

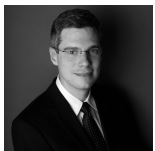
COMMENT PILOTER SES RESSOURCES EN PERIODE D'INCERTITUDE ?



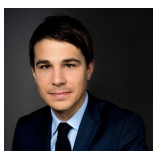
Mars 2021



Laurence Massat
Directrice Associée



Patrick Sage
Directeur Associé



Pierre Antoine Chandon
Manager

La crise COVID-19 a accentué les difficultés que rencontrent les entreprises pour gérer leurs ressources.

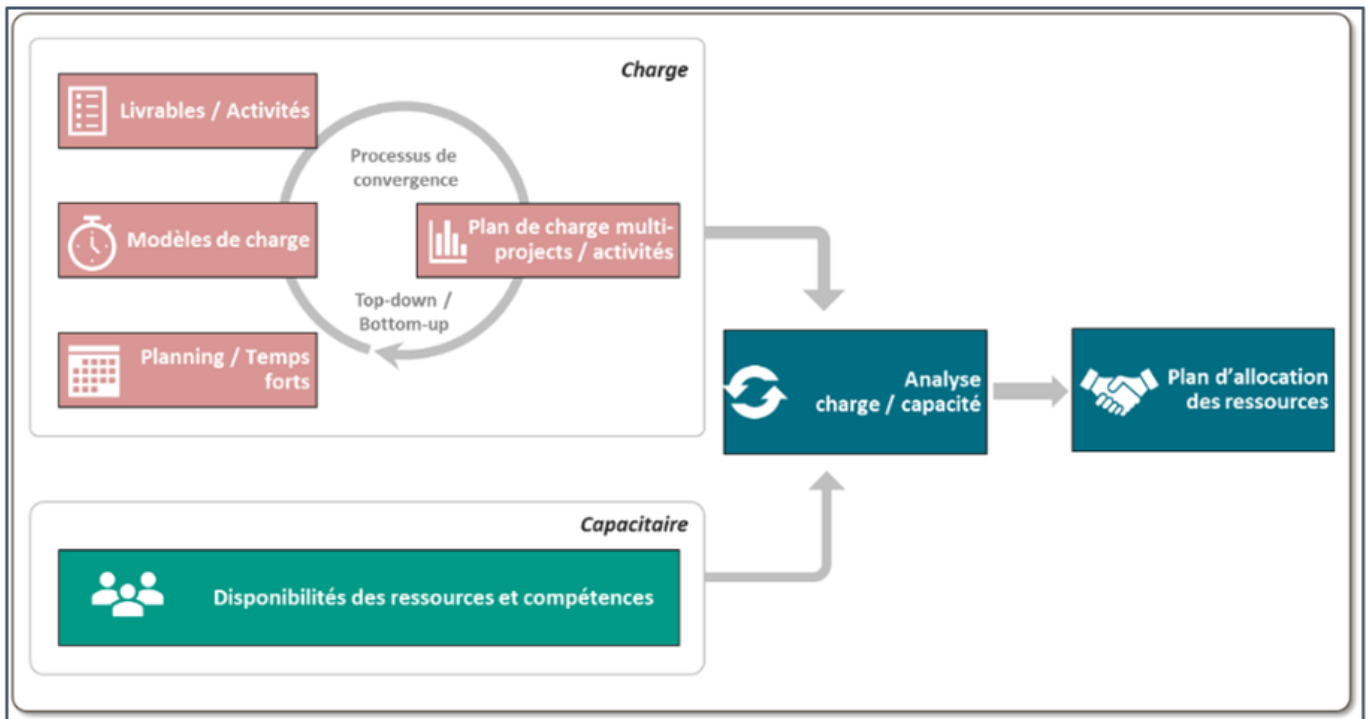
Cela se traduit notamment par une demande client plus variable et volatile et donc un plan de charge plus délicat à construire. Les principales difficultés rencontrées sont :

- Un sentiment de surcharge 'permanent'
- Un manque de visibilité sur le plan de charge global à moyen/long terme
- Des engagements client pris avec peu de certitude sur la 'capacité à faire' dans le temps imparti
- Des décisions/arbitrages validés avec peu de données factuelles

Aujourd'hui donc, plus que jamais, les entreprises doivent renforcer leurs moyens pour estimer la charge 'au plus juste' afin d'anticiper le besoin en ressources et compétences associées.

