

Théorie module 214



Objectifs ICT

☐ Voir objectifs module 214

Composition du document:	MD, MAG
Auteurs:	MD, MAG
Date de création:	févr.-15
Date de modification :	Avril 2022
Nom du document :	214_00_00_Th_Module_V1.4.docx

Informations sur ce document :

Les auteurs :

Marc Dumont (MD) profil sur LinkedIn

Mario Agostini (MAG)

Evolution des versions, révisions :

Version 1.0 Version prête pour la reprographie, 1^{ère} édition.

Version 1.1 Quelques corrections mineures.

Version 1.2 Mise en page

Version 1.3 Corrections mineures

Version 1.4 Document allégé - Boreljj

Table des matières

1	Introduction	1
1.1	Citation	1
1.2	Bienvenue	1
1.3	Formation continue	2
1.4	Un requis pour la certification	2
1.5	Mettre au courant un utilisateur – assister un utilisateur en cas de problème	3
2	Connaître le comportement avec des moyens informatiques sur la place de travail	5
2.1.1	Les règles de comportement avec les moyens informatiques	6
2.1.2	Exemples de chartes informatiques	6
2.1.3	Aparté sur la netiquette	7
2.1.4	Demander aux partenaires	8
2.1.5	Utiliser la documentation	8
2.1.6	Se tenir au courant	9
2.1.7	Organisation thématique	9
3	Connaître des méthodes qui permettent aux utilisateurs un apprentissage autodidacte	10
4	Première page : le premier jour – les informations vitales	12
4.1	Pourquoi la première page du livret d'accueil est-elle importante?	12
4.2	Quelles sont les informations qu'un nouvel employé devrait recevoir le premier jour ?	12
4.3	Pourquoi le Service Desk est un point clé pour la satisfaction de l'utilisateur ?	12
4.4	L'arrivée d'un employé ; le workflow	13
4.5	Dresser une liste des points à aborder dans le document de prise en main	15
4.6	Etablir un catalogue exhaustif de points à aborder	15
4.7	Opérer des choix stratégiques	16
4.8	Types de documents de prise en main	16
4.9	Améliorer la qualité du document de prise en main	17
4.10	Un public hétérogène	17
4.11	Rendre le document plus attractif (améliorer la forme)	17
5	Collecter les retours	19
5.1	Quand demander un retour ?	19
5.2	Techniques d'interrogation (questions ouvertes, questions fermées...)	19
5.2.1	On distingue plusieurs types de question	19

5.2.2	Bien poser les questions	21
5.2.3	Résumé sur les types de questions	23
5.2.4	Utiliser des programmes informatiques pour le questionnaire.....	24
5.3	Méthode 1 : le questionnaire	25
5.3.1	Champ d'application et conditions d'utilisation.....	25
5.3.2	Structure et Contenu	25
5.3.3	Conseil et trucs	26
5.4	Méthode 2 : l'Interview	26
5.4.1	Champs d'application et conditions d'application.....	26
5.4.2	Structure et contenu.....	27
5.4.3	Conseils et trucs	27
5.5	L'enquête de satisfaction : résumé	27
5.5.1	Exercice	28
5.6	Types de réactions	29
5.6.1	Le bavard	29
5.6.2	La personne calme	29
5.6.3	Celui qui sait tout mieux que les autres	30
5.6.4	Le timide	30
5.6.5	Le méfiant.....	30
5.6.6	Le surchargé	30
5.6.7	L'hésitant	30
5.6.8	Dans tous les cas	31
6	Expliquer aux utilisateurs.....	32
6.1	Pourquoi expliquer ?.....	32
6.2	Comment expliquer ?.....	32
6.3	La communication – Une question de contexte.....	33
6.4	La communication dans l'entreprise	34
6.4.1	Les fonctions de la communication interne	34
6.4.2	Le plan de communication.....	35
6.4.3	Créer le cadre d'une séquence de formation	36
6.5	La communication, un échange.....	36
6.5.1	Une question de place.....	37
6.5.2	Une question de perception : l'efficacité de la communication	37
6.5.3	La communication verbale, non verbale et le paraverbal.....	38
6.5.4	Tout est communication	38

6.5.5	Les facteurs paraverbaux qui influencent l'efficacité du message	39
6.5.6	Les facteurs non verbaux qui influencent l'efficacité du message.....	40
7	Prescriptions et normes de sécurité.....	43
7.1	Importance et valeur de l'information.....	43
7.1.1	L'enjeu de la sécurité de l'information	43
7.1.2	Importance de l'image	44
7.2	Conséquences légales, notion de responsabilité	44
7.3	Une guerre sournoise.....	45
7.4	Les Risques sur internet d'après MELANI – contremesures proposées	47
7.5	Exercice	47
7.6	Le comportement en cas de suspicion d'attaque	47
7.6.1	La détection d'un virus, vers ou malware par l'antivirus.....	47
8	Vérifier le succès d'une instruction	49
8.1	Vérifier pendant l'instruction	49
8.2	Vérifier dans l'exercice de leur métier	49
8.2.1	Lors de l'assistance	49
8.2.2	En analysant les tickets du Service Desk.....	49
8.2.3	Les super-utilisateurs	50
8.2.4	Le tableau de bord.....	50
8.2.5	Enquêtes, questionnaires et interview.....	53

1 Introduction

1.1 Citation

« Si vous trouvez que l'éducation coûte cher, essayez l'ignorance. »

Abraham Lincoln

1.2 Bienvenue

« Bienvenue » est un mot gratifiant, que tout nouvel employé apprécie à son arrivée dans une entreprise. Souvenez-vous de vos premiers pas dans une nouvelle école, dans un stage, dans une association...¹ Les actes doivent confirmer ce discours. Le département informatique a une part de responsabilité pour envoyer un message clair dans ce sens, mais également démontrer dès le départ son professionnalisme et qu'il est au service de l'entreprise et de l'utilisateur pour une collaboration optimale.

Dans la liste des 10 leçons pour réussir l'intégration d'un nouveau collaborateur, le site dynamique-mag.com² place en première position :

» Poste de travail opérationnel

C'est la base ! Un poste de travail dédié et opérationnel est non seulement nécessaire pour l'exercice de la fonction du nouveau collaborateur, mais c'est avant tout un signe de respect. Etre prêt le jour de l'arrivée d'un collaborateur est assez révélateur de l'intérêt qu'on lui porte.

Le dixième point de la liste concerne aussi le département informatique (en collaboration avec d'autres départements) :

» Prévoyez un livret d'accueil à l'attention des nouveaux collaborateurs

Un livret d'accueil est important car il permet de s'assurer que les nouveaux collaborateurs disposent d'informations complètes et homogènes. Privilégiez des infos claires, concises sous formes de « bullet points » afin de ne pas noyer le salarié reprenant les principales procédures internes, les rôles et responsabilités de chacun...

¹ <http://www.journauldunet.com/management/expert/52843/integrer-un-nouveau-comment-reussir-son-accueil.shtml> Hervé Lustemberger, Consultant indépendant

² <http://www.dynamique-mag.com/article/reussir-integration-nouveau-collaborateur-lecons.4589> - article de Benjamin Azancot - Associé chez INEVA & PARTNERS, cabinet de Recrutement spécialisé sur les domaines Digital, Green Tech et Conseil

Dans une entreprise très hiérarchique et organisée comme le CHUV, chaque mois un programme d'intégration de 3 ou 4 jours est organisé pour accueillir les nouveaux collaborateurs. L'informatique clinique et la sécurité informatique leur sont présentées dès la deuxième matinée³.

Le but de ce module est de vous fournir les connaissances nécessaires pour instruire et soutenir les utilisateurs dans leur comportement avec des moyens informatiques.

Il vous faudra savoir comment élaborer un document ou checklist de **prise en main**, indépendant ou intégré au livret d'accueil de l'entreprise, comment l'améliorer, comment l'expliquer aux utilisateurs, comment y intégrer les notions de sécurité et de comportement responsable et finalement comment vérifier le succès de la démarche.

1.3 Formation continue

L'information et la formation des utilisateurs n'est pas l'affaire du premier jour ou de la première semaine uniquement. C'est un processus **récurrent** parce que :

- les utilisateurs reçoivent beaucoup d'information au début, souvent trop pour tout retenir ou tout mettre en pratique,
- les utilisateurs évoluent dans l'entreprise,
- les systèmes informatiques évoluent dans l'entreprise,
- les techniques des pirates évoluent (très rapidement),
- les règles de conduite de l'entreprise évoluent,
- les normes qui s'appliquent à l'entreprise évoluent (lors d'une certification ISO par exemple),
- les utilisateurs peuvent oublier certaines règles ou adopter des comportements inadéquats.

Il est donc nécessaire tout au long du cycle de vie de l'entreprise de **rafraichir** et de **mettre à jour** les connaissances des utilisateurs. Un département informatique doit en être conscient et **planifier** avec les ressources humaines et les services généraux – et avec l'accord de la hiérarchie – des sessions de mise à jour ou des cours ciblés, internes ou externes, adaptés aux besoins et aux défis de l'entreprise.

1.4 Un requis pour la certification

L'information et la formation des utilisateurs sont requis par les normes et certifications modernes. Typiquement, la série de normes ISO27000 insiste sur l'importance de la sensibilisation à la sécurité de l'information.

Acronyme à connaître : SMSI = Systèmes de Management de la Sécurité de l'Information.

³ http://www.chuv.ch/chuv_home/emplois-list/chuv-emploi-travailler/chuv-emploi-accueil-collaborateurs.htm

1.5 Mettre au courant un utilisateur – assister un utilisateur en cas de problème

Quelles sont les différences de principe entre la mise au courant des utilisateurs et l'assistance aux utilisateurs en cas de problème ? *Ce tableau sera élaboré en exercice.*

[illegible]

On peut aussi énumérer les **points communs** : dans les deux cas vous devez manifester :

- Respect
- Amabilité
- Professionnalisme et compétence
- Utilisation d'un langage adapté à l'auditoire – expliquer de façon à être compris

Dans les deux cas il y a quelque chose à apprendre de votre côté pour améliorer à l'avenir la formation des utilisateurs.

2 Connaître le comportement avec des moyens informatiques sur la place de travail

Comme vous êtes censé élaborer le document de prise en main et mettre l'utilisateur au courant, il vous faut avant tout bien connaître le comportement approprié. C'est votre responsabilité. Vous ne savez pas tout ; avant d'expliquer aux utilisateurs, soyez sûr de maîtriser le sujet pour ne pas passer pour un dodo.

Une petite citation pour la route :

« La culture, c'est comme la confiture, moins on en a, plus on l'étale. »

Françoise Sagan

N'étalez pas, cherchez plutôt à maîtriser votre sujet, à long terme ça paye toujours.

Avant de pouvoir instruire les utilisateurs, et afin de pouvoir les instruire, que devez-vous faire?

- Savoir soi-même
- Rechercher / Collecter les informations existantes
- Maîtriser le sujet
- Vous conformer à la politique et aux procédures de l'entreprise

Important:

Vous ne décidez pas, vous appliquez; parfois vous pouvez suggérer, participer.

Ceux qui décident:

Le patron, le chef de service, les RH, le comité de direction....

2.1.1 Les règles de comportement avec les moyens informatiques

Vous avez déjà plusieurs sources d'information pour ces règles :

- les règles que vous devez respecter au CPLN / CIFOM : il est temps de les relire, de vérifier si vous les comprenez, si vous en comprenez la raison et de vérifier lesquelles s'appliquent dans l'entreprise ; celles appliquées en entreprise seront souvent plus contraignantes,
- les règles qui vous sont suggérées au cours des modules de votre formation,
- les règles de prudence qui sont éditées régulièrement par différents partenaires,
- les normes auxquelles doit satisfaire l'entreprise,
- la netiquette,
- les bonnes pratiques,
- les principes écologiques et philanthropiques de l'entreprise (réduire la consommation d'énergie et de matériaux, éliminer proprement les déchets, recycler les équipements, en faire bénéficier des associations, réduire la fracture numérique...),
- les chartes existantes dans l'entreprise ou celles que l'on peut trouver sur internet.

2.1.2 Exemples de chartes informatiques

<http://laguenne.com/charte/chartece1.htm> Chartre pour une école primaire en Corrèze

<http://www.he-arc.ch/sites/default/files/file/DG/Documents%20qualit%C3%A9/ARC-RES3-REF001-Charte%20informatique%20du%20personnel%282%29.pdf> Chartre de l'HE-Arc

Lecture : qu'est-ce qu'une charte informatique ?

<http://www.egedian.com/charte-informatique>

<https://portail.rpn.ch/enseignants/fg/Pages/fg-ci.aspx>

Exercice :

A partir de la charte HE-ARC à l'intention des étudiants (lien ci-dessous), **lister les thèmes** abordés (un mot par thème) :

<http://www.he-arc.ch/sites/default/files/file/DG/Documents%20qualit%C3%A9/ARC-RES3-REF008-Charte%20informatique%20des%20%C3%A9tudiant-e-s%282%29.pdf>.

Nous parlerons plus loin dans ce document des règles en rapport avec la **sécurité** et la **confidentialité** des données.

