

# Communication et influence de la DSI

---

*Quelle démarche pour une communication au service d'un  
leadership durable ?*

Octobre 2010



## Synthèse

**La communication prend de plus en plus d'importance pour le DSI<sup>1</sup>** pour renforcer son influence et son leadership tant vis-à-vis de ses équipes, que vis-à-vis des métiers et de la direction générale de l'entreprise.

La démarche de communication ne se résume pas à des outils mais plutôt à une approche proactive, pragmatique, opportuniste et collaborative de communication selon le contexte de l'entreprise, l'agenda du DSI, les alliés possibles. **La communication doit plutôt être vue comme une attitude, une posture de dialogue** interactif et permanent avec les parties prenantes.

La DSI n'étant pas une agence de communication et la communication n'étant pas une fin en soi, **la communication du DSI ou de la fonction SI doit rester un moyen au service d'une finalité**, celle-ci pouvant varier d'une entreprise à l'autre ou d'une période à l'autre. La communication doit au final servir à étendre l'influence, augmenter le leadership et la « durée de vie » du DSI.

**Le DSI a fortement intérêt à se positionner sur des sujets « originaux »**, sur lesquels il peut avoir une vision transversale et pertinente. Parmi ces sujets, on peut citer :

- l'innovation
- les usages
- le criblage de projets
- le *green IT*
- la création de valeur
- la transformation de l'entreprise et la conduite du changement

On peut recenser un certain nombre de bonnes pratiques :

1. S'impliquer personnellement en tant que DSI dans la démarche
2. Avoir une approche ciblée, être cohérent entre les objectifs, les moyens et les cibles
3. Adapter la démarche au contexte et mode de gouvernance de l'entreprise
4. S'inscrire dans l'agenda global de communication de l'entreprise
5. Mettre en place une structure légère et réactive
6. Communiquer de manière contextuelle, selon les termes de l'interlocuteur
7. S'associer et trouver des alliés (ex : la direction de la communication)

---

<sup>1</sup> DSI : Directeur des Système d'Information

8. Mutualiser et réutiliser les contenus, les actions, les initiatives
9. Communiquer sur des « *quick win*<sup>2</sup> »
10. Choisir des outils de communication à fort effet de levier (exemple : vidéo de présentation de la DSI)

---

<sup>2</sup> *Quick win* : « Petite victoire », « Gain rapide »

## Remerciements

Nous tenons à remercier Laurent Serano, DSI Bureau Veritas, pour le pilotage de ce groupe de travail, ainsi que les participants CIGREF à ce groupe de travail.

François Blanc, Valéo

Marc Mencil, Nexter

Paul Braida, JC Decaux

Alain Prudhomme, Norbert Dentressangle

Bruno Brocheton, Euro Disney

Marc Renaud, Veolia Eau

Florence Chirat, PPR

Bernard Royer, Macif

Aude Couderc, Canal+

Jean-Luc Silbert, Club Med

Evelyne Chedhomme, Banque de France

Maurice Tayeh, Technip

Bertrand Eteneau, Faurecia

Sophie Weill-Bodec, Invivo

Guillaume Foltran, Bouygues Telecom

Jérôme Fourmont, Clarins

Emmanuel Gaudin, Lagardère

Dominique Guiffard, LVMH

Vincent Hauteville, Carrefour

Véronique Kramer, AGIRC ARRCO

Christophe Leray, PMU

Dominique Mabileau, Clarins

Michel Masson, Mc Donalds France

Alain Massou, Veolia Eau

Alain Moustard, Bouygues Telecom

Ce document a été rédigé par Stéphane ROUHIER, Chargé de mission au CIGREF.

## Publications CIGREF 2009-2010

- L'architecture d'entreprise dans les Grandes Entreprises
- Cahier de recherche n° 6 : Pratiques et discours des grandes entreprises sur la valeur et la performance des SI - *Etude Exploratoire*
- Communication et influence de la DSI  
*Quelle démarche pour une communication au service d'un leadership durable ?*
- Les dossiers du Club Achats 2010 : *le point sur ... le cloud computing, les audits de licences, l'offshore, les achats IT éco-responsables et l'infogérance*
- Du Green IT aux SI éco-responsables  
*2ème édition, augmentée des conclusions du groupe de travail CIGREF 2010*
- Impact du Cloud computing sur la fonction SI et son écosystème  
*Rapport d'étape et témoignages d'entreprises*
- Maturité et gouvernance de l'Open source : la vision des Grandes Entreprises
- Nomenclature 2010 : premier pas vers l'Europe des compétences IT  
*Les emplois-métiers du SI dans les grandes entreprises, complété par le référentiel européen des compétences IT*
- Le rôle de la fonction SI dans la gestion des grands risques  
*Un exemple avec la Grippe A(H1N1)*
- Position du CIGREF sur le Cloud Computing
- Relations avec Orange Business Services (*réservé aux membres du CIGREF*)
- Sécurisation de la mobilité

### Publications en partenariat

- Audit de la gouvernance des SI (avec l'AFAI et l'IFACI) – A paraître fin 2010
- Les fonctions SI et Organisation au service des métiers (*avec l'AFOPE*) *Optimiser la création de valeur pour l'entreprise*
- L'information : prochain défi pour les entreprises - Pratiques de création de valeur par les SI et leur usage (*avec Capgemini Consulting*)
- Information: the next big challenge for business - Harnessing best practice in IS-driven value creation: 2009 map (*with Capgemini Consulting*)
- SAP Bonnes pratiques commerciales (*avec l'USF*) – A paraître fin 2010

## Sommaire

Introduction.....	1
Historique .....	1
Objectifs et périmètre du groupe.....	3
Définitions.....	3
Quelques modèles théoriques .....	5
La communication de la fonction SI .....	9
La nécessité croissante pour le DSI de communiquer : une dimension transversale et systémique du métier.....	9
Une démarche <i>ad hoc</i> en évolution permanente .....	9
Les enjeux de la communication pour le DSI.....	10
L'environnement, la gouvernance et la culture de l'entreprise : des facteurs clés dans la démarche de communication.....	10
Des objectifs stratégiques éminemment personnels et variables .....	11
Les cibles prioritaires .....	13
Le facteur temps ( <i>timing</i> ) et l'intensité des messages.....	15
Les messages .....	15
Les supports de communication : du web 1.0 au web 2.0 .....	17
La nécessité d'une bonne adéquation et d'un bon mix .....	18
Le modèle d'organisation et les ressources .....	19
Efficacité de la démarche .....	22
Exemples de démarches de communication .....	23
La communication métier par l'innovation : le cas Lagardère .....	23
Présentation du groupe .....	23
Création de la cellule innovation .....	23
Valeur ajoutée de la cellule innovation .....	25
Conclusion.....	27
La communication utilisateurs par les usages : le cas Invivo .....	27
Présentation du groupe .....	27
Pourquoi la mise en place d'un pôle Usages ? .....	27
Focus sur une des réalisations du pôle Usages : le projet Capital Info .....	28
La communication institutionnelle par l'image : le cas Bouygues Télécom .....	30
Présentation de la DSI.....	30
Contexte.....	30
Une structure volontairement légère et agile .....	30
Quels sont les canaux de communication ? .....	31
Les vidéos, nouvel outil de communication .....	31
Les échanges directs avec les collaborateurs .....	32

Audience .....	33
Conclusion.....	33
La communication globale lors d'un grand projet de transformation : le cas Bureau Veritas (BV) .....	34
Présentation du groupe .....	34
Présentation de la DSI.....	34
Le projet de transformation : la mise en place d'un <i>Production Core Model</i> (PCM) .....	34
Conclusion.....	36



## Figures

Figure 1 : Différentes grilles de lecture sur la communication .....	4
Figure 2 : Composantes de la communication d'entreprise .....	5
Figure 3 : Le modèle de Shannon et Weaver .....	6
Figure 4 : Le modèle de Lasswell .....	6
Figure 5 : Le modèle de Jakobson .....	8
Figure 6 : Le terrain de jeu stratégique du DSI.....	11
Figure 7 : Les principaux objectifs d'un DSI en matière de communication.....	12
Figure 8 : Les cibles de la communication.....	14
Figure 9 : Exemple d'objectifs par cible .....	15
Figure 10 : Le Système de Management par la Destruction de Valeur (La Poste) .....	16
Figure 11 : Exemple de matrice cibles / responsables / outils.....	19
Figure 12 : Exemple de plan de communication.....	20
Figure 13 : Structure de pilotage complexe et formelle .....	21
Figure 14 : Structure de pilotage légère et informelle.....	22
Figure 15 : Le pôle innovation de Lagardère.....	24
Figure 16 : Structure et missions du Comité Innovation.....	25
Figure 17 : Bilan de la cellule innovation depuis 2007.....	26
Figure 18 : Initiatives et thèmes de travail pour la cellule innovation en 2010.....	26
Figure 19 : Place des usages dans la politique de communication globale de la DSI .....	29
Figure 20 : Les 4 cibles de communication du projet .....	36

## Introduction

### Historique

Si le CIGREF n'a pas eu l'occasion de travailler jusqu'à présent sur le thème de la communication, il a en revanche travaillé dès 1999 sur des thèmes proches tels que le marketing de la fonction SI, ou dès 2002 sur le dialogue entre DG, DSI et métiers.

Sur le thème du marketing de la DSI,<sup>3</sup> le rapport en 1999 s'était intéressé à trois points essentiels :

- les missions des DSI, axées de plus en plus sur la contribution aux objectifs métiers de l'entreprise ;
- les cibles capables de donner aux DSI les moyens d'exercer leurs missions (les décideurs) ;
- et enfin les outils qui vont permettre aux DSI d'atteindre plus souvent leur cible (le marketing).

Le groupe s'était également intéressé à deux aspects fondamentaux : le marketing stratégique ; le marketing opérationnel.

Le CIGREF s'est également intéressé à la communication vers les métiers et la DG en 2002 et 2004 dans deux rapports publiés en partenariat avec McKinsey&Company<sup>4</sup>, en 2007 sur le marketing de la DSI, et son cadre de mise en œuvre<sup>5</sup> et plus récemment en 2009, à la création de valeur par les SI et leur usage dans une étude en partenariat avec Capgemini Consulting<sup>6</sup>.

Dans son rapport de 2007, « *Marketing de la DSI : cadre de mise en œuvre* », le CIGREF s'est intéressé aux points suivants : pourquoi faire du marketing de la fonction SI, comment dynamiser le marketing de la fonction SI, comment avoir une démarche marketing pragmatique mais complète ?

---

<sup>3</sup> 1999 – [Marketing de l'informatique auprès des décideurs](#)

<sup>4</sup> 2002 - [Dynamique de la relation entre direction générale et direction des systèmes d'information](#)  
et 2004 - [Dynamique des relations autour des systèmes d'information dans les équipes de direction des grandes entreprises françaises - CIGREF - McKinsey](#)

<sup>5</sup> 2007 - [Marketing de la DSI : Cadre de mise en œuvre](#)

<sup>6</sup> 2009 - [L'information : prochain défi pour les entreprises Pratiques de création de valeur par les SI et leur usage](#)

La démarche marketing se fait plutôt *en amont* de la réflexion stratégique du DSI (catalogue de services, approche client, enquête de satisfaction...) tandis que la démarche communication se fait plutôt *en aval*. Le groupe de travail de cette année s'est intéressé uniquement à cette partie aval : la communication.

