

Communications Unifiées

Enjeux pour l'entreprise
et l'utilisateur final

Comment organiser l'évolution ?

Règles d'or

par Benoît GROUARD,
Métapoles

> Page 4 <

Les entreprises témoignent

Pacifica et Dimension Data

> Page 6 <

Butagaz et nextiraOne

> Page 8 <

Mairie de Massy
et Spie Communication

> Page 10 <

Paroles d'expert

Orange Business Services
et Solucom témoignent

> Page 12 <

Partenaires

Dimension DATA

Présent dans 47 pays, Dimension Data est spécialisé dans les domaines réseaux, sécurité, data center, ToIP et centres d'appels.

Dimension DATA met au service de ses clients ses qualités de conseil, d'intégration et de gestion pour leur fournir des solutions complètes et personnalisées.



Présent dans 17 pays et avec plus de 60 000 clients, NextiraOne est n°1 européen des services de communication. NextiraOne intègre, déploie et exploite des solutions de communication dans les domaines de la voix, des données, de la vidéo et des applications de mobilité et de sécurité.

Solucom Group

Cabinet de conseil en système d'information et management, Solucom Group accompagne les entreprises dans la définition et le pilotage de leurs chantiers SI et les conseille en matière de marketing, performance commerciale et transformation des métiers. Solucom Group compte près de 1000 collaborateurs pour 200 entreprises et administrations.



SPIE Communication accompagne ses clients dans la définition et la mise en œuvre de leur système d'information et de communication, dans son optimisation, son exploitation et son appropriation par les utilisateurs. Avec plus de 66 000 clients, son approche se veut tournée vers la performance prouvée et le retour sur investissement.

Audiatel

Audiatel est un cabinet d'audit, de conseil et de formation dédié aux entreprises motivées par l'optimisation de leur image de marque au travers de leur accueil téléphonique et de la maîtrise de leurs moyens de communication.



Business
Services



Orange Business Services associe l'expertise et le savoir-faire d'Equant, d'Orange, et de ses filiales afin de d'apporter des solutions de télécommunications à destination du marché des entreprises. Orange Business Services est présent dans 166 pays, et couvre 3750 multinationales en réseaux et services IP et 400 000 petites, moyennes et grandes entreprises nationales.

Sommaire

**Règles d'or
d'une transformation réussie**
par Benoît GROUARD P. 4

**Besoins métier
& conduite du changement**
Pacifica P. 6

**Réseau d'agences
& conduite du changement**
Butagaz P. 8

**Services
& conduite du changement**
Mairie de Massy P. 10

**Parole d'experts
& conduite du changement**
IBM P. 12
Orange Business Services P. 13
Solucor group P. 14

**Formations
& conduite du changement**
Audiatel P. 15

ÉDITO

Laurent BLANCHARD,
Vice-Président, Cisco Europe
Directeur Général, Cisco France



Aujourd'hui, les organisations sont à la recherche de performance et de valeur ajoutée pour se différencier et identifier de nouvelles opportunités de croissance. Elles doivent faire preuve d'une vigilance permanente et se tenir prêtes à innover sans cesse, à inventer de nouveaux business models et à se transformer, pour apporter des réponses durables qui leur permettront de répondre aux enjeux économiques, sociaux ou environnementaux.

Au cœur de cette nécessaire transformation, les technologies réseaux, jouent un rôle fondamental et changent notre manière de travailler, de vivre, de nous divertir et d'apprendre. Cependant pour faire de ce changement un accélérateur de croissance, la capacité de l'entreprise à accompagner chacune des étapes est un facteur clé de réussite. Expliquer les enjeux, identifier les freins, valoriser les bénéfices, rendre compte des progrès et mettre en place des programmes de formation, est la meilleure manière de transformer ce qui pourrait être perçu comme de nouvelles contraintes en facteurs de cohésion au sein de l'entreprise.

Les technologies sont un moyen au service de la stratégie d'une entreprise et il est capital de fédérer l'ensemble des collaborateurs autour des projets de transformation pour en faire les premiers ambassadeurs. Si l'innovation nous permet d'avancer, elle doit avant tout nous permettre de créer de la richesse tout en répondant aux aspirations sociales de vivre dans plus de cohérence et donc de rapprocher les technologies et l'humain. Je crois personnellement en une société technologiquement modifiée et plus respectueuse de l'homme et de l'environnement.

Cisco - Conduite du changement

Pour faTing euguerit la conseed endip eugiamconseed dsfdfsd molum velit illa faccumsan veliquipisl euguer iriurer aessed dolortie mod tat. Pour faTing euguerit la conseed endip eugiamconseed dsfdfsd molum velit illa faccumsan veliquipisl euguer iriurer aessed dolortie mod tat. Raese tat pratie magnim zzrit ilit ut nullam voluptatem venim incilla autet luptatum zzrit nostrud eugait, commy nibh ero do con ut dolum iurem in exerostrud tat am vel ulla faccummy nonsecte faci blaor sum venim augait, sequi eugait vulpute dolor sim augiame tumsandion ut lummy nibh et, commoloreril utat, conullam vendit.

Règles d'or d'une transformation réussie

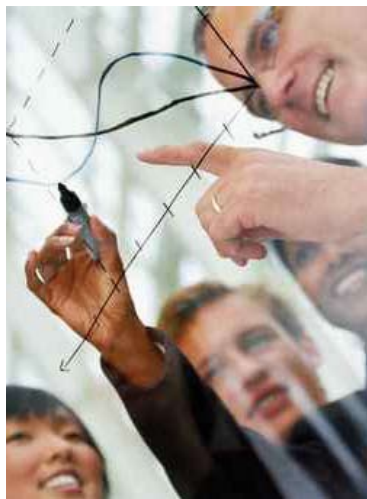
par Benoît GROUARD, Métapôles

“ Si les solutions de Communications Unifiées ouvrent un large champ de possibilités (travail collaboratif multimédia, client unifié, espace de travail virtuel, mobilité, visio-téléphonie, Téléprésence...), elles se traduisent également par une transformation en profondeur du système de communication des organisations (entreprises, administrations, collectivités territoriales...) qui provoque et suppose une remise en cause de leur structure et de leur fonctionnement, ainsi que des référentiels et des pratiques des salariés, des consommateurs et des citoyens.