2.1.3 Aparté sur la netiquette

La netiquette ... définit les règles de conduite et de politesse recommandées sur ... Internet.⁴

Elle fait l'objet d'une RFC et de nombreuses publications.

S'il ne fallait retenir qu'une règle : Ce que vous ne feriez pas lors d'une conversation réelle face à votre correspondant, ne prenez pas Internet comme bouclier pour le faire. À cette notion de courtoisie et de respect de l'autre viennent ensuite se greffer des règles supplémentaires relatives aux spécificités de plusieurs médias.⁵ (Wikipédia)

Les courriels

Saviez-vous que le ton de 50% des courriels était mal perçu par leurs destinataires? Et qu'environ 35 % des destinataires ouvraient leurs courriels en se basant uniquement sur ce qui est écrit dans l'objet?⁶ (Adecco)

Vous trouverez en Annexe 8.2 une suggestion d'étiquette pour les courriels et quelques liens.

La visioconférence

De plus en plus utilisée en entreprise, elle peut être très frustrante et inefficace si l'on ne tient pas compte de la qualité de la transmission et de la latence. Avec de grandes bandes passantes on peut mettre en place de la « vidéo-présence » où l'on a pratiquement l'impression d'être tous dans la même salle (les spécialistes multiplient les écrans, utilisent les mêmes murs et tables sur tous les sites, pour vous donner l'impression que tous les participants sont assis autour de la même table). A l'opposé, des installations légères, des petites bandes passantes, des lignes de qualité médiocre rendent la communication difficile, voire pénible : dans ce cas nous vous recommandons de mettre en place une étiquette pour optimiser la qualité de la communication.

Vous trouverez en Annexe 8.3 une suggestion d'étiquette pour la visioconférence tirée de l'expérience.

L'accès à distance au poste de travail

Si vous installez un outil pour voir à distance l'écran de l'utilisateur (pour l'assistance et la formation) :

- il doit en être informé (respect de la sphère privée),

⁴ <http://fr.wikipedia.org/wiki/N%C3%A9tiquette>

⁵ <http://fr.wikipedia.org/wiki/N%C3%A9tiquette>

⁶ <http://lesechosdadecco.com/2013/11/14/conseils-pratiques-sur-letiquette-des-courriels-et-suivi-de-votre-politique-sur-les-medias-sociaux/>

- il devrait pouvoir accepter ou rejeter la connexion (obligatoire en milieu bancaire ou pour des données confidentielles – direction – défense – industrie pharmaceutique...) : il doit pouvoir masquer d’abord les informations que vous n’êtes pas habilité-e à voir.

2.1.4 Demander aux partenaires

Vous pouvez – et devez – approcher certains fournisseurs de l’entreprise, qui pourront vous conseiller pour les services ou produits qu’ils fournissent à l’entreprise.

Le fournisseur des imprimantes multifonction pourra vous proposer une formation pour connaître les astuces propres aux modèles que vous utilisez ; discutez avec les dépanneurs autour d’un café, ils vous expliqueront la source de certains problèmes connus, comment les éviter par un comportement adéquat mais également ce qui se prépare (nouveaux modèles, offres, fusions...).

Illustration :

Lire : en annexe 8.5 la page intitulée « conseils pour les imprimantes multifonction ».

Question : est-ce qu’à votre avis ces informations ont leur place dans une check-list de prise en main ?

Si non, comment les transmettre aux utilisateurs ? (Quel est le bon format pour cette communication ?).

Vous pourrez de la même façon obtenir des conseils pertinents de votre électricien, du technicien de télécom, du spécialiste en refroidissement... pour vous-même mais également pour vos utilisateurs.

2.1.5 Utiliser la documentation

Vous devez lire les modes d’emploi. Vous pourrez en retirer ce qui est important et laisser de côté le reste – ne comptez pas sur vos utilisateurs pour faire ce travail.

Quand vous en avez tiré la quintessence⁷, trouvez le moyen de la communiquer à vos utilisateurs.

Par exemple:

Imposer – avec tact – quelques tests avec l’utilisateur au moment où il vient chercher l’équipement dans votre service (téléphone, ordinateur portable...).

Voici un exemple de questions auxquelles vous devez connaître la réponse à l’avance :

Téléphonie mobile :

- Comment générer un nouveau mot de passe pour écouter mes messages depuis l’étranger ?
- Au fait, pourquoi ne m’a-t-on jamais demandé de mot de passe depuis la Suisse ?

⁷ « Ce qu’il y a de plus raffiné en quelque chose, ce qui est l’essence même de quelque chose » selon Larousse
<http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/quintessence/65752>

- Comment débloquent mon PIN que j'ai saisi trois fois faux ?
- Mon appareil est passé en Russe : comment je repasse en Français ?

2.1.6 *Se tenir au courant*

Vous pouvez utiliser plusieurs canaux pour vous tenir au courant. Par exemple :

- Être abonné à des lettres de nouvelles électronique en ciblant bien des sources fiables et intéressantes ; éviter d'être noyé sous la masse.
- Développer son réseau professionnel lors des cours extérieurs, des conférences et présentations, lors de la venue de consultants extérieurs.
- Maintenir son réseau professionnel au moyen d'outils de réseautage : LinkedIn par exemple.
- Échanger des informations avec des pairs.

D'après un blog de Laurent Bloch⁸

2.1.7 *Organisation thématique*

Il s'agit d'organiser le document par thème, pour donner une cohérence au document et ne pas mélanger les sujets. Le document est ainsi plus facile à utiliser.

Idéalement, établir un ordre de priorité des thèmes et trouver un enchaînement qui semble naturel. Vous racontez une histoire, vous souhaitez garder l'attention de votre lecteur.

⁸ <http://www.laurentbloch.org>

3 Connaître des méthodes qui permettent aux utilisateurs un apprentissage autodidacte

L'autodidacte est souvent conduit au savoir grâce à la pratique. C'est en réalisant les choses, donc en « mettant la main à la pâte » qu'il acquiert des connaissances, d'où l'importance de l'apprentissage par la pratique.⁹

Les 5 conseils pour apprendre en autodidacte :¹⁰

- Faites-vous plaisir
- Choisissez bien votre support
- Apprenez bien les bases
- Sélectionnez ce qui vous intéresse
- Trouvez un exemple d'application dans votre vie quotidienne

En un seul mot: la **passion**.



Des sources privilégiées d'information sont :

- Les Livres (armez-vous d'un surligneur ou d'un crayon pour mettre en évidence les mots ou phrases importants)
- Le Partage sur internet (forum)
- Les Tutoriels
- La touche F1 – Aide (qui est souvent contextuelle)

Et pour vos utilisateurs ???

Encouragez-les à apprendre en autodidacte.

Fournissez-leur des pistes et des moyens techniques (postes de test, salles de formation, une section sur l'intranet).

Préparez les supports adaptés:

- Tutoriels
- Vidéos
- FAQ
- Forum
- Mode d'emploi

⁹ <http://fr.wikipedia.org/wiki/Autodidaxie>

¹⁰ <http://nicolaspene.fr/autodidacte-5-conseils-pour-apprendre-par-soi-meme/>

- Aide embarquée dans le logiciel
- «le truc de la semaine» etc...

4 Première page : le premier jour – les informations vitales

4.1 Pourquoi la première page du livret d'accueil est-elle importante?

- On n'a qu'une seule fois l'occasion de faire une bonne première impression
- Le nouvel employé a besoin des informations vitales
- Il n'a pas le temps de lire un pavé
- Cela démontre qu'il est le bienvenu
- Cela démontre le professionnalisme du Service Informatique
- Gain de temps pour le nouvel employé, ses collègues et pour vous et le Service Desk

4.2 Quelles sont les informations qu'un nouvel employé devrait recevoir le premier jour ?

- Numéro du poste de travail
- Login
- Mot de passe temporaire
- Numéro de téléphone direct
- Comment contacter l'assistance technique (Service Desk)
- Quand il recevra une formation initiale
- Quand il recevra un document de prise en main (s'il n'est pas déjà donné)

4.3 Pourquoi le Service Desk est un point clé pour la satisfaction de l'utilisateur ?

Selon HelpLine (papier blanc disponible sur ZDNET)¹¹

- **Coût d'un Help Desk** : 1 à 3% du coût total de possession (TCO) du poste de travail.
- **Coût de résolution d'incident par l'utilisateur** : de 3 à 5 fois le coût de traitement au Help Desk.
- **Temps « d'errance »** (temps improductif) dans l'usage des moyens informatiques en entreprise : jusqu'à 9% de la masse salariale totale soit 20 à 30 fois le coût du Help Desk.
- **Coût de traitement** d'un incident au niveau 2 : de 5 à 9 fois le coût de traitement au niveau 1.
- **Un utilisateur insatisfait** en parle en moyenne à 13 personnes de son entourage direct.
- **96% des utilisateurs insatisfaits** ne le disent pas directement au responsable de l'insatisfaction.

Au minimum, le poste informatique du nouveau collaborateur et son acompte devraient être prêts à son arrivée et un document de 1 page doit lui être remis avec les informations citées dans ce paragraphe.

¹¹ <http://www.zdnet.fr/livre-blanc/le-service-desk-et-son-infogerance-idees-recues-et-point-de-vigilance-63748779.htm>

Suivant les choix de l'entreprise, ce document de 1 page sera un document indépendant, ou bien la première page du document de prise en main ou du livret d'accueil.

4.4 L'arrivée d'un employé ; le workflow

Définition d'un workflow:¹²

Dans toutes les structures IT, on a une foule de processus récurrents, qui prennent plus au moins du temps. On cherche à en automatiser certains. Il existe des produits qui permettent d'aider à gagner du temps et de la transparence dans ce concept. On appelle cela des Workflows (techniquement parlant en anglais, il s'agit de schémas) qui vont dépendre les étapes des processus que l'on a dans l'entreprise.

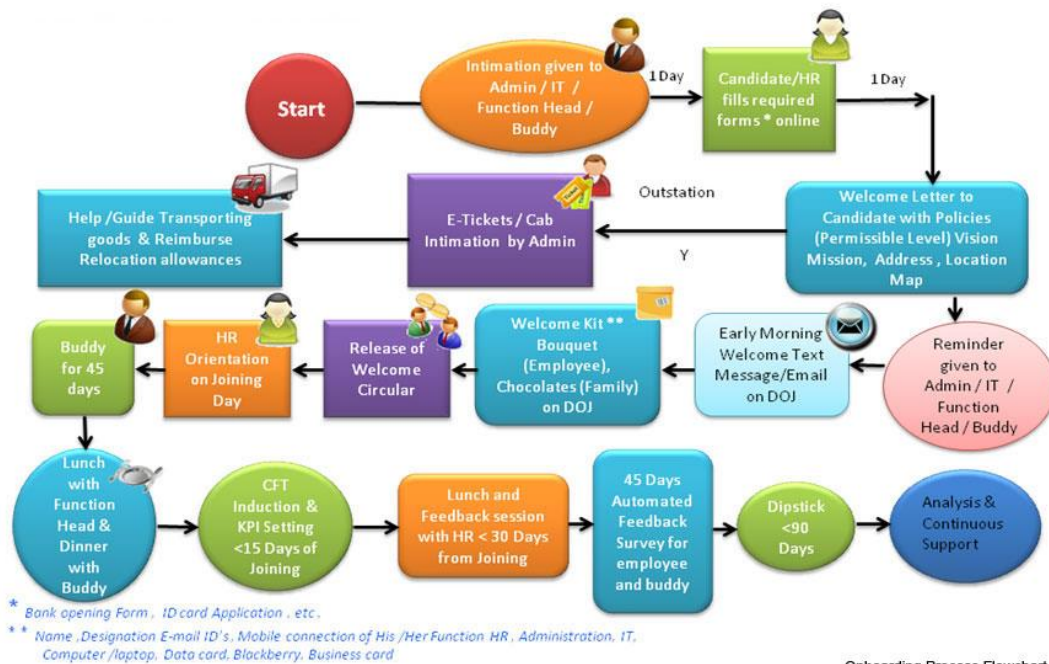
Un Workflow doit, le plus précisément possible, représenter sur un dessin, les étapes de fonctionnement d'un processus que l'on souhaite automatiser. Il indique les points de décisions, les conditions selon les réponses programmées, les actions à mener pour chaque étape. Ce type de diagramme va également indiquer si des interactions avec d'autres éléments (logiciels tiers, éléments spécifiques d'infrastructures) vont être sollicitées.

On appelle l'analyse des processus le Business Process Management (**BPM**). Un exemple pourrait être l'arrivée d'un nouvel employé dans une entreprise. Il faut à ce moment lui attribuer un ordinateur, créer un compte AD, mail, un partage réseau, lui attribuer des logiciels et licences, des droits d'accès aux ressources partagés, etc...

