



Le Strategic Workforce Planning (ou comment gérer les emplois et les compétences autrement)

Le Strategic Workforce Planning

(ou comment gérer les emplois et les compétences autrement)

Une nouvelle approche a émergé depuis quelques années dans les pratiques RH des entreprises, sous le terme Strategic Workforce Planning (SWP), ou «Planification Stratégique des Ressources Humaines». Introduite à l'origine par des groupes anglosaxons confrontés à des chocs de transformation ou simplement désireux d'accompagner efficacement leur stratégie de croissance, la démarche commence à intéresser de nombreuses entreprises françaises. Conçu comme un processus récurrent d'évaluation du capital humain nécessaire pour la réalisation du plan stratégique de l'entreprise, le SWP vise à optimiser le pilotage de la force de travail, d'un point de vue quantitatif et qualitatif. Cette démarche, fortement teintée d'une vision « business » et privilégiant un axe organisationnel, réinterroge notre approche courante de la GPEC : avons-nous affaire à une continuité de pratiques ou bien à une véritable rupture, tant sur le fond que sur la forme ? Et au-delà de son éventuelle parenté avec les dispositifs classiques de management des compétences, quelles sont les conditions requises et les leviers nécessaires aux Directions des Ressources Humaines pour mener à bien ce type de démarche ?

Le SWP : une stratégie d'anticipation pour réduire le Time to Readiness de l'organisation :

Les stratégies de croissance des entreprises réclament un alignement optimal de leurs ressources humaines, en termes d'effectifs, de métiers et de profils de compétences, ce qui suppose une fonction RH dotée d'une forte capacité d'anticipation. Outre leurs objectifs proprement business, les entreprises doivent le plus souvent intégrer des enjeux de transformation profonde : la révolution digitale façonne de nouvelles organisations et de nouveaux métiers, modifie les normes de gestion et impose de nouvelles relations de travail. Les talents constituent une ressource limitée, parfois rare, qu'il convient de fidéliser et de développer dans un contexte hautement concurrentiel.

L'agilité demandée aux organisations exige des collaborateurs une plus grande adaptabilité et une capacité de mobilité renforcée.

Enfin, les processus budgétaires et réglementaires réduisent les marges de manœuvre, dans le même temps où le pilotage de la performance est érigé en valeur cardinale.

Anticiper les changements nécessaires dans les activités, les organisations et les ressources devient ainsi un enjeu majeur pour les Directions Générales et pour leur DRH, avec à la clé trois objectifs imbriqués :

- piloter efficacement les effectifs et la masse salariale
- disposer à tout moment des ressources nécessaires pour s'adapter aux besoins des organisations
- produire un avantage compétitif par les talents et les compétences déployées

Le Strategic Workforce Planning se présente donc comme la démarche structurée d'analyse, d'identification des écarts, de projection et d'implémentation qui permet à l'entreprise d'élaborer son schéma stratégique de pilotage du capital humain, puis de le déployer via les processus de développement RH (sourcing, gestion des carrières, plans de formation, management de la performance, etc.).

Si cette démarche anticipatrice paraît déjà vertueuse dans un contexte de stabilité de l'activité, elle prend toute sa valeur dans des contextes de changement, quand l'entreprise doit s'adapter rapidement en termes de format, d'organisation et de processus.

Une GPEC débarrassée de sa lourdeur et de son formalisme :

A première vue, le SWP semble très voisin de la GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences), qui consiste à anticiper et à traiter les écarts entre les ressources disponibles et les besoins émergents. Mais cette communauté d'objectifs masque de profondes différences de méthode et surtout, de conception.

En théorie, la GPEC est une approche gestionnaire dont l'objectif est d'adapter le contenu des métiers et les profils de compétences en fonction des facteurs d'évolution identifiés. Dans les faits, la démarche se caractérise souvent par une dimension essentiellement descriptive, peu quantifiée (pas ou peu de projections sur la dimension effectifs/organisations) et plutôt centrée sur l'individu (mesures de formation et d'accompagnement).

Le Strategic Workforce Planning (ou comment gérer les emplois et les compétences autrement)

Si d'un point de vue légal, la GPEC a laissé place, depuis 2018, à la GEPP (gestion des emplois et des parcours professionnels), mettant ainsi l'accent sur l'évolutivité des compétences et sur l'employabilité des collaborateurs, elle demeure souvent un dispositif formel, relevant davantage du catalogue de mesures que d'une planification stratégique.

