

**STRATEGIC
WORKFORCE PLANNING**

TABLE RONDE 3ÈME ÉDITION – 23 MARS 2017
COMpte-RENDU DES ÉCHANGES

INTRODUCTION PAR **ANTOINE AUBOIS**



Le Strategic Workforce Planning, chez Akoya, c'est un sujet de cœur.

Cœur métier d'une part parce que c'est l'une de nos expertises fortes qui met en œuvre un certain nombre de compétences clés du cabinet : HR Analytics, compréhension des enjeux métier, analyse des compétences, ou encore structuration de projets pour ne citer que les plus immédiats. Mais sujet de cœur aussi parce que ceux qui nous connaissent le savent bien, nous avons pour ambition de **faire des DRH de véritables bras droits des Directions Générales**, au même titre que les Directions Financières ou Marketing. En cela le Strategic Workforce Planning est le point de départ idéal pour appuyer, de manière chiffrée et structurée, la stratégie RH d'une entreprise. C'est pourquoi nous avons créé le Club des Strategic Workforce Planners, afin de permettre aux RH d'entreprises d'horizons divers de se rencontrer, d'échanger et de partager les bonnes pratiques en la matière.

Le 23 mars dernier avait lieu la **3ème édition** de la **table ronde semestrielle** de ce club ouvert à tous. Et le moins que l'on puisse

dire c'est qu'en un peu plus d'un an, le sujet a fait un bon bout de chemin. Lors de la **première édition**, les RH présents se posaient principalement la question des modalités de mise en place d'un exercice de SWP. Qui doit-on mettre autour de la table ? Comment gérer les données ? Quelles sont les étapes clés ? En somme, comment **initier le SWP**.

6 mois plus tard, en octobre dernier, les préoccupations avaient déjà évolué. Une fois mon premier exercice lancé, comment le traduire en actions concrètes ? Comment faire évoluer les compétences sur la base de mon diagnostic ? Comment coordonner les différents centres d'expertise RH à la suite de l'exercice ? On se posait alors **la question de la mise en musique des conclusions**.

Et visiblement depuis la dernière table-ronde **les choses ont encore bien progressé**. Après de premiers exercices fructueux, convaincus de la pertinence de poursuivre sur la même voie, la question que se sont posée les RH présents était celle de **la pérennisation de l'exercice**. Et au sein de cette thématiques, plusieurs sujets ont été abordés. En premier lieu les aspects liés au processus,

et plus particulièrement à sa **gouvernance** et à son **timing**. Comment faire en sorte d'être aligné avec les autres processus stratégiques du groupe ? Quelle gouvernance mettre en place pour ce processus impulsé par les RH certes, mais hautement stratégique et impactant pour le métier ?

Ont ensuite été abordées les **questions d'outillage**. Le SWP comprend en effet un certain nombre d'étapes de modélisation et la pérennisation d'un tel processus, nécessitant, en plus, des niveaux multiples de consolidation apparaît périlleuse avec un simple outil Excel. Quelles sont les fonctionnalités recherchées ? Comment procèdent les plus avancés en la matière ? Autant de questions qui ont trouvé leur réponse dans nos échanges.

Et pour finir, et parce que nous savons bien que nous n'en sommes qu'au début, et que mille sujets restent à explorer, certains ont partagé leurs **initiatives naissantes** en matière d'utilisation de la **data science** dans le cadre de la modélisation des besoins en effectifs. Nous avons donc hâte d'avoir leurs retours d'expérience lors de nos prochains échanges.

Vous l'avez compris, les échanges de cette table-ronde ont été très riches. Nous avons tout mis en œuvre pour vous en synthétiser la substantifique moelle dans **ce compte-rendu dont nous vous souhaitons bonne lecture**.

Et si d'aventure, vous souhaitez clarifier un point, vous inscrire à la prochaine édition ou, si vous ne pouvez pas attendre et voulez nous faire part d'une interrogation tout de suite, n'hésitez pas à nous faire signe à l'adresse suivante : swp@akoyaconsulting.com.



