

Dans le cadre de l'euro et de l'an 2000, et en vue de préparer le moyen et long terme, la Société générale intègre, sur trois exercices, une population nouvelle d'informaticiens qui correspond au tiers des équipes déjà présentes.

La gestion des effectifs informatiques à la Société générale



Gérard Dumont
Directeur des ressources humaines
Directions rattachées à la présidence
Société générale

L'euro et l'an 2000 représentent deux grands défis pour la Société générale : les dates sont incontournables et les enjeux commerciaux, bien que différents, importants. Ils constituent également deux grands chantiers par leur taille et leur transversalité. Quelques chiffres pour situer leur ampleur : le passage à l'euro nécessite de modifier, tester et mettre en exploitation 45 000 programmes informatiques. Ceci mobilise l'équivalent de 400 informaticiens à plein temps sur la seule année 1998. L'an 2000 sollicite un peu plus de 100 agents à temps plein en 1998, essentiellement pour l'adaptation des chaînes, et le double en 1999 pour les tests et l'homologation. La coexistence de ces deux chantiers a créé une situation de pénurie sur le marché des informaticiens, ce qui entraîne des tensions sur les salaires. Dans une telle conjoncture, comment la Société générale a-t-elle géré la situation ?

Un certain lissage de l'effort

Tout d'abord, les deux projets ont été pris en charge très en amont, dès 1996, ce qui a permis de mieux les insérer dans les plans informatiques annuels. Ensuite, un

certain nombre d'autres projets ont été soit différés soit limités, même si de nouvelles applications apportant services et valeur ajoutée aux clients continuent à être développées et livrées. Enfin, le basculement d'un volant important de compétences de l'euro vers l'an 2000 en janvier 1999 va aussi contribuer à ce lissage.

Une contribution essentielle des informaticiens maison

Pour assurer la réussite de ces deux chantiers, la Société générale s'est appuyée de manière prioritaire sur ses propres informaticiens. Ce sont eux qui jouent un rôle essentiel en matière d'orientations stratégiques et tactiques, de pilotage, de décisions fonctionnelles et techniques et de tenue des postes opérationnels clés (applications sensibles, stratégiques...). Ces équipes sont fidèles à l'entreprise : si l'on en juge d'après le *turn-over* de la population des informaticiens des études/développements – potentiellement la plus sensible aux «sirènes» du marché – les démissions ont été limitées à 20 personnes depuis le début de l'année 1998 sur un effectif de 535. Ce taux de *turn-over* de moins de 4 % nous paraît acceptable au regard des turbulences du marché.

Cette fidélité relève de différents facteurs : les perspectives de carrière réelles et diversifiées dans l'informatique de la banque (variété des domaines fonctionnels et techniques, progression dans l'échelle du management), l'appartenance à un groupe profitable et dynamique et des rétributions attrayantes. Sur ce dernier point, la Société générale examine chaque année les rémunérations de la population des informaticiens d'études-développements. Cette analyse se fait tant sur les plans individuel que collectif, en s'appuyant sur des audits de marché



Répartition des informaticiens recrutés en 1998 par emplois

Conseil support informatique	13 %
Expert informatique	1 %
Architecte système information	1 %
Développeur applicatif	38 %
Responsable projet informatique	38 %
Responsable études et développements informatiques	8 %
Analyste exploitation	1 %

par grandes lignes métiers (développeurs, responsables de projets...). Les ajustements tiennent compte du niveau d'expertise, du périmètre de responsabilité, des performances individuelles et intègrent la nécessaire équité transversale. Ceci étant, si la Société générale est attentive au marché, elle n'y est pas aussi soumise qu'une société de service. Nous gérons les personnes dans la durée en offrant de réelles possibilités d'évolution de carrière.

Une politique volontariste de recrutement

La forte sollicitation des informaticiens maison ne suffit cependant pas à elle seule à mener à bien l'ensemble des développements informatiques dont ces deux grands chantiers. L'objectif de la Société générale est d'intégrer 100 informaticiens chaque année sur la période 1997-2000, à part égale entre confirmés et débutants.

