

**STRATEGIC
WORKFORCE PLANNING**

TABLE RONDE 1ÈRE ÉDITION – 15 MARS 2016
COMpte-RENDU DES ÉCHANGES

INTRODUCTION PAR **ANTOINE AUBOIS**



Cela fait quelques années maintenant que nous entendons parler de Strategic Workforce Planning. Ce n'est plus un sujet nouveau. Malgré cela, l'expérience montre que les entreprises n'ont pas toutes le même niveau de maturité en la matière. Débutantes comme averties ont cependant pour point commun l'envie de progresser sur le sujet, et sont très souvent à la recherche d'éléments de comparaison.

C'est pour répondre à cette attente que nous avons créé une communauté de Strategic Workforce Planners. Issus d'entreprises de tous horizons – FNAC, GE, Novartis, Orange, Safran, Sanofi et Schneider Electric – ses membres se sont réunis pour la première fois le 15 mars dernier, lors d'une table ronde organisée au sein de nos locaux. Nous les remercions chaleureusement pour leur convivialité et la qualité de leurs échanges.

Ceux qui nous connaissent déjà le savent - notre blog et autres Weekly HR en témoignent - chez Akoya nous aimons partager l'information. *A fortiori* quand il s'agit de bonnes pratiques. Et d'autant plus quand nous les pensons utiles pour le plus grand nombre. C'est dans cet esprit que nous vous proposons cette publication. La première partie reprend les principaux enseignements tirés de notre expérience dans un article intitulé « SWP, l'âge de raison ». La seconde revient sur les échanges marquants de la première réunion de notre communauté : « Table Ronde #1 ».

Revenons brièvement sur notre expérience. Les missions de Strategic Workforce Planning sont au cœur de l'expertise d'Akoya Consulting. Elles mettent en œuvre les compétences qui font la force du cabinet : HR Analytics pour la modélisation prévisionnelle des effectifs, analyse business pour la caractérisation des besoins futurs, opérationnalisation de plans d'actions pour pallier les écarts observés.

Un dernier point : que vous soyez maître dans l'art du Strategic Workforce Planning ou simple débutant, nous serons ravis de vous intégrer au sein de cette communauté et de vous accueillir lors des prochains événements. Faites-nous part de votre demande à swp@akoyaconsulting.com.

D'ici là, nous vous souhaitons une excellente lecture.



Antoine Auboïs
Co-Founder & Partner

MÉTHODOLOGIE : UN PROJET INTÉGRÉ AUX PROCESSUS DE L'ENTREPRISE

Au sein des entreprises matures en la matière, la réussite du Strategic Workforce Planning (SWP) semble avant tout passer par la simplicité et l'agilité du processus, et par une intégration la plus large possible avec les autres exercices stratégiques de l'entreprise.

Cette volonté d'intégration se traduit également par la prise en compte de toutes les tendances qui impacteront l'entreprise : contraintes business, tendances démographiques, mais aussi d'autres contraintes liées à son secteur d'activité (ex : contraintes technologiques).

Cependant, si l'intégration est clé dans la réussite du projet, elle ne doit pas dispenser la fonction RH d'affirmer sa zone de responsabilité sur le SWP, en étant par exemple propriétaire des données concernant les effectifs, ou encore en apportant une expertise concernant les enjeux démographiques de la population.

3 processus pour couvrir des enjeux différents

Le SWP dans notre groupe représente le volet RH du plan stratégique, et s'articule autour de 3 processus aux horizons temporels différents, répétés chaque année, en miroir des différents horizons du plan stratégique :

- Vision long terme (horizon 10 ans) : focalisation sur les aspects qualitatifs
- Plan moyen terme (horizon 5 ans) : équilibre entre les orientations quantitative et qualitative
- Budget (horizon 1 an) : définition des effectifs cibles et flux associés (recrutement, mobilité, formation)

L'organisation des processus se fait d'abord en top-down (inputs stratégiques transmis aux entités), puis en bottom-up (consolidation de la planification stratégique de chaque entité, et construction des plans d'actions).

Des experts métiers internes pour identifier les tendances

La planification stratégique s'appuie sur l'identification de tendances de 3 types : tendances démographiques, évolutions business venant du marché, et ruptures technologiques. Ce travail d'identification se fait avec l'aide d'experts internes, spécialisés sur les différents métiers.

