

STRAT WORK FORCE PL

DOSSIER > Balises

Les managers RH ne sont pas réputés pour être particulièrement à l'aise avec les indicateurs, ni pour avoir de réelles compétences prévisionnelles. Le Strategic Workforce Planning apparaît dès lors comme un sacré défi pour la profession. Etat des lieux et conseils pour l'action.

Le Strategic Workforce Planning – ou Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) à la française (même si les deux concepts ne se recouvrent pas totalement) – demeure une pratique encore assez floue chez nous. Peoplesphere a demandé à quatre experts de livrer leur éclairage: **François Pichault**, professeur de GRH à HEC-Ecole de Gestion de l'ULg, auteur de nombreux ouvrages dont *Faut-il brûler la gestion des compétences?* (Editions De Boeck, 2006); **Cécile Dejoux**, maître de conférences en gestion au Cnam Paris Université HDR, auteur de *Gestion des compétences et GPEC* (Dunod, 2008) et de *La gestion des talents – La GRH d'après-crise* (Dunod, 2010); **Charles-Eric Simons**, Marketing Manager Europe chez HR Access Solutions, et **Yves Van Durme**, Partner Human Capital chez Deloitte Consulting.

En quoi consiste le Strategic Workforce Planning/la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences?

François Pichault: « De manière générale, la GPEC renvoie à l'idée d'anticiper les évolutions à venir dans la vie de l'entreprise sur les ressources humaines qu'elle va mobiliser. L'exercice peut se décliner de manière quantitative – combien de postes

sont à pourvoir? – ou qualitative – de quelles compétences aurons-nous besoin? Elle est, en général, pensée à l'échelle d'une entreprise, d'un groupe ou d'un secteur d'activité. Elle peut aussi, dans certains cas, s'envisager à l'échelle d'un territoire. Une bonne gestion prévisionnelle des compétences implique différentes dimensions de la gestion des ressources humaines – sourcing, évaluation, développement des compétences, mobilité, rémunération, etc. – et doit être intégrée dans la culture de l'organisation. En outre, la manière dont elle est mise en œuvre – négociation avec les organisations syndicales, communication, etc. – est également d'une importance critique. La GPEC conjugue donc à la fois le contenu d'une démarche, un contexte particulier d'implantation et un processus de mise en œuvre. En associant ces trois éléments, on observe une grande diversité des pratiques sur le terrain. Les mesures et les dynamiques vont être très différentes selon le type d'entreprise. »

Cécile Dejoux: « En France, la gestion prévisionnelle des emplois et compétences a émergé dans les années '80, avant d'être 'processée' et instrumentalisée par les consultants et les RH dans les entreprises, puis

STRATEGIC PLANNING MODE D'EMPLOI

d'être sacralisée par la loi de modernisation sociale de 2004 et la loi de cohésion sociale de 2005 qui ont fait de la GPEC une obligation légale. Elle est à considérer en trois volets. En situation difficile, la GPEC peut être un préambule à une restructuration pour opérer la réadaptation complète de l'organisation par rapport aux besoins de l'environnement. Quand l'entreprise va bien, il s'agit de repenser les compétences par rapport aux métiers de demain et de faire en sorte de placer les personnes et la structure dans une logique d'évolution et de progrès. Enfin, elle est à envisager par rapport aux besoins en compétences qui ne pourront être rencontrés en interne, dans une optique de pourvoir au recrutement tout en tenant compte des évolutions du marché du travail. »

En quoi la situation belge est-elle différente de la situation française?

François Pichault: « La Belgique a un certain retard. La vision de la GPEC est beaucoup plus structurée en France. La démarche y est initiée par le cadre légal. Des entreprises comme Renault, Axa ou Danone mènent des programmes ambitieux. Cela dit, même si la France est, sans doute, le pays au monde où on en a le plus parlé, le concept est loin

d'être appliqué de manière intégrée dans toutes les entreprises. Certaines études révèlent que, dans les faits, moins de 10% des entreprises françaises mèneraient des politiques de GPEC à la fois formalisées et

« Nos entreprises n'ont pas pris la mesure du réel différenciateur que le Strategic Workforce Planning peut représenter. »

multidimensionnelles. Il n'y a pas encore d'étude de ce type en Belgique: *a fortiori*, je dirais que ce pourcentage est encore plus faible. Dans ce domaine, les entreprises belges ont beaucoup de difficultés à se lancer dans une démarche prévisionnelle. Je suis souvent frappé du peu d'initiatives mises en place sur le territoire belge. Dans une situation de crise comme aujourd'hui,

les cycles de décisions sont de plus en plus courts et c'est d'autant plus difficile de mettre en place de telles politiques durablement. Avec mon équipe, nous avons travaillé dans plusieurs secteurs – l'industrie technologique, l'industrie chimique, les employés de la CP 218 – pour y initier des démarches prospectives, sur la base de scénarios à dix ans pour aider les répondants à se projeter, mais cela reste un exercice difficile à effectuer. »

