

Octobre 2005



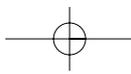
i-mag

Magazine de l'AAE ENSIMAG

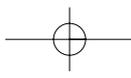


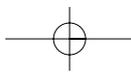
**>>> COMMENT ÊTRE ACTEUR
DE SA VIE PROFESSIONNELLE ?**

36

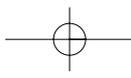


**FERMAT
FACE IIÈME COUV**





MUREX N°7
FACE SOMMAIRE



sommaire

« Comment être acteur de sa vie professionnelle ? »

EDITORIAL

4

Trajectoires professionnelles

Partage d'expériences : comment être acteur de sa vie professionnelle ? 7

Une vision du contexte : le monde des entreprises aujourd'hui 8

Les moments clés de changement 10

Les facteurs clés pour être acteur de sa trajectoire professionnelle 14

Interview de Françoise Gri, PDG d'Ibm France 20

Témoignage d'Annie Kahn, journaliste au Monde 22

Développement personnel et professionnel

Réseaux humains, tendances et pratiques par Marc Dutoo 23

Pratiques actuelles des entreprises 25

Les nouveaux droits en termes de formation DIF, par Anne Guion 29

Les élèves : acteurs de demain, déjà de réels acteurs aujourd'hui...

Le projet de création d'entreprise, pour quoi faire ? par Gérard Michel 30

A l'Ensimag, des graines de créateurs ? par Agnès Jumbou

Acrosoft, un jeu video par épisodes, par Cyril Harper 31

Urphone, téléphone portable adapté aux seniors, par Maxime Meneault 31

Structures modulaires habitables flottantes, par Frédéric Mayot 32

Simplifia, le monde de l'informatique simplifiée, par Jonathan Bonzy 32

Photogame, logiciel de reconnaissance d'images, par Mathieu Cunche 33

Vie de l'association 34

Edition : i-mag est publié par l'Association des anciens élèves de l'ENSIMAG, 681, rue de la Passerelle, B.P.72, 38402 Saint-Martin-d'Hères Cedex ; tél/fax : 04 93 13 45 91 ; site : www.aae-ensimag.com ; e-mail : contact@aae-ensimag.com ; rédacteur en chef : Mouna Beyk.
PUBLICITE : Editions 50, 87, route de Grigny, 91130 Ris Orangis. CONCEPTION GRAPHIQUE ET MAQUETTE : tél. 04 42 99 38 31.
IMPRESSION : Imprimerie de Montligeon, 61400 La Chapelle Montligeon. Dépôt légal : octobre 2005 ; ISSN 1774-7104.

éditorial



Mouna Beyk

Consultante

*Coaching en management,
Conseil en évolution
professionnelle.*

NEXEO N° 5

Dans un monde en perpétuel changement, un monde d'incertitude et de complexité croissantes, à un moment où on ne parle plus de carrière mais bien de « trajectoire » professionnelle, il nous semblait utile de partager dans cette revue l'expérience d'anciens sur les moments et facteurs clés de changement dans leur vie professionnelle.

En effet, si un « plan de carrière » tendait vers un objectif précis et se composait d'étapes et de repères permettant à chacun de comparer son rythme à un rythme « défini » comme standard, une trajectoire se subit ou se construit à son propre rythme et à sa propre initiative en fonction de la conjonction d'événements imprévisibles, de hasards, de désirs exprimés et de rencontres...

Il s'agit plus aujourd'hui d'être acteur dans ses changements de trajectoire que dans le choix d'une destination finale. Ce qui est important n'est plus tant le but que le chemin, et d'avancer sur ce chemin en voyant les embranchements et en faisant des choix les plus éveillés possibles.

Comme le soulignait le thème du débat de l'AG de l'AAE : « Trajectoires professionnelles, une alchimie personnelle », personne ne pourra vous donner une recette dont le succès est assuré à 100%. En revanche, plus vous aurez accumulé et analysé d'expériences (propre ou partagée), plus vous pourrez tenir compte, lors de vos choix, d'éléments qui ont contribué à la réussite et, bien plus encore à l'échec, dans un cas semblable.

L'objectif du premier dossier est de partager certains éléments clés de changement que d'autres ont découvert pour eux-mêmes et de suivre plus particulièrement deux trajectoires individuelles. Le deuxième dossier nous permettra d'ouvrir des pistes sur les pratiques dans les entreprises en termes d'accompagnement, élément clé du développement personnel. Et enfin, le troisième dossier conclura sur les élèves d'aujourd'hui qui seront les acteurs de demain, au travers de leur expérience du module de création d'entreprise.

Imag-In-Action !

Quand Pierre Schorter m'a demandé si j'acceptais d'être rédactrice en chef d'un numéro spécial sur l'évolution professionnelle et de prendre en charge quelques articles, j'ai accepté, sans me rendre compte pleinement de l'engagement que je prenais... J'ai souhaité contribuer au partage d'expériences entre élèves (anciens et nouveaux) qui est, pour moi, une source essentielle d'informations pour:

- se reconnaître
- se poser des questions
- confirmer ses choix
- se donner l'envie de vivre des aventures
- savoir qu'on n'est pas seul à vivre certaines expériences
- éviter les écueils que d'autres ont rencontrés avant soi

éditorial

- comprendre qu'il est possible d'être acteur de sa trajectoire professionnelle
- se mobiliser et oser

En effet, je n'avais vu que la face dynamisante de ce projet :

- la mobilisation d'anciens pour raconter de manière authentique leur trajectoire professionnelle afin de la partager avec d'autres
- la rencontre de personnes uniques qui étaient reliées par leur passage à l'ENSIMAG
- l'écoute de ces personnes et de leur histoire
- la curiosité « intellectuelle » des ressemblances et des différences de leurs parcours
- le partage de ma propre expérience
- l'ouverture vers d'autres acteurs: directeur, corps enseignant et élèves de l'Ensimag.

J'étais convaincue de l'intérêt, pour une partie des anciens et nouveaux élèves de l'Ensimag, de

- s'ouvrir des portes de questionnement et de réflexion quant à leur propre trajectoire professionnelle grâce au partage d'autres expériences
- découvrir, pour les non initiés, certaines pratiques d'accompagnement professionnel existant dans les entreprises

J'ai privilégié, pour cela, l'ouverture et la simplicité en réalisant des articles de synthèse à partir d'interviews et en sollicitant des témoignages de différents acteurs...

J'espère que certains d'entre vous y trouveront un intérêt et que cela donnera l'envie à d'autres de donner du feedback et/ou de s'engager avec succès dans cette voie du partage, dont je suis intimement convaincue du bénéfice commun.

Je tiens à remercier tous ceux qui ont donné de leur temps pour répondre à des interviews et/ou pour rédiger des articles.

Cette revue est une action qui clôt la suite d'actions 2005 du projet *Imag-In-Action* co-animé par Nadia Robinet (90, Directrice de projets et conseil en management, Atos Consulting) et moi-même ayant pour objet le partage d'expériences sur les trajectoires professionnelles dans le but de donner une nouvelle impulsion au réseau Ensimag:

- Février: Conférence-débat auprès des 3èmes années : « Comment transformer votre stage de fin d'études en première expérience professionnelle ? »
- Avril : Coordination côté « anciens » des ateliers de l'Université de printemps Ensimag
- Mai : Débat de l'AAE « Trajectoires professionnelles : une alchimie personnelle »

Depuis, un réseau d'acteurs plus large s'est formé le 2 juin 2005 « *Imag-In-Action-Paris* » qui élabore en ce moment une suite d'actions Ile de France sur 2005-2006.

Bonne lecture.

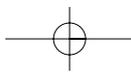
Je suis très heureux de parcourir les épreuves de ce numéro de votre revue. J'espère que les jeunes diplômés s'y plongeront ; comme directeur actuel de l'Ecole, je me permettrai d'y faire référence lors de mes adresses aux promotions en formation.

En effet, construire sa trajectoire professionnelle et la concilier avec la réussite de sa vie personnelle sont des préoccupations qui doivent émerger très tôt ; de plus, cela intègre tant de dimensions personnelles qu'aucune recette ne peut être fournie (on parle cependant d'« alchimie personnelle » dans ce numéro !). Au premier abord, l'Ecole et son corps professoral savent surtout fournir des compétences scientifiques et techniques. De fait, et en partie grâce à vous, nous commençons à aller au-delà. Ainsi l'Université de Printemps a-t-elle permis aux élèves de débattre autour de témoignages de carrières d'anciens. Cela les conduit à s'interroger, à faire des choix, et à apprendre à se remettre en cause sans se déjuger.

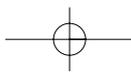
Les dialogues que nous avons avec eux prouvent que ces idées germent et vont fournir des générations capables de construire leur avenir.

Je voudrais terminer ce bref mot en remerciant Mouna Beyk et Nadia Robinet pour le magnifique travail qu'elles ont effectué cette année dans *Imag-In-Action* ; les premières retombées ont été appréciées dans l'Ecole, et j'attends la suite avec impatience.

Roger Mohr,
Directeur de l'Ensimag.



TEAM TRADE GROUPE
FACE DOSSIER FINANCE



dossier

Partage d'expériences : comment être acteur de sa vie professionnelle ?

L'objectif de ce dossier est de s'ouvrir des portes de questionnement et de réflexion quant à sa propre trajectoire professionnelle grâce au partage d'expériences d'anciens sur leur visions des éléments clés de changement de leur propre trajectoire.

L'introduction est une mise en contexte par le partage de ma vision du monde des entreprises à aujourd'hui.

Nous bénéficierons, ensuite, du partage d'expériences de managers sur les moments clés et les facteurs clés de changement qui les rendent ou les ont rendu acteurs de leur propre trajectoire professionnelle.

Ils sont issus d'interviews, qui m'ont enrichie de la rencontre de personnes uniques reliées par leur passage à l'Ensimag et de l'écoute de leur propre histoire. J'ai choisi d'organiser cet article autour de verbatim d'anciens afin que chacun puisse y trouver ses propres résonances.

Je remercie:

Jean-Luc Assouly	81	Capgemini
Patrick Badard	88	AFPA
Jean-Christophe Bonne	85	Renault-Nissan
Khalil Cherrat	89	BNPParibas
Michel Delbecq	89	LVMH-PCIS
Jean-Christophe Doittau	88	BNPParibas
Laurent Dubois	89	Ixis Corporate and Investment Bank
Yves Heymans	89	Ixis Corporate and Investment Bank
Michel Kurek	89	Société Générale
Bruno Langlois	97	@position
Ludovic Le Moan	88	Anyware Technologies
Denis Machuel	89	Altran Technologies
Edouard Montier	86	Echo Mike SA, Administrateur et Ancien Président AINPG
Philippe Mouly	89	SNCF
Laurent Tournaud	94	Natexis Banques Populaires

Je remercie aussi les professionnels de la formation, de l'accompagnement et du secteur qui m'ont reçue et ont partagé avec moi leur vision et leur expérience: Rémi Bollack, Claude Chiabrando, Antoine Costes, Hélène Dercourt, Jean-Yves Galera, Alain Gherson, Michèle Ouziel, Christian Person, Roland Robeveille, ClaudeWolff

Nous découvrirons ensuite :

Françoise Gri 80 IBM
au travers d'une interview sur sa trajectoire ascensionnelle qui l'a conduite au poste de PDG.

