

## **Point de vue sur... ...le référentiel de compétences**

### **L'outil favorisant la mise en œuvre d'une stratégie RH structurée de la DSI**

La question de l'existence d'une stratégie RH pour une DSI peut surprendre. Une entreprise, une fois la maturité et la taille critique atteintes, dispose généralement d'un département RH développant une stratégie globale, dont les pratiques et les objectifs sont ensuite déclinés à l'ensemble des départements.

Développer la stratégie RH d'une DSI ne consiste pas bien sûr à en recréer une nouvelle de toute pièce qui serait indépendante et distincte de celle de la DRH. Il s'agit plutôt, de définir une politique RH propre à la DSI, s'intégrant à celle de la stratégie RH groupe d'une part, et contribuant à la réalisation des objectifs de la DSI d'autre part. Il s'agit donc d'un levier au service de la stratégie de la DSI qui est elle-même au service de celle de l'entreprise.

Cette politique RH de la DSI se concrétise par un plan RH détaillant les actions à entreprendre et les objectifs à atteindre pour l'ensemble des composantes RH (recrutement, formation, chemin et gestion de carrière, mobilité, évaluation des collaborateurs...).

Nous nous sommes demandé quelles devraient être les premières étapes qu'une DSI doit entreprendre pour établir sa stratégie et son plan RH en partenariat avec les responsables des ressources humaines SI.

Au travers de nos missions, il nous est apparu que la conception puis l'utilisation d'un référentiel de compétences constitue souvent la première étape de l'élaboration et de la mise en œuvre d'une politique RH. Le référentiel de compétences étant l'outil listant les métiers présents au sein de la DSI et présentant pour chacun d'entre eux, l'ensemble des compétences attendues.

La bonne utilisation d'un référentiel requiert un investissement en temps important lors de sa conception et de sa nécessaire actualisation. Cet effort est trop souvent perçu comme contraignant par certaines DSI qui ne disposent pas de fait de réelles stratégies et plan d'action RH.

# Face aux particularités des SI, l'utilisation d'un référentiel de compétences favorise la définition et la mise en œuvre d'une stratégie RH structurée

## Les particularités propres au cœur de métier des SI nécessitent une gestion spécifique des RH

La gestion des hommes dans une DSI est particulière et spécifique au regard des autres directions de l'entreprise à plusieurs titres.

### Une forte technicité des métiers.

La haute technicité des métiers des systèmes d'information requiert une gestion des collaborateurs par des individus connaissant et comprenant les compétences associées. Il s'agit notamment de connaître les passerelles possibles entre différents métiers ainsi que les mobilités rendues impossibles en raison de compétences techniques trop éloignées. Ainsi l'évolution d'un poste d'ingénieur réseau vers la fonction d'ingénieur développeur si elle ne peut être exclue est cependant hautement improbable. De même, deux individus occupant le même poste ne sont pas pour autant interchangeables. Un développeur Java ne peut par exemple pas remplacer un développeur Cobol.

### Une importante proportion de prestataires.

Par ailleurs, les proportions importantes de prestataires qu'il est possible de trouver dans une DSI impactent la gestion RH et managériale des effectifs. Un département comprenant 10%, 40%, ou plus de collaborateurs n'appartenant pas à l'entreprise doit faire face à des problématiques particulières. En effet, la gestion de prestataires est rarement assurée par les RH mais plutôt par le service des achats. Par ailleurs, la DSI recourant à des externes n'est responsable ni de la formation, ni de la montée en compétences de ces collaborateurs externes sommés d'être immédiatement opérationnels.

En revanche la présence de prestataires impose à la DSI et à la DRH d'identifier les postes clés qui doivent être tenus par des internes pour s'assurer de la maîtrise de compétences stratégiques et ainsi ne pas mettre en péril la continuité de l'activité. Un travail de prévention et veille dans l'allocation des ressources doit être assuré auprès des managers de la DSI.