Charles-Eric Simons: « Nous avons une grosse présence en France et cette obligation légale nous a permis d'enrichir notre modèle dans une optique 'end-to-end': nos outils permettent de réaliser une cartographie des compétences et d'identifier les écarts par rapport aux besoins attendus, puis d'opérer les corrélations utiles avec les profils des personnes et d'initier les démarches requises en matière de formation et de développement. La France va également très loin en matière de droits individualisés à la formation. La démarche inclut un processus d'évaluation qui permet d'initier les actions correctrices nécessaires et ainsi de suite. Dans cette optique, la GPEC peut initier une sorte de cercle vertueux. En Belgique, peu de sociétés vont déjà aussi loin. »



Cécile Dejoux:

« Surtout évitons de vouloir réaliser une cartographie complète de tous les métiers car on en arrive vite à une usine à gaz! Il faut rester light, opérationnel, en procédant pas à pas, et en se concentrant d'abord sur les métiers à valeur ajoutée et sur les compétences rares, c'est-à-dire les talents que chacun peut être amené à développer. »

Le Strategic Workforce Planning est-il sensiblement différent du concept de GPEC ou parle-t-on de la même chose?

Yves Van Durme: « Les mots peuvent tout dire, ou ne rien dire. Généralement, les entreprises ont un premier niveau analytique tourné vers le passé: les évolutions de carrière, la mobilité interne, le taux de

Strategic Workforce Planning vise à réfléchir son organisation à un horizon de trois, cinq ou dix ans par exemple, en lien avec les évolutions du marché de l'emploi. Une des vertus de cet exercice consiste à opérer le lien entre les dimensions internes propres à l'organisation et les évolutions externes que l'on peut anticiper sur le marché. On le fait

« Il faut éviter de rajouter de nouveaux outils, mais utiliser ceux qui existent pour opérer des simulations et construire des scénarios. »

rétenion, une photographie des départs attendus et inattendus, etc. Mais développer ce réflexe de regarder le passé ne dit pas forcément grand-chose sur l'avenir. Le

déjà d'une manière assez générale quand on essaie de faire face à la guerre des talents, ou de façon plus approfondie sous un angle budgétaire, mais peu d'entreprises vont

creuser la question par type de position, par type de formation, par catégorie de personnel, par degré de contribution aux objectifs de l'organisation; en adoptant une approche se rapprochant des pratiques existantes en *supply chain*, par exemple. »

François Pichault: « La projection quantitative existe depuis très longtemps. Elle se fonde sur des variables comme la pyramide des âges ou un calcul actuel du nombre de postes. Ce qui est plus nouveau, c'est l'analyse qualitative des ressources d'une entreprise donnée. Pour résumer, le terme 'emplois' renvoie à une vision quantitative, tandis que le mot 'compétences' a une connotation plus qualitative, stratégique et se pose des questions comme *Fera-t-on le même métier dans 10 ou 20 ans?* »

Quel est plus précisément l'état de la pratique dans notre pays?

François Pichault: « En Belgique, il est plus fréquent de se retrouver face à une analyse quantitative des ressources humaines dans les entreprises. Une démarche qualitative commence à être enclenchée dans certains secteurs d'activité. Il ne faut pas oublier que le tissu économique belge est, pour une grande partie, constitué de PME qui manquent de temps et/ou de moyens pour s'y consacrer pleinement. »

Charles-Eric Simons: « Si je dois comparer nos entreprises à la situation française, je dirais qu'elles n'ont pas pris la pleine mesure du réel différenciateur que le Strategic Workforce Planning peut représenter. Par exemple, ce n'est plus aujourd'hui à l'entreprise de proposer au collaborateur un trajet de carrière, mais elle doit pouvoir lui donner le cadre lui permettant de trouver ses propres réponses et d'ainsi lui-même développer une vision par rapport à la valeur ajoutée qu'il va pouvoir apporter à l'organisation sur le long terme. Car, demain, ce n'est plus l'entreprise qui choisira ses collaborateurs, mais bien la personne qui choisira l'organisation au bénéfice de laquelle elle mettra ses compétences à disposition. On attribue cette citation à Saint-Exupéry: 'Quand tu veux construire un bateau, ne commence pas par rassembler du bois, couper des planches et distribuer du travail, mais réveille au sein des hommes le désir de la mer grande et belle'. Le Strategic Workforce Planning offre la possibilité de communiquer sur le futur de l'organisation et sur ce qui va relier celles et ceux qui participent à l'aventure. »

