

EXPÉRIENCES

Danone teste avec succès l'approche agile pour déployer un ERP open source dans ses petites entités étrangères. P. 22

Mazars homogénéise ses applications de gestion grâce à un progiciel hébergé. P. 24

« L'informatique est un instrument d'exercice du pouvoir. »

Albert Ogien, directeur de recherches au CNRS P. 41



BUREAUTIQUE

Comment les utilisateurs de Kiloutou sont passés aux Google Apps

En mettant l'accent sur la conduite du changement, le loueur a opéré avec succès la migration de ses outils de communication vers les Google Apps, au premier rang desquels Gmail. Un projet largement porté par les utilisateurs.

Nous sommes en 2008, la crise n'a pas encore eu lieu, les intranets se tournent vers le collaboratif et le SaaS fait déjà bouger les frontières de l'informatique. « Cette année-là, nous avons lancé une étude pour créer un intranet incluant des services collaboratifs », se souvient Cyril Guillemain, responsable organisation et conduite du changement chez Kiloutou. Des tests comparatifs des principales solutions du marché sont effectués selon différents axes : intégration technique, usage, périmètre fonctionnel. Les offres d'IBM, de Microsoft et d'Oracle, éditeur dont Kiloutou utilise déjà la solution OCS (Oracle Communication Server), sont notamment décortiquées.

Le faible investissement requis donne des ailes au projet

Hélas, la crise arrive et les budgets s'en trouvent affectés. « Dans le contexte économique difficile de l'époque, le projet intranet n'apparaissait pas comme créateur de valeur immédiate. Il a donc été stoppé », explique François Renault, directeur des supports opérationnels à la Dosi (direction de l'organisation et des systèmes d'information) et à la direction des matériels. Lors de l'étude, la Dosi découvre toutefois que deux directions régionales ont entrepris une expérience avec les Google



Cyril Guillemain (à gauche), et François Renault ont dirigé le déploiement de Google Apps chez Kiloutou.

Apps et ont déjà converti une partie de leurs effectifs à leur utilisation. En raison du faible investissement nécessaire, la tentative peut continuer. La Dosi saisit donc l'occasion et lance, mi-2009, un projet pilote rassemblant une cinquantaine d'utilisateurs répartis entre ses services et les deux régions initiatrices. « L'objectif était d'opérer des choix techniques concernant, par

L'ENTREPRISE

KILOUTOU

Activité : location de matériel pour bâtiment et travaux publics.
Siège : Marcq-en-Barœul (59).
Effectif : 2 500 collaborateurs, 283 agences en France.
CA 2010 : 280 M€.

exemple, le navigateur. Il s'agissait aussi et, surtout, de valider des cas d'usage pertinents pour une organisation éclatée comme Kiloutou », commente Cyril Guillemain. L'attrait pour le pilote est palpable dès fin 2009. Les volontaires,

nombreux, se précipitent sur des fonctions telles que l'échange de documents volumineux (bloqués jusque-là par les limitations de la messagerie électronique utilisée). Le pilote s'étend donc rapidement, avec plus d'une centaine de participants. Un projet d'accompagnement est alors mis en place avec des formations in situ pour présenter les Google Apps. « Pour développer le pilote, nous avons proposé, au cours des formations, des cas d'usage aux équipes travaillant en région », précise Cyril Guillemain. Deux cas principaux sont détaillés. D'une part, la cogestion du planning agence (horaires, présences), qui se présente sous la forme d'un tableur Google Document partagé entre le directeur d'agence et le directeur de groupe d'agences, remplaçant l'envoi de fichiers Excel plusieurs fois par semaine, pour chaque agence. D'autre part, l'animation des équipes commerciales et techniques à l'aide d'agendas partagés.