### Un cœur de métier en constante évolution.

La constante évolution des technologies impose à la DSI d'anticiper d'un côté l'émergence de nouvelles technologies et de l'autre, l'obsolescence de technologies. Il s'agit également d'anticiper les évolutions nécessaires des métiers et des compétences de ses collaborateurs. Il lui faut préparer la disparition de métiers, le renforcement des fonctions managériales (gestion de projet, des coûts, RH...), notamment et identifier les coches technologiques qu'elle ne peut pas manquer en anticipant la formation de ses collaborateurs aux nouvelles technologies et fonctions.

*« L'évolution forte des métiers IT et Télécoms, les nouvelles méthodes que nous mettons en place, créent de nouveaux métiers et appellent de nouvelles compétences : par exemple des agents qui étaient électroniciens, doivent monter en compétences sur les réseaux informatiques ».*

Anthony Rosselet, Directeur Adjoint de STEP (EDF)

Comme nous l'explique Julien Trassard, Responsable de la production chez LINKBYNET : « Les évolutions technologiques sont très rapides, nous nous devons de renouveler en permanence nos

compétences par rapport à nos clients et au marché(...) 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...). ».

La DSI est donc certainement un des secteurs de l'entreprise dans lequel la gestion RH, et plus spécifiquement la gestion des compétences des collaborateurs est particulièrement déterminante .

La formation des collaborateurs d'une DSI ne contribue pas uniquement à apporter une réponse au turn-over naturel, en remplaçant les collaborateurs aguerris sur le départ par des collaborateurs plus jeunes en cours d'apprentissage. Il s'agit également, et surtout, de permettre à la DSI d'adopter les technologies nouvelles qu'elle souhaite développer et de rendre réalisable sa stratégie en termes de positionnement (par exemple le passage d'une culture de développement maison systématique à une culture d'intégration de solutions du marché).

Ces deux particularités (l'identification des compétences à détenir en interne et la veille permanente assurant la présence des compétences permettant le développement des technologies de pointe et la stratégie de positionnement de la DSI) justifient que la gestion des compétences fasse l'objet d'une attention particulière au sein d'une DSI, et soit au centre de son plan RH.

## Le référentiel de compétences, pierre angulaire du plan d'action RH

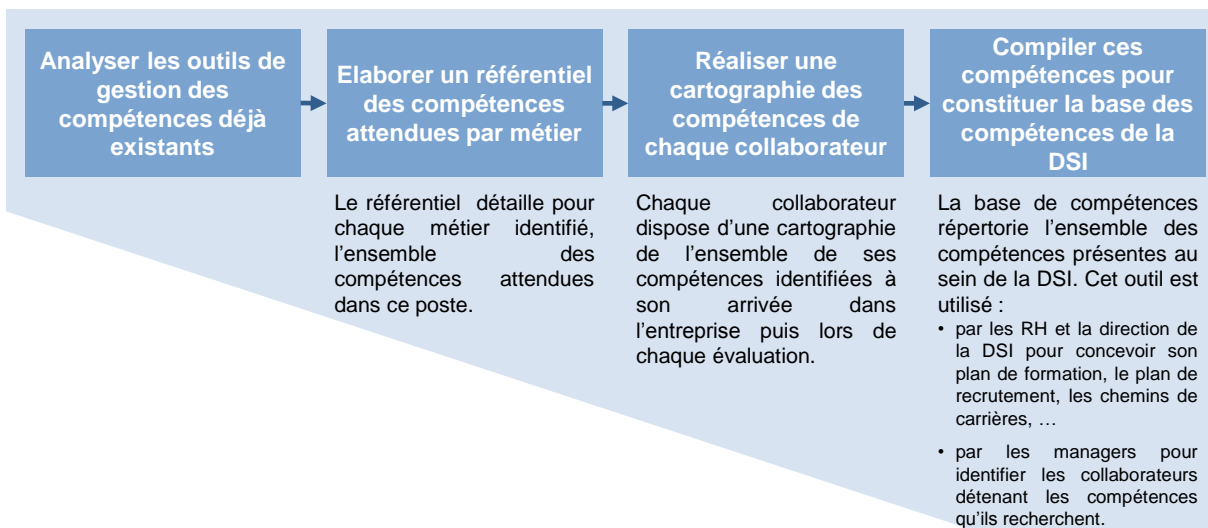
Le référentiel de compétences liste l'ensemble des compétences attendues pour chacun des postes au sein de la DSI. Une fois ce référentiel établi, il convient de réaliser une cartographie des compétences de chaque collaborateur, que les RH compilent dans une base des compétences de la DSI.

