

Assemblée des DSI de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche

Etude sur les ressources humaines dans les DSI de l'enseignement supérieur



Table des matières

Principaux enseignements et pistes de réflexion	4
Présentation de l'étude.....	6
1 Objet	6
2 Périmètre	6
3 Méthodologie	8
Une prise de conscience récente du caractère stratégique de la fonction SI	9
1 Présentation et caractéristiques des DSI universitaires rencontrées	9
2 La prise de conscience du caractère stratégique de la fonction	10
3 Une fonction RH qui peine à évoluer au rythme de l'évolution des métiers du numérique	11
a) Les métiers associés à la fonction numérique connaissent une évolution marquée	12
b) Actuellement, dans les universités, la fonction RH est peu outillée, et peu présente au sein des DSI	13
c) Les partenaires sociaux sont faiblement investis sur les problématiques RH de la fonction numérique.....	14
Recrutement : des objectifs globalement atteints bien que souffrant de nombreuses lacunes	15
1 Une cohabitation de statuts propre au secteur public	15
2 De nombreuses lacunes	15
a) Des difficultés à répondre aux enjeux RH émergents	15
b) Les concours organisés pour les recrutements de titulaires sont contraignants et particulièrement peu adaptés à la fonction :	16
c) Le recrutement des contractuels est privilégié des DSI mais reste trop contraint pour permettre le recrutement de profils spécifiques ou expérimentés	17
d) Les voies de recrutement disponibles ne permettent pas d'attirer des profils assez divers	18
3... ne pénalisant pas outre mesure les objectifs recherchés	18
a) Les résultats l'étude donnent des pistes quant aux leviers d'action à envisager	19
b) Zoom sur le processus d'intégration	20
Une attractivité des métiers du numérique trop peu valorisée	21
1 Le système de rémunération au sein des DSI d'universités est éloigné de celui du privé	21
2 Les métiers du numérique en universités bénéficient cependant de plusieurs leviers d'attractivité solides	24
3 Des facteurs d'attractivité à valoriser	27

La faible maturité de la gestion des carrières dans les DSI universitaires	29
1 L'écart de maturité avec la sphère professionnelle privée s'agrandit	29
a) Depuis les deux dernières décennies, l'évolution des compétences au sein des DSI est importante	29
b) Le référentiel des compétences utilisé doit évoluer	30
c) Le retard de la culture managériale dans les établissements universitaires	32
d) La gestion de carrière doit s'appuyer sur une culture de la performance moins complexée	32
2 Les DSI d'université peuvent cependant s'appuyer sur certaines qualités propres à la fonction RH, pour une gestion des parcours professionnels plus solide	36
3 La faible rotation des équipes est une caractéristique propre à la fonction, tous secteurs confondus.....	37
4 La politique de formation, un point d'attention majeur pour une fonction en permanente évolution	38
5 La transformation du paysage institutionnel à venir inquiète mais n'induit pas d'initiatives RH particulière dans la fonction.....	39
6 Les pistes d'évolution concernant la gestion des carrières.....	40
a) Repenser la PFI.....	40
b) Nécessité de réconcilier la fonction RH avec la DSI	40
c) Professionnaliser le pilotage des emplois, et préparer la mise en place progressive d'une GPEC dédiée aux métiers du numérique	40
d) Promouvoir la mobilité des personnels pour stimuler la motivation et la circulation des expériences et des compétences.....	42
e) De même, la collaboration interne entre fonction support et équipes de recherche peut apporter des gains intéressants au niveau de la gestion des compétences	42
Synthèse des enjeux RH à venir pour la fonction SI	43
Contacts	45

Principaux enseignements et pistes de réflexion

Concernées à la fois par les différentes initiatives visant à développer le numérique au sein de l'Université (Campus numériques, UNR, Schémas Directeurs Numériques, etc...) et par les importantes mutations engagées depuis 2007 (Loi LRU puis l'arrivée des COMUE notamment), **les DSI des établissements d'enseignement supérieur et de recherche sont un acteur essentiel de bon nombre des chantiers de transformation engagés par ces établissements.**

En charge de la gestion d'une partie du patrimoine immatériel produit par ces établissements, les DSI d'Universités disposent de 2 types d'actifs : leurs infrastructures et leur logiciels d'une part, leurs ressources humaines d'autre part. Il était donc nécessaire de **s'intéresser aux enjeux liés à la gestion des ressources humaines des DSI et à la façon dont celles-ci tentent d'y répondre.**

Le premier enseignement tiré de cette étude concerne **le recrutement** : le **processus est insatisfaisant pour les DSI**. L'enquête des besoins en main d'œuvre réalisée par le CREDOC en 2014 indique que les métiers « Ingénieurs, cadres études & R&D informatique » arrivent en tête de ceux rassemblant le plus grand nombre de projets de recrutement jugés difficiles (64,5%). Même si plus d'1/3 (39%) des DSI interrogés se déclarent satisfaits de l'adéquation entre les postes à pourvoir et les profils recrutés, les deux autres tiers ne le sont pas, le processus n'est pas donc pas complètement satisfaisant :

- En effet, il est jugé long en cela qu'il ne permet pas de répondre à des besoins court terme,
- Il peut être frustrant car, généralement, il ne permet pas de retenir les meilleurs profils ou de les renouveler ;
- Il s'avère parfois inadapté, notamment concernant la pertinence du référentiel REFERENS et du mode de recrutement des titulaires ;

Les axes d'évolution s'offrant aux établissements pour recruter mieux se concentrent sur 2 thèmes :

- Innover en amont du processus sur les supports de publicité des offres (réseaux sociaux, réseaux, etc...), dans les modes de recrutement et diversifier les voies de recrutement afin d'attirer davantage de candidats aux profils plus variés. Utiliser notamment le recours à l'apprentissage, les concours internes non affectés, etc....
- Faire évoluer les modes de recrutement des titulaires (participation des DSI aux jurys) et des contractuels (utilisation du CDI d'emblée).

Le second enseignement majeur de cette étude est **l'attractivité positive des métiers** au sein des DSI d'Universités. Un premier constat positif : **78% des agents interrogés estiment exercer un métier au sein de leur DSI qui correspond à leurs aspirations professionnelles**. Il convient ici de comprendre les principaux facteurs d'attractivité sous-jacents. Il s'agit de :

- L'intérêt du travail (induit par la nature des projets et des technologies),
- La stabilité de l'emploi,
- L'adéquation entre vie professionnelle et personnelle.

Ces facteurs d'attractivité sont en partie en décalage avec d'autres plus fréquemment mis en avant pour cette population dans le secteur privé (rémunération, responsabilités d'encadrement, perspectives de carrières, etc...). Il n'en reste pas moins que ces facteurs d'attractivité doivent **pouvoir être mis en avant sans complexe et confrontés à la réalité des aspirations des nouveaux potentiels ciblés par ces DSI.**

Dernier grand constat saillant, la gestion **de l'évolution des carrières** des personnels employés dans les DSI, **est globalement jugée négativement par ceux qui devraient en bénéficier.** Ainsi, 81% des agents se déclarent insatisfaits des processus relatifs à l'évolution de leur carrière, moins de 20% des agents interrogés estiment que leur Direction a les moyens de maintenir leur motivation, 65% des agents estiment que leur établissement ne leur propose pas de plan de carrière, etc... Cette situation reflète à la fois certaines contraintes imposées par l'environnement (la différence statutaire entre fonctionnaires et contractuels, le système de promotion et climat syndical peu adapté à encourager la performance par exemple, ou encore le faible taux de mobilité interne), mais aussi une certaine prudence dans la mise en place de dispositifs de gestion de carrière plus dynamiques par les DSI (mobilité, primes). Cette prudence qui vise bien souvent à ne pas créer de distorsion de statut et rémunération importante entre les agents, est peut être renforcée par les mouvements de « rapprochements » entre établissements dont l'impact sur les agents des DSI et leurs modes de gestion n'est pas toujours connu. Par ailleurs, la politique RH des établissements peine souvent à embarquer les spécificités des métiers liés à l'informatique. Mettant en question leur compétence sur des sujets opérationnels liés au numérique, les politiques RH gardent souvent leur distance, de crainte de ne pouvoir prendre en compte les spécificités de ces métiers.

Sur la question de la gestion des carrières, les DSI pourraient être aidés par la mise en place d'aménagements des systèmes de promotion et de rémunération des agents. Des opportunités de réajustement, d'investissements, pourront peut-être voir le jour dans le cadre des rapprochements d'établissements. Et s'il leur est permis d'avoir une gestion plus « discriminante » de leur personnel, les DSI devront ensuite faire des choix qui leur permettent d'améliorer la gestion de carrière des agents à fort potentiels, sans dégrader les facteurs d'attractivité des métiers observés dans le cadre de cette étude. Ces choix devront être effectués dans le cadre de processus et d'outils de gestion des RH qui sont encore souvent embryonnaires ou perfectibles au sein des DSI à ce jour (GPEEC, systèmes d'évaluations des compétences, etc...).

Présentation de l'étude

1. Objet

L'A-DSI (Assemblée des Directeurs Des Systèmes d'Information des établissements d'enseignement supérieur et de recherche) a souhaité réaliser une étude qui permette de réaliser un état des lieux de la gestion des ressources humaines au sein des directions du système d'information (ou équivalent) des établissements d'enseignement supérieur français. Cette étude s'est faite en partenariat avec le Cabinet Deloitte. Elle doit servir de base à l'A-DSI pour faire des propositions d'évolutions auprès du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche.

Les objectifs de l'étude sont les suivants :

- Recueillir des informations quantitatives (enquête en ligne conduite auprès des DSI des universités adhérentes de l'A-DSI) et qualitatives (entretiens) ;
- Créer une base de données, qui aura vocation à être mise à jour régulièrement par l'A-DSI ;
- Analyser les informations collectées ;
- Comparer les résultats avec les données d'autres établissements internationaux et une sélection de DSI d'entreprises privées.

Lancée en mars 2014, l'étude doit être présentée et restituée au cours du séminaire organisé par l'A-DSI qui se tiendra les 25 et 26 septembre 2014.

Ce document constitue la restitution de l'étude conduite sur les ressources humaines dans les Directions des Systèmes d'Information d'établissements de l'enseignement supérieur public français.

2. Périmètre

Les établissements dont les responsables concernés¹ ont pu être rencontrés sont les suivants :

- Université Paris 1 Sorbonne
- Université d'Aix-Marseille
- Université de Grenoble 2
- Université de Grenoble : service informatique mutualisé
- Université d'Evry
- Université de Lille 1
- Université de Franche Comté
- Université de Technologie Belfort-Montbéliard
- INSA Rouen
- Université de Montpellier 1
- Université de La Rochelle
- Université de Nantes

¹ DGS, DRH et DSI des établissements

- Quatre DSI d'entreprises privées (à des fins de comparaison) :
 - Patrick Lalouette - DSI de Virbac (industrie pharmaceutique)
 - Céline Degreff - Responsable de la gouvernance des Systèmes d'informations de LVMH
 - Hubert Tournier - DSI du GIE Intermarché – Groupement les Mousquetaires (STIME)
 - Michaël Pressigout – DSI de l'Institut Pasteur
- Une université étrangère :
 - McMaster University (Canada, Kevin De Kock – IT Director)

L'enquête en ligne conduite auprès DSI des universités adhérentes de l'A-DSI a permis d'interroger l'ensemble des agents concernés par la fonction : les directeurs, les managers intermédiaires et les agents. Les tendances dégagées sont significatives du fait du fort niveau de mobilisation des agents. En effet, l'enquête en ligne conduite auprès de l'ensemble des agents concernés par la fonction (directeurs informatiques et agents des fonctions informatiques) s'est traduite par un bon niveau de mobilisation des agents (60% des établissements membres de l'A DSI soit 42 établissements et 35% des agents concernés). Le nombre de répondants est de 528, soit 12 agents par établissement en moyenne.

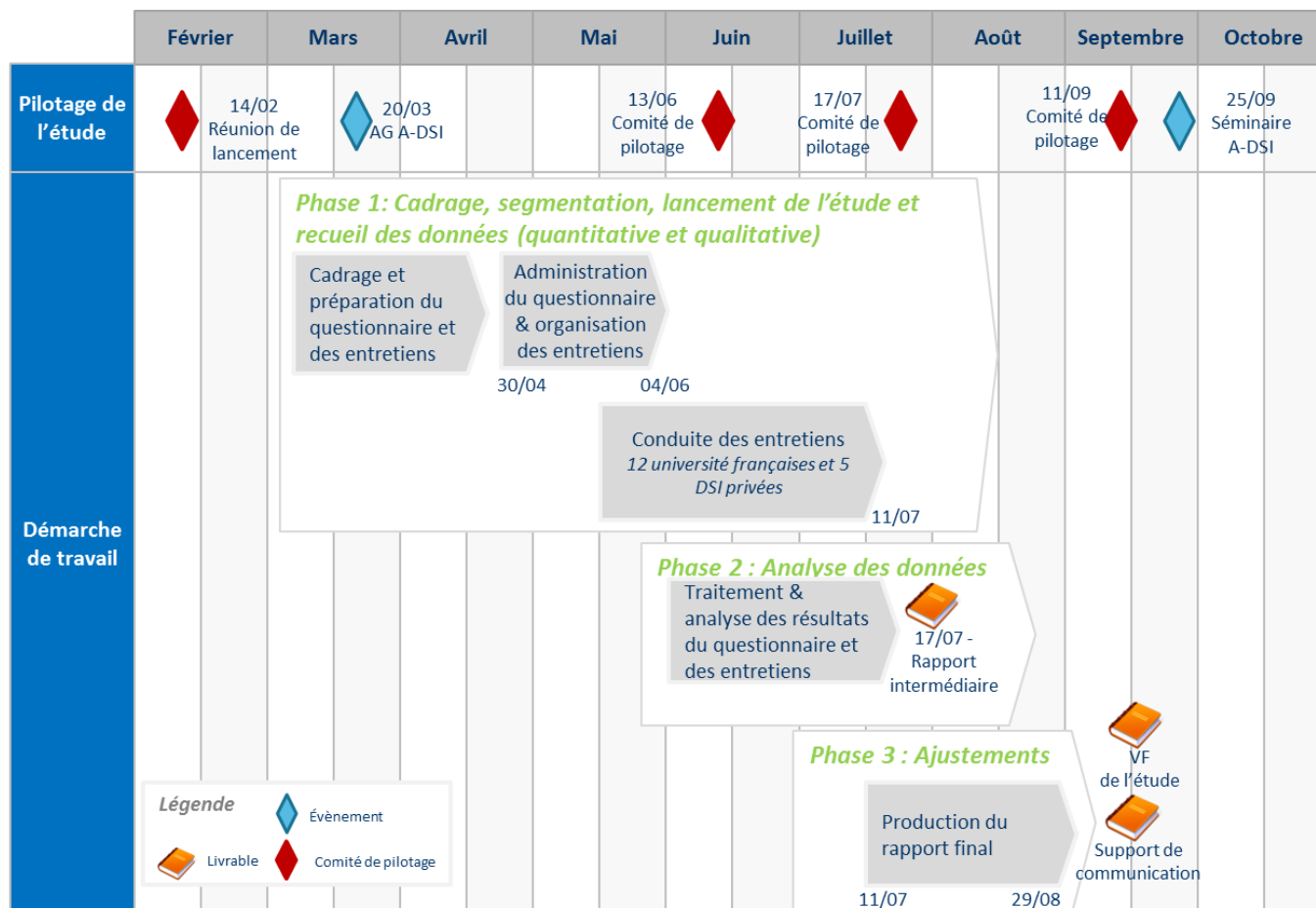
Le champ de l'étude couvre les thématiques suivantes, en lien avec la gestion des ressources humaines :

- L'organisation des fonctions système d'information et numérique
- Les métiers des fonctions système d'information et numérique et les compétences associées
- Le recrutement et l'intégration
- L'attractivité des métiers
- L'évolution des compétences
- L'évolution des métiers et les perspectives de carrière

3. Méthodologie

L'étude se fonde à la fois sur un recueil des données quantitatives et qualitatives.

