

STRATEGIC WORKFORCE PLANNING

TABLE RONDE 4ÈME ÉDITION – 24 OCTOBRE 2017
COMpte-RENDU DES ÉCHANGES

INVITÉ : GUILLAUME LAMOTHE, AXA

INTRODUCTION PAR **ANTOINE AUBOIS**



Cette fois, nous n'allons pas vous faire l'affront de vous rappeler qu'Akoya Consulting est un cabinet de conseil en stratégie centré sur l'humain. Nous n'allons pas non plus vous réexpliquer en long, en large et en travers que le Strategic Workforce Planning est non seulement un sujet au cœur de notre métier quotidien mais également un sujet de cœur puisqu'il permet d'établir de véritables plans stratégiques humains sur la base du plan stratégique métier.

Non, tout cela vous le savez et vous savez donc pourquoi **nous organisons tous les six mois une table ronde de professionnels RH qui travaillent de près ou de loin sur des sujets de Strategic Workforce Planning.**

Si toutefois vous souhaitez vous offrir une session de rattrapage vous trouverez de plus amples informations sur nos médias, [ici](#), [ici](#) ou encore [là](#).

Cette fois nous souhaitons plutôt vous présenter la nouvelle formule de notre table ronde et surtout Guillaume Lamothe dont nous avons fait la connaissance au gré

de nos rencontres diverses et variées au sujet de Strategic Workforce Planning. Et nous l'avons vite remarqué.

Il faut dire que Guillaume n'a pas tout à fait le profil classique RH. On peut même dire que nous nous sommes rapidement trouvés quelques points communs. Pour commencer, Guillaume est ingénieur. Ensuite Guillaume a commencé sa carrière dans l'industrie et dans le conseil en stratégie. Et enfin Guillaume s'est retrouvé propulsé dans le sujet du Strategic Workforce Planning dans un grand groupe.

Et on ne parle pas de n'importe quel groupe puisqu'il s'agit tout simplement d'**AXA, troisième plus grand groupe d'assurance au monde** (Forbes) qui compte près de 165 000 collaborateurs répartis dans 64 pays, et première marque d'assurance mondiale pour la 9ème année consécutive (source : <https://www.axa.com/fr/newsroom/communiqués-de-presse/axa-est-la-1ere-marque-d-assurance-mondiale-pour-la-9eme-annee-consecutive>).

Oui, avec ces chiffres, mettre en place **un Strategic Workforce Planning exhaustif, robuste et pérenne en moins de 4 ans** ressemble plus à un travail d'Hercule qu'à une routine de cadre supérieur. Et c'est pourtant ce défi que Guillaume a relevé avec brio de 2013 à aujourd'hui.

Autant vous dire qu'on a tout de suite eu plein de questions à lui poser. D'où cette volonté était-elle partie ? Par quoi avait-il commencé ? Comment s'y était-il pris pour le déploiement ? Quels outils avait-il mis en place ? Bref, tout un tas de questions qu'un expert du Strategic Workforce Planning se pose naturellement. Et on a trouvé qu'il était un petit peu égoïste de garder ses réponses pour nous.

Alors nous avons demandé à Guillaume s'il accepterait de nous faire le plaisir de témoigner lors d'une table ronde et de partager sa riche expérience avec des responsables RH venus d'autres groupes. Ce qu'il a accepté sans tarder.

Que vous ayez ou non pu assister à cette table ronde, en voici les principaux échanges. Nous vous souhaitons d'y trouver autant d'enseignements qu'en ont déniché les participants de cette 4ème édition.

Nous en profitons pour préciser, si cela n'avait pas été clair, que Guillaume et AXA ne sont pas (encore) clients d'Akoya. Tout soupçon d'autopromotion est donc à exclure d'office.

Bonne lecture !



