

LE SWP, L'ARME STRATÉGIQUE DU DRH



DAMIEN RISO
DIRECTEUR ASSOCIÉ,
I&C - ABV FRANCE

Dans un groupe mondial comme SEB, la transformation des marchés et des métiers impose une capacité d'anticipation. Présent dans 150 pays, avec 31 000 collaborateurs répartis sur les cinq continents et un chiffre d'affaires dépassant les 8 milliards d'euros, le groupe français évolue dans un environnement où l'innovation, la digitalisation et la concurrence internationale redéfinissent en permanence les équilibres économiques. Le Strategic Workforce Planning (« SWP ») peut changer la donne et devient à ce titre une priorité.

Pour Dan ABERGEL, DRH expérimenté intervenant aujourd'hui auprès du groupe, l'enjeu est clair : positionner la fonction RH au cœur de la décision, connecter stratégie business, organisation et modes de gestion des talents. Contrairement à certaines approches purement administratives, Dan ABERGEL veut un SWP opérationnel, utile, intégré aux réalités de SEB. « On peut avoir les meilleures straté-

gies industrielles ou commerciales ; si l'on n'anticipe pas les compétences nécessaires pour les mettre en œuvre, on prend un risque majeur. Le rôle des RH est justement d'éclairer ces choix en amont », tranche-t-il.

Il s'agit d'abord de construire un standard mondial simple : partir de la stratégie du groupe, décliner les impacts par métiers, identifier les conséquences sur les organisations, les compétences, etc. L'objectif : un fil rouge clair, partagé et actionnable. « Le piège serait d'en faire un exercice théorique. Le SWP doit rester un outil au service du business. S'il devient une usine à gaz, il ne sert à rien », résume Dan ABERGEL.


L'analyse met en évidence la nécessité de sécuriser certains profils clés capables d'accompagner l'évolution des technologies de production et des organisations industrielles. Mais c'est du côté des métiers commerciaux et marketing que les transformations apparaissent les plus spectaculaires. L'essor du commerce digital, l'émergence du social commerce et l'arrivée de nouveaux acteurs bouleversent les modèles traditionnels. « On voit apparaître de nouvelles compétences pendant que d'autres évoluent ou disparaissent. Le SWP permet justement d'anticiper ces mouvements avant que l'entreprise ne les subisse », observe Dan ABERGEL.

À l'échelle mondiale, la démarche révèle des écarts culturels majeurs. En Europe, l'usage de l'IA est moins intégrée qu'en Asie ou aux Etats-Unis. Ce différentiel nourrit le SWP : l'entreprise doit non seulement anticiper

les compétences futures, mais aussi intégrer ces écarts culturels pour mener ses plans de transformation.

Le SWP cesse rapidement d'être un outil RH pour devenir un langage partagé. « Le signe du succès ? Quand les managers commencent à en parler d'eux-mêmes, sans que la RH soit dans la pièce, c'est gagné ».

Dan ABERGEL retient deux leçons essentielles. D'abord, sans l'adhésion explicite du Management Général, rien n'est possible. « Le SWP avance seulement quand le top management pose son tampon dessus. » Ensuite, pour réussir, il faut répondre au besoin du business de manière simple, concrète, opérationnelle, sur des usages réels.

En conclusion, le SWP s'impose comme un outil de pilotage stratégique, au même niveau que les dispositifs financiers ou industriels. Il permet d'éclairer les décisions structurantes, de sécuriser l'exécution et de réduire les risques humains. À ce stade de maturité, la fonction RH dépasse son rôle d'accompagnement pour contribuer à la gouvernance et à la performance durable – un rôle exigeant, discret, où l'on arbitre en équipe, longtemps avant que les effets ne deviennent visibles. 



DAN ABERGEL
DRH TRANSFORMATION
GRUPE SEB