Les travaux se sont déroulés selon le calendrier suivant :



Une prise de conscience récente du caractère stratégique de la fonction SI

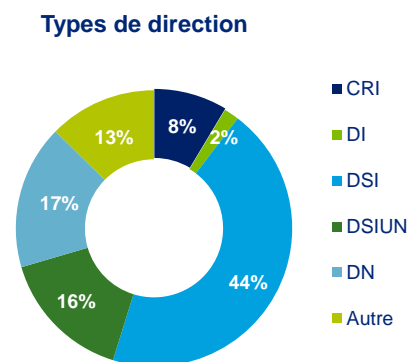
1. Présentation et caractéristiques des DSI universitaires rencontrées

Les modèles d'organisation de la fonction système d'information varient de manière significative d'un établissement à l'autre : mutation d'un CRI à une DSI opérée ou non, services en central regroupés en une seule direction ou non ; existence ou non d'équipes intégrées au sein des composantes et laboratoires ; intégration des dimensions usages et pédagogie ou non, existence d'une structure mutualisée, etc.

La position de la fonction SI dans l'établissement est ainsi un des enjeux que les établissements ont tenté de traiter ces dernières années. Pour pallier l'éclatement des ressources et le manque de visibilité dans l'organisation de l'établissement, les actions suivantes ont souvent été entreprises, après le passage aux RCE : transformation du CRI (Centre de Ressources Informatiques) en DSI (Direction des Systèmes d'Informations), regroupement des personnels dans les mêmes locaux, amélioration de la visibilité auprès des autres services. Ce mouvement n'est pas encore totalement abouti : il subsiste encore des CRI, des informaticiens isolés en composante.

Pour les agents ayant répondu au questionnaire, la fonction informatique correspond aujourd'hui à :

- Une DSI dans 44 % des cas ;
- Une DSIUN (Direction du Système d'Information et des Usages du Numérique) dans 16% des cas ;
- Un DN dans 17% des cas ;
- Un CRI dans 8% des cas ;
- Une DI dans 2% des cas



Les données synthétisées dans le tableau ci-dessous permettent de visualiser les caractéristiques des effectifs de la DSI moyenne, à partir des réponses fournies par les répondants :

❖ **Principales missions** : métiers liés aux SI (20%), métiers liés aux infrastructures (18%) et assistance utilisateur de proximité (17%)

❖ **Taille (effectifs)** : entre 10 et 40 agents pour la majorité des universités répondantes

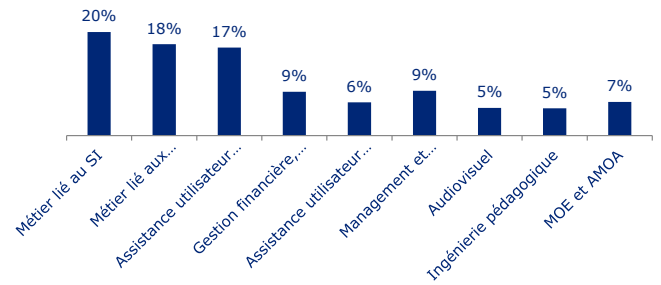
❖ **Statuts** : fonctionnaires pour 80% des agents. En CDD, CDI ou vacataire pour 20% des agents.

❖ **Niveau académique** : très élevé – 50% des agents ont un Bac+ 4 et plus

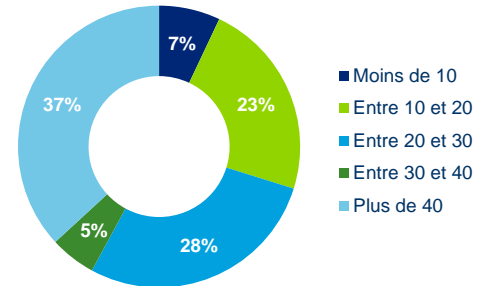
❖ **Organisation hiérarchique** : en 3 niveaux - directeur, manager intermédiaire et gestionnaire

❖ **Ancienneté moyenne** des agents au sein de l'établissement : 10 ans

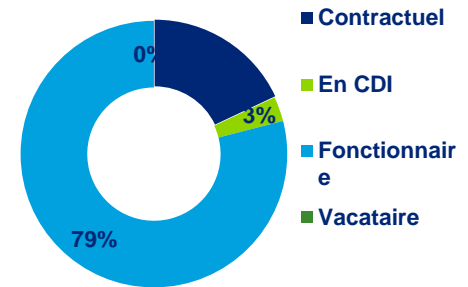
Temps moyens consacré à chaque mission



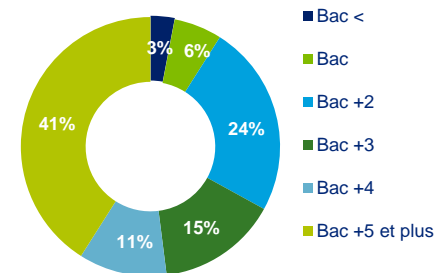
Nombre d'agents au sein du service



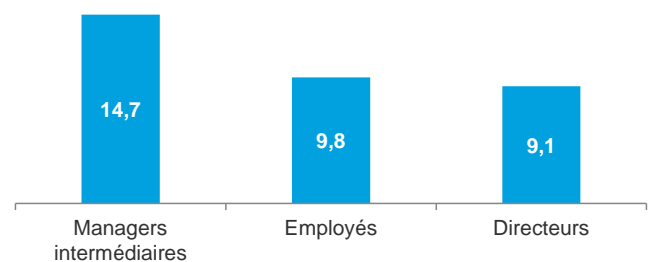
Statuts des répondants



Niveau d'étude des répondants



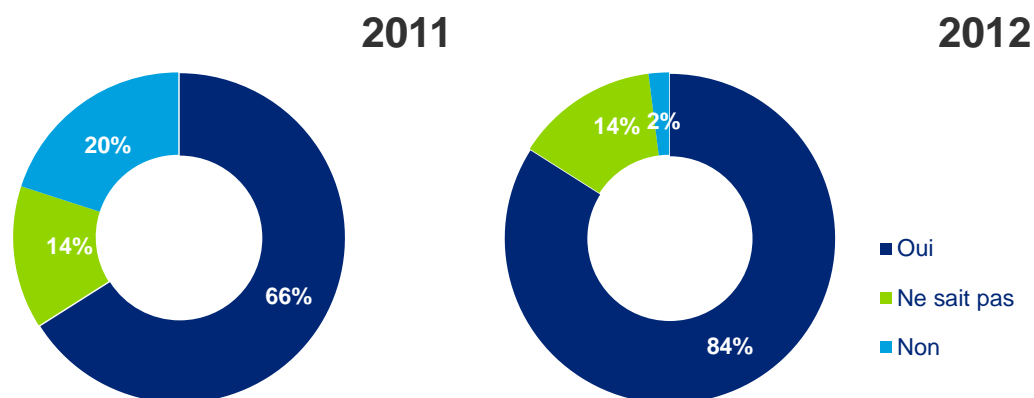
Répartition type des agents :



La prise de conscience du caractère stratégique de la fonction

Dans le secteur privé, de plus en plus d'entreprises font siéger leur DSI aux instances dirigeantes. Ce chiffre était de 40% en 2002 parmi les entreprises du CAC 40², chiffre aujourd'hui passé à 60%. De même, le résultat du baromètre CIO 2012³ illustre la reconnaissance croissante du rôle fondamental des technologies de l'information, ainsi que la volonté de faire accéder le DSI à la stratégie de l'entreprise :

18% de DSI de plus qu'en 2011 participent aux instances décisionnaires de l'entreprise



Le point de vue du privé



Retour d'expérience sur l'évolution de la position de la fonction SI :

« L'aspect transversal du métier SI est désormais reconnu au sein de la direction : la fonction informatique a gagné en visibilité de façon significative sur l'organisation dans son ensemble, ce qui amène les salariés de la fonction SI à attacher plus d'importance à la culture d'entreprise. »

Patrick Lalouette, DSI de Virbac

La fonction numérique est l'objet de transformations organisationnelles significatives au sein des universités, ce qui témoigne d'une prise de conscience récente de son caractère stratégique.

3. Une fonction RH qui peine à évoluer au rythme de l'évolution des métiers du numérique

Les politiques qui visent les DSI des établissements doivent toutefois encore évoluer sensiblement car :

- L'évolution importante des métiers et des compétences est encore insuffisamment appréhendée

² Etude Accenture - Mars 2002

³ Source : Baromètre CIO 2012

Enquête menée avec TNS auprès de 3 645 responsables informatiques, de petites, moyennes et grandes entreprises des secteurs publics et privés, dans huit pays (l'Australie, le Brésil, la France, l'Allemagne, le Japon, Singapour, le Royaume - Uni et les Etats-Unis).

- La qualité d'outillage et de formalisation de la gestion des ressources humaines des métiers SI est encore faible
- Il n'existe pas de véritable coopération du corps syndical et des directions d'établissement capable de mener de front les réformes choisies concernant la GRH.

La communauté universitaire est donc amenée à évoluer sensiblement dans son approche de la fonction numérique, avec le renforcement de sa participation aux chantiers de transformation des établissements, du travail en groupe, de la capacité d'animation et du contact avec les utilisateurs.

a) Les métiers associés à la fonction numérique connaissent une évolution marquée

Au sein du privé, si le recours aux compétences mobilisé autour des tâches d'exploitation diminue déjà significativement, les métiers présents dans les DSI se diversifient. Aux côtés des traditionnels développeurs et administrateurs systèmes et réseaux, d'autres métiers ont émergées dans les DSI :

- Directeur de projet
- Consultant
- Web designer
- Monteur html
- Directeur artistique...

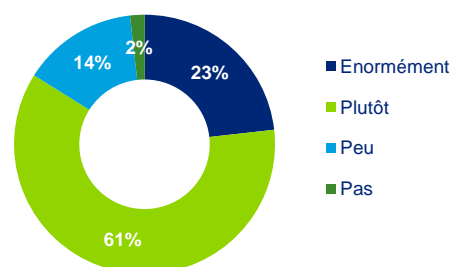
Certaines DSI sont amenées à recruter des sociologues, économètres, experts en marketing.... Les métiers au sein des DSI, d'une manière générale, connaissent une évolution sans précédent. Dans les universités, l'émergence du numérique pédagogique (avec la numérisation des contenus, les ENT, les outils d'enseignement interactifs et le développement de la vidéo) est une évolution motrice et parmi les plus visibles. On constate que les DSI d'universités peinent pour anticiper et accompagner cette évolution, notamment en termes de gestion des compétences ; désormais, la DSI n'est plus exclusivement réservée aux informaticiens.

Si la sphère publique est plus timide dans la reconnaissance de ces nouveaux métiers, on y assiste également à une montée en puissance des compétences managériales, parmi lesquelles le relationnel (vis-à-vis des usagers dans le cadre du support utilisateur, mais aussi des métiers dans le cadre de la gestion des projets SI de l'établissement) est clé. Cela est essentiel pour accompagner les DSI vers leur nouvelle posture, davantage tournée vers les métiers et le pilotage de sous-traitants.

REFERENS, répertoire des emplois-types pour les établissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel et les établissements publics scientifiques et technologiques, est obsolète aux yeux de nombreux responsables d'universités y ayant recours (lacunaire, inadapté dans son niveau de détail, pas à jour sur les métiers des DSI d'aujourd'hui).

84% des directeurs interrogés estiment ainsi que les missions confiées à leur direction ont « plutôt » ou « énormément » évolué au cours des cinq dernières années.

Evolution des missions confiées à la direction au cours des cinq dernières années



Le point de vue du privé

Retour d'expérience concernant l'évolution des compétences :

« L'automatisation de certains processus SI (instanciation / initialisation / configuration des environnements...) induit une évolution des compétences recherchées, qui relèvent plus du domaine de l'ingénierie que de l'exécution.

Par ailleurs, les DSI issues du privé s'orientent vers une sous-traitance généralisée (activités de développement, exploitation...), et cela impacte fortement les compétences recherchées (achat, pilotage de la relation au prestataire etc.).

L'évolution des technologies des systèmes d'exploitation est aussi à prendre en compte : des grands systèmes, on s'oriente aujourd'hui vers des systèmes ouverts plus ouverts de type Unix »

- Hubert Tournier, Directeur Général Adjoint de la STIME

Si la GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences) n'est pas forcément à inscrire dans les chantiers prioritaires - les défaillances des politiques RH des établissements restant à qualifier - l'employabilité est au centre des préoccupations des actifs informatiques. Ce constat est renforcé, sur la fonction numérique, par les enjeux liés à l'innovation et au progrès technologique. C'est ainsi que l'évolution de carrière en général occupe une place croissante.

Notre enquête fait ressortir un véritable enjeu sur la capacité des établissements à accompagner l'évolution des missions de la fonction numérique sur le plan RH :

- 48 % des directeurs interrogés estiment que la formation a tout à fait ou plutôt permis d'accompagner l'évolution des missions de la direction informatique au cours des 5 dernières années ;
- Seuls 32% des directeurs interrogés l'estiment en ce qui concerne le recrutement ;
- Seuls 22 % des directeurs interrogés l'estiment en ce qui concerne la mobilité interne.

b) Actuellement, dans les universités, la fonction RH est peu outillée, et peu présente au sein des DSI

Il est souvent rare que l'établissement ait une vision claire et partagée du schéma directeur des SI de l'établissement, de la place accordée au numérique - qui reste encore souvent cantonnée à la sphère politique - des modalités de rayonnement de la fonction dans les UFR, les services centraux, et vers les partenaires et la communauté universitaire en général.