Les RH sont propriétaires des données concernant les effectifs

Dans notre entreprise, les données qui font foi en termes d'effectifs sont les données RH. Toutefois, afin d'assurer une parfaite intégration avec les exercices stratégiques reposant sur des données financières, un ensemble de règles est établi afin d'assurer la réconciliation des deux jeux de données.

L'IMPORTANCE CRUCIALE DE LA GESTION DES PARTIES PRENANTES

Pour que le SWP s'intègre harmonieusement aux autres processus de l'entreprise, il s'agit d'y impliquer les bonnes personnes. En ce sens, la gouvernance du projet ne doit pas concerner uniquement la fonction RH, mais un éventail plus large des fonctions de l'entreprise. En confiant la responsabilité du projet au comité de direction de l'entité concernée, la DRH fait monter à bord la Finance, la Stratégie, le Business, mais aussi et surtout la Direction Générale.

Au-delà de la gouvernance, le sujet de l'implication des partenaires sociaux ne semble pas donner lieu à une pensée unique. Leur degré d'implication variera principalement en fonction de la culture de l'entreprise, et de celle du pays dans lequel est réalisé l'exercice.

« Travailler directement au niveau du Management Committee

Le projet doit être directement intégré à la structure de pilotage de l'entité concernée. La réussite du SWP passe donc par l'implication des différentes fonctions d'un Management Committee : la finance, la stratégie, le business, mais surtout la direction générale.

Au-delà du Management Committee, il est intéressant d'impliquer les dirigeants du Comité d'Entreprise, qui sont très sensibles à la démarche. »

« Des parties prenantes différentes selon la culture du pays

En France, la signature d'accords GPEC nécessite d'impliquer les partenaires sociaux dans le projet, et permet de nouer une relation constructive avec eux. Dans des pays de culture anglo-saxonne, les parties prenantes sont plutôt les responsables business, avec un accent moins prononcé sur les problématiques sociales. »

LES OUTILS DU SWP : ENTRE RECHERCHE D'AGILITÉ ET D'EFFICACITÉ

Au fur à et mesure que le SWP devient un processus récurrent dans les grands groupes français, la question de l'outil prend une importance grandissante.

S'il n'existe pas aujourd'hui de solution miracle, le sujet de la forme que cet outil doit prendre voit s'opposer deux visions différentes : privilégier la flexibilité avec un outil bureautique, ou l'efficacité à l'aide d'un outil logiciel.

« Faciliter le processus de SWP grâce à un outil logiciel

La transformation digitale pousse à évoluer vers un modèle plus « logiciel », qui va au-delà d'un tableur Excel. Un outil user-friendly permet au HR Business Partner d'étudier des scénarios en direct lors d'une conversation stratégique avec un Business Leader. »

« Avec un outil agile, la DRH s'émancipe de la DSI

Pour le SWP, il est important d'utiliser un outil agile, sur lequel la fonction a la main (ex : Excel). Outre une plus grande agilité, cette option permettra à la fonction de s'émanciper des autres directions, et notamment de la DSI. »

IMPLICATION DE L'ENSEMBLE DE LA FONCTION RH

Si la gouvernance multifonction du SWP permet de l'inscrire dans les processus stratégiques de l'entreprise, il n'en reste pas moins que sa pérennisation passe par son acceptation par l'ensemble de la fonction RH. A cet égard, il est important d'essayer d'impliquer le plus possible les RH de proximité.

Le parti pris de certains groupes matures est de traiter la partie qualitative (i.e. évolution des compétences) à plus haut niveau que la partie quantitative (i.e. évolution des effectifs).

Toutefois, il apparait souhaitable que les échelons RH locaux se saisissent le plus rapidement possible des aspects qualitatifs. Ils ont en effet vocation à devenir parties intégrantes des compétences RH de demain, et ce, à tous les niveaux de l'entreprise.

