

Interview de Pierre DULON, responsable de Global IT, la DSI de Crédit Agricole Corporate & Investment Bank

Pouvez-vous nous donner quelques éléments pour comprendre ce que représente Global IT en termes d'effectifs ?

Global IT représente 2500 personnes, dont 900 collaborateurs internes, répartis sur plus de 35 pays dans le monde avec des grandes plateformes à Paris, Londres, New York et Singapour .

Quels sont les principaux enjeux auxquels doit répondre Global IT ?

Notre principal enjeu est d'apporter la réponse informatique la plus adaptée aux besoins de chacun de nos clients, en gardant à l'esprit deux éléments essentiels : être innovant et force de proposition, et garantir des temps de cycle les plus courts possibles pour permettre un « time to market » compétitif. En parallèle, nous devons tout mettre en œuvre pour apporter ces réponses dans les meilleures conditions économiques. Il nous faut pour cela avoir aussi une logique d'industrialisation de nos activités.

« Nous sommes partis de la méthode SMART mais surtout dans une optique de sensibilisation de nos managers. Elle constitue en effet une grille d'analyse intéressante pour qu'un manager se pose les bonnes questions par rapport à ses collaborateurs, » Pierre DULON

Quels constats vous ont amené à lancer ce plan d'actions RH ? et quelle est votre vision du mode de fonctionnement idéal ?

La valeur d'une DSI ne se mesure qu'à la qualité de ses ressources humaines. La réponse aux enjeux que nous venons de citer passe donc d'abord par la recherche permanente du meilleur niveau chez nos collaborateurs.

Les constats étaient de trois niveaux. Tout d'abord nous avions un besoin de renforcer les compétences de gestion de projet et de management. Ensuite, nous avions un taux de mobilité interne insuffisant pour permettre la mise en place de parcours de carrière efficaces. Enfin, il ne faut pas oublier que les métiers au sein de la DSI se transforment radicalement, avec un recours quasi systématique à la sous-traitance, à l'achat de solutions logicielles sur étagère, à la coordination d'équipes offshore. Il nous faut donc absolument accompagner nos collaborateurs dans cette évolution.

Notre objectif est bien d'avoir des collaborateurs « top class » et d'attirer les meilleurs. Il nous faut pouvoir leur offrir des parcours de carrière attractifs au sein de GIT, et plus largement au sein de la banque, afin de leur garantir une progression conforme à leurs attentes.

Pour cela plusieurs choses sont nécessaires : définir les chemins de carrière, mettre en place les plans de formation et d'accompagnement des collaborateurs en cohérence avec ces chemins de carrière, favoriser la mobilité des collaborateurs

pour accélérer leur évolution, et enfin recruter de manière régulière à l'extérieur pour apporter des compétences nouvelles.

Notre ambition est que nous soyons reconnus sur la place comme un acteur à la pointe en termes de gestion de carrière. Pour attirer les meilleurs, il faut leur démontrer qu'ils pourront accroître leurs compétences et leur employabilité grâce à leur passage chez CA-CIB.

En quoi vous êtes vous senti investi de la responsabilité de ce plan ?

Au niveau d'une DSI, le vrai différentiateur compétitif est le niveau de performance du staff ; ceci sous-entend donc un staff compétent, motivé, ... Il est donc indispensable de placer la gestion des ressources humaines au centre des préoccupations et notre responsabilité au niveau de la direction est de donner les moyens à nos managers de le faire.

Quels objectifs avez-vous fixés pour ce plan ?

Nous nous sommes concentrés sur trois éléments principaux :

améliorer notre processus d'évaluation, définir les compétences requises pour chaque nature de poste et décliner en conséquence les plans de formation adaptés, et enfin définir les chemins de carrière et organiser la mobilité.

... avec quelques priorités parmi ces objectifs ?

Notre priorité était de tout faire pour réussir la campagne d'évaluation de fin d'année.

Une approche pragmatique avec une vraie volonté de résultats donc ?

Tout à fait. Nous nous sommes inscrits dans une démarche étape par étape afin de pouvoir montrer aux collaborateurs que l'organisation améliorerait ses processus et avançait de façon régulière. Il s'agissait pour nous de bien crédibiliser la démarche au travers de ces livraisons régulières.

Vous avez travaillé sur la fixation des objectifs par les managers, vous-êtes vous basé sur la méthode SMART ?

SMART est un bon guide mais ne permet pas de résoudre toutes les difficultés inhérentes à la fixation d'objectifs et leur évaluation. Il faut par exemple réfléchir à comment fixer des objectifs de développement personnel, qui sont par nature souvent plus qualitatifs que quantitatifs. Autre exemple, à ce jour nous fonctionnons avec une seule campagne annuelle d'entretiens d'évaluation. Comment prendre en compte les changements de contexte dans l'année pour bien calibrer les objectifs en amont et bien évaluer la performance en aval ? Nous devons d'ailleurs très certainement prévoir des campagnes d'évaluation intermédiaire, a minima pour les managers.