Le SWP apparaît en contrepoint comme une forme de GPEC pragmatique, avec une prise en compte des enjeux business et un souci constant de relier l'analyse aux besoins organisationnels. Il remet au premier plan la question essentielle : *avons-nous au bon endroit les bonnes personnes, à l'effectif requis et avec les compétences nécessaires* ? Là où la GPEC/GEPP se perd parfois dans des querelles méthodologiques sur la notion de « compétence » ou sur les nuances qui distinguent l'*emploi*, le *métier* ou la *fonction*, le SWP a privilégié une approche dictée par l'optimisation de l'allocation des ressources. Alors que la GPEC est restée focalisée sur les facteurs RH (et notamment sur la formation), le SWP adresse un périmètre résolument plus large, où l'analyse intègre les facteurs stratégiques (objectifs business), organisationnels (type d'organisation, réseaux, multisites...) et économiques (masse salariale, dispositifs de rémunération, etc.).

Enfin, et ce n'est pas la moindre des différences, la GPEC est devenue synonyme, pour beaucoup de DRH, de référentiel d'emplois-compétences, alors que le Strategic Workforce Planning vise avant tout l'élaboration d'un plan d'action composé de mesures RH, mais aussi de mesures d'optimisation des organisations, des processus et des outils.

Si, dans l'absolu, la GPEC partage donc dans une large mesure les objectifs assignés au SWP, les applications pratiques diffèrent largement, sauf pour les entreprises qui ont su accoucher de dispositifs emplois-compétences souples et dynamiques, orientés vers l'action plus que vers la simple description, et qui se sont efforcées d'élaborer des politiques RH en réponse aux constats effectués dans le cadre de la GPEC.

Une démarche constituée de 5 séquences-clés, depuis le diagnostic de l'existant jusqu'au pilotage et à l'évaluation des plans d'action :



- 1) Le **diagnostic des ressources** est conduit sur deux plans: une approche quantitative, qui tient compte des principaux facteurs d'attrition RH (cf. taux de rotation moyens et projections démographiques) et une approche plus qualitative, orientée vers le contenu des différents métiers et leur dynamique d'évolution. Ce diagnostic doit permettre un inventaire des ressources à date, mais également une projection de ces mêmes ressources, à iso-environnement, à un horizon de 2 à 3 ans.
- 2) L'**estimation des besoins stratégiques** revient à traduire les objectifs business de l'entreprise en besoins RH correspondants. Si les facteurs d'environnement externe ne sont pas ignorés, la réflexion se concentre surtout sur ce qui est à la main de l'entreprise : recentrage sur les cœurs de métier, stratégie d'externalisation ou de sous-traitance, diversification, mutualisation d'activités, création de centres de services partagés, etc.

Le Strategic Workforce Planning (ou comment gérer les emplois et les compétences autrement)

- 3) L'**analyse des écarts** est la séquence-clé de confrontation des besoins RH déduits de la stratégie avec le diagnostic dynamique (à date et en projection) effectué précédemment. Les écarts porteront notamment sur les effectifs (en termes de besoins ou d'excédents), sur les conséquences en termes de masse salariale, mais aussi et surtout sur les niveaux d'adéquation emplois / organisations (contenus, sites, conditions de travail...).
- 4) La **définition du schéma stratégique RH** consiste à élaborer les principes directeurs et le programme d'actions permettant de répondre, le plus souvent suivant un calendrier pluriannuel, à l'évaluation des écarts précédemment effectuée. Il ne s'agit pas là de l'intégralité des plans de recrutement, de formation ou de succession de l'entreprise pour les années à venir, mais plutôt d'un programme ciblé, composé d'actions prioritaires réservées à des populations-clés, ou à des métiers fortement exposés, ou encore à des organisations en transformation (directions, départements, réseau, etc.).
- 5) La **conduite des plans d'action, et leur évaluation de manière cyclique**, répondent là encore à un souci de ciblage et de priorisation. Elles exigent une parfaite maîtrise des indicateurs de performance RH (taux de rotation, ratios de remplacement et de promotion, sélectivité et délais d'embauche, taux d'encadrement, etc.) et une approche équilibrée de la dimension qualitative (les évolutions dans les contenus des métiers et la forme des organisations) et quantitative (effectifs, modélisation démographique, facteurs d'attrition RH, scénarios d'évolution de la masse salariale, etc.).

Le SIRH, élément-clé de la réussite du Strategic Workforce Planning :

Le SWP suppose de recueillir, de croiser et d'analyser des données RH sur un scope particulièrement large et pour un nombre élevé de collaborateurs. La plupart de ces données sont disponibles dans les systèmes d'information RH des entreprises, mais avec des limites.