En 2010, le contexte de l'entreprise est à la fois identique et différent. Identique car la finalité reste la même : convaincre les parties prenantes (DG, métiers, ...) de la valeur ajoutée des SI, globalement ou dans le cadre de projets ; différent, car l'environnement et les acteurs ont changé :

- la crise économique est là depuis 2009 et est encore présente dans les esprits, et les choix stratégiques
- le marketing de la fonction SI est entré dans les mœurs, et semble maîtrisé
- les DG, DSI et métiers ont gagné en maturité sur un discours commun sur la valeur des SI,
- de nouvelles innovations en matière de TIC ou de techniques de communication sont apparues (web 2.0, réseaux sociaux, communication personnelle, communication par l'image, *storytelling* ...).

Dans ce contexte, les DSI s'intéressent désormais :

- à la communication, plutôt qu'au marketing
- aux stratégies de communication « légères » et « reproductibles »
- aux finalités de la communication (influence, leadership) plutôt qu'aux outils
- aux bonnes pratiques plutôt qu'aux processus

Enfin les DSI focalisent davantage leur attention sur la personnalisation de la communication, la communication personnelle (image, e-réputation, réseaux sociaux), la co-construction de la communication avec les autres acteurs, l'économie de moyens et la mesure de l'efficacité des dispositifs de communication dans le temps.

## Objectifs et périmètre du groupe

Le groupe de travail s'est intéressé à la communication de la fonction SI, plutôt qu'au marketing de la fonction SI. Le thème de l'influence et du leadership du DSI n'ont pas été abordés, car traités par ailleurs cette année dans le cadre d'un cycle de diners DSI du CIGREF.

**Les objectifs de ce groupe de travail ont été d'échanger entre DSI sur les démarches de communication à adopter selon les contextes professionnels.**

Il s'est donc agi de passer en revue un certain nombre de contextes ou de sujets de communication (innovation, projets, usages, transformation ...) et d'identifier les bonnes pratiques associées.

La DSI n'étant pas une agence de communication et la communication n'étant pas une fin en soi, nous considérons donc que la communication du DSI ou de la fonction SI doit rester un moyen au service d'une finalité. Cette finalité pouvant varier d'une entreprise à l'autre ou d'une période à l'autre.

La communication devant au final servir à étendre l'influence, augmenter le leadership et la « durée de vie » du DSI.

## Définitions

Il existe plusieurs définitions du terme « communication » (du latin *communicare*, mettre en commun, de *communis*, commun)

Communication (Larousse) : 1) action, fait de communiquer, de transmettre quelque chose ; 2) action de communiquer avec quelqu'un, d'être en rapport avec autrui, en général par le langage ; (...) 3) fait, pour une personnalité, un organisme, une entreprise, de se donner telle ou telle image vis-à-vis du public

Communication (Petit Robert) : 1) le fait de communiquer, d'être en relation avec quelqu'un, 2) action de communiquer quelque chose à quelqu'un, résultat de cette action, 3) la chose que l'on communique, 4) moyens par lesquels des personnes communiquent, message qu'elles se transmettent

**Définition CIGREF**

Le CIGREF définit la communication comme : *un système d'échange interactif d'informations ou de connaissances entre personnes, groupes de personnes ou organisations.*

**Figure 1 : Différentes grilles de lecture sur la communication**

<b>Forme</b>	Ecrite / verbale / visuelle / corporelle
<b>Périmètre</b>	Interne / externe à l'organisation
<b>Finalité</b>	Informative, participative, perceptive ...
<b>Type</b>	De masse / de groupe / interpersonnelle
<b>Mode de diffusion</b>	<i>Push / pull</i>
<b>Média</b>	Online / offline - Médias chauds / médias froids
<b>Interaction</b>	Synchrone / Asynchrone

Source : CIGREF

Figure 2 : Composantes de la communication d'entreprise

Communication interne	Communication externe
Management participatif	Publicité
Management stratégique	Communication produits
Management par les valeurs	Communication événementielle
Ressources humaines	Communication institutionnelle
Formation, Recrutement	Communication sociale
Communication événementielle	Marketing
Communication de crise	Relations publiques, Relations presse
Communication financière	Communication de crise
Mécénat	Communication financière
Parrainage	Mécénat
Communication sociale	Parrainage
Groupe de pression	Communication de crise
	Communication financière
	Communication corporate
	Communication Business to Business
	Groupe de pression

Source : Pr Jean-Luc Michel, Université Jean Monnet Paris 11

## Quelques modèles théoriques

Il existe plusieurs modèles théoriques autour de la communication : modèle de Shannon et Weaver (1949), modèle d'Harold D. Lasswell, modèle de Riley & Riley, modèle de Jakobson ...

Dans le **premier modèle (Shannon et Weaver)**, la communication se limite au transfert d'une information entre une source et une cible qui la reçoit. Elle est présentée comme un système linéaire et mécanique sans encrage social. On parle de conception télégraphique. La communication est réduite à la transmission d'une information.

**Figure 3 : Le modèle de Shannon et Weaver**

SOURCE => MESSAGE => (bruit) => CODAGE => DÉCODAGE => MESSAGE => DESTINATAIRE

Source : Publicator

Le **second modèle (Lasswell)** s'intéresse à la communication de masse. Selon lui, on peut décrire "convenablement une action de communication en répondant aux questions suivantes " : Qui, dit quoi, par quel canal, à qui et avec quel effet ? "

**Figure 4 : Le modèle de Lasswell**

Les 5 W

*Who says what to whom through which channel with what effect?*

Qui dit quoi à qui à travers quel canal avec quel effet ?

- Qui : correspond à l'étude sociologique des milieux et organismes émetteurs (motivation de communiquer).
- Dit quoi : se rapporte au message, à l'analyse de son contenu.
- Par quel canal : désigne l'ensemble des techniques qui à un moment donné et pour une société déterminée, diffusent à la fois l'information et la culture.
- A qui : vise l'audience, les publics avec des analyses selon des variables (âges, sexe...)
- Avec quel effet : suppose une analyse des problèmes d'influence du message sur l'auditoire.

Source : Publicator

Le modèle de Lasswell conçoit la communication comme un processus d'influence et de persuasion.

Avec ces deux modèles, la communication est vue comme un processus linéaire centré sur le transfert d'informations. De plus, il présente des situations de communication dégagées de

tout contexte. Ces modèles sont tirés des héritiers d'une tradition psychologique (Béhavioristes). Le rôle de l'émetteur et du récepteur sont totalement différenciés. Le récepteur est considéré comme passif, ce qui est tronqué car il existe une inter-influence entre l'émetteur et le récepteur.

En introduisant la notion de contexte (**modèle de Riley & Riley**) et de *feedback* (**travaux de Wiener**), certains chercheurs ont tenté de corriger les défauts de ces premiers modèles.

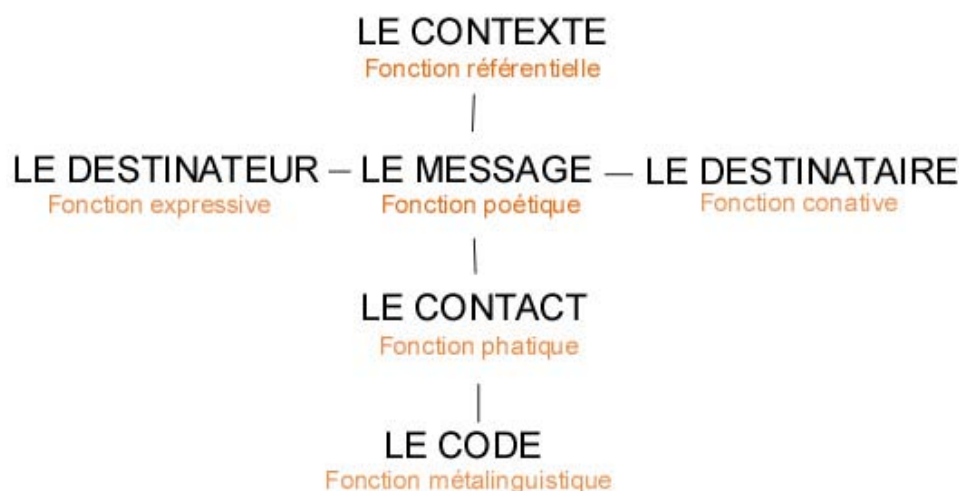
Dans ce modèle (Riley & Riley), les auteurs nous rappellent que nous sommes des individus appartenant à des groupes. Le communicateur et le récepteur sont donc resitués dans des groupes primaires (familles, communauté, petits groupes...). Ces groupes primaires sont des groupes d'appartenance, ils influent la façon de voir et de juger. Ces groupes évoluent eux-mêmes dans un contexte social dont ils dépendent. L'avantage de ce modèle, c'est l'apparition d'une boucle de rétroaction entre l'émetteur et le récepteur qui montre l'existence d'un phénomène de réciprocité, d'une inter-influence entre les individus en présence.

Le *feed-back* (travaux de Wiener sur la cybernétique), désigne la réaction du récepteur au message émis et son retour vers l'émetteur. Cette notion de *feed-back* (boucle de rétroaction) a permis aux chercheurs en sciences sociales, de franchir un pas en passant d'une vision linéaire de la communication, à la conception d'un processus circulaire. On distingue 2 formes de *feed-back* : le *feed-back positif* (accentuation du phénomène) et le *feed-back négatif* (régulation et retour à l'équilibre du phénomène).

Les linguistes (**modèle de Jakobson**) ont complété le cadre d'analyse en introduisant le concept d'échange langagier. L'intérêt essentiel des linguistes, c'est d'avoir rompu avec la perception mécaniste. Ils ont montré que la communication implique de nombreux facteurs remplissant des fonctions diversifiées qui concourent tous à la signification du message. Le modèle de Jakobson développe une réflexion sur le message dans la communication verbale. Ce modèle est composé de 6 facteurs : le destinataire; le message; le destinataire; le contexte; le code; le contact.



Figure 5 : Le modèle de Jakobson



Source : Publicator

Le message suppose un codage et un décodage, d'où l'introduction du facteur code. Le contact est la liaison physique et psychologique entre l'émetteur et le récepteur. Le contexte est l'ensemble des conditions sociales.

**L'école de Paolo Alto** réfute définitivement dans les années 1970 le modèle télégraphique de Shannon et Weaver en lui substituant un modèle que l'on pourrait qualifier d'interactionniste et d'« orchestral », dans lequel chaque personne impliquée dans un acte communicatoire joue sa propre partition.