Antoine AUBOIS
Cofounder & Partner

COMPTE-RENDU : AXE 1 « LE STRATEGIC WORKFORCE PLANNING EST UN OUTIL QUI VA DANS LE SENS DE LA TRANSFORMATION DE L'ENTREPRISE ET DES PERSONNES. »

1.1 La transformation du business à l'origine du SWP

Akoya : « D'où est venue l'envie de faire du SWP chez AXA ? »

Guillaume Lamothe : Début 2013, se sont tenues plusieurs discussions sur l'avenir d'AXA, car le Comité Exécutif était conscient que l'entreprise, historique, allait faire face à des changements technologiques, comportementaux, ou climatiques. En parallèle d'une initiative de transformation du business, le Comité Exécutif a conclu que transformer le business sans se poser la question des personnes allait être compliqué. Le SWP est né de ces discussions.

Fin 2013, a été prise la décision de lancer le SWP en mode *test & learn*. C'est à ce moment que je suis arrivé. En 2014, nous avons réalisé 4 pilotes sur 4 filiales d'AXA à l'étranger. La plus petite filiale comptait 1 200 personnes et la plus grosse 9 000 personnes. Les pilotes étaient uniquement quantitatifs et comprenaient la prévision des besoins à 5 ans. La vision prospective à 15 ans et les compétences du futur ont été rajoutées en 2015.

Akoya : « Comment avez-vous mesuré le succès des pilotes ? »

G.L. : En allant de filiale en filiale et en écoutant les feedbacks des différents stakeholders. Le SWP nous a donné la possibilité d'anticiper et de mettre en place des plans d'actions de façon structurée. C'est un outil qui fonctionne bien et qui va dans le sens de la transformation de l'entreprise et des personnes.

1.2 Communiquer les informations et transmettre les savoir-faire du SWP : une opération délicate

**Akoya : « Comment cela s'est-il passé d'un point de vue quantitatif ?
Comment s'est passée la transmission sur la modélisation ? »**

G.L. : La partie de modélisation quantitative a été délicate, notamment pour former les RH, parce qu'il n'y avait pas encore beaucoup de profils *Analytics* parmi eux. Je pense que les équipes l'ont vu comme un défi, mais aussi comme une opportunité de monter en compétences sur les aspects data, sachant qu'au même moment nous commençons à évangéliser sur le fait qu'il fallait devenir une société *data-driven*, y compris dans les RH.

Akoya : « Quel degré de transparence avez-vous adopté avec les salariés et les partenaires sociaux sur les enseignements tirés grâce au SWP ? A partir de quel volume avez-vous considéré qu'il fallait communiquer sur les métiers menacés ? »

G.L. : En phase pilote (2014) nous avons observé des degrés de transparence variés en matière de communication en fonction des pilotes. À partir de 2015, une fois que l'approche était fiabilisée, nous avons adopté une communication la plus transparente possible avec le syndicat européen (EWC). Nous leur avons montré les grandes tendances consolidées sur les 13 entités de la vague 1 déployée en 2015, avec les métiers qui allaient être en croissance et en décroissance tout en respectant le principe que chaque entité reste maîtresse de sa communication en local avec le niveau de détail qu'elle juge adapté.

COMPTE-RENDU : AXE 2 « NOUS AVONS RAPIDEMENT CONSTRUIT UN RÉFÉRENTIEL PARCE QUE L'ON SAIT L'ENJEU DE PARLER LE MÊME LANGAGE AU SEIN D'AXA. »

2.1 Les temps forts du plan d'action

**Akoya : « Que s'est-il passé chez AXA après le diagnostic ?
Quel a été le plan d'action ? »**

G.L : En 2015, nous sommes allés pour la première fois jusqu'au plan d'action. Nous sommes volontairement allés très vite pour faire en sorte que les filiales puissent bloquer dans leur budget les moyens nécessaires pour l'année suivante, même si le plan d'action et les budgets nécessaires estimés couvraient plusieurs années. Les budgets étaient surtout consacrés à la formation, ce que nous appelons l'*upskilling*, c'est-à-dire la montée en compétences sur les compétences du futur. Dans une moindre mesure, le budget pouvait aussi être consacré au *reskilling*, autrement dit le fait former les personnes vers d'autres métiers. Dans de rares cas il y a eu aussi des budgets liés à d'éventuels départs anticipés. Bien sûr, les budgets incluaient aussi les efforts recrutement et les plans ciblés de rétention.