> Il est maintenant bien admis que l'exploitation réussie des possibilités offertes par les technologies de l'information et de la communication exige de ne pas se limiter à la seule dimension technologique des projets, mais doit également prendre en compte les dimensions organisationnelles et humaines. Les projets de mise en place de solution de Communications Unifiées doivent donc être appréhendés comme de véritables projets de transformation avec un processus de gestion du changement adapté et performant. La conduite du changement est toujours un exercice délicat, mais le respect des règles suivantes va permettre de se doter des meilleures chances de réussite. <

En amont : poser les bases du succès



Avoir une vision précise de la situation-cible et du processus de changement avant d'engager le projet.

La définition des grands objectifs à atteindre et des bénéfices business attendus est faite avant d'engager les chantiers technologiques, organisationnels et humains. Les objectifs, qui pourront être précisés et déclinés par la suite, doivent être suffisamment ambitieux pour motiver les acteurs et justifier les efforts qui vont leur être demandés.

Être suffisamment ambitieux pour motiver les acteurs et justifier les efforts qui vont leur être demandés.

La manière de conduire le changement et les principales caractéristiques du plan de transformation sont également arrêtés à partir de l'analyse de différents scénarios envisageables avant la mobilisation des équipes.

Mobiliser l'ensemble des acteurs.

C'est un des objectifs essentiels de la gestion du changement. Il s'agit de faire connaître et comprendre le projet à l'ensemble des acteurs concernés, de leur donner envie de changer pour la situation visée, de gagner leur adhésion au projet et de faire en sorte que chacun comprenne ce que le changement signifie pour lui, comment il peut contribuer à la réussite du projet et comment il va être aidé pour atteindre sa situation-cible.

Les actions de mobilisation commencent donc dès que la vision est définie et se poursuivent durant la plus grande partie du projet avec une intensité décroissante si tout se passe normalement. Les dispositifs, techniques et outils

pouvant être utilisés pour la mobilisation des acteurs sont nombreux et divers ; ils doivent être choisis en fonction du contexte du changement et des choix effectués pour le plan de transformation.

Bénéficier du soutien des dirigeants et des responsables métiers durant toute la durée du projet.

Le soutien et l'implication des dirigeants et des responsables métiers affirment l'importance du projet et renforcent son orientation business et évitent ainsi qu'il soit réduit à sa dimension technique. Ils permettent également de surmonter

plus facilement les difficultés et les doutes rencontrés fréquemment dans ce type de projets.

Prendre en compte la diversité des situations individuelles.

Il existe une grande diversité des individus face à la technologie et au changement. Il est donc nécessaire de mettre en place un véritable marketing du changement pour identifier la diversité des attitudes, des enjeux, des impacts et des attentes et définir précisément les actions d'accompagnement à engager pour répondre à la diversité des besoins des acteurs concernés. ■

Mettre en place un véritable marketing du changement pour identifier la diversité des attitudes, des enjeux, des impacts et des attentes.



Ces règles ne sont pas limitatives et la façon de les mettre en œuvre peuvent être très diverses ; mais l'expérience montre que leur respect permet de gérer efficacement le changement et de faciliter l'obtention des bénéfices business recherchés avec la mise en place de solutions de Communications Unifiées.

Pendant : gérer l'information

Piloter le changement.

Le plan de transformation initiale détermine les grandes caractéristiques du processus de changement (activités, acteurs, calendriers...). Le pilo-tage est destiné à optimiser la concrétisation du plan de transformation en fonction du déroulement effectif du projet. Il doit s'appuyer sur un système performant de captation des informations requises (adhésion, résistances, utilisation effective, bénéfices obtenus...), afin que les responsables du projet puissent décider correctement d'accélérer ou ralentir le changement, de renforcer l'accompagnement de certains acteurs et d'une manière générale d'engager les actions correctrices nécessaires. Le pilotage assure donc la flexibilité nécessaire pour atteindre la situation cible dans les meilleures conditions possibles.

Communiquer intensément.

Ces projets génèrent toujours une communication informelle foisonnante. La communication « officielle » permet de diffuser de façon organisée la parole de ceux qui sont en charge du projet et qui le connaissent le mieux. Cette communication est destinée à créer un environnement favorable au bon déroulement du projet et à éviter le développement de rumeurs infondées et pénalisantes. Une communication efficace suppose d'impliquer différents types d'acteurs (dirigeants, responsables du projet, utilisateurs...) et d'utiliser plusieurs types de support (intranet, newsletter, hotline, séances de questions – réponses...).

Créer un environnement favorable au bon déroulement du projet et éviter le développement de rumeurs infondées et pénalisantes.



En aval : valoriser les bénéfices

Former et accompagner les utilisateurs.

La formation à l'utilisation des nouveaux outils et des nouvelles fonctionnalités est évidemment indispensable ; c'est généralement un aspect bien traité dans la plupart des projets. Cette formation technique doit se doubler d'un accompa-

gnement des utilisateurs dans les nouvelles manières de faire, de se comporter et d'agir.

Il faut naturellement s'assurer que la totalité des composantes de l'environnement de l'utilisateur (objectifs métiers, critères d'évaluation, processus, comportement de la hiérarchie...)

évolue en cohérence avec la nouvelle solution. Cette mise en cohérence est indispensable à l'exploitation optimale de la solution et à la mise en pratique de la formation dispensée.

tion à la concrétisation prouve la justesse du projet et confirme la capacité à atteindre la situation-cible ; il amplifie la dynamique de changement.

Montrer et valoriser les résultats tangibles obtenus grâce aux Communications Unifiées et aux changements organisationnels et humains.



Concrétiser le changement

Il est important de montrer et de valoriser les résultats tangibles obtenus grâce à la mise en place de solutions de Communications Unifiées et aux changements organisationnels et humains réalisés. Ce passage de l'intention et de l'am-



L'expert



Benoît GROUARD est fondateur et président de Métapôles, société spécialisée dans la transformation des entreprises et la conduite du changement.

Il aide les dirigeants à anticiper le futur de leurs organisations et à concevoir et piloter les changements à engager. Il est intervenu sur de nombreux projets destinés à permettre aux entreprises de tirer pleinement profit des évolutions/révolutions technologiques en s'appuyant sur une approche globale intégrant les aspects stratégiques, organisationnels, financiers et humains. Il était précédemment vice-président du MAC Group et de Gemini Consulting.