Dans les établissements universitaires français, nous avons constaté que peu d'outils RH dédiés à la fonction numérique sont mis en œuvre par les services RH des établissements : si la Direction des Ressources Humaines fournit des indicateurs concernant les postes et que les emplois font l'objet d'un descriptif formalisé, comme pour toute autre fonction, et que l'évaluation des personnels se fonde sur l'entretien annuel, il n'existe pas ou très peu d'outil RH qui prenne en compte les spécificités de la fonction numérique. Il n'est pas rare que les DSI mettent en place leurs outils propres de suivi des effectifs ou des formations. Or, une étude réalisée en 2012 sur les ressources humaines au sein des DSI⁴ montre que l'ensemble du dispositif RH, est en cours d'adaptation à l'évolution de l'approche de la fonction et des compétences clés désormais attendues : évolution des critères de recrutement, adaptation des référentiels d'évaluation, refonte des programmes de formation (axés davantage sur le management, la relation client, la culture économique et la performance).

⁴ Les Ressources Humaines : parents pauvres des DSI ? 2011 - Eurogroup

Le point de vue du privé

Retours d'expérience concernant les indicateurs RH en place :

« Au sein des services informatiques, plusieurs ratios sont suivis : les effectifs DSI par rapport aux effectifs groupe ; la proportion d'hommes et de femmes ; le taux d'encadrement ; la ventilation des effectifs par région... »

- Céline Degreef, Responsable de la gouvernance SI groupe LVMH

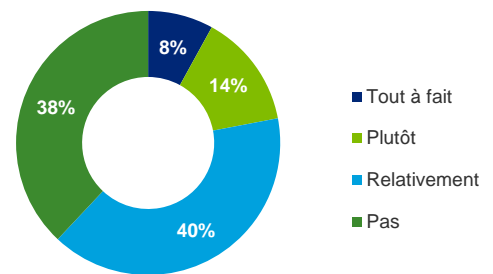
« Des indicateurs qualitatifs sont utilisés par la Direction, comme le baromètre de la qualité de vie ou le taux de turnover, qui sont régulièrement analysés. »

- Patrick Lalouette, DSI de Virbac

c) Les partenaires sociaux sont faiblement investis sur les problématiques RH de la fonction numérique

Seuls 22% des DSI d'établissement estiment que les partenaires sociaux s'investissent tout à fait ou plutôt sur les problématiques RH de leur direction (organisation du travail, conditions de travail, prévention des risques psychosociaux, défense des droits des agents, etc.). Les responsables rencontrés nous indiquent que les syndicats se concentrent avant tout sur la gestion de cas individuels : rémunération, conditions de travail, évolution...

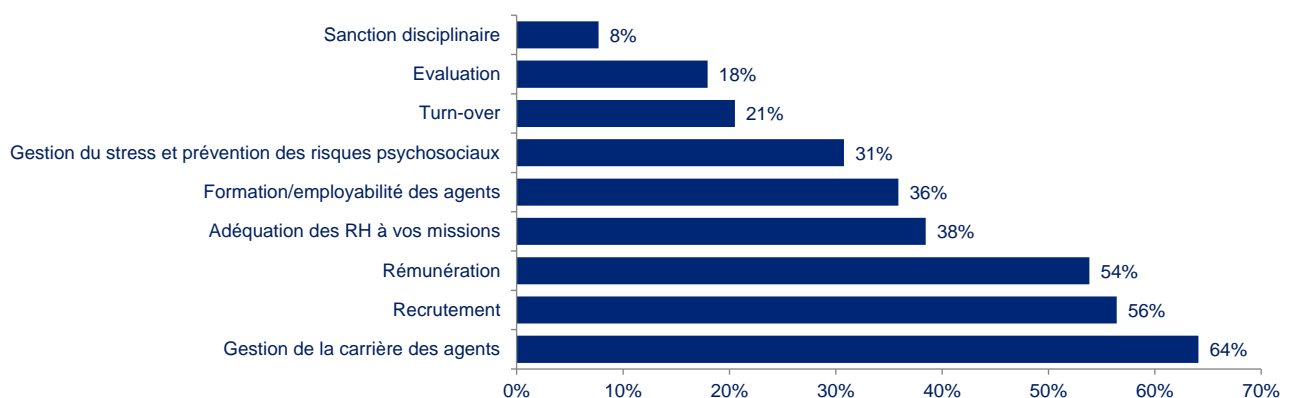
Investissement des partenaires sociaux sur les problématiques RH de la direction



Les partenaires sociaux ne semblent pas se positionner comme des partenaires de la DRH sur des sujets stratégiques et explicitement liés à la fonction numérique : leur démarche s'inscrit en faveur d'une politique globale et harmonisée des ressources humaines, plutôt d'une logique de différenciation.

64% des directeurs interrogés estiment que la gestion de la carrière des agents représente la problématique RH actuelle au sein de leur direction contre 56% pour le recrutement et 54% pour la rémunération.

% des répondants identifiant la thématique comme une problématiques RH actuelle au sein de la direction

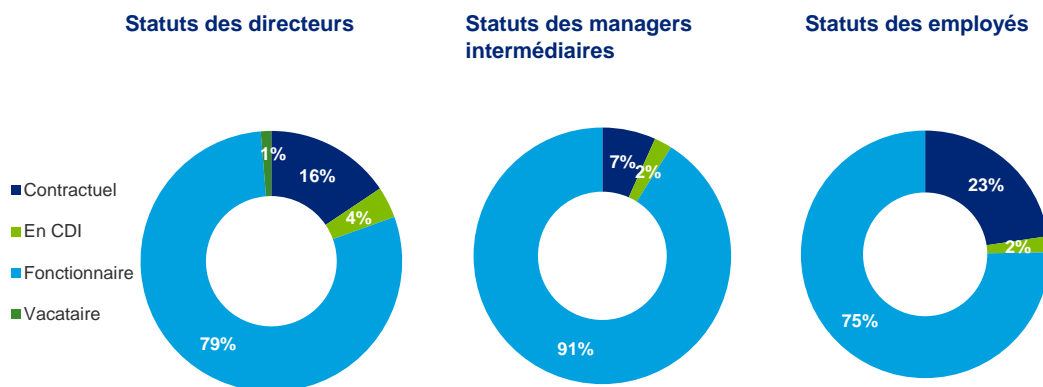


Recrutement : des objectifs globalement atteints bien que souffrant de nombreuses lacunes

Plusieurs voies de recrutement coexistent actuellement dans la sphère publique, et en particulier pour le recrutement des agents des DSI d'université : le recrutement de titulaires (sur concours, les dispositifs de mobilité de titulaires comme la disponibilité ou le détachement) et le recrutement de contractuels (en CDD, en CDI, issus de mobilités inter-établissements etc.)

1. Une cohabitation de statuts propre au secteur public

D'après l'enquête, la fonction numérique des établissements d'enseignement supérieur compte 79% de fonctionnaires, versus 21% de contractuels (CDI et CDD). Le recrutement de contractuels est proportionnellement légèrement plus utilisé pour les employés (25% des agents) que pour les profils de manager intermédiaire et directeurs : la connaissance de la fonction publique est en effet reconnue comme un savoir essentiel pour encadrer les équipes.



Si le nombre de contractuels a tendance à augmenter, l'effectif titulaire reste largement majoritaire dans la fonction numérique universitaire.

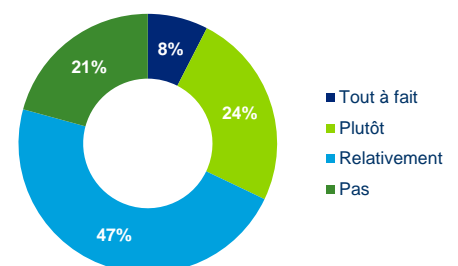
2. De nombreuses lacunes...

a) Des difficultés à répondre aux enjeux RH émergents

L'enquête met en évidence une satisfaction mitigée des directeurs sur le processus de recrutement :

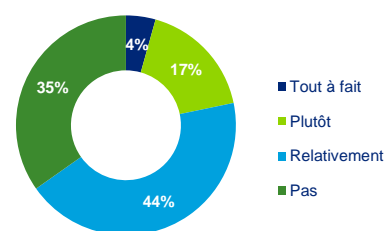
- Seulement 32% des DSI interrogés estiment que le recrutement a tout à fait ou plutôt permis d'accompagner l'évolution des missions au cours de ces cinq dernières années.

Accompagnement à l'évolution des missions - recrutement



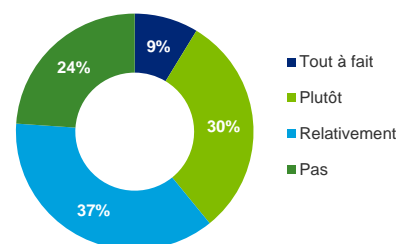
- Seulement 21% des DSI indiquent que les différentes voies de recrutement leur donnent tout à fait ou plutôt satisfaction

Satisfaction par rapport aux différentes voies de recrutement



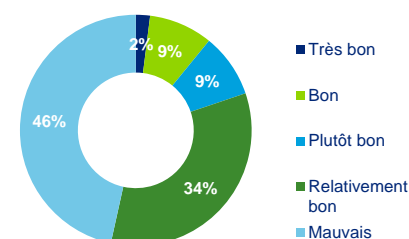
- En outre, Seuls 39% des directeurs sont tout à fait ou plutôt satisfaits de l'adéquation entre les postes à pourvoir et les profils proposés

Satisfaction par rapport à l'adéquation entre le poste à pourvoir et les profils proposés



- Seuls 20% des directeurs estiment que la DSI est en capacité d'attirer les talents.

Capacité de la direction à attirer des talents

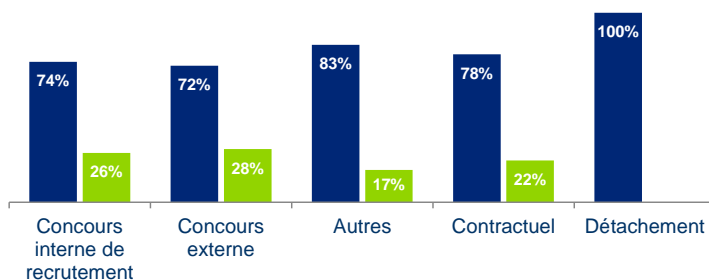


b) Les concours organisés pour les recrutements de titulaires sont contraignants et particulièrement peu adaptés à la fonction :

- Pour décrire le poste à pourvoir, le choix d'une BAP issu de REFERENS est requis ; Or, les métiers de ce référentiel ne correspondent pas toujours à la réalité des fonctions concernées, ce qui peut être dommageable pour l'ensemble du processus de recrutement, en ne mettant pas suffisamment en avant le véritable profil recherché.
- Le délai de recrutement est jugé inadapté par 65% des directeurs. Par exemple, pour un recrutement en décembre, un poste reste potentiellement vacant pendant plusieurs mois, jusqu'à plus d'un an.
- Par ailleurs, les concours ne prévoient pas d'évaluation des compétences ou de mise en situation durant les épreuves d'admission : l'analyse de la candidature est unilatérale, entièrement fondée sur une analyse de dossier et une présentation déclarative. Le savoir-faire et le savoir-être du candidat sont jugés comme difficiles à appréhender par les directeurs dans ces conditions.
- Les concours deviennent souvent des moyens de répondre aux besoins de titularisation ou de promotion de personnels déjà en place sur leur poste :
- Il est à noter que le niveau de satisfaction des agents, quant à la correspondance entre le poste occupé et celui auquel ils ont postulé, est comparable quelle que soit la voie de recrutement. De même, le détachement, qui reste peu utilisé, semble donner entière satisfaction ⁵:

⁵ Point d'attention : parmi les répondants, seuls 2% sont en détachement.

Correspondance entre le poste occupé et celui auquel l'agent a postulé



c) Le recrutement des contractuels peut être privilégié des DSI mais reste trop contraint pour permettre le recrutement de profils spécifiques ou expérimentés

Bien que les postes de contractuels soient normalement réservés aux missions temporaires, ou pour lesquels le potentiel d'évolutions de carrières/mission est jugé limité, la plupart des universités recrute en priorité des contractuels à la fois en raison de l'absence de postes ouverts mais également en réponse à la rigidité – calendaire et budgétaire - des recrutements sur concours,

- En se donnant aussi la possibilité de travailler avec des collaborateurs pendant plusieurs mois ou années avant titularisation ou passage en CDI, les recruteurs détournent le CDD en « période d'essai prolongée ». Ce constat se vérifie par l'enquête : parmi les agents interrogés, nous comptons 21% de contractuels alors que les directeurs quantifient la part de recrutement de contractuels à 39%.
- Ces recrutements sont plus souples à organiser et permettent notamment une meilleure maîtrise du calendrier. Toutefois, la durée de recrutement d'un contractuel, même plus faible, reste importante, et pourrait être améliorée (jusqu'à 6 mois en université).
- Cette souplesse ne suffit pas toujours à recruter des profils très spécialisés ou des profils disposant d'une expérience significative dans le privé, sur lesquels une concurrence importante existe avec le secteur privé. Par ailleurs, le choix de conditions d'embauche avantageuses peut être vu comme problématique en interne (question de l'équité par rapport aux titulaires, difficulté à maintenir le même type d'avantages en cas de titularisation, etc.).
- Culturellement, on constate une vraie réticence culturelle à proposer d'emblée des CDI, les postes de contractuels n'étant pas conçus pour des emplois pérennes dans la fonction publique. De même, la période d'essai (3 mois) est jugée trop courte, comparativement à la première année complète d'un CDD, qui permet de confirmer, à son issue, son renouvellement ou non.

De façon générale, les entreprises privées parviennent à être beaucoup plus réactives concernant les délais de recrutement. Donc en plus du levier rémunération, la sphère privée propose une réactivité sans comparaison, et le délai de recrutement est un critère plus important que jamais, à un moment où les salariés craignent de voir leur niveau d'employabilité diminuer.

d) **Les voies de recrutement disponibles ne permettent pas d'attirer des profils assez divers**

- Qu'il s'agisse du recrutement sur concours, ou de contractuels, le processus reste interne à la sphère publique dans la grande majorité des cas. Il est difficile pour les DSI de recruter des personnes issues du privé, alors même que les compétences requises existent. Les universités se privent ainsi d'un vivier important de ressources en personnels.
- Les dispositifs de mobilité, de détachement, de disponibilité sont rarement mis en œuvre. Il existe de fait peu de mobilité entre établissements, ce qui ne favorise pas le brassage des équipes ;
- Par ailleurs, les campagnes de recrutement de titulaires sont peu connues du grand public et s'adressent essentiellement à la communauté universitaire ;
- La visibilité offerte par les supports de recrutement est perfectible – seulement 39% des directeurs se disent tout à fait ou plutôt satisfaits des différents supports recensant les offres d'emploi :
 - Le fonctionnement des BIEP et BRIEP est souvent jugé satisfaisant quoiqu'incomplet : ces bourses d'emploi ne fournissent pas de cadre de cohérence pour les mutations et mobilités interministérielles, ou entre MESR et établissements, ou encore avec les collectivités locales.
 - Le recours à Pôle emploi ou à l'APEC fonctionne plutôt bien, en particulier sur les profils d'ingénieurs. Ce type de canal nécessite en général un ciblage précis du profil recherché afin d'éviter un nombre trop important de candidatures inadaptées. Cela reste cependant un support onéreux par rapport aux bourses d'emplois du domaine public.