Les premiers utilisateurs, à travers leurs témoignages, ont été les vrais ambassadeurs de l'outil

A l'automne 2010, environ 200 personnes participent au pilote. « La taille de ce dernier était devenue critique, et des problèmes d'organisation ont commencé à apparaître », se souvient Cyril Guillemain. A cause, notamment, des calendriers partagés et de la cohabitation avec OCS. Une décision s'impose. Soit on arrête le pilote, soit la direction générale opte pour l'extension du projet. Or, si celle-ci a donné son accord dans le cadre de l'expérimentation, elle n'est pas allée jusqu'à en faire un projet d'entreprise. Lors d'un séminaire en région, la Dosi présente de nombreux témoignages internes expliquant les évolutions des méthodes de travail. « Les premiers utilisateurs ont été les vrais ambassadeurs de l'outil, explique François Renault. La seule présentation d'un retour sur investissement ou de notes de cadrage n'aurait pas nécessairement eu la même force de persuasion. » De plus, le pilote a suscité l'intérêt de collègues qui ne bénéficiaient pas des mêmes outils. « Dans une entreprise organisée en agences régionales comme la nôtre, donner accès aux informations 24h/24 en situation de mobilité est primor-

dial », résume François Renault. Et Cyril Guillemain se félicite : « Désormais, en région, les salariés ont à leur disposition des outils comme les calendriers partagés. Ils accèdent à l'information de n'importe quel poste de travail, voire de chez eux. »

Un déploiement rapide et massif

Autre point en faveur des Google Apps : leur coût unitaire, presque identique à celui de la messagerie de l'époque, hors déploiement. De plus, l'utilisateur bénéficie de l'ensemble de la suite d'outils. Fin 2010, le pari est remporté : le comité de direction valide le projet, qui est prévu pour début 2011.

céder à l'intégration au système d'information de Kiloutou, à ses applicatifs métier, à son ERP, etc. » Le projet pilote a de plus permis de connaître les inconvénients de la solution, notamment l'absence de mode déconnecté (qui devrait être ajouté par l'éditeur), ou encore un comportement différent selon le navigateur (la Dosi recommande l'emploi de Mozilla Firefox).

Fin 2010, malgré l'organisation multisite de l'entreprise, le déploiement est massif et rapide, pour éviter tout décalage entre les utilisateurs. Kiloutou choisit un partenaire pour l'accompagner, Gpartner, spécialiste de la suite bureautique de Google. Le chantier commence alors sur les quatre sites des



SFR Business Team
Faire équipe avec vous



J'imagine qu'on ne peut pas faire plus simple maintenant pour la téléphonie, avec ce nouveau pack.



Numéro unique fixe-mobile, messagerie et facture uniques, plus simple ça va être compliqué!

Détails et conditions de l'offre sur sfrbusinesssteam.fr. SFR Business Team

Pour préparer la généralisation des comptes Google Apps, la Dosi décide de tirer profit de l'expérience acquise lors de la mise en place du pilote. Elle octroie, lors du déploiement, une place importante à la formation des utilisateurs. La comparaison entre les testeurs, non formés, du premier groupe et ceux formés aux cas d'usage est sans équivoque : « Nous avons constaté une réelle différence dans l'appropriation, commente Cyril Guillemain. Donc, dès le départ, nous avons axé le projet sur la conduite du changement plus que sur l'intégration système. Nous voulions d'abord basculer tout le personnel sur Google Apps, et seulement ensuite pro-

services centraux, avant de s'étendre aux régions. « Nous voulions dispenser nous-mêmes les premières formations pour comprendre l'outil et les réactions des utilisateurs. Car choisir la solution collaborative en mode SaaS (Software as a Service) de Google apparaissait très novateur pour notre entreprise », précise Cyril Guillemain. Les consultants de Gpartner se sont ensuite chargés des formations en région. En deux mois et demi, près de 750 personnes ont suivi un cours en présentiel, dispensé dans le contexte du travail. Pendant la séance, les collaborateurs ont reçu leurs informations de compte (login et mot de passe), ont vu arriver leur premier mail,