Il est un des auteurs de « **L'entreprise en mouvement** », (Dunod éditeur, 4^e édition), qui est devenu un des ouvrages de référence pour la conduite du changement et la transformation des organisations et qui est traduit en plusieurs langues (anglais, espagnol...).

En passant à la ToIP, Pacifica transforme son business

Profil

Filiale d'assurances
dommages du Groupe
Crédit Agricole

1^{er} Bancassureur

8^e assureur dommages
IARD en France

977 collaborateurs

“ A l'heure de revoir son système de communication, Pacifica a fait le choix des solutions de ToIP Cisco, qui lui offraient une excellente opportunité de réaliser les changements structurels et organisationnels majeurs qu'elle envisageait. ”

> Cette migration vers les communications unifiées a ainsi été portée par une véritable vision business, engagée sur le credo : « Ce ne sont pas les outils qui font les besoins, mais les besoins qui font les outils. » Messagerie unifiée, téléconférence à 3, «click to call» ou encore annuaire intégré ont été retenus pour les bénéfices qu'ils offraient en termes de mutualisation des compétences, de gain de temps et de personnalisation de l'accueil client. Retour sur un changement profond à la fois technique, structurel et organisationnel. <

Une vision stratégique au service de la productivité

Pacifica a très tôt pris conscience de l'intérêt du travail collaboratif pour l'amélioration de sa productivité. Repenser son système de communication a donc été l'occasion de s'attarder sur son organisation pour la faire évoluer dans cette optique.

Élaborer une vision stratégique

Les possibilités offertes par les technologies IP ont ouvert de nouvelles perspectives à l'entreprise. Pour autant, ce furent aux outils de s'adapter aux besoins business et non l'inverse.

Pacifica a ainsi mené une réflexion très en amont du choix des fonctionnalités, s'appuyant sur une vision claire et précise de son projet d'entreprise. Une démarche engagée en partenariat avec l'intégrateur Dimension Data, les équipes techniques et les collaborateurs de l'entreprise.

“ Nous avons adapté notre projet en fonction du rôle de chacun au sein de l'entreprise ”

souligne Isaac Da Cunha, responsable de l'informatique technique et décisionnelle chez Pacifica.

Proposer de nouveaux usages

L'augmentation de la productivité s'est concrétisée par le renforcement du travail collaboratif et la mutualisation des compétences. Le téléphone, outil stratégique et lien privilégié avec les clients, a été au cœur de toutes les attentions. Pacifica a ainsi analysé l'ensemble des zones d'améliorations possibles, telles que, par exemple, les usages particuliers entre responsables et secrétaires, qui ont donné lieu à un applicatif spécifique facilitant leurs échanges. La refonte du

poste de travail a également été un élément central de la réflexion stratégique de Pacifica, qui envisageait de revoir son utilisation et ses applicatifs pour y intégrer un nombre croissant d'applications. “ Nous avons réalisé une migration stratégique pour apporter de nouveaux usages au service des utilisateurs, avec la nécessité d'en retirer un véritable avantage concurrentiel ” conclut Isaac Da Cunha. ■

La refonte
du poste de travail
a également été
un élément central
de la réflexion
stratégique.

Impliquer les collaborateurs à toutes les étapes du projet

Équipes techniques et collaborateurs, futurs gestionnaires et utilisateurs de la solution sont les premiers concernés par les changements structurels et organisationnels générés par la ToIP. Pour garantir la conformité du projet à sa vision stratégique, Pacifica a donc choisi de les impliquer à toutes les étapes : réunions mensuelles avec les directeurs des plates-formes de téléphonie, présentation des avantages de la ToIP, définition et analyse de leurs besoins, formations techniques spécifiques...



Penser l'avenir tous les jours

Pour concrétiser sa vision business, Pacifica a fait évoluer parallèlement son système d'information et ses méthodes de travail.

Jamais l'un sans l'autre

En accordant simultanément ses changements structurels et technologiques, Pacifica a donné à son projet de ToIP toutes les chances de réussite. Une démarche nécessaire, permettant de faire évoluer les solutions au fur et à mesure des déploiements et d'être toujours en harmonie avec les besoins métiers. Ainsi, la refonte du poste de travail s'est accompagnée parallèlement de la définition de pôles de compétence.

Un déploiement progressif

Pour être bien acceptée, l'évolution du système informatique traditionnel vers la ToIP a été graduelle pour favoriser une adoption progressive des nouvelles fonctionnalités installées. Dans ce cadre, Dimension Data a réalisé un transfert de compétences vers les équipes techniques de Pacifica,

afin qu'elles deviennent rapidement autonomes sur les nouveaux outils. Des fonctionnalités à valeur ajoutée peuvent ainsi être régulièrement intégrées, qui s'accompagnent d'une communication adéquate auprès des utilisateurs. ■



Bien identifier les « early adopters »

Pour faire adhérer l'ensemble de ses collaborateurs au projet, Pacifica a identifié des leaders d'opinion, également appelés « early adopters » ou « key users ». Des collaborateurs favorables au changement et dont l'intérêt pour les nouvelles technologies en font des prescripteurs naturels auprès de leurs collègues. En les identifiant et en les intégrant en amont de la réflexion, l'entreprise s'est dotée d'un atout supplémentaire pour favoriser l'acceptation des nouveaux outils par les futurs utilisateurs.

Une communication qui concrétise le changement

Toutes les populations ne sont pas égales devant la technologie et n'ont pas nécessairement les mêmes attentes. Pour faire accepter son projet de communications unifiées, Pacifica a donc procédé à une communication sur mesure, adaptée aux possibilités et au profil de chaque collaborateur.

Des formations sur mesure, prenant en compte le métier et les appréhensions des différents utilisateurs, ont ainsi été réalisées par les équipes de Dimension Data. Certains publics particuliers, tels que les standardistes et agents du siège, ont même eu droit à des sessions très spécialisées.

« L'adoption des nouvelles fonctionnalités installées est primordiale pour la concrétisation de notre vision. »
souligne Isaac Da Cunha.

Une communication sur mesure, adaptée aux possibilités et au profil de chaque collaborateur.