Exemple au niveau d'une entreprise :¹³

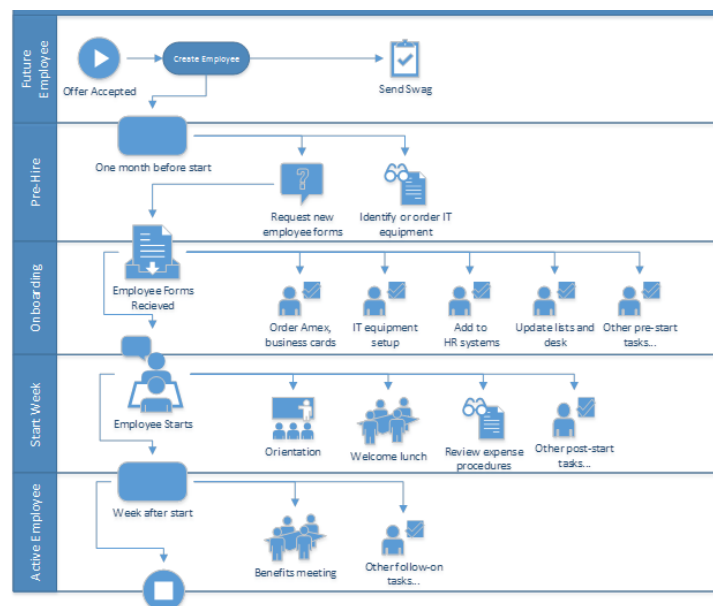
¹² <http://www.demoniak.ch/workflow-ou-comment-automatiser-les-processus-it/>

¹³ <http://www.skelta.com/solutions/Human-Resource-Information-System.aspx>



Onboarding Process Flowchart

Autre exemple réalisé dans SharePoint :



14

¹⁴ <https://www.dmcinfo.com/latest-thinking/blog/id/8569/onboarding-employees-using-sharepoint-workflow>

4.5 Dresser une liste des points à aborder dans le document de prise en main

Il n'existe pas une méthode unique.

Le but de ce paragraphe est de vous donner des **pistes** de façon à vous assurer que vous avez couvert au mieux le périmètre, le champ d'investigation.

Ne perdez pas de vue qu'il faut rester simple : vous ne pourrez pas traiter de tous les sujets possibles et imaginables ; mais cependant il est utile d'avoir exploré suffisamment la question pour éviter de laisser de côté un point important.

Nous vous proposons de procéder en 2 phases :

- 1) vous pouvez combiner plusieurs approches pour établir un **catalogue** exhaustif de points à aborder potentiellement,
- 2) vous pouvez ensuite opérer des **choix** dans ce catalogue.

Si cette méthode vous emmène trop loin, commencez plus simplement en vous limitant plus dès l'étape 1. Gardez toujours à l'esprit que générer un bon document de prise en main peut nécessiter de s'y reprendre à plusieurs fois. Et sachez que par définition ce sera un document qui devra **évoluer** encore et encore dans le temps, parce qu'une entreprise et ses employés sont un écosystème **vivant**, où tout change.

4.6 Etablir un catalogue exhaustif de points à aborder

Voici plusieurs pistes pour établir un catalogue.

Définir le périmètre informatique de l'entreprise en le considérant sous plusieurs angles :

- Lister les périphériques : scanner, imprimante, copieur, fax, téléphone, visioconférence, projection vidéo, tablettes, téléphones portables, panneaux d'affichage, bornes de badge d'accès...
- Lister les applications : intranet, courriel, messagerie instantanée, traitement de texte, tableur, application professionnelle, système de facturation, de gestion, de finance, de congés, de salaire... ; conception assistée, workflow...
- Lister les flux entrants et sortants de l'information
- Lister les responsabilités : qui fait quoi (par rapport aux outils informatiques) – qui change le toner, qui appelle le service technique des copieurs, qui déplace les PC, les écrans, les téléphones, qui installe les logiciels, qui achète ce qui concerne l'informatique...

Vous pouvez aller encore plus loin en identifiant :

- Les moyens d'information
- Les moyens d'assistance
- Les moyens de formation
- Les règles et l'étiquette propres à l'entreprise
- Les normes appliquées dans l'entreprise
- Les contraintes propres au domaine de l'entreprise
- L'image de l'entreprise (corporate branding)
- Etc...

Vous obtiendrez une première liste certainement trop longue pour être totalement reprise dans le document de prise en main, mais vous pourrez faire des choix stratégiques avec les autres personnes impliquées dans le processus.

4.7 Opérer des choix stratégiques

Voici plusieurs critères pour ne garder dans la liste initiale que les points pertinents pour le document de prise en main (les points que vous mettez de côté pourront être documentés sur l'intranet par exemple) :

- Etablir des priorités
- Etablir des dépendances
- Evaluer la pertinence des points
- Se demander quels sont les moyens les mieux adaptés pour communiquer l'information : peut-on résumer en une courte phrase ou quelques mots clé ? peut-on se référer à un autre document pour les détails ?
- Eviter les doublons avec d'autres formations (organisées par les ressources humaines ou par les départements) : dans le cas de doublons, faut-il mentionner le point à l'utilisateur – pour qu'il sache qu'une formation ad-hoc est planifiée – ou supprimer le point de la liste pour l'alléger ?

Obtenir une liste à la fois courte mais bien adaptée aux besoins est un défi. Comme mentionné précédemment, cela demandera d'y travailler plusieurs fois, alors persévérez.

4.8 Types de documents de prise en main

De nombreux formats existent et plusieurs questions sont soulevées pour certains formats :

- Livret d'accueil informatique (livret de bienvenue, Welcome pack) : livret dédié à l'informatique, ou intégré au document des Ressources Humaines ?
- Document papier ou électronique ? Ou les deux ?
- Document résumé ou explicite ? Ou les deux ?
- FAQ (Foire aux questions / Frequently Asked Questions) ou pas ?
- Mode d'emploi
- Site intranet
- Logiciels autodidactes
- Aide des logiciels
- Tutoriels mis à disposition

Vous pouvez bien sûr combiner plusieurs formats.

Exercice :

Listez les avantages et inconvénients de chaque format.

4.9 Améliorer la qualité du document de prise en main

Objectif 2 : Améliorer la qualité du document de prise en main (clarté, compréhension, reproductibilité, etc.) au travers d'une réflexion personnelle et en collectant les retours.

CO 2.1 : Connaître des techniques d'interrogation (questions ouvertes, questions fermées) et quels types de réactions (évaluation générale de la qualité, indication d'améliorations potentielles) permettent d'obtenir ou comment on peut les utiliser dans un processus d'amélioration.

4.10 Un public hétérogène

Vos documents et présentations doivent être efficaces pour des utilisateurs avec de grandes différences dans les domaines suivants :

- Les compétences en informatique : certains utilisateurs sont à l'aise avec l'informatique, d'autres croient l'être, d'autres savent ne pas l'être et sont ouverts ou bien réfractaires...
- Les attentes : tous n'utiliseront pas nécessairement tous les outils informatiques de l'entreprise, avec des besoins et des niveaux de privilège très différents
- Les arrières-plans : culture d'entreprise, langue maternelle, langue de travail, culture et mentalité, génération, emplois précédents, formations précédentes...
- Les handicaps : par exemple :
 - Difficulté à la lecture
 - Daltonisme
 - Mauvaise vue ou cécité
 - Mauvaise ouïe ou surdité
 - Handicap physique
- Taille du groupe
- Mode d'enseignement (en personne ou à distance¹⁵)

4.11 Rendre le document plus attractif (améliorer la forme)

Comme pour n'importe quel document, utiliser les options suivantes :

- Mise en page claire, lisible
- Structure logique
- Correcteur orthographique et grammatical
- Relecture par une tierce personne
- Test avec une tierce personne

Pour le rendre plus lisible :

¹⁵ Dans certaines entreprises multinationales, vous êtes à plusieurs milliers de kilomètres de l'utilisateur que vous devez former.

- Vérifier que le vocabulaire est simple et les explications compréhensibles par un non-initié (n'utilisez pas du patois de Canaan d'informaticien, vous vous adressez à des humains « normaux », pas à des geeks)
- Vérifier que les formulations sont homogènes (indicatif partout, ou bien impératif partout, ou bien mots clés partout)
- Simplifier
- Adopter une grande taille de caractère

Pour donner un meilleur impact, utiliser avec pertinence :

- Des illustrations,
- Des pictogrammes,
- Des démonstrations (adaptées à l'utilisation pratique au quotidien),
- Des anecdotes (tirées de la vie réelle) lors de la démonstration,
- Des couleurs (si cela apporte un plus et que vous avez la possibilité d'imprimer en couleur – vous pourriez par exemple imprimer en couleur uniquement la première page et certains schémas ou plans où la couleur apporte un réel confort de lecture et une information plus riche).
- Des aides à la navigation:
 - Structure thématique
 - Table des matières
 - Lexique
 - FAQ
 - Annexes

5 Collecter les retours

Pour améliorer votre document de prise en main, demandez un retour aux utilisateurs.

5.1 Quand demander un retour ?

Comment avoir un retour d'information sur le document de prise en main en vue de l'améliorer ?

- Réaction immédiate du public : si votre auditoire s'endort au bout de quelques minutes, regarde sans arrêt l'horloge, soupire bruyamment, discute d'autres sujets ou tire une tête de six pieds de long, vous devez revoir votre copie !
- Questions en cours d'instruction : poser quelques questions pour vérifier ce qui a été compris, demander aux participants de reformuler avec leurs mots ; alterner les moments d'information et de questions
- Enquête périodique
- Demande lors de certaines réunions de département
- Demande lors de la préparation des budgets (c'est un moment clé, les interlocuteurs sont motivés)
- Retour du service d'assistance (Service Desk) : identifier les erreurs les plus communes, les questions les plus fréquentes : les prendre en compte

5.2 Techniques d'interrogation (questions ouvertes, questions fermées...)

La méthode la plus fréquente est de soumettre un **questionnaire** aux participants. Mais il importe de poser les bonnes questions et c'est tout un art ! Et il importe de faire court !

Une autre méthode pour évaluer la satisfaction des clients est l'**interview**.

5.2.1 On distingue plusieurs types de question

Une question fermée ne permet que deux réponses possibles. On parle aussi de réponse binaire.

Exemple : *Etes-vous satisfait de la formation initiale ? (Oui/Non)*

Une question ouverte est une interrogation qui n'induit pas de réponses préétablies et qui laisse donc à son interlocuteur la possibilité de s'exprimer avec ses propres mots.¹⁶

Exemple : *Qu'avez-vous pensé de la formation initiale ?*

Nous avons naturellement tendance à poser plus de questions fermées. Elles sont plus simples à dépouiller mais ne donnent pas à celui ou celle qui répond l'opportunité de s'exprimer de façon détaillée. Eviter les questions fermées.

Une question à choix multiples (QCM) facilite le dépouillement ; elle peut être à réponse simple (une seule réponse, généralement en utilisant des boutons radio) ou à réponses

¹⁶ http://fr.wikipedia.org/wiki/Question_ouverte

multiples¹⁷. Dans le dernier cas, vous pouvez ajouter une option d'ouverture et laisser une opportunité pour la personne qui répond de l'utiliser comme une question ouverte.

Exemple : question QCM à réponse simple

Vous utilisez l'outil Excel (un seul choix):

- ☒ Chaque jour
- ☐ Au moins une fois par semaine
- ☐ Une fois par mois
- ☐ Moins d'une fois par mois
- ☐ Jamais

Exemple : question QCM à réponses multiples avec une ouverture

Vous utilisez fréquemment les outils informatiques suivants :
(Cochez toutes les options qui s'appliquent)

- ☐ Outlook
- ☐ Word
- ☐ Excel
- ☐ Visio
- ☐ Autre : _____

Une grille d'évaluation (de très satisfait à très déçu par exemple) permet une notation pour chaque critère choisi ; il est conseillé d'éviter d'avoir un nombre d'options impair, pour obliger le participant à prendre position (éviter qu'il réponde partout avec la réponse médiane).

¹⁷ https://docs.moodle.org/2x/fr/Question_%C3%A0_choix_multiples

Exemple :

	--	-	+	++
Originalité du sujet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Intérêt du sujet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Qualité des explications	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Qualité du support visuel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Adapté à l'auditoire	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Réponse aux questions	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

On distingue encore d'autres types de questions/réponses qui pourraient être utilisées pour contrôler la compréhension de la formation :

- Réponse par exclusion (« chassez l'intrus ») souris – écran – gomme – clavier
- Question à trou Un _____ permet de saisir des caractères
- Identification d'une démarche correcte voir ci-dessous
- Question illustrée le symbole ☞ représente _____

Pour plus de détail sur ces questions – et pour d'autres types de questions – consulter le document proposé par questy : www.questy.fr/programmes/Elaboration%20des%20questions.pdf

Exemple de questions d'identification d'une démarche correcte (tiré du document de questy) :

Pour éteindre un ordinateur, il faut :

- 1 – couper l'alimentation de l'unité centrale
- 2 – couper l'alimentation des périphériques (écran, imprimante, ...)
- 3 – éjecter les CD Rom
- 4 – fermer toutes les applications

- ☐ 1 – 2 – 3 – 4
- ☐ 4 – 1 – 2 – 3
- ☐ 3 – 4 – 2 – 1
- ☐ 4 – 3 – 2 – 1
- ☐ 4 – 3 – 1 – 2

5.2.2 Bien poser les questions

D'après Dominique Bonnefon de questy.fr :¹⁸

(Cet article concerne l'élaboration d'un QCM de contrôle pour des étudiants, mais les principes généraux sont universels)

Pour que les observations obtenues au cours d'une session de contrôle par QCM soient exploitables, il est nécessaire que les résultats enregistrés, bons ou mauvais, ne soient pas dus à la qualité du questionnaire. Trois principes seront respectés :

¹⁸ www.questy.fr/programmes/Elaboration%20des%20questions.pdf

1 – préciser de manière univoque la façon de fixer son choix sur ce qu'on estime être la bonne réponse. La qualité des consignes conditionne la validité des résultats. Si dans un questionnaire, l'élève doit cocher plusieurs cases pour que sa réponse soit considérée comme correcte, les consignes préalables doivent le préciser clairement.

