

Strategic Workforce Planning : le chaînon manquant

Il y a cinq ans, une de nos lettres mensuelles proposait de « réinventer la GPEC », avec une démarche faisant le lien entre la stratégie des entreprises (*business model*, facteurs de différenciation, axes de développement) et leur politique de ressources humaines.

Nous avons désormais déployé cette approche de *Strategic Workforce Planning* dans une vingtaine d'organisations. Elle constitue un levier puissant pour mobiliser sur les enjeux stratégiques et réunir les conditions humaines permettant de bien les aborder.



GPEC ou Strategic Workforce Planning ?

La GPEC traditionnelle est devenue source de défiance pour de nombreuses entreprises parce que spontanément associée à une approche bureaucratique, à une démarche longue et complexe, type « usine à gaz », bref un projet éloigné des enjeux business immédiats.

Il est vrai que la production normative intense du législateur en la matière, associée à certaines pratiques, a conduit à décrédibiliser une approche pourtant indispensable, puisque visant à identifier les compétences et les effectifs nécessaires à moyen terme.

Apparu il y a une dizaine d'années, le *Strategic Workforce Planning* est une démarche qui permet de dépasser les limites de la GPEC tout en répondant aux mêmes enjeux complexes : identifier les impacts des évolutions des activités de l'entreprise sur les ressources humaines, leur nombre et leurs compétences.

Les atouts de cette démarche

le *Strategic Workforce Planning* constitue une approche plus ciblée et plus simple que la GPEC, utilisant des outils puissants et entièrement focalisés sur les enjeux concrets des différentes activités de l'entreprise.

Ce processus systématique permet d'identifier et de répondre aux écarts entre les ressources disponibles et les besoins, aujourd'hui et dans le futur. Ainsi, l'entreprise peut s'assurer en continu que les bonnes personnes et les bonnes compétences sont au bon endroit, au bon moment et au juste coût.

L'intérêt de la démarche réside notamment dans son articulation avec la stratégie de l'entreprise. Celle-ci est

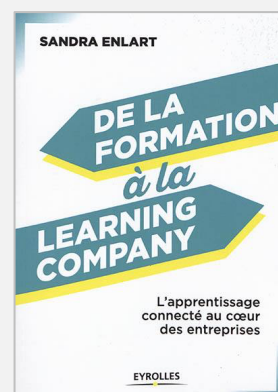
appréhendée au travers d'interviews structurées des responsables des *business units* de l'entreprise, afin d'aller au-delà de ce qui est indiqué dans le plan stratégique. En effet, des évolutions peuvent être intervenues depuis son élaboration.

De plus, certains objectifs sont parfois difficiles à formaliser (comme l'évolution de la culture, des postures, des comportements) et il s'agit d'identifier les conséquences très précises de ces dimensions sur les différents métiers de l'entreprise.



Save the date !

Intelligence artificielle, data, réalité virtuelle... Comment ces technologies émergentes vont-elles bouleverser notre façon de travailler et d'apprendre ? Passer de la formation à un processus d'apprentissage connecté suppose de reconfigurer l'organisation du travail, en faisant de l'entreprise une « *learning company* ».



Cerner ces transformations, en mesurer l'ampleur, identifier les voies concrètes pour les mener : Identité RH organise le **26 février prochain** une **journée d'étude ouverte à tous, avec Sandra Enlart**, Directrice générale d'Entreprise & Personnel de 2008 à 2018 et auteur de l'ouvrage *De la formation à la learning company*. Plus d'informations très prochainement.

Les 5 piliers du Strategic Workforce Planning :

1. Positionner le *Strategic Workforce Planning* comme domaine de responsabilité partagée entre la fonction RH et les managers est un facteur déterminant dans le succès de ce projet.
2. Incontournable pour garantir la faisabilité pratique de la démarche, la mobilisation d'un outillage prédictif. Celui-ci doit permettre de faire glisser les pyramides des âges en y intégrant les différentes variables (mobilités, promotions, turnover, etc.). C'est parce qu'aucun outil ne nous a semblé satisfaisant que nous avons développé avec un partenaire de référence notre propre application, se « branchant » directement sur le SIRH, quel qu'il soit, pour travailler sur les données disponibles sans avoir à les retraiter.
2. L'arbitrage doit être clair entre les trois options possibles pour combler les écarts entre les ressources existantes et celles nécessitées par les projets de l'entreprise : le développement des compétences (*make*), le recrutement en externe (*buy*) ou la mobilité interne (*redeploy*).
3. La valorisation monétaire de ces différentes options va constituer une des données clés pour réaliser cet arbitrage. Par exemple, pour développer une équipe de *data scientists*, comment pondérer ces trois options ? Leur faisabilité joue, bien sûr, mais leur valorisation monétaire est aussi un des déterminants centraux.

5. Le pilotage régulier par les dirigeants, en considérant le *Strategic Workforce Planning* comme le volet humain du plan stratégique de l'entreprise.

Pour aller au-delà

À cette approche logique, peut être ajoutée une étape contre-intuitive : partir des compétences différenciantes disponibles dans l'entreprise pour identifier de nouvelles activités à développer. Cette approche de type *resource based view* a permis à certaines entreprises de générer une croissance additionnelle.

Ainsi, en matière de thés aromatisés et d'infusions, Unilever a constaté qu'il avait une maîtrise du processus industriel d'aromatisation inégalée chez ses concurrents. Ce qui l'a conduit à décider de se développer en priorité sur ce marché et pour cela, de renforcer cet avantage en recrutant des aromaticiens, en développant les compétences dans ce domaine et en investissant dans l'outil industriel sur l'aromatisation. C'est ainsi que ce groupe a gagné 5 points de parts de marché en 5 ans en Europe. Une approche de *Strategic Workforce Planning* bien menée peut aussi avoir ces effets-là.

Nicolas Bourgeois, Directeur Associé d'Identité RH
Gilles Verrier, Directeur Général d'Identité RH

IDENTITÉ RH EN ACTION**Accompagner la croissance d'oney**

LE BESOIN : le secteur d'activité d'Oney, entreprise de 3000 collaborateurs spécialisée dans les solutions de paiement et les services financiers, est en pleine mutation : digitalisation, intelligence artificielle, nouveaux moyens de paiement. L'enjeu de l'entreprise est de garantir que sa croissance rapide sera soutenue par des ressources humaines au bon niveau, qualitativement et quantitativement.

LA DÉMARCHE : Identité RH a déployé une démarche de *Strategic Workforce Planning*, basée sur un accompagnement de chacune des Directions. La démarche est devenue un élément centrale dans le plan de croissance. Les managers conduisent les travaux avec une équipe projet RH et ils définissent le plan d'action applicable aux principaux métiers de l'entreprise. Les partenaires sociaux ont été associés à toutes les étapes, les résultats venant enrichir l'accord GPEC.

LES RÉSULTATS : à partir d'une démarche pilotée par le Comex, mobilisant l'ensemble des responsables opérationnels et animée par la DRH, le *Strategic Workforce Planning* est devenu l'outil d'aide à la décision privilégié pour piloter le volet humain du projet stratégique.

Identité RH est le conseil de référence pour les projets RH à forte valeur ajoutée. Notre particularité réside dans le positionnement des missions que nous réalisons : elles revêtent toutes un caractère stratégique pour nos clients ; elles sont toujours conduites dans une logique de sur-mesure, de la proposition d'intervention à la revue de fin de mission ; elles intègrent systématiquement une volonté d'innovation.