

## ÉDITO

**L**es communications unifiées outils anti crise ? Oui, pour les utilisateurs qui estiment qu'elles facilitent les conférences à distance, et donc réduisent le nombre de déplacements et les coûts par la même occasion. Selon l'institut Gartner, le haut de gamme de la visioconférence, la téléprésence, remplacera à lui-seul 2 millions de places d'avion dans trois ans. Ce qui - en revanche - n'arrangera pas la crise du secteur aérien puisque cela va occasionner la perte de 3,5 milliards de dollars par an dans l'industrie des transports.

## SOMMAIRE

## RETOUR D'EXPÉRIENCES

**La réalité des communications unifiées et de la convergence fixe-mobile**

p. 1 à 5

## GUIDE SOLUTIONS

**Modifier les comportements grâce aux modes de formation alternatifs**

p. 6 à 10

## GESTION DE CARRIÈRE

**Comment être un manager crédible quand on a un profil de technicien**

p. 11

## INTERNATIONAL

**Mener vos équipes sur la voie de l'Agilité**

p. 12 à 13

## SYSTÈME D'INFORMATION ET MÉTIERS

**Rigueur et collaboration pour le DSI**

p. 14

## HUMEUR

p. 15

## RETOUR D'EXPÉRIENCES

## La réalité des communications unifiées et de la convergence fixe-mobile

*Les entreprises commencent à déployer de nouveaux outils de collaboration et de communications unifiées.*

*Sept managers IT témoignent de la manière dont ils les utilisent et des gains de productivité associés.*

**Les nouveaux outils de collaboration commencent à être déployés dans les entreprises**, qu'il s'agisse des communications unifiées ou de la convergence fixe-mobile. Les firmes qui ont franchi le pas soulignent les gains en productivité. Les communications unifiées regroupent un ensemble d'outils épars que sont la messagerie instantanée, la gestion de la présence et la vidéo conférence.

« La messagerie instantanée et la gestion de la présence étaient fortement demandées » déclare **Gaetan Labbe, responsable du service informatique de proximité de Vauban Humanis**, un groupe de protection sociale. Vauban Humanis gère 2 millions de cotisants et emploie en tout 1700 personnes. « Il s'agissait de faciliter nos communications jusqu'alors handicapées par notre organisation répartie sur trois sites et trente délégations » précise-t-il. Ces outils sont arrivés en 2008 pour une centaine d'utilisateurs. C'est la solution Lotus Sametime d'IBM qui a été retenue. La téléphonie fonctionne en IP à partir de deux IPBX d'origine Alcatel-Lucent, des OmniPCX Enterprise, qui gèrent un total de 650 postes IP.

### *La messagerie unifiée pour écouter ses mails*

« Dans la foulée, nous avons installé la messagerie unifiée pour 200 utilisateurs » ajoute Gaetan Labbe. Ces fonctions reposent sur la solution OmniTouch Unified Communication d'Alcatel-Lucent. Cela permet au serveur de messagerie Lotus Notes de centraliser les messages vocaux venant des IPBX. De plus, une fonction de "text-to-speech" sert à écouter ▶

### 7 DÉCIDEURS IT TÉMOIGNENT

**Gaetan Labbe**

Vauban Humanis

**Themistoclès Coullias**

Cabinet Salans

**Yannick Fléreau**

Crédit Agricole

**Emmanuel Lassalle**

Groupe Kaefer

**Hugues Bourgoin**

Meurthe et Moselle Habitat

**Frédéric Rolland**

Bonna Sabla

**Philippe Vayssac**

Groupama



## Les avocats utilisent l'information de disponibilité afin d'indiquer s'ils sont joignables

**Themistoclès Coullias**  
Cabinet Salans

ses emails à partir du téléphone. Le click-to-call est également accessible via l'annuaire de l'entreprise. Il devrait prochainement être intégré à d'autres applications, à commencer par le client Lotus Notes.

Enfin, le logiciel de téléphonie sur IP pour PC (softphone), My Instant Communicator d'Alcatel-Lucent, va être installé. Il répond à une forte demande et a déjà été testé avec succès par des utilisateurs. « *Ce softphone permet de conserver son numéro de téléphone et la totalité des fonctions téléphoniques, lorsqu'on se déplace d'un site à l'autre* », explique Gaetan Labbe. Enfin, Vauban Humanis devrait déployer cette année une infrastructure de travail collaboratif. « *Elle devra s'intégrer dans la solution de communications unifiées actuelle* », prévoit Gaetan Labbe. Autre cas : le cabinet d'avocats international Salans. « *Les avocats utilisent l'information de disponibilité [la gestion de la présence : NDLR] afin d'indiquer s'ils sont joignables ou pas. Cela leur permet de s'isoler pour se concentrer s'ils travaillent sur un dossier, par exemple* » explique **Themistoclès Coullias, responsable informatique du cabinet d'avocats international Salans.**

Le cabinet est présent dans vingt et un pays. A Paris, il a déployé les communications unifiées de Microsoft avec MOCS (Microsoft Office Communications Server) et a migré vers la ToIP de Cisco pour 320 postes. L'installation devrait se poursuivre sur les autres sites internationaux. Les serveurs de présence de Cisco et de Microsoft sont interconnectés, et c'est l'information de disponibilité venant de Microsoft qui est employée.

### L'accompagnement du changement soigné

« *Nous disposons de la version 2003 d'OCS, ce qui fait que nous n'avons pas le click-to-call. Nous avons dû mettre en place un ajout afin de téléphoner depuis le carnet d'adresses* » précise Themistoclès Coullias. La messagerie instantanée de MOCS est également employée. En revanche, la vidéo conférence demeure à part avec l'usage de trois salles équipées en matériel Tandberg.

#### L'équipe informatique a particulièrement soigné l'accompagnement du changement.

Elle a présenté la solution dans un showroom, et réalisé des démonstrations privées pour les associés. Lors de la mise en service, une vingtaine de personnes étaient présentes afin d'aider les avocats en cas de besoin.

« *Beaucoup d'utilisateurs ont retenu le casque sans fil et emploient OCS pour téléphoner. Le seul moment où cela bloque c'est quand on appelle vers l'extérieur car pour un cabinet d'avocats, il faut composer un code client, ce qui oblige à revenir au téléphone* » regrette Themistoclès Coullias. Au global, OCS permet de gagner en productivité. « *Et à l'international, on peut appeler en s'affranchissant des fuseaux horaires en connaissant la disponibilité des personnes* » conclut-il.

**Dans un grand organisme international, c'est « La messagerie instantanée qui arrive en tête des usages »** constate le responsable des services d'infrastructure et de communication, tenu à la confidentialité. Il a déployé les communications unifiées de Microsoft, MOCS 2007 et Live Meeting 2007, depuis le printemps 2008 pour 400 personnes. Il s'agit de relier des ►

Pour en savoir plus



**CIO Événement**  
**Themistoclès Coullias**  
Responsable informatique  
de Salans  
s'est exprimé lors  
de la conférence  
« Convergence  
et mobilité »

## LES FONCTIONS AU-DELÀ DE LA TOIP MAL APPRÉHENDÉES

La téléphonie sur IP se diffuse plus lentement que prévu en France. Les grandes entreprises sont en tête, devant les PME. Les fonctions avancées au-delà de la ToIP ne sont pas toujours clairement perçues. Ce sont les conclusions de l'étude menée par le cabinet de conseil Solucom au printemps 2008.

Il a interrogé avec l'aide de PhoneCity (Ipsos), 402 entreprises de plus de 200 salariés. Dans l'étude, le terme ToIP s'applique aux solutions gérant la ToIP jusqu'au téléphone.

Seulement 30% des entreprises ont déployé (ou sont en cours) des projets de ToIP (contre 20% en 2007). Pour le reste, quasiment une entreprise sur deux (45%) étudie ou expérimente la ToIP et il reste un noyau dur (25%) qui n'envisage pas de projet dans ce domaine.

Une séparation nette existe entre les grandes entreprises et les PME. Les premières semblent relativement matures, alors que les secondes doutent encore. 42 % des grands comptes sont ainsi en en déploiement, contre 27 % des entreprises de 200 à 499 salariés.

Un tiers des entreprises de 200 à 499 salariés n'envisage pas de projet ToIP (contre seulement 6 % des grands comptes). On observe aussi que les ambitions de déploiement sont souvent supérieures aux déploiements réels.

Côté atouts de la ToIP, les entreprises citent en priorité (à 70 %) les économies réalisées. Les nouvelles fonctions et la convergence fixe-mobile sont minorées. Le frein principal à la ToIP demeure le coût de la mise à niveau des réseaux et des équipements. La sécurité de la ToIP n'inquiète guère plus de 15 % des entreprises.

Au-delà de la ToIP, les entreprises entendent déployer en priorité la convergence fixe-mobile et la messagerie unifiée entre l'email et le téléphone. Ces services sont cités à plus de 50 %. La visio conférence intéresse plus de 30% des entreprises. La messagerie instantanée n'est citée que par 15% des entreprises, et le web meeting par 10%. Enfin, on constate un manque d'information sur les communications unifiées. Ainsi, près de 40% des entreprises ne savent pas ce qu'est la gestion de la présence. Idem à près de 30% pour le Web meeting.