Nous avons observé chez nos clients qu'à chaque niveau, le processus est le même et doit aboutir sur le meilleur compromis entre l'estimation de la charge et la capacité disponible pour y répondre.

Illustration #1: processus de gestion des ressources



La gestion des ressources est avant tout un processus d'arbitrage qui embarque l'ensemble des fonctions de l'entreprise. De nombreux défis et questions sont soulevés lorsque nous travaillons avec nos clients sur ce sujet :

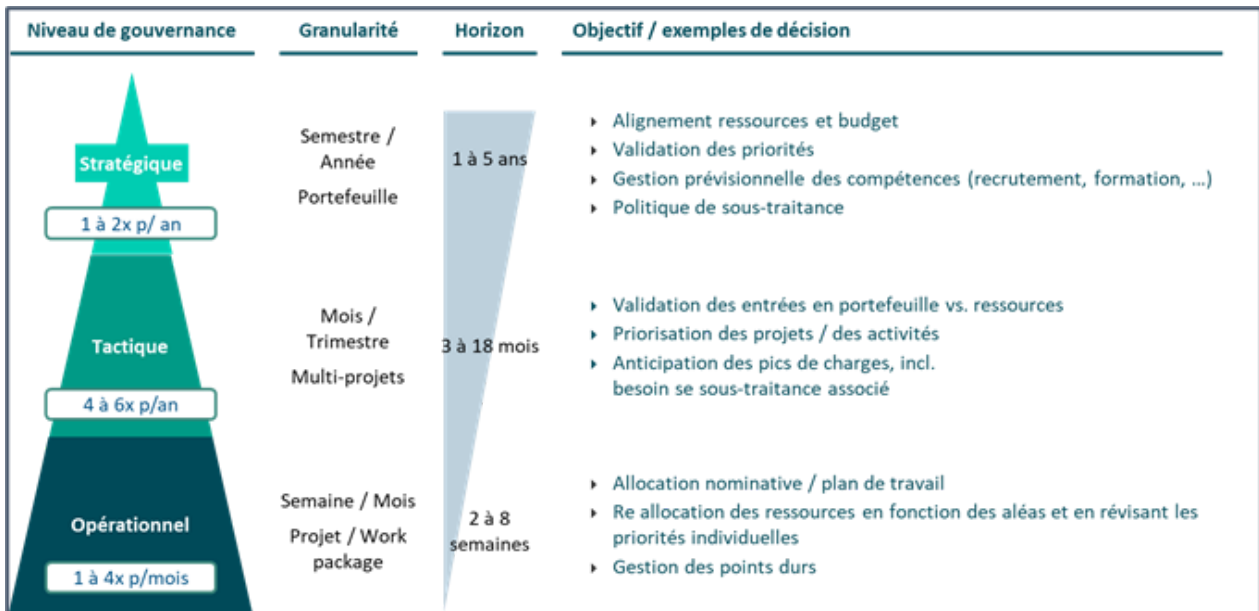
- Quelle granularité pour évaluer la charge ?
- Quel modèle utiliser ?
- Comment gérer les pics de charge ?
- Quelles instances pour renforcer les prises de décisions ?
- Comment garantir la transparence ?
- Quel modèle d'affectation privilégier : mono projet ou multi projets ?

Nous sommes convaincus que cette période atypique doit permettre de repenser, renforcer, simplifier ou adapter le pilotage des ressources. Nous adressons cette problématique autour de 3 éléments clés avec nos clients.

1

L'exercice d'adéquation charge / capacité est réalisé sur 3 niveaux avec un horizon, une granularité et une fréquence de mise à jour spécifiques à chacun

Illustration #2: 3 niveaux de gouvernance pour la gestion des ressources



1 - Le 'niveau opérationnel' se concentre sur les problématiques de staffing individuel avec un horizon de quelques jours / semaines (« qui travaille sur quoi et jusqu'à quand »). Les managers allouent les ressources en fonction des priorités et des aléas. En période de crise, cela se traduit par les décisions prises à très court terme pour 'gérer la crise' (e.g chômage partiel, gestion des livraisons en retard, changement de priorité).

2 - L'objectif du 'niveau tactique' est de valider tous les trimestres sur un horizon de plusieurs mois (3 à 18 mois en fonction des industries) les projets qui traduisent la charge. Les 'pics' de surcharge peuvent alors être mis en avant afin de faciliter les prises de décisions (exemple : appel à de la sous-traitance, étalement de la charge ou encore priorisation des projets).

