

STRATEGIC WORKFORCE PLANNING

TABLE RONDE 8^{ÈME} ÉDITION – 25 FÉVRIER 2020
COMpte-RENDU DES ÉCHANGES

INVITÉE : ISABELLE LENICOLAIS, FNAC DARTY

INTRODUCTION PAR **ANTOINE AUBOIS**



Akoya organisait le mardi 25 février 2020 sa 8ème table ronde, l'occasion de vous proposer un nouveau parcours sur le territoire du Strategic Workforce Planning. En abordant le sujet sous un éclairage différent, nous rappelons que le SWP a cette particularité de ne jamais prendre exactement la même forme, de se fondre dans un contexte singulier, propre à chaque entreprise. C'est pour cette raison que nous prenons le parti d'aborder régulièrement cette thématique, car cette approche n'est pas standard, elle se construit. Et pour la construire, il est toujours intéressant de s'inspirer de l'expérience des autres.

Pour cette nouvelle édition, nous avons eu le plaisir et l'honneur d'accueillir Isabelle Lenicolas, Directrice de projets RH chez Fnac Darty. Les pages qui vont suivre montrent qu'il n'y a pas de formule unique pour un projet de SWP efficace. Il faut d'abord cadrer la réflexion et comprendre les facteurs d'évolution d'une entreprise avant de se lancer dans l'exécution.

Pour autant, un certain nombre de points fixes perdurent comme autant de facteurs clefs de succès de l'exercice. La définition du cadre d'analyse comme préalable à tout travail est réalisé en alignement avec les préoccupations stratégiques métier. Le SWP implique l'ensemble des parties prenantes en fonction de l'avancement du projet, que ce soit le top management et les HR Business Partners, les responsables opérationnels, financiers et stratégiques, les centres d'excellence RH mais également les partenaires sociaux. Ce ne saurait être réduit à la seule fonction RH, quand bien même elle en est l'animatrice. Le SWP est un véritable exercice stratégique métier.

Mais faire de la prospective ne consiste pas à regarder dans une boule de cristal pour y deviner l'avenir. Loin de là. Le SWP est une démarche construite et raisonnée qui fait appel à une pensée stratégique et à des outils pour écrire des tendances et envisager des scénarios soupesés par les différentes parties prenantes impliquées.

Simplifier ce travail et faciliter la collaboration entre les équipes sont les principaux atouts d'Albert, notre outil en SaaS dédié au SWP. Après un examen approfondi des situations et des données récoltées, Albert explore l'évolution des métiers et prépare les équipe RH « aujourd'hui » à ce que sera « demain ». Il dessine les futurs possibles de la population et guide ainsi la réflexion stratégique RH.

Si l'indépendance d'esprit du discours d'Isabelle Lenicolais nous paraît incontestable, nous pensons qu'il est important de signaler à nos lecteurs que nous avons accompagné Fnac Darty sur leur projet de SWP et que cet exercice a été mené avec le support de notre outil Albert.

Par ailleurs, il nous a semblé pertinent de vous partager, en complément des échanges avec Isabelle Lenicolais, les remarques de Vincent Barat, Associé Co-fondateur et expert du retail chez Akoya, qui a accompagné Fnac Darty dans la mise en place de son SWP.

Enfin, le cabinet a cette conviction que nous souhaitons vous partager : les autres acteurs du retail pourront se retrouver dans l'histoire de Fnac Darty à travers des enjeux similaires, notamment au niveau des magasins.

Bien entendu, et quel que soit votre secteur d'activité, vous pouvez suivre ou bien vous affranchir des pratiques qui suivront. Votre Strategic Workforce Planning vous appartient et ne sera que plus pertinent parce qu'il vous est propre.



Antoine Aubois
Co-Fondateur & Associé
Akoya Consulting

1.1. Le SWP s'inscrit dans un contexte propre à toute organisation...

Dans quel contexte s'inscrivait le projet de SWP pour Fnac Darty ? Pourquoi avez-vous lancé ce projet ?

Isabelle Lenicolais : Tout d'abord, nous avons connu par le passé beaucoup de transformations, induites par l'externe, avec par exemple l'arrivée de *pure players* comme Amazon. Nous voulions donc anticiper les futures transformations et accompagner les équipes.