Il s'agit évidemment d'un modèle beaucoup plus ouvert à une approche systémique en écho avec les avancées de la biologie. On peut citer les travaux de Gregory Bateson (double contrainte), de Ray L. Birdwhistell, d'Edward T. Hall sur la proxémique (distance physique des interlocuteurs), de Paul Watzlawick ou les recherches d'Erving Goffman sur la présentation de soi.

L'approche retenue dans le cadre de ce groupe de travail est plutôt celle de l'école de Paolo Alto, du fait de la dimension systémique et interactionniste de la politique de communication de la fonction SI.

## **La communication de la fonction SI**

### **La nécessité croissante pour le DSI de communiquer : une dimension transversale et systémique du métier**

La communication devient une composante essentielle, transversale et permanente du métier de DSI au même titre que la gestion financière, la gestion de projets, la gestion des ressources humaines, la gestion du changement ...

Elle implique le DSI, l'ensemble de ses collaborateurs, mais aussi les autres métiers de l'entreprise.

Elle revêt une importance croissante : communication interne et externe, communication dans le cadre de projets, communication stratégique, communication financière, communication de crise, influence vis-à-vis des fournisseurs ...

Elle vise à répondre à différents objectifs de l'entreprise : exigence de performance, de transparence, de reporting, de traçabilité, de sens, d'image (attractivité de la filière), ....

En même temps, c'est souvent une dimension sous-estimée ou mal maîtrisée par le DSI, faute de temps, moyens, envie, appétence, réticence.

### **Une démarche *ad hoc* en évolution permanente**

La démarche est en évolution permanente car elle dépend fortement du contexte stratégique, culturel et temporel de l'entreprise, et du style de management personnel du DSI.

Les cibles évoluent : de l'interne (DSI, métiers, DG) vers l'externe (fournisseurs, partenaires, clients, actionnaires).

Les moyens sont mixtes (multicanaux, online et offline, push et pull) et se diversifient : du très classique (intranet et texte) au plus innovant (web 2.0, vidéo, co-communication, communication sur le SI par des fonctions tierces)

Les contraintes restent importantes : peu de budget, souvent pas de ressources dédiées ...

Les messages se diversifient, se multiplient et se complexifient : ils ne sont plus seulement sur les performances techniques, mais aussi sur les projets d'entreprise, sur la valeur créée, sur les risques, sur les usages. Les messages sont parfois co-construits avec les métiers, voire directement bâtis par eux.

## Les enjeux de la communication pour le DSI

Le DSI doit se poser les questions suivantes dans sa démarche de communication :

- Quel est mon environnement ? (culture et gouvernance de l'entreprise, terrain de jeu stratégique)
- Quels sont mes objectifs stratégiques en termes de communication ? (agenda)
- Quelles sont mes cibles prioritaires ?
- A quelle échéance ? (*timing*)
- Quels messages faire passer ?
- Par quels supports ou quel *mix* de supports ?
- Quelle organisation et ressources mettre en place ? (plan de communication ou non, structure lourde ou légère, ressources ponctuelles ou permanentes)
- Quelle efficacité de mon dispositif de communication ? (quels indicateurs de mesure ?)
- Comment développer une influence et un leadership durable ? (passer d'un rôle de manager à celui de leader)

## L'environnement, la gouvernance et la culture de l'entreprise : des facteurs clés dans la démarche de communication

La démarche de communication du DSI doit s'aligner sur la culture et la gouvernance de l'entreprise. Le DSI doit également évaluer son environnement (terrain de jeu).

Si la **culture de l'entreprise** est plutôt introvertie, orientée sur la discrétion, le secret, la non ostentation, la communication de la fonction SI devra être alignée sur ce modèle. Si au contraire, l'entreprise est extravertie, communicante, transparente, la communication de la fonction SI aura intérêt à être calquée sur ce modèle.

Il est également important pour le DSI d'évaluer si son entreprise est plutôt favorable à une communication écrite, orale ou par l'image, et de reproduire ce modèle.

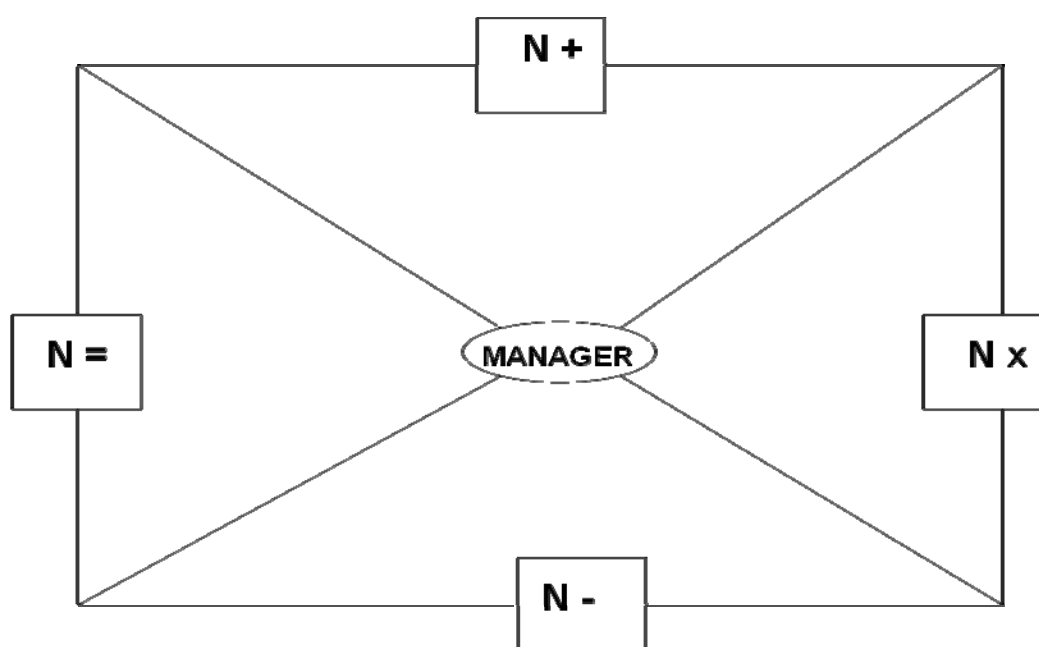
En termes de **gouvernance**, le DSI doit mesurer si son entreprise est centralisée, ou décentralisée. La politique de communication ne sera pas la même, en termes de rôles et de responsabilité, d'organisation et de ressources.

Une des difficultés évoquées dans les discussions du groupe de travail a trait à la **communication dans un groupe décentralisé**. Qui est responsable de quoi ? Comment assurer le bon relais et la bonne cohérence dans les messages ? Cela nécessite une coordination forte qui peut passer par la mise en place de relais internes et de comités de pilotage.

Une autre difficulté porte sur le **mode de communication pour un DSI groupe versus un DSI de filiale**. Qui est responsable de quoi ? Faut-il répartir les messages entre le DSI groupe et les DSI de filiales ? Ou sinon comment aider le DSI groupe à fédérer et exprimer la voix des DSI filiales d'une seule voix ?

En termes d'**environnement**, le DSI doit également évaluer son **terrain de jeu stratégique**. Quel est mon agenda ? Quelles sont mes forces, mes faiblesses ? Quelles sont les menaces, les opportunités ? Qui sont mes alliés, mes ennemis ? Quels sont mes leviers ? Où trouver des gains rapides ?

Figure 6 : Le terrain de jeu stratégique du DSI



Source : Strategor

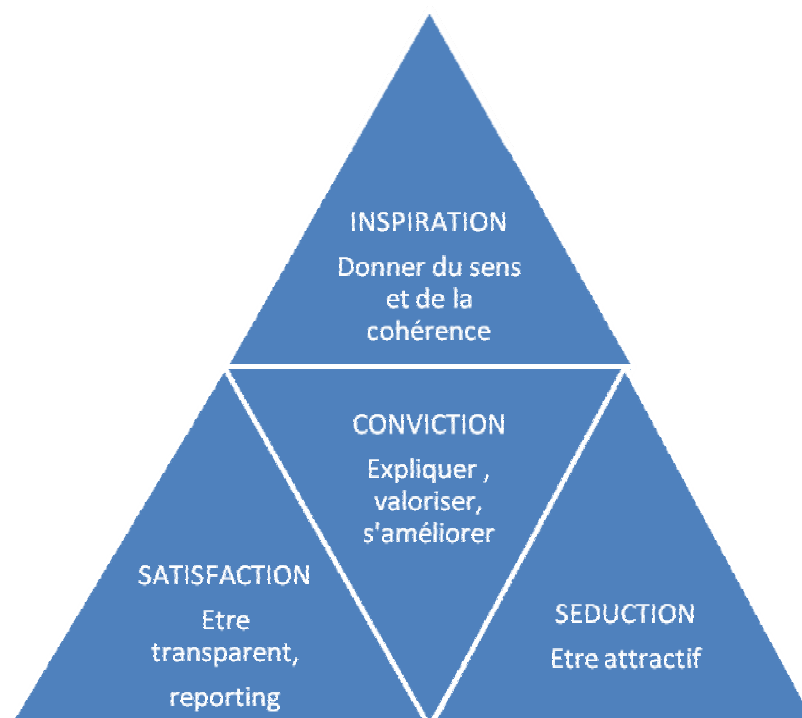
## Des objectifs stratégiques éminemment personnels et variables

Les objectifs de la communication sont variés et variables. Globalement on peut les résumer en quatre finalités :

- inspiration,
- conviction,
- satisfaction,
- séduction.

Ils dépendent de l'agenda personnel du DSI. Il peut s'agir d'informer ou d'expliquer aux métiers ou à sa DG l'avancement d'un projet, la valeur d'un projet, de donner du sens et de la cohérence à propos d'un plan stratégique, d'être transparent sur les risques, d'être attractif en terme de recrutement et de fonction, ...

**Figure 7 : Les principaux objectifs d'un DSI en matière de communication**



Source : CIGREF

## Les cibles prioritaires

Les cibles de communication sont multiples : DG, directions métiers, équipes internes, fournisseurs.

Il peut y avoir plusieurs cibles par objectif :

- expliquer et valoriser un projet auprès de la DG et des métiers,
- être transparent et faire du reporting auprès la DG, la DAF et des métiers.

Inversement, il peut y avoir plusieurs objectifs par cible :

- donner du sens et être transparent vis-à-vis de sa DG lors de la présentation d'un budget ou de son plan stratégique,
- valoriser le rôle de la fonction SI et la rendre attractive auprès des métiers ou en externe auprès des jeunes diplômés.