2 – la lecture des questions ne peut être ambiguë.

3 – chaque question (ou proposition) ne devra avoir qu'une seule interprétation, elle ne doit concerner qu'une seule idée à la fois, qu'une seule situation. Pour atteindre cette unidimensionnalité, il convient de veiller à:

- l'univocité : le mot garde le même sens dans des emplois différents
- la précision : le terme ne laisse place à aucune indécision
- la simplicité : le niveau de langage correspond à celui des élèves
- l'honnêteté : on évitera d'introduire des notions non connues

Un questionnaire à choix multiple comprend un texte de base (phrase interrogative, assertion, raisonnement ...), une ou plusieurs réponses exactes et une ou plusieurs réponses erronées (distracteurs).

Il vaut mieux, dans la mesure du possible, éviter les formulations interrrogatives : « est-ce que le dauphin n'est pas un poisson ? »

Les distracteurs doivent être crédibles et pertinents :

Il est tentant d'introduire une note d'humour sous la forme d'un distracteur fantaisie, mais il faut savoir que dans ce cas, on incite les élèves à procéder par élimination au lieu de raisonner selon le schéma classique prévu par le concepteur.

Fréquemment, l'élève peut éliminer rapidement une ou deux réponses puis il hésite entre deux autres choix ...

Il convient d'éviter que la bonne réponse soit systématiquement plus longue que les autres ou qu'elle soit placée au milieu de la liste des autres propositions

Informations trouvées sur Wikipédia :¹⁹

Chaque question se compose d'un libellé, ainsi que de plusieurs propositions de réponses (2 à 5 propositions en général).

- Le libellé doit être formulé de manière claire et neutre.
- Les propositions de réponses doivent être homogènes et les distracteurs pertinents et crédibles.
- Le placement de la réponse juste parmi les propositions de réponse doit être aléatoire.

Le principe directeur est de ne pas influencer le candidat dans son choix.

¹⁹ http://fr.wikipedia.org/wiki/Questionnaire_%C3%A0_choix_multiples

Il est conseillé d'éviter :

- Les formulations trop longues et confuses ;
- Les termes ambigus de type « habituellement », « le plus souvent », « rarement », « certains », etc. ;
- Un nombre de distracteurs trop élevé s'ils ne sont pas pertinents.

5.2.3 Résumé sur les types de questions ²⁰

Questions ouvertes

Les questions ouvertes commencent par une interrogation et se distinguent par le fait qu'on ne peut pas y répondre simplement par "Oui" ou par "Non". Les questions ouvertes offrent un plus grand espace de réponse. Vous recevrez beaucoup plus d'informations à une question ouverte qu'à celles auxquelles on ne peut répondre que par "Oui" ou par "Non". Les questions ouvertes favorisent le dialogue, mais sont aussi plus exigeantes pour celui qui doit y répondre.

Exemples de questions ouvertes:

- Où est le problème?
- Quand est-ce que le problème est apparu pour la première fois?
- Qu'avez-vous entrepris jusqu'à maintenant?

Questions fermées

Les questions fermées permettent de limiter la réponse à un "Oui" ou un "Non"

Vous empêchez qu'un dialogue s'instaure entre l'interlocuteur et vous-même. Les questions fermées sont indiquées dans les cas où vous désirez obtenir rapidement une réponse à une question simple et concrète.

Exemple de questions fermées:

- Avez-vous enclenché l'imprimante?
- Y a-t-il du papier dans l'imprimante?
- Êtes-vous sûr d'avoir choisi la bonne imprimante?

Questions alternatives

Vous pouvez faire usage de questions alternatives dans le cas où une question nécessaire pourrait froisser votre interlocuteur. Vous ne pouvez pas simplement demander: "Avez-vous en fait vrai-

²⁰ Module 112 Canton de Vaud - Partie C - I-CH112-ComunConflicAAPI

ment branché le cordon d'alimentation à la prise du réseau électrique ?" Pour obtenir cette information vous pouvez poser la question: "Est-ce que la lampe verte de contrôle sur l'imprimante est allumée?"

Les questions suggestives

Les questions suggestives se reconnaissent parce qu'elles anticipent d'une certaine manière la réponse. Ces questions servent à piloter l'entretien de manière à le diriger dans la direction souhaitée.

Exemples de questions suggestives:

- Vous connaissez le numéro de votre vendeur ?
- Vous pensez bien que l'analyse précise de ce problème va nous prendre un certain temps ?
- Vous savez certainement que vous avez besoin d'un contrat de support valable ?
- Vous avez probablement entendu que notre bureau sera fermé du 1 au 15 août ?
- Est-ce que ce ne serait pas mieux pour vous si nous vous envoyions un technicien ?
- Est-ce que vous n'êtes pas intéressé à améliorer les performances de votre imprimante ?
- Peut-être que cela vous aiderait de pouvoir imprimer des documents en couleur ?

Remarque : Les questions suggestives sont dangereuses et devrait être utilisées le moins possible car l'interlocuteur perçoit que ce genre de question cherchent à lui imposer un certain type de réponse.

5.2.4 Utiliser des programmes informatiques pour le questionnaire

Fournir le questionnaire sous format papier est souvent une bonne option : les participants peuvent le remplir au moment de leur choix, à la fin ou bien au fur et à mesure (spécialement s'il y a plusieurs intervenants, plusieurs sessions, plusieurs sujets et donc plusieurs sections dans le questionnaire).

Sachez qu'il existe de multiples programmes pour gérer des questionnaires en ligne – si vous souhaitez éviter la phase papier. C'est peut-être le cas de votre intranet. Sinon, vous pouvez vous tourner vers d'autres solutions telles :

Moodle²¹ (license GNU)

Questy²² (utilisation libre pour un usage éducatif **non commercial** ; l'utilisation commerciale, par des entreprises, sociétés, établissements ou organismes privés, est strictement soumise à l'autorisation écrite de l'auteur).

Wikipedia cite encore :²³

²¹ <https://www.google.ch/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&ved>

²² <http://www.questy.fr/>

²³ http://fr.wikipedia.org/wiki/Logiciel_de_questionnaire_%C3%A0_choix_multiples

[Viatique ePASS](#), Plateforme de conception d'évaluations (banque de questions) et de correction de questionnaires à choix multiples ([version Lite en accès gratuit](#))

[Auto Multiple Choice](#) est un [logiciel libre](#) de conception et correction (à partir des scans des copies) d'examens de type QCM.

[ChallengeMonitor](#) est une plate-forme de formation basée sur des questionnaires à choix multiples gamifiés (ludifiés), éditée par [e-teach](#)

[1]²⁴ montre l'usage de Google Documents Forms pour créer et dépouiller un questionnaire.

<http://www.evalbox.fr>. Plateforme d'évaluation et logiciel de création de QCM en ligne. Correction automatique, système anti-triche et accessible sur tout support (ordinateur, tablette et smartphone)

Attention : si les résultats doivent être confidentiels, ne pas héberger le questionnaire à l'extérieur de l'entreprise.

Attention : si vous souhaitez ou indiquez que les réponses peuvent être anonymes, respectez-le.

5.3 Méthode 1 : le questionnaire ²⁵

Un questionnaire sert à interroger par écrit le plus de personnes possible à l'aide de questions standards. Ci-dessous les aspects importants de cette forme d'enquête sont expliqués.

5.3.1 Champ d'application et conditions d'utilisation

En général le questionnaire est une forme bon marché d'enquête à grande échelle. D'un autre côté un questionnaire est relativement rigide et impersonnel. Pour cette raison on ne peut pas toujours s'attendre à obtenir des réponses précises et honnêtes. Mais on peut favoriser l'honnêteté par une garantie de l'anonymat. L'utilisation du questionnaire est surtout indiquée dans les conditions suivantes :

- Les questions concernent des aspects quantitatifs
- Les questions s'adressent à un grand nombre de personnes
- Les questions s'adressent aux personnes qui sont très éloignées l'une de l'autre
- Les réponses aux questions peuvent ou doivent être anonymes
- Les questions ne nécessitent pas d'explications

5.3.2 Structure et Contenu

Le modèle suivant d'un questionnaire a fait ses preuves :

1. Raison de l'enquête
2. Motivation pour la participation
3. Date et lieu du retour (éventuellement joindre une enveloppe affranchie avec l'adresse)
4. Répondant lors de questions

²⁴ <http://teacherlink.ed.usu.edu/tlresources/training2/google/googleforms.pdf>

²⁵ L'ensemble de ce paragraphe est repris du Module 112 du canton de Vaud, I-CH112-OrgsupAAPI

5. Mode d'emploi (si nécessaire)
6. Questions
7. Remerciement

5.3.3 Conseil et trucs

Il est judicieux de faire attentions aux aspects suivants lors de l'utilisation d'un questionnaire :

- Création conviviale
 - Une écriture bien lisible et avec de grands caractères.
 - Présentation claire des questions.
 - Prévoir suffisamment d'espace pour les réponses.
- Envisager un temps de réponse court
 - Réponses multiples à cocher.
 - Ne pas poser trop de questions: la motivation de remplir le questionnaire diminue avec le nombre grandissant des questions.

5.4 Méthode 2 : l'Interview ²⁶

L'interview sert à questionner des personnes lors d'un entretien personnel. Ci-dessous des aspects importants sont brièvement expliqués.

5.4.1 Champs d'application et conditions d'application

L'interview est en général une méthode coûteuse, qui sert à poser des questions ciblées aux personnes individuelles (par exemple experts, personnes influant l'opinion, décideurs etc.). Une interview, caractérisée par la présence de celui qui pose les questions et de celui qui répond, est relativement flexible. Une réaction immédiate aux réponses du partenaire de l'interview et des précisions à apporter aux questions posées sont possibles. Des réponses plus ou moins honnêtes peuvent être jugées sur la base du comportement de la personne interviewée. Mais un danger n'est pas à sous-estimer: une interview peut être influencée plus fortement et les réponses risquent d'être manipulées dans le sens du résultat souhaité.

Dans notre contexte la technique d'interview sert à connaître la satisfaction des clients concernant le service informatique ou certains services de l'organisation du support. Son utilisation est particulièrement recommandée sous des conditions suivantes :

- Les questions concernent surtout des aspects qualitatifs
- les questions s'adressent à un nombre restreint de personnes
- les questions s'adressent aux personnes qui ne sont pas très éloignées l'une de l'autre
- L'interlocuteur peut ou doit répondre d'une manière personnelle
- Les questions nécessitent des explications

²⁶ L'ensemble de ce paragraphe est repris du Module 112 du canton de Vaud, I-CH112-OrgsupAAPI

5.4.2 Structure et contenu

Le déroulement des interviews selon le schéma suivant a donné de bons résultats :

1. Déterminer le partenaire
2. S'accorder sur la date et l'heure
3. S'accorder sur le lieu (restaurant, chambre de conférence) et faire la réservation
4. Préparer l'entretien
5. Conduire l'entretien
6. Analyser l'entretien
7. Discuter le résultat avec le partenaire de l'interview

5.4.3 Conseils et trucs

Il est conseillé de faire attentions aux aspects suivants lors de l'utilisation d'une interview:

- Préparer les questions importantes: noter les questions essentielles sous la forme d'une checklist
- Sélectionner soigneusement les personnes à questionner: choisir les personnes les mieux placées pour vous fournir les informations recherchées.
- Noter les réponses d'une manière clair et lisible: noter les réponses sur une feuille à part ou (en accord avec le partenaire d'interview) enregistrez tout.

Expérience faite une interview donne les meilleurs résultats sous les conditions suivantes :

- L'interview se déroule le matin entre 9h00 et 11h00
- Le lieu choisi est tranquille et se trouve loin du lieu de travail
- La durée des interviews sera annoncée à l'avance et respectée
- Le déroulement de l'interview sera discuté avec l'interlocuteur

5.5 L'enquête de satisfaction : résumé ²⁷

L'objectif de l'enquête de satisfaction des clients est de reconnaître et d'exploiter le potentiel d'amélioration de l'organisation ou des documents. Les techniques suivantes d'enquête sont utilisables:

- A l'aide d'un questionnaire et de questions standardisées il s'agit d'interroger le plus de personnes possibles.
- L'interview sert à interroger oralement des personnes sélectionnées lors d'un entretien personnel.

Des aspects importants de ces deux techniques d'enquête sont confrontés dans le tableau suivant:

(Voir exercice 214_05_11_Ex_Questionnaire versus interview)

²⁷ L'ensemble de ce paragraphe est repris du Module 112 du canton de Vaud, I-CH112-OrgsupAAPI

Aspect	Questionnaire	Interview

5.5.1 Exercice

Nommer 3 avantages de la technique "Questionnaire" par rapport à la technique « Interview » ?