3. ... ne pénalisant pas outre mesure les objectifs recherchés

Malgré l'ensemble des difficultés identifiées sur le processus de recrutement, les DSI réussissent à mettre en œuvre des pratiques de contournement ou bénéficient d'éléments conjoncturels favorables permettant d'assurer l'atteinte des objectifs recherchés :

- Si le processus de recrutement fait la quasi-unanimité contre lui, il n'engendre pas pour autant de difficultés de recrutement insurmontables. Plusieurs explications sont possibles pour expliquer ce constat, parmi lesquelles figurent les leviers d'attractivité des universités. Par ailleurs, il faut prendre en compte de réelles disparités régionales : les universités parisiennes semblent avoir davantage de difficultés à recruter (concurrence entre universités, dynamisme économique). Enfin lorsqu'il n'est pas possible de recruter le profil « idéal » ou cible, la plupart des DSI engagent des actions de montée en compétences (formation en particulier), ou revoient le niveau de séniorité demandé à la baisse.
- Le recrutement de contractuels est souple et permet de lever les contraintes associées au recrutement des titulaires en laissant plus de marges de manœuvre aux DSI (plus grande rapidité du recrutement, possibilité de jouer sur les conditions de recrutement pour attirer certains candidats, ...).
- Par ailleurs, les réseaux professionnels offrent un relais efficace aux offres de certaines DSI, même si leur utilisation peut encore être largement accrue :

- Publication dans la presse spécialisée
- Transmission via les réseaux d'informaticiens (CSIESR...)

Le sentiment de concurrence avec d'autres établissements, en matière de recrutement, n'est pas souvent évoqué ; lorsqu'elle est ressentie, c'est souvent au sein de la communauté universitaire locale, voire au sein du même établissement.

a) Les résultats l'étude donnent des pistes quant aux leviers d'action à envisager

- **Innover dans l'évolution des canaux de recrutement :**

La diversification des modes de recrutement, plus innovants ou peu mis en œuvre permettrait de bénéficier d'un vivier plus large de candidat et d'avoir des éléments de sélection et d'évaluation plus riches :

- **Stagiaires et apprentis** : il s'agit de modes de recrutement qui pourraient être plus exploités, qui s'intègre bien dans l'environnement universitaire et fait sens par rapport à la mission de formation. Toutefois, la procédure de recrutement en apprentissage, ainsi que le coût final pour l'établissement, gagneraient à être allégés pour inciter les établissements à y avoir recours : le coût de l'apprentissage est d'environ 20% plus élevé pour les établissements d'enseignement supérieur. De plus, la procédure pour concrétiser l'opération, en lien avec la DIRRECTE, est complexe et peut décourager certains établissements.
- **Détachement, disponibilité** : ce mode de recrutement est considéré comme particulièrement souple, et fondé sur une solide motivation de l'agent pour rejoindre l'établissement choisi.
- **Concours internes non affectés⁶** : ce support est très peu utilisé, méconnu, et permet d'ouvrir le champ des possibles comparativement aux concours affectés.
- Encourager la **mobilité, ou des conventions originales avec des entreprises**. Par exemple, une université française a récemment expérimenté le recrutement et l'intégration d'un profil senior issu d'une société semi-publique dans le cadre de la mise en place d'un plan de retraite anticipé (Financement par la société d'origine les 9 premiers mois) ;
- **Faire évoluer le recrutement des titulaires :**
 - En intégrant systématiquement le responsable hiérarchique aux jurys de concours,
 - En permettant une meilleure intégration, en ayant davantage recours à des périodes de « tuitage » permettant de sécuriser certaines activités, en développant le compagnonnage entre les seniors et les jeunes recrues, et en améliorant la qualité de l'intégration « ergonomique » (du poste de travail) et de l'intégration à l'équipe (management, objectif, fiche de poste).
 - En étudiant la possibilité de faire évoluer l'épreuve des concours (épreuves pratiques, critères d'admission, référentiel des métiers...), et en contribuant à la réflexion collective et nationale sur ce sujet.

⁶ il s'agit de pourvoir des emplois dont l'affectation n'est pas connue au moment de la publication des arrêtés d'ouverture des concours.

Les propositions d'évolution du recrutement des titulaires correspondent aussi à la situation selon laquelle il sera a priori de plus en plus difficile pour les universités de recruter des contractuels, dans la logique de la loi du 12 mars 2012 (loi Sauvadet) qui est de privilégier les postes de titulaires.

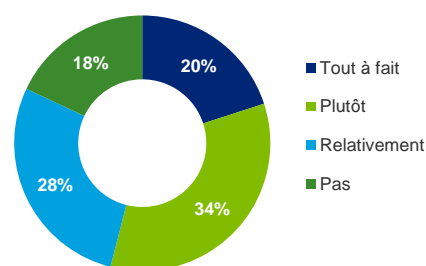
- **Améliorer la visibilité auprès d'un public en dehors de la communauté universitaire :**

- En utilisant les supports similaires que le privé pour la recherche de profils informatiques ;
- En utilisant les réseaux sociaux,
- En étudiant la possibilité de modifier le fonctionnement des concours externes et internes pour limiter la titularisation des contractuels déjà en poste et promouvoir l'embauche de nouveaux arrivants.
- En allant vers la mutualisation de certains processus entre plusieurs établissements (publication des postes vacants, gestion du recrutement...)

b) Zoom sur le processus d'intégration

De façon générale, les agents nouvellement arrivés bénéficient de la journée d'intégration annuelle commune à l'ensemble des services – à l'exception des contractuels arrivés en décalage. Il est rare qu'un processus spécifique soit en place. Le dispositif d'accompagnement au cours de l'intégration des agents est ainsi jugé satisfaisant ou très satisfaisant par seulement 54% d'entre eux.

Accompagnement au moment de l'intégration



Quelques bonnes pratiques ont pu être identifiées dans certains établissements universitaires :

- Processus dédié à la fonction informatique, documentation d'accueil spécifique,
- Actions de parrainage et de tutorat.

Le point de vue du privé

Retours d'expérience concernant le processus d'intégration

« Toutes les personnes de la DSI [France et international] sont accueillies selon un même processus : présentation des métiers de l'entreprise, des projets de la DSI et mise en place d'un système de parrainage au sein de la DSI. Par ailleurs, un parrain ou une marraine, issu d'un autre pôle, est attribué au nouvel arrivant, ce qui permet d'améliorer la transversalité entre les services et de contribuer à la qualité des relations de la DSI avec ses interlocuteurs du reste de l'organisation ».

- Patrick Lalouette, DSI de Virbac

« Une demi-journée d'intégration est prévue, ainsi qu'un stage sur un des points de vente du groupe, sur une base logistique, pour assurer la compréhension du métier. »

- Hubert Tournier, Directeur Général Adjoint de la STIME

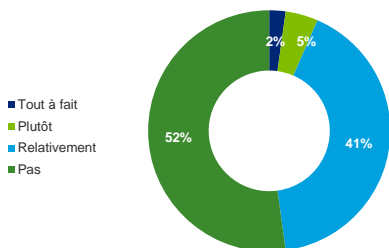
Une attractivité des métiers du numérique trop peu valorisée

1. Le système de rémunération au sein des DSI d'universités est éloigné de celui du privé

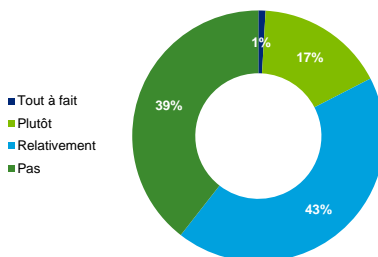
Malgré les primes accordées aux titulaires (dont la PFI – Prime de Fonctions Informatiques), l'écart avec les niveaux de rémunération proposés par le privé est significatif. Seuls 20% des agents issus de la fonction informatique les considèrent comme tout à fait ou plutôt attractifs. Plus on monte dans la hiérarchie, plus ce niveau de satisfaction décroît.

- Plus de 90% des directeurs jugent pas ou relativement attractif le système de rémunération au niveau de leur établissement
- Idem pour plus de 70% des managers intermédiaires et gestionnaires

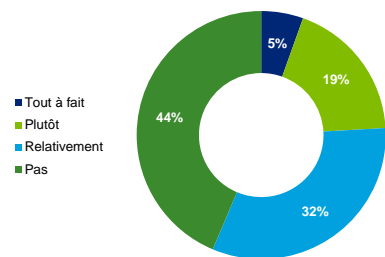
Attractivité du système de rémunération – Directeurs



Attractivité du système de rémunération – Managers intermédiaires



Attractivité du système de rémunération – Employés



Les pratiques de rémunération observées sur le marché privé, via l'Etude sur les Rémunérations Individuelles (ERI) conduite par Deloitte, laissent penser que la perception des agents des DSI d'université n'est pas infondée.

L'étude ERI, conduite chaque année, s'inscrit dans la volonté de donner à toutes les organisations (PMI/PME, grands groupes, associations,...), un accès aux analyses de marché, et de refléter ainsi la diversité du tissu économique et social. Ses résultats font ressortir en 2014 les pratiques de rémunération suivantes pour les différents profils au sein des DSI :



	Rémunération totale observée sur le marché privé		
	1 ^{er} Quartile	Médiane	3 ^{ème} Quartile
Technicien SI (Bac + 2 peu expérimenté)	33k€	38k€	46k€
Analyste (Bac + 5 Jeune Diplômé)	43k€	50k€	57k€
Chef de projet MOE / MOA Confirmé	57k€	67k€	78k€
Responsable informatique / chef de pole	76k€	88k€	102k€
Directeur des Systèmes d'Information	105k€	121k€	140k€

3^{ème} Quartile : 75% des titulaires en deçà de ce niveau
Médiane : Méd. : 50% des titulaires en deçà de ce niveau
1^{er} Quartile : 25% des titulaires en deçà de ce niveau

Salaires bruts

L'A DSI dispose des données suivantes concernant les salaires bruts basés sur la grille fonction publique et les primes (PPRS et PFI) pour les corps et grades considérés dans l'étude :

SALAIRES ITRF BAP E						
Corps/Grade	Echelon	INM	PPRS	PFI	Salaire indiciaire brut	Salaire total brut
IR HC	Groupe A 963		8 413 €	-	53 507,65 €	78 747 €
IR HC	3ème	821	8 413 €	6 192 €	45 617,63 €	60 223 €
IR 1ère C	5ème	821	6 981 €	6 192 €	45 617,63 €	58 791 €
IR 1ère C	3ème	734	6 981 €	6 192 €	40 783,61 €	53 957 €
IE HC	4ème	783	5 211 €	6 192 €	43 506,22 €	54 910 €
IE 1ère C	5ème	673	3 847 €	5 040 €	37 394,24 €	46 281 €
IE 2ème C	13ème	619	3 847 €	4 117 €	34 393,81 €	42 358 €
IE 2ème C	8ème	510	3 847 €	4 117 €	28 337,39 €	36 302 €
IE 2ème C	6ème	467	3 847 €	4 117 €	25 948,15 €	33 912 €
IE 2ème C	1er	370	3 847 €	4 117 €	20 558,50 €	28 523 €
AI	5ème	404	3 240 €	3 887 €	22 447,65 €	29 574 €
TCH CL Normale	4ème	335	1 500 €	4 117 €	18 613,77 €	24 231 €

Rémunération des principaux profils			
	Correspondance	Min	Max
Technicien	TCH CL Normale IE 2ème C, 6 ^{ème} échelon	24 231 €	33 912 €
Débutant	IE 2ème C, 1 ^{er} Echelon	28523 €	36302 €
Chef de projet	IE 1ère CL 5ème échelon IR 1ère CL 3ème échelon	46 281 €	53 957 €
Chef de pôle	IR 1ère CL 5 ^{ème} échelon IR HC 3ème échelon	58 791 €	60223 €
DSI	IR HC 3ème échelon IR HC 3ème échelon Groupe A avec une PPRS * 3	60223 €	78747 €

Salaires bruts

La méthodologie de collecte des données ne permet pas de comparaison directe entre les données issues du secteur privé (données statistiques) et celles de la fonction publique (données théoriques issues du référentiel indiciaire).

Néanmoins, l'écart de niveaux de rémunération semble significatif (de l'ordre de 20 à 40%), quelles que soient les catégories.

Pour pallier ces écarts, les établissements :

- S'appuient sur des supports contractuels, qui permettent de proposer un salaire d'entrée plus élevé que les salaires des postes de titulaires. Nous avons cependant constaté que certains établissements essayaient aujourd'hui de faire marche arrière sur les niveaux de salaire, car une fois cette course au salaire d'entrée enclenchée, il est difficile d'éviter l'effet d'alignement induit par les tensions internes, sur des postes proches ;
- Renoncent parfois aux exigences de séniorité, et s'ouvrent alors à des profils plus jeunes mais qui ont du potentiel pour monter en compétences rapidement ;
- Peuvent proposer aux agents de la DSI de faire jusqu'à 64h d'enseignement sur leur temps de congé.

On constate que le facteur rémunération est mis en perspective du contexte général du poste et des conditions de travail (horaires, équipes, technologie, environnement, attentes etc.).

La concurrence avec le secteur privé est plus marquée concernant :

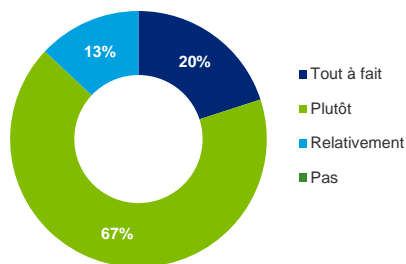
- Les profils bénéficiant de compétences spécifiques : les candidats étant rares, ils parviennent à obtenir de meilleures conditions d'embauche en entreprise. Pour la plupart des universités, cette concurrence est cependant moins intense ces dernières années du fait de la conjoncture économique.
- Les profils expérimentés : Les universités signalent de grandes difficultés à attirer des profils bénéficiant d'une expérience préalable dans le privé. Le niveau de rémunération proposé est alors souvent jugé insuffisant par les candidats. En outre, la voie de recrutement par concours externe est peu accessible et complexe pour les candidats issus du secteur privé.

Par ailleurs, il existe parfois une concurrence avec d'autres EPSCP⁷ et des EPST⁸, et ce particulièrement lorsque ces établissements sont implantés dans les mêmes agglomérations ou régions. Les profils recherchés sont souvent proches entre ces mêmes établissements, et de plus, les candidats peuvent aisément comparer les conditions d'embauche (conditions de mise en œuvre de primes, congés, etc.).