## On réduit le nombre de déplacements

**Yannick Flegeau**  
Crédit Agricole

analystes qui sont souvent en déplacement et de leur fournir l'information de disponibilité de leurs collègues afin de simplifier les mises en relation.

La téléphonie est d'origine Nortel Networks, et pour moitié en ToIP et pour l'autre moitié traditionnelle. « *La messagerie instantanée est simple à utiliser, et les gens ont l'expérience de ces outils chez eux. L'usage de l'information de disponibilité permet de vérifier que quelqu'un est présent avant de l'appeler, bien que le téléphone et la gestion de présence ne soient pas encore intégrés* » précise le responsable. Live Meeting, pour sa part, est utilisé pour le partage de présentations Powerpoint tout en téléphonant en parallèle avec le téléphone traditionnel.

### La vidéoconférence pour réduire les coûts

« *Office Communicator [le client de communications unifiées de Microsoft : NDLR] est flexible et facile à utiliser. Live Meeting permet la visioconférence et le partage de documents powerpoint, mais plus complexe. Nous avons aussi utilisé la caméra roundtable (circulaire) de Microsoft. C'est un outil de vidéo conférence intéressant mais pas révolutionnaire* » résume le responsable. La caméra roundtable est constituée d'un pied et d'une caméra assurant la vision d'une salle à 360°. Par ailleurs, même si quelques softphones IP de Nortel Networks sont utilisés, l'organisme désire utiliser Communicator pour téléphoner.

**Yannick Flegeau, architecte informatique au Crédit Agricole**, se montre plus convaincu en ce qui concerne la vidéo conférence via la caméra roundtable. Il souligne également que l'on gagne en productivité grâce aux communications unifiées. « *Dans ces périodes de crise, on*

## L'ENTREPRISE CONSERVATRICE EN MATIÈRE D'OUTILS DE COLLABORATION, SELON FORRESTER

Le téléphone, l'email et la réunion en face à face dominent toujours les modes de collaboration en entreprise. La messagerie instantanée, la vidéo conférence ou la web-conférence pointent leur nez. Les réseaux sociaux sont regardés avec suspicion. Telles sont les conclusions de l'étude menée par Forrester Consulting en août dernier, pour le compte d'Adobe, auprès de 3 000 utilisateurs professionnels en Europe. Ce sont donc toujours les modes de communication éprouvés et familiers qui ont la préférence des utilisateurs.

Au sein de l'entreprise, le téléphone est privilégié, dans 68 % des cas sur 2 800 répondants. Les réunions en face à face ont toujours la cote elles aussi (58 %). Pour travailler sur un document important, 68% ont recours au courriel et 48% aux pièces jointes, toujours entre collègues. En revanche, ces professionnels ne sont que 5 % à utiliser les réseaux sociaux, 2 % les blogs, 1 % les wikis et 1 % les mondes virtuels. Il semble qu'ils fassent peu confiance à ces outils pour améliorer la collaboration. Un peu plus souvent sollicités, la messagerie instantanée est citée par 15 % d'entre eux,

la visioconférence par 13 %, la conférence Web par 10% et les sites de collaboration par 9 %.

Pour susciter plus d'intérêt, les nouveaux outils de collaboration doivent donc être améliorés (plus de rapidité, de précision, de sécurité) et tenir compte des habitudes de travail. 56 % des 3 000 utilisateurs interrogés veulent améliorer le partage d'informations et d'idées ; 46% réclament une gestion plus efficace des processus de travail. Six personnes sur dix souhaitent limiter la production de papier et 39% réduire leurs déplacements professionnels. Enfin, 41% aimeraient que le contact soit facilité avec leurs collègues, tous sites et zones géographiques confondus. Du côté des responsables informatiques, l'étude rappelle que la collaboration soulève des problèmes tactiques et stratégiques. Il leur faut d'une part sécuriser la consultation, le stockage, la diffusion et l'échange de contenus partagés. D'autre part, ils doivent proposer aux utilisateurs les technologies qui vont permettre une collaboration vraiment efficace.

Par Maryse Gros

*réduit le nombre de déplacements entre nos sites»* souligne-t-il. On dispose d'une flexibilité nettement plus importante grâce à l'information de présence pour lancer une réunion. De même, la messagerie instantanée est employée afin d'initier une conversation avant de basculer en audio-vidéo.

« *Nous utilisons la version R2 d'OCS 2007, en pilote sur un site avec quelques centaines de personnes. La R2 intègre tout ce qu'il faut : la téléphonie, la présence, l'audio, et la vidéo, et il n'y a pas besoin de téléphone à côté* » indique Yannick Flegeau. Au Crédit Agricole, des expérimentations ont été réalisées pour des réunions entre des managers qui ne sont pas sur le même site, ou entre des clients et des spécialistes bancaires. « *Les résultats sont positifs* » commente l'architecte informatique.

**Par exemple, la réunion du lundi matin peut être déclenchée entre les directeurs d'agence de façon plus souple grâce à l'information de disponibilité, avec une connexion dans la salle de vidéo conférence où se trouve la caméra roundtable.** La réunion utilise alors Live Meeting avec de l'audio et de la vidéo, et de la présentation d'informations. « *On peut recevoir son appel téléphonique via le client Office Communicator, et se passer totalement d'un poste téléphonique* » souligne Yannick Flegeau. Mieux, si la collaboration est possible entre différents sites du Crédit Agricole, elle est également réalisable avec d'autres entreprises via internet. « *Aujourd'hui, nous utilisons OCS, et nous sommes fédérés avec d'autres entreprises sur internet. Les appels téléphoniques et vidéo, ne passent plus par le réseau téléphonique* »

Pour en savoir plus



**CIO Événement**  
**Yannick Flegeau**  
Architecte informatique  
Crédit Agricole  
s'est exprimé lors  
de la conférence  
« Convergence  
et mobilité »

mais via internet, et la qualité audio et vidéo est excellente. Nous échangeons aussi l'information de présence. Il faut faire attention à la qualité de l'audio, car beaucoup de produits ne savent pas faire du bon audio » termine Yannick Flegeau.

« L'intérêt de la présence n'était pas apparent au début, mais elle prend tout son sens quand toutes les briques s'assemblent » indique quant à lui **Emmanuel Lassalle, DSI du groupe Kaefer**. Ce groupe industriel fournit des solutions d'isolation. En France, il emploie 1500 personnes sur une centaine d'implantations. Il utilise MOCS 2007 à la fois pour des fonctions de CTI, messagerie instantanée, conférence audio-vidéo et web conférence. Quand l'émetteur d'un email est joignable, la présence permet par le "click to call" d'entrer en contact avec lui plutôt que de répondre par un email qui prend 20 minutes.



**Afficher la présence prend tout son sens quand toutes les briques sont assemblées**

**Emmanuel Lassalle**  
Groupe Kaefer

### Eviter des déplacements fatigants

« La visio conférence fonctionne entre nos sites via MOCS. Elle évite les déplacements fatigants. Elle intéresse plusieurs responsables d'agence ainsi que les responsables de projets transverses au niveau de l'entreprise » ajoute le DSI. La solution employée est la caméra roundtable de Microsoft. La voix passe alors via le logiciel client de Microsoft, et emprunte le réseau IP du Groupe Kaefer, unifiant ses sites. Le serveur de présence de MOCS est relié à l'annuaire ActiveDirectory. « Lors de la réception d'un appel, il y a une remontée automatique de la fiche du contact à condition qu'il figure dans l'annuaire ou dans les contacts Outlook » décrit Emmanuel Lassalle. En cas d'appel manqué, on peut réceptionner un email de notification. Un appel vocal peut également être reçu dans la boîte email.

La gestion de la présence sera étendue à la gestion documentaire réalisée via SharePoint afin de savoir par exemple si une personne qui a mis en ligne un document, est là pour donner des informations complémentaires. « On constate une fluidité de circulation de l'information et des gains de productivité. Depuis que la téléphonie est dans le giron de la DSI, c'est aussi devenu plus simple » conclut Emmanuel Lassalle.

### 20 à 30 % d'économies par an

Autre graal des communications : la convergence fixe-mobile. Depuis des années, les téléphones fixe et mobile agissent dans des univers séparés, avec deux numéros différents, deux boîtes vocales, deux types de tarifs et de factures, deux terminaux, etc. C'est en train de changer, et ce n'est pas du luxe. En matière de convergence, deux scénarios existent : une solution bâtie par l'entreprise ou un service loué auprès d'un opérateur télécoms.

« La convergence fixe-mobile fonctionne très bien sur la quarantaine de postes installés, soixante cinq à terme. Nous l'avons proposée aux cadres supérieurs, un peu par exception. Le téléphone standard c'est le mobile » précise **Frédéric Rolland, DSI de Bonna Sabla**. L'entreprise fabrique des tuyaux en béton aux usages multiples (assainissement, chemins de fer, mobilier urbain). Elle est répartie sur 70 sites, couvrant le territoire français, et elle réalise 350 millions de chiffre d'affaires avec 2800 collaborateurs.

**Bonna Sabla a quasiment achevé de déployer un Centrex IP d'origine Bouygues Telecom sur ses sites.** « Notre objectif est d'économiser de 20 % à 30 % sur la facture télécoms totale. Le retour sur investissement est de 1 an » se félicite Frédéric Rolland. « J'enlève 70 PABX, 70 contrats de maintenance, 70 interlocuteurs différents, 70 abonnements France Telecom. Le gain est d'abord au niveau de l'infrastructure ».