.....

.....

.....

Que doit contenir un questionnaire ?

.....

.....

.....

5.6 Types de réactions

1.1.1.1 Interpréter les résultats

Il est nécessaire d'interpréter les résultats des enquêtes de satisfaction en se méfiant des distorsions induites par la formulation des questions, par l'intérêt des utilisateurs à y répondre avec soin, par l'impact d'une récente expérience (bonne ou mauvaise, positive ou négative) ou des amitiés ou intimités ; facteur important : le retour est-il anonyme ou pas ?.

Il est important de savoir ce que mesurent ces enquêtes de satisfaction avant de crier victoire concernant leurs résultats. De quoi parle-t-on ? D'une enquête sur la qualité de l'accueil ? Sur le traitement de bout-en-bout des incidents ? Sur la disponibilité du Système d'Information ? Ce sont les utilisateurs du Service Desk qui sont interrogés ? A froid par une enquête annuelle ? A chaud, à la clôture de l'incident ? Quid des utilisateurs qui ne sont pas clients du Service Desk préférant se dépanner tout seuls ? Les utilisateurs sont-ils satisfaits de la communication faite en cas d'incident de masse ?

On le constate, une enquête de satisfaction seule ne suffit pas à qualifier l'ensemble des performances du Service Desk. Elle est forcément sous-tendue par une intention de mesure d'un périmètre donné. Son bon usage dépend, par ailleurs, de la réflexion qui aura été menée en amont sur la pertinence de ce que l'on veut mesurer.

Source : helpline²⁸

Extrait de la section communication du support du module 112 du canton de Vaud :

5.6.1 Le bavard

Le bavard se reconnaît par le fait qu'il ne laisse pas parler les autres. Il interrompt souvent la conversation et donne l'impression de connaître mieux le sujet que quiconque. Il se place lui-même au centre. Il utilise beaucoup de mots de remplissage, vides de sens. Bref: Il dit peu de choses avec beaucoup de paroles.

Conseil: Écoutez attentivement le bavard et laissez-le parler abondamment. Après l'avoir écouté un moment, interrompez-le pendant qu'il reprend son souffle. Pour cela appelez-le clairement par son nom, et dans le cas où il risque à nouveau de dévier revenez avec persévérance au sujet. Une louange placée adéquatement ou une remarque positive peut adoucir la véhémence de votre interruption.

5.6.2 La personne calme

La personne calme ne parle pour ainsi dire pas. Surtout pas quand vous l'attendez selon le déroulement prévu de l'entretien. La personne calme s'exprime surtout avec des phrases courtes, interrompues de longs silences.

Conseil: Vous pouvez faire parler de telles personnes avec des questions ouvertes.

²⁸ <http://www.zdnet.fr/livre-blanc/le-service-desk-et-son-infogerance-idees-recues-et-point-de-vigilance-63748779.htm>

5.6.3 Celui qui sait tout mieux que les autres

Le "je sais tout" connaît déjà tout mieux que son interlocuteur. Ses convictions sont en béton et il est résistant à tout autre argument. Le "je sais tout" est immunisé contre tout raisonnement logique ; même devant l'évidence d'une argumentation irréfutable il aura sûrement le dernier mot.

Conseil: Des compliments renforçant son besoin d'être quelqu'un vous aide à avancer.

5.6.4 Le timide

Le timide utilise le Service Desk seulement en cas d'urgence et s'excuse pour le dérangement. Sa voix est souvent retenue, monotone et faible. Quand il se fâche il n'autorise pas sa colère à se décharger. Il la garde en lui et celle-ci s'accumule et reste silencieuse. S'il ne marque pas d'opposition visible cela ne veut pas dire qu'il est d'accord avec vous. Le timide supporte beaucoup mais peut exploser d'une manière inattendue.

Conseil: Les timides ont souvent fait l'expérience de ne pas être estimé ou d'être rejeté. Ils s'attendent donc à cette attitude venant de leur interlocuteur. Pour cela, les timides doivent être traités avec une gentillesse particulière. Donnez-leur le sentiment que vous vous réjouissiez de leur appel.

5.6.5 Le méfiant

Le méfiant a fait beaucoup d'expériences négatives et pense que chacun cherche à le tromper. Il est plutôt calme et attend que l'autre fasse une faute.

Conseil: On peut établir avec les méfiants une relation de confiance uniquement à la condition que l'on fasse preuve lors de chaque entretien d'une attitude honnête et sérieuse. Ce genre de personne ne se départit de sa méfiance qu'après plusieurs contacts.

5.6.6 Le surchargé

Le surchargé vit toujours dans un stress permanent et n'a "jamais le temps". Il vient le premier et part le dernier, ce qu'il ne manque pas de relever. Il passe une grande partie de son temps à se plaindre de sa surcharge de travail. Il parle souvent très vite, de manière pas toujours cohérente et donne en général une impression d'agitation. Il est souvent peu enclin à écouter de longues explications.

Conseil: Transmettez aux surchargés vos arguments d'une manière rapide et concise, sans pour autant vous laisser stresser. Montrez de la compréhension au fait que le client n'a pas beaucoup de temps à vous consacrer (réellement ou prétendument). Limitez-vous à l'essentiel. Une personne surchargée aime quand vous louez ses compétences professionnelles et lui donnez l'occasion de parler de son agenda.

5.6.7 L'hésitant

L'hésitant demande plusieurs fois la même chose et a des difficultés à suivre un événement avec concentration. L'hésitant est rarement systématique et perd rapidement la vue d'ensemble de son problème.

Conseil: L'hésitant est aussi réceptif aux louanges. Ne lui proposez qu'un choix restreint de solutions et décidez vous-même, dans son intérêt, chaque fois que cela est possible. Montrez-lui des solutions réalisables.

5.6.8 Dans tous les cas

- Soyez respectueux
- Faites alliance avec l'utilisateur
- Illustrez vos propos
- Faites tester à l'utilisateur
- Assurez-vous que vous avez répondu à la requête

6 Expliquer aux utilisateurs

Objectif 3 : Expliquer aux utilisateurs les règles et remarques sur l'utilisation des moyens informatiques et les mettre en application par étapes.

CO 3.1 : Connaître les principales règles à respecter lors de la mise au courant d'utilisateurs (par ex. rythme d'élocution, contact visuel, visualisation des éléments importants, définition des termes techniques, phrases simples, progression, etc.).

6.1 Pourquoi expliquer ?

Trop souvent les entreprises remettent aux nouveaux arrivants un livret d'accueil, certes bien fait, et laissent ce dernier se débrouiller en lui disant : « Lisez-le, vous allez comprendre ». Pourtant, c'est loin d'être le meilleur moyen pour faire prendre conscience à quelqu'un des enjeux de sa mission. **Claude Desbordes**²⁹.

Dans l'IT, donner un livret d'accueil à l'utilisateur n'est pas suffisant pour qu'il y ait un réel **transfert de connaissance** et pour que l'utilisateur ait compris **pourquoi** on lui demande d'adopter un certain comportement.

Il est nécessaire de prendre un temps suffisant pour **expliquer** le document aux utilisateurs et idéalement de le **mettre en pratique** avec eux pour s'assurer que l'explication est claire pour eux.

Vous avoir entendu dire quelque chose ne sera jamais aussi efficace que de l'avoir essayé soi-même !

6.2 Comment expliquer ?

Cette explication peut être faite :

- En groupes homogènes
- Individuellement

La forme et la durée de l'explication sont importantes :

- Trop long : l'utilisateur se lasse. On dit que l'attention commence à décroître au bout de 20 minutes.
- Trop abstrait : l'utilisateur ne vous contredira pas, mais il ne voit pas en quoi cela le concerne.

Comme pour toute présentation, prendre garde aux aspects suivants:

- Tenue : respectueuse, adaptée
- Langage : châtié, compréhensible, adapté au public (à qui vous adressez-vous ?)
- Pas de sexisme
- Respect de la hiérarchie

²⁹ <http://www.journaldunet.com/management/0603/0603128conseil-integration.shtml>

- Volume sonore : parler suffisamment fort pour des groupes
- Support visuel : lisible, sans fautes d'orthographe...
- Exemples : percutants, tirés de la réalité autant que possible

Mais surtout :

- Faites essayer les utilisateurs
- Faites-les toucher le matériel, à tour de rôle

Par exemple, lorsque vous parlez de l'utilisation des imprimantes (c'est un souci majeur des utilisateurs), faites-leur imprimer un document de plusieurs pages en recto-verso et en plusieurs exemplaires. S'ils devront le faire eux-mêmes, faites-leur changer une cartouche d'encre, ouvrir la machine (pour être capable d'intervenir suite à un bourrage papier). Faites leur scanner des documents différents (la photo d'un livre épais, par exemple) et vérifiez le résultat avec eux.

6.3 La communication – Une question de contexte³⁰

Le contexte particulier dans lequel s'installe toute relation est déterminant pour la nature et le déroulement de cette relation.

Ainsi, dans le cadre d'une intervention en public – un exposé, par exemple – le contexte ne peut être négligé; il s'agit d'un élément primordial à prendre en compte dans la relation qui s'établit entre l'intervenant et les auditeurs.

Principales composantes de cette notion de contexte :

- Le **contexte institutionnel** qui détermine les rôles, le rapport entre les personnes en interaction, les « règles du jeu ».
- Le **cadre** où se situe la rencontre comprenant l'environnement direct, le lieu et le temps dans lequel elle s'inscrit.
- Les **éléments propres à chaque culture** qui régissent les interactions sociales (par exemple les pratiques, le savoir-vivre).
- La **nature de la relation** qui est sous tendue par les objectifs, les buts que chacun se fixe par rapport à la situation de communication (par exemple informer, s'informer, convaincre, reconforter, menacer).
- La **personnalité, tout ce qui constitue la personne elle-même** par exemple l'histoire personnelle, la motivation, le caractère, les valeurs.

Ces éléments constitutifs du contexte influent sur la communication selon des modalités et des degrés différents.

³⁰ Techniques de communication – COLECP-PIP : <http://en.calameo.com/read/0034402697e42321ad886>

6.4 La communication dans l'entreprise

Traditionnellement dans les organisations, on distingue la communication interne et la communication externe.

Cette distinction porte essentiellement sur les objectifs et sur le public ciblé par la communication.

La communication interne vise les membres de l'entreprise ou les sous-traitants qui participent au fonctionnement de l'organisation. Elle a pour objectifs d'échanger avec eux des informations, de les mobiliser, de développer leur sentiment d'appartenance et de favoriser le dialogue.

La communication externe vise l'environnement de l'entreprise (fournisseurs, clients, Etat, institutions financières ou non financières et autres partenaires externes). Elle a pour objectifs d'échanger de l'information avec l'extérieur, de se faire connaître, de conquérir le marché et fidéliser les clients.

Cette précision apportée, nous nous centrerons ici sur la communication interne.

6.4.1 Les fonctions de la communication interne

La fonction fondamentale de la communication interne est de favoriser l'échange d'informations afin d'accompagner le projet d'entreprise : obtenir une certification, introduire des changements dans le processus de production...

Ainsi, la communication interne est inséparable du management de l'organisation. Elle vise la compréhension d'une stratégie, d'un plan d'action, de procédures, de modes de fonctionnement, par les membres de l'entreprise qui en seront les acteurs.

Pour que la communication soit efficace, il ne suffit pas que les messages soient communiqués aux bonnes personnes et compris. Le destinataire du message doit s'approprier sa signification, ses enjeux et contribuer ainsi au développement de l'entreprise.

La communication dans l'entreprise est un acte fondamental de management qui contribue à favoriser le fonctionnement d'une organisation dans ses différentes dimensions:

- La structure (division et coordination du travail)
- Les procédures (règles, méthodes et outils)
- La culture (valeurs, comportements, image et appartenance)

La communication répond ainsi à différentes fonctions suivant les objectifs spécifiques et la nature de l'information :

- **une fonction normative** : liée au respect de la réglementation, de la législation, de normes de qualité ou d'exigences d'un référentiel.
- **une fonction de coordination** : liée à l'implémentation de procédures, de modes de fonctionnement, de méthodes de travail, de programmes d'exécution ou de schémas d'action et à la distribution des responsabilités entre les niveaux hiérarchiques.
- **une fonction de motivation** : liée à la mise en conformité des objectifs individuels et organisationnels, mais aussi aux processus de mobilisation et d'intégration au travers

d'informations sur le contexte interne (la vie dans l'entreprise, les enjeux) et externe (les projets, les clients, l'environnement,...).

Par ailleurs, les dimensions d'une organisation agissent sur :

- La forme des communications.
- Le contenu des messages.
- La façon dont ils circulent.
- Leur efficacité.

De plus, la communication interne joue un rôle capital dans l'efficacité du processus organisationnel. Elle tend à modifier ou infléchir le comportement d'un individu ou d'un groupe afin de les orienter vers la réalisation de certains objectifs, tels qu'adopter des bonnes pratiques, utiliser un nouvel outil, documenter une activité...

La communication interne vise également à assurer une distribution convenable des informations disponibles et contribue à l'efficacité du système de décision et aux processus fondamentaux au sein de l'entreprise. Elle contribue alors à préciser « Qui fait quoi ? » et « Qui est responsable de quoi ? ».