Antoine AUBOIS
Cofounder & Partner

COMPTE-RENDU : AXE 1 COORDONNER TOUTES LES PARTIES PRENANTES AUTOUR D'UN TIMING BIEN PENSÉ

1.1 LES CLÉS D'UNE GOUVERNANCE DURABLE : LE RH COMME CATALYSEUR DE LA DIRECTION, DE LA FINANCE ET DU BUSINESS

Force est de constater que dans les entreprises ayant déjà mis en place un Strategic Workforce Planning, sa gouvernance dépasse le simple périmètre des RH. La pérennisation du Strategic Workforce Planning (SWP) naît de la volonté de ses participants de continuer un exercice qu'ils jugent pertinent. Le premier facteur de succès serait donc la création d'une bonne alchimie entre les différents acteurs, qu'ils soient simples participants, producteurs, ou encore clients finaux de l'exercice.

Mais même lorsque cette volonté de renouveler l'exercice se manifeste, des difficultés persistent dans la coordination des différentes parties prenantes et dans l'alignement de leurs intérêts parfois divergents. Il faut parfois quelques expériences infructueuses pour définir une gouvernance durable. Les membres du Club des Strategic Workforce Planners ont toutefois partagé certains incontournables d'une bonne gouvernance.

1.1.1. Aller chercher la Direction comme sponsor et avoir voix au chapitre à la même table que les financiers

Les participants à cette nouvelle table ronde se sont accordés à dire qu'un bon exercice de SWP plaçait la Direction en sponsor et faisait contribuer la Finance à l'élaboration des données.



Le SWP doit devenir une préoccupation de la Direction Générale

« Dans certaines filiales, le SWP s'est très bien passé car le CEO avait bien compris l'intérêt de l'exercice. Dans d'autres filiales, cela a été un échec. Le client final, c'est le business, c'est-à-dire les 5 membres de l'ExCom de la filiale. Le facilitateur, c'est le RH : il va frapper aux portes pour obtenir les données, rencontrer les responsables assez hauts dans la hiérarchie. Et enfin, le sponsor, c'est le CEO. »



Arriver à siéger au même niveau que les financiers

« Nous venons d'un stade où ce sont les ventes et l'activité qui drivent les décisions stratégiques. Le SWP n'était pas la priorité du comité de direction. Nous commençons à instruire l'élément de stratégie de la workforce dans les mêmes instances que celles où est décidé le CA. Nous faisons en sorte d'arriver à siéger au même niveau que les financiers. »



1.1.2 Impliquer les managers et coordonner le déploiement au niveau local

Un consensus a également été atteint sur la nécessité d'impliquer le Business aussi bien dans la production des estimations des besoins en effectifs et en compétences que dans la gouvernance. Toutefois, pour limiter les allers-retours entre le niveau local et le niveau consolidé, un subtil dosage de l'implication demandé aux managers locaux est à trouver et reste à la discrétion des RH.

« Les managers sont les clients finaux

« Le support des managers est essentiel. Le SWP ne fonctionne que si les managers terrain ont compris l'intérêt. Là où il y a de la valeur ajoutée, c'est lorsque le manager peut exploiter le SWP pour un enjeu de transformation. »

« Mais les managers doivent être impliqués tout au long de l'exercice

« Si le SWP reste au niveau des RH, nous aurons une gouvernance très mauvaise. Il faut brancher des business managers dessus. »

« Le Business sait, le RH anime

« Pour le SWP dans notre groupe bancaire, la gouvernance est la suivante : le RH anime et le manager est au cœur du processus. Ce sont les managers qui savent, qui donnent la vision et qui projettent les besoins en compétences. »

« Les RH assurent le suivi lors du déploiement au niveau local

« Avec la globalisation, notre groupe automobile est devenu une société internationale. Le déploiement du SWP exige de trouver un suivi qui puisse servir et être compris pour/par tout le monde. Grâce à notre suivi des projets déployés au sein des régions et des pays, ceux-ci sont de plus en plus au courant de ce qui se fait au corporate. »