3 - L'exercice au 'niveau stratégique' se réalise tous les semestres. Il vise à se projeter sur plusieurs années et donc à s'aligner sur des hypothèses clés de charge (i.e quelle va être la demande client par famille de produits ? quels sont les nouveaux projets que nous allons lancer et pour quel volume de travail ?). Cela permet d'engager l'entreprise sur un budget pour les prochaines années et de valider les recrutements et formations à réaliser. Dans le cadre de la crise actuelle, ce niveau permet de définir à quel horizon positionner le mode de fonctionnement nominal.

A chaque niveau, une réunion est mise en place pour prendre les décisions associées et donc s'assurer que les ressources sont mises à disposition des projets.

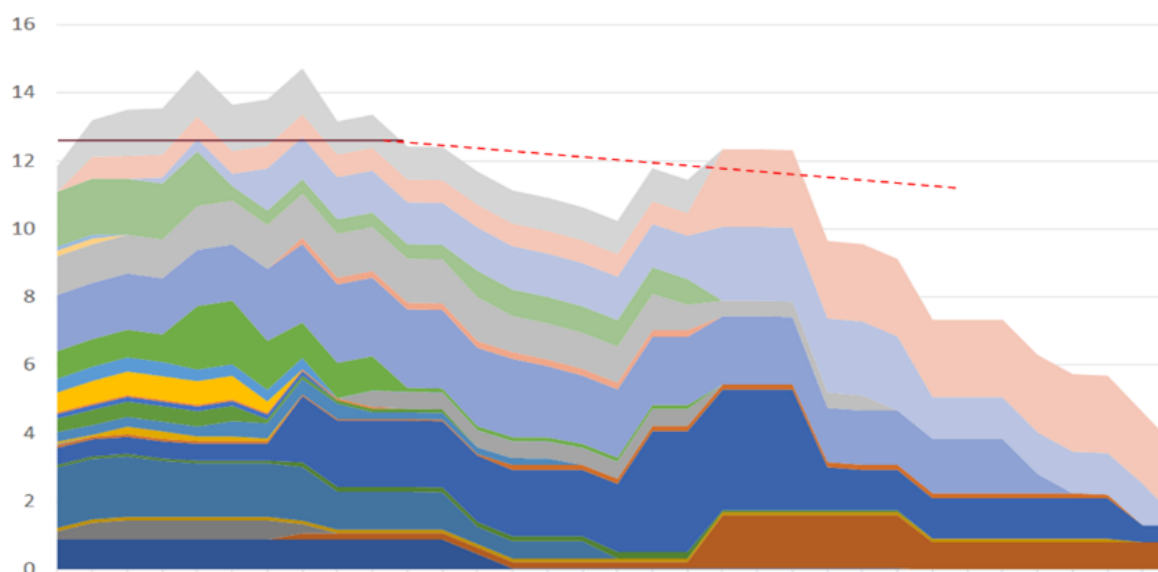
2

Des outils et processus adaptés sont construits pour exprimer factuellement la demande et faciliter la prise de décisions

- **Au niveau stratégique et tactique**, des modèles simples sont construits pour factueliser la charge. Les projets sont classés selon différents critères en projet simple, intermédiaire ou complexe. Pour chaque catégorie, des standards de charge sont définis. Cela permet alors d'associer une charge à chaque projet en cours à chaque nouveau candidat.
- **Un management visuel est mis en place au niveau opérationnel** pour factueliser les livrables à réaliser par les différents membres de l'équipe. La revue de pilotage hebdomadaire permet d'anticiper des tâches à réaliser, d'identifier les surcharges et d'aligner l'équipe sur les priorités à court terme.