L'approche pratique a également été privilégiée avec la mise en place d'un show room permettant aux collaborateurs de se familiariser à leur rythme avec les nouveaux outils et de partager

L'idée

Afin de faciliter l'appropriation de la nouvelle technologie par les collaborateurs, Pacifica a opté pour un déploiement par étapes. Ainsi, elle a tout d'abord

reproduit l'existant, puis ajouté progressivement des fonctionnalités apportant de la valeur ajoutée au travail des utilisateurs. Un moyen efficace de les faire adhérer au projet sans bousculer radicalement leurs habitudes.

leur expérience avec leur collègues, une semaine avant leur mise en service. Supports de communication écrits (journal interne, livret, rubrique dédiée sur l'Intranet) sont venus compléter et soutenir ce dispositif. ■



Le point de vue de l'intégrateur Dimension Data

Par Laurent Heurtin, Directeur des Solutions

> En quoi consiste votre méthode de conduite du changement dans le cadre d'un projet de ToIP ? <

Notre approche de la conduite du changement est basée sur la méthodologie IPTDM (IP Telephony Deployment Methodology), que Dimension Data propose à ses clients dans le monde entier. C'est une approche structurée et structurante pour le déploiement et l'intégration d'infrastructures de communications IP basée sur notre retour d'expérience.

> Pouvez-vous nous en décrire les principales étapes ? <

Nous définissons tout d'abord la solution avant de réaliser une analyse détaillée des prérequis. Les étapes suivantes consistent ensuite à créer puis à mettre

en œuvre la solution définie. Enfin, nous effectuons ce que nous appelons la phase de transition, c'est-à-dire la formation des utilisateurs et la création de supports de communication adaptés, qui s'appuient sur une méthodologie éprouvée.

> Quels sont les avantages de cette méthode ? <

IPTDM est une méthodologie globale Dimension Data, basée sur un ensemble de process et d'outils industriels permettant de supporter l'effort de conseil avant-vente et de déploiement des infrastructures de téléphonie IP.

Elle s'applique à tous nos clients, indépendamment de leur taille, et facilite l'adoption des nouveaux médias de communication par les utilisateurs.

Butagaz unifie la communication de ses mandataires

Profil

Filiale du groupe Shell France, qui commercialise du Gaz Pétrole Liquéfié sous les marques Butagaz et Gepel

Organisée en réseau de 25 mandataires

Leader sur son secteur avec 40% de part de marché

« Comment mettre en place une solution de téléphonie unique auprès de 25 structures hétérogènes dans leurs process, leur organisation et leurs technologies ? C'est la question à laquelle s'est retrouvée confrontée la société Butagaz, lorsqu'elle a souhaité homogénéiser l'accueil et le traitement de ses appels clients chez ses mandataires. Une transformation business en forme de véritable challenge, qu'elle a su relever avec l'aide des technologies IP Cisco et le concours de l'intégrateur nextiraOne. »

> Les fonctionnalités retenues : numéro unique par région, remontée de fiches clients, accueil vocal interactif, etc. ont permis de répondre aux objectifs fixés en termes d'optimisation de réactivité et de qualité de traitement des appels. Elles ont aussi parallèlement modifié en profondeur le métier des conseillers Butagaz. Pour les accompagner dans cette évolution majeure, nextiraOne a adopté une approche participative du projet, faisant jouer aux collaborateurs le rôle des décideurs. <

Les atouts gagnants d'une approche participative

La complexité du projet Butagaz réparti sur 25 sites aux environnements hétérogènes, a conduit nextiraOne à impliquer toutes les parties prenantes dans l'élaboration du projet. L'intégrateur a ainsi adapté des stratégies basées sur l'organisation propre aux différents mandataires, en se référant à eux à toutes les étapes.

Le management : tête de pont du changement

Obtenir l'adhésion des responsables

Le risque principal était qu'un éventuel rejet du nouveau mode de fonctionnement se reporte sur les technologies installées. L'un des points clés en termes de communication reposait donc sur l'adhésion des managers : il était essentiel de les valoriser et de les replacer au centre de la réflexion. Ainsi, ils ont été informés en priorité tout au long du projet des solutions envisagées et des nouvelles modalités de fonctionnement. Ils ont donc participé pleinement aux décisions et ont été en mesure de retranscrire par la suite ces informations à leurs subordonnés.

publics. Des réunions mensuelles réunissant tous les mandataires, ont ensuite permis de les informer des tenants et aboutissants du projet et d'en débattre.

Elles ont fait la différence entre un simple « Oui, j'ai compris comment ça marche » et un « Oui, j'adhère au projet ». ■

Valoriser et replacer les managers au centre de la réflexion

Un mode opératoire collaboratif

Un entretien avec les 10 principaux mandataires, a permis de mesurer le degré d'approbation et d'obtenir leur adhésion. nextiraOne a poursuivi son évangélisation auprès des autres

L'idée

> Personnaliser les supports de communication <

« Ils ont déployé didacticiels et supports écrits qui ont été mis à disposition des utilisateurs finaux. Ces derniers ont été réalisés à la charte image de l'entreprise afin de faciliter l'appropriation par les utilisateurs : CD-Rom et informations intégrés sur l'intranet Butagaz, livrables personnalisés en fonction des utilisateurs pour rappeler l'utilité des nouveaux outils téléphoniques, affichage sur les bureaux pour expliquer les 10 fonctionnalités principalement utilisées par un agent. »

Carine Bour & Jean Jacques Samson, nextiraOne
Responsables sur l'accompagnement de ce projet national



A l'écoute des besoins du terrain

Appréhender les process quotidiens

Butagaz s'appuie sur un réseau de mandataires qui gèrent au quotidien le développement commercial et la distribution à destination des clients ou des revendeurs. Que ce soit dans leur organisation ou leurs process, ils ont chacun leurs spécificités.

Afin de mieux comprendre leur problématique, nextiraOne a passé 2 jours chez chacun d'entre eux, analysé leurs méthodes de travail et leurs besoins :

une approche projet très participative découlant sur des propositions en parfaite adéquation avec les attentes de chacun.

Etre attentif aux utilisateurs

Sur l'ensemble des sites, nextiraOne a également organisé des réunions avec les utilisateurs finaux, afin de les familiariser avec les outils choisis et de leur présenter l'architecture et la structure du projet.