Aujourd'hui, il y a peu près 500 téléphones fixes installés sur 32 sites. Il restait 200 postes à migrer à la mi-février. Un modèle unique avait été choisi. Et côté mobiles, 1 000 terminaux ▶

Pour en savoir plus



**CIO Événement**  
**Frédéric Rolland**  
DSI de  
Bonna Sabla  
s'est exprimé lors  
de la conférence  
« Convergence  
et mobilité »

## SIP SIGNE LA FIN DU PABX DANS LES CENTRES D'APPELS

A l'heure de la convergence vers IP, un protocole de communication baptisé SIP (Session Initiation Protocol) est au cœur de la révolution. « SIP n'est pas destiné à refaire la téléphonie existante, mais à enrichir le poste de travail. SIP permet de développer des services de téléphonie sur mesure via des applications XML. On passe d'une communication téléphonique à une session multimédia. » souligne Said El Ketrani, PDG de la société de conseils Ilexia. SIP sert à créer un nouveau poste de travail support des communications unifiées. Il intervient également dans les outils du marché (conférence, gestion de la présence, téléphone, messagerie instantanée...). Au-delà, SIP

simplifie les architectures des centres d'appels et permet de s'affranchir de la présence d'un IPBX. « SIP permet de contrôler la qualité de service » témoigne **Philippe Vayssac**, pilote de Centre de Contact Virtuel pour **Groupama** Rhône Alpes Auvergne. Groupama a ainsi équipé 408 conseillers en technologie SIP sur 8 sites, avec un logiciel client d'origine Counterpath. Il s'agit alors que le bon conseiller réponde au client en moins de 20 secondes. La technologie SIP, purement logicielle, apporte toute la souplesse de gestion du trafic, de planification, de calcul de statistiques permettant de dimensionner correctement le centre d'appels avec les bonnes ressources au bon moment.

étaient déployés et 100 restaient à installer. Deux types de mobiles ont été retenus afin d'industrialiser l'intégration : un PDA Touch Cruise de HTC ou le modèle E51 de Nokia, avec des abonnements "data". Les raccordements des sites pour la téléphonie sont effectués en ADSL. Ce réseau est indépendant du réseau de données actuel de Bonna Sabla.

### Des services basiques

Côté services, c'est le basique reconnaît le DSI : accès à l'email et à un annuaire centralisé. La solution évolue côté Bouygues Telecom puisque le transfert d'appels entre postes de l'entreprise depuis un mobile est disponible depuis peu. Bonna Sabla dispose également de la messagerie unifiée avec la possibilité de recevoir ses messages vocaux comme pièces jointes à des emails.

**L'entreprise peut également créer sa propre solution de convergence fixe-mobile.** C'est ce qu'a réalisé Meurthe et Moselle Habitat, l'office public pour l'habitat dans le département de Meurthe et Moselle à l'occasion de la construction de son nouveau siège social.

« Nous voulions que la téléphonie soit la plus transparente possible pour l'utilisateur. Nous avons mis en place la convergence fixe-mobile. Un audit avait montré que de nombreux appels étaient passés entre nos équipes via leur mobile alors que les personnes étaient présentes dans nos murs et que le fixe, moins coûteux, pouvait être utilisé » explique **Hugues Bourgoïn, responsable informatique de Meurthe et Moselle Habitat**. L'office gère 13 000 logements et emploie 280 salariés sur 9 sites. La solution permet d'avoir un numéro unique pour les téléphones fixe et mobile.

### La convergence fixe/mobile par wifi/GSM

L'office loue son réseau télécoms IP auprès de l'opérateur Completel, avec la qualité de service ad hoc pour le téléphone, et reliant ses neuf sites. Côté téléphonie sur IP, un IPBX d'Alcatel-Lucent est installé au siège de l'office. Il irrigue les agences distantes au travers du réseau télécoms. La convergence fixe-mobile est assurée grâce à des téléphones GSM-Wifi, des E51 et des E61i de Nokia. « Il y a 80 E51, dont 40 intègrent le protocole SIP, et 5 E61i, avec la messagerie de Blackberry en mode push » précise Hugues Bourgoïn.

Les mobiles Nokia servent à téléphoner en GSM en extérieur et sur Wifi (et IP), lorsque l'on est dans les bureaux de l'office, à l'instar d'un téléphone Dect. D'où une réduction de la facture télécoms. Les mobiles SIP accèdent à moins de fonctions que les mobiles en mode dual. Ces derniers sont des téléphones complétés par un petit logiciel d'origine Alcatel qui permet la conférence à trois, le renvoi d'appels ou la gestion de la messagerie vocale que l'on commande via une séquence de touches au clavier. On utilise ainsi son GSM comme un téléphone de bureau, avec les numéros courts internes. L'office a également déployé la solution de messagerie unifiée d'Alcatel.

### Encore des effets de bords

Si la solution fonctionne correctement, quelques effets de bord surviennent. Par exemple, lorsqu'un appel arrive sur un combiné GSM-Wifi, si la personne décroche en Wifi ou sur son téléphone fixe, la messagerie du GSM enregistre un appel manqué en absence. « Si on reçoit plusieurs appels de ce type, il faut trier sur son mobile entre les appels réellement manqués et ceux pris en Wifi ou sur son fixe » prévient Hugues Bourgoïn. De même, si on coupe son GSM, c'est alors la messagerie mobile qui décrochera la première. Ce qui ne résout pas la question. Autre point, le réglage du "hand-over" entre deux bornes Wifi doit être extrêmement précis.

**Pour être exhaustif, on mentionnera deux soucis rencontrés par deux autres entreprises.**

« Il existe des zones de notre bâtiment où nous n'arrivons pas à assurer une couverture correcte en Wifi. Notre intégrateur vient d'y passer plusieurs semaines sans y parvenir » déplore le responsable IT d'une société. Un autre DSI évoque la courte autonomie en mode Wifi.

Enfin, on peut regarder au-delà de la ToIP et des communications unifiées. « On trouve des outils pour partager l'information informelle entre les collaborateurs. Ce qui n'est pas bien traité dans l'entreprise » décrit Yves Péligré, consultant chez Niji. Il cite des outils tels que Bluekiwi (réseaux sociaux), Comindwork (portail de gestion de tâches entre les participants à un même projet), Portaneo (intégrant des flux RSS internes et externes), Tixeo soft (conférence avec avatars en 3D pour des web conférences simples à utiliser), Socialtext, Webex, Feedback (retours d'expériences, sur des projets), Jaiku (pour que chacun tienne les autres informés de ce qu'il fait). Des outils souvent inspirés par l'internet grand public et qui arrivent en entreprise. ■

Jean-Pierre Blettner avec Thierry Levy Abegnoli



La convergence fixe-mobile permet de transformer un appel mobile en appel fixe, moins coûteux

Hugues Bourgoïn

Meurthe et Moselle Habitat

Pour en savoir plus



CIO Événement

Hugues Bourgoïn  
Responsable informatique  
de Meurthe et Moselle  
Habitat

s'est exprimé lors  
de la conférence  
« Convergence  
et mobilité »

# Modifier les comportements grâce aux modes de formation alternatifs

*Théâtre, jeux de rôles, jeux sérieux ou e-learning ciblent l'amélioration du « savoir être » des cadres en entreprise. On est loin des traditionnelles formations magistrales en salle qui portent sur l'acquisition de pures connaissances technologiques.*

Tous les informaticiens se doivent d'acquérir des compétences sur des technologies sans cesse renouvelées. Mais les formations magistrales présentielles classiques ne sont pas les seules à pouvoir les intéresser, surtout les cadres, depuis le chef de projet jusqu'au DSI. Des modes de formation alternatifs proposent de modifier les comportements et les attitudes dans les relations de travail. Il ne s'agit plus d'acquérir de nouvelles compétences techniques. Ces approches ont leurs propres richesses et avantages. Ainsi que, bien sûr, leurs propres limites.

**Parmi ces méthodes alternatives, l'une des plus originales est probablement le théâtre d'entreprise.** Le groupe de presse Mondadori y a eu recours au sein de sa DSI, pour une cinquantaine de personnes dans le cadre d'un séminaire annuel afin de concilier deux points de vue divergents. Le groupe réalise 400 millions d'euros de chiffre d'affaires avec 1200 salariés permanents. Il édite aussi bien Sciences & Vie qu'Auto-Plus, Top Santé, Closer, Modes et Travaux ou Télé Poche.

## *Le théâtre pour résoudre un dilemme*

La DSI doit répondre aux besoins très variés de chaque rédaction. Leurs méthodes de travail sont autant diverses que la nature des titres et que leur public, le secteur de la presse étant par ailleurs en pleine restructuration sous la pression d'internet. Dans le même temps, la DSI se doit aussi d'être la « gardienne du temple » d'une orthodoxie technique commune malgré les pressions des uns et des autres. Au quotidien, Frédéric Lapeyre, DSI du groupe Mondadori, affrontait ce dilemme : réaliser l'équilibre entre l'orthodoxie et l'agilité face aux métiers, et faire des choix.

Ce dilemme n'est-il pas classique pour une DSI ? « Certes, mais nous avons affaire à des journalistes aux habitudes de travail très ancrées et très différentes, avec des besoins eux aussi très différents, soit très axés sur la photographie ou bien au contraire sur le texte. Il nous faut donc réaliser un grand accompagnement du changement » souligne Frédéric Lapeyre.