« Partir sur un petit nombre d'intervenants et des rôles bien définis

« Notre gouvernance repose sur un très petit nombre de personnes pour que la synchronisation soit possible. La gouvernance est explicite et détermine qui décide sur les effectifs, sur la stratégie des sites... et il ne faut pas intégrer une cinquantaine de personnes ! Le processus de SWP doit pouvoir être agile et s'adapter aux contextes ou maturités des différentes entités. »

« Adapter la démarche du SWP aux cultures des filiales

« Le processus de SWP est très franco-français. Aux US ou en Chine ce n'est pas la même approche. Il faut savoir jouer sur les notions culturelles et pouvoir en tirer des informations. L'approche française n'est pas du tout applicable ailleurs. Nous jouons sur la gamme de maturité des filiales. Certaines sont à un niveau de maturité élevé et peuvent aller loin dans les analyses ; d'autres sont à un niveau très bas et nous les formons en cours de route. »

1.2 CONDITIONS DE LA PÉRENNISATION : ÉTABLIR UN TIMING ALIGNÉ AVEC LES AUTRES PROCESSUS DE L'ENTREPRISE

Une fois la liste des parties prenantes établie et le premier exercice de SWP mené, vient la question du timing idéal pour les exercices suivants. Chaque partie prenante a son rythme qui lui est propre et dont il faut tenir compte. Par exemple, mieux vaut interroger un business leader sur ses projections long-terme en début d'année plutôt que lorsqu'il est obnubilé par les résultats de la fin d'année. Il est ressorti des conversations que le RH doit chercher à solliciter les interlocuteurs liés aux estimations quantitatives plus fréquemment que les interlocuteurs relatifs aux projections long-terme.

Se coordonner avec les autres processus du groupe et faire remonter fréquemment les données régionales

« Dans le département RH, nous commençons à travailler sur le budget en septembre. C'est très tôt, puisque le contrôle de gestion ne commence qu'en décembre. Ensuite tous les mois, nous faisons un suivi de headcounts et des Labor Costs en travaillant avec les régions et en constatant les risques et les opportunités. »

Choisir un cycle pour les données qualitatives et un rythme plus soutenu pour les données quantitatives

« Il y a une question de timing. Pour que le SWP soit pérennisé, il faut un maintien au quotidien pour le quantitatif et une inscription dans un cycle pour le qualitatif. Les exercices de charge se font plutôt à une fréquence de 1 ou 2 fois par an. Alors que nous savons que les RH vont se poser à une période de l'année précise pour réfléchir à la stratégie RH (compétences, people reviews). [...] Il y a un volet stratégique du SWP pour lequel il faut prendre du recul et se projeter sur plusieurs années, penser des actions à long-terme et évaluer les compétences. Il y a la partie récurrente et évolutive qui demande un suivi. »

COMPTE-RENDU : AXE 2 SE Doter d'un outil approprié pour exploiter les données des différentes parties prenantes

2.1 LE MODÈLE EXCEL N'EST PAS ÉTERNEL ET L'OUTIL MAGIQUE N'EXISTE PAS

Après avoir attribué à chaque partie prenante un rôle, et défini un temps de synchronisation avec l'ensemble des participants, le RH se penche sur le processus de SWP en lui-même. Après l'environnement, l'outil.

Les discussions de cette nouvelle table ronde ont mis en évidence le besoin des RH de s'équiper d'un outil permettant de rassembler toutes les données des RH, de la Finance et du Business. Nombreux sont les RH qui perçoivent l'intérêt d'un tel outil pour mieux anticiper les besoins en effectifs et en compétences à moyen et long-terme. Mais rares sont ceux qui sont satisfaits de leur(s) outil(s) actuel(s).

2.1.1 Constat des difficultés à fonctionner avec un outil Excel sur le long-terme

Un modèle Excel est un bon commencement pour récolter des données et construire des modélisations pour un SWP. Mais dès lors que le déploiement prend de l'ampleur, les limites d'un tel outil se font vite connaître. La plupart des départements RH en charge du SWP de leur entreprise jonglent entre plusieurs outils et plusieurs sources de données. Un tel exercice d'acrobatie ne peut être éternel.