Le résultat :

une bonne écoute et une grande implication des utilisateurs, grâce à une forte présence du management. Formations et campagnes d'affichage ont également été déployées tout au long du projet. ■

Une bonne écoute et une grande implication, grâce à une forte présence du management



Comment faire accepter la transformation métier ?

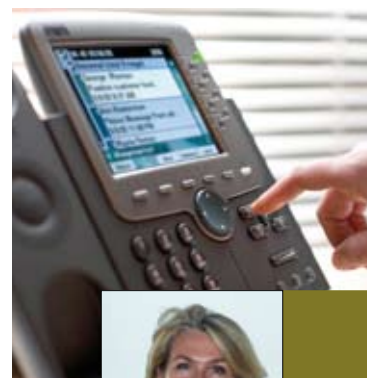
Dans le passé, la plupart des mandataires Butagaz géraient leurs modes opératoires de façon indépendante. Le passage à la ToIP et l'uniformisation du système de communication et des process représentaient donc pour eux une véritable transformation business et métier.

L'enjeu était de taille :

passer d'un mode de traitement des appels local, quasi artisanal, à un processus structuré, différent d'un point de vue organisationnel, technique et méthodologique. nextiraOne a mis en avant les bénéfices métiers qu'apportait la solution

au niveau de l'accueil personnalisé, de la diffusion de messages adaptés et d'un meilleur service client.

Un discours qui a totalement séduit les utilisateurs, particulièrement heureux de changer de poste, d'enrichir leur métier et de voir ainsi leur travail valorisé. ■



Le point de vue de l'intégrateur nextiraOne

Ketty Lecardonnell, Consultant référent en conduite du changement chez nextiraOne

> Les consultants « change » sont les ambassadeurs de la solution <

Nous considérons qu'un projet est un succès lorsque nous avons réussi son intégration technique et humaine.

Que représente la meilleure solution de communication si elle est mal ou sous-utilisée? Notre équipe dédiée de consultants utilise une méthodologie efficace pour faciliter son appropriation et promouvoir la qualité d'accueil.

Leur savoir-faire ? Nos consultants sont polyvalents et maîtrisent les techniques de communication et de pédagogie. Ils sont les ambassadeurs de la solution auprès des utilisateurs et ceux des utilisateurs auprès du comité de pilotage. Leur talent ? Savoir s'adapter à chaque contexte client pour concevoir des outils « sur mesure » avec des repères simples pour l'utilisateur.

> Donner un sens <

«Devant la multiplication des outils que l'on met à sa disposition, le collaborateur cherche un sens, une pertinence, une cohérence.

Il a besoin de comprendre en quoi un «outil» supplémentaire va lui faciliter la vie et lui permettre d'être plus efficace. Il doit sentir que les éléments du puzzle forment un tout pertinent et cohérent avec ses missions.»

> Les 5 étapes clés de la conduite du changement <

1 - Impliquer : Consulter un groupe d'utilisateurs sur le paramétrage des solutions et les programmes de formation ; le faire savoir.

2 - Valoriser : « vendre » la solution en interne, montrer son adéquation avec les usages et les métiers de l'entreprise, le « progrès » qu'elle apporte. Parler « qualité d'accueil, ergonomie, facilité, confort » et oublier « Voix sur IP »

3 - Informer : cibler les publics et les contenus. Donner identité et vie au projet. Se mettre à la portée de l'utilisateur, de ses intérêts. Respecter la légitimité du management qui doit être consulté et informé avant l'ensemble du personnel. Fournir l'aide à la décision. Considérer les partenaires sociaux comme une cible de communication à part entière.

4 - Former : définir une stratégie pédagogique adaptée aux métiers et aux nouvelles attentes des publics. Identifier leurs besoins : session traditionnelle, session découverte, café des pratiques ou auto-formation ? Créer ensuite des supports personnalisés, pérennes et ludiques. Faire de l'intranet le cœur du programme.

5 - Assister : définir les modalités d'assistance des utilisateurs pour la mise en service, et pour l'intégration des futurs embauchés ; communiquer sur les questions posées.

Le service aux publics de la ville prend un nouveau souffle avec la Mairie de Massy

Profil

40 000 habitants

1^{er} pôle économique
du département de l'Essonne

20 000 emplois

1 200
salariés municipaux

Une cinquantaine
de sites locaux

“ Notre système téléphonique, réparti sur 15 directions, 150 bâtiments et 1200 salariés était à bout de souffle. Pour rendre nos accueils plus efficaces et modernes, nous avons opté pour la communication unifiée. ”
explique Vincent Delahaye - Maire de Massy

> La Mairie passe ainsi d'un système de téléphonie traditionnelle à une solution de gestion des demandes des usagers avec email, internet au sein des accueils et centres d'appels couplés à un outil de GRC. Une révolution qui ne pouvait pas se faire sans la mise en place d'un solide programme de conduite du changement. <

La coopération entre client et intégrateur garante de la réussite du projet

Répenser son système d'information en vue de gagner en qualité de service, en performance est souvent un choix lourd technologiquement. Il n'est pas rare que les décideurs se focalisent essentiellement, voire exclusivement sur les dimensions technologiques de ces choix. Les intégrateurs l'ont bien compris : une solution aussi

puissante soit-elle n'est rien si les équipes techniques et les utilisateurs ne l'adoptent pas naturellement. Pour rendre ces mutations réellement efficaces, la conduite du changement doit commencer au départ du projet. C'est la démarche que SPIE Communications et son client, la Mairie de Massy, ont choisi en installant

une collaboration étroite entre les équipes techniques des deux parties dès le montage du projet. Grâce à leur parfaite connaissance des besoins, celles-ci ont permis de traiter toutes les exigences de la future installation voix/données. L'enjeu était considérable : la confiance interne et la maîtrise globale de la solution une fois installée. ■

Leur parfaite connaissance des besoins, ont permis de traiter toutes les exigences de la future installation.

Le Chiffre

Dans 98% des cas qu'il s'agisse de collectivités territoriales ou d'entreprises, les équipes techniques internes sont dimensionnées pour répondre aux demandes informatiques courantes. Les accompagner dans ce changement est primordial.