Annie Kahn 73 Le Monde
qui a choisi dès sa sortie de l'Ensimag de s'orienter vers le journalisme. *

MB

dossier

Une vision du contexte : le monde des entreprises aujourd'hui

Une complexité et une incertitude accrues

Nous sommes dans un monde qui apparaît de plus en plus complexe et de plus en plus incertain. Les repères d'autrefois qui permettaient de garder le sens et la direction se modifient ou disparaissent. L'anxiété croît inéluctablement.

Quelques faits

••• Plus de certitude sur la carrière dans une même entreprise

Aujourd'hui, plus personne ne rentre dans une entreprise avec la certitude d'y rester toute sa vie. En effet, qu'on entre dans une société pour sa culture, pour son manager, pour son poste, pour les opportunités de carrière, pour son prestige, pour sa stabilité financière, pour sa pérennité, pour le salaire, rien ne nous assure que ces facteurs seront pérennes et même nous pouvons parier que dans les trois ans, ces facteurs se modifieront ou que nos facteurs de choix changeront car nous-mêmes nous changeons. Si certains jeunes ou moins jeunes se tournent vers les administrations, ce n'est pas pour rien. Et, pourtant, les administrations elles-mêmes sont en train d'évoluer...

••• Des repères qui se modifient ou qui disparaissent. Des frontières qui s'ouvrent

Les ardents concurrents d'hier qui deviennent :

- des collègues après des fusions, avec toute la difficulté due à la confrontation des cultures
- des partenaires sur des affaires demandant de plus en plus d'expertise, tout en étant toujours concurrents sur d'autres affaires
- des acteurs du passé en intégrant une autre entité

Des affaires comme l'affaire Enron ont porté un coup fatal aux dernières certitudes concernant l'entreprise. D'autres cabinets d'audit et de conseil, perdant leur frère ennemi, repère s'il en est un, en ont perdu eux-mêmes pendant un temps leur confiance et leur sens ...

••• Des rythmes qui s'accroissent, la tyrannie de la transparence

La stratégie des entreprises doit prendre en compte l'émergence continue de nouveaux pays et de nouveaux acteurs, la disparition d'acteurs majeurs, de nouvelles normes, de nouvelles lois...

Les entreprises doivent pouvoir répondre de tout en permanence. Elles doivent publier leurs comptes de plus en plus fréquemment avec de plus en plus de détail, c'est la tyrannie du quarter qui est déjà pour certains celle du mensuel...

••• Des objectifs contradictoires à concilier

Les entreprises doivent concilier en permanence des objectifs contradictoires : attrait pour les actionnaires, rentabilité, développement durable, innovation et

dossier

créativité, attrait pour les collaborateurs... Face à une telle complexité et à une telle incertitude, l'entreprise ne peut plus être un système fermé régi par une tête avec des bras armés qui se reconnaissent dans leur représentant. Pour survivre, elle doit devenir un système ouvert qui doit s'adapter en permanence au changement du milieu ...

Des réponses à la complexité et à l'incertitude

••• L'ouverture et la coopération pour survivre, la plasticité pour vivre

Pour les sociologues, on est arrivé au bout de la logique de compétition et du culte de l'individualisme. On va arriver dans l'ère de la coopération « l'ère où le lien importera plus que le bien » (Vincent de Gaulejac).

Les dirigeants sont conscients depuis plusieurs années qu'il est essentiel de s'ouvrir à l'extérieur, de travailler en partenariat avec les clients, les partenaires, et parfois les concurrents et de tenir compte en permanence des modifications de l'environnement (clients, partenaires, concurrents, autres pays, actionnaires).

Ils prennent de plus en plus conscience qu'au niveau de l'entreprise la cohésion humaine est essentielle pour la stabilité dans un environnement changeant ...

La permanence des changements fait qu'il n'est plus question, comme dans les décennies précédentes, de s'adapter au changement mais bien de développer sa plasticité tant au niveau individuel qu'au niveau collectif.

••• L'éthique pour répondre à la question : que faire ?

D'après une conférence de Catherine Maurey, philosophe et experte en éthique professionnelle.

L'incertitude à laquelle doivent faire face tous les acteurs de l'entreprise de la Direction au salarié est source d'angoisse et d'anxiété. La peur, on le sait, paralyse l'action.

Si aujourd'hui, l'éthique professionnelle devient si importante dans les entreprises, c'est que les Directions sont conscientes qu'elles ne peuvent plus donner une direction et des repères intangibles à leurs collaborateurs puisqu'elles-mêmes sont dépendantes des marchés, des actionnaires, de leurs partenaires qui peuvent influencer à tout moment sur la direction à prendre.

Pour pouvoir avancer dans un environnement complexe et incertain, il

est important qu'à chaque niveau de l'organisation, chaque personne soit à même d'établir ses propres repères, de développer le sens et les objectifs de son activité dans un environnement en perpétuel mouvement, de trouver en soi les ressources nécessaires pour répondre à son niveau de responsabilité à une situation inédite...

Chaque situation doit être considérée dans son unicité et dans sa temporalité et la meilleure stratégie doit être choisie en fonction de la réalité connue à ce moment.

Développer l'éthique dans une entreprise, c'est développer une qualité de conduite qui permet de trouver en soi-même une réponse à la question : « que faire ? » dans un milieu incertain. C'est être à même de construire un sens, le garder, le transmettre, garder son identité dans un environnement changeant.

Comme le souligne Catherine Maurey, philosophe et experte en éthique professionnelle,

« L'éthique est relativiste, elle est liée à l'action et permet de répondre à la question : « Que faire ? » alors que la morale est universaliste et permet de répondre à la question « Comment bien faire ? » ».

*

MB

KAYAM N°8

dossier

Les moments clés de changement

Hasard ou nécessité? Les moments clés de changement sont souvent à la conjonction de différents éléments: changement de contexte professionnel ou personnel, changement d'ambition ou de motivation, volonté absolue de réaliser son rêve, proposition effective en réponse (immédiate ou non) à des désirs exprimés, rencontres... Je vous invite à découvrir deux illustrations concrètes de cette conjonction d'éléments dans le temps, suivies de la liste des éléments les plus fréquemment cités pendant les interviews.

Deux exemples de conjonctions d'éléments :

En 1999, une entreprise américaine de Telecom propose à Bruno Langlois de monter une filiale française. Pour cela, Bruno Langlois doit constituer son équipe de direction. Il propose alors, entre autres à Stéphane Chauvin, binôme à l'Ensimag et collaborateur dans la société précédente, de s'associer au projet. En y réfléchissant ensemble l'équipe ainsi réunie choisit finalement de franchir le pas en créant sa propre entreprise. Après une étude approfondie de différents secteurs

cibles et de la valeur ajoutée que l'équipe ainsi constituée pourrait y apporter, ils s'orientent vers le référencement sur Internet. La société @position est créée en décembre 1999, et l'activité commence en mars 2000. @position emploie aujourd'hui vingt personnes partageant les mêmes valeurs. Un des associés, capitaine d'industrie senior, leur apporte sa forte expérience en entreprise et leur permet de passer les crises inhérentes à la croissance d'une entreprise. Bruno a pris naturellement le poste de PDG, lui qui, dès le lycée, avait eu une vie associative très remplie avec régulièrement le titre de Président... Stéphane est quant à lui Directeur Général...

« Quand avec les copains pendant mon service au CEA, on s'interrogeait sur ce que serait notre premier job idéal, j'ai immédiatement pensé que la finance devait être mon premier

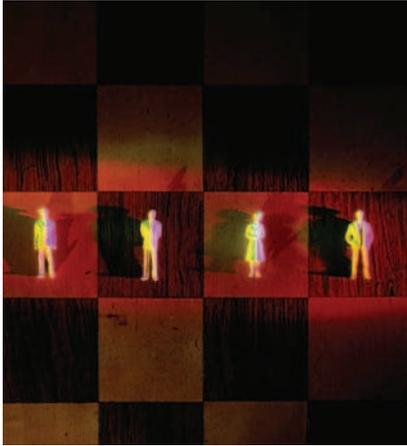
terrain de jeux. En fait, pour moi, l'argent a toujours été une source d'émerveillement et d'intrigue : D'où vient cet argent ? Où va cet argent ?... Un jour, l'un d'eux me dit qu'il a vu une annonce d'une banque de marché qui recherche un informaticien. Parmi les deux postes qui s'offraient alors à moi, j'ai choisi la finance. Ce qui a motivé mon choix : les personnes que j'ai rencontrées lors de mes entretiens, saines, sereines, tranquilles qui recherchaient des gens dynamiques et qui en voulaient... Il y avait tout à construire. Une des chances est qu'à l'époque, l'industrie financière était peu informatisée. Cela booste une carrière d'arriver dans un domaine où tout reste à faire et d'être une composante du noyau dur de l'entreprise... » Y. Heymans

Les moments clés du changement qui se conjuguent

- *Dûs au contexte professionnel*
Changement d'actionnaire, de culture, d'organisation, de manager direct, ... dans lesquels on ne se reconnaît plus...
Fatigue de fusions à répétition et exaspération due aux conflits d'hommes et d'intérêts.



dossier



Non respect des engagements en termes de promotion, association, rémunération...
Routine, manque de perspective d'avenir
Suppression de poste, licenciement
Opportunité interne ou externe via anciens responsables ayant eux-même bougé ou via réseau

• *Dûs à raison personnelle*

Volonté de réaliser son rêve : créer sa boîte, suivre sa vocation.

Volonté de vivre en un lieu : s'installer en province, vivre à l'étranger...
Ecoute et suivi du conseils de carrière : « Il faut changer au bout de 2,3 ans... »

Ennui

Mal-être, dépression, maladie psychosomatique

• *Dûs au contexte personnel*

Mariage

Naissance ou adoption d'enfant

Désir d'un nouvel équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle

A quoi reconnaît-on les périodes d'équilibre ?

Un repère d'équilibre stable plusieurs fois cité...

« Je me lève facilement le matin .»

« Je suis heureux d'aller au travail. »

Et bien sûr, à chacun, son équilibre vie personnelle et vie professionnelle ...

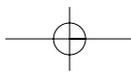
« Je suis en déplacement 114 jours par an. Je suis avec ma famille tous les week-end et je prends trois semaines de vacances... Si ça marche, c'est parce qu'on bosse, qu'on bosse jour et nuit...»

« Aujourd'hui, je n'ai pas envie de changer. J'aime ce que je fais, je suis bien rémunéré et j'ai du temps à consacrer à ma famille... Nous travaillons en binôme, ce qui nous permet d'avoir des horaires plus souples. »

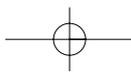
MB

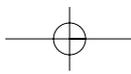
*

ALTI FINANCIAL CONSULTING N°6

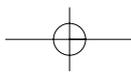


ATOS ORIGIN INTEGRATION





ATOS ORIGIN INTEGRATION



dossier

Les facteurs clés pour être acteur de sa trajectoire professionnelle

En ouverture, une citation d'Eugène Enriquez, sociologue, sur l'évolution de la société d'aujourd'hui: « On est dans un processus de développement du choix. On est toujours en jeu, on doit toujours prendre des décisions... »

Choisir en conscience

« Le gagnant sait ce qu'il fera s'il perd, mais il n'en parle pas. Le perdant ne sait pas ce qu'il fera s'il perd, mais parle de ce qu'il fera s'il gagne. » *Eric Berne*

••• Se connaître et accepter les règles du jeu :

choisir une société et une activité en cohérence avec ce qu'on recherche, qui on est, ce qu'on est prêt à donner à ce moment de sa vie.