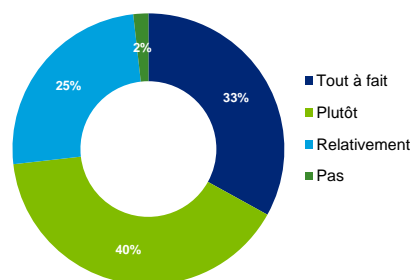
2. Les métiers du numérique en universités bénéficient cependant de plusieurs leviers d'attractivité solides

La concurrence avec le privé, si elle reste vérifiée, notamment sur le volet rémunération, tend à s'atténuer ces dernières années. En effet, l'impact négatif de la conjoncture économique sur le secteur privé a augmenté la demande d'emploi sur ce secteur, ce qui bénéficie au secteur public par un effet de vase communicant.

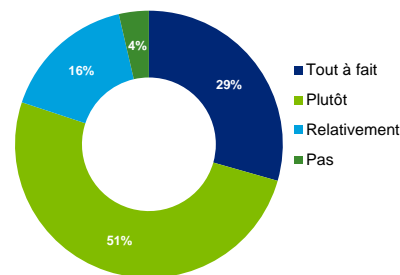
Correspondance des métiers proposés dans les DSI aux aspirations professionnelles – Directeurs



Correspondance des métiers proposés dans les DSI à leurs aspirations professionnelles – Managers intermédiaires



Correspondance des métiers proposés dans les DSI à leurs aspirations professionnelles – Employés



Parmi les autres facteurs valorisés dans le choix des agents de travailler dans le secteur public, les congés occupent sans doute une place importante : les congés peuvent représenter jusqu'à 11 semaines, ce qui répond aux exigences de qualité de vie de nombreux agents soucieux de leur équilibre entre vie personnelle et professionnelle.

Les métiers des DSI d'université correspondent aux aspirations professionnelles de 78% des agents. A noter cependant, que la perception des directeurs est plus positive que celles des managers intermédiaires et des agents.

⁷ Etablissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel

⁸ Etablissement public à caractère scientifique et technologique

Le facteur technologique reste un argument important, il est cité par un grand nombre d'agents - 77% des agents interrogés - comme un facteur d'attractivité existant : l'avènement de la virtualisation, l'automatisation de déploiement, le développement des technologies mobiles, l'externalisation, le cloud, les évolutions concernant le développement (dématérialisation, gestion de flux et bus de message...)... Autant de sujets sur lesquels le Directeur des SI peut intéresser, former et motiver ses équipes.

Dans les établissements qui bénéficient d'une fonction Recherche prestigieuse, la perspective de collaborer sur des grands projets de recherche peut contribuer à l'intérêt accordé au poste.

Le dynamisme de l'équipe, l'effet d'émulation porté par le DSI, la curiosité technologique des collaborateurs, la taille et le périmètre des projets sur lesquels les agents sont impliqués, sont autant de critères de motivation pour les employés des DSI.

Les critères appartenant à la sphère subjective occupent une place grandissante.

L'adéquation entre vie personnelle et vie professionnelle, la stabilité relative de l'emploi et l'intérêt du travail sont des véritables facteurs d'attractivité reconnus par les agents issus de la fonction informatique :

- L'adéquation entre vie personnelle et vie professionnelle est citée par 78% des agents
- La stabilité relative à l'emploi, par 84% des agents
- L'intérêt de travail, par 86% des agents

Les résultats de l'enquête montrent un consensus des agents sur ces facteurs d'attractivité quelle que soit la fonction occupée.

Cette notion de qualité de vie se retrouve au travers d'autres critères prépondérants, comme la localisation géographique (qui détermine notamment les temps de déplacement, et l'attachement à une région d'appartenance).

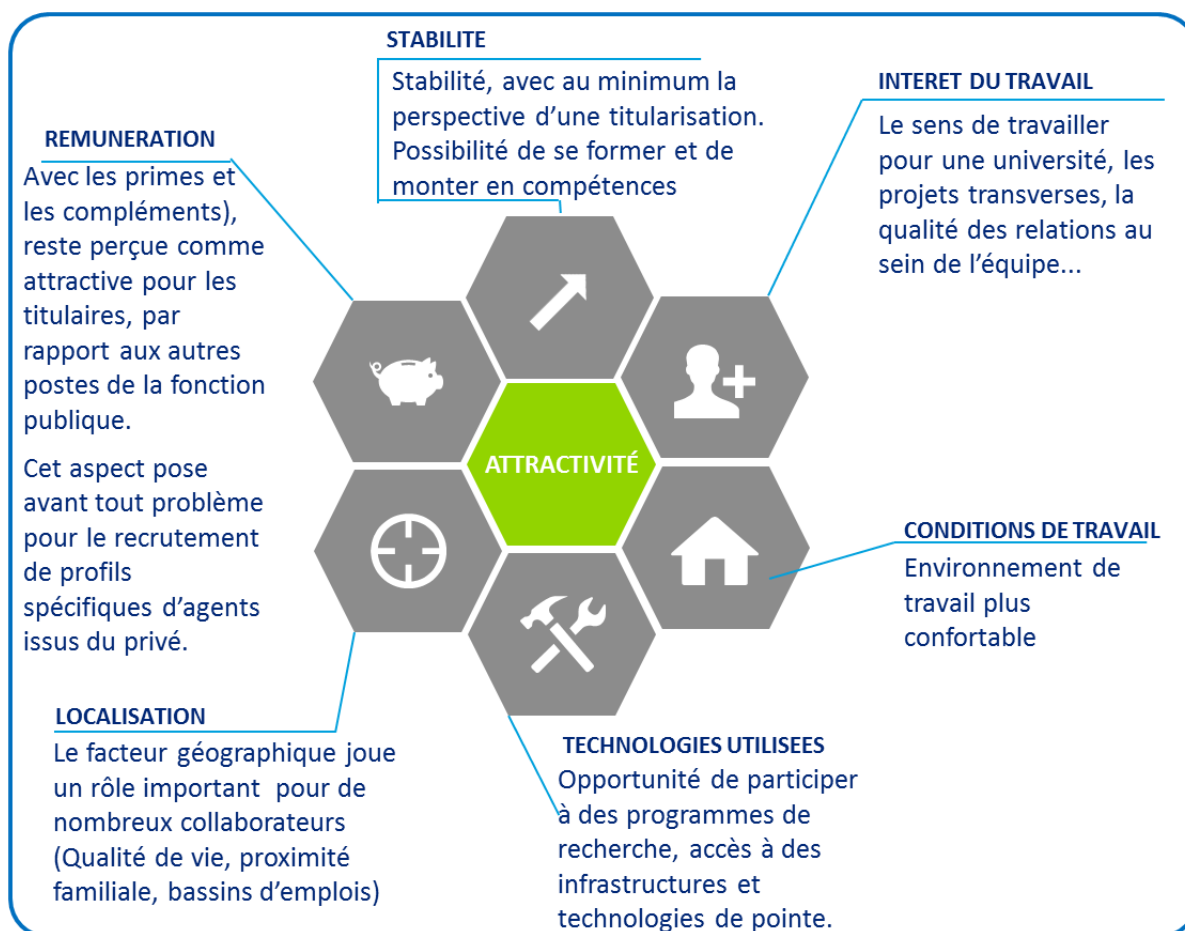
Est également souvent cité le choix de travailler pour une fonction à la fois opérationnelle et au service des usagers. Les Directions des Ressources Humaines remarquent que le sentiment d'utilité est de plus en plus présent parmi les attentes des agents.

La pression qui pèse sur les équipes, même si elle a tendance à s'accroître ces dernières années avec la naissance d'une logique de résultat et le suivi des performances du numérique, est encore éloignée des exigences du secteur privé. Par exemple, au sein des services informatiques universitaires, lorsqu'une politique d'astreinte existe, elle est exercée sur la base du volontariat, aucun établissement d'enseignement supérieur d'ayant affirmé à ce jour une politique de service clarifiant les niveaux de service minimum assumés par les fonctions support vis-à-vis de la Direction .

Sur la question du stress et la gestion des risques psycho sociaux, un protocole a été mis en place au niveau du Ministère. Depuis 2014, les universités sont tenues d'assurer la formation des membres du CHSCT, et des chefs de service. Même si la sensibilisation à ces risques est encore moindre par rapport au privé, l'apprentissage de la détection des signes et la mise en place d'une procédure d'alerte sont une véritable avancée, qui pourra notamment bénéficier aux profils d'informaticiens qui découvrent un mal-être au travail dû aux difficultés de se former, de progresser, et de se maintenir aux niveaux de compétences requis, aux côtés de

nouvelles recrues plus jeunes et plus agiles. Certaines universités ont déjà programmé la réalisation d'ateliers d'échange sur ce sujet, et recruté un psychologue du travail, ainsi que d'une personne en charge de l'accompagnement des carrières.

Les 6 leviers d'attractivité prépondérants pour les agents travaillant au sein des DSI



Le point de vue du privé

Retour d'expérience concernant les facteurs d'attractivité déterminants :

« Il s'agit essentiellement de la croissance du secteur et de l'usage de technologies de pointe. »

- Patrick Lalouette, DSI de Virbac

3. Des facteurs d'attractivité à valoriser

Pour illustration, les conditions favorables de travail ne sont pas suffisamment mises en avant lors des processus de recrutement, ce qui permettrait pourtant de compenser en partie le manque de compétitivité par rapport au privé.

- **Mieux valoriser les facteurs d'attractivité des métiers relatifs aux systèmes d'information dans leur ensemble :**
 - Porter à la connaissance des candidats potentiels l'ensemble des facteurs d'attractivité pour éviter que l'appréciation de l'offre d'emploi et la négociation éventuelle ne portent que sur la seule rémunération.
 - En particulier, mettre en avant ce qui touche à l'intérêt du travail à exercer (diversité des tâches, possibilité de s'investir sur des projets transverses, accès à des technologies innovantes, lien avec la formation/recherche, etc.).
 - Souligner également les conditions de travail favorables, sans pour autant faire du régime horaire ou de congés l'argument principal (ce qui pourrait avoir des effets négatifs en termes de mobilisation des équipes).
- **S'appuyer sur certains dispositifs favorisant le recrutement de profils expérimentés**
 - Se mettre en capacité de proposer des CDI au titre d'un premier contrat ;
 - Pour valoriser au maximum le poste à pourvoir, œuvrer pour la réduction des délais de recrutements de contractuels.
 - **Les recommandations relatives à l'élargissement des viviers de recrutement du chapitre précédent concourent également à accroître l'attractivité des DSI d'universités :** réforme des concours, promotion des postes ouverts auprès de la sphère privée et publicité des postes en général.
 -

Le point de vue du privé

[LVMH] Retour d'expérience concernant la publicité des opportunités de recrutement

« Du fait du peu de visibilité de LVMH sur le secteur informatique, par rapport à l'industrie qui attire plus d'élèves ingénieurs informatiques, LVMH groupe a créé un film promotionnel sur les métiers informatiques du luxe, diffusé sur les campus. Nous organisons également une journée « talent days » de présentation de ces métiers. »

- Céline Degreef, Responsable de la gouvernance SI groupe LVMH

La problématique des DSI ne porte pas seulement sur l'attractivité de la fonction, mais aussi sur la fidélisation des contractuels, en leur proposant une trajectoire de carrière motivante.

Dans ce sens, la clarté de l'organisation et des ambitions affichées de l'établissement dans le domaine numérique, la titularisation ainsi que la portée du plan de formation proposé, jouent un rôle significatif ; de même que la capacité du DSI à proposer à ses effectifs de participer régulièrement à des projets motivants, que ce soit au niveau technologique, fonctionnel ou de la taille du projet.

La faible maturité de la gestion des carrières dans les DSI universitaires

1. L'écart de maturité avec la sphère professionnelle privée s'agrandit

a) Depuis les deux dernières décennies, l'évolution des compétences au sein des DSI est importante.

Pour répondre aux enjeux et priorités des universités, les DSI doivent faire évoluer leur portefeuille de compétences. Parmi les besoins évoqués, on peut notamment relever la nécessité :

- D'être mieux positionné sur les usages, en accompagnant l'émergence des métiers d'architecte des systèmes d'information, de chef de projets MOA, ainsi que les compétences relevant du décisionnel ;
- Améliorer les relations entre DSI et les métiers pour gagner en légitimité auprès des fonctions support, soutien, mais aussi formation et recherche ;
- De renforcer les équipes en charge du développement, de la gestion des bases de données pour l'informatique de gestion, de la sécurité des SI et du numérique.

Au contraire, certaines compétences sont considérées comme pouvant être exercées de manière mutualisée, voire même externalisées à terme - même si l'externalisation est exclue à ce jour par la majorité des DSI d'universités) :

- Infrastructure / Administration physique
- Administration réseau, messagerie
- Assistance utilisateurs

Les compétences technologiques ne sont, dans le recrutement, plus aussi primordiales qu'elles ne pouvaient l'être. Beaucoup de services informatiques recherchent ainsi plus volontiers des généralistes et des personnes ayant un potentiel important d'adaptabilité et de relationnel, plutôt que des experts technologiques.

Une étude Deloitte, réalisée en 2013, pointe les leviers à activer, par famille de métiers de la DSI, afin d'améliorer la gestion RH et le développement professionnel au sein des services informatiques :

Maitrise d'ouvrage	Etudes et développement	Production et exploitation
<ul style="list-style-type: none"> • Professionnaliser les experts fonctionnels • Accompagner les collaborateurs en séniorité sur la connaissance métier 	<ul style="list-style-type: none"> • Valoriser la filière • Clarifier les trajectoires d'experts • Maintenir le niveau d'expertise • Entretenir la polyvalence technologique • Développer la capacité de négociation 	<ul style="list-style-type: none"> • Clarifier les trajectoires d'experts • Maintenir le niveau d'expertise • Entretenir la polyvalence technologique • Développer la capacité de négociation

Le point de vue du privé

[LES MOUSQUETAIRES] Retour d'expérience concernant l'évolution des compétences attendues

« La STIME a fait évoluer les compétences auxquelles elle a accès en adaptant les équipes internes pour davantage de polyvalence, d'adaptabilité. Le recours à la sous-traitance complète le dispositif. En parallèle, l'automatisation de certains processus est en marche et le service a d'ores et déjà recruté certains profils correspondant à métiers émergents. On peut citer, entre autres, les web designers, monteurs html, directeur artistique... »

- Hubert Tournier, Directeur Général Adjoint de la STIME

Le point de vue du privé

[VIRBAC] Retour d'expérience concernant les enjeux de l'externalisation

« Mon groupe a fait le choix d'externaliser l'ensemble du développement applicatif en Inde, afin de ne pas subir le turn-over sur cette fonction, ni l'évolution rapide du modèle de compétences attendu. »

- Patrick Lalouette, DSI de Virbac

Cette évolution des compétences impacte fortement l'approche de la fonction RH dans les DSI, pour l'ensemble des acteurs du numérique, au sein du privé comme du public : évolution des critères de recrutement, adaptation nécessaire des référentiels d'évaluation, refonte des programmes de formation (axés davantage sur le management, la relation client, la culture économique et la performance). La gestion des carrières devrait reposer sur trois axes :

- Un référentiel des compétences
- Une culture managériale
- Une prise de conscience et un travail collectif pour encourager l'évolution au mérite (qu'on parle de primes, de mobilité, de perspectives, de formation etc.)