Dans ce cadre, pour élaborer une véritable stratégie de communication au sein de l'entreprise, il est nécessaire d'établir un plan de communication qui permettra de soutenir les actions de communication à déployer en fonction des objectifs visés et dans un souci de cohérence globale au sein de l'entreprise.

6.4.2 Le plan de communication

La stratégie de communication interne doit être définie pour appuyer la stratégie globale de l'organisation.

Le plan de communication est alors un outil de management de la communication. Il permet de formaliser ce que l'on veut communiquer, à qui, quand, comment, pour quel résultat.

L'élaboration du plan de communication doit s'appuyer sur la clarification de ce que l'on cherche à atteindre comme objectif au travers de la communication. Il s'agit donc d'identifier:

- **Qui communique ?** L'émetteur.
- **Que veut-on communiquer ?** Le message.
- **A qui ?** Le public cible.
- **Par quels moyens ?** Le dispositif et les supports.
- **Pour obtenir quels résultats ?** Les objectifs et les effets attendus.

Le plan de communication permet d'avoir un aperçu structuré des actions de communication, de faciliter leur préparation et leur déploiement au sein de l'organisation en tenant compte des moyens financiers, humains et matériels.

Il permet de veiller à une bonne synchronisation des actions de communication entre elles mais aussi avec d'autres actions prévues au sein de l'entreprise (actions de formations, mouvements saisonniers de personnel, par exemple).

6.4.3 Créer le cadre d'une séquence de formation

L'introduction d'une séquence de formation devrait toujours comporter les points suivants:

- **Sujet de la formation**
Il s'agit du thème à aborder lors de la formation
- **Intérêt de la formation**
Il s'agit de l'intérêt pour les personnes ou pour le groupe à participer à la formation
- **Objectif de la formation**
Il s'agit du résultat à atteindre à l'issue de la formation.
- **Méthode**
Il s'agit de dégager une succession d'étapes pour atteindre les objectifs visés, d'attribuer une durée approximative pour chacune des étapes afin de respecter le timing fixé et d'expliquer succinctement la manière dont les étapes vont être abordées.

6.5 La communication, un échange

Qu'est-ce que la communication ?

Nous pouvons définir la communication dans l'optique pragmatique et relationnelle qui nous intéresse.

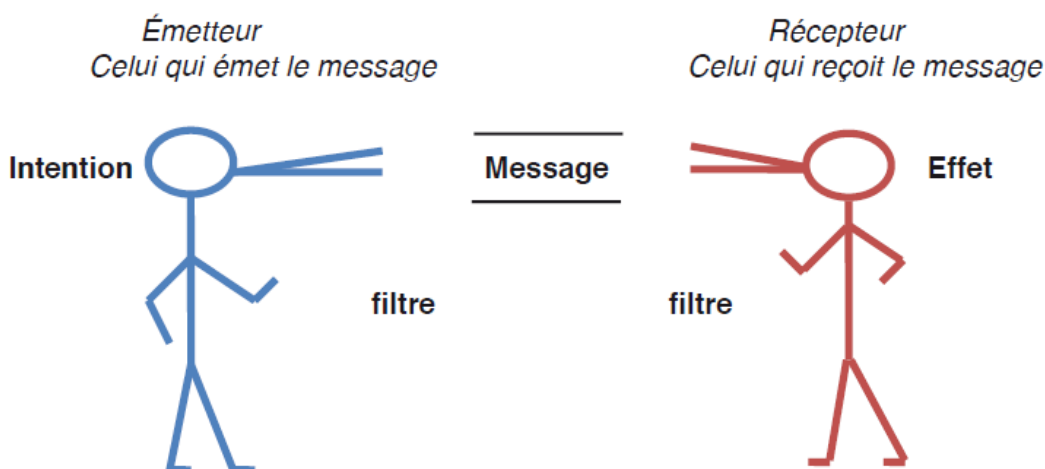
Il s'agit de **l'ensemble des stratégies mises en place, par une personne ou un groupe de personnes, pour échanger des ressources et des représentations avec d'autres.**

La communication peut être représentée d'une manière simplifiée comme suit :



Nous pouvons dire aussi du phénomène strict de communication qu'il s'agit de l'intention d'un émetteur, traduite dans un message, interprétée par un récepteur et ayant un effet sur lui. Un message est alors émis en retour (feed-back).

Chacun des interlocuteurs occupe donc tour à tour la position d'émetteur et de récepteur.



Lors de la transmission d'un message entre l'émetteur et le récepteur, intervient un certain nombre de filtres à chacun de ces pôles.

Ces filtres sont constitués par plusieurs éléments (l'éducation, les préjugés, les expériences personnelles, par exemple) issus du contexte. Ils ont un rôle particulier dans le système de codage / décodage de chacun et donc dans l'interprétation du message.

6.5.1 Une question de place

La relation entre les interlocuteurs est définie au travers de leur communication.

Notre manière de communiquer exprime la position que l'on souhaite occuper et corrélativement la position que l'on attribue à notre interlocuteur; positions réciproques qui peuvent être fondées sur la similarité ou la complémentarité, c'est-à-dire sur l'égalité ou la différence.

La place respective de chacun est déterminée en fonction :

- **d'éléments externes**, par les statuts et rôles de chacun (fournisseur/client, médecin/malade, policier/population, collègue/collègue, par exemple) ou par leur identité sociale (parent/enfant, homme/femme, par exemple).
- **d'éléments internes** à la relation, c'est-à-dire de la place subjective que chacun prend par rapport à l'autre (dominant/dominé, demandeur/conseiller, séducteur/séduit, par exemple).

Cette détermination de place peut faire l'objet soit d'un accord (les interlocuteurs reconnaissent la position qui leur est affectée dans cette communication), soit d'un désaccord qui peut déboucher sur un conflit.

6.5.2 Une question de perception : l'efficacité de la communication

Il y a **différentes stratégies** qui permettent d'atteindre un objectif précis. Il y a divers niveaux d'intervention possible.

Nous savons que pour avoir une signification complète d'un message, il est utile de prendre en compte toutes les composantes de la communication.

Mais cela ne suffit pas. Il faut être attentif au fait que le message est toujours émis (verbalement ou non) dans un contexte particulier et qu'il est codé par l'émetteur et décodé par le récepteur. Le message est donc **interprété**.

Dès lors, l'intention de l'émetteur peut ne pas correspondre à l'effet produit sur le récepteur en cas de « *mauvaise* » interprétation du message.

En effet, il faut distinguer **trois niveaux différents** dans la situation de communication :

- **Ce que je pense (intention)**, ce que je veux signifier par mon message ;
- **Ce qui est émis, mon message** ;
- **Ce que l'autre perçoit (effet)**, ce que l'autre comprend.

Exemple

Un petit garçon est perdu dans la nuit, son père **pense** qu'il doit aller seul à sa recherche, que c'est trop dangereux pour son épouse et que le petit doit pouvoir trouver quelqu'un à la maison s'il rentrait entre temps.

Il **dit** « *Je veux que tu restes ici, c'est à moi d'aller rechercher le petit seul* ». La mère **comprend** qu'il la néglige en tant que mère alors qu'elle a autant le droit que lui d'aller à la recherche de leur enfant.

Cet exemple illustre la discordance qu'il peut y avoir entre l'effet du message sur le récepteur et l'intention, l'objectif initial de l'émetteur.

L'efficacité est donc liée à la concordance entre l'effet produit et l'intention initiale.

Cette concordance sera d'autant plus forte que j'aurai veillé à clarifier mon intention (par l'intermédiaire des finalités, des objectifs pédagogiques), donc l'effet recherché, et à adapter le fond et la forme de mon message à cette intention.

6.5.3 La communication verbale, non verbale et le paraverbal

Nous aborderons ici les éléments qui influencent l'effet d'un message, en nous concentrant sur les facteurs qui sont directement liés à la forme d'une présentation orale.

Nous reviendrons plus loin sur les facteurs visuels de perception qui, de par leurs formes, influencent également l'effet d'un message.

6.5.4 Tout est communication

A côté de sa **dimension verbale**, elle comprend :

- Une **dimension non verbale** : les mimiques, les attitudes, le contact visuel, l'expression du visage, la position corporelle, par exemple.
- Une **dimension paraverbale** : le ton, le rythme, le timbre, l'inflexion de la voix, par exemple.

Les différents éléments non verbaux et paraverbaux de la communication peuvent remplir différentes fonctions de communication (relationnelle, régulatrice, expressive, accompagnatrice, par exemple). Au même titre que les éléments verbaux, ils sont traduits, décodés par l'interlocuteur qui leur donne un sens.

Dès lors, la signification d'un message n'est complète que lorsqu'on prend en compte tant la composante verbale que les composantes non verbales et paraverbales de la communication.

Même le silence est une forme de communication : par mon attitude, je communique que je ne veux pas dialoguer ou je témoigne par mon silence d'un message particulier.

Ainsi, on peut dire qu'il **est impossible de ne pas communiquer**³¹.

La manière de dire plus que le contenu détermine cette relation.

La partie non verbale de la communication est d'ailleurs appelée la relation, par opposition au contenu qui correspond aux éléments verbaux.

6.5.5 Les facteurs paraverbaux qui influencent l'efficacité du message

Nous pointerons ici quelques aspects à prendre en compte dans la manière d'adresser notre message au public.

Ces facteurs sont directement liés à **la manière dont nous utilisons notre voix**.

Notre voix présente différentes caractéristiques. Celles-ci doivent s'adapter à la taille du public et à l'espace dans lequel se déroule notre intervention.

- **Le volume**

Le volume de notre voix doit être suffisamment fort pour se faire entendre par l'ensemble des auditeurs et assurer une écoute agréable de notre message.

Son intensité doit ainsi être adaptée à la taille de notre auditoire, mais aussi aux caractéristiques de la salle où nous nous trouvons.

Le volume de notre voix doit traduire un certain dynamisme par le relief que sa variation donne aux informations présentées.

Un micro peut être nécessaire. Il requiert une utilisation adéquate : éviter de crier, maintenir une distance entre le micro et la bouche, rester dans l'axe du micro, régler sa hauteur, s'assurer une position confortable, etc.

- **Le rythme**

Il s'agit de notre **débit de paroles**.

Lors d'une présentation publique, l'auditeur doit saisir les mots sans avoir besoin de les réentendre. De ce fait, parler trop vite nuit à la compréhension de notre message.

Par ailleurs, un débit trop important est souvent une manière de traduire le trac que nous ressentons quand nous prenons la parole en public et risque de nous faire perdre le fil de nos idées.

Réduire la vitesse de nos paroles correspond à une amélioration de la compréhension de notre message, mais aussi à la gestion du stress inhérent à la situation.

A l'inverse, parler trop lentement contribue à réduire l'attention des auditeurs qui peuvent ressentir une certaine lassitude, voire un agacement.

Éviter ces extrêmes ne veut pas dire pour autant maintenir un rythme uniforme.

³¹ P. Watzlawick, Une logique de la communication, Paris, Ed. du seuil, 1979

Il convient de jouer sur la variation du rythme, sur la ponctuation des phrases, pour rompre la monotonie tout en laissant le temps d'assimiler nos propos et ainsi maintenir l'attention du public.

- **Le ton**

Le ton sur lequel une phrase est énoncée détermine fortement le sens qui lui est attribué (affirmatif, interrogatif, agressif, autoritaire par exemple). L'intonation utilisée doit donc correspondre à la signification que nous souhaitons donner à nos paroles.

- **L'articulation et la prononciation**

La manière dont nous énonçons les mots est également à prendre en considération.

Pour se faire comprendre, il s'agit d'articuler distinctement, sans exagérer, les sons qui composent les mots.

Quant à la prononciation, elle varie dans l'espace et dans le temps. Elle contribue notamment aux accents régionaux.

A cet égard, avoir un accent particulier n'est pas une tare. Nous devons toutefois être attentifs à l'impact de notre prononciation sur la compréhension des mots, surtout si notre auditoire est composé de personnes issues d'autres régions.

6.5.6 Les facteurs non verbaux qui influencent l'efficacité du message

- **Le regard**

Bien plus que regarder notre public, il s'agit d'établir avec lui un contact visuel. Il indique l'intérêt que nous portons à nos auditeurs, capte et maintient leur attention. Ce contact permet également de contrôler les réactions du public face à nos propos.

Quand la taille de l'auditoire le permet, il est important de balayer le public en regardant chacun de nos auditeurs.

Si le public est trop nombreux pour établir un contact visuel personnalisé avec chacun de ses membres, il s'agit de bien faire voyager son regard dans l'ensemble du public, de s'attarder régulièrement sur quelques personnes en veillant à toucher toutes les parties de la salle.

- **Les silences**

Quand nous prenons la parole en public, nous avons souvent tendance à ne pas laisser s'exprimer les silences. Soit parce que nous voulons dire trop de choses en trop peu de temps, soit parce que nous voulons combler ce vide qui nous fait peur. Or, s'ils sont respectés, ces silences ont souvent une fonction positive.

Avant de prendre la parole, le silence permet de solliciter l'attention du public.