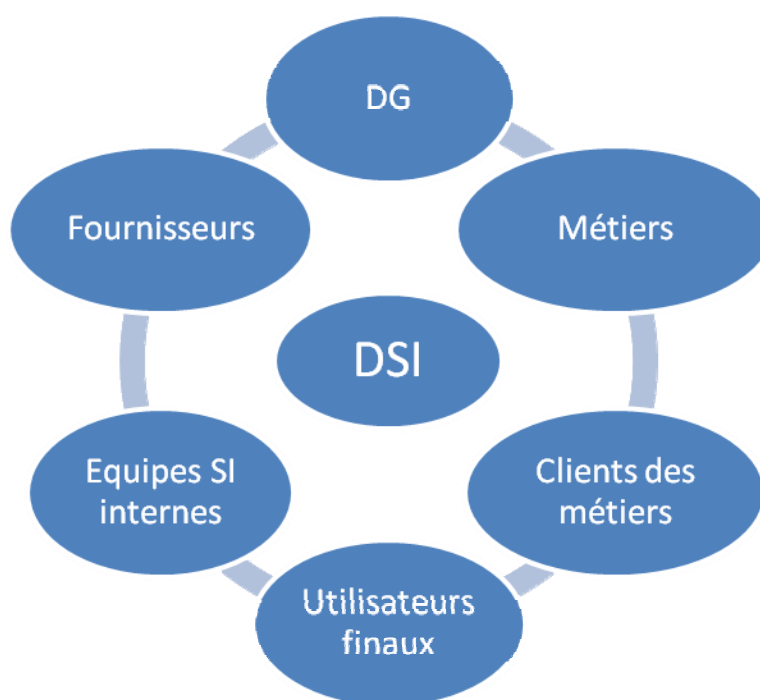
Les cibles peuvent varier dans le temps selon l'agenda du DSI :

- arrivée dans la fonction,
- réorganisation interne,
- projet stratégique majeur ...

Des facteurs externes peuvent aussi impacter sur le plan de communication de la DSI :

- changement de DG ou de DAF
- départ d'un dirigeant métier
- arrêt, échec ou réorientation d'un projet
- faillite ou retrait d'un fournisseur
- gestion de crise
- fusion-acquisition ...

Figure 8 : Les cibles de la communication

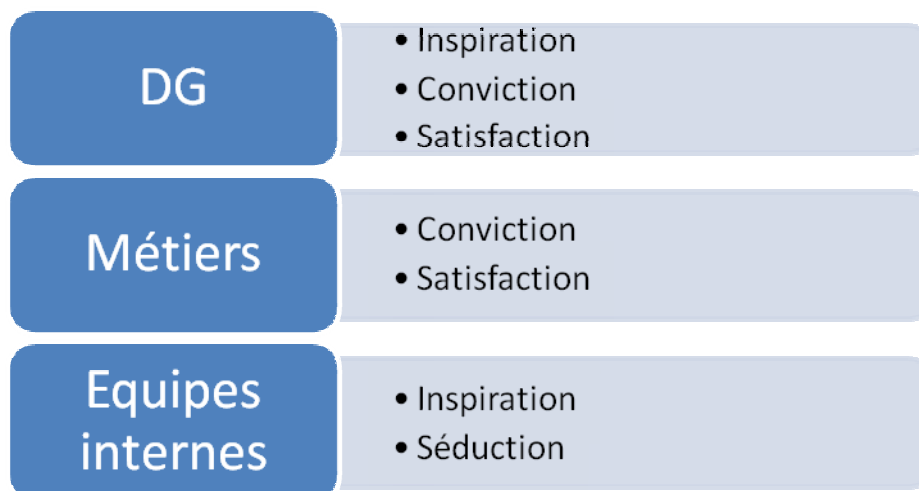


Source : CIGREF

Il est nécessaire d'être sélectif, pragmatique et cohérent dans le choix des objectifs, des cibles :

- ne pas viser toutes les cibles en même temps
- ne pas avoir trop d'objectifs par cible
- choisir le bon objectif pour la bonne cible

Figure 9 : Exemple d'objectifs par cible



Source : CIGREF

## Le facteur temps (*timing*) et l'intensité des messages

Le facteur temps est une dimension importante dans la politique de communication :

- ne pas communiquer trop tôt ou trop tard (point de départ) (ex : budget, gestion de projet)
- communiquer trop longtemps ou pas assez (durée) (ex : gestion de crise)
- communiquer trop fortement sur des sujets peu stratégiques ou inversement (intensité)
- le temps global requis pour communiquer ne doit pas être sous-estimé

## Les messages

Le contenu des messages est également un critère important. Sur quoi faut-il communiquer et vers qui ? Le message doit être mis en adéquation avec la cible. Est-il pertinent ? Comment va-t-il être interprété ? Quelle réaction, interaction en retour ?

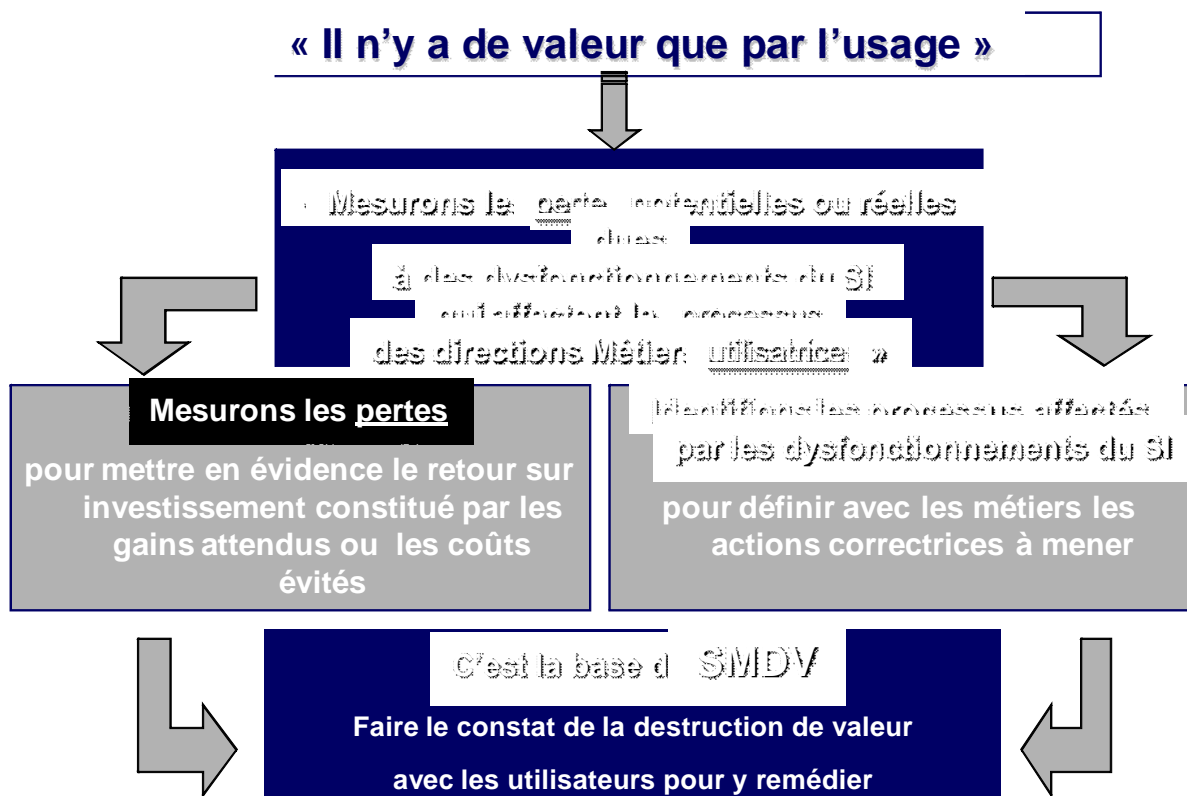
Par exemple **en matière de projet, le DSI doit-il communiquer sur les réussites, et / ou sur les échecs de ses projets ?** Une majorité de DSI préfère communiquer sur les réussites de projets, alors qu'une communication SI au sein d'une organisation mature pourrait aussi s'intéresser aux facteurs d'échecs des projets, les expliciter et chercher à les réduire. Une communication sur les échecs peut permettre d'en expliquer les raisons mais aussi de



devancer les rumeurs moins fondées (et pas toujours bien intentionnées). Mais cette démarche nécessite une maturité de l'ensemble des fonctions de l'entreprise et une culture de l'entreprise ne sanctionnant pas les échecs.

**En matière de création de valeur, le DSI doit-il communiquer sur cette création de valeur ou sur la destruction de valeur évitée ?** Certaines fonctions SI choisissent de communiquer sur le pilotage de la destruction de valeur évitée (cf le Système de Management par la Destruction de Valeur, créé à La Poste - SMDV), ce qui a le mérite d'introduire de manière intelligible dans les discussions avec les métiers la notion de réduction de la destruction de valeur, et pas seulement celle de création de valeur ou de réduction des coûts.

Figure 10 : Le Système de Management par la Destruction de Valeur (La Poste)



Source : La Poste

**Y a-t-il des sujets tabous en matière de communication SI ?** Le DSI doit-il rester cantonné à certains thèmes de discussion (valeur, performance, satisfaction, projets et services) ? La réponse est non et c'est une des conclusions fortes de ce groupe de travail : **le DSI a fortement intérêt à se positionner sur des sujets « originaux » et « décalés », sur lesquels il peut avoir une vision transversale et pertinente.** Parmi ces sujets, on peut citer : <sup>7</sup>

- l'innovation
- les usages
- le criblage de projets
- le green IT
- la création de valeur
- la transformation de l'entreprise et la conduite du changement

### Les supports de communication : du web 1.0 au web 2.0

Les supports de communication sont nombreux. Parmi les supports classiques on peut citer : le mail, l'intranet, les réunions, les lettres internes, les affiches ... Parmi les nouveaux supports, on peut citer la vidéo et les outils liés au web 2.0 (blog, microblog, wiki ...).

Les membres du groupe de travail ont recours à des outils relativement classiques dans leur communication (mail, intranet, réunions). Quelques-uns utilisent des outils plus innovants tels que la vidéo ou les blogs (ex : Bouygues Telecom). Le recours aux outils du web 2.0 semble encore relativement marginal à l'intérieur des entreprises (pour des raisons culturelles et juridiques – responsabilité légale).

La tendance est à la refonte des intranets en augmentant leur dimension personnalisation et collaboration.

L'utilisation des supports change : la communication par l'intranet, sur les projets SI, se fait également de plus en plus de manière mixte (SI-métiers), voire métiers uniquement.

---

<sup>7</sup> Certaines de ces approches sont décrites plus en détail dans le chapitre suivant : innovation, usages et criblage de projets

## La nécessité d'une bonne adéquation et d'un bon mix

Il est important d'être cohérent dans le choix des objectifs, des cibles, des messages et des outils de communication :







- choisir la **bonne adéquation** objectifs / messages / outils / cibles
- **répéter le message**
- **réutiliser le même message** vers plusieurs cibles s'il est pertinent et efficace (ex : la réussite d'un projet, la réduction des coûts, la satisfaction client ...)
- **réutiliser le même outil** vers plusieurs cibles s'il est pertinent et efficace (ex : un intranet, une newsletter, une vidéo ...)

Chez Canal + par exemple, la fonction SI est structurée pour répondre aux besoins des métiers : Distribution, Edition, Studio Canal et Gestion. Elle comprend aussi des services transverses (BI et plateforme web) ainsi que le support au pilotage et contrats de service.