« Avoir une lecture RH du plan moyen terme

Si la vision stratégique reste au niveau groupe, un plan moyen terme doit être construit avec l'aide des différentes entités du groupe. Sur les aspects quantitatifs, l'implication des RH de proximité est pertinente. Le volet qualitatif peut en revanche rester au niveau de l'entité concernée. »

« La valeur ajoutée RH réside dans l'analyse des besoins en compétence

Lorsque l'on descend à l'échelon local, la difficulté est de ne pas rendre l'exercice trop quantitatif. Les RH de proximité doivent monter en compétence sur l'aspect qualitatif pour montrer toute la valeur ajoutée d'un exercice RH. »

« La légitimité de la fonction RH vient de son éclairage qualitatif

La fonction RH doit être capable d'évaluer sa propre capacité à faire monter en compétence les équipes pour atteindre les objectifs fixés. Le vrai levier de la fonction est donc de savoir ce qui est faisable en interne et ce qui ne l'est pas. »

UNE NÉCESSAIRE APPROCHE PAR LES COMPÉTENCES

En tant que processus stratégique de long terme, le SWP peut potentiellement aboutir à une remise en cause en profondeur du système. L'expérience dans les groupes matures sur le sujet montre que, pour permettre cette réflexion, l'organisation dans son ensemble doit être envisagée en termes de compétences, plutôt qu'en termes de postes. Une approche par les compétences est par exemple indispensable pour faire aboutir le SWP à une évolution organisationnelle, ou encore pour envisager la mobilité entre les différents segments de population.

Définir les macro-compétences stratégiques pour l'entreprise

Au sein de notre entreprise, 15 macro-compétences ont été définies (ex : big data, digital change, services financiers). Lors du SWP, chaque division se positionne sur les 3 ou 4 macro-compétences nécessaires à l'atteinte de ses objectifs stratégiques. Cela permet aux RH de concentrer leurs efforts sur un nombre restreint de compétences.

Le SWP a permis de clarifier les contours d'une fonction

Un exercice de SWP a également permis de définir des compétences liées à une fonction dont les contours étaient assez flous, même vu de l'interne. In fine, le SWP a permis de clarifier cette organisation et de définir les compétences nécessaires au sein de cette fonction à chaque étape du cycle de vie des produits.

LES CLÉS DE LA RÉUSSITE : ALIGNEMENT & DÉCLINAISON

Le diagnostic stratégique apporté par le SWP, et notamment sur ses aspects qualitatifs, doit aboutir à la définition d'objectifs clairs, sur lesquels seront alignées les fonctions RH, finance et business de l'entreprise, et qui se déclineront jusqu'au niveau de l'individu.

Les clés de la réussite : alignement sur les objectifs et récurrence

La réussite d'un plan d'actions, en particulier sur les aspects qualitatifs, passe par l'alignement des fonctions RH, finance et business sur la cible à atteindre. Dans cette optique, il est important de fixer des metrics clairs, et de les suivre dans le temps.


Le plan d'actions est la courroie de transmission du constat collectif vers les plans de développement individuels

Bien que cela ne se fasse pas de façon mécanique, le constat collectif suite à l'exercice de SWP doit se traduire en un plan d'actions collectif, qui sera lui-même décliné en plans de développement individuels.


COMPTE-RENDU : AXE 3 LE SWP COMME SUPPORT À LA PRISE DE DÉCISION BUSINESS

Suite à un exercice de SWP, l'aboutissement ultime consiste à ce que le diagnostic permette d'influencer les prises de décisions business (investissement sur une nouvelle activité ou sur une nouvelle zone géographique par exemple). Si l'on constate que ce phénomène est encore peu développé aujourd'hui, il constitue probablement l'étape décisive qui permettra à la fonction RH de passer d'une vision stratégique sur son propre métier à une vision stratégique plus globale sur le business de l'entreprise.

Le SWP comme élément de décision dans les créations de postes

Lors d'un comité de validation de poste, les inputs du SWP permettent de prendre des décisions éclairées grâce à une vision RH long terme, en fonction des besoins futurs sur le poste en question. 

L'implication RH est de plus en plus forte dans les décisions de M&A

Bien que cela sorte du cadre du SWP, la fonction RH est de plus en plus impliquée en amont des décisions de fusions-acquisitions de l'entreprise. 

Antoine AUBOIS

Cofounder & Partner

antoine.aubois@akoyaconsulting.com

Akoya Consulting

41 rue Greneta, Paris 75002

akoyaconsulting.com