

# « Manager le Changement »

**Alain BOUSQUET** - PDG de S.C.A. Consult -

Ouverture de la Soirée de Rentrée du Jeudi 20 Septembre 2007 au Parc des Vallières à Vourles (69)

« Aujourd'hui, les facteurs socio-culturels et environnementaux, l'émergence de nouvelles sources concurrentielles, l'accélération des rythmes économiques... engendrent de profondes mutations sur l'art de définir et mettre en oeuvre la stratégie de l'entreprise ainsi que sur l'art du management.

Les cycles de vie des produits sont de plus en plus courts, l'offre de services doit constamment s'enrichir et s'adapter aux besoins très évolutifs d'une clientèle exigeante, volatile... qu'il convient de fidéliser autant que possible ; tout ceci rend tout exercice de prévisions hasardeux.

Dans ce contexte, le marché est devenu mondial, de plus en plus soumis à des fluctuations purement financières, ce qui entraîne une nouvelle expression du volontarisme pour les directions d'entreprise confrontées à la nécessité de trouver de nouveaux relais de croissance, de créer de la valeur en gérant au mieux les facteurs de risques environnants.

Ainsi, les projets à conduire pour adapter son entreprise aux besoins de son marché pour satisfaire les évolutions de ses clients, pour améliorer sans cesse son fonctionnement en vue d'optimiser ses coûts, deviennent de plus en plus complexes ! En effet, ils demandent des changements rapides, adaptés, réussis, en prenant en compte de multiples dimensions et facettes nouvelles.

L'entreprise doit donc être « agile », facile à piloter, à maîtriser et à faire évoluer sur :

- son organisation et principes de fonctionnement,
- ses systèmes de gestion et d'information,
- ses structures.

Elle doit atteindre un haut niveau de « changeabilité » permanent.

Pour réaliser cet objectif, les hommes sont les acteurs essentiels, à tous les échelons de l'organisation, de la réussite ou de l'échec de ces projets trop souvent ancrés dans la méthodologie, la technique, la bonne gestion, les bonnes pratiques... ou des « plans d'assurance qualité » tellement détaillés et lourds qu'ils en deviennent une cause de rejet.

Manager le changement, c'est favoriser, encourager en permanence la volonté des Hommes à se remettre en cause, à évoluer pour adapter leur organisation aux besoins stratégiques de leurs clients, non à leurs propres besoins ou envies. Ainsi, l'entreprise atteint une performance durable si elle met en place une culture d'adaptation permanente et collective.

C'est comme au rugby où l'équipe doit s'adapter constamment à un jeu en mouvement et où, et c'est le seul sport au monde, la ligne d'affrontement est constamment variable puisque c'est le ballon qui la fixe et que tous les joueurs doivent se trouver derrière !

Si on est pragmatique, c'est sur le terrain que se font les victoires ; on peut dire que le management du changement visant à développer cette culture d'adaptation permanente s'exercera dans les projets opérationnels qui visent à améliorer la performance de l'entreprise.

Ces projets de transformation doivent alors :

- être conçus dans une vision globale prenant en compte les réalités stratégiques, l'amélioration de l'organisation, la contribution des systèmes, les potentiels humains,
- être portés par une équipe structurée, adaptée au contexte, à la problématique et parfaitement entraînée,
- être partagés avec l'ensemble des acteurs concernés,
- être pilotés dans une démarche spécifique au mode de vie de l'entreprise et à son mode de management.

Il y a là forcément un équilibre à trouver entre :

- l'ambition que l'on se fixe,
- la capacité réelle de changement des hommes concernés,
- les moyens que l'on se donne ou que l'on peut donner.

Cela nécessite de savoir mesurer la capacité au changement des hommes, de savoir mesurer la perception qu'ils ont du projet pour établir un véritable plan marketing qui va « vendre le projet », mais aussi permettre de :

- créer le climat de confiance nécessaire,
- faire adhérer les parties prenantes (internes, externes) sur une vision commune et partagée,
- établir un mode de communication transparent et honnête.