Le deuxième élément à considérer était la fusion de Fnac et Darty. Nous souhaitions répondre à la nouvelle stratégie du groupe et adresser le sujet en adoptant une approche commune.

Enfin, le SWP offrait une réponse aux IRP qui ont interrogé le groupe sur les impacts de cette stratégie pour les métiers et ses propositions d'accompagnement pour les collaborateurs.

1.2. ...et nécessite la définition d'un cadre d'analyse pertinent

Comment avez-vous défini le périmètre d'analyse du SWP ?

I.L. : Fnac Darty en France, c'est 18 000 collaborateurs. Nous avons fait le choix de restreindre le périmètre aux populations non-cadres des Opérations et des Exploitations en France. Ce choix a été fait car d'une part ce sont des populations moins diplômées, pour lesquelles des plans d'actions étaient nécessaires. D'autre part, c'était un périmètre large en termes de collaborateurs - 70% de la population - mais restreint en termes de métiers - 26 métiers.

Avez-vous pu facilement obtenir des données de qualité ?

I.L. : C'était un véritable enjeu car Fnac et Darty avaient des référentiels métiers différents. Nous craignons que les données ne se parlent pas, qu'elles soient non exhaustives et non justes. Ça aurait faussé l'exercice.

Cependant, l'exercice était très bien cadré. Nous avons également réussi à impliquer plusieurs acteurs pour nous aider à construire un référentiel commun. Nous avons par exemple envoyé un sondage aux Directeurs de magasin pour qu'ils indiquent la spécialité de leurs vendeurs.

Vincent Barat : Notons l'engagement de ces derniers. Le taux de retour à ce sondage, adressé auprès des 140 Directeurs de magasins, était incroyable : 100% des Directeurs de magasins ont répondu ! Ce résultat a ensuite pu alimenter la stratégie. C'est une véritable fierté lorsque la fonction RH peut transmettre le business avec des données éclairantes et de qualité.

2.1. Les parties prenantes au projet doivent être soigneusement sélectionnées...

Quelles parties prenantes ont été impliquées et quels choix ont été stratégiques pour le SWP ?

I.L. : Nous avons la conviction que le SWP n'est pas qu'un sujet RH. Ainsi, nous avons engagé différentes parties prenantes au projet. Au sein du Comité de Pilotage ont été impliqués la Stratégie, les DRH ainsi que quatre membres du Comité Exécutif de Fnac Darty.

Des RH et des opérationnels ont également pris part à ce projet. Toutes ces parties prenantes ont ensuite participé à des ateliers de définition d'actions afin de répondre aux principales conclusions de l'exercice.

Le plus grand défi pour nous tous était de s'aligner sur les hypothèses de projections d'effectifs, même si les bonnes personnes ont été engagées sur ce projet et se sont régulièrement rencontrées. C'est pourquoi nous avons dû rappeler que le SWP était une photo des grandes masses à un instant T.

V.B. : Nous avons également défini plusieurs scénarios pour les besoins en effectifs. Cette scénarisation était intéressante car nous avons considéré des hypothèses différentes et poussé le curseur sur certains métiers. Par exemple, nous avons défini un scénario, où un produit était un relais de croissance pour le groupe, et un autre où ce même produit allait disparaître progressivement.

I.L. : En effet, nous avons construit un scénario proche du plan stratégique et un scénario radical. La scénarisation n'a pas inversé la tendance des écarts en effectif pour chacun de nos métiers. Elle a en revanche justifié l'urgence de mettre en place des plans d'actions pour certains des métiers du groupe.

2.2 ...et l'objectif du SWP doit leur être clairement exposé

Les business leaders sont-ils montés en maturité sur les sujets des effectifs et compétences ?

I.L. : Les business leaders étaient conscients des enjeux de leur périmètre. Nous avions pour ambition d'engager tout le monde dans le projet. Cependant, ce n'était pas si difficile : comme le SWP est un sujet qui concerne leurs équipes, toutes les parties prenantes se sont intéressées au sujet et se sont impliquées.

Comment avez-vous réussi à identifier les évolutions des métiers, en termes de compétences et d'effectifs ?