2.2 Établir un référentiel pertinent et utile

**Akoya : « Comment avez-vous construit votre référentiel de compétences et
à quel moment avez-vous fait l'analyse des écarts ? »**

G.L : Nous avons construit notre référentiel en incluant des experts business internes, des experts extérieurs, les HRBP, ou encore les entités locales. Il y a eu beaucoup d'itérations pour parvenir à un référentiel stabilisé. Nous avons pris 3 ou 4 mois pour le réaliser, à marche forcée. Finalement, nous avons créé un catalogue de compétences techniques qui était volontairement réduit parce qu'il existait déjà des référentiels de compétences trop longs et très peu utilisés par les managers. Pour qu'il soit utile, nous nous sommes contraints à ne pas dépasser 10 compétences techniques par métier et 7 compétences comportementales pour tous les métiers dont 3 obligatoires.

Pour initier ce chantier ambitieux début 2015, nous avons fait un gros travail stratégique qui consistait à se demander quelles tendances allaient impacter le secteur de l'assurance et en quoi cela allait impacter les activités d'AXA. Nous nous sommes posé ces questions à propos de 140 métiers. Pour chacun de ces métiers, nous avons réalisé des projections quantitatives, et pour 80 des 140 métiers, ceux qui nous paraissaient les plus impactés dans le futur, nous avons défini les compétences nécessaires pour demain.

Pour ces 80 métiers, nous avons des compétences comportementales, techniques et en transversal des compétences managériales, pour lesquelles nous avons défini des niveaux cibles minimums attendus selon les lignes business et le groupe. Les filiales pouvaient augmenter ces niveaux mais ne pouvaient pas les revoir à la baisse.

**Akoya : « Ce que vous appelez métier est le niveau
le plus fin dans votre référentiel ? »**

G.L : Ce que j'appelle « métier » peut parfois être une agrégation de métiers. Le niveau le plus large est la « famille professionnelle », puis nous avons la « sous-famille professionnelle ». Certaines sous-familles sont des métiers elles-mêmes, mais dans d'autres sous-familles il y a 6 ou 7 métiers différents.

Akoya : « Comment avez-vous réussi à construire votre référentiel de compétences en si peu de temps ? Comment êtes-vous parvenus à conserver un nombre réduit de compétences référencées ? »

G.L : Nous avons eu beaucoup de chance avec le sponsoring. Nous avons bénéficié d'un grand momentum impulsé par le haut, puisque c'est le ComEx qui avait demandé à ce que le SWP soit déployé. Nous avons eu les moyens de faire venir des consultants pour le premier des 4 pilotes de 2014, puis nous avons fait intervenir d'autres consultants avec une fibre RH beaucoup plus forte pour nous aider à construire le référentiel début 2015. Nous avons également impliqué une communauté RH d'une vingtaine de personnes dans les filiales. Mais nous avons des contraintes de temps car nous voulions montrer le résultat des plans d'action élaborés par les 13 filiales de la vague 1 au Comité Exécutif fin 2015. Il y avait un compte-à-rebours très fort.

Nous avons réussi à construire ce référentiel parce que les personnes ont compris l'enjeu de parler le même langage au sein d'AXA Worldwide, afin de favoriser les mobilités, et une volonté de consensus sur ce référentiel commun l'a emporté sur celle de faire valoir certaines spécificités locales.

COMPTE-RENDU : AXE 3
« LE COMEX A CONSIDÉRÉ QUE C'ÉTAIT UNE RÉUSSITE ET QU'IL FALLAIT AMPLIFIER ET RENDRE RÉCURRENT LE SWP. »

3.1 Outil utilisé et outil rêvé

Akoya : « Êtes-vous en train de développer votre propre outil ? »

G.L : La recherche de l'outil est une histoire un peu douloureuse pour nous. Au début de l'année 2016, nous avons lancé un RFI suivi d'un RFP. Nous avons rencontré beaucoup de fournisseurs de logiciel potentiels, mais aucun d'entre eux n'était capable de nous apporter une solution clef en main qui couvrirait à la fois le quantitatif, le qualitatif et le pilotage de la mise en œuvre de la roadmap de transformation. Nous avons clairement vu une opposition entre deux mondes technologiques : l'ancien monde du *soft*, celui des ERP, et le nouveau monde des *cloud-natives*.