- D'une part, les informations ne sont pas toujours ventilées par métiers ou emplois tenus (ex : connaître la pyramide des âges ou le taux de départs volontaires pour tel métier spécifique), ce qui peut contraindre à des opérations manuelles supplémentaires.
- D'autre part, les capacités de croisement et d'analyse de données sont parfois très limitées sur des systèmes avant tout centrés sur la paie et la gestion administrative, obligeant ainsi à recourir à des outils dédiés et nécessitant des interfaces.

La mise en place d'un SWP peut ainsi conduire la DRH à faire évoluer les fonctionnalités de son système d'information RH dans le sens d'une plus grande capacité d'analyse des données métiers, voire même à envisager d'investir dans un outil SI spécifiquement dédié à supporter la démarche. Les logiciels spécialement consacrés à l'élaboration du SWP permettent non seulement de trier et de faire parler des données complexes, mais également, de par leur architecture et leur mode d'instruction, de piloter efficacement la démarche.

Une nécessaire réflexion sur le positionnement, le rôle et les compétences de la fonction RH :

La définition d'un SWP peut s'avérer un challenge pour nombre de Directions de Ressources Humaines, accoutumées à gérer le quotidien et subissant le feu croisé des exigences de la DG et des attentes des différents métiers. Dans les organisations de type « groupe / filiales », les transformations surviennent le plus souvent dans l'urgence, les DRH opérationnels ayant le sentiment justifié de subir des décisions qu'ils n'ont pas souhaitées ou à tout le moins, auxquelles ils n'ont pas été associés.

Le SWP apparaît dès lors comme une tentative d'anticipation des évolutions de l'entreprise, en collant autant que possible au point de vue des métiers et en rendant tangibles les impacts de la stratégie d'entreprise sur les hommes et les organisations.

S'atteler à cette tâche ambitieuse exige la réunion de trois conditions majeures.

Le Strategic Workforce Planning (ou comment gérer les emplois et les compétences autrement)

Clés de réussite pour réussir un projet SWP :

- **Se positionner en véritable partenaire « business »** : l'accès du DRH au cercle resserré de la décision stratégique, traduit notamment par sa présence au Comité de Direction, a pour contrepartie sa capacité à adopter un point de vue résolument « business ». Cette exigence est encore renforcée dans le cadre de l'élaboration du SWP, qui suppose la traduction des enjeux d'affaires en impacts RH. Cette translation nécessite des qualités d'écoute, de dialogue, et une forme d'empathie naturelle vis-à-vis des directions opérationnelles et de leur contexte métier.
- **Assumer pleinement le rôle de Change Management** : si le SWP peut apparaître avant tout comme une planification, il amorce des plans d'action qui constituent autant d'opérations de transformation (reconfigurer un système de rémunération, créer de toutes pièces de nouveaux métiers, mettre en place de nouveaux parcours de mobilité, etc.). D'où la nécessité, pour les directions de ressources humaines, de développer leur capacité à guider le changement, avec en corollaire, une plus grande agilité dans le mode Projet et la mise en œuvre de processus hautement collaboratifs.
- **Susciter des pôles d'expertise RH aux côtés des RH généralistes** : la tendance de ces dernières années a été de développer, au plus près du terrain, des fonctions de RH généraliste et polyvalent, laissant l'expertise technique à des services centraux chargés de l'administration RH, du juridique ou encore des dispositifs de rémunération. Le SWP remet au premier plan une forme d'expertise que les DRH ont trop souvent négligée : la compréhension fine des indicateurs RH et leur traitement au service des politiques de ressources humaines. Cette expertise réclame à la fois une aisance dans le maniement des chiffres et une parfaite connaissance des processus de développement RH (dispositif de recrutement, plan de formation, référentiel de mobilité, people reviews, etc.).

En synthèse, le Strategic Workforce Planning renoue avec la promesse originelle de la GPEC : anticiper les transformations de l'entreprise du point de vue des emplois et des compétences et mettre en œuvre des politiques RH en réponse aux enjeux identifiés.

La valeur ajoutée du SWP réside dans sa conception gestionnaire, plus que descriptive, et dans son approche multidimensionnelle (organisationnelle, économique et humaine). Il ne peut dès lors être du seul apanage de la Direction des Ressources Humaines. Démarche par essence collaborative, le SWP institue un langage commun entre les acteurs RH, les financiers, les spécialistes de l'organisation et les systèmes d'information.

En s'efforçant de modéliser des stratégies de développement RH, l'objectif du SWP n'est pas de prédire le futur ni d'enfermer les actions RH dans un cadre contraint, mais plus simplement, par le biais de scénarios étayés, de rendre l'entreprise agile face à tous ses avenir possibles.