« Les débuts se font sur Excel »

« La démarche de mise en place d'un SWP a démarré il y a 4 ans (début 2013). Impulsée par le top management, ce n'est pas un exercice opérationnel, mais bien un exercice de projection à 5 ans. Les données stratégiques et business de 140 métiers sont entrées sur Excel puis traduites en nombre de personnes. Comme Excel est vite devenu un enfer, nous considérons le passage à un outil pérenne qui serait partagé avec le business et la finance. »

« Faute d'outil universel, les données du SWP sont réparties sur plusieurs outils »

« Dans la mise en place du SWP, nous avons privilégié l'aspect quantitatif car nous avons une problématique de coûts. La priorité était d'arriver au bon équilibre entre l'onshore et l'offshore d'une part, et entre notre propre personnel d'autre part. Dans un second temps, nous avons développé l'aspect qualitatif. Nous avons commencé par un PowerPoint, où chaque manager déclare les compétences de ses équipes, et un Excel, pour rassembler les données. Aujourd'hui, nous n'avons pas d'outil universel et le RH doit connecter les différents outils. »

« Après Excel, certains SWP se font déjà sur des outils tridimensionnels »

« Nous étions sur du format Excel auparavant, mais c'était difficile à partager et à maintenir. Nous avons donc mis en place un outil complètement intégré sur le réseau qui permet à chaque RH de faire son plan de charge quantitativement et qualitativement. Ce n'est pas qu'un outil RH, c'est un outil aussi financier et opérationnel avec une seule base de données. Les 3 directions RH, Opérations et Finance sont impliquées dans la mise en place. Même si en définitive il n'y a que les RH qui ont les mains dedans pour rentrer les données. »

2.1.2 Tous en rêvent, mais l'outil magique n'existe pas

Qu'il soit vétuste ou incomplet, l'outil de SWP remporte rarement l'adhésion de l'équipe RH qui le manipule au quotidien. Le choix et le dimensionnement de l'outil se perfectionnent au cours des exercices de SWP. L'objectif est de se doter progressivement d'un outil à la fois simple d'utilisation et capable de centraliser les données des différentes parties prenantes.

« Certains outils manquent encore cruellement d'ergonomie »

« Il faut savoir tout de même que les RH en bavent, parce que l'interface est aride. Le premier exercice a duré 2 ans, pour rentrer les chiffres et appréhender l'outil. Le deuxième exercice a permis de commencer à exploiter les résultats. »

« D'autres outils ne proposent pas la vision business ou stratégique »

« Dans notre société d'assurance-crédit, une solution de HR reporting a été développée, dans laquelle les RH remplissent les prévisions d'embauches tous les mois. Mais c'est une vision uniquement financière des coûts et cela a une utilité limitée. »

« Favoriser une convergence pragmatique et progressive vers un outil centralisé »

« Nous ne raisonnons pas « outils », mais surtout « homogénéisation du processus ». L'objectif est de déployer un processus de SWP qui marche worldwide avec une vision proche du métier. Tous les participants n'ont pas la même vision et la même stratégie ; les utilisateurs n'ont pas tous les mêmes besoins. La solution « outil magique qui fait tout » est compliquée. D'autant que les outils évoluent très vite. »

« Nombreux sont ceux qui recherchent une simplification grâce à une intégration au SIRH »

« Un nouvel outil est en cours de déploiement pour 2018 avec notre éditeur de SIRH. L'outil devrait couvrir les données de 350 000 personnes. Nous aimerions n'avoir qu'à appuyer sur un bouton. »

« Dans notre groupe d'aérospatial et de défense, nous avons le projet de coupler le SWP avec notre SIRH. Nous avons la chance d'avoir des sociétés dans le monde qui l'ont déjà fait et qui peuvent servir de benchmark et de base pour créer des scénarios. »

« Nous ne sommes pas très outillés en termes de SWP, si ce n'est un Excel géré par les RH et en lien avec la finance et les opérationnels. Actuellement, nous avons une réflexion sur comment se doter d'un SIRH qui puisse faire le job. Le SIRH actuel permet de recenser les compétences des gens mais nous ne nous en servons pas. »