La DSI comporte d'un côté une équipe de « développement éditorial », au plus près des utilisateurs dans les rédactions, de l'autre une équipe « technologie et production », côté infrastructure. Les deux équipes rencontrent des divergences de vue liées à leurs préoccupations principales, agilité contre stabilité en quelque sorte. Le souhait était de travailler sur leur conciliation, afin que chacun apprenne à comprendre l'autre.

« Dans le cadre du séminaire annuel de la DSI dont la vocation est de faire le point sur la situation et les perspectives de l'entreprise et de ses projets, nous avons choisi de travailler sur le thème de 'servir ensemble' non pas sous la forme de présentations magistrales mais sous celle de saynètes de théâtre » décrit Frédéric Lapeyre.

## *Mettre l'individu au service du collectif*

Dans un premier temps, les membres de la DSI ont réalisé un débat-interviews pour comprendre comment concilier d'un côté l'orthodoxie technique et de l'autre les besoins métiers. Pour Frédéric Lapeyre, « Il fallait avant tout mieux communiquer entre nous, comprendre comment mieux mettre l'individu au service du collectif ». Le résultat de ce débat a ensuite été traduit sous forme de sketches joués par certains membres de la DSI à l'attention des autres. Plusieurs débats ont été ainsi étudiés : personnalisation contre industrialisation du poste de travail, la sécurité contre l'ouverture, etc. ▶

“  
La formation théorique trouve vite sa limite quand on doit l'appliquer

Frédéric Lapeyre  
DSI du groupe Mondadori

Pour en savoir plus



Retrouvez l'interview complète de Frédéric Lapeyre DSI de Mondadori sur CIO Online



## D'autres méthodes de formation auraient été moins efficaces pour atteindre nos objectifs

**Frédéric Lapeyre**  
DSI du Groupe Mondadori

Chaque saynète d'environ cinq minutes était scénarisée et écrite. Les participants, très impliqués, ont souvent sacrifié leurs week-ends ou leurs pauses pour écrire ou répéter leur rôle. « *L'objectif était de montrer à l'assistance, composée de responsables opérationnels et de l'ensemble de la DSI, les conséquences si l'on privilégiait trop telle ou telle attitude, sécurité sur ouverture par exemple* » témoigne Frédéric Lapeyre. Il précise : « *Chaque saynète était précédée d'une explication de la question et suivie d'un débat et d'une intervention de ma part, pour tirer une conclusion synthétique de ce qui avait été montré par le théâtre.* »

**Plusieurs bénéfiques ont été constatés par la DSI de Mondadori** : l'implication des membres de la DSI dans le débat, générateur de conviction dans le message porté ; la rémanence du message a été également beaucoup plus forte qu'avec des méthodes traditionnelles de formation (« *le théâtre, vous êtes dedans* » souligne Frédéric Lapeyre), tant en interne à la DSI qu'avec les directions opérationnelles qui parvenaient ainsi à comprendre les enjeux des informaticiens ; « *Je ne pense pas qu'une autre méthode de formation aurait atteint les objectifs assignés avec une telle efficacité* » juge Frédéric Lapeyre, pour qui « *la formation théorique trouve vite sa limite quand on doit appliquer, d'où la vertu de l'exemple, de la démonstration par le théâtre* ». La DSI a été accompagnée par le cabinet spécialisé Ingénieur Humain qui a aidé les informaticiens à devenir auteurs et acteurs de théâtre à partir d'un fond provenant de leurs expériences.

### Agir sur les comportements

Si Mondadori a opté pour les saynètes écrites, c'est parce que « *l'écriture préalable permet de garantir qu'un certain nombre de messages seront bien passés* » déclare Frédéric Lapeyre. Il existe une autre approche, en apparence similaire au théâtre, mais qui à l'inverse mise sur l'interactivité improvisée et immédiate. Il s'agit des jeux de rôle. Un jeu de rôle amène un "apprenant" à se glisser dans la peau d'un personnage et à interagir avec d'autres personnages comme s'il se trouvait "dans la vraie vie" avec une identité d'emprunt. Le jeu de rôle repose sur l'improvisation et l'imprévisibilité *a priori* des interlocuteurs. Là encore, l'objectif est de travailler sur les comportements plus que d'acquérir des savoirs théoriques ou même des savoir-faire.

« *Le jeu de rôle sert à mettre en œuvre des comportements ou des attitudes en levant les peurs et les inhibitions* » confirme François Proust, PDG fondateur du cabinet Réseau Pensant et co-auteur avec Fikry Boutros de « *Jeux de Rôle pour les formateurs* » (Editions Eyrolles - Editions d'Organisation).

Cette méthode de formation est très ancienne, rappelle François Proust, qui indique : « *on trouve des jeux de rôle chez Molière où des personnages enseignent à d'autres l'attitude à avoir dans telle circonstance, dans Les Fourberies de Scapin notamment* ». Pour François Proust, ce mode de formation ne doit pas être confondu avec le psychodrame du psychiatre Jacob Levy Moreno qui s'apparente à de la psychanalyse et relève de la thérapie de groupe.

**Si on prend comme exemple le passage du permis de conduire, on constate l'imbrication de trois modes d'apprentissage** : le cognitif, le psychomoteur et l'affectif. Pour François Proust, le jeu de rôle concerne ces deux derniers modes d'apprentissage. Dès lors, faut-il entamer un jeu de rôle seulement après avoir reçu une formation magistrale présentielle classique ? ▶

## LES 7 RÈGLES D'UNE BONNE POLITIQUE DE FORMATION AU SEIN D'UNE DSI

- 1 **Vérifier le but de la formation et le public visé.** Le cours magistral, le e-learning voire des jeux de connaissances comme le Trivial Pursuit peuvent viser des acquisitions de connaissances brutes mais ne sont pas nécessairement adaptés à tous les objectifs pédagogiques.
- 2 **Utiliser les modes alternatifs de formation avec une bonne justification, sous peine de déception.** Les modes alternatifs ont leurs intérêts mais également leurs limites. La plupart visent à des modifications de comportements ou d'attitudes, pas à des acquisitions de connaissances brutes.
- 3 **Valider l'implication des participants.** Un mode de formation comme le théâtre ou le jeu de rôle suppose une bonne implication des stagiaires sous peine d'échec.
- 4 **Composer le plan de formation, quelques soient les modes choisis,** de manière à répondre aux besoins des apprenants, et uniquement à cette fin. Une formation n'a pas pour objectif de récompenser par une activité agréable comme le théâtre ou de dépenser à tout prix un budget.
- 5 **Mixer les différents modes de formation** pour que chaque objectif soit couvert par le moyen le plus approprié.
- 6 **Former tous les managers à être des managers,** même les chefs de projets.
- 7 **Jouer, c'est aussi se former.** Les pédagogues le savent depuis plusieurs millénaires, ne l'oubliez pas.

« En général, quand on commence un jeu de rôle, les apprenants disposent déjà des fondamentaux théoriques, acquis par exemple en cours de management en école d'ingénieurs » estime François Proust. Le magistral peut donc bien être un préalable mais pas toujours nécessairement, selon François Proust : « à l'occasion d'une formation par jeu de rôle, on peut faire une analyse d'un jeu qui vient de s'achever et en tirer des concepts théoriques généralisables. »

## Le jeu de rôle pour améliorer ses relations

J'ai eu en formation toute une DSI afin qu'elle apprenne à respecter les délais

François Proust  
Réseau Pensant

Mais dans quelle mesure le personnel d'une DSI, qui doit avant tout s'inquiéter de machines, peut-il être concerné par une formation sur les comportements ? « J'ai eu en formation par jeu de rôle toute l'équipe d'une DSI afin que celle-ci améliore ses relations avec ses clients internes et apprenne à respecter les délais » répond François Proust. Dans son livre *Jeux de Rôle pour les formateurs*, le chapitre 8 est d'ailleurs issu d'un séminaire construit pour une DSI sur ce sujet de la relation client/fournisseur.

Selon l'auteur, « Même si tous les publics sont concernés, les ingénieurs sont particulièrement intéressés car le management ou, plus généralement, la relation à l'autre est soit absente du cursus de formation soit si peu cotée dans les répartitions de coefficients que peu d'élèves ingénieurs s'en préoccupent vraiment durant leurs études. » Au risque de le regretter plus tard.

**Le jeu de rôle n'est pas le seul "jeu" à être utilisé en formation. Les jeux vidéo de simulation sur ordinateur ont eux aussi leurs déclinaisons professionnelles :** les serious games (les jeux sérieux). Donjons & Dragons est autant différent des jeux de rôle de management qu'un jeu de simulation sur PC comme Les Sims est distinct des serious games. Les principes généraux sont certes à chaque fois communs mais les usages, les univers et les finalités sont radicalement différents.

« Les serious games sont des outils qui peuvent servir autant à évaluer des collaborateurs, qu'à leur formation à la relation interpersonnelle ou à leur sensibilisation à des questions délicates telles que la diversité, le handicap... » spécifie Damian Nolan, directeur commercial de l'éditeur Daesign.