se sont familiarisés avec l'outil, et se sont fait expliquer le processus de migration de leurs archives personnelles. Ils repartaient le soir en utilisant Gmail. La question de la migration n'était pas anodine. Auparavant, le serveur de messagerie était hébergé chez Orange Business Services, mais tous les messages étaient téléchargés en local sur les postes utilisateurs du fait de la trop faible capacité de stockage du prestataire. Il a donc été proposé aux utilisateurs de récupérer leur historique Outlook sur Gmail. « Vu notre organisation géographique, il aurait été impossible de passer cinq minutes par poste pour effectuer la migration. Nous avons donc expliqué la marche à suivre lors des

phiquement dispersée comme celle de Kiloutou. « Certains documents sont encore transmis par courriel par réflexe, mais leur nombre devrait diminuer avec le temps », ajoute Cyril Guillemain. L'une des utilisations phare est la coédition de comptes-rendus de réunion. Managers et agents techniques ont participé ensemble aux séances de formation. « Nous voulions montrer que la collaboration implique l'ensemble des salariés et que tout le monde peut collaborer avec tout le monde », commente Cyril Guillemain. Et François Renault ajoute : « L'esprit collaboratif fait partie de la culture de l'entreprise. Tout le monde se côtoie. » Cela démontrait que l'outil est le même pour tous, sans dis-

L'AVIS DU PARTENAIRE



Pierre Sanchez,
directeur technique de
Gpartners à Paris

La conduite du changement était vraiment le moteur du projet pour Kiloutou. Ce n'est pas le cas de certains clients dont les objectifs sont plus financiers ou techniques. Cette approche facilite l'exploitation rapide de toutes les possibilités de la solution. Les Google Apps aboutissent alors vraiment à un mode de travail collaboratif, on passe du « je » au « nous ». Chaque salarié a reçu une formation courte sur l'outil avec une aide pour migrer ses archives personnelles vers Gmail.

La phase pilote, qui a duré un an, a favorisé cette démarche de conduite du changement.

Les utilisateurs ont découvert les cas d'usage et les fonctionnalités qui les intéressaient en amenant de nouvelles façons de travailler dans les équipes. Les premiers à tester la solution étaient convaincus de son utilité. Ils disposaient d'arguments concrets pour la défendre, et ont insisté pour l'utiliser. C'est une bonne manière de convaincre les directions générales de passer aux Google Apps.

PUBLICITÉ

Comme quoi ce n'était pas compliqué de faire simple.

NOUVEAU
Pack Business Entreprises

La convergence fixe-mobile. Plus simple pour être plus efficace.

Tous les avantages sur sfrbusinesssteam.fr

Business Team, marque du groupe SFR, est à destination des entreprises.

formations, mais aussi dans une vidéo. Par ailleurs, un help desk a été mis en place pour répondre, notamment, à ce genre de questions », explique Cyril Guillemain.

Une même formation pour tous

« Nous avons focalisé le déploiement sur la messagerie, la messagerie instantanée et l'agenda », précise Cyril Guillemain, tout en laissant la liberté d'utiliser les autres services. » Google Documents est plus ou moins utilisé, selon les services et les organisations. Les fonctions de partage s'avèrent toutefois très utiles dans une organisation géogra-

parité liée à l'organigramme. « C'était un geste fort envers les collaborateurs », résume Cyril Guillemain.

Au final, 1 200 personnes possèdent un compte Google Apps et des développements autour d'App Engine sont en cours pour une intégration avec certaines applications internes. En cas de besoin, un site support construit avec Google Site et dédié à Google Apps est disponible et régulièrement mis à jour. Tout nouvel employé dispose ainsi d'une formation de base à l'outil grâce à ce site d'e-learning et peut participer, dès son arrivée, à l'entreprise de manière collaborative. ■

MARIE JUNG

CALENDRIER DU PROJET

- 2008 :** étude en interne sur l'intranet et les outils collaboratifs.
- Mai 2009 :** projet pilote sur un groupe test initial de 45 collaborateurs.
- Fin 2010 :** 200 personnes de différents profils font partie du projet pilote.
- De février à avril 2011 :** déploiement pour tous les collaborateurs disposant d'un compte de messagerie.
- Août 2011 :** 1 200 comptes Google Apps déployés.