Par ailleurs, il existe d'autres enjeux dans la démarche de fixation d'objectifs. Il s'agit notamment, en complément de la prise en compte des besoins des collaborateurs (en termes de formations, de développement des compétences, ...), de pouvoir assurer la déclinaison des objectifs de l'organisation en termes plus opérationnels.

Nous sommes donc partis de la méthode SMART mais surtout dans une optique de sensibilisation de nos managers. Elle constitue en effet une grille d'analyse intéressante pour qu'un manager se pose les bonnes questions par rapport à ses collaborateurs, le contexte, les enjeux de l'année, ...

Nous avons constaté dès cette année une amélioration très significative de la qualité des objectifs fixés. Plus de 95% nos collaborateurs ont eu des objectifs définis et clairement spécifiés.

Vous avez également abordé la problématique de gestion des compétences ?

Sur ce sujet, notre point de départ a été la constitution d'un référentiel de compétences précises à atteindre pour chaque nature de poste. Ce référentiel permet ainsi à tout collaborateur d'une part de se positionner en termes de niveau de compétences dans son poste, et d'autre part de pouvoir constater sa progression, reconnue par ses managers au travers des entretiens d'évaluation.

Par ailleurs, la constitution de ce référentiel de compétences nous a permis de clairement préciser quels étaient les attendus par rapport à un poste, et donc par rapport à la personne qui l'occupe. Lever ainsi toute ambiguïté sur les missions attendues de nos collaborateurs est un gage d'efficacité et de plus grand confort de travail.

Je souhaite également insister sur le fait que travailler sur un référentiel de compétences permet à chacun de nos managers de comprendre qu'il y a une partie intégrante et fondamentale de son métier qui consiste à faire progresser ses collaborateurs ; et ils seront d'ailleurs évalués sur cela.

Quelle démarche a été mise en place pour mener ce plan d'actions ?

Tout d'abord, nous nous sommes mis en mode projet. C'était absolument indispensable pour assurer l'accélération de notre évolution en termes de gestion de carrière, mais aussi pour garantir la livraison à temps des éléments indispensables au succès de la campagne d'évaluation de fin d'année.

Nous avons donc nommé un chef de projet interne sur le sujet et monté un comité de pilotage bimensuel. Les réflexions ont été confiées à un groupe de travail regroupant des managers de différents niveaux de l'organisation et se réunissant de façon hebdomadaire. La Direction des Ressources Humaines a bien sûr été associée au niveau du comité de pilotage ainsi que du groupe de travail.

Pour nous accompagner sur le sujet nous avons fait appel à Talisker Consulting. Outre le travail de production indispensable, ils ont clairement organisé et donné le rythme du projet pour assurer la tenue de nos objectifs dans les délais que nous nous étions fixés. Ils nous ont également aidé grâce à leurs inputs sur les bonnes pratiques du marché, notamment pour la création du référentiel de compétences, qui ont permis de structurer et faire avancer nos réflexions. Enfin, un de leurs apports non négligeable sur le projet est d'avoir su jouer le rôle de facilitateur en assurant le lien avec l'ensemble des parties prenantes pour tenir tout le monde au bon niveau d'information, faciliter les prises de décision, ...

« Travailler sur un référentiel de compétences permet à chacun de nos managers de comprendre qu'il y a une partie intégrante et fondamentale de son métier qui consiste à faire progresser ses collaborateurs »

P.DULON

Quel a été le niveau d'appropriation des problématiques RH par les managers associés à la démarche ?

Ils se sont très vite appropriés les sujets, et sont même devenus très demandeurs et ambitieux pour leur organisation.

... et le niveau d'attente du staff en général ?

Je dirai élevé, évidemment. Les collaborateurs adhèrent globalement à la démarche et sont satisfaits de son lancement. Ils ont pu constater la mise en œuvre de premières réalisations ; ils en attendent donc d'autres maintenant. Ils nous poussent à continuer sur ces sujets, c'est très vertueux.

Avec ces quelques mois de recul, quel bilan dressez-vous de ce plan d'actions mené en 2009 et quelles perspectives pour 2010 ?

Nous avons un plan d'actions et il a atteint ses objectifs à court terme en 2009. J'en suis bien sûr satisfait mais il ne s'agit pas de s'arrêter là. Au contraire, nous élargissons le périmètre de la démarche, notamment pour intégrer les Back Office, ce qui nous permettra de promouvoir et faciliter encore plus les mobilités.

Par ailleurs, nous continuons nos travaux avec un focus particulier en 2010 pour préciser et mettre en place de manière effective les chemins de carrière.

Cette continuité me semble indispensable. Comme pour toute démarche liée aux ressources humaines, il faut s'inscrire dans la durée pour que cela ait un sens et une réelle efficacité. Il ne peut pas s'agir d'un plan d'actions « one shot ».

Bien sûr, il nous reste encore des choses à faire pour atteindre un très bon niveau de maturité. Nous devons sans doute rester encore quelques temps en mode projet pour aller au bout de réflexions importantes et nous assurer que l'organisation a été transformée et peut passer en mode de croisière, en embarquant dans ses activités standard l'ensemble de nos process RH et leurs enjeux associés.