## COMBIEN D'ACCIDENTS DE MANAGEMENT CHAQUE ANNÉE ?

François Proust, auteur de « Jeux de Rôle pour les formateurs » (Editions Eyrolles - Editions d'Organisation), souligne la complémentarité des différentes approches de la formation en s'appuyant sur l'exemple de la conduite automobile. « Pour conduire, il faut connaître le code de la route, qui se mémorise par lecture et répétition. Cette acquisition concerne la partie cognitive de l'homme, son cerveau. Il faut aussi être capable d'un certain nombre de mouvements qui associent bras, jambes et yeux pour circuler. Cette autre acquisition concerne la partie psychomotrice. Enfin, ce n'est pas parce que l'on connaît le code de la route qu'on le respecte pour autant. Ce respect concerne cette partie de l'homme que nous désignons comme le cœur, siège métaphorique des permissions et des interdictions. » Et, si l'on connaît le nombre de morts et de blessés dus à tel ou tel manquement au code de la route, « Combien y-a-t-il d'accidentés par an du management ? » Si la formation psychomotrice concerne assez peu les informaticiens, les autres

formes de formation doivent être prises en compte. Exactement comme la conduite automobile, la conception de systèmes d'information possède ses règles que les managers d'équipes doivent faire respecter : rigueur dans l'écriture du code, documentation des fonctions, écoute des utilisateurs... Et au delà des ordinateurs, les informaticiens doivent gérer des relations humaines : collègues, clients internes ou externes, hiérarchie, subordonnés... Ils doivent gérer les contradictions entre toutes les contraintes qu'ils rencontrent, comme n'importe quel autre cadre. Leur savoir technique est largement insuffisant pour remplir la totalité de leur rôle. De plus, les chefs de projets ainsi que les DSI sont non seulement des informaticiens mais surtout des managers. Ils se doivent donc de se former à manager des hommes. « Une bonne efficacité pédagogique exige un bon mélange entre les différents moyens de formation » conclut Damian Nolan, directeur commercial de l'éditeur Daesign.

Depuis 2004, Daesign réalise des logiciels de formation dans trois domaines : la gestion des ressources humaines (conduite d'entretien d'évaluation par tout manager...), le commerce (conduite d'entretien de vente...) et la relation clientèle (conduite d'entretien téléphonique, en centre d'appels notamment...).

Selon Damian Nolan, « Les serious games servent à travailler les compétences comportementales, surtout en situation de dialogue physique ou téléphonique, notamment quand il est difficile de réaliser une autre formation sur le sujet. »

Face à un ordinateur, l'apprenant n'a pas les mêmes réserves que face à un autre être humain, même "complice". Il peut donc prendre des risques ou expérimenter une attitude pour en voir les résultats, sans avoir à craindre de répercussions au delà de son temps de formation, sans non plus de scrupules. Un apprenant peut ainsi voir jusqu'où il peut aller sans provoquer d'échec ou, au contraire, comment récupérer une conversation volontairement mal engagée. Dans un serious game du type de ceux édités par Daesign, le jeu repose sur un moteur ▶



## Les serious games servent à travailler sur les comportements en situation de dialogue

**Damien Nolan**  
Daesign

d'intelligence artificielle de gestion du dialogue. L'apprenant contrôle un personnage, et son interlocuteur est géré par l'ordinateur. Ce dernier réagit en fonction des actions de l'apprenant, et de leur historique.

« Il y a moins de possibilités que dans la vraie vie, les répliques, bien que très variables, étant pré-programmées ; mais il n'y a pas d'arborescence des scènes, ni de scénario à proprement parler » expose Damien Nolan. Chaque critère, chaque "sentiment" du personnage géré par l'ordinateur, fait l'objet d'une sorte de curseur qui va progresser ou reculer selon les actions de l'apprenant. Les réactions du personnage dépendent de la position de l'ensemble des curseurs.

Selon Damien Nolan, « le serious game est donc rejouable de nombreuses fois puisqu'il y a une grande variabilité des situations liée à autant de pratiques différentes de l'apprenant ». Le serious game joue donc lui aussi sur l'apprentissage des comportements.

### Simuler sans scrupule et sans risque

Techniquement, le contenu de la formation peut être délivré sur CD-Rom mais il est préférable de l'inclure dans une plate-forme de LMS (Learning Management System, système de gestion des apprentissages), éventuellement en mode SaaS. Un LMS va en effet tracer qui a le droit à quelle formation ; qui a effectivement suivi quel module, en combien de temps, etc. Si nécessaire, pour des personnels ne disposant pas d'une bande passante suffisante, le contenu peut être délivré sur CD-Rom tout en étant activé via Extranet/Intranet par le LMS.

Par ailleurs, le jeu peut également accompagner une formation. Le cabinet Orsyp, qui réalise de la formation et du consulting en management du système d'information, a ainsi conçu un Trivial Pursuit – tiré du jeu de société grand public bien connu - pour accompagner son activité. « L'idée vient d'un directeur de mission en 2007 afin d'aider à la conduite du changement liée à la mise en oeuvre d'ITIL chez un client » se souvient Christian Raoul, directeur associé d'Orsyp.

### Un Trivial Pursuit entre collègues

L'idée a semblé suffisamment intéressante pour que le cabinet en élargisse l'usage pour promouvoir autant qu'accompagner ses formations. Ainsi, huit cents boîtes du Trivial Pursuit ITIL ont été distribuées à la réunion de l'ITSMF de 2007 et, selon Christian Raoul, « Le jeu est devenu un "must have" pour tous ceux qui travaillent dans le management des systèmes d'information ». Le jeu continue d'ailleurs d'être distribué gratuitement aux clients et prospects d'Orsyp. Mais, au delà de l'aspect promotionnel, ce jeu est-il un véritable outil pédagogique ? Christian Raoul l'affirme : « Il y a un vrai fond et nos clients l'utilisent pour mener la conduite du changement de façon ludique ainsi que pour mener les révisions avant les examens de certification. Nous l'utilisons également au sein de certaines formations. »

Après l'édition ITIL, adaptée en anglais, une version concernant l'ensemble des référentiels de management des systèmes d'information (ITIL, CMMI, ISO 27000, Cobit, eSCM...) a été créée en 2008 en partenariat avec le Cigref, l'Afai et l'ITSMF.

« Nous avons choisi le Trivial Pursuit parce que tout le monde en connaît les règles, ce qui permet de ne pas passer du temps à les expliquer, contrairement à des jeux créés sur mesure » souligne Christian Raoul. Lorsqu'il est employé en formation, les questions sont triées sur la version informatique selon les thèmes à aborder, et une discussion s'engage autour de chaque réponse où chacun peut s'exprimer sur le pourquoi et le comment de tel ►

## SAUTER À L'ÉLASTIQUE EN HURLANT N'EST PAS UNE FORMATION

Même si la mode en semble un peu passée, peut-être sous l'effet de nombreux films comiques ridiculisant la pratique, les activités sportives ou touristiques regroupant des collaborateurs n'entrent pas dans le champ de la formation. La formation vise en effet explicitement à acquérir des compétences, cognitives ou opérationnelles, ou des comportements et ces activités n'ont pas ces objectifs. Le « team building » est cependant parfois présenté comme une formation mais son objectif reste, comme son nom l'indique, de souder une équipe particulière, d'apprendre à ses membres à travailler et à vivre ensemble, en tenant compte des personnalités de chacun. On peut apprendre des choses sur soi-même mais aucune compétence, aucun comportement ni aucune connaissance ne sera apporté individuellement aux

participants, sauf peut-être le sens de l'exploit commun. Ceci dit un autre motif des séminaires sportifs ou touristiques est l'« incentive » ou « récompense d'actes librement consentis ». La cible est ici surtout constituée de commerciaux, en récompense de bonnes performances, ou bien de clients, afin de cultiver leur fidélité, ou de séduire des prescripteurs comme les médecins. Présenter une activité touristique ou sportive comme une formation peut cependant être tentant. D'un côté, le coût pourra être imputé aux budgets de formation professionnelle obligatoire. De l'autre côté, tant pour les équipes invitées que pour les clients ou les prescripteurs, une telle présentation est moins culpabilisante. Mais l'affectation aux budgets de la formation reste difficile à défendre en cas de contrôle fiscal et peut déboucher sur un redressement.



Pour nos formations, nous avons choisi le Trivial Pursuit pour éviter de perdre du temps à expliquer les règles

Christian Raoul  
Orsyp

point de la démarche. Un jeu agit évidemment sur le savoir mais pas seulement. « *Un tel jeu permet de changer les attitudes et d'ouvrir certains collaborateurs à la compréhension de sujets dont ils ne sont pas directement en charge mais qui ont un impact sur eux, comme la sécurité par exemple* » assure Christian Raoul.

### Une dimension ludique obligatoire

Il ajoute : « *Si l'on veut qu'une formation soit profitable, il faut développer l'intérêt des participants, ce qu'un jeu facilite. Selon le cabinet Gartner, toute formation aura une dimension ludique en 2011. Enfin, le jeu permet certes d'apprendre, donc d'agir sur le savoir, mais également de s'approprier la connaissance, donc d'aller jusqu'au savoir-être.* » La réalisation de ce jeu n'a été possible qu'avec la collaboration de Hasbro, l'éditeur du Trivial Pursuit original. Hasbro a été séduit par la première application en entreprise de ce jeu très populaire.

Enfin, un panorama des méthodes de formation non classiques doit mentionner le e-learning. Cette méthode de formation à distance ou sur CD-Rom, via des outils interactifs informatiques, repose sur des modules successifs apportant du contenu mais servant également à l'évaluation des apprenants. Son principal avantage est un coût normalement moindre que les formations présentielle.