Communication : transformer les révolutions en évolutions naturelles



Pour SPIE Communications, la communication est une partie indispensable du métier d'intégrateur. La société SPIE Communications a assuré la direction globale du projet. “ Nous avons défini dès le début avec la Direction de la Communication de la Mairie de Massy, des plans d'information internes

et externes, ainsi qu'un plan de formation pour 490 personnes ” détaille Didier Gatti, Directeur de projets chez SPIE Communications. Les salariés municipaux ont ainsi bénéficié d'un véritable plan de communication mixant papier, emails et informations sur l'intranet.

L'objectif ?

Créer l'adhésion en mettant en avant les bénéfices que chacun trouverait dans la nouvelle solution dès sa mise en place. La réussite de l'opération de communication a largement tenu au choix des bénéfices promus :

clic to call, numérotation homogène, gestion des filtrages n'ont laissé personne insensible.

L'effet de conviction de la communication est décuplé lorsqu'on l'associe à la prise en main. Les utilisateurs ont pu découvrir leur futurs appareils en ateliers découverte ciblés par populations. Succès garanti. ■

Créer l'adhésion en mettant en avant les bénéfices que chacun trouverait dans la nouvelle solution.

L'idée

Sous l'impulsion de SPIE Communications, la Mairie a identifié des collaborateurs « référents » (utilisateurs comme techniciens). Les premiers reçoivent une formation approfondie, pendant que les seconds se concentrent sur les technologies et les procédures de maintenance. Les référents deviennent vite les meilleurs ambassadeurs de la nouvelle solution, avant même sa mise en place. Leur crédibilité interne est un atout considérable.



Phase de transition : du projet au concret

Quoi de plus démonstratif qu'un comparatif ? C'est ce que les salariés de la Mairie de Massy ont pu expérimenter. Pendant 10 jours les nouveaux postes ont côtoyé les anciens. Le help desk ouvert a accueilli les premières questions, sans aucun signe de panique.

«Le système de communication unifiée est devenu le support de la gestion des demandes des usagers avec utilisation de l'email et d'Internet au sein des accueils, organisés en petits centres d'appels, couplés à un outil de GRC.» explique Didier Gatti Directeur de Projets SPIE Communications.

Le mot du client

« Il s'avère que les solutions téléphoniques et email ont eu un succès phénoménal. On a plaisir aujourd'hui à entendre les habitants de la ville exprimer leur contentement. On doit ce succès notamment à Jean-Pierre Lecouf (ex DGA de la ville) qui a su initier et accompagner le changement. »

Emmanuel Zeller, élu Nouvelle Technologie de Massy

3 questions à

Emmanuel Berte, Chef de projet SPIE Communications



> Vous aimez à dire que nous sommes passés d'une société de consommation à une société de consolation. Qu'entendez-vous par là ? <

Tout changement chez un individu engendre du stress et la nécessité de faire le deuil de ce qu'il avait hier. Cette phase, dans le monde de l'entreprise est synonyme de baisse de productivité individuelle voire collective. C'est pourquoi depuis toujours, SPIE Communications est attentif à cette phase de changement chez les utilisateurs comme les équipes techniques. Nous ne pouvons pas motiver la personne mais seulement créer un environnement propice à sa motivation. La conduite du changement est essentielle pour créer ce cadre favorable. Il en va de la performance de l'entreprise.

> Le métier d'intégrateur dépasse aujourd'hui largement la maîtrise technologique. Comment définissez-vous la mission que se donne SPIE Communications auprès de ses clients ? <

Notre première mission est de sensibiliser les directions sur les changements que vont ou peuvent provoquer les technologies que nous mettons en place. Si elles ont parfaitement intégré la valeur ajoutée pour l'entreprise en termes

de gain d'efficacité, de productivité, ou d'argent, elles ne sont pas toujours conscientes du changement que cela crée pour l'entreprise que cela impose aux collaborateurs et de la nécessité d'accompagner cette phase pour la réussite du projet. L'expérience de SPIE Communications prouve qu'il y a deux facettes primordiales dans cet indispensable accompagnement du changement : identifier toute la valeur ajoutée que la technologie peut apporter dans le projet d'entreprise et transformer cet apport en une réalité adoptée par tous ses salariés.

> Vous identifiez quatre facteurs clé de réussite de la conduite du changement en matière de ToIP, quels sont-ils ? <

D'abord proposer à nos clients plusieurs scénarios de conduite du changement. Au final, c'est lui qui choisit sa façon de mener le changement au sein de son entreprise. Question de culture. Ensuite, insister sur l'aspect humain de la conduite du changement, afin que la période de deuil soit la plus courte possible. Etablir un planning d'actions et s'y tenir. Les glissements de délais décrédibilisent d'entrée le projet, souvent de façon irrémédiable.

Enfin, proposer toujours une solution flexible, bien cadrée et ouverte sur l'avenir. L'entreprise est un organisme vivant, il faut la penser dans le temps.

Orange Business Services, *l'intégrateur au cœur de l'accompagnement du changement*

Profil

Orange Business Services
Un leader mondial
des services
de communication
aux entreprises

C.A :
? d'euros en 2007

«**Evaluer les risques de rejet et les opportunités « métiers », savoir les communiquer, voilà une mission essentielle de l'intégrateur pour la réussite d'un projet de communications unifiées. Avec son entité de conseil, Consulting Services, Orange Business Services a développé une méthodologie et une expérience significatives dans le domaine de l'accompagnement au changement.**»

> **S'appuyant sur la conviction que les métiers doivent être au cœur du projet, la démarche d'Orange Business Services est tournée vers les utilisateurs : un changement choisi plutôt que subi tel est la clé pour transformer l'essai ToIP et faire qu'au final l'entreprise soit plus efficace et, donc, plus compétitive.** <



Les clés de l'adhésion au changement

Dans le cadre du déploiement de la ToIP au sein d'une entreprise, Orange Business Services place comme objectif prioritaire l'adhésion de tous les utilisateurs au projet. Pour y parvenir, chaque étape a son importance et ses règles.

En amont : CONSTRUIRE

Pour donner toutes ses chances à un projet de ToIP, Orange Business Services s'appuie sur un comité de direction. Chargé de définir l'ambition et de déterminer les orientations du changement, son rôle en amont est essentiel : définir les objectifs, préciser les actions prioritaires en fonction des cibles identifiées et préparer les moyens de les mettre en œuvre.

