

# **STRATEGIC WORKFORCE PLANNING**

**TABLE RONDE 6<sup>ÈME</sup> ÉDITION – 22 JANVIER 2019**  
COMpte-RENDU DES ÉCHANGES

**INVITÉS :** LILIANE SEBAS, CNES  
MICHEL DELANOUE, CNES

---

## INTRODUCTION PAR **ANTOINE AUBOIS**



Akoya Consulting organisait le 22 janvier 2019 sa 6<sup>ème</sup> table ronde sur le Strategic Workforce Planning.

Après avoir reçu Guillaume Lamothe d'Axa, et Fabienne Astier de Sanofi Pasteur, nous avons eu l'honneur et le plaisir de recueillir les retours d'expérience conjugués de Liliane Sebas, Directrice de la Conduite du Changement au Cnes, et Michel Delanoue, Sous-directeur au Développement des Ressources Humaines pour le Cnes.

Toute l'équipe d'Akoya Consulting se joint évidemment à moi pour les remercier de leur disponibilité dans la préparation et la tenue de ce rendez-vous.

Les pages qui suivent encapsulent les échanges que nous avons pu avoir au cours de cette soirée dédiée au SWP, de l'approche de l'exercice à sa mise en place concrète au sein de l'établissement, en passant par la manière dont le Cnes développe aujourd'hui des actions concrètes pour sauvegarder ou faire évoluer ses compétences au sein d'un écosystème en mutation rapide.

Quand bien même l'esprit et les briques méthodologiques fondamentales restent les mêmes, chaque entreprise a sa manière qui lui est propre d'envisager le Strategic Workforce Planning. C'est non seulement normal mais c'est bien entendu sain.

Quand l'une va souhaiter traiter en priorité des problématiques d'effectifs sur des populations en déclin, une autre préférera se focaliser sur des questions de compétences suite à la mise en place d'un référentiel et une troisième pourra privilégier une approche financière de *scenario planning* de masse salariale en vue de l'équilibrage de son *footprint* global. Tout est possible.

Et comme pour toute stratégie, il n'y en a pas de mauvaise ou de bonne dans l'absolu, mais il y en a certainement une qui est la plus à même de réussir et de répondre aux attentes et aspirations de l'organisation. C'est dans cette logique que s'inscrit la volonté du Cnes d'adopter une approche hyper-collaborative et tournée vers le concret et l'action.

Cela doit nous rappeler l'importance de penser « processus » avant même d'envisager un quelconque outillage. Pour la question de l'outil, lorsqu'il est nécessaire, il est évidemment crucial de le choisir avec soin. Akoya vous accompagne aussi dans cette réflexion qui doit assurer la pérennisation de l'exercice et la montée en compétences des équipes RH.

Albert, notre outil en SaaS, est une sorte de génie du SWP, qui s'occupe de toutes les parties calculatoires dans l'idée de simplifier le travail et la collaboration des équipes afin qu'elles puissent se concentrer sur les tâches à plus forte valeur ajoutée et en particulier les conversations stratégiques entre les leaders opérationnels et leur (désormais) *HR Strategic Partner*.

Enfin, si l'indépendance d'esprit et de discours de Liliane et de Michel nous paraissent absolument indiscutables, il nous semble important de signaler à nos lecteurs que le Cnes est un client d'Akoya sur des sujets de Strategic Workforce Planning depuis plusieurs

années, et que Xavier Le Page, Senior Manager chez Akoya Consulting et expert du secteur de l'aérospatial et de la défense (cité ci-après), les accompagne dans leurs questionnements et dans la réalisation de leurs projets liés au SWP.

Bonne lecture !



**Antoine Auboïs**  
Cofondateur & Associé  
Akoya Consulting

## 1.1. « Utiliser le SWP pour établir des actions prioritaires »

### **Akoya Consulting : Quel est le contexte qui vous a amenés au Strategic Workforce Planning ?**

**Liliane Sebas (Cnes) :** Le premier point est lié à l'environnement business. Au Cnes, nous avons été pionniers du secteur spatial, mais celui-ci connaît une série de mutations aujourd'hui. Quel rôle et quel positionnement le Cnes doit-il adopter pour répondre aux nouveaux enjeux ?  
*[ndlr : demeurer au service de l'industrie et de la science, promouvoir l'accès au spatial du secteur privé et développer une expertise forte sur la donnée]*