I.L. : Nous avons interrogé des experts en interne. Ils nous ont transmis leur vision de la transformation des métiers, confirmée par un benchmark et l'expertise d'Akoya. Même si en tant que RH nous avons une bonne idée des tendances, nous avons besoin de ces experts, notamment pour mesurer les besoins en compétences. L'enjeu était donc de trouver les bons partenaires business. Il faut cependant être conscient que le SWP n'est pas une boule de cristal et que les experts ne peuvent pas tout prédire.

V.B. : A titre d'exemple, l'explosion du *click-&-collect* a dépassé toutes les prédictions et changé grandement le métier de magasinier : auparavant en réserve, il doit désormais interagir avec un client. C'est pourquoi nous préconisons de mettre à jour régulièrement les résultats du SWP, pour anticiper au mieux ces nouvelles évolutions.

COMPTE-RENDU : AXE 3

UNE DIRECTION STRATÉGIQUE POUR L'ENTREPRISE

3.1. Le SWP révèle les enjeux humains de l'entreprise...

Avez-vous été surpris par certains résultats de l'exercice ?

I.L. : L'exercice était plein d'enseignements. Nous pensions anticiper des décroissances et étions pessimistes. Grâce au SWP, nous avons découvert plusieurs métiers en forte tension de recrutement car ils sont stratégiques pour le groupe, les profils dans ces métiers sont rares ou les formations sont quasi-inexistantes.

Le SWP a ainsi permis de prioriser les sujets et définir les actions communes pour le groupe, comme des recrutements massifs pour des métiers, ou des évolutions de compétences. Par exemple, demain, les livreurs techniciens devront avoir des compétences informatiques pour programmer les machines à laver.

Enfin, le SWP a aussi mis en lumière des problématiques allant au-delà de l'acquisition et la gestion des talents, comme la santé et le bien-être au travail.

3.2 ...et permet de prioriser les actions pour répondre à ces enjeux humains

Quels plans d'actions à long-terme et à court-terme avez-vous défini ?

I.L. : Plusieurs ateliers ont été menés avec différentes parties prenantes. La plupart des actions définies peuvent être enclenchées dès à présent. Ces actions, de natures différentes, auront des bénéfices sur le long-terme.

Ainsi, la rémunération est un élément de réponse à nos difficultés de rétention dans certains métiers. L'*onboarding* dans les magasins est quant à lui une réponse aux importants taux de turnover.

Enfin, un budget additionnel a été alloué à la formation et des initiatives déjà présentes, comme les académies et les parcours internes, vont être renforcées. Le SWP nous a donc fourni des arguments de poids pour lancer et financer les actions.

V.B. : Vous avez également défini des actions pour anticiper les changements de pratiques de consommation. Par exemple, la tendance aujourd'hui est de ne plus jeter sa télévision si elle tombe en panne mais de la réparer. Il faut donc reformer les équipes à la réparation. C'est un enjeu quand on sait le manque de formations en la matière.

I.L. : Oui, en effet, c'est comme cela que nous en sommes venus à développer une Académie en interne pour former nos techniciens.

Utilisez-vous des outils pour mesurer les compétences des employés ?

I.L. : Dans les Opérations, nous avons des quizz de connaissance produit pour les vendeurs. Nous aimerions intégrer ces quizz dès l'*onboarding* pour mieux connaître leurs compétences. Dans les Exploitations, nous mesurons déjà les compétences de nos collaborateurs car nous avons créé nos propres académies, comme l'Académie cuisine.

Si vous deviez recommencer l'exercice, que feriez-vous différemment ? Quelles sont les prochaines étapes pour Fnac Darty ?

I.L. : Trois éléments ont été déterminants pour mener à bien ce projet. Etant l'un des premiers projets groupe (NDLR : post-fusion), nous avons dû mener une conduite du changement en parallèle du SWP. De plus, il était important pour nous d'impliquer différentes parties prenantes dans l'exercice, au-delà des équipes RH. En ce sens, la Stratégie doit être actrice et non pas spectatrice. Enfin, nous ne nous sommes pas précipités : accoucher des hypothèses de besoins en effectifs et s'aligner sur ces hypothèses prend du temps.

Grâce au SWP, nous avons écrit le début de l'histoire. L'exercice nous a en effet donné une direction pour définir les plans d'actions et combler les écarts mis en lumière par le SWP.

Antoine AUBOIS

Cofondateur & Associé

antoine.aubois@akoyaconsulting.com

Akoya Consulting

137 bd de Sébastopol, Paris 75002

www.akoya.group