



Vous avez réalisé en 2009 un recensement des compétences de vos collaborateurs. Quels étaient les motivations de cette démarche ?

[JT] Nous avons réalisé un audit complet de notre structure, qui nous a incités à rechercher un modèle de management plus efficace, passant notamment par la montée en compétences de nos collaborateurs. Une de nos difficultés était d'avoir une homogénéité totale des fonctions : en effet nous n'avions pas de niveau d'expertise permettant par exemple des escalades fonctionnelles. Les responsables hiérarchiques étaient ainsi débordés, ayant à gérer en direct le management ainsi que le support et les escalades opérationnelles.

Quelles ont été les étapes de votre projet ?

[JT] Dès 2007 nous avons lancé un vaste projet en plusieurs étapes dont la 1ère était la redéfinition du junior et middle management chez Linkbynet ainsi que leurs responsabilités respectives, ceci permettant notamment un découpage en cellules (5 à 6 personnes) à même de répondre à nos exigences d'agilité dans notre cycle de décision et d'accompagnement. Par la suite, courant 2008, nous avons abouti à une première mouture de « silos métiers », pour lesquels nous avons défini trois types de fonctions favorisant l'expertise à apporter à nos clients.

Par exemple, pour le silo métier « systèmes », nous avons pour cible trois niveaux d'expertise : administrateur, ingénieur et architecte, en parallèle des niveaux de management, cette distinction se faisant à la fois sur des connaissances techniques mais aussi des compétences liées à nos activités (autonomie dans le traitement d'un incident ou d'un problème, pédagogie pour les rôles de support, capacité d'apprentissage de nouvelles technologies...).

Au-delà de l'apport à nos clients et au fonctionnement de nos services, cela ouvre désormais une nouvelle voie d'évolution à nos collaborateurs dans le cadre de la gestion de leurs carrières chez Linkbynet.

Nous avons en fait établi un plan de progrès sur 3 ans. Nous arrivons au terme de ce plan cette année ; les entretiens individuels qui se déroulent actuellement permettent de positionner chaque collaborateur par rapport à ces nouveaux métiers. Les nouveaux arrivants sont quant à eux directement recrutés sur la base de notre nouvelle définition des métiers

Le projet a-t-il été mené en collaboration avec l'équipe en charge des ressources humaines ?

[JT] Le projet a été initialisé sans les RH mais avec leur investissement croissant afin d'en assurer le suivi à moyen/long termes .

[D] Jusqu'en 2009, étant donné la croissance de l'entreprise, l'activité du service RH s'est essentiellement concentrée sur le recrutement. Le projet était déjà en cours et visait exclusivement les services techniques. Mon équipe s'est intégrée au projet et nous avons en 2010 l'objectif de généraliser l'approche à l'ensemble de l'entreprise. Par ailleurs, nous allons travailler sur l'homogénéisation des niveaux de lecture de la grille des compétences.

Quelles difficultés rencontrez-vous dans votre démarche ?

[JT] La première difficulté c'est l'exhaustivité. Les évolutions technologiques sont très rapides, nous nous devons de renouveler en permanence nos compétences par rapport à nos clients et au marché.

« Grâce à la consolidation globale des grilles de compétences, nous avons une vision à jour de nos compétences et nous l'utilisons pour affecter les ressources sur les différents dossiers clients. Par ailleurs, ces réunions permettent d'échanger sur les compétences présentes/manquantes ou détenues par un trop petit nombre de personnes, et d'intégrer les nouveaux besoins »

La deuxième difficulté tient à la maturité organisationnelle de notre entreprise. Faire entrer les gens dans une grille peut paraître rassurant mais aussi contraignant. Les nouveaux arrivants en particulier sont déstabilisés par notre approche, car ils n'ont en général pas connu une telle structuration dans leurs précédentes entreprises. Cela demande un accompagnement humain.

Quelles sont les perspectives d'évolution de la gestion des compétences chez Linkbynet ?

[D] 2010 devrait nous permettre d'avoir une démarche pleinement structurée et homogène dans l'entreprise. La gestion des compétences va prendre de plus en plus d'ampleur dans les années à venir chez Linkbynet.

[JT] Oui, nous comptons avoir une revue plus régulière des compétences en 2010, notamment pour soutenir la mise en place de notre équipe de R&D. Nous allons en effet réaliser une véritable veille sur le marché pour identifier rapidement les nouveaux besoins à satisfaire. L'interaction marché/compétences va devenir beaucoup plus forte. Nous allons aussi ouvrir notre catalogue de services sur le SI plus globalement, il nous faudra donc monter en compétence sur des technologies inédites pour nous (peut-être Business Objects, SAP etc...). Nous aurons également à identifier les collaborateurs capables de progresser, technologiquement mais aussi en terme d'ingénierie, d'architecture etc...

[D] Nous allons à cette occasion être amenés à accélérer le recrutement de personnes d'un niveau déjà expert, ce qui est une pratique récente chez Linkbynet, puisque nous avons privilégié jusqu'à présent l'évolution des compétences des collaborateurs.

[D] = Diane Monin
[JT] = Julien Trassard