Or, on constate que les universités ont des difficultés à faire évoluer les outils et l'ensemble de la politique RH au rythme de cette évolution effrénée.

b) Le référentiel des compétences utilisé doit évoluer

REFERENS illustre bien ce constat : ce référentiel des métiers a le mérite de structurer la diversité des fonctions universitaires, avec une BAP (Branche d'Activité Professionnelle) dédiée à la fonction informatique (BAP E). De plus en plus de métiers hébergés dans les services informatiques correspondent non plus uniquement aux fonctions d'informaticiens, mais aussi à la BAP F (Information, Documentation, Culture, Communication, Edition, TICE) et à la BAP J (Gestion et pilotage). REFERENS constitue une base qui pourra à terme évoluer vers un outil de GPEC. Cependant, à ce jour, il est perçu comme obsolète et incomplet : moins d'un DSI sur deux le jugent tout à fait ou plutôt adapté aux métiers de la fonction numérique. En outre, seuls 36% des directeurs estiment que les BAP sont tout à fait ou plutôt représentatives des métiers de la DSI. Cela s'explique par les raisons suivantes :

- REFERENS n'est pas construit sur une vision hiérarchisée et articulée des fonctions de l'université, mais plutôt comme un continuum de métiers autour de la fonction informatique, du technicien à l'ingénieur pédagogique ;
- A la fois insuffisamment détaillé pour les fiches de poste (un seul profil de technicien par exemple), et incomplet pour décrire l'ensemble des postes qui s'ouvrent aujourd'hui dans

les universités - par exemple la téléphonie n'y figure pas, de même que certaines fonctions liées à l'administration des systèmes et réseau, et à la gestion de parc. Il est arrivé que cette lacune soit un motif de refus lors de l'analyse de l'admissibilité aux concours ;

- REFERENS ne valorise pas les changements d'orientation : certains changements de BAP ne sont motivés que par l'obtention de primes (PFI par exemple). Des problèmes d'équivalence de diplôme pour les travailleurs européens ont aussi été relevés (l'équivalence n'étant validée qu'après le concours...)
- Les BAP peuvent constituer une contrainte forte, en cas de recherche de profil disposant d'un double profil : REFERENS génère des difficultés à recruter par concours car il faut choisir une seule BAP d'entrée. Il existe aussi un risque d'exclure dès la candidature des profils potentiellement intéressants, notamment pour les catégories B et C qui sont recrutées au niveau national.

REFERENS est actuellement en cours de refonte : une nouvelle version devrait être proposée en 2015.

L'appropriation du référentiel des compétences est une étape essentielle à la mise en place d'une GPEC. Elle semble plus facile lorsque le référentiel est conçu à maille suffisamment large, pour éviter les écueils liés à sa complexité et aux difficultés d'exploitation. Ce travail de simplification, qui peut générer de fortes appréhensions des collaborateurs, doit être fourni dès sa conception.

Le point de vue du privé

Retour d'expérience concernant la mise en place d'un référentiel de compétences

« Nous avons mis en place un modèle de compétences spécifiques. Pour la DSI, on dénombre 16 compétences techniques et 6 compétences comportementales. Leur association permet d'élaborer des profils (35 au total) qui servent de base à la gestion de carrière. »

- Céline Degreeef, Responsable de la gouvernance SI groupe LVMH

« Un référentiel de compétences est en cours de construction, qui s'appuie sur le référentiel de l'INSERM [Institut national de la santé et de la recherche médicale]. Nous avons choisi l'approche bottom/up : partir des compétences des agents pour dresser ensuite un type d'emploi. Un questionnaire a été envoyé aux agents pour recueillir leurs compétences : le taux de participation élevé [environ 60%] nous a confirmé l'intérêt des agents pour ce projet. »

- Michael Pressigout, Directeur délégué aux Systèmes d'Informations de l'Institut Pasteur

Le point de vue de l'international

Retour d'expérience concernant la mise en place d'un référentiel de compétences

« Nous avons mis en place l'Individual Development Plan - IDP – il s'agit d'un outil d'évaluation interne pour mesurer le niveau d'acquisition des compétences, faire un bilan de développement individuel – Aujourd'hui, il n'est pas encore reconnu par les syndicats mais a sa place dans notre politique de gestion des carrières. »

- Kevin de Kock, Directeur Informatique de Mac Master University, Montreal

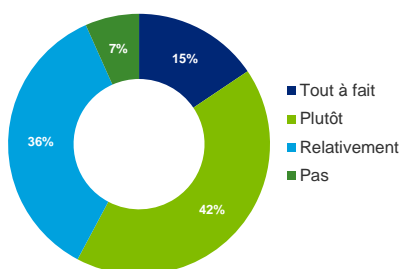
c) Le retard de la culture managériale dans les établissements universitaires

Un des enjeux actuels des DSI d'universités est de créer un niveau de management intermédiaire. Ces responsables de pôles ou de services, nouveaux maillons de responsabilité entre le DSI et les agents, n'ont pas toujours totalement réussi à asseoir leur positionnement hiérarchique : ils rencontrent encore souvent des difficultés à assumer ce rôle de manager, à mener les entretiens d'évaluation, à demander des comptes à leur équipe, ou encore à déléguer. Dans beaucoup de cas, ces responsables intermédiaires ont davantage un rôle d'expertise que de management. Cependant, au-delà de la légitimité technique, le manager doit de plus en plus démontrer la réalité de ses compétences managériales : courage, leadership, communication, lucidité, anticipation... Les DSI du monde privé s'affirment plus matures dans leur culture managériale, et les établissements d'enseignement supérieur devront apprendre, comme les autres organisations de la sphère publique, à accepter des profils plus généralistes et moins techniques, pour lesquels l'accent est mis sur les compétences managériales.

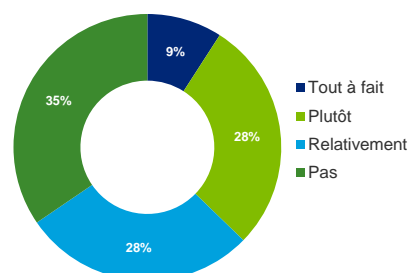
Cette faiblesse managériale est illustrée par le résultat suivant :

La capacité de la DSI à identifier et accompagner les agents à fort potentiel est jugée faible par 64% des agents interrogés. Le regard des managers intermédiaires est ici plus sévère que celui des directeurs et gestionnaires.

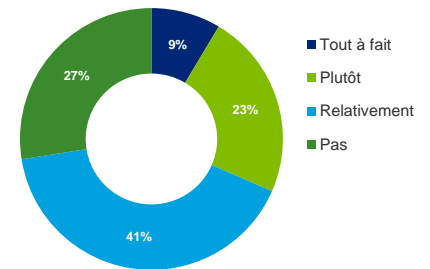
Capacité du directeur à identifier et accompagner les agents à fort potentiel – Directeurs



Capacité des Directions à identifier et accompagner les agents à fort potentiel – Managers intermédiaires



Capacité des Directions à identifier et accompagner les agents à fort potentiel – Employés

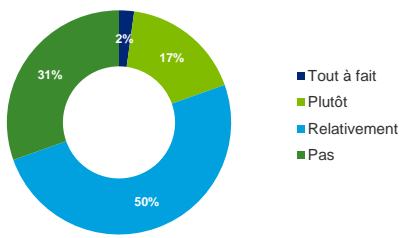


d) La gestion de carrière doit s'appuyer sur une culture de la performance moins complexée

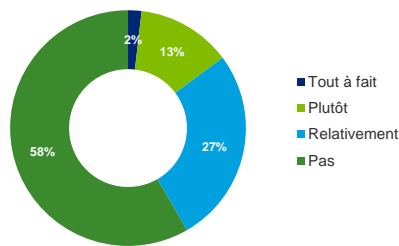
Culturellement, le système de gestion des carrières est encore très peu basé sur l'évaluation de la performance. Les responsables peinent à accompagner les agents dans leur carrière et le développement de leurs compétences. :

- Seuls 15% des agents jugent que le système d'évaluation permet tout à fait ou plutôt d'encourager les agents performants au sein de la DSI.

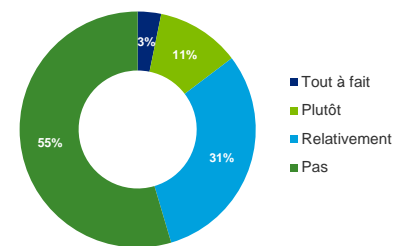
Niveau d'encouragement des systèmes d'évaluation des agents performants – Directeurs



Niveau d'encouragement des systèmes d'évaluation des agents performants – Managers intermédiaires



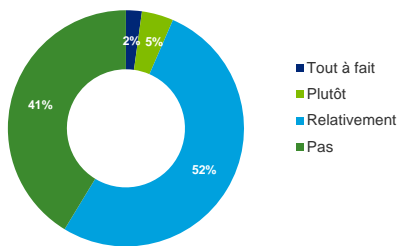
Niveau d'encouragement des systèmes d'évaluation des agents performants – Employés



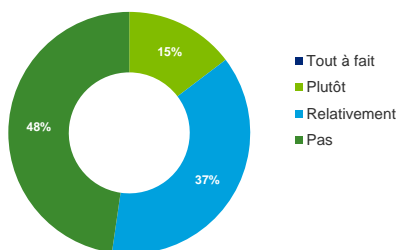
La prise en compte des compétences non techniques (gestion de projet, management, ... °) émerge comme une piste d'amélioration : 51% des agents interrogés estiment que le système actuel les intègre, ce qui met en évidence une marge de progression concernant cette perspective d'évolution, qui ne fait pas encore l'unanimité.

- Seuls 19% des agents, toutes catégories confondues, sont tout à fait ou plutôt satisfaits par les processus relatifs à l'évolution de carrière (concours, tableaux d'avancement, listes d'aptitude, examens professionnels)

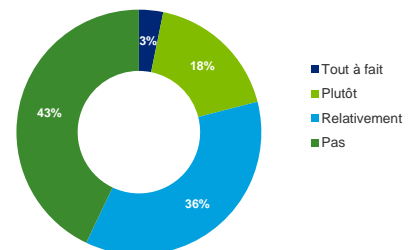
Satisfaction des agents de la fonction par les processus relatifs à l'évolution de carrière – Directeurs



Satisfaction par les processus relatifs à l'évolution de carrière – Managers intermédiaires

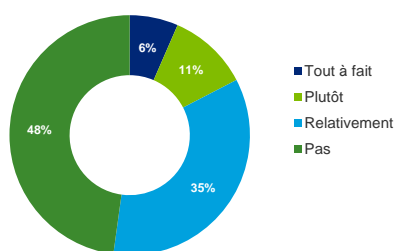


Satisfaction par les processus relatifs à l'évolution de carrière – Employés

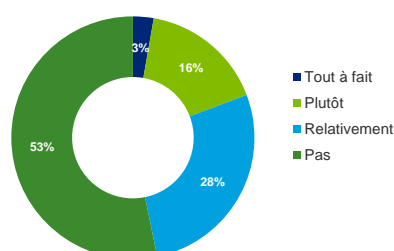


- 56% des agents estiment que le système de promotion ne valorise pas les meilleurs agents. Plus on monte dans la hiérarchie, plus la perception des agents sur le système de promotion est positive.

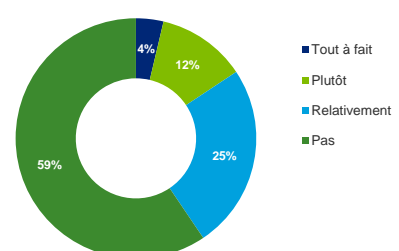
Valorisation des meilleurs agents par le système de promotion – Directeurs



Valorisation des meilleurs agents par le système de promotion – Managers intermédiaires

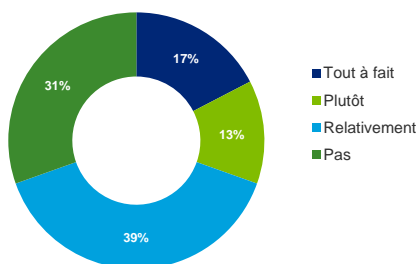


Valorisation des meilleurs agents par le système de promotion – Employés

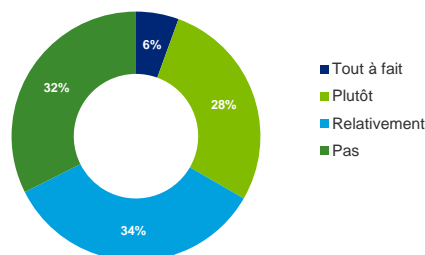


- Seuls 28% des agents estiment que leur direction est tout à fait ou plutôt en capacité d'encourager la mobilité interne.

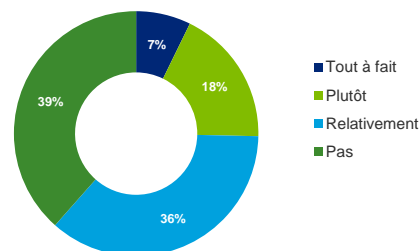
Encouragement de la mobilité interne des agents – Directeurs



Encouragement de la mobilité interne des agents – Managers intermédiaires



Encouragement de la mobilité interne des agents – Employés



Le point de vue du privé

Retour d'expérience concernant la mise en place d'un indicateur de bien-être au travail

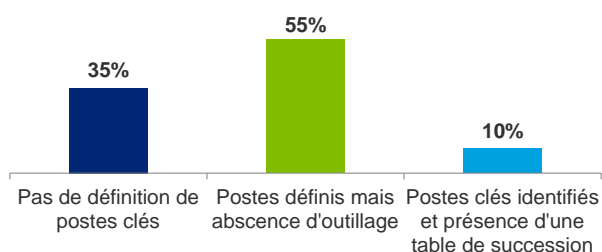
« Nous suivons un baromètre RH, formellement suivi au niveau de la Direction Informatique. Il est accompagné d'un plan d'actions de gestion du stress. Le métier informatique est en effet le premier concerné car les équipes travaillent souvent dans des délais très contraints.