2.2 LA PÉRENNISATION DE L'OUTIL COMMENCE PAR LA FIABILITÉ DES DONNÉES ET UN TRAVAIL DE MISE À JOUR RÉGULIER

Suite au constat des difficultés dans le fonctionnement au quotidien, le chantier de pérennisation doit être centré sur la fiabilisation des méthodes existantes. Dans leur effort pour se doter d'un outil ergonomique et centralisé, les RH doivent garder en tête la nécessité de continuer à délivrer des analyses qui s'appuient sur le business et qui intéressent le business. Tenir une telle promesse de qualité sur la durée, c'est produire des données fiables et actualisées fréquemment.

2.2.1 Faire de la fiabilité des données une priorité

S'il n'y a pas de recette unique pour la mise en place d'un outil de SWP, les ingrédients doivent impérativement être de qualité. Pourtant, tous les participants à la 3ème table ronde ont souligné la difficulté d'obtenir des données fiables quant aux besoins en effectifs et en compétences. Ces difficultés peuvent venir du nombre d'intermédiaires entre le niveau consolidé et le niveau local, des différences de culture et de maturité, ou bien même de l'absence de visibilité sur la réalité des métiers du terrain.

« L'information est à aller chercher au niveau opérationnel »

« Derrière l'outil, il y a un enjeu de fiabilité de la donnée. L'info de charge sera la plus fiable au niveau des opérationnels. Un outil pensé par les RH risque d'être refusé par les opérationnels. »



« Commencer par avoir de la visibilité sur les emplois du terrain »

« Nous sommes une association de loi 1901 ainsi qu'une entreprise à but non lucratif. Le département RH est en train de faire remonter au siège les descriptifs de postes des 55 000 bénévoles et des 18 000 salariés en France. Le secteur de l'économie sociale et solidaire est en train de se professionnaliser. Avec une classification qui date de 2008, nous ne savons pas qui fait quoi. Nous ne sommes ni dans le planning ni dans le stratégique. Tout est en chantier, d'autant que nous n'avons pas de relais RH sur le terrain. »



« L'enjeu de la fiabilité de la donnée s'accroît avec la taille de l'organisation et le nombre d'interlocuteurs »

« Pour notre groupe qui est présent dans 35 pays et compte 125 000 personnes, la fiabilité des données est un vrai problème. Même avec un outil performant, si la personne qui rentre les données n'est pas sensibilisée, alors le résultat qui sortira ne sera pas cohérent. Deux outils sont en place et il faut faire des contrôles entre les 2 systèmes. La fiabilité des données n'est pas toujours bonne. En cas de problème, nous contactons les responsables de régions et nous faisons des corrections sur Excel. Assurer la fiabilité des données est la priorité. C'est d'autant plus difficile lorsque les outils sont différents d'une région à l'autre. »



2.2.2 Les RH réalisent une mise à jour régulière pour réconcilier les différents horizons temporels

Il a été évoqué plus haut qu'un timing en phase avec le rythme de l'entreprise devait être établi pour l'élaboration de la stratégie RH et l'anticipation des besoins en compétences sur le long terme, et qu'un timing de mises à jour plus fréquentes devait être établi pour la récolte des données quantitatives notamment. Un écart entre la vision à long terme (2-5 ans) et l'évolution des effectifs et des compétences à court-terme est fréquent et exige une rectification des données régulière de la part du RH (1-3 mois).

« L'outil de SWP permet d'anticiper les besoins à moyen-terme et exige un travail mensuel de mise à jour »

« L'outil permet de modéliser une courbe d'effectifs prévisionnels. C'est un gros boulot parce que c'est un boulot qui se fait régulièrement. La vision se fait sur 18 mois et le travail de mise à jour mensuel nourrit l'outil avec l'évolution réelle. L'adaptation des RH a pris du temps mais maintenant, plutôt que d'ouvrir des postes au jour le jour, les RH anticipent les besoins. L'outil donne à voir l'écart entre le besoin opérationnel et la réalité telle qu'elle est imaginée par le RH. Grâce au constat de l'écart quantitatif, nous arrivons sur une discussion qualitative sur le type de compétences nécessaires et le choix de recrutement (intérim, prestataires...). »