Pendant : CONVAINCRE

Le management doit ensuite prendre le relais pour activer les actions décidées en amont. Pour Orange Business Services, il est en effet indispensable d'impliquer fortement le personnel d'encadrement, afin qu'il soit en mesure de décliner les priorités en plans d'action concrets, de les engager, de relayer la communication auprès de leurs collaborateurs et de définir le rôle de chacun.

En aval : AGIR

Une fois la solution déployée, l'ensemble des utilisateurs doit être impliqué

dans le changement. L'objectif : que tous adhèrent aux actions définies et qu'ils puissent appréhender le changement, s'approprier la solution et identifier les bénéfices « métiers ».

Les moyens : définir les bons formats de communication et de formation et des process de communication opérationnels adaptés.

Pour Orange Business Services la phase d'évaluation de l'efficacité des actions menées est également essentielle afin d'ajuster le plan d'accompagnement si nécessaire et de pérenniser les bénéfices pour l'entreprise.

7 clés d'un changement réussi

- 1 - **Définir et valoriser** les critères clés de succès en amont
- 2 - **Expliquer** les enjeux
- 3 - **Prendre en compte** les attentes des utilisateurs
- 4 - **Définir** une cible fonctionnelle et organisationnelle
- 5 - **Valoriser** les apports de la solution et les perspectives offertes
- 6 - **Apporter la preuve** des bénéfices
- 7 - **Former** les collaborateurs

Repères

Le rôle de l'intégrateur

- **Analyser les enjeux métiers** du client et **définir la cible** organisationnelle et fonctionnelle à atteindre
- **Mesurer l'impact de la solution** retenue sur l'organisation
- **Construire et animer** un plan d'accompagnement global intégrant les actions de communication et de formation adaptées aux équipes techniques et aux équipes « métiers »
- **Déterminer les bons formats** de communication
- **Evaluer la satisfaction** des équipes et l'appropriation de la solution, ajuster et pérenniser

Le mot de l'expert



> **Les communications unifiées ne sont pas un projet de DSI, c'est un véritable projet d'entreprise.** <

« **En tant que premier outil de contact avec le client ou le prospect, le téléphone a pris une dimension stratégique essentielle.** Au travers de cet outil, chaque collaborateur contribue à construire une image positive de l'entreprise. Ainsi, l'utilisateur doit être au cœur de la stratégie de conduite du changement : ces nouveautés technologiques s'accompagnent d'une évolution des méthodes de travail, dont il doit tirer profit. Il faut aussi accompagner les équipes techniques qui doivent appréhender les impacts organisationnels, mais aussi être compétentes au moment du déploiement pour garantir à leurs clients un service de qualité. »

Par Fabienne Provençal, Manager Consulting Services

Solucom répond aux besoins de mobilité de ses collaborateurs

Profil

Cabinet de conseil en management et système d'information

CA cible 2008 : plus de 100 millions d'euros

950 collaborateurs

“ Pour Solucom, habitué à intervenir sur des problématiques IP pour ses clients, le passage de son propre système informatique à la ToIP répondait à un véritable besoin de mobilité de ses collaborateurs et fut l'occasion pour le cabinet de conseil de faire sa propre expérience de l'accompagnement au changement. ”

> Solucom a privilégié une approche fonctionnelle qui visait à améliorer non seulement la réactivité et la collaboration des équipes, mais aussi à faciliter leur déplacement à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise. Si la ToIP n'a pas modifié en profondeur son métier, elle lui a permis de s'adapter aux exigences d'un environnement et de modes de travail en perpétuelle évolution. <

L'utilisateur au cœur du projet ToIP

Pour mener à bien son projet, Solucom a privilégié une démarche de conduite du changement inspirée des méthodologies marketing. L'objectif : prendre en compte les attentes et les besoins plutôt que justifier un projet technologique.

Du besoin à la technologie

Le cabinet a ainsi adapté la méthodologie marketing, développée pour son activité de conseil auprès des opérateurs télécoms, à la problématique de ses futurs utilisateurs.



“ Le principe est de ne pas s'interroger sur ce que les technologies pouvaient faire pour eux (approche push), mais de réfléchir à leur besoin d'évolution et de déterminer ainsi les fonctionnalités à mettre en place pour y

répondre (approche pull) ”, explique Clément Besnard de l'activité conseil marketing.

Une approche segmentée

Solucom a cherché au préalable du choix technologique à obtenir une lecture précise des attentes de ses collaborateurs, ainsi qu'une vue projective de son activité. Pour cela, il a appliqué une méthodologie en 3 phases.

Premièrement, une segmentation fine des utilisateurs, basée sur leurs usages. Deuxièmement, une analyse marketing identifiant les bénéfices métiers, réels ou perçus par les utilisateurs. Troisièmement, une structuration de la conduite du changement s'appuyant sur cette segmentation. Une démarche garante de l'adéquation entre ses besoins et les technologies déployées.

Concrétiser le changement

Cette démarche marketing s'est ensuite traduite concrètement par un volet d'accompagnement du changement nécessaire à un tel projet : 1/ l'adoption d'une approche ciblée dans la communication (le bon message aux bonnes personnes, au bon moment et sur le bon ton), 2/ l'identification des acteurs clés ou des cibles les plus sensibles pour anticiper la résistance au changement,

3/ la construction du plan d'accompagnement en fonction des cibles : priorité, disponibilité, besoins, argumentation, phase de déploiement, mode d'accompagnement, type de support d'information ou de formation, granularité du discours. ■



Le mot de l'expert

“ Il faut être attentif à proposer de nouveaux services pour que l'utilisateur ne voit pas qu'un simple changement de téléphone qui ne fait pas mieux, sauf qu'il est différent. Dans ce cas, il a du mal à comprendre l'intérêt de ce changement qui perturbe ses habitudes. Le minimum est donc d'apporter de nouvelles fonctionnalités, afin que l'utilisateur puisse adhérer au changement. ”

Par Hervé Greff, consultant Solucom en charge du projet

Et après ?

Si Solucom a déterminé en amont les besoins de ses collaborateurs, il a également mesuré par la suite la réelle appropriation des outils.