**Michel Delanoue (Cnes) :** Le second point est lié aux enjeux RH. Le Cnes a une contrainte en effectifs qui lui est spécifique. De ce fait, c'est la mobilité interne qui est la « respiration » de notre établissement. Nous affichons un taux de mobilité supérieur à 10% depuis plusieurs années, qu'il convient de prendre en compte. Cependant aujourd'hui nous faisons face à de nouveaux questionnements : comment développer les parcours, l'expertise et assurer le maintien des compétences clés en interne ? Quels effets ces mutations du secteur spatial auront-elles sur nos compétences ? Avons-nous besoin de nouvelles compétences, peut-être plus *soft*, pour accompagner ces évolutions ? Dans ce type d'environnement, anticiper l'évolution des métiers et des compétences est fondamental, puisque cela permet de mettre en place des actions ciblées de développement RH ainsi que des outils plus efficaces pour collaborer avec le management.

### **Akoya Consulting : Aviez-vous une technique d'approche prédéfinie concernant la mise en place du Strategic Workforce Planning ?**

**L.S. :** Nous avons commencé l'exercice sans avoir d'approche définie à l'avance car nous avons l'habitude que le volume de recrutements soit établi par un accord avec l'État sous forme de contrat cadre renouvelable tous les 5 ans. Pour autant, le SWP étant fondé sur une méthodologie souple, les effectifs et les compétences ne sont pas figés comme au sens de la GPEC. L'idée de départ était donc d'utiliser l'exercice pour établir des actions prioritaires faciles à traiter, et d'itérer le SWP au sein de plusieurs Directions afin de s'approprier progressivement la démarche.

## 1.2. « Concilier de manière concrète le travail des Ressources Humaines et celui des Directions du Cnes »

### **Akoya Consulting : Est-ce que ce sont ces mutations du secteur qui vous ont amenés à avoir une approche différente de la GPEC ?**

**M.D. :** Pas seulement. Il y avait deux constats au départ. Le premier, c'est qu'il n'est pas simple

d'aborder la GPEC dans une entreprise avec beaucoup de métiers techniques, où les RH ne sont pas toujours à l'aise pour dialoguer avec des collaborateurs experts et vice-versa.

Le second point est lié aux gens chez nous qui ont une culture assez cérébrale. Il y a un moment où il faut passer à l'action. Au travers du SWP, nous avons recherché un pilote qui nous permette d'aller plus vite, et vers l'action.

**L.S. :** Il était essentiel de basculer vers l'action afin de concilier de manière concrète le travail des Ressources Humaines et celui des Directions du Cnes. Ce qui a changé depuis le premier exercice de SWP, c'est la volonté du Groupe de s'orienter vers une dynamique *HR Business Partner* plus forte, via la création d'une Direction de la Conduite du Changement.

Cette Direction permet aujourd'hui à la fonction RH de s'intégrer à la vision globale du Cnes et d'accompagner la stratégie du Groupe. Il ne s'agit plus d'une simple GPEC mais d'un travail stratégique sur les compétences de demain, en lien avec la conduite du changement. L'exercice du SWP permet donc de structurer un plan d'action commun entre les managers et les Ressources Humaines.

### 1.3. « Nous sommes d'abord allés vers des Directions *HR-friendly* »

#### **Akoya Consulting : Comment commencer l'exercice dans un groupe très « technique » ?**

**L.S. :** Quand nous avons voulu expérimenter l'exercice du SWP, nous sommes d'abord allés vers des Directions *HR-friendly*. À cette époque, nous avons deux nouvelles Directrices qui avaient envie de travailler autrement avec les RH et dont les Directions avaient des enjeux forts en termes de mutations des métiers. Elles souhaitaient bénéficier d'un éclairage pas uniquement technique, en apportant une vraie valeur ajoutée RH sur le sujet. Sélectionner des Directions volontaires nous a permis d'être sur un exercice plus rapide et avec des personnes qui ont envie d'avancer. Cela nous a énormément facilité les choses pour déployer la méthodologie.

## COMPTE-RENDU : AXE 2 UNE APPROCHE COLLABORATIVE POUR ENGAGER TOUTES LES PARTIES PRENANTES

### 2.1. « La simplification de la segmentation a été bien accueillie »

#### **Akoya Consulting : Concrètement, comment le management a-t-il réagi face à cette nouvelle approche ?**

**L.S. :** Cela dépend des Directions. Si l'on prend l'exemple du périmètre pilote, je dirais que l'accueil a été plutôt bon. Ce qui était intéressant c'est qu'en travaillant avec Akoya sur ce périmètre, nous avons obtenu moins de 15 familles de métiers quand auparavant, nous en avions 200 ! Le fait d'avoir directement présenté une segmentation aux managers a

grandement contribué à la réussite de cette nouvelle approche. Même s'il y a eu débat au départ (« *mon métier n'est pas le même que celui du voisin* », etc.), nous avons vite dépassé cela puisqu'on voulait aller rapidement vers de l'action.