La politique de communication de la fonction SI est menée par plusieurs personnes (DSI, responsable communication, ...) et vise à atteindre plusieurs cibles (DG, Comité de management, projets, utilisateurs ...), avec différents outils (réunion, mail, intranet, présentation et tableau de bord ...).

L'Intranet a 5 ans et est en cours de refonte. Il y a notamment une réflexion sur une refonte globale, une approche plus personnalisée, plus collaborative, une meilleure structuration de l'information et sur un accès à l'information en trois clics seulement. Pour la communication vers la DG, par exemple, c'est le DSI, seul, qui s'en charge, au moment des lancements de projets, des périodes budgétaires, avec des *slides* ou lors de réunions.

Figure 11 : Exemple de matrice cibles / responsables / outils

Direction Générale	DSI	
Comité Management	DSI + Resp Dom	
Projets	DSI + Resp Dom + CP + Pilotage	
End Users	DSI + Resp Dom + CP	
Equipes DSI	DSI + Resp Dom + SPP	
Collaborateurs Groupe	SPP + helpdesk	

 Réunion	 Support / Prés Tableau de bord	 Mail	 Intranet
---	---	--	--

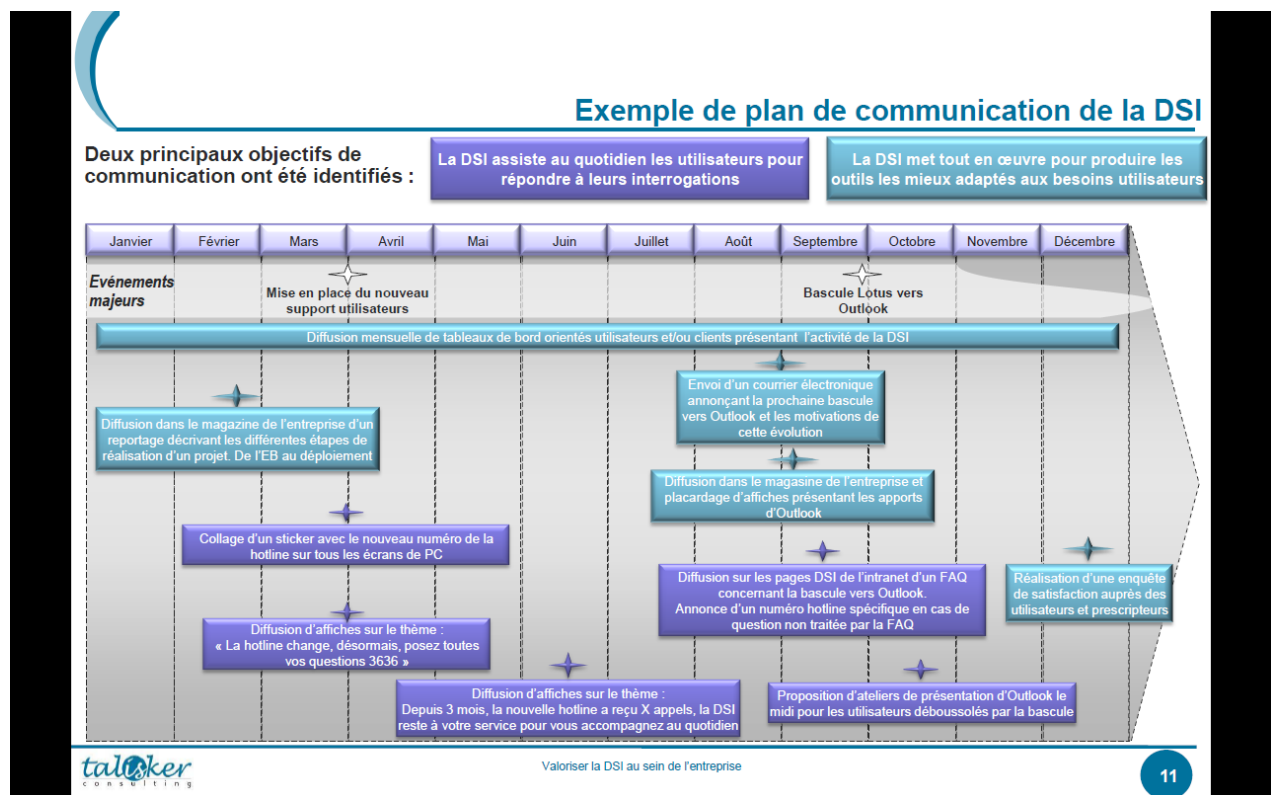
Source : Canal+

## Le modèle d'organisation et les ressources

Une des questions que s'est posée le groupe de travail a porté sur le modèle d'organisation et les ressources. **Faut-il un plan de communication ou non ? Faut-il mettre en place une structure lourde ou légère ? Faut-il des ressources communication dédiées à la DSI ou transverses ?** Quels sont les effets pervers de l'un ou de l'autre choix ? Qu'est-ce qui marche, ne marche pas ?

**Concernant le plan de communication**, la philosophie varie d'une entreprise à l'autre. Le consensus étant qu'il vaut mieux une démarche effective qu'un simple affichage. La formalisation de cette démarche peut passer par la mise en place d'un plan de communication mais ce n'est pas indispensable.

Figure 12 : Exemple de plan de communication



Source : Talisker Consulting

Parmi les facteurs clés de succès du plan de communication, il faut penser à :

- Définir les objectifs du plan de communication, en cohérence avec la stratégie globale de la fonction SI
- Assurer la cohérence intrinsèque des messages,
- Assurer la cohérence avec les autres communications de l'entreprise
- Recueillir les avis de quelques utilisateurs sur le plan de communication élaboré
- S'inscrire dans la durée
- Prévoir le budget et l'allocation des ressources nécessaires à la réalisation de chaque action, aussi modestes soient-ils

Le plan de communication peut également s'inscrire en complément de démarches marketing telles que la **mise en place d'un catalogue de services, ou des enquêtes satisfaction clients.**

**Concernant les ressources**, là encore les choix sont variables selon les entreprises : certaines entreprises ont des ressources communication dédiées à la fonction SI (1 personne généralement), d'autres entreprises préfèrent mutualiser tout ou partie avec leur direction de la communication (1/2 équivalent temps plein - ETP), pour d'autres enfin, c'est le seul DSI qui se charge de la communication.

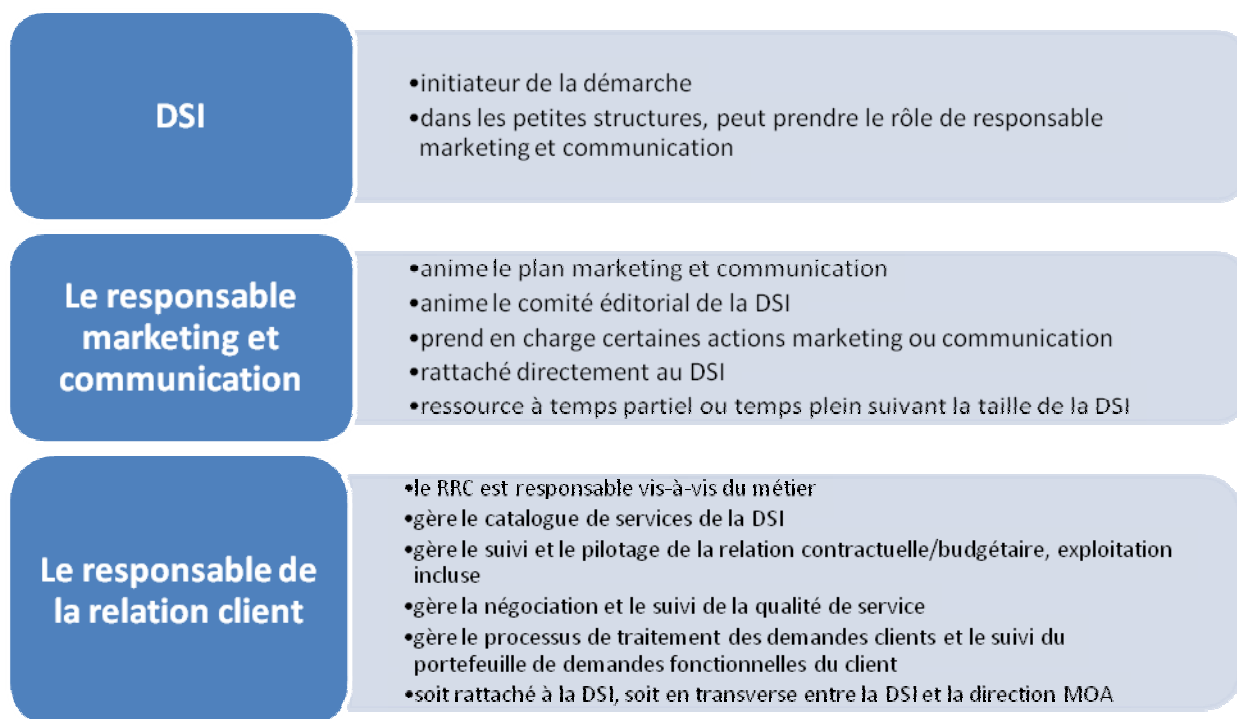
Là encore pas de modèle unique, ni de solution optimale.

Si le DSI a un responsable communication, il peut y avoir un risque en termes d'affichage, et de consommation des ressources (une fonction support, dans une fonction support).

Inversement, le DSI peut avoir besoin d'un expert, pour l'aider dans sa démarche de communication, et éviter de commettre certaines erreurs, en matière de messages, de *timing*...

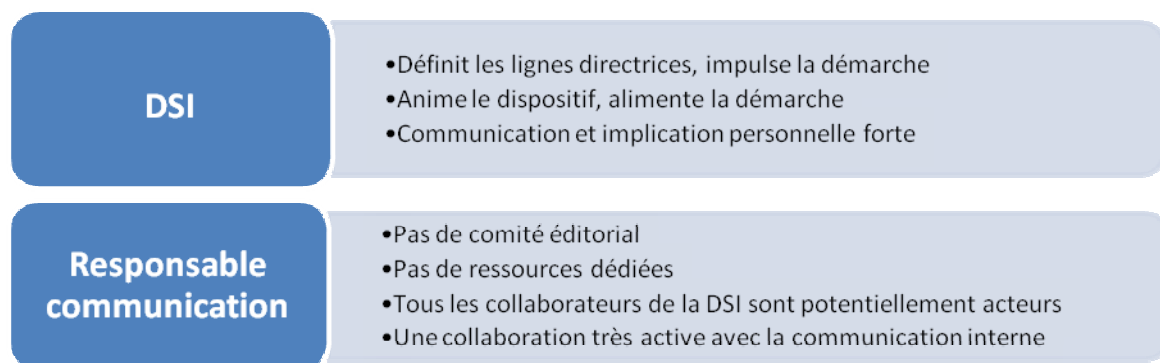
Les graphiques ci-dessous résument des modèles d'organisation possibles, selon la taille de l'entreprise, la taille de la DSI et les besoins du DSI.