Pour contribuer à l'amélioration du bien-être au travail, nous travaillons également sur le management du portefeuille de projet, pour une meilleure programmation des travaux sur l'année, ainsi que sur l'aménagement des tranches horaires. »

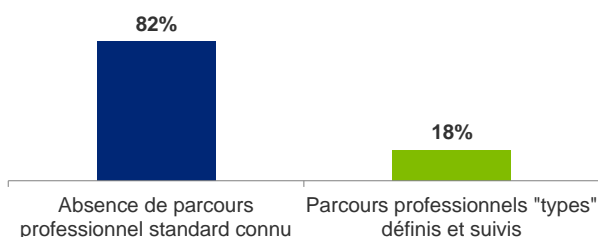
- Patrick Lalouette, DSI de Virbac

- Une différence de posture peut être perçue entre titulaires et contractuels : une fois titularisé, le niveau de motivation et d'implication des agents est plus difficile à garantir, phénomène du au sentiment de ne plus avoir à « faire ses preuves », à la différence d'un contractuel, dont le renouvellement de contrat sera l'occasion de faire le point sur l'atteinte des objectifs, et la satisfaction donnée par le travail de l'agent.
- Du fait de la progression de carrière fondée sur les grilles d'avancement, il est possible que les titulaires atteignent un plafond au-delà duquel il n'y a plus de perspectives d'évolutions à mi-carrière. Ce modèle de progression n'est pas compatible avec l'exigence de bénéficier de niveaux d'expérience et de séniorité importants.
- Les catégories B et C, dont la gestion est nationale, bénéficient d'encore moins de latitudes concernant les primes et promotions. Par ailleurs, les métiers du numérique, parmi les catégories C sont de moins en moins sollicités, ce qui pose des problèmes de reconversion de ces agents ;

90% des DSI estiment qu'il y a une absence de définition de postes clés ou un manque d'outillage associé



18% des collaborateurs de la DSI bénéficient d'un parcours de professionnalisation



Toutefois, y compris dans le monde de l'entreprise, en matière de développement des collaborateurs, la fonction numérique accuse un retard par rapport aux autres fonctions métier et support. Ainsi, une étude parue en 2011 met en lumière le manque d'outillage et de maturité de DSI de grands groupes – tous secteurs confondus – au sujet des parcours de professionnalisation⁹ : Les DSI d'universités ont pour certaines d'entre elles des ambitions contradictoires : réussir à mettre en place une gestion individualisée des primes, et à la fois réduire les écarts de rémunération au sein de la fonction, voire entre l'informatique et les autres fonctions.

Quelques établissements sont parvenus à mettre en place une rémunération partiellement individualisée (sur le modèle de la PFR), mais ce système semble encore inconcevable dans beaucoup d'universités (résistance des organisations syndicales) – l'exploitation des entretiens professionnels est donc encore très faible.

La PFI, Prime de fonctions informatiques, est la plus significative, avec un montant qui peut aller jusqu'à 188/10000^{ème}. L'existence de la PFI est une source de tensions avec les autres corps.

Les pratiques de suivi de la performance de la fonction numérique se développent prioritairement sur le volet collectif, le lien avec les performances individuelles n'est pas véritablement à l'ordre du jour :

- La majorité des universités rencontrées ne suivent que partiellement la performance de la fonction SI au sein de l'établissement. Dans certains cas la direction de l'établissement évalue la performance de la fonction SI au regard du nombre de réclamations de la part des autres services.
- Néanmoins, les pratiques de suivi de la performance collective de la fonction numérique se développent. Parmi les pratiques plus avancées qui ont pu être observées, on peut noter :
 - Le suivi de la satisfaction des usagers : enquête auprès des étudiants ; bilans périodiques avec les équipes utilisatrices de certains services, etc.
 - L'appréciation de la capacité de traitement, de la réactivité, de la disponibilité, mais également de la capacité à être force de proposition au sein des instances ou auprès de l'équipe de direction, etc.
 - Le suivi d'indicateurs précis sur la tenue des délais pour les projets, sur les coûts.
 - Le suivi d'indicateurs liés à l'assistance (sur la base du système de ticketing), liés aux infrastructures (taux d'indisponibilité, de panne, etc.).

Le point de vue du privé

Retour d'expérience sur le suivi de la performance des projets en cours :

« Nous utilisons des indicateurs classiques de suivi des délais, qualité et coût. Les chefs de projet sont d'ailleurs évalués sur la base de ces indicateurs. En plus de ces indicateurs, un contrat entre le chef de projet SI et la Direction métier permet de suivre l'atteinte des objectifs sur le périmètre déployé (Par exemple, réduction des stocks de 10%,...) »

- Patrick Lalouette, DSI de Virbac

⁹ Source : Etude Eurogroup, 2011 – « RH, parents pauvres des DSI » - réalisée sur une vingtaine de grandes DSI.

2. Les DSI d'université peuvent cependant s'appuyer sur certaines qualités propres à la fonction RH, pour une gestion des parcours professionnels plus solide

- L'employabilité des agents n'est pas perçue comme problématique. Leurs expériences applicatives et leur formation leur assurent une bonne employabilité.
- Les agents se sentent sécurisés dans leur emploi, tout en ayant des possibilités d'évolution; de façon générale, les DSI se mobilisent en faveur de la promotion de leurs agents (établissement de rapports d'activités, valoriser un agent méritant auprès de la Direction de l'établissement etc.). Certains DSI ont la possibilité de suivre des formations portant sur la rédaction de rapport d'activité afin d'obtenir plus facilement gain de cause dans le cas de demandes de promotion de hauts potentiels.
- L'exercice de l'entretien annuel est un outil d'évaluation mis en place dans l'ensemble des établissements, et rentré dans les pratiques RH depuis plusieurs années :
 - Au même titre que dans les autres services, la grande majorité des DSI, DRH et DGS rencontrés considèrent que ces entretiens annuels sont utiles pour la discussion qu'ils suscitent et qu'ils peuvent être un outil de suivi et de mobilisation des agents.
 - Pour autant, la qualité de leur mise en œuvre reste très hétérogène (ex : difficulté de certains managers à valoriser les points forts et à souligner les axes d'amélioration, absence d'orientations claires pour le développement des agents, etc.). En ce sens, une bonne pratique semble être une implication forte des managers intermédiaires et de la DSI elle-même pour assurer l'objectivité et la cohérence - globale et individuelle - de l'exercice.
 - Par ailleurs, tous les DSI soulignent la limite de l'exercice dans la mesure où au-delà du constat qui est fait sur l'atteinte ou non des objectifs fixés, il existe peu de leviers de valorisation de la performance (en termes de primes ou d'évolution de carrière en particulier).
 - Enfin, les perspectives de carrière peuvent s'avérer limitées pour les jeunes recrues, qui sont parfois directement recrutées au niveau IGR. Il arrive que certains profils aient atteint leur progression maximum au bout de 25 ans, sans possibilité d'évoluer davantage.

Le point de vue du privé

Retour d'expérience concernant l'entretien d'évaluation :

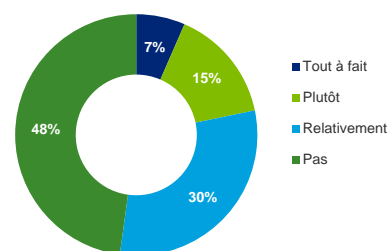
« L'évaluation annuelle dresse un bilan de l'année écoulée et est aussi l'occasion de fixer les objectifs. Un entretien intermédiaire à mi-année, en juillet, fait le point sur le 1^{er} semestre et permet d'ajuster les objectifs sur le 2nd semestre. Ce processus d'évaluation, géré au niveau groupe, est intimement articulé avec le volet rémunération, le volet formation, et les perspectives de positionnement du salarié. »

- Patrick Labouette, DSI de Virbac

3. La faible rotation des équipes est une caractéristique propre à la fonction, tous secteurs confondus

78% des directeurs interrogés estiment que le turn-over est relativement ou pas important au sein de leur DSI.

Importance du turn-over au sein de la direction



Les DSI estiment que la faiblesse du taux de turnover représente davantage un problème qu'un facteur positif. En effet, le manque de renouvellement des équipes induit un manque d'émulation, de motivation, qui n'est pas complètement compensé par la rétention des agents et la capitalisation des savoir-faire.

La faiblesse du turnover constatée dans les DSI peut s'expliquer par la qualité des conditions de travail (proximité du lieu de travail, temps de travail, stabilité). Cet aspect donne un indicateur intéressant du fort sentiment de sécurité d'emploi perçu par les agents.

Cependant, une trop forte inertie crée en effet des difficultés de gestion de carrière des plus anciens. Certains responsables mettent le faible nombre de mouvements en lien avec le manque de dynamisme et d'investissement des agents. Ils craignent également que ce faible turn-over affecte durablement l'employabilité des agents.

L'enjeu du turnover se porte plus spécifiquement sur la rétention des jeunes contractuels qui partent après quelques années, la sphère privée offrant des perspectives de carrière souvent plus attractives. En effet, l'identification et l'accompagnement des agents à fort potentiel sont encore identifiés comme une faiblesse des universités, notamment pour la population contractuelle.

Le point de vue international

Retour d'expérience concernant le taux de turnover

« Nous avons intégré le fait que lorsqu'on arrive à recruter des jeunes brillants et investis, grâce à un projet attractif dans l'université – il arrive qu'ils quittent l'université à l'issue du projet, pour des motifs souvent salariaux – Nous avons intégré ce turnover dans notre politique RH ; ça n'enlève rien au fait que ce sont des expériences qui restent très bénéfiques pour la DSI »

- Kevin de Kock, Directeur Informatique de Mac Master University, Montreal

Le point de vue du privé

Retour d'expérience concernant le taux de turnover

« La moyenne d'ancienneté observée est de 15 ans dans nos services, ce qui est élevé et s'explique en partie par un environnement favorable : secteur dynamique, développement international, croissance de l'entreprise... »

- Patrick Lalouette, DSI de Virbac

Les DSI des structures privées ne sont pas toujours mieux loties en matière de dynamisation des parcours professionnels : la population se caractérise par une moyenne d'âge supérieure à 45 ans, en 2^{de} partie de carrière, avec une appétence beaucoup plus marquée pour le faire plutôt que pour le « faire faire ». La mobilité et la professionnalisation sont donc parmi les enjeux les plus structurants des DSI du privé ⁽⁸⁾.

4. La politique de formation, un point d'attention majeur pour une fonction en permanente évolution

Dans un métier en constante évolution, la politique de formation a une place prépondérante. Si une place importante lui est accordée, on constate que, dans ce domaine, des progrès restent à faire.

Les agents bénéficient souvent de formations dédiées, poussés par les directeurs de leur service.

Il n'est pas rare que la DSI ait sa propre politique de formation, ce qui illustre une difficulté dans la fonction numérique à s'inscrire dans la politique RH globale de l'établissement. Or, les DSI auraient un fort intérêt à développer leur politique de formation à l'échelle de l'établissement, pour pallier les difficultés liées à l'ensemble de la chaîne RH : recrutement, évolution des compétences (managériales, fonctionnelles), maintien à l'état de l'art technologique.

Les principales faiblesses des politiques de formation du domaine numérique en universités sont les suivantes :

- L'adéquation aux besoins de formation des agents, en lien avec l'évolution des métiers, et l'accès aux formations qualifiantes, sont perfectibles. : seuls 48% des agents interrogés estiment que la formation a permis d'accompagner l'évolution de leur mission;
- La contrainte budgétaire reste forte sur la politique de formation ; l'offre privée, jugée plus performante, est donc rarement accessible
- L'offre des partenaires publics est jugée peu lisible en termes de positionnement (organismes officiels de l'Etat comme l'Amue, RENATER ou l'ESEN, associations d'informaticiens comme le CSIESR...), et gagnerait à être clarifiée : modalités d'accès, domaines de formation majeurs, référentiels de bonnes pratiques utilisés à l'instar d'ITIL...

Si les DSI d'entreprises privées reconnaissent l'existence d'une marge de progression encore importante en matière de formation et de progression professionnelle, les initiatives actuelles permettant de mieux maîtriser l'évolution des métiers sont nombreuses.

Le point de vue du privé

Retour d'expérience concernant l'évolution des compétences attendues

« Pour les équipes de l'informatique scientifique (Bio-Informatique), les formations extérieures ne répondent pas toujours au besoin étant donnée la grande spécificité des profils, et le marché étant peu mature. Nous avons créé une structure de formation interne pour renforcer l'attractivité et répondre aux besoins de gestion des compétences qui ne sont pas satisfaits via le recrutement. Ce centre nous permet aussi de former les autres unités sur tout ce qui relève de l'infrastructure de données et de la programmation avancée. »

- Michael Pressigout, Directeur délégué aux Systèmes d'Informations de l'Institut Pasteur

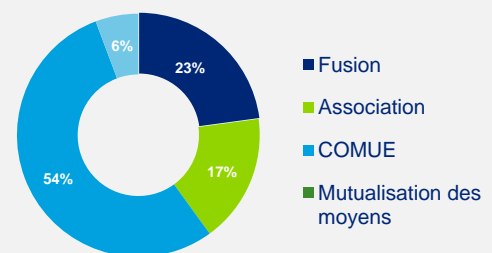
5. La transformation du paysage institutionnel à venir inquiète mais n'induit pas d'initiatives RH particulière dans la fonction

La grande majorité des universités françaises est actuellement engagée dans un processus de rapprochement avec d'autres établissements.

52% des directeurs interrogés déclarent que leur direction est engagée dans un processus de rapprochement.

Parmi eux, plus de la moitié affirment l'engagement de leur établissement dans une COMUE tandis que 23% indiquent une opération de fusion

Processus de rapprochement



L'enquête montre que les directions informatiques sont modérément impactées par les processus de rapprochement des établissements au niveau RH, lorsque ceux-ci ne sont pas encore opérationnels. Alors que 52% des établissements interrogés sont engagés dans un processus de rapprochement, 71% des directeurs estiment que la politique RH au sein de la fonction numérique ne s'en ressent pas. Ceci peut s'expliquer par un manque d'anticipation de ces réorganisations de façon générale. La Direction des établissements, associée aux responsables RH et informatique, manquent de moyens pour anticiper suffisamment en amont l'organisation cible résultant de ces mouvements de rapprochement. Pour les 29% des directeurs qui estiment le contraire, les réalisations les plus significatives de la politique RH concernent la définition d'une organisation cible et la définition de processus de postes.

Pourtant, qu'il s'agisse de projets de fusion et de constitution de COMUE, ceux-ci sont de façon générale source d'inquiétude pour les personnels.

- Bien que le numérique soit parmi les fonctions les plus impactées par ces transformations du paysage institutionnel, notamment par la mise en place de Schémas Directeurs Numériques communs, il n'existe pas encore de politique RH concernant l'évolution de l'organisation des DSI au sein des établissements interrogés.
- Certaines opportunités sont bien identifiées par les établissements, derrière la perspective de s'inscrire dans un ensemble plus vaste :
 - Plus de collaboration entre les DSI des établissements membres à prévoir ;
 - Plus de formations communes ;

- Des mutualisations à mettre à profit sur certains métiers, voire un regroupement d'infrastructures à plus long terme ;
- Déjà les différences d'organisation et de régime RH entre les personnels d'établissements, qui seront à harmoniser dans le cas de fusion, sont identifiées comme un point de difficulté.