... / ...

Éditorial de

La Vie  
Associative

## Communiqués

page 2

**Corebridge**  
Les communications  
unifiées pour tous

**Viveris**  
Prise de fonctions

## Club

page 3

**Groupe  
Communautés de  
Pratique**  
1<sup>er</sup> bilan d'activité

page 4

**Groupe  
Référentiel ITIL**  
Orientation  
2007/2008

page 4

**Commission Métiers**  
4<sup>ème</sup> étude en cours

Agenda

... / ...

Ainsi, manager le changement, c'est manager les projets pour que leur réussite apporte aussi une réelle création de valeur humaine.

Pour ceci, l'accompagnement du changement de chaque projet doit être pris et vécu comme « un projet dans le projet » avec :

■ sa propre organisation, ses propres techniques, ses propres objectifs, ses propres hommes, dédiés et entraînés pour cette tâche,

avec comme objectifs de :

■ calibrer, mettre en oeuvre les actions justes et nécessaires (communication, formation, assistance, support...),

■ donner les moyens aux collaborateurs de s'approprier les nouveaux outils, systèmes, processus... et de les mettre en application,

■ valoriser les acteurs du projet, engendrer une dynamique et les motiver,

■ réussir les projets « en allant au bout » dans le respect des délais, budget et objectifs en minimisant les risques d'échec, de rejet.

En résumé, il s'agit de placer « le collaborateur » au centre du processus de changement. »

**« Dans un monde instable et turbulent, un élément seul reste constant : le changement »**

Dalaï Lama (14<sup>ème</sup>)

# Communiqués

## Les communications unifiées pour tous !



Afin d'accompagner son développement et de renforcer sa proximité avec ses clients et partenaires, Corebridge ouvre à

Lyon son agence Grand Sud et Est France et nomme Alexis GARIN (CPA Lyon 2004) à la direction régionale.

Éditeur de logiciels de communication, Corebridge est le leader européen des solutions de convergence Voix/Données. L'intégration de la téléphonie, des outils de messagerie et des applications métiers (CRM, ERP, ...) au sein d'un système d'information unifié est aujourd'hui l'un des enjeux majeurs pour l'entreprise en termes de productivité opérationnelle et d'efficacité commerciale.

Une stratégie commerciale offensive. *L'un des premiers leviers de développement de l'agence réside dans la concrétisation de partenariats commerciaux stratégiques avec les grands acteurs de l'intégration Télécom et du conseil en organisation CRM et business efficiency présents en région.* »

« Le très récent projet que nous avons déployé en collaboration avec Spie Communications au sein de la CCI de Lyon, montre la très forte synergie qui existe entre les Intégrateurs Télécom et Corebridge, et notre capacité à délivrer aux grandes organisations une solution de convergence voix/données à forte valeur ajoutée pour leur métier. »

Une très forte valeur ajoutée business. Depuis quelques mois, la région voit se concrétiser de très importants projets de voix sur IP/Toip. Au-delà d'une économie directe réalisée sur les communications téléphoniques, ces projets génèrent très souvent au niveau des directions générales, une réflexion plus globale intégrant performance commerciale et personnalisation de la relation client.

Corebridge démocratise les communications unifiées. Les outils de convergence voix/données, ou encore CTI ... ne sont plus l'apanage des centres d'appels seuls. Dans l'entreprise, tous les collaborateurs sont responsables de la satisfaction des clients. Des forces commerciales au support technique, de l'administration des ventes au marketing, tout le monde est concerné !

**Alexis GARIN**  
DR Grand Sud & Est France

T. 04 26 68 50 44  
alexis.garin@corebridge.com



## Prise de fonctions

Patrick MEIDINGER prend la direction de VIVERIS SYSTEMES Rhône Alpes, créée en juin dernier par le regroupement des agences de Lyon et de Grenoble.