« Pour moi, la question fondamentale à se poser est qu'est-ce qui te plaît dans la vie professionnelle ? Où trouves-tu ton plaisir ? Et comme nous évoluons en permanence, il est important de se poser régulièrement

la question est-ce que cela te plaît toujours ?

Après trois ans de développement et de responsabilité technique dans des sociétés parapétrolières, j'ai pris conscience que ce que j'aimais profondément c'était le service pour l'acte de vente et les relations avec les gens... Comme alors émergeaient les technologies des systèmes d'information et que je voulais aller vers ce secteur, j'ai choisi de travailler dans le service dans ce secteur d'activité...

Je n'ai pas cherché longtemps, j'ai choisi la société la plus importante du secteur... » *J. Lassouly*



« Quand j'ai créé @position, ma femme et moi avons conscience et acceptons les conséquences sur la vie familiale: pour moi, deux ans sans vacances avec des journées de travail de 17h00.

Une étape qui, pour nous, devait être passée quand nos enfants grandiraient. » *B. Langlois*

« Dans l'équipe de L. Dubois, la règle définie au départ est : c'est vous qui faites votre poste. Cela marche ou ne marche pas. Si cela marche vous être rémunéré en conséquence. Si cela ne marche pas, c'est dehors... ».

L. Dubois

« Quand on entre dans une Société de Services comme la notre et qu'on veut évoluer, il faut être mobile, s'investir, prendre des initiatives, prendre des risques, et accepter des sacrifices au niveau du salaire. Cela permet de voir des tas de choses en peu de temps et donne une superbe carte de visite. »



« Pour moi, ce qui est intéressant dans une petite structure, c'est la diversité, les relations, la possibilité d'avoir vite des responsabilités. le risque est que, à partir d'un moment, il n'y ait plus de possibilités d'évolutions et que, si la société est rachetée, l'esprit de famille disparaisse... Aussi, lorsque cela est possible il me paraît important

dossier

dans une petite structure d'être au capital...

Dans une grande structure, on travaille plus en profondeur, on a les moyens, plus de stabilité et des possibilités d'évolutions... » *L. Tournaud*



« Je suis resté dans l'entreprise de mon CSNE car l'ambiance était sympathique et on m'y proposait des responsabilités intéressantes. Au bout de deux ans et demi dans le même domaine, j'ai eu envie de bouger dans une entreprise offrant la qualité de l'encadrement et la qualité et la variété des missions.

J'avais une impression de chaos dans l'entreprise précédente et recherchais une structure (à tous les sens du terme) me permettant de me développer professionnellement.

Je visais les SSII et ai pris 2,3 contacts au salon Etudiants Supelec... J'ai eu deux propositions dont Accenture qui répondait à mes critères.

Lors du recrutement, j'ai eu beaucoup de contacts, j'ai trouvé beaucoup d'intérêt, ils étaient les plus rapides à répondre. J'ai accepté immédiatement en raison de la renommée, de l'impression que m'ont laissé les managers. Lors du recrutement, il y avait deux managers qui s'occupaient des J.O. Ils étaient solides, enthousiastes... Ce que j'y ai trouvé était ce que je recherchais à ce moment là :

- Chacun à son échelle a son importance.
 - Entreprise organisée pour réussir : objectifs/délais, missions très clairement définies, liberté d'action sur le comment, propositions d'amélioration bien accueillies, contrôle régulier mais pas oppressant.
- Très bonne ambiance »

M. Delbecq

« Il n'y a pas qu'un seul profil de carrière, devenir chef d'entreprise est une aventure intéressante mais elle nécessite quelques sacrifices (à faire en accord avec son conjoint) »

L. Le Moan

••• Etre convaincu soi-même



« Je pense que la conviction est essentielle à la réussite de tout projet personnel. Lorsque j'ai demandé la bourse Lavoisier pour aller aux US, je suis passé devant un jury d'industriels. L'un m'a dit : Dans votre projet, il n'y a que des banalités... J'ai répondu : peut-être, mais c'est ce à quoi je crois, donc c'est ce que je veux faire... Et je l'ai obtenue... » *D. Machuel*

••• Assumer ses choix

■ « Etre volontaire dans son choix... une démarche qui s'applique de la même façon au choix de se marier: tu ne choisis pas d'être amoureux, tu choisis d'aimer... » *B. Langlois*



« Une question de choix : réussir son choix ou le rater... Sur un chemin à deux embranchements, lorsqu'il faut en choisir un, il n'y a pas toujours de bonne réponse... Ce qui est important, c'est comment lorsqu'on prend une décision, on met tout en œuvre pour que ce soit une réussite... » *J.C. Bonne*

« J'ai choisi l'Ensimag car j'avais une vraie volonté d'étudier l'informatique, depuis très longtemps... j'ai découvert mon premier ordinateur en troisième, je développais sur les Z80, les week-ends avec des copains... c'était une passion de tout petit. Ne l'ayant pas eu en 3/2, j'ai repiqué... » *Y. Heymans*

■ « Mon premier choix, c'est la SNCF. C'était vraiment un choix de faire du management par rapport à de la technique. J'ai commencé en tant que chef de gare dans une petite gare de la banlieue de Marseille... »

C'est difficile de choisir, on a toujours le choix soit d'accepter, soit de refuser. Avec des conséquences à évaluer. Pour moi, la prochaine fois, accepter ou refuser un nouveau poste en province sera vraiment un choix de vie personnelle car mes enfants ont grandi et ma femme a repris un travail qui lui plaît ... » *P. Mouly*

••• Aller à son rythme, prendre le temps nécessaire

« Prendre le temps de construire... On m'a dit : vous démarrez comme consultant et dans deux ans, vous êtes manager... Après 6 mois, j'ai demandé comment je fais et on s'est mis d'accord... Après un an, on m'a associé au recrutement puis aux réunions de prospection... Au bout de deux ans, j'ai eu deux heures d'enfer dans le bureau du DG avec des simulations, des jeux de rôle... A la fin, je me suis dit, c'est fini, c'est grillé... A mon grand étonnement, on m'a dit. Bon, ce n'était pas mal... »

D. Machuel



« A chacun de trouver son rythme de vie en fonction de sa personnalité. En ce qui me concerne, je cherche à accroître ma densité de temps, afin de pouvoir être plus libre ensuite de la gestion de mon temps qui n'est pas déjà affecté... Comme certains disent, en comparant l'expérience liés aux rythmes de différents secteurs d'activités, que : un an d'expérience dans le conseil c'est deux ans dans l'industrie et un an dans l'Internet c'est cinq ans dans le conseil... On peut discuter des proportions et des cas particuliers, mais le principe me semble vrai, et c'est un des facteurs qui me plaît dans l'Internet. » *B. Langlois*

dossier

« Ne soyez pas trop pressé de devenir chef de quoi que ce soit. Soyez ouvert et disponible, dans chaque situation (si elle ne dure pas trop longtemps) il y a matière à apprendre. Dans l'informatique, le langage utilisé ou la technologie n'est pas une fin en soi. Pour ma part, j'ai toujours touché à tout par curiosité et humilité. »

L. Le Moan

Etre humble

...

Afin d'introduire ce chapitre, je vous propose la vision d'Alain Gherson, consultant en management, sur les compétences principales d'un manager d'aujourd'hui :

« Pour moi, dans l'environnement complexe d'aujourd'hui, on ne peut plus être un bon producteur individuel, il est impératif de travailler à plusieurs, d'apprendre à faire travailler ensemble son équipe, de passer d'un pouvoir hiérarchique à un pouvoir d'influence, de savoir travailler avec des personnes qui ont plus de pouvoir que soi... »

Cela requiert de la personne :

- une bonne connaissance d'elle même
 - une réelle humilité
 - la connaissance de sa relation au pouvoir
- Attention ! Influencer, ce n'est pas manipuler... C'est donner envie à l'autre d'aller dans une direction... Et pour cela, il est nécessaire de gérer sa propre peur du pouvoir de l'autre...

La compétence managériale principale est de développer les talents de ses collaborateurs.

Ce n'est pas seulement les envoyer en formation, c'est leur laisser de la place, leur permettre d'exercer leur pouvoir: pratiquer la délégation, gérer l'énergie de l'équipe (mobilisation et focalisation sur les objectifs). »

...

...

... Ecouter, Observer... le contact et l'influence des autres : modèles, exemples, pairs, managers, mentors, réseau...

« J'ai appris mon métier en pratiquant... et au contact de certaines personnes. J'ai débuté auprès de Taha Hussein chez Casino qui m'a apporté une vision claire de mon futur métier... Chez Saint-Gobain, j'ai beaucoup travaillé avec Alain Guillet, le Directeur Informatique qui était très disponible et avait un naturel pédagogique. Il m'a permis de développer la dimension politique de la fonction. » *P. Badard*



« J'ai appris énormément des gens que j'ai rencontrés : par exemple : de Guy Mazaré, ancien Directeur de l'Ensimag, une façon d'écouter; de Stéphane Chauvin, mon associé et ancien binôme, j'ai appris sur moi-même et à développer une rigueur scientifique dans l'approche des problèmes... » *B. Langlois*



« J'ai deux personnes qui m'ont amené à être manager : l'un mon pair en qui j'avais une grande confiance, m'a formé aux techniques, au métier de commercial, l'autre était mon mentor et m'a appris à son contact à développer une vision et de la créativité... J'apprends essentiellement au contact, en observant et en intégrant... » *D. Machuel*



« Pour progresser, on apprend beaucoup des gens qui nous entourent. Moi, j'ai appris en matière de conduite du changement et de management des hommes au contact d'un de mes patrons... » *J.C. Bonne*

« Il faut attendre quelques années pour observer les erreurs et les bons comportements de ceux qui managent, et en déduire sa stratégie, adaptée à sa propre personnalité... » *L. Le Moan*

Mentor: « Cela me permet de partager des éléments importants, pas toujours accessibles à tous, en les analysant sous un autre éclairage, souvent plus fondamental. En définitive c'est un moyen essentiel pour prendre du recul, comprendre et relativiser des événements dans leur contexte. » *B. Langlois*



« Pour moi, le modèle est plus fort que les explications. J'ai appris de mes modèles la sérénité, quoiqu'il arrive... Et par rapport à mes collaborateurs, ma ligne de conduite est de faire ce que j'explique... »

M. Delbecq

... S'entourer des bonnes personnes, les faire grandir...