Jusqu'à présent, nous y sommes parvenus, et même au-delà en 1998, malgré les fortes tensions sur le marché. Ceci nous conduit à penser que la capacité d'attraction de notre établissement est réelle. En tout état de cause, nous affichons clairement notre politique : des propositions de rémunérations dans le marché (ainsi, la fourchette d'embauche des jeunes diplômés bac +4/5 va de 185 à 220 milliers de francs, le positionnement précis résultant notamment du diplôme et de l'école), une capacité à intégrer (compagnonnage, apprentissage, formation de l'ordre de 45 jours la première année), une diversité de perspectives fonctionnelles et techniques tout au long de la carrière ainsi que l'assurance de nouveaux projets mobilisateurs après l'an 2000. Ces perspectives sont fortement appréciées par ceux qui nous rejoignent.

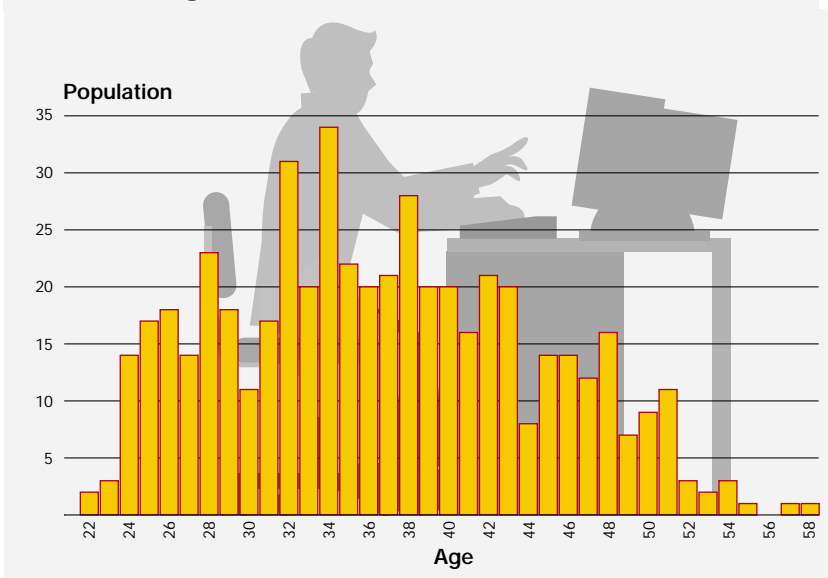
Si nous atteignons nos objectifs quantitatifs et qualitatifs de recrutement, notre problématique d'ensemble n'est pourtant pas simple. D'une part, nous devons intégrer, sur trois exercices, une population nouvelle qui correspond au tiers des informaticiens présents. D'autre part, il nous faut gérer les embauches dans une optique de moyen et long terme tout en faisant face au court terme.

Embaucher dans une perspective de long terme

Nous recrutons des compétences qui nous permettent de mener à bien les chantiers euro et an 2000, mais aussi et surtout l'après an 2000. Les débutants doivent avoir ensuite la capacité à évoluer vers les nouvelles technologies ou les nouvelles façons de faire (l'intégration de progiciels

par exemple) et à devenir les responsables de projets de demain. Pour ce qui est des informaticiens confirmés, nous avons pour objectif de nous doter des nouvelles compétences technologiques jugées pérennes mais aussi de renforcer notre management. Autre contrainte, le recrutement ne doit pas déformer la pyramide des âges qui a, aujourd'hui, le grand mérite, pour les informaticiens d'études, d'être bien équilibrée.

Pyramide des âges des informaticiens d'études à la Société générale



Un recours accru aux prestations de service

L'intégralité de la bosse liée à l'euro et à l'an 2000 n'a pu, bien évidemment être absorbée en totalité par les ressources de la Société générale. Le recours aux prestations de services, qui est une pratique courante à la direction de l'informatique, a été utilisé de façon accrue pour compléter nos équipes, essentiellement en réalisation, partout où cela était nécessaire.

Nous avons trouvé auprès de nos principaux fournisseurs de service les ressources nécessaires, tant en volume qu'en compétences. Cette situation a été facilitée par la position de la direction informatique, qui est l'un des premiers acheteurs de prestations de service informatique et qui le demeurera bien après l'an 2000.

En conclusion, qu'il s'agisse des informaticiens intégrés de longue date ou récemment entrés dans l'entreprise, nous gérons les ressources humaines avec le double souci de permettre à la banque de réussir le passage à l'euro et l'an 2000 et de préparer le moyen et le long terme pour faire face à de nouveaux défis ■