Yves Van Durme: « Si l'on voit le Strategic Workforce Planning comme étant la capacité à réfléchir à des positions critiques dans une optique prévisionnelle, en opérant un réel dialogue quant aux enjeux du plan stratégique/tactique et en tenant compte des réalités futures du marché de l'emploi, moins de 5% de nos organisations en sont là. Une telle démarche nécessite des capacités

sur des matières bien moins délicates que ne l'est la ressource humaine. »

François Pichault: « Selon les secteurs d'activité, la réflexion émane de l'entreprise ou du secteur. Par exemple, dans le secteur de l'industrie technologique, très représentatif de la situation économique en Wallonie, les initiatives sont plutôt menées par les fédérations qui s'interrogent sur l'évolution

types de situation: la 'machine modernisée' – tentative de relifiter les descriptions de fonction traditionnelles à l'aide des compétences –, le 'chaos management' – avec une gestion prévisionnelle largement tributaire des demandes de court terme émanant des clients, comme dans les call-centers –, et la 'croisade' – où un responsable visionnaire choisit de faire de la GPEC sa cause personnelle et la porte de manière intégrée. Cette typologie n'est pas universelle, mais illustre bien la diversité des pratiques en Belgique. »

Quels sont, concrètement, les outils de la GPEC/du Strategic Workforce Planning?

Cécile Dejou: « Il s'agit, à l'instant T, d'évaluer les personnes par rapport à ce qu'elles font et leur potentiel d'évolution. Deux outils existent à cette fin et ils sont présents dans 60% des entreprises: d'une part, l'entretien annuel qui se matérialise autour de l'identification des compétences par rapport à des métiers et de l'évaluation de compétences plus personnelles; et, d'autre part, le référentiel de compétences, un outil collectif qui résume, par métier, les savoirs, savoir-faire et savoir-être standards attendus. A partir de cette base, les entreprises ont développé d'autres outils répondant à des besoins spécifiques. En matière de recrutement, par exemple, l'accent peut être mis sur les compétences en construisant les outils de recherche et d'évaluation des CV sur base des mots-clés du référentiel de compétences ou en menant des mises en situation pour évaluer comment certaines compétences vont être mises en œuvre. En matière de formation et d'optimisation de la performance, il faut admettre que de nombreuses usines à gaz ont été créées, mais la cartographie des métiers et des compétences offre des possibilités de transferts qui sont intéressantes. Aujourd'hui, de tels outils atteignent une certaine maturité, et on entre dans une logique de gestion des talents que nous définissons dans l'ouvrage *Gestion des talents*, coécrit avec Maurice Thévenet, comme 'la combinaison rare de compétences rares et exceptionnelles à valeur ajoutée': l'idée est de s'intéresser aux compétences présentes chez les individus, mais autres que celles reprises dans les référentiels de compétences, et de voir comment ce potentiel de talents peut être rentabilisé pour l'entreprise. En d'autres termes, la gestion



François Pichault:

« Selon les secteurs d'activité, la réflexion émane de l'entreprise ou du secteur. Le concept de GPEC n'est toutefois pas encore vraiment ancré dans la pratique. Dans les petites structures, les yeux s'arrondissent souvent quand on en parle. »

prévisionnelles, incluant une dimension de variance dans les scénarios envisagés, et de business intelligence qui sont peu présentes dans les départements RH. L'exercice est très complexe. En *supply chain*, on vous dira que disposer des meilleures matières premières disponibles au bon moment, au moindre coût et sans avoir de stocks est quasi impossible. Or, la pratique du *supply chain* est beaucoup plus mature et travaille

des différents métiers et gèrent le volet sensibilisation. Le concept n'est pas encore vraiment ancré dans la pratique. Dans les petites structures, les yeux s'arrondissent souvent quand on en parle. Autre exemple: dans le secteur de la construction, il y a une grande pénurie de main d'œuvre depuis des années. Cependant, les initiatives demeurent très éparpillées. Dans le livre *Faut-il brûler la gestion des compétences?*, nous évoquions trois grands



Charles-Eric Simons:

« C'est la personne qui va choisir l'entreprise au bénéfice de laquelle elle veut mettre ses compétences à disposition. Le Strategic Workforce Planning offre la possibilité de communiquer sur le futur de l'organisation et sur ce qui va relier celles et ceux qui participent à l'aventure. »

des talents s'inscrit dans le prolongement de la gestion des compétences. Elle valorise les compétences rares qui créent de la valeur ajoutée pour l'entreprise, quels que soient le niveau hiérarchique et le métier exercé. »

Yves Van Durme: « Il convient d'éviter de rajouter de nouveaux outils, mais d'utiliser

les évolutions escomptées par le business et les évolutions de l'offre sur le marché de l'emploi, pour lequel il existe des statistiques. »

Charles-Eric Simons: « Avec les crises récurrentes que nous traversons et les réorganisations qui les accompagnent, la notion de carrière individuelle n'est plus

« La GPEC doit inclure une veille sur les talents et les compétences, et il s'agit d'une veille de tous les jours. »

ceux qui existent pour opérer des simulations et construire des scénarios. Le Strategic Workforce Planning n'est rien d'autre qu'une façon de faire de la gestion de risques. Le succession planning, le talent management, l'accompagnement de carrière, la gestion des performances, le recrutement... sont autant de composantes à mobiliser, et qui prennent du sens pour autant qu'on parvienne à les lier avec

vraiment d'actualité: quelle entreprise peut encore sérieusement envisager des scénarios à cinq ans ou à dix ans pour une personne? Il convient de considérer la compétence et le talent d'un autre point de vue, de manière plus large et plus flexible. Les compétences dont ont besoin les entreprises aujourd'hui ne sont plus ces hauts potentiels du type jeunes loups aux dents aiguës qui vont

Talent Avenue comme outil de GPEC

Le secteur public n'y échappe pas: pour s'adapter à la crise, il va falloir faire plus avec moins de budget, y compris en RH. Planifier et anticiper les besoins afin d'accompagner les changements de l'organisation n'est plus une option. Par ailleurs, les départs à la retraite des baby-boomers représentent un autre argument en faveur d'une GPEC qui soit à la pointe. Cet engagement se traduit notamment en stages, en formations pour les collaborateurs, mais aussi en échanges de compétences entre les entités publiques. Aujourd'hui, les collaborations en réseau et rencontres au sein de l'ensemble du secteur public sont favorisées comme jamais auparavant pour encourager les synergies. « Comme dans le secteur privé, nous projetons notre stratégie à trois ans - croissance, décroissance, nouvelles activités -, pour adapter le recrutement à temps et faciliter la gestion de nos profils, commente Laurence Vanhée, DRH du S.P.F. Sécurité Sociale. Cet effort collectif doit à la fois impliquer le comité de direction, les équipes RH et les managers de ligne. Une planification à long terme des talents permet une certaine agilité par rapport aux changements économiques: c'est une sorte de cercle vertueux à mettre en place. »

Pour remplir les cases manquantes, il faut encourager les employés à acquérir de nouvelles compétences. « Différents scénarios existent: nous encourageons nos collègues à apprendre dans le cadre de la réalisation d'un projet, à développer de nouvelles compétences sur le terrain. Cela demande un investissement assez long, mais se révèle à la fois valorisant pour l'employé et durable pour l'entreprise. Nous poussons également la mobilité interne et les flexi-rôles. Il s'agit d'injecter du sang neuf dans les départements, tout en revalorisant les collaborateurs. »

RÉSERVOIR DE COLLABORATEURS

RÉSERVOIR DE COLLABORATEURS

C'est notamment pour contribuer à dynamiser les collaborations entre institutions publiques que le think tank HR Excellence in Public Sector (HREPS) s'est constitué. Il regroupe des présidents, des directeurs généraux et des DRH des services publics fédéraux, mais aussi leurs homologues d'autres institutions publiques du pays. Créé il y a un peu plus d'un an, il s'est fixé pour mission de promouvoir les bonnes pratiques RH et managériales rencontrées dans la sphère publique, mais aussi d'innover et de sortir des sentiers battus pour pouvoir faire face aux réductions budgétaires et aux changements que connaît le marché des talents.

« Le transfert de bonnes idées rencontrées sur le terrain est aujourd'hui devenu un outil central dans les programmes

rapidement progresser vers le top, mais plutôt, par exemple, des profils qui peuvent stimuler le partage de connaissances et la mise en réseaux de l'organisation, dans une optique bien plus transversale. En ce sens, il y a des talents et des compétences inexploités chez chacun. La GPEC doit inclure une veille à ce sujet, et il s'agit d'une veille de tous les jours. De même, la conception de l'organisation se doit d'être plus flexible, avec des passerelles pouvant se créer entre les départements, voire d'une entreprise à l'autre. C'est par exemple l'idée à la base du projet Talent Avenue initié dans le cadre du réseau HR Excellence in Public Sector. »

Dans quels pièges ne faut-il pas tomber lorsqu'on lance une telle gestion prévisionnelle?