« Pour donner du corps et du sens à la mission de ma Direction, on a construit tous ensemble au fur et à mesure... Chacun a grandi au fur et à mesure. On a progressé et, après deux ans, chacun s'est accaparé son vrai rôle. »

J-C. Bonne

« Les bonnes idées émergent de l'effervescence d'un groupe responsabilisé et motivé... S'épanouir dans la progression de la société et non dans le maintien de son pré carré... » *L. Le Moan*

« Savoir composer son équipe et s'entourer des bonnes personnes. »

L. Dubois

dossier

■ « Ecoutez deux fois plus que vous ne parlez. » *E. Montier*

●●● Se remettre en question, reconnaître le droit à l'erreur

■ « Ce dont on apprend le plus, c'est des échecs. Dans le succès, tu n'es pas toujours capable de dire ce qui a joué : quelle décision, quel contexte... Dans l'échec, savoir pourquoi j'ai raté, aide à rebondir, à faire autre chose... » *P. Badard*

■ « L'échec n'existe que si on ne sait pas grandir après... » *E. Montier*

■ « La qualité intrinsèque d'un bon manager doit être de savoir se remettre en question et d'accepter la critique constructive... Se dire que l'on est responsable mais pas supérieur de ceux que l'on manage. » *L. Le Moan*

●●● Accepter de recommencer comme junior lorsqu'on change de métier



« Quand j'ai pris ce poste d'inspecteur, j'étais inspecteur de base avec des jeunes qui sortaient d'écoles. C'était difficile. En fait, je n'étais pas meilleur qu'eux. Seulement, ma courbe d'apprentissage était meilleure. Puis, il y a eu une opportunité... » *K. Cherrat*

■ « Lorsqu'on change de filière, il ne faut pas se faire d'illusion, il faut parfois redémarrer à une position inférieure à la précédente... » *J-C. Bonne*

●●● S'ouvrir aux autres cultures

■ « C'est lors de mon master et de mon stage aux US, que j'ai acquis une maîtrise de l'anglais et une bonne compréhension de la culture anglo-saxonne. Je pense que faire des études ou travailler à l'étranger permet de se confronter aux différences culturelles, de comprendre sur le terrain comment les gens fonctionnent. C'est un élément clé de réussite par la suite pour pouvoir travailler avec des personnes de cette culture: collaborateurs, clients, partenaires... » *D. Machuel*

■ « Dans notre métier, il est important de très bien connaître le client et d'avoir une vraie capacité de dialogue avec lui, nous avons donc pour chaque pays dans lequel nous avons des opérations des collaborateurs du pays qui sont de très bons généralistes et assurent le dialogue avec le client. Après, ce sont des experts qui traitent l'opération. *L. Dubois* »

■ « Parmi les bénéfices indéniables de travailler à l'étranger, on retrouve l'ouverture à des cultures différentes, le développement de sa capacité d'adaptation, la découverte de meilleures pratiques, la gestion du défi de la réadaptation en rentrant. »

E. Montier

!

Anticiper

●●● Etre prêt à changer

■ « Aujourd'hui, c'est fini de rentrer dans une entreprise et d'y rester toute sa vie. C'est la mobilité en permanence. On

s'engage à faire un bout de chemin ensemble... Il faudrait presque être capable de se dire, c'est quoi le coup d'après... »

J-C. Bonne

●●● Choisir en pensant aux lendemains

■ « Ne pas penser qu'au court terme en choisissant un job ou une entreprise... être certain que le choix qu'on fait correspond en terme de valeurs personnelles, en terme de potentiel d'évolution. Se projeter à quelques années et se dire : avec le choix que je fais, quelles seront mes possibilités de rebond dans quelques années, notamment si le marché ou si ma spécialité est en crise ? » *D. Machuel*

●●● Etre dans le cœur du métier de l'entreprise ...



« Ce que je pense profondément et ce que je répétais aux 160 personnes que je recrutais par an entre 1998 et 2000 et pour celles qui nous rejoignent aujourd'hui, il faut que vous soyez dans le métier de l'entreprise, il faut exercer dans son cœur de métier pour s'épanouir dans le cadre professionnel et garder une forte motivation quotidienne.

En fait, il faut se dire « Je vais essayer de faire ce qui me plaît dans le métier de l'entreprise que j'ai choisie »...

Vivre sa vie professionnelle, c'est également se sentir en phase avec son entreprise dans ses orientations, ses principes et son métier. Pour cela, il n'y a pas de meilleure solution que de contribuer à la valeur ajoutée de l'entreprise pour se sentir en harmonie avec elle.

Par exemple, dans le service, le cœur du métier c'est d'une part concevoir,

dossier

proposer, vendre d'autre part délivrer le service jusqu'à son terme avec la satisfaction du client. Ainsi dans ce métier – et c'en est un ! – la satisfaction du client doit être une source de motivation pour chaque collaborateur.

Quant au management, considéré par certains jeunes consultants entrant dans le métier comme un objectif majeur, c'est clairement une des composantes de notre métier mais non exclusive de notre secteur. Sur ce plan, il est sans doute plus profitable dans une carrière professionnelle de multiplier les expériences de management dans des situations différentes : mission, unité, business développement plutôt que de se focaliser sur un type unique comme le centre de compétences ou la direction de projet. Et de toute façon, tout le monde n'est pas fait pour ce genre de mission.

Ces considérations sur le positionnement sur le cœur de métier comme ligne directrice apportent réellement un double intérêt pour le consultant : contribuant à la valeur de l'entreprise, il renforce sa motivation et sa « valeur » interne, travaillant sur le cœur du métier du secteur d'activités, il démontre ses qualités professionnelles au delà de son entreprise sur le marché (ce qui est toujours important dans la perspective d'une gestion de carrière dans la durée) »

J. Lassouly

■ « A la lumière de mon expérience et de celle de mes connaissances, quand on possède un métier qui est dans le cœur du métier de l'entreprise, on n'a aucune difficulté pour avoir des opportunités de poste. Au contraire, lorsque ce n'est pas le cœur de métier, c'est beaucoup plus difficile, il y a beaucoup moins de postes...Ce que je vois, c'est que mes amis dans l'informatique qui étaient dans la technique sont restés et ceux qui étaient moins techniques ont eu plus de difficultés... »

P. Mouly

••• Etre acteur de sa formation et de son développement



« Je pense que pour être acteur de sa vie professionnelle il est important de développer une meilleure connaissance de soi et d'être acteur de sa formation... Pour ma part, j'apprends le japonais, j'ai suivi des formations en management des hommes, en communication, en négociation, j'ai été évalué plusieurs fois avec le 360°, j'ai utilisé parfois un coach et j'ai participé à des groupes de travail de développement personnel... La question essentielle me semble être: Comment être en vivacité permanente ? *J.-C. Bonne* »



« Dans un métier comme celui de trader, pour rester innovant et afin de garder la multi-compétences (mathématiques financière, informatique, trading), il est essentiel de se remettre en question, d'apprendre en permanence des choses, de se tenir informé et de se former... »

M. Kurek

••• Se faire accompagner lors de phases importantes de transition ou de questionnement

Il peut être utile dans des phases de transition importantes de se faire aider : bilans de compétences, outplacement, coaching sont différentes formes d'aide qui permettent de préparer son avenir en s'appuyant sur son passé et en prenant en compte la situation présente.



« Je conseille à ceux qui vivent un licenciement brutal de ne pas se précipiter dans leur recherche d'emploi en activant tout leur réseau, de prendre le temps de s'aérer la tête et de négocier si possible un accompagnement de type outplacement ou coaching dans l'optique des entretiens... En effet, de mon expérience, j'avais beau avoir préparé mes entretiens, je n'avais pas tourné la page et le sentiment d'injustice que je ressentais transpirait dans mon discours...On ne vous prend pas quand vous en êtes là... » *L. Tournaud*

••• Avoir un réseau actif et de confiance

« Cela permet , entre autres :

- d'être en veille sur ce qui se passe ailleurs, sur ce qui se dit sur votre entreprise.
- de pouvoir, le cas échéant, exprimer votre désir de changer
- d'écouter et de considérer les opportunités... »

■ « Tous mes boulots, je les ai eus par relation, pas par chasseur... »

L. Tournaud

• Se créer des opportunités, sonner aux portes

■ « A la SNCF, quand on prend un poste, il y a un engagement sur une durée prévisible. De 6 mois à 1 an avant, j'anticipe et demande quels seront les postes disponibles. Si aucun poste n'est disponible alors je m'organise pour en trouver, j'active mon réseau, je vais sonner aux portes... »

P. Mouly

dossier

■ « Je pense qu'il est important d'être à un poste où on est visible tant en interne qu'en externe... » *L. Tournaud*

••• Etre professionnel, avoir une éthique personnelle

■ « Pour moi, dans les relations professionnelles, il est important d'être respecté en tant que personne et estimé en tant que professionnel... » *P. Badard*

■ « J'ai toujours été super clean dans mes différents jobs et quand je les ai quittés... C'est plus tard, quand j'ai douté, que cela m'a servi, plein de gens étaient prêts à m'aider... » *L. Tournaud*

!

Oser

• Et pour cela, être dans une entreprise qui fait confiance

■ « Après un parcours au sein du service pétrolier, j'ai trouvé en 1986 dans Capgemini ce qui m'intéressait. Des gens plutôt jeunes à qui on faisait confiance... J'y ai découvert la culture de la responsabilité : capacité à chaque niveau d'avoir son autonomie dans la prise de décision... » *JL Assouly*

• Exprimer ses souhaits, prendre des initiatives

■ « Le deuxième élément pour moi après celui de trouver son terrain de jeu (là où on a du plaisir), c'est de s'ex-

primer et de manifester ses souhaits. Les évolutions de carrière ne viennent pas toujours d'elles-mêmes... On est toujours gagnant à exprimer ses souhaits...

Si cela ne marche pas, soit on se trompe (ça arrive !), soit l'entreprise n'est plus faite pour soi. Il vaut mieux le savoir et choisir ce qu'on en fait plutôt que d'attendre ou d'espérer à tort. Si cela marche, on peut ainsi évoluer et prendre de nouvelles responsabilités. » *JL Assouly*

■ « A un moment, on voulait développer le front-office. J'ai proposé que l'autre membre du noyau dur prenne en charge la direction du front-office et que moi, je prenne la direction de tout le reste et que je consolide le back-office. Depuis le début, avec Nicolas, nous étions complémentaires : lui fonce et moi, je consolide et je fabrique de l'industriel. » *Y. Heymans*

••• Prendre des risques

Oser relever des challenges, cela implique à la fois une confiance en soi et aussi l'acceptation du droit à l'erreur



« Oser faire des choses qu'on ne maîtrise pas (compétence connexe, nouveau métier, départ à l'étranger,...), les faire avec humilité et gagner en confiance chemin faisant... » *D. Machuel*

• Saisir des opportunités, prendre des responsabilités

■ « Mes évolutions de carrière ont toujours réuni une volonté personnelle et des opportunités offertes par l'entreprise. Cela s'est trouvé aussi bien

dans la prise de responsabilité de direction opérationnelle d'unité que la conduite de très grands projets de business développement, parfois en affirmant sa capacité à tenir une fonction sur laquelle on ne vous attend pas forcément. En fait, il doit toujours y avoir un léger déséquilibre pour avancer. » *J.L. Assouly*

■ « Lorsque Casino a vendu l'usine, j'ai été rapatrié au niveau du groupe. En fait, un jour où j'avais rencontré le DSI du groupe, j'avais dit être intéressé par le côté fonctionnel. Cette conjonction d'événements m'a conduit à créer un poste de chef de projet utilisateur... au niveau du groupe » *P. Badard*

• Aller vers les autres, demander

« Quand on a fait le tour d'un job et qu'on s'ennuie, ne pas avoir peur d'aller voir son manager. J'ai retenu et transmis cette phrase d'un de mes managers: quand t'as un souci, tu mets un grand coup de pompe dans la porte de ton patron. » ...