Nous avons réalisé un test avec les deux entreprises shortlistées, une de l'« ancien monde » et une du « nouveau monde ». Nous leur avons donné une liste de choses à faire en trois heures. L'entreprise *cloud-native* a fait 90% de ce que nous avons demandé avec une seule personne, alors que l'ERP traditionnel en a fait 70% avec trois personnes.

Et pourtant nous avons décidé de choisir l'ERP parce que nous voulions que l'outil de SWP soit intégré au reste de notre SIRH. Selon moi, c'était une erreur et nous avons arrêté le projet il y a 3 mois (*ndlr : juillet 2017*) parce que rien n'avait été délivré dans les temps, que nous ne pouvions pas faire de l'agile avec eux et nous n'avions aucune visibilité sur l'avancement. Les filiales vont donc retrouver les tableurs Excel, qui sont intéressants d'un côté parce que c'est transparent, mais qui ont leur limite en matière d'ergonomie et de puissance de calcul.

3.2 Assurer la récurrence du SWP

Akoya : « Le SWP est-il devenu un process récurrent chez AXA ? Comment est-il mis à jour ? »

G.L : Fin 2015, nous avons présenté les résultats des 13 premières filiales et des choses intéressantes en sont ressorties. Premièrement, nous avons réalisé que 50% de la population devrait être *upskillée*, c'est-à-dire n'ayant pas le niveau et/ou les compétences qu'on attendait à horizon 2020. Nous avons réalisé le risque que cela signifiait pour AXA en cas d'échec.

Deuxièmement, nous avons décidé d'ajouter à l'analyse la population flexible, comme les consultants ou les freelances, ainsi que la vision des coûts dans l'approche en 2016.

Le Comité Exécutif a considéré que la vague 1 de 2015 était une réussite et qu'il fallait continuer le déploiement par une vague 2, et rendre récurrent le SWP. Nous avons donc eu un budget pour commencer à développer l'outil pérenne mentionné précédemment. Une décision officielle a également marié le processus stratégique annuel et le SWP.

Aujourd'hui, nous vivons une période intéressante parce que nous finissons le cycle de 4 ans et nous vivons un changement de gouvernance. Nous sommes moins *top-down* qu'avant, et ce changement de gouvernance vise à redonner un maximum de pouvoir aux entités.

J'anticipe qu'il y aura une grande majorité de pays européens qui continueront parce qu'ils ont des problématiques sociales très fortes, et qu'une minorité de filiales dans les pays à forte croissance prolongera l'exercice.

Akoya : « Quel serait votre challenge le plus important sur la continuité du SWP ? »

G.L : Le challenge le plus important serait de simplifier l'approche pour la rendre un peu plus légère, au-delà de réduire les périmètres et d'avoir un outil que nous n'aurons peut-être pas.

Il faut également travailler sur le tandem des RH-CEO qui est absolument majeur pour la réussite du projet.

3.3 Formation, mobilité et employabilité : les impacts du SWP

Akoya : « En quoi le changement de gouvernance a-t-il eu un impact sur le SWP ? »

G.L : Le SWP ne sera plus *drivé* aussi fortement depuis le centre corporate. Au début, nous avons imposé à tout le monde de le faire sur les 140 métiers qui couvraient 100% des métiers. C'est énorme et c'est très prenant pour les équipes mais les filiales étaient en phase d'apprentissage et il fallait qu'elles s'approprient la démarche. En 2016, nous avons décidé que les filiales pouvaient le faire sur le périmètre qu'elles voulaient.

Avec la nouvelle gouvernance, nous donnons un maximum d'autonomie aux filiales et nous responsabilisons beaucoup plus les CEO. L'équipe centrale de SWP a rempli sa mission d'ancrer le SWP au sein des filiales et il était logique qu'avec l'autonomie grandissante des filiales, elle soit appelée à se réduire.