La conception d'un référentiel de compétences peut constituer une première étape pertinente vers la définition et la réalisation d'un plan d'action RH conçu de manière méthodique et pérenne.

Cela n'implique pas qu'il soit impossible d'entreprendre une ou des actions RH en l'absence de référentiel de compétences.

Une vague de recrutement peut être réalisée, des collaborateurs peuvent être formés en l'absence d'une connaissance précise de l'état des compétences d'un département informatique.

Cependant, l'utilisation d'un référentiel de compétences, permet pour les structures de taille conséquente, de définir un plan d'action RH en fonction de données précises et exactes. Par ailleurs, elle permet d'inscrire la définition et la réalisation d'un plan d'action RH dans la durée et dans l'anticipation. Il sera en effet possible grâce à une gestion performante des compétences des collaborateurs d'anticiper et de préparer des transitions, qui sans ces outils seront probablement gérées dans l'urgence.



### Processus de mise en œuvre d'une gestion de compétences des collaborateurs

Le plan d'action RH de la DSI est réalisé à partir de cette base afin de répondre aux besoins RH de la DSI et de structurer le développement des collaborateurs. Le référentiel de compétences est donc à la fois la première pierre de la conception d'un plan RH, mais également sa pierre angulaire : les objectifs de l'ensemble des chantiers RH vont être définis grâce au croisement de la stratégie RH de la DSI (l'idéal à atteindre) avec la base de compétences de la DSI (la réalité).

Ce croisement permet de répondre aux principales interrogations RH :

Est-il nécessaire de définir un plan de recrutement ? Si oui, quels sont les profils recherchés?...

Les compétences nécessaires à l'utilisation et/ou au développement des technologies mentionnées dans la stratégie générale sont-elles présentes et en quantité suffisante au sein de la DSI ? Si non, faut-il recourir à un plan de recrutement ou à l'élaboration d'un plan de formation?

Certaines compétences non cruciales ou présentant un risque d'obsolescence à court terme peuvent-elles être externalisées ?

De même la gestion des chemins de carrière, et plus spécifiquement de gestion des hauts potentiels, découle du croisement de la cartographie des compétences et de la stratégie de la DSI.

Bien évidemment, si le référentiel de compétences se révèle être un outil central dans la gestion des ressources humaines, il n'en est pas pour autant exclusif. Les analyses et mises en œuvre de la DSI en matière RH sont d'autant plus précises et adaptées qu'elles résultent d'un croisement de données issues de différentes

#### **Linkbynet a structuré les compétences et les possibilités d'évolutions de leurs collaborateurs :**

*« 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 »*

**J. Trassard**  
**Responsable de la production chez LINKBYNET**

**LINKBYNET est un hébergeur et infogéreur historiquement spécialisé dans le domaine de l'e-business.**

sources (pyramide des âges, ...). La DSI peut, à partir de la cartographie des compétences, de la pyramide des âges et de sa stratégie identifier les profils dont elle aura besoin dans le futur, et ainsi préparer la montée en puissance de ses collaborateurs vers les responsabilités à venir.

Cependant, bien que les dirigeants des DSI soient conscients de l'enjeu RH et de l'importance de disposer des bonnes compétences au moment adapté, il est rare qu'une DSI dispose d'un plan RH et il est peu fréquent que son référentiel de compétences, quand il existe, soit utilisé.





Il s'agit dans un premier temps de communiquer le référentiel auprès des managers afin qu'ils prennent connaissance des définitions des métiers et niveaux de compétences existants au sein de la DSI. Cette étape garantit une homogénéité de la cartographie d'un manager à l'autre (si les moyens pour s'assurer de la bonne appropriation du référentiel par les managers ont été mis en œuvre. l'un de ces moyens consiste à les intégrer dans la phase de définition du référentiel).