■ « Il est important de demander de l'aide quand on en a besoin. J'avais deux ou trois personnes sur qui je comptais et quand je ne savais pas comment faire, je n'avais pas honte de leur demander de l'aide... » *P. Badard*

• Etre créatif

« Créer une activité dans le dur à partir de rien m'a appris 4 fondamentaux que je n'oublierai jamais : humilité, résistance à la pression, écoute du client, créativité... On est plus créatif quand on n'a rien à manger... » *D. Machuel*

•••

dossier

■ « En 2000, la vague internet est déjà bien présente... Je me dis il faut que tu fasses quelque chose... Venu de nulle part, arrive Bruno qui me propose de monter une filiale de CDC-CM pour construire un business sur les nouvelles technologies dans la finance... On a créé cette filiale à partir de rien. Pendant 6 mois de brainstorming, on a cherché partout, on a ratissé toute la planète, on a rassemblé toutes les idées. Puis, on s'est focalisé et a émergé un concept simple à partir de l'examen du développement de la bourse autour des actions : peut-on faire la même chose sur l'Asset Management... Et on a démarré à partir de cette idée en recrutant les profils qui nous manquaient... On avait 3 ans pour obtenir les premiers résultats... 2 ans après cela était prometteur, les grandes banques étaient très intéressées et les premiers clients nous félicitaient pour l'apport que nous avions dans leur expansion mais cela ne correspondait plus au core business de l'actionnaire et on a dû vendre... Ceux qui ont racheté ont refait toute leur offre existante en suivant nos concepts en matières hard et soft... » *Y. Heymans*



« Sky is the limit. »

E. Montier

••• Poser ses limites, refuser

■ « Un jour, j'ai refusé un poste pour des raisons géographiques... Quand on refuse, on a une certaine pression... Refuser est un choix dont il est important d'avoir au préalable évalué et accepté les conséquences. Un refus de poste peut être négatif pour sa progression... Cela, en l'occurrence,

n'a pas porté à conséquence car on m'a proposé à la suite un autre poste dans le recrutement et l'emploi. Cette fois-ci, j'ai accepté pour trois raisons : j'en avais déjà refusé un, c'était une opportunité et je crois qu'il est important d'avoir fait un poste d'ouverture RH à un moment dans un parcours... »

« Je connais beaucoup de personnes qui en veulent à leur entreprise des choix qu'ils sont obligés de faire. Toute entreprise doit concilier ses besoins de couverture de poste avec les compétences dont elle dispose, après c'est à chacun d'assumer les choix qu'il effectue... Je sais que j'ai de la chance, à la SNCF, on peut dire non... avec des conséquences qui ne remettent pas fondamentalement en cause le lien avec l'entreprise »

P. Mouly

••• En conclusion, une phrase de Bruno Langlois



« Etre acteur, ne pas s'asseoir sur un banc... Quand on agit, on s'offre un peu plus de possibilités de vivre les choses comme on a envie de les vivre... ».

B. Langlois

*
MB



Biographie

Née en 1957, Françoise GRI est diplômée de l'ENSI Grenoble. Elle entre chez IBM France en 1981 comme ingénieur commercial. Elle occupe ensuite plusieurs postes à responsabilités dans le management des ventes, en France et à l'international, avant de se voir confier, en 1991, la direction de l'agence commerciale, en charge du secteur Ministères et Services publics.

En 1996, elle rejoint IBM EMEA où elle dirige marketing et ventes dans le domaine des solutions e-business.

En 2000 elle devient directeur du développement du logiciel d'IBM EMEA puis elle prend la direction des opérations commerciales d'IBM EMEA en janvier 2001. Elle est nommée Président-directeur général d'IBM France en août 2001.

Françoise Gri a reçu les insignes de Chevalier de l'Ordre national du Mérite en mars 2003. Elle a été nommée au conseil d'administration de l'Ecole centrale de Paris en Août 2005.

dossier

Interview de Françoise GRI

Président-directeur général IBM France

MB. Bonjour Françoise Gri. Vous êtes aujourd'hui une femme ingénieur Ensimag à la tête d'une grande entreprise. La première question que j'ai envie de vous poser est : Comment en êtes-vous arrivée là ?

En 24 ans de carrière chez IBM, j'ai eu l'occasion d'occuper différentes fonctions à responsabilité : ingénieur commercial, management des ventes -en France et à l'international-, direction d'agence commerciale, direction du marketing et des ventes dans le domaine des solutions e-business, ... jusqu'au poste de Président-directeur général d'IBM France que j'occupe aujourd'hui. J'ai vécu chacune de ces fonctions, de ces étapes de ma carrière avec la volonté systématique de relever de nouveaux défis en équipe. Je crois que ce qui a fondamentalement guidé mon évolution professionnelle tout au long de ces années, c'est le fait d'être toujours restée à l'affût des opportunités, prête à en saisir de nouvelles qui me feraient progresser et me dépasser.

MB. J'aimerais vous demander, si vous le permettez, quelle a été votre expérience la plus forte et quelle a été votre expérience la plus difficile ?

Quand je regarde en arrière, l'expérience qui m'a le plus marquée est sans aucun doute celle que j'ai pu acquérir à partir de 1991 en tant que directeur de l'agence commerciale, en charge du secteur Ministères et Services Publics. J'y ai notamment développé et encadré la gestion d'un centre de profit. De cette expérience très riche, je retiens avant tout le sentiment d'avoir eu, pour la pre-

mière fois, « les manettes », le pouvoir de décider et contrôler en toute autonomie. En revanche, les postes que je qualifierais de « transition » occupés plus loin de la réalité opérationnelle restent à mes yeux les moins enthousiasmants même si j'ai conscience qu'ils font partie intégrante d'une évolution de carrière et du développement personnel.

MB. Est-ce que le fait d'être une femme a été plutôt un avantage ou un handicap dans votre carrière jusqu'à aujourd'hui ?

Etre une femme aujourd'hui dans l'entreprise est un avantage. Je le crois. Certes, on ne peut ignorer le regard encourageant que la société porte sur le rôle des femmes aujourd'hui et le « coup de projecteur » dont elles bénéficient. Mais cela n'est pas suffisant car les femmes sont face à des challenges liés non seulement aux compétences, mais aussi au comportement. Il leur faut déployer beaucoup d'énergie et de motivation et prouver davantage que les hommes pour se démarquer... Le succès n'en est alors que plus visible. Je pense que c'est une chance d'être une femme quand on réussit.

MB. Quelles sont, selon vous, les qualités pour diriger une entreprise de cette taille ?

Si je devais en citer 3, les principales qui me viennent à l'esprit sont :

1. la capacité à approfondir, affiner, à tout moment son analyse pour définir une vision et prendre les décisions les plus pertinentes dans un contexte donné sur tous les sujets qui s'imposent à une direction ; la faculté à remettre systé-

matiquement en question tout ce qui peut l'être pour trouver des réponses et apporter des solutions nouvelles... et la faculté à expliquer, justifier cette remise en cause de l'existant ;

2. Faire adhérer l'équipe à une vision, et à une méthode pour développer et mettre en œuvre cette vision est sûrement la qualité N°2 ;

3. Enfin avoir un sens rigoureux de l'exécution de toutes décisions prises.

MB. Comment conciliez-vous l'équilibre de vie (privée - professionnelle) pour vos collaborateurs et pour vous-même ?

L'épanouissement est quelque chose de très personnel bien sûr. A mes yeux, pour réussir le juste équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle, il est important de se faire sa propre conviction entre l'essentiel et le secondaire que ce soit par rapport à son travail, sa famille, soi-même... et décider ensuite sans état d'âme, seulement en fonction de ses convictions personnelles, faisant fi de tous les modèles que les uns et les autres essaient de vous imposer.

L'ensemble des aménagements que l'entreprise peut mettre en place en termes de flexibilité et de mobilité, notamment grâce à l'usage d'outils performants (ordinateurs portables, accès Internet, télétravail...), n'est qu'un support au service de l'équilibre de chacune/chacun et non une finalité.

MB. Je vous remercie, Françoise Gri, pour ce partage d'expériences sincère et authentique.

Mouna Beyk, Ensimag 89,
Projet Imag-In-Action.

dossier



Quand la vocation vient à retardement !

par Annie Kahn, Ensimag 1973
Journaliste au Monde

Heureusement que l'on peut être acteur de sa vie professionnelle ! S'il n'en était pas ainsi la vie serait bien triste, voire même insupportable.

La formation d'ingénieur peut y inciter fortement. Nombre d'entre nous se sont en effet retrouvés à suivre cette voie sans en avoir la vocation. Les défauts du système, qui veut que l'on présente les concours parce que l'on est bon en maths, ont leurs avantages. Le diplôme d'ingénieur, témoigne de compétences générales, d'une aptitude à travailler beaucoup et ne cantonne pas à une discipline spécifique pour peu que l'on s'en donne les moyens. Ce fut mon cas. Dès mon diplôme de l'Ensimag en poche, j'ai cherché un emploi de journaliste, pour la simple raison que j'en avais envie. Déjà à l'époque, il se disait que le secteur était complètement bouché. Folie donc d'envisager de s'engager sur cette voie, alors que l'informatique promettait un avenir radieux. Dans un magasin bien fourni de l'avenue des Champs-Élysées, à Paris, j'ai feuilleté une trentaine de journaux et magazines ayant des rubriques scientifiques conséquentes, re-

levé les noms et téléphones des rédacteurs en chefs, et pris mon courage à deux mains. La plupart des personnes contactées m'ont demandé d'envoyer un CV. Le temps de revenir deux jours à Grenoble faire mon déménagement, et de retour sur Paris, j'avais une offre d'emploi ! Certes, c'était il y a plus de 30 ans.

Être opiniâtre

Après dix ans de vie professionnelle, j'ai eu envie d'élargir mes connaissances, de m'initier à l'économie. Une certaine opiniâtreté fut certes nécessaire pour faire accepter à mon employeur un « congé formation », formule permettant alors de s'absenter pendant un an, pour faire des études, tout en percevant une fraction de son salaire. Mon souhait fut exaucé à l'Insead, école de management située à Fontainebleau. A l'issue de ce séjour, de nombreuses propositions d'em-

ploi, dans ou dehors de la presse, m'ont fait bien hésiter. Mais finalement, il me fut impossible de renoncer au journalisme. Retour dans ce secteur donc, pour créer un magazine d'informatique, puis création d'une entreprise, vente de cette société pour entrer au Monde, l'employeur dont j'avais en fait toujours rêvé.

Certes, a posteriori, je me dis parfois que j'aurais pu suivre un parcours plus direct, à l'instar de mes collègues qui ont été dans des écoles de journalisme, par exemple. Encore eut-il fallu que cette vocation me soit apparue plus tôt ! Et qui sait si je ne me serais pas alors trouvée en but à une concurrence bien plus rude, alors que mes connaissances scientifiques et de gestion, fort peu courantes dans mon univers professionnel, m'ont bien souvent facilité la tâche.

Après quelques années passées au Monde, bien plus difficile fut ensuite de parvenir à concilier mes envies professionnelles, et une certaine idée que je me faisais de la réussite, avec ma vie familiale. Cela aussi fut possible. Mais dans ce domaine, de grands progrès restent à faire, dans l'intérêt de tous, employeurs et employés.