En cours de présentation, il peut donner le temps nécessaire aux auditeurs pour assimiler ou pour réfléchir à une information importante que vous venez de leur donner, pour vivre un moment fort.

Il vous permet d'indiquer les transitions entre deux idées, de ponctuer et d'aérer votre présentation, de mettre en valeur une idée, de retrouver votre concentration par exemple.

Enfin, le silence installé avant de se retirer, évite de donner l'impression aux auditeurs que nous avons hâte de les quitter.

Les silences ne sont donc ni vides, ni inutiles; il s'agit de les apprivoiser et de savoir les intégrer dans notre intervention en public de façon adéquate.

- **Les gestes**

Nos gestes expriment toujours quelque chose.

Ils peuvent traduire ce que nous essayons de cacher : notre nervosité, notre gêne par exemple en manipulant un stylo ou des lunettes, en se pinçant le menton. Il s'agit là de gestes parasites qui viennent perturber notre présentation; ils attirent l'attention de notre auditoire au détriment de son écoute et peuvent vite devenir agaçants.

Eviter de se figer en s'appuyant sur la table, en mettant les mains en poche ou en croisant les bras; cela renforcerait une attitude non naturelle, rigide portant préjudice à la transmission et de ce fait à la compréhension de notre message

A l'inverse, les gestes peuvent renforcer, appuyer, notre message verbal; ils rythment, illustrent, s'accordent avec notre discours et animent la présentation.

- **Les mouvements**

Le fait de bouger, de se déplacer donne un certain dynamisme à la présentation.



32

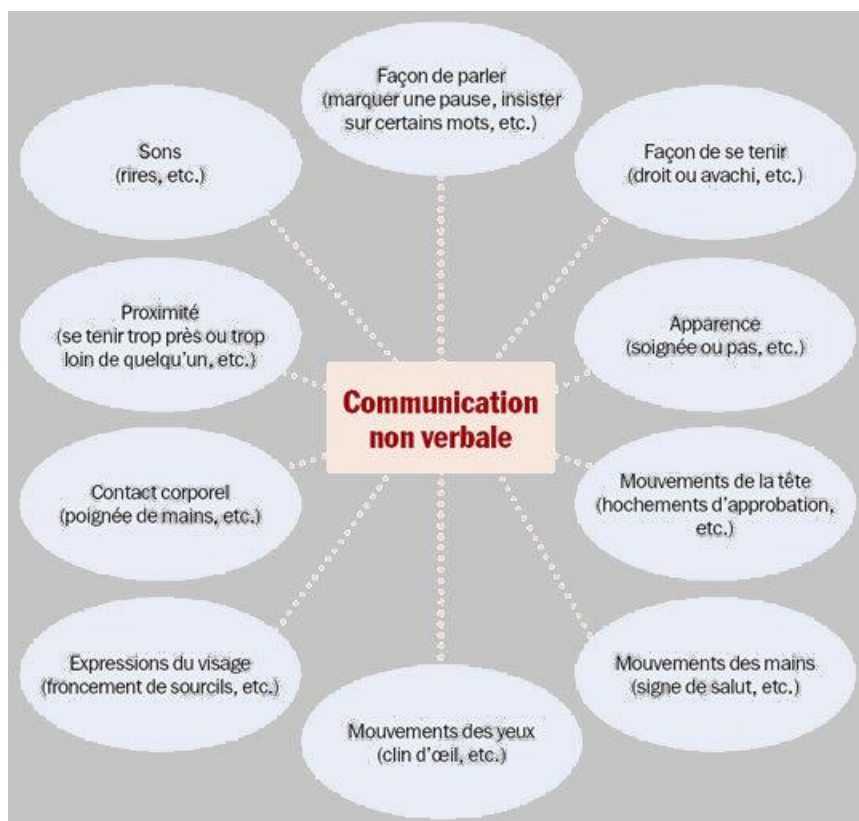
Toutefois, mieux vaut ne pas être constamment en mouvement ou faire des mouvements trop prévisibles. Les premiers risquent de monopoliser l'attention des auditeurs, alors que les seconds deviennent vite une source de monotonie et d'ennui pour l'auditoire.

A l'inverse, il s'agit d'éviter de rester statique, ce qui peut donner l'impression d'un orateur craintif ou distant.

³² <http://www.voilangue.com/fr/blog/tag/langage-non-verbal/>

Le mouvement doit être utilisé pour dynamiser l'exposé, pour le ponctuer et lui donner vie.

En résumé :



7 Prescriptions et normes de sécurité

Objectif 4 : Expliquer aux utilisateurs les prescriptions et normes de sécurité dans le cadre d'un comportement responsable avec les informations dans un environnement de moyens informatiques.

CO 4.1 : Connaître les principaux domaines de la sécurité de l'information (protection des données) et de comportements répandus chez les utilisateurs (ouverture de pièces jointes de courriers reçus d'expéditeurs inconnus, divulgation de mots de passe, téléchargement de données de sources inconnues dans Internet, etc.) et des dangers les plus fréquents (virus, piratage).

CO 4.2 : Connaître des possibilités pour motiver les utilisateurs à adopter un comportement adéquat en matière de sécurité (par ex. démonstration progressive des conséquences d'erreurs de comportement individuel, conséquences personnelles et pour l'entreprise).

CO 4.3 : Connaître l'importance de la fonction par l'exemple dans ce domaine.

7.1 Importance et valeur de l'information

L'information constitue une part importante de la richesse d'une entreprise. Dans certains secteurs c'est même ce qui fait la valeur de l'entreprise : c'est le cas dans le milieu bancaire (clients et structure de leurs avoirs), dans l'industrie pharmaceutique (formules des médicaments), dans l'industrie du net... On le néglige parfois mais c'est également le cas dans toute entreprise quelle que soit sa taille et son domaine d'activité : comment travailler si l'on ne peut plus accéder aux emails, à la liste des clients, au site web, aux différents outils informatiques? Par ailleurs, connaître ces informations donnerait un avantage indiscutable aux concurrents directs.

7.1.1 L'enjeu de la sécurité de l'information

L'enjeu de la sécurité de l'information tourne autour de quatre notions : ³³

Confidentialité

Propriété selon laquelle l'information n'est pas rendue disponible ni divulguée à des personnes, des entités ou des processus (2.61) non autorisés. ISO 27000 :2014

Les données ne doivent être accessibles que par les personnes désignées. Au-delà des droits sur les fichiers, les entreprises mettent en place des méthodes d'encryption (de chiffrement, de hachage) des données et de gestion des clés d'encryption. Ces principes sont vitaux lorsque l'information circule sur des media publics (internet) mais de plus en plus on les applique aussi en interne et aux équipements mobiles.

³³ Les trois premières – et la définition en italique – sont explicitement extraites de la norme ISO 27000 :2014 que vous pouvez télécharger gratuitement en Français depuis <http://standards.iso.org/ittf/PubliclyAvailableStandards/> La quatrième est inspirée d'une présentation de la société SCRT.

L'intégrité

Propriété d'exactitude et de complétude. ISO 27000 :2014

Il faut pouvoir assurer que les données n'ont pas été modifiées : le contenu d'un email n'a pas été modifié entre l'envoi et la réception, un code (JavaScript par exemple) n'a pas été rajouté sur la page web de la compagnie, des informations n'ont pas été changées dans la base de données clients, une écriture comptable n'a pas été modifiée...

La disponibilité

Propriété d'être accessible et utilisable à la demande par une entité autorisée. ISO 27000 :2014

Si les utilisateurs ne peuvent pas accéder aux données, le travail est interrompu. Cela peut être le résultat d'une attaque du site (DoS : Déni de Service), un problème matériel, une corruption des systèmes, une attaque ciblée... Les entreprises mettent en place des procédures de sauvegarde et des plans de reprise d'activité (Business Continuity). Encore faut-il que les sauvegardes soient bonnes et les plans de reprise d'activité (Disaster Recovery) utilisables dans un temps raisonnable.

La traçabilité

Si les données ont été altérées, l'entreprise doit être sûre de garder une trace de toutes les modifications pour pouvoir faire une analyse et remédier à la faille de sécurité. Certains pirates sont passés maîtres dans l'art d'effacer toute trace de leur passage.

7.1.2 Importance de l'image

Toute atteinte aux données peut se traduire en perte de l'image de marque de la compagnie si le problème est divulgué au dehors : cette perte en termes d'image peut dans certains cas être plus grave que la perte de données initiale : les clients et partenaires perdent confiance et l'entreprise perd des marchés.

7.2 Conséquences légales, notion de responsabilité

Il importe de prendre en compte lors de la formation des utilisateurs et lors de la préparation des différents types de documents (charte, document de prise en main...) des responsabilités de chaque partie impliquée, pour ne pas faire des recommandations ou imposer des règles qui sont en conflit avec les lois, mais aussi pour bien informer l'utilisateur et lui éviter de se retrouver malgré lui dans une situation où l'on se retourne contre lui.

Important : lisez la Loi Fédérale sur la protection des données (LPD), vous devez l'appliquer !

L'entreprise a une responsabilité vis-à-vis de ses clients, de la société (lois, droits d'auteurs), de ses employés (contrat de travail, respect de la sphère privée), de ses partenaires...

L'utilisateur a une responsabilité, qu'il soit employé de l'entreprise ou pas.

Le service informatique a une responsabilité vis-à-vis de l'entreprise (pérennité et protection des données, disponibilité du service selon les SLA), des utilisateurs, des ayant-droits, des partenaires, des fournisseurs (utilisation des services dans le cadre contractuel autorisé) ...

Le hacker enfreint des lois et pourrait avoir à en répondre.

Selon la rédaction du contrat de travail et des documents qui y sont annexés – implicitement ou explicitement – une utilisation inappropriée des moyens informatiques peut conduire à une rupture immédiate du contrat de travail et à des poursuites pénales : l'employé doit en être conscient, les règles doivent être claires.

7.3 Une guerre sournoise

L'importance du phénomène

« Depuis [2004], le 'chiffre d'affaire' de la cybercriminalité a dépassé celui du trafic de drogues illégales... la cybercriminalité progresse si vite qu'il est devenu quasi impossible pour la justice de l'endiguer ». Valérie McNiven, conseiller en matière de cybercriminalité auprès du Trésor américain.³⁴

L'art de la guerre

Voici plusieurs extraits ³⁵ de L'Art de la guerre (孙子兵法 ³⁶) de Sun Tzu (VIe siècle av. J.-C):

Tout l'art de la guerre est basé sur la duperie.

Connais ton ennemi et connais-toi toi-même (début de l'Article 3).

Impalpable et immatériel, l'expert ne laisse pas de trace ; mystérieux comme une divinité, il est inaudible. C'est ainsi qu'il met l'ennemi à sa merci.

Celui qui n'a pas d'objectifs ne risque pas de les atteindre.

Il est étonnant de constater comme ces principes guerriers s'appliquent au domaine de la sécurité de l'information. Voici quelques illustrations.

Tout l'art de la guerre est basé sur la duperie.

Une personne peut passer des années à bâtir la réputation d'un site, puis diffuser 1 fois une information erronée pour décrocher le pactole. Cela vous semble improbable ? C'est arrivé dans le domaine financier.

Le social hacking (ou plus généralement « l'éllicitation » ou la persuasion) est aujourd'hui la méthode la plus facile pour se procurer des informations confidentielles ou obtenir qu'un utilisateur suive de bonne foi des instructions dangereuses pour la compagnie.

Eliciter : obtenir l'information d'une personne qui a – ou n'a pas – admis avoir cette information et qui ne connaît pas la motivation et les objets du collecteur. L'interaction n'est jamais agressive. La motivation de la source repose sur les techniques, la flexibilité et l'astuce du collecteur.³⁷

³⁴ MISC N°35 pages 4-5 et ref [22] : LEYDEN (J.) « Cybercrime 'more' lucrative than drugs », The Register, 29 novembre 2005, <http://www.theregister.co.uk/2005/11/29/cybercrime/>

³⁵ <http://www.babelio.com/auteur/Sun-Tzu/3396/citations>

³⁶ http://fr.wikipedia.org/wiki/L%27Art_de_la_guerre

³⁷ www.sstic.org, SSTIC2008-Slides-Identification_et_exploitation_des_failles_humaines_par_les_predateurs_informatiques-.pdf

Connais ton ennemi et connais-toi toi-même

Pour bien conseiller les utilisateurs dans leur comportement, vous devez savoir comment procèdent les ennemis de l'entreprise. Aujourd'hui les attaques sont de moins en moins menées par des « script kiddies » qui utilisent aléatoirement des outils de sécurité pour se faire un nom, et de plus en plus par des hackers (black hat ou white hat) aux connaissances avancées et qui ont des cibles précises, moyennant souvent rétribution. S'ajoutent les attaquants internes, qu'il s'agisse d'employés mécontents, d'espionnage ou du résultat de l'incompétence.

Les principales motivations des attaquants internes – ou les mécanismes utilisés pour manipuler des personnes – sont résumées en anglais par l'acronyme **MICE** (souris en anglais) :

Money (argent) – **Ideology** (idéologie) – **Compromise** (compromission, par exemple chantage) – **Ego**

Wikipédia propose en français de le traduire par :

VICE (**Vénal, Idéologie, Compromission, Ego).³⁸**

Impalpable et immatériel, l'expert ne laisse pas de trace ; mystérieux comme une divinité, il est inaudible. C'est ainsi qu'il met l'ennemi à sa merci.