Docteur en Océanologie et Diplômé de l'Institut d'Administration des Entreprises de Bordeaux, Patrick MEIDINGER a intégré VIVERIS comme ingénieur débutant en 1991 et y a fait toute sa carrière. Il a précédemment été responsable du département Chimie-Pharmacie de VIVERIS Systèmes puis directeur de l'agence de Lyon.

Groupe de conseil et d'ingénierie informatique indépendant, implanté sur l'ensemble du territoire national, VIVERIS compte 750 ingénieurs et a réalisé en 2006 un CA de 51 M€ avec un objectif de plus de 10% de croissance en 2007. VIVERIS exerce son activité au travers de plusieurs filiales spécialisées, principalement VIVERIS SYSTEMES pour le pôle systèmes d'information, et B2I pour le pôle ingénierie informatique et technique.

L'ensemble des activités de VIVERIS est représenté en Rhône Alpes, avec un effectif de plus de 100 personnes, réparties sur les deux sites de Lyon et de Grenoble.

VIVERIS intervient dans l'ensemble des secteurs d'activité et fournit toutes les prestations relatives au développement et à l'entretien du système d'information :

- Etudes, conception de systèmes, assistance à maîtrise d'ouvrage
- Développement de logiciels
- Tierce maintenance applicative
- Intégration SAP

Les plate-formes techniques des sites de Lyon et de Grenoble permettent d'accueillir les développements à distance, forfaits et TMA.

**Patrick MEIDINGER**  
Directeur Régional

T. 04 72 82 17 60  
patrick.meidinger@viveris.fr

# Groupe Communautés de Pratique

Animatrice  
Liliane ESNAULT

## 1<sup>er</sup> bilan du groupe de travail

Voilà venu le moment de recommencer un cycle de travail du groupe Communautés de Pratique. Après une année de fonctionnement, un premier bilan se fait jour.

Nous avons travaillé tout d'abord à clarifier la notion de Communauté de Pratique (CoP). Pour être simple, il s'agit d'un réseau de personnes, qui partagent une pratique commune et qui partagent également l'envie de faire progresser cette pratique, à titre collectif et individuel. Une CoP travaille donc, sur des modalités de travail en réseau, à faire en sorte que ses membres construisent et explicitent de la connaissance propre de leur pratique et améliorent leurs compétences et leur expertise dans le domaine de la CoP. Participation, échange, partage, explicitation des pratiques et des connaissances, construction de connaissances nouvelles, amélioration de compétences et d'expertise, reconnaissance mutuelle de l'amélioration des capacités, construction d'une base commune, d'une "culture" commune du domaine sont des éléments clefs du fonctionnement d'une CoP. Plusieurs CoPs existantes ont été présentées : CoP des chefs de projets It chez Sanofi Pasteur, CoP des Urbanistes de SI à l'Adira, CoP des Architectes de SI chez CapGemini, par exemple.

Nous avons commencé à expliciter ce qui constitue les modes distinctifs de fonctionnement d'une CoP : la nature transversale (à l'intérieur d'une entreprise, mais aussi trans-entreprise ou organisation) et "plate" (pas de hiérarchie) de l'organisation ; la construction de la confiance ; la reconnaissance mutuelle ; le travail d'explicitation ( de "réification" disent les membres des CoPs) des connaissances et des compétences ; la construction de l'identité de la CoP à travers l'identité du domaine et des membres ; etc.

Nous avons commencé à réfléchir sur l'intérêt de lancer une CoP : quand, pourquoi, comment ? Dans quels cas cela peut être utile : pour rendre visible et compréhensibles des métiers émergents (Architectes et urbanistes de SI, développeurs économiques locaux), pour se perfectionner dans des métiers/domaines qui évoluent en permanence et rapidement (chefs de projets IT), pour faire évoluer des domaines d'activités en fonction de nouveaux éléments (introduction des TI dans l'enseignement supérieur), pour construire la cohérence et la "marque" d'une activité nouvelle dans une entreprise (consultants), etc.

