Il y a toutes sortes d'outils intéressants pour récupérer les compétences telles qu'elles sont déclarées, sur LinkedIn par exemple. Plutôt qu'une cartographie des compétences, il faut aller chercher l'endroit où les gens actualisent leurs données en externe, c'est là que les informations sont les plus exhaustives. On peut par ce biais éviter l'écueil de la cartographie qu'il faut sans cesse actualiser. »

« Utiliser une librairie externe de compétences »

« Afin d'appuyer les résultats de nos évaluations managers et auto-évaluations, nous avons acheté une librairie de compétences avec, pour chacune, les différents niveaux et définitions associés. »

COMPTE-RENDU : AXE 3 SWP : VERS UNE DATA (ENFIN) MAÎTRISÉE

LES RH DE DEMAIN : TOUS DATA

L'émergence du Big Data a déjà commencé à révolutionner la fonction RH au sein de la plupart des entreprises matures. Comment utiliser au mieux les nouveaux outils aujourd'hui à notre disposition pour optimiser l'exercice de Strategic Workforce Planning ?

Des data scientists pour le SWP

« Chez nous, de manière générale, nous recourons de plus en plus à des data scientists. Il faut faire preuve de beaucoup d'ouverture d'esprit pour se dire qu'un data scientist, avec son algorithme, va pouvoir régler ma GPEC de demain. (...) J'ai assisté à de nombreuses démonstrations et discuté avec ces jeunes. Leur vision : les RH demain, tous data. »

Une vraie révolution, certes, mais qui prend du temps

« J'en suis convaincu depuis longtemps, même si chez nous, personne ne s'est encore vraiment plongé dans le sujet, je suis convaincu que c'est une vraie révolution ! »

Travailler à partir d'une seule et même base de données

« Les data scientists proposent de travailler à partir d'une base de données rassemblant compétences, objectifs, chiffres d'affaires. On mixe le tout avec des données business et des benchmarks externes. On travaille la donnée et on voit ce qui en sort. Je trouve l'approche intéressante, je pense qu'il y a quelque chose à en tirer. »

LA DATA OUI, MAIS PAS SANS OBJECTIFS PRÉCIS

Si les data scientists ont toute leur place au sein du processus, accumuler de la donnée n'a aucune utilité si des objectifs concrets n'ont pas été définis au préalable.

Se poser les bonnes questions en amont

« Je travaille en équipe avec un data scientist. Notre approche consiste à recueillir dans un premier temps les questions top of mind de nos Senior Leaders, les traduire en hypothèses, et ensuite nous nous penchons sur la modélisation grâce à divers algorithmes. (...) Dans notre processus théorique de SWP, nous portons beaucoup d'attention à la partie analyse, elle nous aide à prendre les bonnes décisions. »

Trop de données tue la donnée

« Je pense qu'il faut quand même savoir ce que l'on cherche parce qu'on peut tout trouver dans ces bases de données. Mais si on n'a pas les bons mots-clés, on ne trouve rien. »

Antoine Aubo

Cofounder & Partner

antoine.aubo@akoyaconsulting.com

Akoya Consulting

41 rue Greneta, Paris 75002

akoyaconsulting.com