C'est en effet au manager de déterminer le métier exercé par ses collaborateurs. Julien Trassard nous explique la démarche d'évaluation des collaborateurs chez Linkbynet : « *L'évaluation des compétences des collaborateurs est réalisée deux fois par an par les managers de proximité puis l'ensemble est validé avec moi annuellement.* »

*Il existe par ailleurs une revue trimestrielle des compétences, entre responsables de cellules, au sein d'un même silo métier (par exemple « systèmes » ou « réseaux »). Je participe à ces revues une ou deux fois par an. »*

Pour aussi élémentaire qu'elle soit, cette tâche peut pourtant se révéler ardue.

Il arrive en effet, qu'une organisation n'ait jamais actualisé la fonction officielle de ses collaborateurs depuis leur embauche. L'évolution de ceux-ci s'est faite tacitement sans jamais avoir été formalisée.

La cartographie des collaborateurs peut alors être révélatrice de décalages entre la perception que se fait un collaborateur de sa fonction, et celle que lui attribue sa hiérarchie. Un individu peut par exemple s'estimer chef de projet, alors que sa hiérarchie le perçoit plutôt comme un développeur aguerri.

Ces décalages potentiels doivent être gérés par un plan de communication et d'accompagnement du changement qui consiste

- pour les managers à faire preuve de courage managérial en expliquant clairement à leurs collaborateurs, déçus ou en colère, leur positionnement dans l'organisation.
- pour l'équipe dirigeante à développer et valoriser différentes filières professionnelles au sein de son département afin d'offrir des opportunités d'évolutions et de reconnaissance aux fonctions présentes au sein de la DSI.

Il nous apparaît indispensable de créer a minima une filière de management et une filière d'expertise. Philippe Tabary confirme notre analyse : « *la classification des profils reconnue au niveau de l'Agence est essentiellement « hiérarchique » : nos salariés sont en effet des « techniciens » ou « cadres ». Les cadres sont ensuite classifiés selon 4 niveaux, suivant leur périmètre de responsabilité. Il nous manque une filière d'expertise, qui nous permettrait de reconnaître les compétences d'un collaborateur autrement que par une évolution hiérarchique.* »

L'étape suivante consiste à évaluer le collaborateur et à déterminer son niveau de maîtrise de chacune de ses compétences (ex : débutant, maîtrisé, expert). Les entretiens d'évaluations sont un moment opportun pour cela et le référentiel de compétences permet alors de guider et d'objectiver l'évaluation (en s'efforçant d'illustrer factuellement le niveau du collaborateur sur chacune des compétences).

#### **4° Compiler ces compétences pour constituer la base des compétences de la DSI**

L'ensemble des compétences répertoriées doivent ensuite être rassemblées dans une base de compétences de la DSI. Croisée avec d'autres données RH (une pyramide des âges notamment), les RH de la DSI peuvent ensuite utiliser cette base à des fins de gestion prévisionnelle d'emplois et des compétences.

Les managers peuvent utiliser cette base afin d'identifier les compétences au sein de la DSI et/ou de leur département, et réaliser leur plan d'allocation des ressources. Il est important de présenter aux managers l'intérêt que peut revêtir pour eux cet outil. Au-delà de la problématique de staffing, sensibiliser les managers au rôle qu'ils doivent jouer dans la montée en compétences de leurs collaborateurs favorise l'adoption, l'alimentation et l'utilisation de la base de compétences.

Toutefois, malgré l'importance du référentiel de compétences, et bien que les dirigeants d'une DSI en reconnaissent le rôle central, il est encore fréquent de rencontrer des DSI ne disposant pas d'un référentiel de compétences propre et distinct d'un référentiel commun à toute l'entreprise (par conséquent moins fin).

Par ailleurs la présence d'un référentiel de compétences adapté aux métiers et compétences d'une DSI n'implique pas son utilisation par les managers ou les RH de la DSI. Son appropriation par les collaborateurs est la condition principale du succès de cet outil. Pour cela, un certain nombre de points d'attention doivent être traités. Il est fréquent que le référentiel soit au pire oublié des managers et des RH, au mieux utilisé comme base d'inspiration lors des évaluations. Dans les deux cas, la DSI ne dispose pas d'une base de compétences à jour lui permettant d'établir puis mettre en œuvre sa stratégie RH.