Ce qui était également intéressant c'est le fait de s'être inspiré des métiers de l'extérieur et des formations proposées par les écoles d'ingénieurs pour repenser la segmentation et la nomenclature. L'objectif était, d'une part, que les intitulés de métiers soient compris en externe malgré la spécificité du Cnes, et d'autre part, cela représentait pour nous un enjeu RH important car nous avons besoin de travailler notre attractivité pour recruter de manière plus ciblée.

## 2.2. « Chaque top manager mobilisé a pu avoir un regard global sur sa Direction »

### **Akoya Consulting : Le SWP a-t-il été une évidence dès le départ ?**

**M.D. :** Au départ il y a eu des débats, mais je trouve que globalement les managers l'ont plutôt bien accepté, surtout à partir du moment où nous avons travaillé avec eux en ateliers collaboratifs pour co-produire des choses ensemble. Ce qui est intéressant, c'est que le SWP nous a permis d'aboutir à un langage commun.

**L.S. :** Lors de notre première expérimentation « pilote », nous nous sommes rendu compte que les échanges individuels avec chaque manager ne sont pas toujours utiles en amont du SWP. Lors d'une seconde expérimentation, nous avons travaillé avec une autre Direction et les managers concernés pour réfléchir collectivement aux métiers. Chaque participant a pu avoir un regard global sur sa Direction et non plus sur son métier uniquement. Et là, nous avons vu une envie de collaborer, de partager et de porter des regards croisés sur les métiers de chacun.

## 2.3. « Le travail collaboratif a permis de s'approprier le sujet »

### **Question du public : Quels étaient les objectifs de cet atelier collaboratif ?**

**Xavier Le Page (Akoya) :** L'objectif à la sortie de l'atelier collaboratif était de dessiner un radar sur lequel les participants ont identifié les compétences clés, le niveau actuel des équipes et le niveau cible. Ensuite, nous nous sommes demandé si l'écart entre le niveau actuel et le niveau cible était prioritaire à traiter et s'il était facile à combler.

**M.D. :** Travailler en atelier collaboratif avec les Comités de Direction des périmètres concernés a permis aux opérationnels de s'approprier le sujet et d'être acteurs de cette nouvelle approche. Cependant, il a été important pour nous de mener des sessions d'interviews individuelles en amont de ces ateliers collaboratifs avec des personnes qui ont la vision des enjeux de la Direction et des métiers.

### **Question du public : Quel est le déroulé type d'un atelier collaboratif ?**

**M.D. :** Il y avait douze personnes environ au premier atelier, réparties en trois groupes. Les groupes ont été formés selon les grandes familles de métiers, en mettant ensemble des métiers plus techniques, d'autres plus centrés sur le projet et d'autres autour de l'innovation. Il vaut mieux en faire plusieurs parce qu'il ne faut pas prendre trop de leur temps et il faut qu'ils puissent voir rapidement la valeur ajoutée générée.

**X.L.P. (Akoya) :** Le premier atelier a duré deux heures. Le secret est de bien préparer, de bien cadrer et de bien sélectionner les intervenants. Il y a un travail de pédagogie à faire pour commencer : expliquer pourquoi nous faisons ce travail de SWP, quelle est la méthodologie et pourquoi nous avons fait ces choix-là dans la segmentation des métiers. Ensuite il faut étudier chaque famille de métier, faire travailler les experts sur les compétences qu'ils identifient comme étant à risque. C'est l'occasion d'échanger avec d'autres membres de la Direction qui sont, eux, non-experts. Il y a une richesse dans ces échanges-là car ils se challengent entre eux, sur les métiers comme sur les compétences sur les niveaux actuels et cibles.