### Le e-learning pour l'apprentissage des langues

Si le e-learning est très bien implanté dans la formation aux langues étrangères (avec des éditeurs comme TellMeMore), il commence à se développer dans d'autres domaines. Le cabinet Demos vient ainsi de lancer une importante gamme de modules abordant des compétences métiers (droit, comptabilité...), sectorielles (assurance, banque...) ou des connaissances fondamentales (français, mathématiques...).

« *Mais, dans les formations techniques informatiques, les apprenants préfèrent pratiquer sur leurs propres machines, d'où le besoin encore de présentiel* » affirme Laurent Robert, directeur de l'offre et DSI du cabinet Orsyp, spécialiste de la formation informatique.

Orsyp utilise l'e-learning uniquement pour des formations théoriques préalables, afin de vérifier le niveau pré-requis des stagiaires avant une formation, valider l'acquisition des connaissances ou faire une piqûre de rappel après la formation présentielle. Selon Laurent Robert, « *Le e-learning ne remplace pas le présentiel et demeure plutôt adapté à des cours égrenés au fil du temps : personne ne se mettrait, du moins pour l'instant, cinq jours d'affilée sur un ordinateur pédagogique. En revanche, c'est utile pour compléter une formation présentielle avec des modules hebdomadaires de deux heures pour réviser les points délicats.* » ■

Bertrand Lemaire

Plus de services



[www.cio-online.com](http://www.cio-online.com)

Actualité  
CIO Club  
CIO TV  
Conférences  
Paroles de DSI  
Experts



## PARTICIPEZ À LA NEUVIÈME ÉDITION DES TROPHÉES ENTREPRISES ET SOCIÉTÉ DE L'INFORMATION !

La neuvième cérémonie annuelle de remise des Trophées Entreprises et Société de l'Information aura lieu le 6 avril prochain à Paris. Organisée par CIO et Le Monde Informatique, elle met en avant les apports concrets de l'informatique à la création de valeur dans les entreprises, les administrations et les associations.

### Cinq Trophées seront remis :

- **Grand Prix** : il récompense une stratégie IT pertinente et complète au service d'une organisation.
- **Trophée de la Transformation** : il récompense la transformation de l'entreprise grâce aux technologies informatiques.
- **Trophée de l'Innovation** : il salue les pionniers qui servent leur entreprise en prenant, peut-être, quelques risques. Il valorise l'audace efficiente et efficace et non la technologie pour elle-même.
- **Trophée de la conduite du changement** : ce prix récompense une évolution menée auprès des utilisateurs suite à un déploiement informatique.
- **Trophée de la Responsabilité Sociétale** : développement durable, *Green IT* et *IT for Green*, service aux démunis... ce prix est attribué quand l'informatique a du cœur et une éthique citoyenne en plus d'avoir une tête.

Votre candidature doit être déposée avant le dimanche 1<sup>er</sup> mars à minuit  
Participez à l'édition 2009 en téléchargeant le dossier de candidature sur :  
[www.trophees-cio.com](http://www.trophees-cio.com)

# Comment être un manager crédible lorsque l'on a un profil de technicien

*Laurence Touzé est responsable du pôle Accompagnement Individuel et Développement RH au sein du Cabinet de recrutement Now Consulting. Elle affirme qu'un informaticien au profil essentiellement technique peut devenir manager. S'il doit convaincre de ses capacités, sa personnalité est également capitale.*

“

L'ascendance et le charisme sont des éléments essentiels.

Laurence Touzé  
Now Consulting

**CIO** Comment un cabinet de recrutement réagit-il face à un informaticien au profil essentiellement technique, même s'il a déjà managé des équipes, lorsqu'il postule à un emploi de DSI ou au niveau juste en dessous ?

**Laurence Touzé :** Nous sommes ouverts à de telles candidatures. Mais nous validons bien sûr que sa personnalité soit en phase d'une part avec les attentes de la Direction de la société qui nous mandate et d'autre part avec un profil de DSI. Nous évaluons notamment sa capacité à prendre en charge l'ensemble des responsabilités intégrées dans le poste et à atteindre les objectifs qui lui seraient confiés. L'ascendance et le charisme sont également souvent mis en avant sur ces postes. Comme je suis spécialisée dans l'accompagnement du changement, je complète ces analyses à l'aide d'outils d'évaluation : Assessment Center [Centre d'évaluation : appréciation par mise en situation afin d'évaluer les compétences – techniques et managériales -, le potentiel et le savoir être individuel : NDLR], tests de personnalité, de performance ou de comportement, etc.

**CIO** Comment un informaticien au profil essentiellement technique peut-il convaincre qu'il peut être aussi un bon manager, que ce soit le cabinet de recrutement ou une direction générale ?

**Laurence Touzé :** Il doit tout d'abord convaincre de sa capacité à fédérer, à définir des objectifs à des équipes et à s'assurer que ces objectifs soient bien atteints. Dans le cadre du développement de ses collaborateurs, il doit avoir l'aptitude à accompagner des équipes en formation. Il est en mesure de recruter ses propres ressources. Il fait preuve de qualité d'écoute, d'organisation du travail, de résistance à la pression. Il a également une bonne gestion du temps et des urgences. Il sait motiver ses collaborateurs autour d'un projet d'entreprise et prendre de la hauteur dans des environnements stratégiques, fonctionnels et techniques. On appréciera comme autant d'atouts son aisance relationnelle et verbale, son leadership, sa flexibilité au changement, sa valeur du travail, son esprit d'équipe et son positivisme.

**CIO** Quels conseils donneriez-vous à un informaticien qui souhaite évoluer vers un poste de direction ?

**Laurence Touzé :** En tout premier lieu, il faut qu'il fasse un bilan de carrière approfondi. N'est-ce pas essentiel d'avoir une bonne connaissance de soi, de ses points forts et de ses points de progrès pour s'orienter professionnellement correctement et accroître ses chances de réussite ? Chez Now Consulting, nous donnons comme conseil, en complément, au candidat DSI de se former préalablement aux techniques de management.

**CIO** Quels conseils donneriez-vous à un informaticien qui vient d'obtenir un poste de direction ?

**Laurence Touzé :** De nombreux accompagnements dans le cadre d'une mobilité de ce type se construisent autour d'actions de coaching individuel. Ils garantissent la réussite de cette nouvelle prise de fonction, afin qu'elle soit satisfaisante à la fois pour l'entreprise et le collaborateur. Je suis d'ailleurs moi-même coach certifiée. ■

Bertrand Lemaire

## LE RECOURS AU COACH :

Entre dialoguer avec des machines ou encadrer une équipe, les compétences requises n'ont rien à voir. L'évolution de carrière d'un informaticien peut cependant l'amener à devenir chef d'équipe voire DSI. Acquérir des compétences autres que techniques est alors naturel, notamment par le biais du coaching comme le mentionne Laurence Touzé de Now Consulting. Dans CIO.pdf n°2, le coach Philippe Médina nous a fait partager son expérience. Ancien responsable informatique lui-même, il s'est formé pour accompagner les évolutions de carrière des informaticiens. Il regrette que le coaching soit mal vu, en particulier par les hommes, pour qui avoir besoin d'aide n'est guère valorisant. Le coaching peut s'envisager sereinement, en amont d'une évolution majeure, plutôt que d'y recourir une fois au milieu des difficultés afin de réparer les dégâts

Pour en savoir plus

**CIO**

Retrouvez  
Philippe Médina  
dans CIO.pdf n°2  
en téléchargement  
gratuit sur  
CIO Online

# Mener vos équipes sur la voie de l'Agilité

*Jackie Barretta est DSI de Con-way, un important transporteur et logisticien américain. Elle a mené une très risquée conduite du changement lors de la mise en place d'une méthode Agile. Elle revient sur ces difficultés publiées dans les colonnes de notre confrère CIO Etats Unis de février.*

**D**ans des temps anciens, nous pouvions passer des mois à planifier un projet informatique puis des mois voire des années à l'implémenter. Ce n'est plus le cas. Les stratégies sont nettement plus dynamiques ces jours-ci, d'autant plus que nous devons répondre à de sérieux défis économiques. Quand quelqu'un a une bonne idée, on veut la voir se concrétiser rapidement.

Chez Con-way, presque toutes les bonnes idées exigent de la technologie pour être mises en œuvre. Cependant, par le passé, ces idées avaient eu le temps de perdre de leur intérêt après être passées par les comités de pilotage informatique, la planification de projet et les examens de conception. Mais nous sommes devenus agiles c'est-à-dire, que nous avons adopté des pratiques de développement Agile.

## *Adieu aux projets interminables*

En étant Agile, le développement de logiciel n'est plus réalisé lors d'interminables projets. A la place, le concept global d'un système est défini à un niveau élevé puis développé via de courtes itérations. Une itération prend typiquement moins d'un mois puis le logiciel est livré pour être utilisé après chaque itération. En même temps que les gens se servent du logiciel, ils définissent les fonctions suivantes qui doivent être développées. Ce feed-back fait que ce sont les fonctions prioritaires qui sont réalisées. L'adoption d'une méthode Agile exige des changements significatifs dans les habitudes de travail à la fois des équipes informatiques et des utilisateurs métiers. Cela a créé un sérieux défi en matière de conduite du changement en ce qui me concerne en tant que DSI.