**Figure 13 : Structure de pilotage complexe et formelle**



Source : Talisker Consulting

Figure 14 : Structure de pilotage légère et informelle



Source : CIGREF

## Efficacité de la démarche

Une question s'est posée au cours des discussions : comment communiquer de manière économe et efficace ? Quels indicateurs de mesure mettre en place ?

Un consensus s'est établi lors des réunions du groupe de travail sur le fait que la démarche de communication pour être efficace, économe et durable, devait reposer sur un certain nombre de facteurs :

- Une structure légère
- Une coordination légère
- Un contenu éditorial attractif et renouvelé
- La mutualisation des ressources
- La délégation ou le partenariat (faire faire) par exemple en s'associant à d'autres fonctions (direction de la communication) pour la mise en place des outils (intranets...) ou en laissant les autres acteurs (métiers...) communiquer sur les SI (les projets...)
- La réutilisation des contenus vers plusieurs cibles, à plusieurs occasions

Concernant les indicateurs de mesure, la mesure de l'impact de la communication est plus difficile. Elle fait appel à des indicateurs assez classiques :

- Nombre de clics
- Nombre de visites sur l'intranet ou le blog
- Nombre d'articles ou de vidéos lus
- Taux d'abonnement aux lettres
- Nombre d'articles produits sur l'intranet ou le blog (par la fonction SI ou les métiers)
- Palmarès des articles les plus lus (top 3 ...)

## Exemples de démarches de communication

### La communication métier par l'innovation : le cas Lagardère

#### Présentation du groupe

Lagardère est un groupe décentralisé avec 4 branches d'activité (Lagardère Publishing, Lagardère Active, Lagardère Services et Lagardère Sport) et des marques fortes.

La culture du groupe repose sur une forte décentralisation et une forte autonomie. Les SI sont en phase avec cette culture du groupe, avec une fonction siège légère (DSI groupe 15 personnes) comprenant la gestion opérationnelle du S.I du siège. Le rôle de la DSI groupe est important sur les couches basses du SI (recherche de synergies, mutualisation d'infrastructures, gestion des applications groupe financières ou juridique,...) mais plus faible sur les couches hautes (applicatives).

Les rôles de la DSI groupe portent sur les domaines suivants :

- Gestion de la relation avec les fournisseurs et les grands partenaires de l'I.T
- Gestion d'infrastructures communes
- Recherche de mutualisations et coordination des échanges d'expérience (rex)
- Pilotage de la sécurité des systèmes d'information
- Gestion des applications groupe
- Gérer les systèmes d'information du siège et des entités rattachées
- Aider à l'identification des innovations technologiques au service des métiers du groupe.

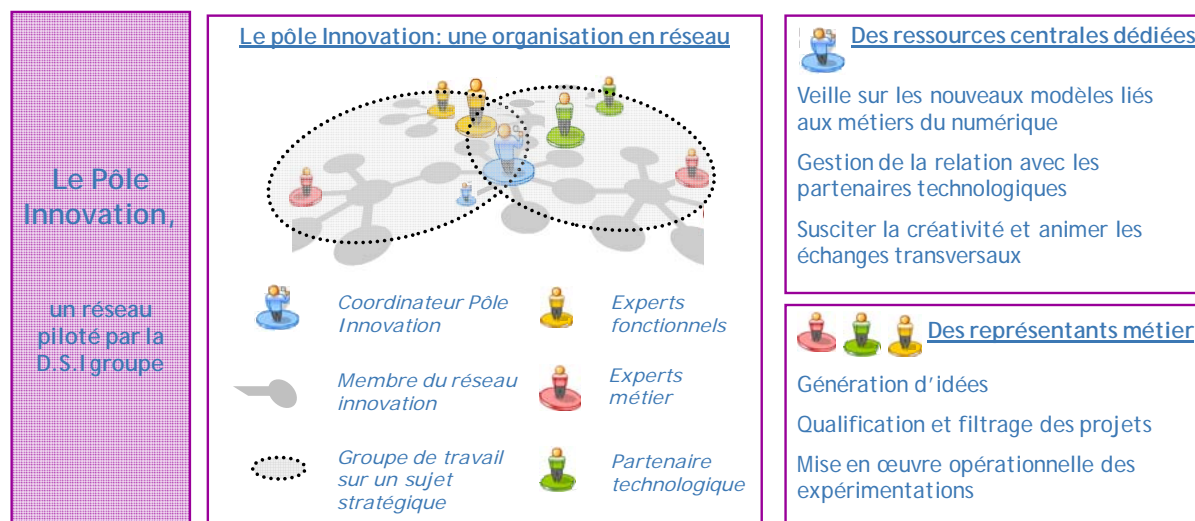
#### Création de la cellule innovation

**La mise en place d'une cellule innovation en 2006 a donc permis de changer la vision qu'avait les métiers de la DSI et d'instaurer un nouveau type de dialogue.** Le rôle du DSI au sein de cette cellule est d'aider à l'identification des innovations technologiques au service des métiers du groupe.



On assiste dans le secteur des médias à une mutation de l'environnement : nouveaux usages, nouveaux *business models*, désintermédiation, portage du contenu (*cross media ...*), d'où la nécessité de veiller, d'anticiper, de tester, d'innover.

Figure 15 : Le pôle innovation de Lagardère



Source : Lagardère

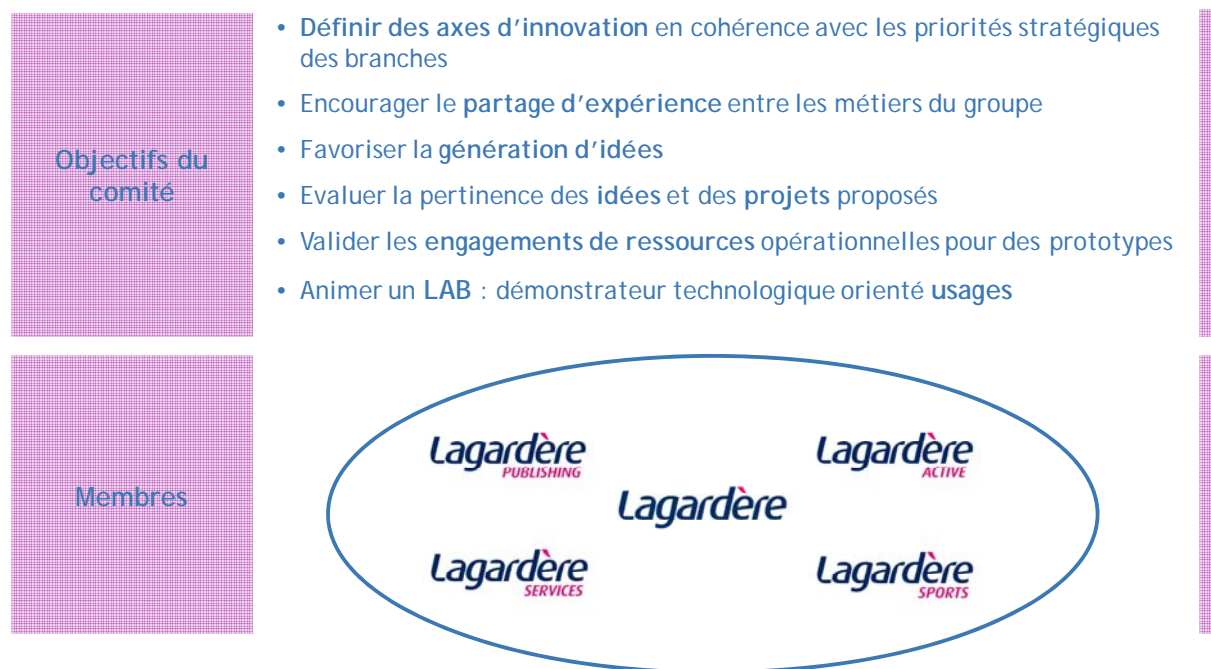
La cellule a été créée en 2006 et rassemble des experts métiers, des experts fonctionnels et des partenaires technologiques. Un LAB a également été créé en parallèle.

Ses objectifs sont d'une part de veiller sur les nouveaux modèles liés aux métiers du numérique, d'autre part de gérer des partenaires technologiques.

Un comité Innovation a été créé pour animer le dispositif de manière transversale. Ce comité est composé de plusieurs DSI, mais aussi des directions technologiques et stratégiques. Ce comité se réunit chaque trimestre. Le choix des thèmes de travail est fait par consensus, et de manière transversale.

Le budget de la cellule innovation est séparé de celui de la DSI groupe. Un LAB constitue également un investissement complémentaire.

Figure 16 : Structure et missions du Comité Innovation



Source : Lagardère

### Valeur ajoutée de la cellule innovation

La mise en place de la cellule a apporté un certain nombre de bénéfices :

- Décloisonnement – transversalité au sein d'un groupe très décentralisé (bénéfice extrêmement important)
- Allocation de ressources pour des études, des pilotes
- Génération d'idées
- Animation de réseaux
- Relations approfondies avec les grands acteurs et partenaires technologiques (parfois communs avec le domaine I.T)

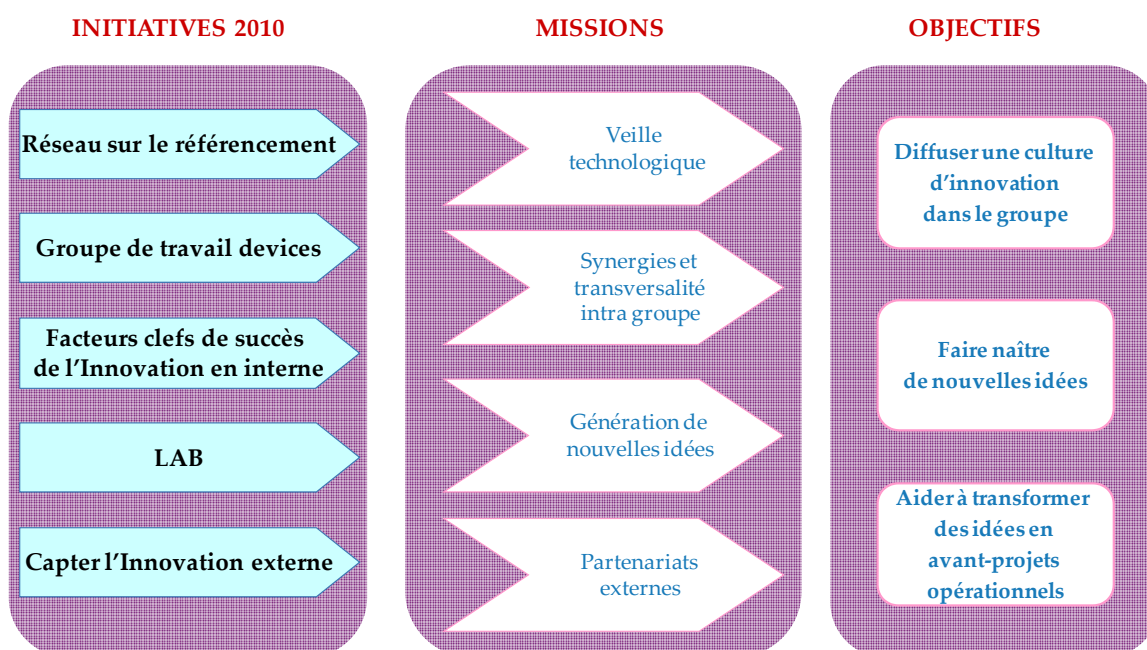
L'innovation contribue au développement business et le rôle des sponsors présents au sein du comité innovation est de représenter toute leur branche d'activité et donc d'assurer la communication dans les deux sens sur les travaux du pôle innovation. Par ailleurs, des opérationnels sont impliqués au sein des projets décidés par le comité innovation.