Nous avons également commencé à repérer et à expérimenter des outils collaboratifs qui peuvent permettre de supporter et favoriser le travail de partage, de collaboration, de mémorisation et de capitalisation nécessaire au bon fonctionnement d'une CoP : wikis (outils de production de pages html modifiables par tous comme dans wikipedia) et outils de support de réseaux sociaux (Viaduc, 6nergies, etc.) par exemple.

Nous avons accompagné la naissance d'une CoP de consultants dans l'entreprise de l'un des membres du groupe de travail (DTalents).

C'est l'occasion pour moi de remercier tous les participants pour leurs contributions, pour la richesse des échanges et pour la convivialité des réunions de ce groupe.

Nous souhaitons poursuivre notre travail avec l'objectif de promouvoir et développer les Communautés de Pratique au sein de l'Adira d'un part, et pour les entreprises membres d'autres part. Pour cela diverses tâches nous attendent :

- il faut commencer à réfléchir sur le travail que le groupe souhaite produire pour l'Adira. Un wiki est disponible à l'adresse <http://argentera.inria.fr/swikiadira> des pages peuvent être créés par tout un chacun ; tout le monde peut les compléter avec ses réflexions, son expérience, ses trouvailles.
- il faut rechercher des information sur "les communautés pratiques qui nous entourent" : dans l'esprit de ce qui est fait dans le projet Palette (analyse multidimensionnelle sur plusieurs exemples de communautés et capitalisation des connaissances acquises), il apparaît intéressant que chacun des membres du groupe de travail puisse apporter des témoignages sur des situations propres à son entreprise, son contexte de travail ou plus généralement son environnement ; ces informations peuvent être publiées dans des fiches sur le **SwikiAdira**
- il faut avancer notre réflexion sur la compréhension du potentiel de valeur créé par les CoPs dans les entreprises, en transversal et éventuellement à l'Adira, et sur la façon de créer, d'encourager, de développer, d'animer ces CoPs pour qu'elles libèrent ce potentiel de création de valeur
- enfin, il nous faut partager ces connaissances et recommandations avec les membres de l'Adira

**Une conférence CoP (sous format matinée d'étude) permettra à la fois de communiquer sur notre groupe et de présenter des retours d'expériences le 23 Novembre à 8h30 au Château de Montchat (programme en cours d'élaboration).**

Notre agenda des réunions est le suivant

**Vendredi 19 Octobre**

**Jeudi 20 Décembre**

**Jeudi 24 Janvier 2008**

**Jeudi 13 Mars**

**Jeudi 24 Avril**

entre 12h00 et 14h00 à l'ADIRA  
autour d'un déjeuner plateau  
pour tenir l'objectif fixé d'alimenter  
un recueil de recommandations  
ADIRA sur le sujet.

**Bienvenue à tous les membres qui souhaiteraient nous rejoindre pour l'exercice 2007-2008.**

# Groupe Référentiel ITIL

Animateur

Eric RUELLE

## « Orientation 2007/2008 »

### Compte-rendu réunion de rentrée du 11-09-2007

Parmi les thèmes envisagés, citons :

- ITIL V3, ISO20000, gestion financière, gestion des capacités, gestion de la continuité
- Gestion d'un projet ITIL, rôles et responsabilités dans un contexte ITIL, impacts d'ITIL sur l'entreprise.

Compte tenu de l'arrivée récente de la norme ISO 20000 (2 ans), peu d'entreprises sont certifiées, voire connaissent le contenu de cette nouvelle norme inspirée d'ITIL. Or ISO 20000 pourrait bien devenir, dans les années à venir, une condition des appels d'offres. Il faut donc que les adhérents ADIRA soient conscients de cet enjeu et en connaissent le contenu.

