

Signal d'alarme : Utilité du Succession planning pour l'entreprise , Mars 2005

Les Laboratoires de l'industrie Pharmaceutique Française emploient aujourd'hui près de 100,000 personnes. Ils estiment que près de quarante mille de leurs salariés vont les quitter d'ici 2012. Pour faire face au développement de l'industrie des Biotechnologies, et au « papyboom » de l'industrie Pharmaceutique, l'industrie aura besoin de recruter près de 20,000 à 40,000 nouveaux salariés en France d'ici 2012.

Pour faire face à ce nouveau challenge qui les attend, les entreprises doivent penser dès à présent à mettre en place une véritable stratégie de « Succession Planning » qui leur permette d'anticiper clairement leurs besoins en compétences clés et postes clés par rapport aux perspectives de Business et aux objectifs stratégiques de l'entreprise. Le Management doit alors définir une organisation en adéquation avec les besoins de l'entreprise afin de faire face aux zones de vulnérabilité. Pour cela, l'entreprise utilise des outils de « Succession Planning » afin d'anticiper mais aussi de clarifier les zones de vulnérabilité dans son organisation. Elles doivent identifier les postes et les compétences clés et définir dans l'organisation actuelle qui seront les successeurs pour quel poste clé afin d'anticiper les mutations et remplacements futurs. Si l'entreprise n'a pas en interne les compétences clés pour les postes clés alors, elle devra au plus vite organiser et prévoir le recrutement de ces compétences afin de pallier à une situation de pénurie en interne de compétences clés. Les enjeux sont en effet importants car si l'entreprise n'a pas mis en place une organisation adéquate et efficace, les objectifs fixés et les résultats escomptés risquent fortement de ne pas être atteints.

Les années qui viennent annoncent donc une pénurie de certaines compétences recherchées dans l'industrie, ce qui pousse aussi les entreprises à détecter au plus tôt les « Talents » en interne, à les développer et à les fidéliser afin de leur permettre d'évoluer au sein de l'organisation. Détecter les talents au sein de l'organisation est aujourd'hui le rôle de chaque Manager. Il est devenu nécessaire pour qu'une entreprise réussisse à anticiper et à faire face aux changements rapides de son organisation, que le Management évalue régulièrement la performance des personnes occupant des postes clés sur les critères de Leadership définis par l'entreprise. L'évaluation permet ensuite de définir les besoins de développement de nouvelles compétences ou le renforcement de certaines compétences dans l'objectif de faire évoluer le cadre à court terme ou à moyen terme vers un nouveau poste créé ou, dans un contexte de « Succession Planning », souvent en remplacement d'un cadre promu à un autre poste dans la société ou ayant quitté son poste pour d'autres responsabilités à l'extérieur. L'entreprise doit donc régulièrement revoir l'efficacité et l'adéquation de son organisation par rapport à sa stratégie et ses plans de changement. C'est pourquoi le « Succession planning » est un excellent outil de gestion des Ressources Humaines permettant à l'entreprise de mieux s'organiser et d'avoir plus de flexibilité pour faire face aux changements rapides et aux mutations technologiques.

L'industrie des Biotechnologies crée tous les jours de nouveaux emplois et développe de nouvelles compétences clés. Par conséquent, les entreprises de Biotechnologies sont obligées soit de développer ces nouvelles compétences en interne, si elles ont pu identifier suffisamment tôt des Talents pour les faire évoluer vers des rôles plus importants, soit de trouver ces compétences en externe. Dans le cas d'intégration de compétences externes, l'entreprise veillera à s'assurer avant l'intégration de la personne qu'elle réponde aux critères de Leadership définis par l'entreprise et qu'elle adhère aux valeurs et au projet d'entreprise.

Les entreprises de Biotechnologies évoluant rapidement, elles doivent souvent recruter des profils évolutifs et adaptables qui pourront « grandir » avec l'évolution de la structure et prendre rapidement un rôle plus important. Ces entreprises sont d'ores et déjà confrontées aux problèmes de rétention et de fidélisation de leurs cadres et mettent tout en œuvre pour garder les profils et compétences clés au risque de les voir partir chez leurs concurrents. Elles doivent donc savoir se différencier, fidéliser et attirer les profils clés par leurs systèmes de « Talent development », stock options, promotion et évolution, formation et coaching (...), afin de retenir et d'attirer les compétences clés qui contribueront à leur succès de demain.

Le débat est déjà en cours et pour certains, il n'est pas trop tard pour mettre en place de véritables outils de « succession planning », d'évaluation et de détection des talents en interne ou des systèmes de fidélisation de leurs cadres afin de faire face aux changements et à l'évolution de cette industrie.

Priscilla Motte

VP European Healthcare & Lifesciences Industry

A.T. Kearney *Executive Search*

7, Place d'Iéna – BP 2109

75771 Paris Cedex 16

Priscilla.motte@es.atkearney.com