## COMPTE-RENDU : AXE 3 UN RÉAJUSTEMENT DES COMPÉTENCES CLÉS

### 3.1 « Le portrait-robot du *bidouilleur* »

#### **Akoya Consulting : Quels types de compétences sont apparus à l'issue de ces ateliers collaboratifs ?**

**M.D. :** Les *soft skills* sont apparus assez naturellement dans les compétences clés. Et nous avons apprécié cela car lorsque l'on traite des métiers techniques, le réflexe pourrait être de parler seulement de *hard skills*. Aussi, parfois, à la vue de ce qui ressortait en compétences clés, nous aurions pu réagir en disant « ça ce n'est pas une compétence », en termes RH purs et académiques. Nous avons pourtant décidé de la garder. La compétence « bidouilleur », par exemple. Nous avons poursuivi le travail collaboratif avec les participants pour élaborer le portrait-robot du « bidouilleur » afin de le traduire en compétences et d'arriver finalement au niveau où nous pouvons agir. Ce que je trouve intéressant dans ces cas-là, c'est que dans l'exercice du SWP, il n'y a pas que des actions liées à la formation, aux parcours, à la gestion des talents, au recrutement, etc. qui ressortent. Si nous prenons l'exemple du « bidouilleur », ce qu'il faut pour qu'il puisse « bidouiller », c'est un lieu dédié, une nouvelle organisation du travail et/ou répartition d'activités au sein d'un projet, etc. Nous sommes en train de creuser la signification derrière ce « bidouilleur » : je pense qu'il y a quelque chose d'important qui va vers « ne pas perdre un côté *maker* ou *prototyper* » même si nous ne sommes pas des industriels.

### 3.2 « Une transmission du savoir assurée par les managers »

#### **Question du public : Une fois les écarts identifiés, avez-vous couplé ce travail avec une démarche de transmission du savoir ? Comment avez-vous comblé ces écarts, la difficulté étant souvent de passer du constat au transfert des compétences ?**

**M.D. :** Au Cnes, la question qui revient régulièrement c'est « quel rôle ont les RH là-dedans et quel rôle doivent-ils avoir par rapport aux managers ? ». On sent chez nous que la transmission du savoir est majoritairement prise en compte par les managers et les experts eux-mêmes.

**X.L.P. (Akoya) :** L'identification des *gaps* peut nous amener à dire : sur cette compétence là, il est vraiment important de s'assurer que la transmission soit faite par le manager, ou par une formation où les experts vont être les formateurs internes.

**Akoya Consulting : Sur les deux prochaines années, quels seraient les grands axes de développement, co-construits avec les Directions, qui vous porteraient en matière de SWP ?**

**M.D. :** Aujourd'hui, le Cnes fait face à l'évolution de l'écosystème du spatial mondial avec notamment l'utilisation de données spatiales à des fins commerciales et dans des laps de temps très courts. La diversité est donc très forte. Un premier axe est donc de devoir doter beaucoup de collaborateurs chez nous de connaissances sur ce que sont les différents *business models* existants. Aujourd'hui nous en avons de plus en plus besoin pour travailler en coopération avec des grands groupes et des petites structures et PME, avec des montages d'affaire de plus en plus complexes. Il y a donc un second axe lié aux montages d'affaire.

## COMPTE-RENDU : AXE 4 UN EXERCICE STRUCTURANT POUR LES RH

### 4.1. « Un outillage léger »

**Akoya Consulting : Avez-vous eu recours à un outil particulier pour votre SWP ?**

**M.D. :** Nous avons évidemment un outil SIRH. Mais ce que j'aime bien à propos de l'exercice SWP, c'est que l'outillage est assez léger. Il ne doit pas se substituer à l'ensemble du SIRH, ce qui est important dans une entreprise comme la nôtre.

**L.S. :** Nous n'avons pas eu besoin d'implémenter des éléments sur notre SIRH. C'est ça aussi la facilité d'appropriation. Aujourd'hui nous n'avons rien implémenté de plus comme outil, tout se juxtapose plutôt bien. Peut-être que lorsque nous arriverons sur les métiers et les compétences retravaillées, nous nous reposerons la question de ce que nous voulons capter qui apportera une véritable valeur ajoutée concernant la Gestion de Talents.

### 4.2. « Ce n'est pas la vitesse mais l'implication qui compte »

**Akoya Consulting : Quels enseignements tirez-vous de cet exercice de SWP ?**

**L.S. :** On nous a transmis une méthodologie souple : on peut faire évoluer le SWP et s'adapter en fonction de nos managers partenaires. Ce qui est intéressant c'est que cette souplesse permet de s'approprier plus facilement la méthodologie et le transfert de compétences se fait assez vite. Cependant, nous voulions aller vite et j'ai appris que pour notre culture c'était une erreur. Ce qui compte aujourd'hui, avec du recul, c'est l'engagement généré, car même si ça prend plus de temps, ça se transformera en action. Ce n'est pas nécessairement la vitesse mais l'implication qui me semble importante.



**Antoine Aubois**

Cofondateur & Associé

[antoine.aubois@akoyaconsulting.com](mailto:antoine.aubois@akoyaconsulting.com)

**Akoya Consulting**

137 bd de Sébastopol, Paris 75002

[akoyaconsulting.com](http://akoyaconsulting.com)