## Les facteurs clés de réussite de la gestion des compétences

### Disposer de l'appui et de l'implication du DSI :

La conception d'un référentiel de compétences, et au-delà de son utilisation, la mise en œuvre d'un plan RH structuré, ne peuvent se passer du soutien et de l'implication des dirigeants de la DSI, et en particulier du DSI.

S'il est fréquent aujourd'hui de voir des directeurs informatiques avoir pris conscience des enjeux RH et managériaux de leur département, il est plus rare de les voir prendre part active à la mise en place d'actions RH à long terme. La délégation aux RH dédiées ou à un manager de la DSI est encore fréquente. Or il est important que la politique RH d'un service soit définie et portée par le directeur de ce service. C'est à lui de définir les grandes orientations de cette politique et de la présenter à ses managers afin de les sensibiliser aux orientations et aux objectifs fixés. C'est également à lui d'insister pour que les règles définies en matière RH soient respectées.

Les managers ont d'autant plus tendance à s'absoudre des obligations RH de gestion de leurs collaborateurs, qu'ils savent pouvoir compter sur le silence compréhensif du directeur du département.

### Concevoir les outils en partenariat avec les managers

L'association des managers à la démarche dès la conception du référentiel favorise par la suite son utilisation comme une aide à l'allocation des collaborateurs sur projet. Cette coproduction permet de sensibiliser les managers aux enjeux de l'évaluation des compétences, et également de concevoir un outil répondant à leurs exigences de facilité d'utilisation.

Par ailleurs, l'aide des managers lors de la définition des métiers et des compétences attendues de chaque métier garantit l'adaptation complète du référentiel à la réalité de la DSI. Même dans des organisations dotées d'une direction RH composée de relais pour chaque direction, il est difficile pour les relais en charge de la DSI d'avoir une connaissance aussi pointue que les managers.

La solution la plus adaptée est sans doute de parvenir à rassembler un groupe de travail mêlant des managers de la DSI particulièrement sensibles aux problématiques RH ainsi que des responsables RH en charge de la DSI.

### Créer un outil utilisable

La facilité d'utilisation du référentiel détermine son niveau d'adoption par le management de la DSI et ses responsables RH.

Ce souci de maniabilité doit être pris en compte à chaque étape. Le nombre de métiers identifiés au sein de la DSI doit par exemple être limité.

Le risque majeur est d'identifier un nombre de métiers élevés en distinguant des postes en fonction de compétences secondaires. Les fiches de postes doivent rester assez générales, ainsi que les référentiels de compétences qui leur sont attachés. En effet, l'évaluation d'un collaborateur ne doit pas consister à renseigner une litane de compétences.

Il est préférable que le référentiel se limite aux compétences attendues du poste et n'excède pas la vingtaine.



La recherche de l'exhaustivité des compétences détenues par le collaborateur se révélerait paralysante lors de l'évaluation annuelle par le manager, mais également au moment de l'utilisation de la base de compétences par les RH ou un manager.

Il est donc souhaitable de limiter l'évaluation annuelle aux compétences principales attendues dans le poste.

### **Initialiser la cartographie des compétences d'un collaborateur grâce au déclaratif**

En revanche, à l'arrivée d'un collaborateur au sein de la DSI, il est utile de réaliser un audit complet de ses compétences. Il est possible de laisser le collaborateur lui-même déterminer le niveau d'expertise pour chacune des compétences.

Ce travail déclaratif, qui implique la confiance à l'égard des collaborateurs, est ensuite revu et si nécessaire ajusté lors des évaluations annuelles.

### **Réaliser un travail de veille**

Pour que le travail d'identification et compilation des compétences au sein de la DSI garde son sens, il est nécessaire de réaliser un travail de veille à 2 niveaux.

La liste des métiers et des compétences doit être régulièrement révisée et actualisée. La manière la plus simple de procéder est de réunir le groupe de travail des managers afin de leur demander d'actualiser le référentiel en fonction de l'évolution technologiques et des choix réalisés par la DSI.