*

dossier



Réseaux humains : tendances & pratiques

par Marc DUTOO

Conseil aux personnes et aux organisations sur l'outillage de la gestion du capital relationnel

Pour démythifier les réseaux humains et illustrer leur impact de manière très concrète, arrêtons-nous un instant sur la candidature parisienne aux JO de 2012. Son échec a provoqué son content de remous dans les eaux de l'opinion, et les cercles médiatiques ont glosé sur l'opposition entre un dossier répondant à la perfection aux critères du CIO (de son propre aveu) et le lobbying pratiqué par l'équipe adverse. Quelle leçon en tirer? Il peut sembler tentant de se ranger du côté d'une vision vaguement moraliste qui réprovoque cette dernière pratique; mais la vérité est que le contact humain, de personne à personne, a tout simplement prévalu sur le pur rationnel. Et heureusement que cela se peut, car qui souhaite travailler avec quelqu'un qu'il n'aime pas, quelque compétent qu'il soit ? Ainsi démythifiés, loin des extrémismes sectaires ou de trafics d'influence secrets ou rêvés, les réseaux sociaux apparaissent pour ce qu'ils nous sont : les gens que l'on connaît, qui travaillent avec nous, avec qui l'on a un passé commun, sur fond de valeurs partagées.

Aujourd'hui, deux tendances majeures viennent soutenir les réseaux humains. La première est économique. Une brève analyse statistique peut suffire à convaincre de l'évolution que voit le domaine métier des ressources humaine : la poussée sans cesse plus forte vers l'externalisation, la croissance des indépendants (12% des cadres avaient ce souhait en 2000, et autant voulaient créer leur propre entreprise) mais aussi du portage salarial (en progression de 50% par an), le contexte de la mondialisation des échanges et des compétences sont autant de signaux dus à une tendance de fond favorisant « l'autoproduction de soi », et au cœur de laquelle se retrouvent la flexibilité et l'anthropo-

sources : chiffres
<http://www.freecadre.fr/>
<http://juristprudence.free.fr/portage.htm>

centrisme offerts par les réseaux humains. La deuxième est l'avènement des TIC, qui offre à l'individu des leviers sans précédent pour outiller d'une part son métier, et d'autre part la gestion même des réseaux sociaux (dont les évidents aspects de communication, de gestion de l'information et de publication) au sein desquels son activité évolue. Ensemble, elles font entrer les modèles sans âge de structures sociales flexibles dans un monde nouveau régi par l'économie de l'immatériel : celle de l'information et du lien. Ce monde, nous le savons, c'est celui dans lequel nous vivons aujourd'hui.

Le réseau autour de nous

Voici à présent de quoi illustrer son impact dans notre vie quotidienne. Des études autorisées estiment qu'en

moyenne les deux-tiers des offres d'emploi disponibles dans nos pays ne sont pas publiées. Ceci souligne l'ampleur des pratiques qui concourent à les remplir: celles qui consistent pour l'employeur à choisir quelqu'un qu'il connaît déjà, ou que quelqu'un de son entourage connaît et met en relation avec lui.

Reconnaissons que cette statistique n'est pas réellement étonnante: tout d'abord, le meilleur moyen de ne pas se tromper lors d'une embauche est bien de pouvoir juger sur pièce en ayant déjà travaillé avec l'employé prospecté, ou de manière plus large en partageant une part commune de vécu relationnel. Ensuite, le conseil fourni par une personne membre des deux réseaux sociaux personnels de l'employeur et de l'employé prospecté a tout au moins le poids que lui confère la confiance que chacun accorde à l'intermédiaire. Il s'agit

dossier

tout simplement du « prêt » d'un réseau personnel.

Nous avons tous connaissance de cas de cooptation parmi nos amis, voire pour nous-mêmes; dans un tel cas, ce qui se passe, c'est que le cooptant prête à l'employeur la confiance octroyée par son propre réseau, et donc permet en quelque sorte d'« emprunter » son vécu relationnel pour l'aider à identifier des prospects et à clore sa décision. On voit bien ici que pour l'individu, son réseau personnel et son vécu relationnel (le premier émergeant du second) constituent un véritable levier de valeur, à savoir son capital relationnel, et dont la gestion - développement et valorisation - est au minimum une bonne pratique, si ce n'est un élément primordial du suivi de sa carrière et plus largement de son développement personnel.

Gérer son réseau, mais comment ?

Bien gérer son capital relationnel relève tout d'abord d'un état d'esprit caracté-

risé par l'ouverture et la dimension exploratoire. C'est connaître les domaines d'intérêt et les besoins immédiats et à long terme de ses relations, c'est avoir le « réflexe réseau » de relayer à la bonne personne toute opportunité rencontrée qui est intéressante selon ces mêmes critères, c'est penser à mettre en oeuvre son réseau social personnel de manière ciblée pour résoudre les problématiques où il excelle - notamment, la recherche d'informations, de compétences ou encore la mise en relation, et plus largement l'échange et la coopération sur la base de projets communs. Ensuite, cela passe par son bon usage, en ciblant convenablement les différentes utilisations que l'on en fait; ainsi de manière classique, par critères de ciblage territorial ou par domaine métier. Enfin il faut en respecter l'éthique et l'impératif de réciprocité (à tout le moins exprimer la reconnaissance dûe et être prêt à rendre service en retour), qui autorise et implique la parité des membres. Ci-après suivent quelques idées pratiques

dont la mise en oeuvre bénéficie à cette gestion. Tout d'abord, s'outiller convenablement et convenablement utiliser ses outils. Ainsi, l'emploi d'un client e-mail adapté est-il judicieusement doublé par un tri automatique redirigeant les e-mails reçus vers des sous-dossiers nommés d'après leur expéditeur. Ceci permet la visualisation à la demande d'une part représentative du vécu relationnel commun avec une personne donnée, dont l'on tirera profit par exemple juste avant de passer à celle-ci un coup de téléphone. Sur une note humoristique, on notera que le relationnel comme l'e-mail bénéficient grandement de l'attention accordée à la détection des parasites (spam). Les différents media de communication - lettre, e-mail, messagerie instantanée voire collaborative, téléphone (ou vidéoconférence) et contact direct, éventuellement et avec discrimination services en ligne de social networking - servent chacun une facette et un degré différents de la relation. Selon un mode beaucoup plus traditionnel, l'échange de carte de visite quant à lui doit se faire dans le cadre d'une rencontre où il y a eu véritable « connexion » entre les parties, qui soit le point de départ d'un vécu relationnel commun - sans quoi autant se servir d'un annuaire !

Les enjeux de l'Homme de réseau

Ces quelques bonnes pratiques constituent un premier pas vers une bonne gestion de son réseau relationnel. Toutefois attention! Une collection de pratiques ne fait évidemment pas le réseuteur. Mais plus encore, et là est le véritable enjeu: seuls une méthodologie et un outillage dédiés et intégrés, qui replacent l'Homme au centre de son propre réseau, bénéficient de l'outil sociologique et sont respectueux d'une éthique à visage humain, seront à même d'en amener la professionnalisation.

*

APRIA RSA

dossier

Développement personnel et professionnel : pratiques actuelles des entreprises

La mise en situation

« Pour moi, la meilleure école est la mise en situation. Pour cela, il faut être dans une entreprise qui responsabilise. Cela s'applique à soi-même mais encore plus aux membres des équipes que l'on dirige. Il y a souvent de très bonnes surprises sous réserve que le contre-emploi ne soit pas systématiquement recherché et qu'un soutien adapté soit organisé. On constate souvent que ce soutien est bien moins nécessaire sur la durée que l'on imaginait ! » *J-L. Assouly*

Les formations inter et intra-entreprise

■ Les formations développantes

• *Les formations classiques* transmettent des méthodes, des outils ou des techniques illustrés par des exercices de mises en situation sur les thèmes suivants :

- Efficacité personnelle: gestion du temps, délégation...
- Communication et expression : écoute, expression orale, expression écrite ...
- Relationnel: négociation,...
- Management: recrutement, entretien individuel d'évaluation, mobilisation d'une équipe...

« A l'époque de la Compagnie bancaire, nous avons reçu des formations en communication et en management. Cela nous a aidé à aborder autrement la fusion en ayant des personnes support à qui parler. » *J-C. Doittau*

• La formation-action

est une modalité de formation dans le temps qui permet via le traitement d'un cas concret, une réelle appropriation des compétences visées. Les acquisitions des savoirs et de savoir-faire sont organisées au fur et à mesure qu'elles deviennent nécessaires à la réalisation du projet.

■ Les Universités d'entreprise

« L'Institut de Management de la SNCF a une offre de formations large et de qualité. Certaines de ces formations vous ouvrent l'horizon et vous préparent à gravir la marche avant de tenir un nouveau poste comme celle spécifique pour les futurs Directeurs d'établissement. » *P.Mouly*

Université du management CDC



La Caisse des Dépôts a mis en place une « université du management » dont l'objectif est de permettre aux participants de réfléchir à leur rôle de manager et à leur capacité à revisiter leurs pratiques et comportements. Plusieurs groupes d'environ une vingtaine de personnes issues de différentes directions de la Caisse des Dépôts ou bien des filiales ont été constitués. Chaque groupe suit un cycle de formation, qui comprend quatre sessions de quatre /cinq jours sous forme de séminaire résidentiel. Les thèmes suivants sont abordés : le développement du leadership, la connaissance de soi et des autres, la communication, le management d'équipes. Les intervenants sont variés : psychologues, psychiatres, psychanalystes, philosophes, consultants... Un ancien officier du RAID est également venu faire partager son expérience de négociateur. Des cadres dirigeants du groupe participent également pour présenter leur activité et faire part de leur expérience.

Ces séminaires sont à la fois un lieu d'échanges, de partages d'expériences mais aussi de recul par rapport au quotidien et à son propre mode de fonctionnement. Ils permettent de s'ouvrir à d'autres sujets tels que la psychologie, la psychanalyse et de réfléchir à l'interaction avec la vie de l'entreprise. Ils donnent des repères pour affronter des situations difficiles... C'est une expérience enrichissante, une ouverture vers d'autres domaines bien éloignés de la culture et de la formation d'un scientifique.

Martine Friant - Promotion 1989

CNP Assurances - Actuariat Central

Responsable des portefeuilles retraite collective / contrats emprunteurs

dossier

■ Les formations complémentaires: MBA...

Des grandes entreprises offrent aux managers à haut potentiel des MBA pour compléter leur formation initiale avant de passer une marche décisive dans leur carrière.

■ Les groupes de partage d'expériences

Le partage d'expériences représente une autre manière pragmatique de se former. Développer cette pratique, c'est favoriser l'autonomie et l'apprentissage collectif.

■ Les groupes de capitalisation d'expériences

Les groupes de capitalisation d'expériences sont constitués de membres d'équipes opérationnelles traditionnelles ou transverses dans le cas de "structures projets", placés sous l'animation de leur manager.

Ces groupes sont animés régulièrement avec la finalité de "repérer et préserver les connaissances issues de l'expérience, c'est à dire les identifier, les localiser, les modéliser, les formaliser et les archiver" pour les transmettre ensuite à l'ensemble de la structure.