Un changement important pour l'informatique c'est qu'avec une méthode Agile, il ya toujours une date de mise en service imminente : on n'a jamais le sentiment que l'on peut se détendre sur un projet. Parallèlement, les développeurs, habitués à disposer de leur espace privé, peuvent se sentir envahis à cause de la mise en place de « la programmation par paire » avec deux développeurs qui travaillent sur la même partie du code au même moment, et par la co-localisation, qui fait que les membres de l'équipe sont assis le plus près les uns des autres, autant qu'il est humainement possible.

## *Les utilisateurs aussi au travail*

Idem pour les utilisateurs métiers : une méthode Agile les oblige à assumer un rôle beaucoup plus actif tout au long du processus. Ils doivent travailler de concert avec les informaticiens afin de déterminer les priorités de chaque itération, et leur fournir chaque jour la bonne direction sur les besoins de la fonctionnalité en cours de programmation.

Le principal défi pour faire évoluer les équipes informatiques vers une méthode Agile est de surmonter leur résistance. Les développeurs ont une zone de confort avec leurs anciennes méthodes, qui ont fait la preuve de leur valeur. En outre, ils ont entendu parler de nombreux échecs d'initiatives Agile, d'où leur scepticisme. Vendre une méthode Agile aux décideurs côté métiers était également difficile car les tarifs des consultants qui devaient nous enseigner la nouvelle méthodologie étaient plutôt raides. Sans parler du fait que les métiers devaient accepter que les nouveaux projets prennent plus de temps, temporairement, tandis que les équipes se formaient aux nouvelles techniques.

## *Automatiser le banal*

J'ai justifié ce changement auprès de notre informatique, en expliquant comment les métiers bénéficieraient de la livraison plus rapide des fonctions prioritaires. J'ai réaffirmé à plusieurs reprises quels étaient les avantages pour les informaticiens, et il y en avait beaucoup. Une méthode Agile automatise de nombreuses tâches banales qui n'intéressent pas les développeurs. Par exemple, lorsque des modifications sont apportées au code, les techniques Agile intègrent automatiquement le code avec les fonctions voisines et exécutent des tests de régression prédéfinis. La plupart des professionnels ne sont pas friands d'effectuer ces tâches manuellement. ▶

J'ai justifié le changement pour les métiers en élaborant un solide ROI (retour sur investissement) qui quantifiait les avantages tirés d'une meilleure efficacité des processus de développement, aboutissant à livrer les bonnes fonctions plus vite, et réduisant la charge globale de travail en cours. J'ai estimé qu'une méthode Agile améliorerait l'efficacité des développeurs de 35%. Lors de nombreuses réunions, j'ai répété quels étaient les objectifs métiers et la manière dont nous suivions scrupuleusement la réalisation du ROI.

### **Un tiers du temps à écouter les doléances**

Même si nous avons des dizaines d'équipes projet et des centaines de développeurs, je me suis engagée à passer du temps avec les équipes de développement et à écouter leurs préoccupations. A certains moments, cela a représenté un tiers de mon temps. De là, j'ai appris leur résistance à l'adhésion stricte à la définition d'une méthode Agile telle que prescrite par les consultants. En particulier, les développeurs n'aimaient pas être forcés de travailler à deux ou de s'asseoir l'un près de l'autre, et ils estimaient qu'ils devaient être en mesure de décider individuellement s'il ya lieu d'adopter ces méthodes.

Je craignais que nous ne perdions les principaux avantages de la méthode Agile si nous ne suivions pas ces pratiques, j'ai donc édicté une règle qui disait que chacun devait d'abord les suivre scrupuleusement. Puis, qu'au fur et à mesure qu'ils apprendraient à s'en servir ils pourraient les ajuster, et que quand ils auraient vraiment compris, ils pourraient décider lesquelles conserver. Jusqu'à présent, la plupart des gens qui ont expérimenté ces pratiques ont décidé de les adopter sur le long terme.

### **Neuf mois avant l'heureux dénouement**

Tout cela ne s'est pas fait sans difficulté. De nouvelles équipes passent en général par quatre étapes: la constitution, « l'agitation », la normalisation puis l'exécution. Ce que je ne savais pas, c'est que lorsque vous modifiez les pratiques de travail fondamentales d'une équipe, les gens redémarrent dans la phase de constitution. Des équipes qui travaillaient ensemble de façon satisfaisante depuis des années tout à coup, se mettaient à afficher des comportements d'« agitation », avec des fluctuations de comportements, des disputes sur des questions insignifiantes, une tension excessive et des préoccupations sur le fait d'être débordés de travail. Désormais, je veille à ce que lorsque des équipes sont en phase de transition, elles aient conscience qu'elles doivent revoir leurs normes de travail et réserver du temps pour le faire.

L'effort de changement a valu la peine : après neuf mois, la méthode Agile tient ses promesses. L'approche itérative du développement de logiciels fournit un feed-back qui se traduit par la réalisation des bonnes fonctionnalités. Nous ne déplorons plus ce gâchis qui est inhérent à la vieille méthode de travail en cascade. Une méthode Agile harmonise mieux l'informatique et les métiers en raison de leur interaction constante et quotidienne et parce que les techniques Agile aident les informaticiens à mieux comprendre les métiers.

Comme tout ce qui va vraiment être payant, Agile constitue un énorme changement pour l'informatique et les utilisateurs. Pour les DSI qui veulent conduire leur organisation dans la voie Agile, il est essentiel de se mettre à jour sur les meilleures pratiques de conduite du changement. Plus important encore, il faut créer un environnement où vos équipes se sentent à l'aise pour exprimer leurs préoccupations afin que vous sachiez ce qui fonctionne et ce que vous devez modifier. ■

Jackie Barretta, DSI de Con-way

## **EN RÉPONSE AUX COMMENTAIRES DES INTERNAUTES**

Suite à la publication de l'article sur CIO.com et aux commentaires d'internautes, la CIO Jackie Barretta a publié des compléments.

*J'ai calculé un retour sur investissement basé sur l'amélioration de la productivité des développeurs en raison de l'intégration continue et automatisée des tests de régression, du raccourcissement des délais pour les projets (les fonctions de faible priorité ne sont pas développées) et de baisse de la charge de travail en cours en raison de fréquentes livraisons. C'est ce retour sur investissement et l'environnement métiers associé qui a vendu la transition vers la méthode Agile.*

*Est-ce qu'une méthode Agile permet de réussir des projets ? Il faudra plus de temps avant que l'on puisse juger totalement du succès sur tout type de projet de toutes tailles. Toutefois, le taux de succès a été très bon jusqu'à présent à la fois sur des grands et des petits projets. Je vois la méthode Agile comme encore plus importante sur les grands projets, où il ya un plus grand risque de s'écarter de ce dont les métiers ont réellement besoin. La méthodologie Agile est très robuste (juste différente), et je considère qu'elle est adaptée à des tâches de risque élevé. Et avec une méthode Agile, il ya une conception globale de la solution dans la phase initiale.*

# “Un DSI doit avoir de la rigueur et réellement collaborer avec les autres directions”

*Charlotte Duda est présidente de l'Association Nationale des DRH (ANDRH) et DRH de Stream International, un opérateur de centres de support sur les logiciels. Elle détaille les attentes des responsables RH vis-à-vis des DSI.*

## **CIO** Qu'attendez-vous des DSI en ce qui concerne leurs pratiques RH ?

Charlotte Duda : Clairement, le DSI n'est pas le manager qui pose le plus souvent des problèmes. En général, le DSI reste de profil ingénieur et possède de par sa culture à la fois de la rigueur et le respect des procédures. Bien entendu, cela reste cependant une question de personnes.

## **CIO** La DSI n'est-elle pas pointée du doigt à cause de certaines pratiques lors du recours à des prestataires en régie où l'on frôle le délit de marchandage ?

Charlotte Duda : Ce n'est pas une spécificité de la DSI. Il convient bien sûr d'être vigilant sur le droit du travail et notamment sur les obligations en termes d'hygiène et de sécurité ou vis-à-vis du délit de marchandage. Mais ce problème apparaît autant avec les SSII qu'avec les autres prestataires mettant à disposition du personnel au sein de l'entreprise, dans toutes ses divisions. Le DRH doit être, pour sa part, très clair sur les contraintes qu'il veut imposer aux managers -pas seulement au DSI- et sur les raisons de ces contraintes. La clarté seule évite les rancœurs, les frustrations et finalement que l'on passe pour des empêcheurs de travailler en rond. Le DRH doit expliquer les contraintes pour les faire accepter.

## **CIO** Quelles sont les relations habituelles entre un DSI et un DRH ?

Charlotte Duda : Le DSI est un partenaire régulier du DRH au même titre que le DAF, notamment en ce qui concerne les procédures internes. De plus, les relations avec la CNIL relèvent souvent d'une co-responsabilité entre la DSI et la DRH. Le DSI est aussi celui qui ramène les pieds sur terre : faire entrer 150 personnes du jour au lendemain dans une entreprise, c'est bien, mais encore faut-il qu'ils disposent d'un PC et d'un compte informatique.

## **CIO** Quel caractère recherchez-vous chez un DSI que vous seriez amenée à recruter ?

Charlotte Duda : Les deux qualités essentielles que je rechercherais sont d'une part la rigueur et d'autre part, un attachement à un travail réellement collaboratif avec les autres directions.