Ainsi les collaborateurs sont-ils évalués sur les compétences importantes pour la DSI et non sur des compétences obsolètes.

Attention toutefois, il est bien sûr nécessaire d'assurer une certaine durée de vie au référentiel, notamment la liste des métiers qui doit être suffisamment stable pour permettre aux managers de se l'approprier et de l'utiliser correctement.

Le second travail de veille consiste à actualiser la base des compétences de la DSI. Quand la compétence est évaluée d'une année sur l'autre, son actualisation n'est pas problématique puisque la nouvelle évaluation efface la précédente. Mais qu'en est-il d'une compétence évaluée 2 ou 3 ans auparavant et qui n'a pas été actualisée depuis? Il est utile que le propriétaire de la base définisse des règles de gestion. Chaque compétence pourrait disposer d'une période de validité (propre à chaque compétence) à l'issue de laquelle, en l'absence d'actualisation, cette compétence serait considérée comme en veille.

Cette mise en veille n'a pas un impact très important pour la cartographie d'un collaborateur. Il est normal qu'au fil de la réalisation de son plan de carrière, un collaborateur n'utilise plus les mêmes compétences, ou bien à une fréquence très différente.

En revanche il est indispensable pour les dirigeants de la DSI ou les responsables RH de savoir pour chaque compétence présente au sein de la DSI quelle est la proportion de collaborateurs la détenant de manière active et la proportion de collaborateurs pour lesquels elle est en veille.



## Le développement d'une stratégie RH pour les DSI des entreprises de taille conséquente est inévitable.

L'importance stratégique des DSI varie d'une entreprise à une autre selon un ensemble de facteurs.

La performance de la DSI d'une PME disposant d'un marché local n'a pas la même importance que celle d'une grosse entreprise disposant de nombreuses implantations et de clients internationaux.

La pertinence du développement d'une stratégie RH pérenne propre à la DSI est liée à l'importance de la DSI au sein de son entreprise.

D'un autre côté, les DSI de certaines entreprises peuvent se passer d'une stratégie RH pérenne et ne concevoir un plan d'action qu'en cas de situation inhabituelle.

Néanmoins, de notre point de vue dans la plupart des cas, la mise en place d'une stratégie RH propre à la DSI est inévitable.

On l'a vu, le développement d'une politique performante de gestion des compétences permet la conception et la mise en œuvre d'une telle stratégie. Cette démarche demande effectivement un travail d'investissement non négligeable lors de la conception des outils, puis une veille conséquente.

Mais les avantages qu'il est possible d'en retirer (optimisation de la gestion RH des ressources, haut degré d'adéquation des ressources aux besoins, la satisfaction des collaborateurs de connaître leur chemin de carrière) sont suffisamment susceptibles d'impacter la compétitivité de la DSI pour entreprendre cet effort.

**Pascal Potié**, Executive Partner  
**Philippe Courpron**, Senior Consultant

## Présentation de Talisker consulting

Spécialisé en stratégie et management des systèmes d'information, Talisker consulting a été créé par des consultants spécialisés sur les sujets d'efficacité de la fonction informatique.

Forts d'une expérience acquise au sein de grands cabinets, ils ont souhaité être indépendants des SSII afin de garantir la stricte neutralité de leurs recommandations.

Sur les sujets de stratégie et management des SI, nous accompagnons nos clients Directeurs Généraux, DSI et Directeurs de départements.

Nous intervenons aussi bien en amont, sur des missions de stratégie et de diagnostic, que dans la mise en œuvre d'actions d'amélioration de l'efficacité.

Nos clients font partie aussi bien du secteur privé que du secteur public, de la multinationale à la PME, des structures à gouvernance purement centralisée comme des structures organisées en réseaux à forte gouvernance locale ou régionale.

Nous nous sommes historiquement développés à partir des secteurs de la logistique, de l'industrie et des services publics. Nous avons par la suite développé notre offre, par nature très transverse, dans les secteurs de la banque et de l'assurance, des biens de consommation, de la grande distribution, des services et des télécommunications.