Figure 17 : Bilan de la cellule innovation depuis 2007



Source : Lagardère

Figure 18 : Initiatives et thèmes de travail pour la cellule innovation en 2010



Source : Lagardère

## Conclusion

Ce type de cellule a permis au DSI de se construire un nouveau réseau de contacts dans l'entreprise et est positif en terme de gouvernance. Il s'agit d'une démarche engageante en termes de ressources (20% du temps d'un DSI), mais également d'une bouffée d'oxygène pour le DSI par rapport à son quotidien. Cela constitue une autre façon de communiquer sur la valeur de la fonction S.I et de ce fait le rapport évolue favorablement avec les métiers.

## La communication utilisateurs par les usages : le cas Invivo

### Présentation du groupe

Le groupe Invivo est structuré autour de 4 métiers : semence et agrofourniture, stockage et marché des grains, nutrition et santé animale, distribution et services.

La culture de l'entreprise est décentralisée (culture en « silo »). L'entreprise doit faire face à une complexité croissante de l'organisation. L'entreprise a connu une refonte de son SI entre 2004 et 2009.

La DSI se compose de 100 personnes, dont 40 prestataires, sur 2 sites ; elle est découpée en 3 services et gère 80 applications métiers.

### Pourquoi la mise en place d'un pôle Usages ?

La mise en place du pôle Usages au sein de la DSI est partie du constat suivant : un salarié passe 60 à 70% de son temps devant un ordinateur, autour de trois grands types d'usages :

- 2h40 / jour - Travail sur le contenu : coopérer, créer, analyser, recherche, mettre à jour des données
- 1h20 / jour - Communication : partager et informer
- 30mn / jour - Gestion du temps : s'organiser et gérer ses tâches

Face à cette volumétrie, il a été jugé stratégique de mettre en place un pôle en charge des usages au sein de la DSI afin d'accompagner les utilisateurs et de valoriser la DSI. Ce travail sur les usages concerne ceux autour du poste de travail et les nouvelles technologies. Le pôle gérant à la fois les usages et les méthodes.

Les objectifs du pôle Usages étaient les suivants :

- Usages - Amener les utilisateurs à progresser dans leurs pratiques quotidiennes de l'informatique afin que celles-ci soient plus performantes, plus sûres et légales. La démarche a consisté à mettre en place des règles et chartes, de l'aide en ligne, des astuces, didacticiels, des programmes de formations bureautiques, assistance bureautique, des guides utilisateurs et une capitalisation sur les formations du SI
- NTIC - Développer l'utilisation des nouvelles technologies d'information et de communication et des outils de partage de l'information.
- Communication - interne et externe de la DSI : faire mieux connaître la DSI, ses acteurs et son fonctionnement,
- Méthodes - Organisation du Centre de Service Client, avec des procédures et contrôle, et la mise en place d'un catalogue de services / contrat de service

Le pôle Usages se compose de 3 personnes. La démarche mise en œuvre a été la suivante :

- mise en place de moyens d'écoutes : Correspondants Informatiques, utilisateurs, veille NTIC et juridique, RH - besoins en formation, demandes d'assistance faites au Support et l'innovation participative.
- mise en place de moyens d'observation : enquête de satisfaction, enquête d'usages, statistiques de l'Aide en ligne, suivi qualitatif et quantitatif des formations Usages, évolution des demandes d'assistance

### **Focus sur une des réalisations du pôle Usages : le projet Capital Info**

Un des projets mis en place par le pôle a porté sur l'usage de l'information. Le constat de départ était le suivant : la difficulté des utilisateurs à bien gérer et organiser l'information, des compétences inégales et des besoins différents.

De plus il y avait une surcapitalisation sur l'outil de messagerie d'où la nécessité de rééquilibrer, de renforcer la capitalisation de l'information, le partage, en développant des espaces collaboratifs.

Les utilisateurs étaient perdus et se posaient beaucoup de questions en termes d'usages :

- Où stocker l'information ?
- Pendant combien de temps ?
- Comment rechercher de l'information ?
- Comment la partager ?

Le pôle usages a organisé sa démarche de la façon suivante : pas de plan de communication mais un macro-planning des sujets, et en fonction de leur réalisation, une planification des actions de communication.

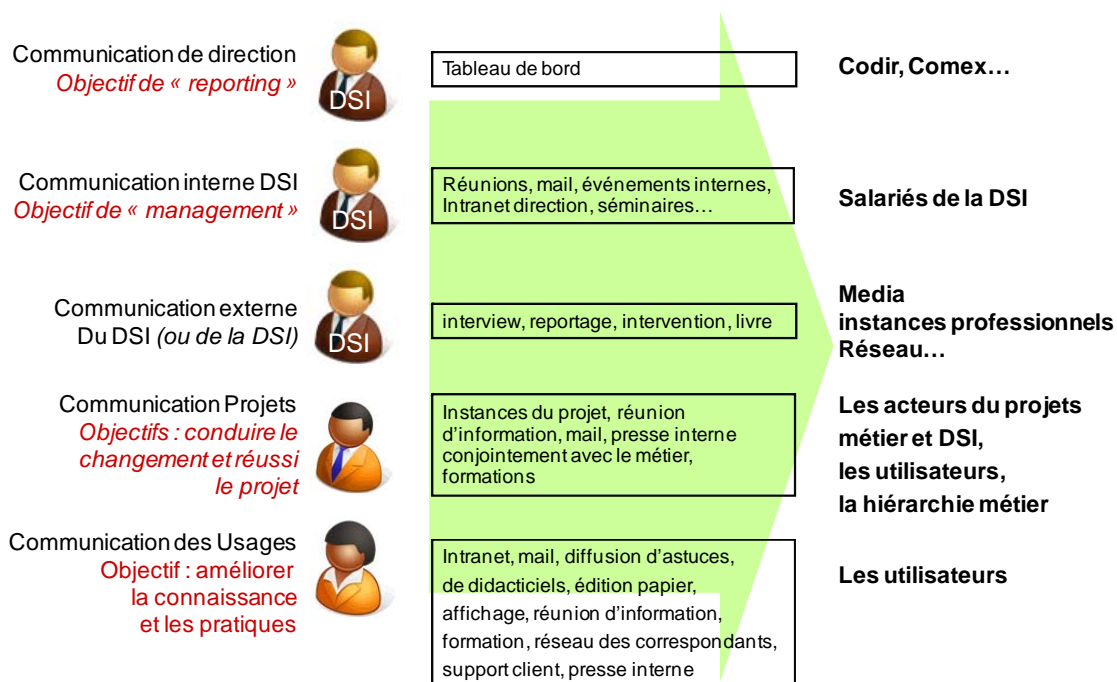
Les moyens mis en œuvre ont été les suivants :

- Charte graphique du projet (logo, masque powerpoint) – mais pas plus
- Création du réseau d'une trentaine de correspondants informatiques
- Information auprès du support *helpdesk*
- Conférence de sensibilisation du management
- Réunion d'information (correspondants vers les utilisateurs), voire des formations
- Astuces et didacticiels déposés sur l'Aide en ligne et envoi des liens via mail
- Articles dans la presse interne et dans l'intranet
- Dépliant synthétique « 10 commandements » (en cours)

Les deux atouts majeurs dans la réussite du projet ont été :

- Les correspondants informatiques (nommés en CODIR, rôle décrit dans leur fiche de poste ...), communiquer, faire appliquer et contrôler
- L'aide en ligne (espace collaboratif, mise en ligne des documents d'aide) – 1 Equivalent Temps Plein - ETP sur deux personnes

**Figure 19 : Place des usages dans la politique de communication globale de la DSI**



Source : Invivo

## **La communication institutionnelle par l'image : le cas Bouygues Télécom**

### **Présentation de la DSI**

La DSI de Bouygues Telecom (BT) comprend 1500 informaticiens, dont 900 collaborateurs internes. La DSI gère 10.000 postes de travail, 2500 serveurs, a produit 300 millions de lignes de code et généré 800 mises en production en 2009.

### **Contexte**

La démarche de communication de la DSI a été initiée en 2007. Les objectifs de la démarche sont de :

- valoriser la DSI,
- ses réalisations,
- ses innovations et ses collaborateurs.

La communication vise à la fois la DSI en interne, la DG, les métiers et l'externe. La démarche est très volontariste et traduit une nouvelle posture mise en avant de façon très active par le DSI Alain Moustard. Le rôle du DSI est double :

- impulser la démarche,
- alimenter la démarche

La nouvelle posture choisie est un fort engagement personnel du DSI, le choix d'aller vers les métiers, de se déplacer sur le terrain.

### **Une structure volontairement légère et agile**

La structure de communication retenue est volontairement légère et agile :

- Deux personnes seulement : le DSI et son responsable communication
- Pas de ressource dédiée (la responsabilité de la communication est une mission transverse d'un manager opérationnel de la DSI), pas de comité éditorial
- Tous les collaborateurs sont potentiellement acteurs
- Une implication et une synergie forte avec la communication interne (du fait de l'activité opérationnelle du responsable communication, en charge notamment, de la maîtrise d'œuvre des intranets du groupe)

## Quels sont les canaux de communication ?

En dehors de la plateforme vidéo, les principaux canaux utilisés sont classiques :

- Intranet : Wooby
- Intranet DSI : Wooby SI
- Plateforme vidéo : Wooby Motion
- Publications internes
- Presse

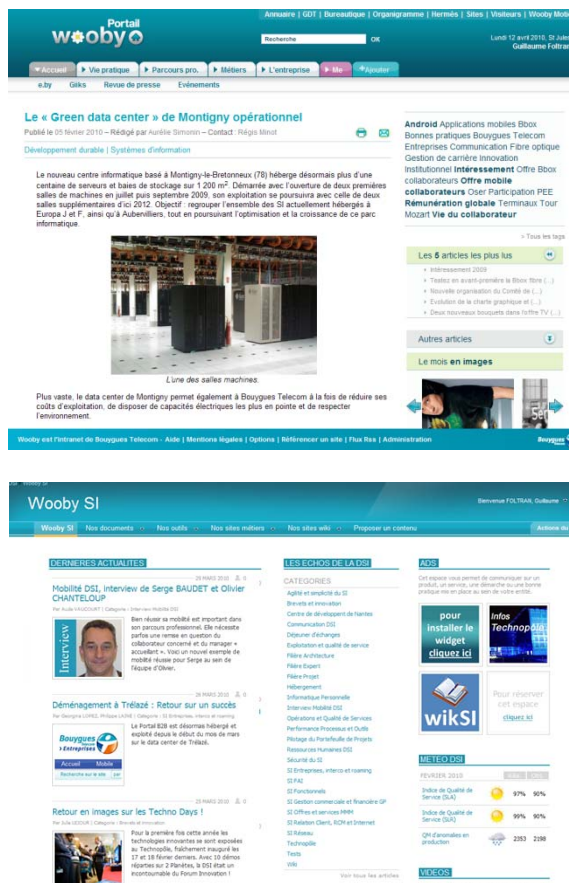
Wooby SI est sous un format blog depuis 2009 mais peu de commentaires y sont déposés. Le blog est également utilisé par le DSI comme canal de communication.