Ce mouvement de regroupement des établissements d'enseignement supérieur, à l'échelle nationale, représente à la fois une contrainte – tant organisationnelle que fonctionnelle – mais aussi une opportunité pour faire évoluer les métiers du numérique. Le manque d'anticipation en matière de politique RH illustre ici le manque de maîtrise de la gestion des carrières au sein des universités.

6. Les pistes d'évolution concernant la gestion des carrières

a) Repenser la PFI

Les DSI semblent unanimes quant à la nécessité de revoir le dispositif de la PFI. Cette prime n'est plus adaptée à la réalité des métiers informatiques (date de 1971), et est source de tensions entre les métiers. Elle ne valorise pas l'implication des agents, car elle est aussi importante, à échelon équivalent, quels que soient les résultats obtenus. Une révision du système global de gestion de la performance s'impose dans les années à venir.

b) Nécessité de réconcilier la fonction RH avec la DSI

Les établissements interrogés préconisent de mieux intégrer la fonction numérique à la politique RH de l'établissement, afin d'améliorer la cohérence de la politique RH globale, et l'articulation des volets suivants :

- La politique de formation
- Le recrutement
- La gestion des carrières

Ainsi l'entretien professionnel, largement utilisé dans les établissements, sera amené à mieux s'articuler avec la progression des agents, et la définition du plan de formation.

c) Professionnaliser le pilotage des emplois, et préparer la mise en place progressive d'une GPEC dédiée aux métiers du numérique

Les objectifs d'un dispositif de GPEC peuvent se retrouver parmi les enjeux suivants :

- Améliorer l'anticipation des départs,
- Acquérir une vision globale des emplois, à l'échelle des futures COMUE et établissements fusionnés,
- Réussir à faire primer la notion de métier sur la notion de grade, en mettant en place un référentiel des compétences qui servira de cadre de référence à la mise en place progressive d'une GPEC.

Dans les universités, la mise en place d'une GPEC commence à voir le jour au sein de certaines fonctions, mais les DSI ne sont pas identifiées comme les premiers services concernés par cette initiative.

Certaines entreprises privées sont confrontées à des difficultés de recrutement, notamment sur les profils les plus spécialisés. Dans ce contexte, la place accordée aux réseaux professionnels est cruciale.

Pour attirer les jeunes talents, LVMH a par exemple créé un film promotionnel sur les métiers dans l'industrie du luxe, et participe à une journée de présentation des métiers.

Le point de vue du privé

Retour d'expérience sur l'initialisation d'une GPEC

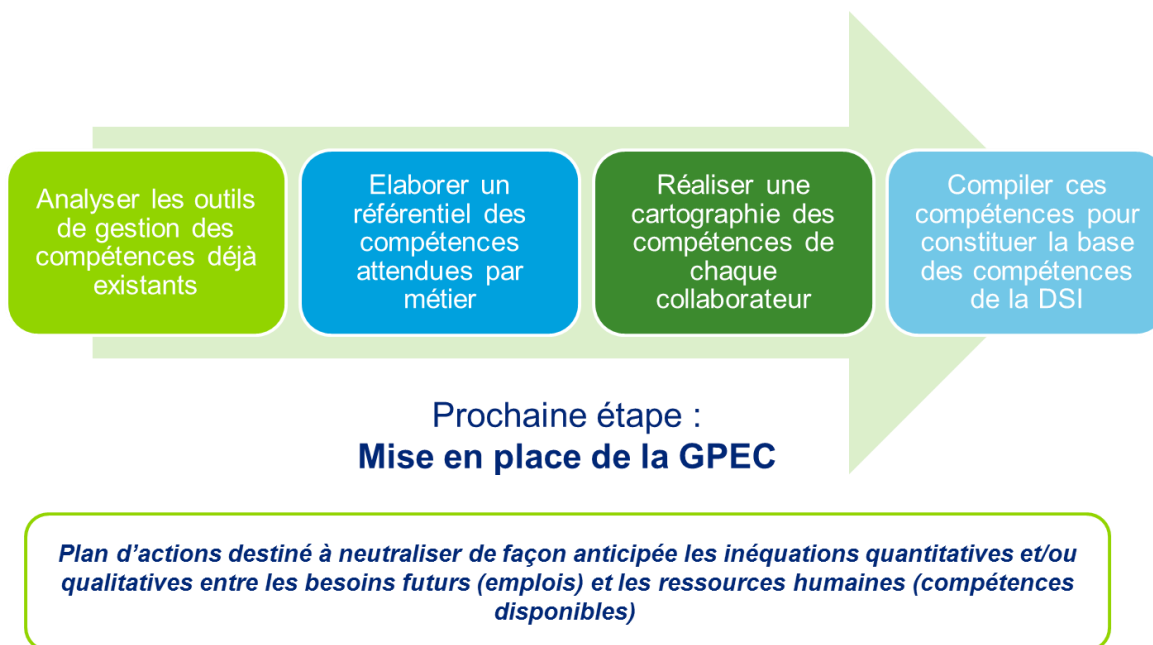
« Une démarche GPEC spécifique à la DSI sera initiée fin 2014 en collaboration avec les Ressources Humaines, afin de préparer la transformation digitale qui impacte fortement les métiers traditionnels. Les principales motivations de cette démarche :

- Améliorer l'adéquation des compétences avec les besoins futurs du groupe,
- Assurer l'évolution des personnels travaillant sur des fonctions amenées à se transformer. »

- Patrick Lalouette, DSI de Virbac

Le long terme est évoqué ici car la mise en place d'un dispositif de GPEC ne semble pas être la priorité pour les établissements d'enseignement supérieur. D'autres actions RH spécifiques au numérique, avec des bénéfices plus immédiats, gagneraient à être lancées en amont. Les objectifs d'un tel dispositif doivent être clarifiés, à l'échelle nationale et au niveau de chaque établissement.

Les actions préparatoires de cartographie et d'articulation des différents outils RH, pourront poser progressivement les bases d'un dispositif de GPEC, qui doit être vu comme un outil de performance au service de la politique RH, et non comme une fin en soi. Les étapes intermédiaires de mise en place d'un dispositif de GPEC sont illustrées sur le schéma suivant :



d) Promouvoir la mobilité des personnels pour stimuler la motivation et la circulation des expériences et des compétences

La mobilité (interne et externe à l'établissement) peut constituer une réponse pour pallier les lacunes du processus de recrutement, et la circulation des hommes permet d'entretenir un niveau de motivation et de connaissances essentiels pour des métiers où l'évolution technologique est rapide. Les DSI et les responsables des RH sont conscients de l'intérêt de cette voie mais elle reste administrativement et culturellement complexe à mettre en œuvre.

e) De même, la collaboration interne entre fonction support et équipes de recherche peut apporter des gains intéressants au niveau de la gestion des compétences

Aujourd'hui, les DSI et les équipes d'informaticiens au sein des laboratoires de recherche ne sont pas en position de collaborer (pas dans la culture de l'établissement, moyens insuffisants, équipe DSI sous-dimensionnée pour absorber des travaux de développement supplémentaires...). Or, avec l'émergence du numérique, les sujets de travail à la croisée des équipes informatiques en service central et en laboratoire vont se multiplier. La collaboration de ces équipes peut avoir plusieurs impacts positifs :

- Gains relatifs à la mutualisation des activités
- Stimulation de la motivation, des compétences et des expériences par la participation à des projets de recherche, stimulant sur le plan de l'innovation technologique

Le point de vue du privé

Retour d'expérience concernant la mise en place d'un pôle dédié aux ressources AMOA pour l'informatique de gestion et l'informatique scientifique

« Un pôle « relation campus » est en cours de création qui reprendra, à terme, les tâches AMOA et la gestion de projets des services informatique de gestion et informatique scientifique. Ce pôle relation campus sera constitué dans un premier temps par 2 ETP »

- Michael Pressigout, Directeur délégué aux Systèmes d'Informations de l'Institut Pasteur

Synthèse des enjeux RH à venir pour la fonction SI

En dépit de la diversité des structures, des établissements et des écosystèmes rencontrés, ces directions et services en charges du système d'information doivent toutes répondre à de nouveaux enjeux RH :

- Engager une réflexion sur les outils phares de la politique RH des établissements, au même titre que pour le référentiel des métiers REFERENS : le dispositif de gestion des primes (et la PFI en premier lieu), ainsi que le fonctionnement du recrutement sur concours devraient être les sujets de réflexion prioritaires à initier.
- En s'inspirant de ce qui est déjà bien en place dans la sphère privée, accompagner la transformation du modèle d'évaluation de la fonction numérique, et celle des performances individuelle et collective associée, en développant la mise en place d'engagements sur les contrats de service. En effet, même dans les structures les plus matures (comme le service informatique mutualisé de Grenoble pour les 3 universités, organisé par domaine fonctionnelle), de tels contrats n'existent pas. En plus de la stimulation des résultats du service, l'implication des personnels à tous les niveaux est visée ;
- Donner des moyens renforcés au DSI leur permettant de traduire les performances des agents par le biais de la promotion et de la rémunération ;
- Parvenir à diversifier les profils et la provenance des candidats au recrutement en innovant sur la phase amont du processus ;
- Construire un discours qui mette en avant les facteurs d'attractivité des métiers numériques dans les universités, qui sont réels et qui peuvent trouver plus d'écho auprès d'une génération Y attentifs à leur équilibre de vie et au contenu de l'activité – Les DSI universitaires ont ici l'opportunité de se différencier en construisant ce discours en rupture par rapport aux DSI de la sphère privée ;
- Innover également sur le déroulement même du processus afin de réduire la durée du recrutement ;
- Développer les activités managériales de proximité concourant au développement continue des compétences au travers d'une notion de parcours.

D'autres enjeux, métiers cette fois, sont toujours très présents :

- Gagner en lisibilité au sein de l'organisation, et s'assurer que le domaine des technologies de l'information et du numérique ne se cantonne plus à une « affaire de spécialistes » ;
- Poursuivre le travail d'harmonisation des pratiques, faire émerger des pistes de mutualisation avec des établissements partenaires ; au-delà des activités numériques, les pistes de mutualisation peuvent aussi concerner le recrutement, l'utilisation des salles ou les achats d'équipements informatiques ;
- Réussir à positionner le DSI comme véritable pilote de la fonction, à l'instar du privé¹⁰, et force de proposition et d'anticipation au service de l'établissement, en le dégageant des tâches opérationnelles ;

¹⁰ Les DSI des groupes rencontrés ont intégré ce point et recrutent des profils techniques sur de nouveaux critères : les développeurs et administrateurs doivent être autonomes, capables de se former et de piloter.

Une des conclusions de cette étude est le constat qu'une politique RH dédiée à la fonction numérique, et pleinement intégrée à celle de l'établissement, est plus que jamais appropriée, étant données les caractéristiques des métiers hébergés par les DSI. La vision prospective RH des DSI d'universités, aujourd'hui imprécise et incomplète, est à construire, en lien avec les composantes du schéma directeur des SI des établissements. Cette articulation entre les enjeux RH et la vision numérique des universités permettra de répondre aux questions fondamentales :

- Quelles expertises cibler en priorité lors des recrutements ?
- Où cibler les efforts de professionnalisation ?
- Quelle politique d'externalisation est appropriée aux enjeux de gestion de la formation et de la recherche ?



Cette étude a été réalisée par les équipes Secteur Public de Deloitte :

Magued Abdel- Maaboud, Senior Manager référent sur l'Enseignement supérieur et le numérique au sein du Secteur Public

Sylvain Zeller, Senior Manager référent sur l'Enseignement supérieur et le numérique au sein du Secteur Public

Caroline Letellier, Manager en charge de l'Enseignement supérieur et de la recherche au sein du secteur public

Marie Sevellec, Manager en charge de la fonction Ressources Humaines au sein du secteur public

François Laurin, Manager en charge du secteur public – Région Est

Henri Hoefler, consultant Secteur Public

Contacts

Thierry Bédouin

Directeur de la DSIUN de l'Université Paris 1 Panthéon Sorbonne
Président de l'A-DSI
Tél. : +33 1 44 07 77 14
Mobile : +33 6 08 50 20 01
thierry.bedouin@univ-paris1.fr

Xavier Mailhos

Directeur de la DSIUN de l'Université de Toulon
Secrétaire de l'A-DSI
Tél. : + 33 4 94 14 29 66
Mobile : +33 6 32 59 26 98
xavier.mailhos@univ-tln.fr

Edouard Gherardi

Directeur des systèmes d'information
Université de Franche-Comté
Tél. : + 33 3 81 66 59 27
Mobile : +33 6 63 65 38 90
edouard.gherardi@univ-fcomte.fr

Michel Sebbane

Associé – Deloitte Conseil
Tél. : +33 1 40 88 24 73
Mobile : +33 6 23 24 20 07
msebbane@deloitte.fr

Magued Abdel-Maaboud

Senior Manager – Deloitte Conseil
Tél. : +33 1 58 37 91 22
Mobile : +33 6 72 07 57 60
mabdelmaaboud@deloitte.fr

Caroline Letellier

Manager – Deloitte Conseil
Tél. : +33 1 55 61 65 56
Mobile : +33 6 32 20 82 16
cletellier@deloitte.fr

Marie Sevellec

Manager – Deloitte Conseil
Tél. : +33 1 55 61 74 46
Mobile : +33 6 74 55 55 61
msevellec@deloitte.fr



Deloitte fait référence à un ou plusieurs cabinets membres de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société de droit anglais (« private company limited by guarantee »), et à son réseau de cabinets membres constitués en entités indépendantes et juridiquement distinctes. Pour en savoir plus sur la structure légale de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses cabinets membres, consulter www.deloitte.com/about. En France, Deloitte SAS est le cabinet membre de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, et les services professionnels sont rendus par ses filiales et ses affiliés.

Deloitte fournit des services professionnels dans les domaines de l'audit, de la fiscalité, du consulting et du financial advisory à ses clients des secteurs public et privé, quel que soit leur domaine d'activité. Fort d'un réseau de firmes membres dans plus de 150 pays, Deloitte allie des compétences de niveau international à un service de grande qualité afin d'aider ses clients à répondre à leurs enjeux les plus complexes. Nos 210 000 professionnels sont animés par un même objectif, faire de Deloitte la référence en matière d'excellence de service.

En France, Deloitte mobilise un ensemble de compétences diversifiées pour répondre aux enjeux de ses clients, de toutes tailles et de tous secteurs – des grandes entreprises multinationales aux microentreprises locales, en passant par les entreprises moyennes. Fort de l'expertise de ses 9 000 collaborateurs et associés, Deloitte en France est un acteur de référence en audit & risk services, consulting, financial advisory, juridique & fiscal et expertise comptable, dans le cadre d'une offre pluridisciplinaire et de principes d'action en phase avec les exigences de notre environnement.