Le hacker expert effacera toute trace de son passage. De cette façon la cible ignore qu'elle a été attaquée, et si elle en prend conscience elle ignore comment a eu lieu l'attaque et donc comment s'en protéger. Le hacker revient quand il veut... d'autant plus qu'il a pu repérer d'autres faiblesses ou activer une porte de derrière (Back Door).

Celui qui n'a pas d'objectifs ne risque pas de les atteindre.

Votre entreprise doit clairement avoir dans ses objectifs de se protéger. Et cela passe par une information et une formation des utilisateurs.

³⁸ http://fr.wikipedia.org/wiki/Manipulation_mentale#.C2.AB_MICE_.C2.BB_.2F_.C2.AB_VICE_.C2.BB

7.4 Les Risques sur internet d'après MELANI – contremesures proposées

Il est important de comprendre les risques de façon à mettre en place la protection adaptée et déterminer les comportements à conseiller à vos utilisateurs. Toute cette section se base sur les informations mises à disposition des PME par la confédération sur le site MELANI et reprend les textes disponibles sur le site. Il vous sera demandé en exercice d'analyser ces textes afin de résumer et de déterminer ce qui doit être fait par le département informatique, et ce qui est de la responsabilité de l'utilisateur (et doit donc être inclus dans la mise au courant et le manuel d'accueil). *Quelques rares et très légères modifications ont été apportées au texte original.*



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

**Centrale d'enregistrement et d'analyse pour la sûreté
de l'information MELANI**

Le site Internet de MELANI s'adresse aux particuliers qui utilisent un ordinateur et l'Internet ainsi qu'aux petites et moyennes entreprises en Suisse (PME). Les virus et les vers ont déjà, dans le passé, causé la panne de millions d'ordinateurs dans le monde. Les dégâts causés, tels que les pertes de données ou l'interruption de services, ont été énormes. Or ces problèmes peuvent être évités. Protégez vos données! ³⁹

7.5 Exercice

Pour chacun des risques évoqués sur le site MELANI, résumez les précautions qui sont à prendre du côté du département informatique et résumez les précautions qui seront demandées aux utilisateurs.

Vous présenterez vos propositions dans un tableau à 4 colonnes :

Colonne 1 : Risque

Colonne 2 : précautions à la charge du département informatique

Colonne 3 : précautions demandées aux utilisateurs

Colonne 4 : pour l'instant laisser cette colonne vide.

7.6 Le comportement en cas de suspicion d'attaque

Rendre les utilisateurs conscients des dangers est important. Leur enseigner à adopter un comportement prudent pour éviter ces dangers est une bonne façon de minimiser les risques pour l'entreprise. Mais ce n'est pas une parade absolue et il faut être clair : comment doivent-ils se comporter en cas d'attaque ? Comment réagir lorsque l'un des outils de sécurité leur signale un problème ou leur pose une question ?

7.6.1 La détection d'un virus, vers ou malware par l'antivirus

Répondre à la question « Que dois-je faire quand l'antivirus détecte un problème ? »

³⁹ <http://www.melani.admin.ch/?lang=fr>

Vous devez avoir déterminé à l'avance avec le responsable de la sécurité la réaction attendue de la part de l'utilisateur et l'en informer. Il n'y a pas une réponse unique, mais voici une suggestion, appliquée dans certaines entreprises :

Lors d'une alerte de l'antivirus *nom de l'antivirus (et image type)* sur votre machine :

- Ne pas éteindre l'ordinateur
- Ne pas continuer votre travail
- Déconnecter le câble réseau de l'ordinateur (*schéma, photo, explication sur la procédure*)
- Signaler **immédiatement** le problème au service informatique au numéro de téléphone XX XX- c'est un cas urgent pour identifier le problème et éviter une propagation
- Indiquer ce que vous étiez en train de faire (pour aider à l'identification de la source de l'infection)
- Le service informatique se déplacera dans la minute et mettra à votre disposition si nécessaire un autre poste de travail pendant la procédure de dépannage.

ANALYSE : à votre avis :

- Pourquoi demander de ne pas éteindre l'ordinateur ?
- Pourquoi faire déconnecter le câble réseau ?
- Pourquoi insister sur un signalement immédiat ?
- Pourquoi un signalement par téléphone plutôt que par le système de ticket ?
- Pourquoi évoquer la mise à disposition d'un autre poste de travail ?

8 Vérifier le succès d'une instruction

Objectif 5 : Vérifier par des mesures appropriées le succès d'une instruction et collecter les préoccupations.

CO 5.1 : Connaître le déroulement permettant de contrôler les utilisateurs dans l'exercice de leurs activités (les inviter à reproduire eux-mêmes un autre exemple, les inviter à répéter une action, se faire expliquer les étapes, etc.).

8.1 Vérifier pendant l'instruction

Comme nous l'avons déjà évoqué, le moment de l'information ou de la formation d'un utilisateur est optimal pour vérifier le succès de l'instruction. Voici quelques pistes :

- ✓ Prévoir des exercices, de difficulté croissante
- ✓ Prévoir des questions
- ✓ Faire faire à l'utilisateur
- ✓ Faire reformuler par l'utilisateur : lui demander d'expliquer avec ses mots
- ✓ L'utilisateur a les mains sur le clavier, pas vous !
- ✓ L'utilisateur vous montre où il a des difficultés ou une question

8.2 Vérifier dans l'exercice de leur métier

8.2.1 Lors de l'assistance

Lorsque vous assistez un utilisateur dans son travail quotidien, prenez le temps de lui expliquer ; ne faites pas le travail pour lui (sauf en cas d'urgence) mais montrez-lui comment utiliser les outils à sa disposition ou faites le travail avec lui.

Huainanzi 《淮南子》, 17e Chapitre - 《说林训》 :

临河而羡鱼，不如归家织网

Au lieu d'être là devant le fleuve à avoir envie d'un poisson, mieux vaut rentrer chez soi et tisser ses filets.⁴⁰

On attribue apparemment faussement à Confucius la phrase « Quand un homme a faim, mieux vaut lui apprendre à pêcher que de lui donner un poisson ».

Maïmonide (Philosophe, théologien et médecin juif (1138-1204)) aurait dit « *Donne un poisson à un homme, il mangera un jour. Apprends-lui à pêcher, il mangera toute sa vie* » mais Wikipédia ne donne aucune référence...

8.2.2 En analysant les tickets du Service Desk

Analyser régulièrement les tickets traités par le Service Desk permet de repérer les erreurs les plus fréquentes, ou les problèmes récurrents d'un utilisateur ou un groupe d'utilisateur. On peut ainsi identifier des domaines où la formation n'a pas été couronnée de succès.

⁴⁰ <http://florent.blog.com/2006/09/27/donner-un-poisson-ou-apprendre-a-pecher/>

Reste à mettre en place une action correctrice : faut-il redonner une formation, une information afin de compléter ou rafraîchir les connaissances ? Sous quelle forme ? Organiser des exercices de révision ? Aller trouver en personne les utilisateurs à un moment opportun ? Utiliser le « truc de la semaine » ?

8.2.3 Les super-utilisateurs

Il est également possible de former dans les équipes des « super-utilisateurs » dans un domaine particulier : ils deviennent les spécialistes, des référents à qui leurs collègues pourront s'adresser. L'avantage de cette méthode est que les super-utilisateurs exercent leur métier (qui n'est pas l'informatique à priori) et savent donc ce dont ils ont vraiment besoin dans la pratique de leur métier ; ils parlent le même langage que leurs collègues, l'information passe à un autre niveau.

8.2.4 Le tableau de bord

Objectifs : ***piloter*** l'organisation à travers des indicateurs (regroupés dans un tableau de bord), et ***informer*** des résultats la hiérarchie.

8.2.4.1 Principes

• A – Le tableau de bord

Le tableau de bord est un ensemble d'indicateurs de pilotage, construits de façon périodique, à l'intention du responsable, afin de guider ses décisions et ses actions en vue d'atteindre les objectifs de performance.

Le tableau de bord :

- permet le contrôle de gestion en mettant en évidence les performances réelles et potentielles et les dysfonctionnements ;
- est un support de communication entre responsables ; - favorise la prise de décision, après analyse des valeurs remarquables, et la mise en œuvre des actions correctives ; - peut être un instrument de veille permettant de déceler les opportunités et risques nouveaux.

La structure et le contenu du tableau de bord dépendent :

- de l'entreprise, son activité, sa taille ;
- de l'environnement : marché, concurrence, conjoncture ;
- du responsable auquel il s'adresse : son champ de responsabilité et d'intervention.

• B – Le reporting

Le reporting est un ensemble d'indicateurs de résultat, construit a posteriori, de façon périodique, afin d'informer la hiérarchie des performances de l'unité. Dans le cadre d'une gestion décentralisée, le reporting permet de vérifier que les centres de responsabilité respectent leurs engagements contractuels.

Le tableau de bord est un outil de pilotage, le reporting est un outil de contrôle.

8.2.4.2 Méthode

S'il n'existe pas, par définition, de tableau de bord type, certaines règles quant à sa structure et la qualité des informations qu'il contient s'appliquent à l'ensemble des tableaux de bord.

- A – L'emboîtement des tableaux de bord**

L'entreprise élabore un ensemble de tableaux de bord en cohérence avec l'organigramme :

- les informations que contient chaque tableau de bord concernent le champ d'application du responsable ;
- le tableau de bord d'un niveau hiérarchique inclut une synthèse des tableaux de bord de niveau inférieur.

- B - La périodicité du tableau de bord**

Le tableau de bord doit être établi à une fréquence suffisante pour permettre au responsable de réagir à temps. La fréquence ne doit cependant pas être trop élevée, prenant en compte le temps de réaction (inertie) du système afin de mesurer par les indicateurs l'impact des mesures entreprises avant toute autre réaction.

- C – Méthodologie d'élaboration d'un tableau de bord**

La mise en place d'un tableau de bord suppose une réflexion approfondie sur les paramètres à surveiller (appelés facteurs clés de succès) ainsi que sur les critères de performance caractéristiques de ces facteurs clés de succès.

Activité	Critères	Indicateurs
Helpdesk	Activité	Nb d'interventions
	Réactivité	Délai moyen d'attente Durée moyenne de l'intervention
	Qualité des interventions	Nb de rappels Nb de réclamations Coût des ré interventions
	Efficience	Coût de l'intervention
Formation	?	?
	?	?
	?	?

- D – Le choix des indicateurs**

La difficulté d'élaboration du tableau de bord réside dans la sélection d'indicateurs parmi la masse des informations fournies par les systèmes comptable et de contrôle de gestion. Le tableau de bord est constitué d'indicateurs de pilotage, c'est-à-dire un ensemble d'indicateurs de suivi et de résultat.

Exemple :

La performance d'un centre de profit est évaluée par une marge, indicateur de résultat ; les indicateurs mesurant le niveau d'activité, les coûts des moyens mis en œuvre, la satisfaction des clients, constituent des indicateurs de suivi.

Les indicateurs doivent être :

- **Pertinents** : répondre, au bon moment, aux besoins du responsable auquel le tableau de bord s'adresse
- **Obtenus rapidement** : afin de mener à temps les actions correctives. On privilégie la rapidité d'obtention à la précision de l'information
- **Synthétiques** : l'ensemble des indicateurs doit offrir une image globale et complète de l'entreprise ou du champ d'activité du responsable
- **Contingents** : répondre à la situation et aux attentes du moment. Le tableau de bord n'a donc pas un contenu uniforme, ni entre les services, ni dans le temps, même s'il doit présenter une certaine stabilité afin de procéder à des comparaisons dans le temps.

Remarque : il ne faut pas confondre critère et indicateur. Exemple : le critère "réactivité" se mesure par l'indicateur "temps moyen de réponse".

• E – La forme du tableau de bord

- Le tableau de bord doit offrir une structure claire et signifiante.
- Les indicateurs peuvent prendre la forme d'écarts (comparaison des réalisations aux objectifs), de ratios, de graphiques ou de clignotants (valeurs au-delà ou en deçà desquelles le responsable doit intervenir).

- F - Exemple de tableau de bord

Tableau de bord SI				
Responsable : ???			Exercice N	
Activité	Valeurs exercice N	Valeurs objectif	Ecart	Valeurs exercice N- 1
Helpdesk <ul style="list-style-type: none"> Nb d'intervention Délai moyen d'attente Durée moyenne d'intervention Nombre de rappels Nombre de réclamations Coût des ré interventions Coût de l'intervention 				
Formation <ul style="list-style-type: none"> ? ? ? 				

8.2.5 Enquêtes, questionnaires et interview

Bien évidemment une des meilleures indications est de procéder à une enquête et de mettre en pratique ce qui a été vu au chapitre 3.3 (collecter les retours).

Comme déjà évoqué, demander aux utilisateurs qui quittent l'entreprise leurs appréciations et suggestions permet de faire ressortir des opinions non exprimées autrement.

Et pour conclure, n'oubliez pas de demander – dans la mesure du possible – l'opinion des clients de l'entreprise.