

Dépasser le pilotage des hommes par les coûts

Trop souvent, le processus de pilotage des effectifs se limite à un exercice budgétaire, qui ne prend que partiellement en compte les logiques et les dispositifs RH. Il est alors fréquent que les logiques économiques et sociales s'opposent.

L'accélération des transformations conduit à une nouvelle approche de planification des ressources où, paradoxalement, le prisme opérationnel et financier vient contribuer à la fluidité des organisations comme au développement des salariés.



Un souci croissant de contenir les effectifs

Un constat s'impose : certaines pratiques traduisant une vision statique des organisations et pouvant avoir des répercussions inflationnistes sur l'emploi perdurent. Il est ainsi fréquent de rencontrer des managers voulant remplacer « poste à poste » les membres de leur équipe en cas de départ. D'autres ont tendance à traduire mécaniquement toute augmentation des objectifs de production en demande d'augmentation des ressources.

Ces habitudes de fonctionnement ne sont plus en phase avec les enjeux actuels. Les opérationnels sont de plus en plus conduits à raisonner avec des logiques d'optimisation de l'ensemble des coûts, et en premier lieu celui de la masse salariale. Parallèlement, on attend des RH qu'ils soient non seulement des *business partners* mais aussi qu'ils financiarisent leur approche.

Volonté de maîtrise des coûts et approche gestionnaire

De fait, le pilotage des effectifs se présente désormais comme un contre-balancier, déployé dans un souci de maîtrise voire de réduction des coûts salariaux.

La domination des logiques exclusivement comptables et financières a pu conduire à des mécanismes parfois simplistes et court-termistes. Certaines entreprises appliquent des moyennes et des ratios d'effectifs sur un secteur donné, sans prendre en compte les spécificités de l'organisation considérée. D'autres ne pilotent qu'au travers d'objectifs et d'indicateurs chiffrés, sans analyse des impacts sur l'organisation.

Des outils de mesure trop souvent inadaptés

Dans le cadre de nos projets, nous constatons ainsi que

nombre d'organisations emploient des indicateurs de décompte des effectifs inopérants, utilisant parfois de manière indifférenciée la notion de *headcounts* et celle d'Équivalents Temps Plein.

Or, ces deux notions sont intéressantes : les ETP pour l'élaboration du budget, les *headcounts* pour décrire les organisations. Mal choisir son unité de mesure peut conduire à des aberrations. Chacun peut par exemple l'observer lorsque la limitation d'un effectif sur un périmètre est imposé à un responsable indépendamment de toute prise en considération de la pesée des postes concernés ou du fait qu'il s'agisse de salariés à temps plein ou à temps partiel.



Une nouvelle arrivée chez Identité RH



Olivier Dupont, 40 ans, rejoint Identité RH qu'il va diriger aux côtés de Gilles Verrier et de Nicolas Bourgeois, en qualité de Directeur Associé. Olivier a développé une large expérience en matière de RH et de transformation des organisations, notamment pour le secteur public.

Il était précédemment Associate Partner chez Sia Partners, après avoir commencé sa carrière au Ministère de la Défense, puis avoir rejoint PwC. Il aura notamment pour mission de développer les activités d'Identité RH pour le compte des trois fonctions publiques sur l'ensemble des expertises du cabinet et de renforcer les liens et les synergies entre public et privé.

Les quotas sont certes respectés, mais sans corrélation avec d'autres enjeux organisationnels comme la charge de travail des unités concernées, l'absence d'affectation de certains salariés ou la non comptabilisation des prestataires et intérimaires. Ce déficit de vision globale change les équilibres, y compris financiers. Les objectifs initiaux de gains de productivité ne peuvent donc pas être atteints.

Ces approches de court terme génèrent des dommages chez les salariés et dans les organisations. Elles induisent une gestion des transformations par à-coups, qui ne permet pas de répondre aux besoins de réactivité et d'agilité.

Raisonnement par la valeur plutôt que par les coûts

Le benchmark que nous avons mené récemment sur les stratégies de pilotage de l'emploi et des effectifs démontre que deux modalités de gestion persistent. D'une part, certains responsables RH continuent de travailler à partir du niveau de volume des effectifs. D'autre part, des acteurs du contrôle de gestion et de la finance sont très attentifs à la charge que ceux-ci représentent.

Concrètement, le suivi des effectifs à partir d'une seule logique budgétaire suppose un rythme mensuel ou trimestriel qui n'intègre pas les logiques long terme que porte une approche de GPEC réinventée.

D'où l'intérêt de cette approche de *Strategic Workforce Planning*, reposant sur une approche plus pragmatique, opérationnelle et financière que ne le faisaient la GPEC traditionnelle et les processus de pilotage des effectifs en volume.

Réconcilier la DAF et le développement RH

La planification stratégique des ressources humaines offre de nouveaux leviers d'optimisation et d'agilité organisationnelles, tout en ouvrant de réelles perspectives de développement RH.

Cette méthode suppose de travailler sur des périmètres circonscrits, à horizon court et moyen termes, pour aboutir à des plans d'actions chiffrés.

Elle amène les équipes RH à intégrer parfaitement les problématiques stratégiques et financières et à les décliner avec les managers.

Pour avancer sur ces sujets, il faut au préalable une vision claire, cohérente et porteuse de sens. Vision qu'il sera utile de relayer dans les accords sociaux d'entreprise. La GPEC des « ordonnances Macron » croisée à l'effectivité du *Strategic Workforce Planning* ouvrirait-elle enfin la voie à un nouveau pacte social ?

Charlotte Ballero, Directrice

Nicolas Bourgeois, Directeur Associé

IDENTITÉ RH EN ACTION

Les stratégies de pilotage de l'emploi et des effectifs



Identité RH a réalisé en juillet 2018 un benchmark sur les stratégies de pilotage d'emploi et des effectifs en sollicitant des entreprises volontairement très différentes, comme L'Oréal, Essilor, la Croix Rouge Française, SNCF Mobilités, Bouygues Télécom ou la MAIF. Trois points communs ressortent de ce benchmark :

- EXPLICITER LES ENJEUX POUR DÉFINIR UNE VISION RH À COURT ET MOYEN TERMES.** La vision RH découle de la stratégie de l'entreprise et d'une compréhension fine des enjeux business et économiques. Elle se décline ensuite de manière opérationnelle avec les managers en plans d'action concrets où s'articulent des logiques d'optimisation constante des organisations et de développement des collaborateurs.
- CONSOLIDER LES INTERFACES ENTRE RH & FINANCE.** Plus qu'une question de rôles et de responsabilités, il y a là un vrai sujet de vision, d'approche, qui se traduit comme un sujet de gouvernance. L'efficacité produite par la fluidité des interfaces permet aussi d'être en capacité de se doter de processus robustes et homogènes, et de produire des données fiables, éléments indispensables à la bonne tenue de ces projets.
- OFFRIR DE NOUVEAUX LEVIERS AU MANAGEMENT.** Le *Strategic Workforce Planning* offre au manager un levier d'efficacité sociale et opérationnel par une approche intégrée des enjeux d'organisation et de RH (emploi, développement RH, etc.).

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.