D'autre part, l'aspect normatif obligera les entreprises à avoir une approche concrète et pragmatique des changements imposés par la norme. Dans ce contexte, il est intéressant d'approfondir quels sont les impacts de l'ISO 20000 sur l'organisation des DSI et des entreprises concernées. Appliquer la norme reviendrait en quelque sorte à appliquer un ITIL simplifié.

En conséquence, le thème retenu par notre Groupe de Travail ITIL pour l'année en cours est le suivant :



# Commission Métiers

Animateur

Jean MOUGIN

Le mois d'octobre verra le lancement de la 4ème Étude sur Les Évolutions des Métiers en alternance avec notre Étude Rémunérations réalisée fin 2006.

Dans une conjoncture économique toujours fluctuante et un paysage professionnel en pleine mutation, l'accélération des changements ne facilite pas la tâche des décideurs et responsables des Ressources Humaines dans le domaine des systèmes d'informations.

Indépendamment des rémunérations informatiques qui font l'objet d'une enquête propre, les métiers évoluent



## Lyon

- 10-10 Groupe Référentiel ITIL
- 11-10 Journée **Syntec Informatique**
- 11-10 Soirée privée **Osiatis**
- 12-10 Gestion des Compétences
- 19-10 Déjeuner VIP **Hewlett-Packard**
- 19-10 Groupe Communautés de Pratique
- 22-10 Soirée **EDS France**

## "ISO 20000 et impacts de sa mise en œuvre sur l'organisation de la DSI et l'entreprise".

Les prochaines réunions seront l'occasion de mieux connaître le contenu de la norme (avec l'aide de l'AFNOR) puis ensuite de faire appel à des expériences de consultants sur le sujet.

### Dates itSMF à réserver :

- **16/10** : conférence annuelle itSMF France, Paris (*inscriptions sur le site itSMF*)
- **28/11** (à confirmer) : Présentation d'ITIL V3, chapitre Rhône Alpes itSMF, à l'ENE Lyon 16h-19h.

### Réunions ADIRA 2007/2008

- **10 Octobre 2007**
- **14 Novembre**
- **12 Décembre**
- **9 Janvier 2008**
- **13 Février**
- **12 Mars**
- **9 Avril**
- **4 Mai**
- **11 Juin**

2<sup>ème</sup> mercredi  
de chaque mois  
à l'ADIRA  
de  
9h00  
à  
11h00



fortement : croissance de certaines spécialités, disparition de plusieurs autres, apparition de nouvelles expertises ...

- Quels sont les métiers émergents ? Ceux en difficultés ?
- Comment anticiper la composition des équipes dans les prochaines années ? Faut-il externaliser tel ou tel emploi ? Une activité ? Des compétences ?
- Faut-il céder aux pressions visant à intégrer dans l'entreprise telle ou telle nouvelle expertise ? ...

Cette étude qualitative vise à donner des « clés de lecture » ou « éclairer les stratégies » des dirigeants et peut-être à mieux comprendre les enjeux et la nécessité d'un retour sur investissement technologique au même titre qu'un bien matériel.

A partir d'un échantillon de 44 entreprises et d'interviews réalisées par des membres de notre Commission, l'ADIRA cherche à explorer les évolutions passées ou à venir avec le recul de six années et un effectif dépassant 5000 emplois répartis sur 4 secteurs d'activité :

- SSII, constructeurs et éditeurs (13)
  - Les entreprises industrielles ou assimilées (11)
  - Les entreprises tertiaires (11)
  - Les administrations et les collectivités, secteur public (9)
- Résultats disponibles au 1er trimestre 2008.

## Grenoble

**08 Novembre**  
**19 Novembre**

Intégration des logiciels libres dans des systèmes propriétaires avec **Bull**  
Visite du centre de recherche de **Schneider** « La Gestion Intelligence de l'énergie »