En termes de politique éditoriale, tous les collaborateurs peuvent publier. Il y a une centralisation auprès du responsable communication puis validation par le DSI. Les articles se font souvent en collaboration avec les métiers qui font du bruit (*buzz*) autour.

Les propositions d'articles arrivent spontanément depuis 2008, il n'y a plus besoin de solliciter et de relancer les contributeurs. Les thèmes abordés portent sur les projets, les bonnes pratiques.

## Les vidéos, nouvel outil de communication

Il existe globalement une posture orientée vidéo très forte au sein de la communication interne de BT, ce qui a facilité le travail de mise en place de vidéos au sein de la DSI, comme vecteur de communication interne et externe.





Un premier film a été réalisé en 2008 sur la DSI. Ce film intitulé « 24h au cœur de la DSI », était inspiré d'une célèbre série américaine, basé sur l'action, le suspense, et les rebondissements comme ressort narratif.

Une autre vidéo de vulgarisation a été réalisée dans le cadre des Trophées de l'Innovation 2008.

Une série de vidéos courtes intitulées « Les trois minutes métiers de la DSI (2010) » ont été réalisées en 2010 pour éclairer sur les différents métiers au sein de la DSI et favoriser ainsi la mobilité interne.

Enfin une dizaine de films sont réalisés directement par les collaborateurs de la DSI depuis 12 mois.



Le coût de la vidéo « 24h au cœur de la DSI » a été de 25 000 € mais l'effet de levier et sa réutilisation ont été très élevés :

- En interne (Métiers, RH, Groupe Bouygues)
- En externe (vers les écoles et certaines présentations du DSI)

## Les échanges directs avec les collaborateurs

Autre moyen de communication interne, des cycles de déjeuners d'échange (2008, 2009, 2010) ont été mis en place, une session de chat interne (2009) et une session d'échanges (2010) (pour expliquer la réorganisation interne)



## Audience

En termes de publication, le nombre d'articles publiés est passé de 10 articles en 2007 à 80 articles par an en 2009. Depuis mi-2008, l'alimentation en sujets est désormais spontanée.

En termes d'audience le site génère 2000 visiteurs uniques par mois, dont la moitié est d'origine métiers.

## Conclusion

La posture de communication est désormais bien ancrée au sein de la DSI, tant au niveau du DSI (initiateur) que de ses équipes.

Il y a également une meilleure appropriation interne de la stratégie et des enjeux de la DSI.

L'impact est mesurable sur la satisfaction des collaborateurs DSI.

La démarche a permis d'améliorer la perception de la DSI par la DG et les métiers (fiabilité, innovation, chantiers de transformation ...)

On assiste donc à un changement de posture efficace et durable : on est passé du réactif au proactif. Il n'y a pas de budget dédié et c'est efficace dans la durée.

## **La communication globale lors d'un grand projet de transformation : le cas Bureau Veritas (BV)**

### **Présentation du groupe**

Bureau Veritas est le leader mondial des services d'évaluation de conformité et de certification appliqués aux domaines de la qualité, de la santé, de la sécurité, de l'environnement et de la responsabilité sociale ("QHSE"). Le groupe a réalisé un chiffre d'affaires de 2,65 Md€ en 2009 avec un résultat opérationnel ajusté 2009 de 433 M€. Bureau Veritas dispose d'un réseau de plus de 900 bureaux dans 140 pays et emploie plus de 39 000 collaborateurs.

Bureau Veritas est organisé autour de 7 métiers :

- Marine
- Industrie
- Inspection
- Construction
- Certification
- Biens de consommation
- Services aux gouvernements et commerce international

### **Présentation de la DSI**

L'informatique chez Bureau Veritas (BV) est cœur de métier et stratégique. La DSI comprend 1000 personnes, représente 4% du CA. La DSI investit près de 20% de son budget dans les nouveaux projets. La DSI gère près de 35000 PCs sur 800 sites. L'informatique est très centralisée.

La DSI a dû accompagner la croissance du groupe, dont la taille a été multipliée par 10 en 10 ans, et doit encore être multipliée par 2 d'ici à 2015, d'où la nécessité de structurer la croissance en termes de SI et d'organisation. Cette croissance a nécessité la mise en place d'un modèle cœur (*core model*) pour l'ensemble de l'entreprise.

### **Le projet de transformation : la mise en place d'un *Production Core Model* (PCM)**

Au départ sur ce projet la DSI a fait profil bas, pas de communication au démarrage, pas de nom de projet, pas de réunion de lancement.

Le PCM a été bâti autour des meilleurs outils avec le choix de fournisseurs leaders pour chaque composant : Documentum, Siebel, Adobe ...

Le PCM est hébergé en France, avec une architecture modulable pour l'ensemble des opérations du Groupe BV. Le PCM est supporté par l'IS-IT (ISM), une équipe définie pour supporter l'ensemble des opérations du Groupe BV.

Le directoire (Président, DG) est le sponsor du projet. L'IT est bien perçue comme étant cœur de métier chez BV. Le SI devient un vecteur de vente et de productivité.

Les objectifs du projet étaient les suivants :

- Productivité et efficacité des processus de production BV
- Cohérence et qualité des services BV
- Conformité avec les exigences des clients et des organismes d'accréditation
- Avantage compétitif vis-à-vis des clients

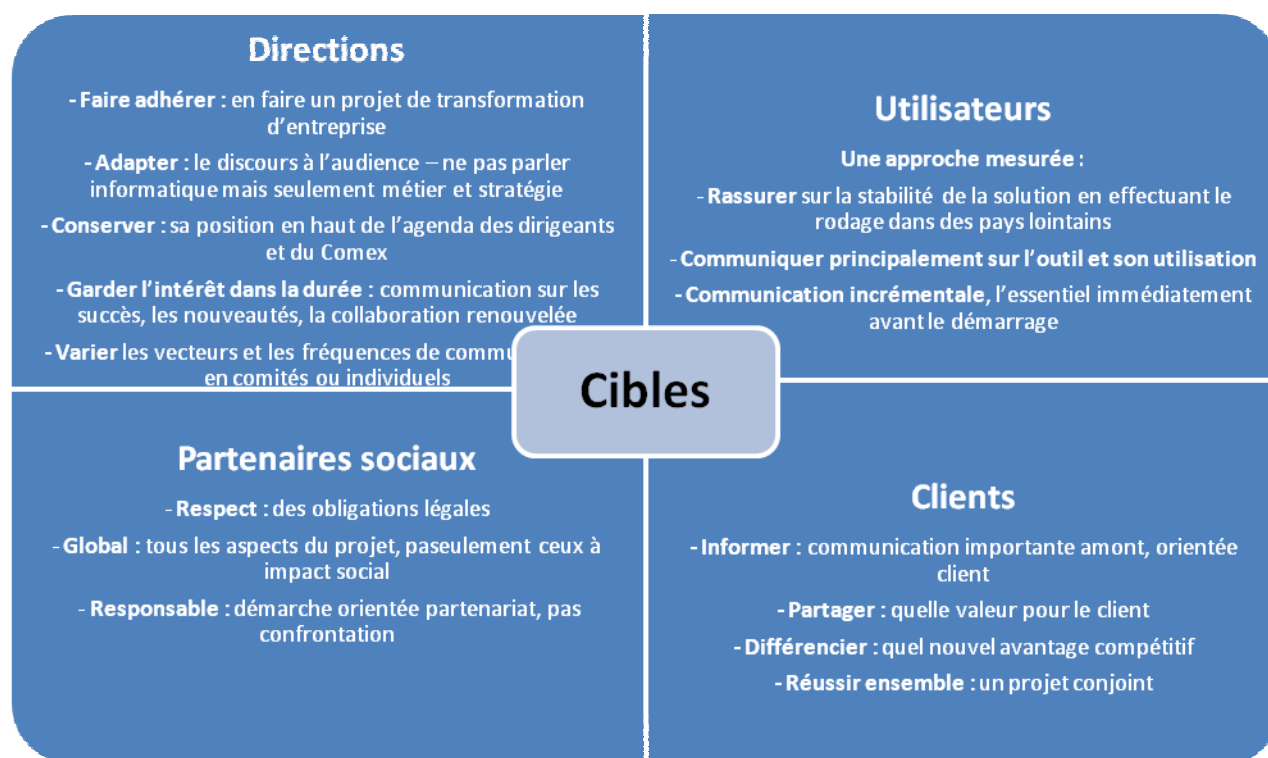
Quelle a été la démarche de communication globale lors du projet ? Quelles ont été les difficultés rencontrées ? Le projet a induit des changements profonds qu'il a fallu expliquer, en termes de méthode de travail, modularité, interface électronique et cadre réglementaire.

Face à ces enjeux, les objectifs de communication ont été de :

- Rassurer : le projet va aboutir
- Arbitrer : créer l'adhésion autour des choix préconisés
- Intégrer : les acteurs dans les nouveaux modes et l'organisation
- Dialoguer de manière responsable : les impacts des partenaires sociaux et organismes externes

La communication a porté vers 4 cibles : directions, utilisateurs, partenaires sociaux et clients.

Figure 20 : Les 4 cibles de communication du projet



Source : Bureau Veritas, CIGREF

Pour la communication vers les utilisateurs : le parti pris a été de ne pas trop communiquer, et uniquement sur la formation aux outils. L'approche a été de rassurer sur la stabilité des produits.

Avec les partenaires sociaux, la relation s'est bien déroulée, du fait de la posture et démarche choisies. La crainte des syndicats n'était pas tant le risque social que la peur du « plantage » du projet.

Pour les clients, tout l'enjeu a été de leur démontrer la valeur créée pour eux.

## Conclusion

Quelques recommandations en matière de communication lors d'un projet de transformation :

- Bien communiquer, plutôt que beaucoup communiquer
- La communication est le vecteur qui peut faire basculer du succès vers l'échec
- La communication doit être déclinée de la Direction SI vers les Directions métier
- Le temps requis ne doit pas être sous-estimé.