Cécile Dejou: « Surtout évitons de vouloir réaliser une cartographie complète de tous les métiers car on en arrive vite à une usine à gaz! Il faut rester *light*, opérationnel, en procédant pas à pas, et en se concentrant d'abord sur les métiers à valeur ajoutée. Pour une entreprise française, je dirais aussi de ne pas le faire

parce que c'est imposé par la loi, mais bien parce qu'on considère que c'est important, lié à un besoin stratégique de l'entreprise. Ne le faisons pas non plus en vase clos: la GPEC n'est pas une finalité, mais un moyen: elle permet aux individus et aux organisations de penser aux évolutions de leurs métiers dans les années à venir et dans la perspective de développer leur adaptabilité. Il est bien entendu impossible de prévoir le futur, mais il faut pouvoir établir un plan A, un plan B et un plan C, en sachant qu'aucun des trois ne se réalisera comme tel. La vertu de l'exercice consiste à placer les gens dans une dynamique d'évolution, à penser le futur et à s'approprier de nouveaux concepts. Il offre un cadre méthodologique pour s'inscrire dans le changement. Gestion des compétences et gestion des talents doivent permettre, d'une part, de valoriser les collaborateurs motivés, engagés et créatifs et, d'autre part, d'identifier quelles sont les compétences rares qui permettent à l'entreprise de se différencier. » ●

CHRISTOPHE LO GIUDICE & FLORENCE THIBAUT ✍



Yves Van Durme:
 « Le Strategic Workforce Planning nécessite des capacités prévisionnelles, incluant une dimension de variance dans les scénarios envisagés, et de business intelligence qui sont peu présentes dans les départements RH. »

de développement de nos organisations et des individus qui les composent, précise Laurence Vanhée. Et les jeunes sont les premiers à vouloir casser les barrières. » Ainsi, on a récemment vu la naissance du Club 35, un réseau multidisciplinaire dédié aux fonctionnaires de moins de 35 ans. Une première activité, baptisée « ShaShaSha », a pour objectif affirmé d'attirer et de fédérer les plus jeunes collaborateurs pour stimuler l'évolution positive de l'image d'un service public vieillissant « en secouant les esprits, en partageant les idées et en imaginant un autre futur pour le secteur public ».

Directement en ligne avec le concept de GPEC, le projet Talent Avenue de HREPS a, par ailleurs, pour but de créer une plateforme partagée réunissant à la fois des projets et des talents. « Ce réservoir est accessible à tous les niveaux de pouvoir du secteur public au sens large et sera, pourquoi pas, étendu à l'avenir à des entreprises du privé. Les constats sont sans appel: le travail se réalise de plus en plus en réseau et par projet. La nouvelle guerre des talents se caractérise par des profils qui choisissent un employeur, et non plus l'inverse. Fidéliser ses meilleurs éléments prend une importance croissante, et les talents qui constituent une équipe ne sont plus la

propriété du manager. C'est le collaborateur qui va choisir les activités dans lesquelles il a envie de s'investir. »

Concrètement, Talent Avenue vise à encourager la mobilité et à permettre aux fonctionnaires d'aller travailler sur d'autres projets ou dans d'autres processus au sein d'autres institutions et ce, pour des périodes allant de six à dix-huit mois. Le collaborateur intéressé découvre ainsi un nouvel environnement de travail et y acquiert de nouvelles compétences, dont il fera ensuite bénéficier son organisation. « La personne reste salariée de son organisation initiale, son package salarial ne change pas. Seules les conditions de travail sont différentes. Le but n'est pas de gagner plus d'argent, mais bien de poursuivre son développement personnel et de développer son réseau. C'est une démarche innovante, nous espérons qu'elle en inspirera d'autres. L'idée est aussi de montrer l'ouverture et la flexibilité du secteur public. Notre ambition est de proposer la gratuité du service, ce type de modèle économique n'existant pas encore. » Les contours du projet étant définis, il ne reste plus au réseau qu'à choisir la solution logicielle pour servir ses ambitions. Un pilote sera sans doute lancé d'ici juin 2012, pour ensuite être étendu à toutes les institutions publiques intéressées.