Akoya : « Ce projet vous a permis d'avoir un impact très fort sur la formation, est-ce que vous diriez que cela a été l'impact le plus important ? Est-ce que c'était différent de l'intuition que vous auriez pu avoir en termes de formation, est-ce que cette mécanique a révélé des choses qu'on n'aurait pas vues sinon ? »

G.L : L'impact le plus fort, c'est que le SWP est un véhicule formidable pour changer la culture autour de la notion d'employabilité. Nous allons évidemment tout faire pour aider les employés à construire leur avenir, leur fournir les formations, les guider dans leur cursus, mais leur avenir reste entre leurs mains. Pour nous, c'était vraiment le message fort.

Il a eu d'autres messages liés aux compétences comportementales. Nous avons beaucoup insisté sur le fait que, même si une équipe est très bonne techniquement, cela ne fonctionnera pas si elle n'a pas les compétences comportementales adéquates. Nous avons également mis l'accent sur l'agilité d'esprit, l'adaptabilité et le fait d'apprendre en permanence, qui deviennent d'autant plus important que le monde bouge vite et devient moins prévisible.

Le troisième message fort, c'est la formation. L'exercice a permis de quantifier l'ampleur du défi à relever. Par exemple, nous savions qu'il fallait qu'on monte en compétences sur tout ce qui était gestion des partenariats, mais cela a été quantifié.

Akoya : « Avez-vous eu des success stories sur ces 4 années ? »

G.L : Nous avons une véritable révolution à opérer dans la population qui gère les sinistres au sein de notre chaîne de valeur, que l'on parle de l'automatisation ou de l'intelligence artificielle qui va venir en appui de la prise de décision. Le SWP a vraiment aidé à anticiper ces changements dans une de nos filiales et à envoyer quasiment toute cette population dans une école de gestion des sinistres du futur qui a été créée par cette filiale. Aujourd'hui, cela fait presque 2 ans que cela existe et nous considérons que c'est un véritable succès, les managers business sont extrêmement satisfaits et voient de véritables changements dans leurs équipes.

Autre exemple, une de nos plus grosses filiales a mis en place une très belle plateforme qu'on appelle la « plateforme d'employabilité ». En tant qu'employé, je peux identifier dans la liste le poste dans lequel je suis. On m'explique les tendances qui vont impacter mon métier dans les années qui viennent et les compétences qui sont attendues dans ce métier à horizon 2020. Ensuite, je peux faire ma propre évaluation. Le manager peut lui aussi évaluer l'employé. Une fois qu'il y a eu cette évaluation, cela m'oriente vers les formations que je dois suivre pour combler les *gaps* de compétences. Cela peut aussi m'orienter vers d'autres métiers. Pour nous, c'est un bel accomplissement et une façon très concrète de débloquer la mobilité.

En Asie, ils ont fait des simulations sur les coûts cumulés dus aux forts taux de turnover. C'était la première fois qu'ils estimaient de façon fine et cumulée ces coûts-là, et cela a permis à l'équipe RH de convaincre le Comité Exécutif de cette filiale asiatique qu'il y avait urgence à améliorer la rétention.

Merci à Guillaume Lamothe d'avoir accepté de participer à la Table Ronde Akoya sur le Strategic Workforce Planning.

Qui est Guillaume Lamothe ?

Guillaume Lamothe rejoint le groupe AXA fin 2013 pour créer et diriger la pratique du Strategic Workforce Planning, en soutien de la transformation globale du groupe. Il y implémente la méthodologie en mode *test & learn*, et développe le SWP sur 20 pays, en formant, avec l'équipe centrale qu'il a constituée, 150 experts RH et en mobilisant plus de 1 200 managers business dans le monde pour couvrir 75% des effectifs globaux d'AXA.

Guillaume est ingénieur, diplômé de l'Ecole des Mines de Paris. Il a commencé sa carrière dans l'industrie du ciment, avant plusieurs expériences réussies en cabinets de conseil (MMG, Roland Berger), dans la création d'entreprise dans le secteur de la biotech, et dans l'intelligence artificielle.

Antoine Aubo

Cofounder & Partner

antoine.aubois@akoyaconsulting.com

Akoya Consulting

137 bd de Sébastopol, Paris 75002

akoyaconsulting.com