Illustration #3: Exemple de modélisation charge/capacité stratégique à horizon 30 mois

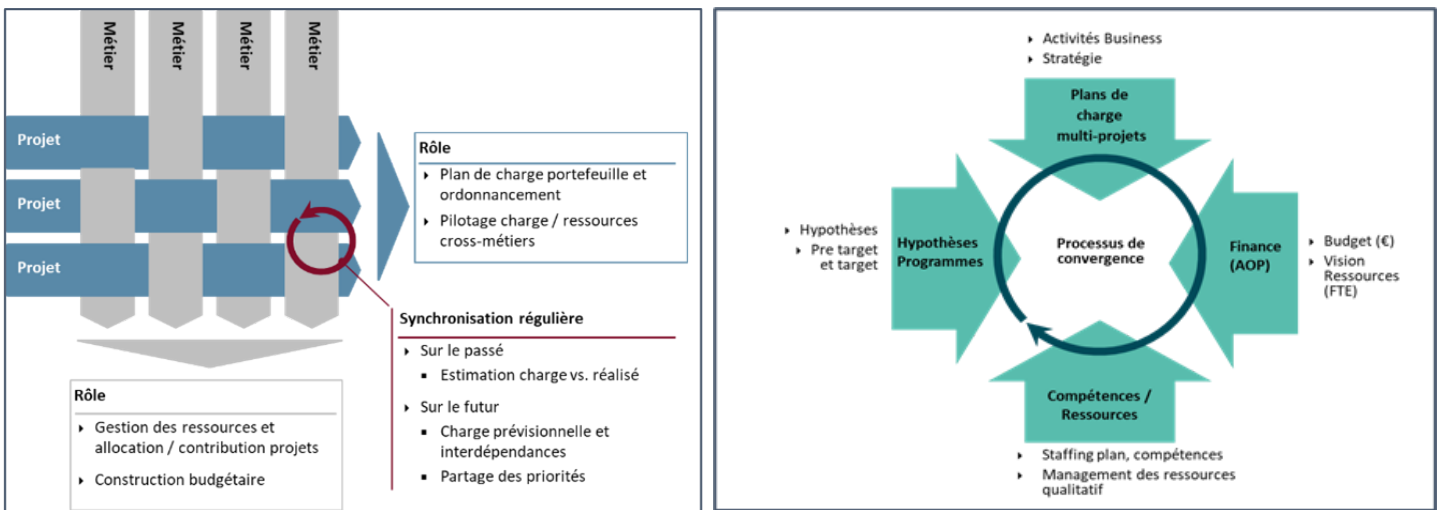


3

Une Gouvernance permettant d'embarquer tous les étages de l'organisation. Chaque fonction a un enjeu spécifique et les décisions doivent aboutir sur le 'meilleur compromis'

Une synchronisation régulière entre les projets et les métiers permet de répartir 'au mieux' les ressources sur les projets. Cet alignement doit être fait en cohérence avec les contraintes des Programmes, de la Finance et des Ressources Humaines

Illustration #4: Alignement des parties prenantes. Exemple dans le cas d'une organisation matricielle :



Lorsque ces trois éléments clés sont mis en place et intégrés, nous avons l'habitude de voir de nombreux bénéfices :

- Une **allocation de la capacité 'au plus juste'** en se basant sur des éléments factuels
- Des **engagements réalistes** (e.g. vis-à-vis des clients mais aussi en interne),
- L'identification des **compétences critiques** et mise en place de plans de recrutement / formation adaptés
- Une **implication/responsabilisation** de l'ensemble des fonctions
- Un **alignement permanent** sur les priorités
- La mise en place de standards pour modéliser la charge (l'entreprise rentrera donc dans une logique d'amélioration continue en voulant gagner en efficacité pour diminuer la valeur des standards)

Cependant, d'après notre expérience avec plusieurs clients, la mise en œuvre de ce type de pratiques nécessite de nombreux pré requis, par exemple :

- Une **culture de la planification** avec des plans de charge / plannings à jour,
- Un **référentiel** des ressources et des compétences associées
- Des **rôles et responsabilités clairs et partagés** entre les acteurs (e.g Métier vs. Projet)
- Une **culture de l'engagement** et du respect des délais
- Un **portefeuille équilibré** et une gestion de projet robuste ('piste noire' de la gestion de projet)

Si vous souhaitez renforcer votre processus de gestion des ressources, plusieurs questions peuvent aider à orienter les axes de travail :

- Pouvez-vous modéliser la charge à court/moyen/long terme et 'jouer' sur les scénarios ?
- Etes-vous en mesure de répondre de manière sereine aux demandes des clients dans les temps impartis ?
- Sur quelles bases priorisez-vous nos projets ?
- Quelles sont vos ressources critiques ?



Les équipes de CYLAD Consulting accompagnent ses clients industriels sur l'ensemble de ces problématiques dans le cadre de nombreux projets. N'hésitez pas à nous contacter pour en savoir plus.

CYLAD
CONSULTING