« Un exemple d'outil de planning des compétences à horizon 18 mois demandant une adaptation fréquente »

« Nous avons un outil partagé par tous les services de l'entreprise qui rassemble 2 aspects. Pour les employés d'une part, c'est un outil pour travailler sur leur carrière. Les employés peuvent faire leur self-assessment et les managers peuvent faire leurs assessments. Il y a ensuite des propositions de learning development. D'autre part, le « People Inside » donne aux RH des heat maps des compétences pour tous les rôles ainsi qu'une évaluation de l'engagement. Les données issues des deux volets sont intégrées dans la partie qualitative du SWP. Le planning des compétences permet de travailler sur les rôles critiques et les compétences nécessaires à horizon 18 mois et doit être adapté très fréquemment. »

« La mise à jour permet de réconcilier les écarts entre les données macro et le terrain »

« L'exercice de SWP permet de montrer la différence de point de vue entre le Business et la Finance. Nous constatons que nous avons beaucoup de filiales dans lesquelles les visions ne sont pas alignées : le financier est souvent plus restrictif que le business dans une vision à 3-5 ans. Les écarts signifient que les targets ne seront nécessairement pas toutes atteintes. Même si nous ne faisons pas de SWP opérationnel, la qualité des données est importante pour allouer les gens dans les bons jobs au début du SWP. Nous nous autorisons une certaine marge d'erreur, car l'important c'est d'avoir une image générale, de voir où sont les grandes tendances et quels sont les métiers qui disparaissent. Le grand challenge est de réconcilier la vision macro et les données du terrain, c'est-à-dire d'opérationnaliser le SWP. »

L'outil de SWP permet d'anticiper les besoins à moyen-terme et exige un travail mensuel de mise à jour

« Le SWP doit permettre de savoir où nous sommes et de progresser. Le chiffre derrière n'est pas super important. Ce qui est important c'est la démarche générale. Il faut que les acteurs soient en mesure de lever la tête du guidon et d'anticiper. Ensuite nous pouvons réajuster en cours de route. »

Food for thoughts : Transformer le SWP

Une fois la gouvernance et le timing bien établis, une fois l'outil approprié durablement mis en place, le RH peut s'offrir le luxe d'aller plus loin et d'améliorer le processus de SWP en lui-même. S'associer avec des data scientists peut être une bonne piste pour rendre le SWP plus efficace encore. Attention toutefois, si la tendance de fond du Big Data - déjà bien à l'œuvre dans la plupart des départements RH - peut bel et bien enrichir l'exercice du SWP, il ne faut pas qu'il mette en péril la qualité des analyses déjà produites par le SWP.

La plupart des projets d'association avec des data scientists mentionnés lors de cette 3ème table ronde n'en sont encore qu'au stade préliminaire. Si certains projettent d'impliquer l'intelligence artificielle sur des aspects qualitatifs, l'aide du data scientist est avant tout à solliciter sur les aspects quantitatifs. Plus le nombre de paramètres à prendre en compte dans une modélisation est important, plus cette aide sera pertinente.

Intégrer le travail des data scientists pour la modélisation de l'évolution de la population

« Il faut commencer à travailler avec les data scientists, même si nous ne savons pas encore ce que nous pourrions en tirer. Les technologies vont beaucoup plus vite qu'auparavant. Par exemple, pour modéliser l'évolution de la population en prenant en compte les données de départ en retraite pour chaque bassin d'emplois. La modélisation permet de voir les gros cailloux et de voir plus d'éléments intéressants. »

Anticiper l'arrivée de l'intelligence artificielle sur des enjeux qualitatifs

« Notre entreprise pétrolière et gazière a récemment recruté des data scientists, alors même que les recrutements sont rares. Leur mission est d'aider le RH à détecter les hauts potentiels de demain à partir des compétences. »

Antoine Aubo

Cofounder & Partner

antoine.aubo@akoyaconsulting.com

Akoya Consulting

137 bd de Sébastopol, Paris 75002

akoyaconsulting.com