“ Une fois les supports de communication en place et les formations dispensées, il n'est pas rare de constater qu'aucun bilan de l'utilisation faite de ces nouveaux outils n'est réalisé. C'est pourtant lui

qui détermine la réussite du projet et permet de l'ajuster si nécessaire ”, note Hervé Greff, consultant Solucom en charge du projet.

Le cabinet a réalisé un sondage moins d'un an après la mise en place

des nouvelles solutions pour obtenir le retour des utilisateurs et identifier de nouveaux besoins. Des mails de rappel ont été envoyés, afin de mettre l'accent sur des fonctionnalités qui n'étaient pas ou peu utilisées. Les nouvelles demandes ont, quant à elles, permis de faire évoluer la solution pour toujours plus d'efficacité.

“ La plupart du temps, la mutation technologique se fait par paliers pour accompagner des évolutions progressives dans les usages. La rupture induite par des changements radicaux n'est pas toujours souhaitable car plus difficile à faire accepter ”, conclut Hervé Greff. ■

La formation des utilisateurs : un atout clé dans la réussite d'un projet de ToIP

Profil

AUDIATEL
Audit et accompagnement
en télécommunications

10 collaborateurs

“Spécialiste de l’audit et de l’accompagnement en télécommunications, Audiatel a formalisé une démarche originale pour accompagner ses clients dans les changements liés à l’optimisation de leur système de communication.”

> Basée sur une approche pratique et sur une expérience de plus de 15 ans dans le monde de l’entreprise, le cabinet a défini un ensemble de « best practices » pour mener à bien l’information et la formation des collaborateurs dans le cadre d’une transformation IP. <

Repères

Identifier la formation la mieux adaptée à son projet

> Audiatel a référencé différents types de formations qui répondent à des besoins spécifiques et peuvent se combiner selon les objectifs fixés. <

Séances d’information permettant de recevoir un nombre important d’utilisateurs pour Exposer les grands changements, les avantages, les nouveaux outils de communication, etc.

Portes ouvertes de type “show room” afin d’accueillir les utilisateurs selon leur disponibilité, de leur présenter les différentes solutions déployées et de réaliser des démonstrations à partir des maquettes déployées

Formations personnalisées par profil pour que les utilisateurs découvrent et s’approprient les solutions proposées : formations réalisées généralement par groupe de 6 à 10 personnes.

Privilégier une approche pédagogique

Audiatel, cabinet d’audit, de conseil et de formation aux entreprises privilégie la formation et l’échange dans la conduite du changement axée.

Formaliser le changement

Pour Audiatel, lorsqu’une entreprise décide d’accompagner le changement dans le cadre d’un projet de ToIP, elle s’engage dans une démarche didactique, dont l’objectif est de communiquer le plus clairement possible sur les grands changements que vont vivre ses collaborateurs.

Une approche qui se fonde sur 2 étapes :

Premièrement, écrire avec précision le projet aux intéressés : exposer les différents stades, présenter les avantages de la solution en termes de productivité pour l’entreprise et de valeur ajoutée pour le collaborateur. Deuxièmement, définir les phases d’accompagnement et d’appropriation des nouveaux outils (formation, mailing, assistance, documentation...).

Le mot de l’expert



Pourquoi mettre en place une conduite du changement ?

“ Dans une société où les objectifs sont de plus en plus ambitieux, mais où les délais se raccourcissent, le changement peut faire peur. Pourtant, le recours à des technologies innovantes se multiplie, convergeant vers des outils de pointe permettant d’optimiser le travail quotidien de chacun. C’est pourquoi, accompagner les utilisateurs dans ces changements apparaît comme le moyen de leur donner toutes les chances d’être efficaces, tout en les impliquant dans une démarche qualité. ”

Lydie Launay, gérante Audiatel

Favoriser la participation

La conduite du changement devrait idéalement commencer dès l’étude des besoins des collaborateurs et, plus particulièrement, lorsque le recensement de l’existant est engagé. En favorisant un mode participatif, lors de réunions ou de focus groupes par exemple, les responsables du projet peuvent engager le dialogue avec les collaborateurs, échanger sur leurs problématiques et répondre à leurs éventuelles inquiétudes.

Former les utilisateurs par profil

S’il semble judicieux de former l’ensemble des collaborateurs aux nouveaux outils, Audiatel recommande l’organisation de formations par profil, qui doit permettre une meilleure attention de chaque catégorie de personnel.

Segmenter les formations, c’est les rendre plus efficaces. Dans une organisation «standard», on trouvera par exemple : les postes stratégiques de l’entreprise, tels que les opératrices /standardistes utilisant des outils spécifiques, les assistantes/secrétaires qui gèrent les appels filtrés des responsables de l’entreprise, puis les opérationnels et les agents et superviseurs, sans oublier les gestionnaires des systèmes d’administration. ■

Communiquer le plus clairement possible sur les grands changements que vont vivre ses collaborateurs

Une étape qui assure par ailleurs une réelle adéquation entre les solutions proposées et les attentes des futurs utilisateurs.



Conduite du changement

Merci à...

Audiatel Lydie Launay, Gérante

Métapoles Benoît Grouard, président et fondateur de Métapoles

nextiraOne Ketty Lecardonnel, Consultant référent en conduite du changement, société nextiraOne

Butagaz Carine Bour, Consultante Conduite du Changement, société nextiraOne

Jean-Jacques Samson, Consultant Senior Conduite du Changement, société nextiraOne

OBS Benoît Morien, Directeur Associé - Consulting Services

Julien Rouchon, Responsable Offre Services d'Intégration

Fabienne Provencal, Manager Consulting Services

Catherine Daire, Responsable Marketing Opérationnel

Pacifica Isaac Da Cunha, Responsable de l'informatique technique et décisionnelle, société PACFICA

Dimension Data Laurent Heurtin, Directeur des solutions, société Dimension Data

Solucom Hervé Greff, Responsable de département chez Solucom

Clément Besnard, Directeur au sein de la practice Télécoms & Innovation

SPIE Communications Emmanuel Berte, Chef de projet

Didier Gatti, Directeur de projet

Emmanuel Zeller, Élu nouvelle technologie de la Mairie de Massy

Jean-Pierre Lecouf, ex DGA de la Mairie de Massy

Édito Laurent Blanchard, Vice-président, Cisco Europe,
Directeur Général, Cisco France