■ Les groupes de partage de pratiques

Il s'agit de réunions au cours desquelles des professionnels partagent leurs expériences autour d'un thème. L'objectif consiste à échanger différents points de vue, à proposer des solutions à certains problèmes posés, à présenter les outils mis en place et à questionner ses confrères sur leurs pratiques (par exemple, des chefs de projets, des managers, des formateurs, une force de vente, etc.).

■ Les clubs de professionnels

« En 2000, alors que cette fonction Urbanisme et d'Architecture des SI émergeait, le club Urba-SI a été créé à l'initiative de 5 entreprises. Aujourd'hui, elle en compte 50. C'est un club d'échanges d'expériences, de réflexion sur des thèmes de travail. Un ouvrage synthèse de nos travaux a été publié en 2003 par le club. Un nouvel ouvrage devrait être publié en 2006. » J-C. Bonne

Mon expérience du c es

Mai 2004, assemblée générale de l'association des anciens élèves de l'école. Depuis près de deux ans, je cherchais une nouvelle orientation à ma vie professionnelle sans grand succès. Pourtant, comme par le passé, j'avais mis à jour mon CV, forgé dans ma tête un projet crédible à partir des qualités que je savais miennes et des compétences professionnelles acquises que j'allais pouvoir mettre en avant; j'avais réactivé les contacts, cherché puis trouvé un autre poste réunissant tous les critères précédemment retenus. Tout cela peut sembler parfait... Mais la perspective de ce nouveau poste ne m'inspirait que de l'ennui. À l'évidence, je réussisrais à déplacer le problème mais sans vraiment le résoudre.

J'étais attirée par l'écrit. Poussée par un ami, j'ai démarré un atelier d'écriture et j'ai pris plaisir à voir les mots que j'avais en tête se transformer en récits, poèmes, fragments, nouvelles, agréables à écrire et à lire. Il y avait là quelque chose que je percevais comme essentiel, qui s'accomplissait et qui n'existait pas dans la sphère professionnelle. La matière manipulée en atelier, la mienne, celles des autres, m'intéressait.

Il y a eu une période où j'ai envisagé le plus sérieusement du monde de démarrer des études de journalisme. Les informations avaient été prises, l'école sélectionnée. Tout était prêt. Sauf que moi, je n'étais pas prête à faire des concessions financières inévitables au moins au début de l'exercice de ce nouveau métier, ni à faire subir à mes filles les conséquences d'horaires à rallonge et de nocturnes, courantes dans la profession. En même temps, l'idée de prendre des cours de littérature française par correspondance ou à l'université en travaillant à temps partiel me faisait aussi de l'œil.

Dans mon travail, je n'avais pas d'intérêt pour les sujets techniques et m'étais très vite dirigée vers des fonctions support, d'encadrement et d'accompagnement

d'équipes informatiques (après tout, j'avais un diplôme d'ingénieur en informatique !) Une sorte de compromis. Et cela ne m'avait pas trop mal réussi jusque-là. Alors où était le problème ? Ce rôle de directeur de projet que j'avais eu tant de plaisir à exercer par le passé ne m'intéressait plus. J'étais dans un film où je connaissais par avance le scénario, or j'avais envie de surprises et de découvertes, j'avais envie d'apprendre. J'étais lasse de ces fausses pistes et l'ennui au bureau était plus que jamais mon quotidien.

Après avoir reçu la convocation pour l'AG, j'en ai noté la date dans mon agenda. Le jour J, je m'y suis rendue en espérant croiser quelques anciens dont le parcours serait un déclic pour moi, peut-être. Le bon déclic. C'est ainsi que j'ai revu M. que j'avais croisée à l'école. Elle m'a laissé sa carte. On s'est rappelé, on a déjeuné, elle m'a parlé de son nouveau métier de coach professionnel. Peu après, je l'ai recontactée pour avoir les coordonnées d'un coach de confiance. Il me semblait que j'avais une assez bonne vision de mes compétences, un bilan de compétences serait inapproprié. La question était ailleurs. Je me rendais à l'évidence que je n'arrivais pas à y voir clair par moi-même. Je ressentais le besoin d'avoir quelqu'un qui m'aide à transformer mes désirs en réalisations.

En juin 2004, je démarrais les séances de coaching avec C. avec, comme demande initiale de ma part, de réussir à inclure dans ma vie professionnelle une dimension artistique.

Très vite, grâce à nos échanges, j'ai pris conscience des limites que je m'imposais : je m'étais repliée, refermée sur moi-même, n'osant plus exprimer mes points de vue

auprès de mon coach

dans mon environnement professionnel, par peur de devoir gérer une confrontation. Je n'acceptais pas mes nouvelles envies, considérant cela comme une trahison vis à vis de l'équipe de projet que j'encadrais encore, des per-

dossier

Le coaching : un essai transformé

sonnes que je côtoyais quotidiennement. J'étais prisonnière de l'idée que mon envie n'était pas légitime. Aidée par les séances de coaching, j'ai appris à m'accepter, c'est-à-dire à accepter mes valeurs et mes goûts (intérêt pour l'humain, les créations artistiques, les activités culturelles et sportives, ...)

Auprès de mon coach, j'ai trouvé un espace où exprimer mes idées, mes envies, où j'étais certaine de trouver un accueil bienveillant. Je n'avais pas à en justifier le bien fondé. Elles étaient là, en moi.

J'ai aussi trouvé un espace où reprendre confiance en moi : « Vous pouvez », « Vous avez envie, faites-le ». J'étais encouragée à prendre des initiatives, des contacts, à passer à l'action pour suivre mes envies. « Qu'est ce qui pourrait vous empêcher d'y arriver ? » J'étais confrontée à mes peurs et incitée à les dépasser.

J'ai repris la course à pied, faisant preuve d'inventivité pour respecter le programme d'entraînement que j'avais décidé de suivre malgré les contraintes de la vie familiale et professionnelle. Ainsi, j'ai repris contact avec mon corps, j'ai pu le sentir en action... et j'ai découvert le sentiment de liberté qui en résultait, l'envie d'aller plus loin. Un vieux rêve de courir un jour un marathon a refait surface. Plus globalement, mes désirs étaient éveillés et je n'avais plus envie de les enfouir.

Peu à peu s'est alors dessiné dans ma tête le contour d'un projet professionnel passionnant et motivant (qui serait à développer dans un autre article). C'était la synthèse de tout ce que j'avais pu faire jusque là et des sujets qui m'intéressaient. Cette piste-là, elle était bonne... Il n'y avait aucun doute possible. C'était moi, ma sensibilité, ce qui m'intéressait...

Dans le domaine artistique, mon moteur s'est mis à tourner à fond. En juin 2005, j'ai achevé un premier recueil de nouvelles. Le thème du suivant est déjà là, dans les starting-blocks. L'écriture fait désormais partie intégrante de ma vie privée.

Les séances de coaching m'ont réappris à prendre des risques, à oser être et à croire en moi. J'y ai appris à recentrer mes projets d'abord sur moi et sur ce que j'attends de leur réalisation, et à chercher les réponses dans mon environnement, à intégrer les événements qui surviennent avec souplesse et sérénité, à faire des choix et à adapter mes projets au fur et à mesure que j'avance, tout en gardant le cap. J'ai trouvé mon rythme et une dynamique pour avancer.

qu'ai-je
appris ?

Les séances de coaching sont aussi l'un des éléments qui m'ont permis, pendant cette phase de développement, de faire les choses suivantes :

- Gérer mes peurs pour qu'elles ne soient pas des obstacles à la concrétisation de mes désirs ;
- Accepter mon regard sur la vie, le caractère unique de chacun et par conséquent l'unicité des trajectoires professionnelles et personnelles ;
- Être plus libre de mon regard sur moi et de celui des autres sur moi (en résumé, moins me juger) ;
- Apprendre à mieux lire et comprendre le fonctionnement des autres et interagir plus efficacement (confrontation positive) ;

Et l'ennui ?

Quand il refait surface, j'en identifie la cause et agis en conséquence pour le faire disparaître.

Et maintenant ?

Les séances de coaching sont terminées mais tout ce que j'y ai appris m'accompagne. J'ai trouvé un équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. Même lorsque les obstacles surviennent, tout est beaucoup plus simple et plus facile à gérer. Je m'amuse. Je vois les changements dans l'entreprise comme autant d'opportunités pour enrichir mes connaissances dans des domaines qui m'intéressent et pour mettre en œuvre mes idées. *

Nadia Robinet Promo 1990
nadiarobinet@yahoo.fr

Les formes d'accompagnement individuel et collectif

■ Le parrainage

L'entreprise est complexe. Afin d'aider les nouveaux entrants à la comprendre, certaines entreprises ont mis en place pour eux un système d'accompagnement non hiérarchique par des plus anciens. Les parrains ont pour rôle d'éclairer leur filleul sur l'entreprise, son fonctionnement, de l'aider lorsqu'il se pose des questions (sans jugement, car pas de lien hiérarchique), et, dans les cabinets ou sociétés de services, d'être son porte-parole pour son évolution de carrière.

■ Le coaching

« Le coaching est l'accompagnement de personnes ou d'équipes pour le développement de leurs potentiels et de leurs savoir-faire dans le cadre d'objectifs professionnels » SFcoach

• Le coaching individuel

D'après une étude du Syntec en Evolution professionnelle auprès d'entreprises, les quatre situations où le coaching est recommandé à plus de 50 % sont :

- améliorer son leadership, son style de management, élargir ses responsabilités
- améliorer le fonctionnement avec son équipe
- être accompagné sur une situation à fort enjeu
- prendre un poste

Le coaching est devenu une pratique courante, voire banalisée, s'adressant non plus uniquement aux dirigeants et hauts potentiels mais aussi aux opérationnels, managers de proximité et chefs de projet. Et à l'effervescence initiale (engouement, rejet, confusion), se substitue aujourd'hui une volonté de parvenir à une maturité d'utilisation du coaching comme levier de développement des compétences.

« Cette année, j'ai demandé un coaching pour prendre du recul. Cela permet d'avoir un temps et un espace dédié. »

« Certains collaborateurs de mon équipe vont avoir cette année un coaching individuel pour une prise de recul par rapport à leur activité »

« Dans notre banque de Capitaux de marchés, on a introduit le coaching pour accompagner la prise de poste des managers ou, quand le besoin émergeait, l'amé-

dossier

Le bilan de compétences



La carrière d'un ENSIMAG commence le plus souvent par quelques années de développement, avec un peu de conception, un peu de support, un peu de gestion light de projet, un peu d'analyse de besoin. Mais ensuite, l'expérience venant, l'informaticien se doit de trouver sa voie, pour évoluer vers l'expertise, le management, le commercial, bref se spécialiser. Mais si la vocation tarde ? Si le choix n'est pas évident ? Si aux envies habituelles (salaire, responsabilités) se mêlent des freins plus personnels (peur de s'ennuyer, volonté de préserver sa vie de famille, difficulté à gérer le stress, etc.) ?

Tel a été mon cas en 98, 4 ans après ma sortie de l'Ecole. Ce questionnement m'a amené à rencontrer un conseiller APEC qui m'a alors dirigé vers un Bilan de Compétences.

Un Bilan de Compétences est animé par un professionnel (coach, psychologue du travail...) et dure une quarantaine d'heures, réparties sur plusieurs semaines.