## **CIO** Enfin, en terme d'outil pour votre exercice professionnel, quelles sont vos attentes vis-à-vis de la DSI ?

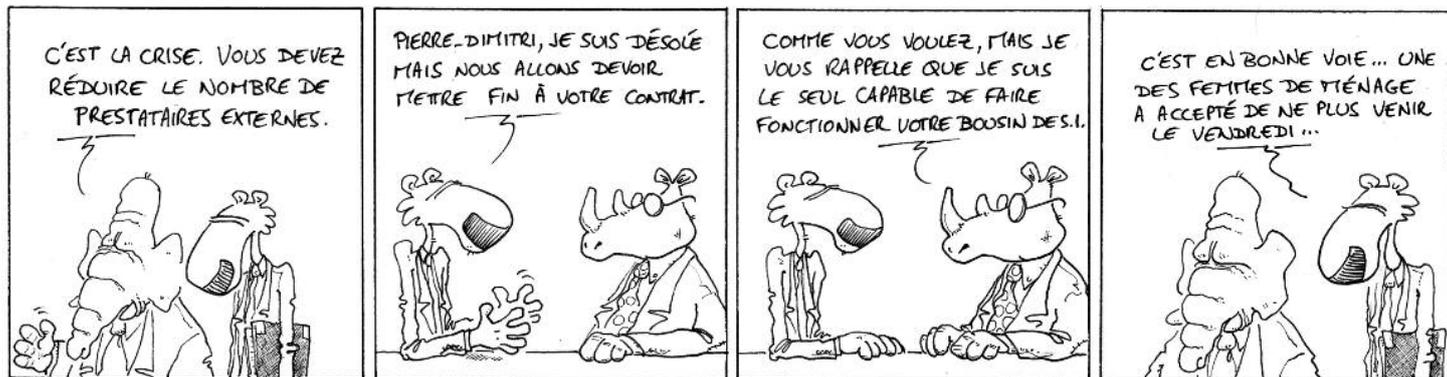
Charlotte Duda : Aucun DRH ne saurait se passer d'un SIRH. Comment faire la paie sans informatique ? L'arrivée des SIRH a dopé la performance des DRH, notamment des équipes administratives. L'intérêt d'un bon SIRH, c'est aussi d'effectuer aisément les requêtes pour obtenir toutes les informations dont nous avons besoin et dresser les rapports adéquats pour le pilotage des ressources humaines. Mais le SIRH moderne doit aussi permettre à tous les managers de gérer le quotidien (présences, congés) en toute autonomie dans un outil centralisé. Le SIRH doit gérer les informations sans aucune ressaisie ni papier intermédiaire. La fluidité de la circulation des informations suppose impérativement que toutes les applications soient interopérables. Enfin, le SIRH doit permettre la transmission en temps réel de toutes les informations nécessaires dans l'ensemble d'un groupe, même mondial ■.

Bertrand Lemaire

## LES CINQ PÉCHÉS CAPITAUX DU DSI SELON LES DRH

- 1 **Faire évoluer le système d'information et notamment le SIRH sans aucune demande** du métier et sans aucune valeur ajoutée opérationnelle mais en perturbant les habitudes des utilisateurs.
- 2 **Concevoir les systèmes d'information sans se préoccuper des utilisateurs**, de leurs besoins ni de leurs manières de travailler.
- 3 **Prévoir des astreintes sans se préoccuper des considérations réglementaires**, notamment en termes de temps de travail.
- 4 **Etre « orienté solutions » à temps plein sans se préoccuper des contraintes réglementaires de gestion du personnel** : délit de marchandage, obligations en matière d'hygiène et de sécurité....
- 5 **Obliger les services comme la DRH à réaliser l'interopérabilité applicative** par des ressaisies dans x applications différentes.

## LA COMPRESSION DES PRESTATAIRES



## CIO EVENEMENTS 2009

Inscrivez-vous dès à présent aux conférences 2009 sur [cio-online.com](http://cio-online.com)

### **VIRTUALISATION : du poste de travail au datacenter**

26 mars 2009 - Automobile Club de France - Paris 8

Les systèmes d'information adoptent la souplesse d'une informatique virtualisée à grande échelle. Les salles de serveurs ont été les premières à vivre cette révolution technologique qui emporte désormais aussi les postes de travail.

### **DECISIONNEL / CRM 9 avril 2009 - Automobile Club de France - Paris 8**

En période d'incertitude, le décisionnel apporte l'indispensable analyse des performances pour le pilotage de l'entreprise. A côté des plates-formes généralistes, des solutions métiers émergent. L'heure est à la démocratisation de la business intelligence et la convergence entre décisionnel et CRM analytique.

### **GREEN IT FRANCE 26 mai 2009 - 2ème Edition**

Le développement durable fait son chemin dans les systèmes d'information. Le « Green IT » et l'« IT for Green » se placent au service des entreprises éco-responsables.

### **EXTERNALISATION / REDUIRE LES COÛTS 18 juin 2009 - Automobile Club de France - Paris 8**

Transformation du système d'information ou maîtrise des coûts, comment mener au mieux l'externalisation de tout ou partie de son informatique ?

### **SECURITE 30 juin 2009 - Automobile Club de France - Paris 8**

Depuis l'analyse des risques jusqu'au déploiement concret d'une politique globale, la sécurité doit s'aligner sur les priorités métiers de l'entreprise tout en respectant les contraintes réglementaires et légales.

### **Forum SOA 6 octobre 2009**

Controversées, les architectures orientées services visent à enrichir les services rendus par l'informatique avec l'expérience des divisions opérationnelles. Comment progresse la création de valeur dans les entreprises grâce à SOA ?

### **Secteur public 3 décembre 2009**

Hôpitaux, administrations centrales ou collectivités locales doivent adapter leurs systèmes d'information à l'évolution de leurs missions.

## SOMMAIRE N°5 -16 MARS 2009

**RETOUR D'EXPÉRIENCES : Les nouvelles applications métiers mobiles**

**GUIDE SOLUTIONS : Réussir le marketing de la DSI**

**GESTION DE CARRIÈRE : Les étapes clés d'une carrière de DSI**

**DONNEURS D'ORDRE : La DSI vue par sa direction générale**

#### Une publication de :

IT NEWS INFO - 6/8, rue Jean-Jaures 92800 Puteaux • Tél.: 01 41 97 61 45

Directeur de la rédaction : Jean-Pierre Blettner • [jpblettner@it-news-info.com](mailto:jpblettner@it-news-info.com)

Chef des informations : Bertrand Lemaire • [blemaire@it-news-info.com](mailto:blemaire@it-news-info.com)

Ont collaboré à ce numéro : Thierry Lévy Abegnoli, Maryse Gros

Principaux associés : Adthink Media et International Data Group Inc.

Président: Bertrand Gros

Directeur de publication : Marc Lavigne Delville

Directeur général : Jean Royné

Président du groupe Adthink Media : Sylvain Morel

Réalisation : Rémy Beaudégel

SEPIA Studio - 6 rue Jules Simon 92100 Boulogne

CIO est édité par IT NEWS INFO, SAS au capital de 3 000 000 €

Durée de la société :

jusqu'au 7/09/2106 - Siret : 500 034 574 00029 RCS Nanterre

# CIO crée la nouvelle plateforme communautaire d'information et de services à destination des managers des systèmes d'information

## Découvrez gratuitement,

la nouvelle plateforme CIO  
et ses services

**CIO .pdf**

**CIO CLUB**

**CIO TV**

**CIO EVENEMENTS ...**

Avec une information stratégique plus réactive, CIO répond aux nouveaux modes d'accès aux médias. À partir de janvier 2009, CIO sera disponible tous les 15 jours directement dans votre boîte e-mail, au format PDF. Outil-clé d'aide à la décision pour la communauté de ses lecteurs, il s'accompagne d'un réseau social qui vient renforcer les échanges déjà tissés lors des conférences thématiques organisées chaque mois. Sans oublier le site Web qui vous propose chaque semaine le portrait de DSI et l'analyse de leurs projets, sous forme d'entretiens vidéo.

## **CIO** .pdf

Plus réactif, CIO sera disponible tous les quinze jours au format PDF, directement dans votre boîte e-mail. Outil d'aide à la gouvernance des systèmes d'information et de l'IT, il vous donne rendez-vous vingt fois par an, sous un format pratique, au lieu de huit numéros sur papier auparavant.

## **CIO** Club

CIO Club est le premier réseau social exclusivement réservé aux managers des systèmes d'information. Il est le lieu d'échanges privilégiés des professionnels, entre pairs et experts.

## **CIO** TV

Chaque semaine, CIO vous propose des entretiens avec les DSI. Réalisés sous forme d'interviews filmées, c'est la possibilité de partager avec des personnalités marquantes leurs réflexions sur leur parcours et leurs projets stratégiques. Les DSI livrent également leur opinion sur les enjeux de leur profession à l'heure où la pression s'accroît sur les entreprises.

## **CIO** Evénements

Chaque mois, CIO organise des événements stratégiques en matière de veille technologique depuis le Green IT jusqu'à la SOA, en passant par l'infogérance ou le décisionnel. Sur une matinée ou sur une journée, c'est l'occasion unique de rencontrer des experts reconnus et des DSI qui analyseront les meilleures pratiques.