Il consiste en une série d'entretiens, de tests psychotechnique & comportementaux, parfois d'une analyse graphologique (chacun ses méthodes), mais surtout de réflexions personnelles à mener chez soi, pour analyser chaque entretiens et résultats.

Son but est de faire la lumière sur nos capacités et motivations, mais aussi sur nos freins, nos limites et nos valeurs, afin de nous aider à connaître les postes ou fonctions pour lesquels nous sommes compétents, mais également ceux où nous ne le sommes pas. Il permet ainsi de définir un but à plus ou moins terme, de lister les qualités et les contraintes associées à ce but, puis de définir un escalier pour y parvenir, chaque marche pouvant représenter une capacité à obtenir, ou une difficulté à vaincre, que ce soit sur un plan technique, professionnel ou personnel.

La principale difficulté est de s'ouvrir le plus sincèrement possible, car taire une faiblesse ou un échec peut fausser tout le processus d'analyse et d'orientation. Il faut savoir profiter de la neutralité et de l'objectivité de l'animateur.

Pour ma part, ce bilan m'a permis de mettre en évidence des compétences pour l'analyse de besoin et le relationnel, mais quelques freins au métier commercial : j'ai donc choisi de m'orienter vers le technico-commercial, ni trop technique, ni trop commercial. Grâce à ce recul acquis lors du Bilan, j'ai pu convaincre les recruteurs, et ainsi trouver ma voie et ma place chez TEAMLOG à Grenoble. *

Loïc Tricand De La Goutte
Promotion 1994

lioration du style de management
Aujourd'hui, nous sommes en train de structurer cette offre d'accompagnement. »

« Pour moi, tout ce qui est du domaine de l'accompagnement au développement dans une voie non hiérarchique est souvent très bien vécu par ceux qui l'expérimentent, mais il nécessite la présence de quelques éléments incontournables, me semble-t-il pour vraiment mener au succès :

- une position totalement neutre de la part du coach, une liberté de parole totale qui permet d'aller au fond des choses, sans enjeu direct pour la personne coachée

- dans le cas de circuits de coaching intra-entreprise, il est nécessaire que le coaché sente que l'expérience de coaching peut faire également bouger les choses dans l'entreprise, c'est à dire que l'entreprise elle-même, ou les structures hiérarchiques, soient ouvertes à ce genre de démarche, et acceptent la potentielle remise en cause des relations, des souhaits personnels, des structures ou des façons de faire que le coaching peut engendrer.

- enfin, le coaching étant tellement à la mode maintenant, il faut se méfier de ce qu'on appelle coaching. Il me semble également nécessaire pour qu'un coaching se passe bien et soit efficace qu'une sorte de "contrat de résultat" soit défini au départ, et que l'on ait bien validé que le coach, notamment s'il travaille à l'intérieur de l'entreprise, ait toutes les qualités requises pour mener à bien l'opération: un coach n'est pas un "gadget" qu'on présente à la petite semaine pour tenter de mettre une rustine sur une situation qui dérive, ni un outil qu'on peut facilement "industrialiser" dans l'entreprise... »

• Le coaching d'équipe

« Le coaching d'équipe est l'accompagnement d'une équipe dans sa réflexion, son fonctionnement, sa prise de décision pour gagner en autonomie, confort, performance et cohérence » Syntec. Il permet de développer la cohésion humaine, l'efficacité collective et la dynamique d'équipe.

Les bilans

■ Le diagnostic des compétences managériales

Il permet de faire un point sur vos compétences managériales par rapport à celles attendues par votre entreprise. Il vous donne des points de repères, vous permet de vous interroger et peut vous conduire à vous dire : « tiens, sur ce point, j'aimerais m'améliorer »...

■ Le 360°

Le 360° est un outil d'observation et d'évaluation des pratiques managériales individuelles qui permet à un manager de comparer sa propre évaluation à la perception de son entourage. Il s'appuie sur une grille de compétences professionnelles propre à chaque entreprise. Les questionnaires permettent de recueillir le point de vue du manager : et celui de l'ensemble des personnes qui l'entourent professionnellement (d'où le nom de 360°) : ses collaborateurs, ses collègues, sa hiérarchie et parfois enrichis de la vision de ses clients et de ses partenaires.

Ces points de vue sont confrontés et synthétisés dans un rapport remis au manager.

L'anonymat des réponses et la confidentialité du rapport facilitent l'honnêteté des réponses.

Le 360° donne une vision plus large et plus objective des compétences managériales que le simple diagnostic. La suite logique d'un 360° est d'établir un plan individuel de développement avec des moyens pour y parvenir comme de la formation, des ateliers de développement, du coaching.

■ Le bilan de compétences

Il permet de faire un bilan du passé pour envisager les évolutions professionnelles naturelles s'appuyant sur ses forces et ses motivations et tenant compte de ses fragilités et de ses contraintes. Certaines entreprises ont des structures dédiées, d'autres font appel à des cabinets. Ces bilans peuvent être aussi effectués à titre individuel. **MB**

*

dossier



Formation professionnelle : les nouveaux droits : le D.I.F.

par Anne GUION - Chargée de Communication - AAE ENSIMAG

Un nouveau dispositif est entré en vigueur en mai 2005 : le D.I.F. : droit individuel à la formation, de 20 heures par an, cumulables sur 6 ans.

Il s'agit de la disposition phare de l'accord du 20 septembre 2003 conclu par les partenaires sociaux et repris par la loi du 4 mai 2004⁽¹⁾, qui vise à redonner au salarié l'initiative en matière de formation.

Il pose deux principes novateurs dans notre droit de la formation professionnelle : le principe d'individualité – le déroulement possible hors temps de travail.

Droit individuel :

A la différence de ce qui existait jusqu'alors, ce nouveau texte institue un capital individuel exprimé en heures dont le salarié bénéficie sur sa demande avec l'accord de l'employeur.

Applicable quelle que soit la taille de l'entreprise, ce droit est ouvert aux salariés titulaires d'un contrat à durée indéterminée ayant un an d'ancienneté au 5 mai 2005. Il est également ouvert aux CDD, prorata temporis s'ils ont au moins travaillé quatre mois au cours des douze derniers mois.

Pour les salariés à temps partiel, ce droit est calculé au prorata.

Chaque année le salarié en CDI à temps complet acquiert donc 20 heures de DIF, qu'il peut cumuler jusqu'à 120 heures. Au-delà, s'il n'utilise pas tout ou partie de ce capital acquis, celui-ci restera plafonné à 120 heures. Chaque année l'employeur

Sources :

- 1- www.travail.gouv.fr/formation/loi40504.html
- 2- Accord national sur la formation professionnelle de la branche Syntec du 27 décembre 2004, arrêté d'extension du 31 mai 2005 www.syntec.fr/accords.php
- 3- Liaisons Sociales magazine : sondage CSA ANACT : www.anact.fr/webstatic/sqvt/sondage.html
- 4- www.europa.eu.int/comm/education/policies/2010/doc/progressreport05.pdf

doit communiquer les droits acquis au titre du DIF.

Le choix de l'action de formation suivie doit faire l'objet d'un accord de l'employeur; mais en cas de désaccord persistant pendant deux ans, le salarié peut demander la prise en charge de son DIF par les organismes gestionnaires des fonds du C.I.F. (congé individuel de formation).

En cas de licenciement (sauf faute grave ou lourde) ou de démission, les droits accumulés sont utilisables à condition d'être demandés ou réalisés durant le préavis.

Déroulement de la formation hors temps de travail

Innovation importante : sauf accord de branche ou d'entreprise prévoyant d'autres dispositions, la formation se déroule hors temps de travail. Dans ce cas, l'employeur verse au salarié en complément de son salaire, une allocation formation (exonérée de charges sociales) représentant 50 % de sa rémunération nette, et prend également en charge les frais de formation et le transport.

Les actions de formation accessibles au D.I.F. sont outre les stages classiques déjà proposés dans le cadre du plan de formation de l'entreprise, les bilans de compé-

tence et les actions de Validation des Acquis de l'Expérience :V.A.E.

Chacun devra se reporter s'il y a lieu à son accord de branche ou d'entreprise qui met en place des dispositions plus favorables aux salariés par rapport aux dispositions législatives; à ce jour les principaux signés (plus de 130⁽²⁾) prévoient des actions prioritairement finançables, des possibilités d'exercer une partie du D.I.F. pendant le temps de travail, ou une acquisition annuelle de droits supérieure à 20 h.

L'objectif du législateur et des partenaires sociaux, mis en avant par ce texte de permettre aux salariés de développer leurs compétences et de s'adapter aux mutations technologiques reste à ce jour très ambitieux.

En effet selon un sondage CSA publié en mai 2005 dans Liaisons Sociales magazine⁽³⁾, deux salariés sur trois ne sont pas partis en formation depuis trois ans.

A rapprocher également de nos voisins européens :

35,8 % en Suède, 3,4 % au Portugal : les taux de participation des adultes à l'éducation et à la formation en 2004 mettent en évidence des écarts importants entre les pays de l'Union. La France se situe en dessous de la moyenne européenne avec 7,8 %. Le taux pour l'ensemble de l'Union atteint 9,4 %, une augmentation de 1,5 % par rapport à 2000.

Ces chiffres sont publiés dans le rapport de la Commission européenne, "Progrès vers les objectifs de Lisbonne dans l'éducation et la formation" paru le 12 avril 2005⁽⁴⁾. Objectif de cette analyse : établir une stratégie d'éducation et de formation tout au long de la vie dans les différents pays. *

dossier



INP Grenoble TELECOM : le projet de création d'entreprise, pour quoi faire ?

par Gérard MICHEL
Directeur INPG TELECOM

Les sciences du management et de l'entreprise sont assez difficiles à enseigner en écoles d'ingénieurs. Elles sont considérées par les élèves comme des matières mineures, alors que leurs occupations professionnelles y feront rapidement et de plus en plus appel. Pour une équipe pédagogique, le challenge est donc de les rendre plus attractives.

C'est en faisant appel à la créativité des élèves et à la pédagogie en mode projet que nous pensons tenir une solution à cette question. En voici les principales caractéristiques :

Tous les enseignements des sciences du management et de l'entreprise sont organisés en accompagnement d'un projet de création d'entreprise et d'activités, chaque projet étant mené par un groupe de 4 à 5 élèves. Les élèves doivent définir leur projet. Ils y apportent leurs idées de produit ou de service. Pour les aider, différentes techniques sont utilisées. Ils sont par exemple incités à découvrir ce qui se prépare dans les laboratoires de recherche pour alimenter leurs réflexions. Cette démarche leur permet au passage de découvrir le volet recherche de la vie professionnelle de leurs enseignants.

Le projet se termine par la soutenance d'un business plan devant un jury de professionnels.

Tous les élèves suivent cet enseignement qui se déroule sur les deux premières années d'études. Les élèves sont effectivement acteurs de leur formation au

travers de la définition et de la conduite de leur projet, pour lequel ils sont amenés à prendre des contacts avec des

professionnels externes. Les cours de sciences du management et de l'entreprise prennent alors tout leur sens, et sont assimilés, car leur application est immédiate.

Certains élèves se passionnent au-delà de nos simples objectifs pédagogiques, et participent aux différents concours et manifestations pour l'innovation et la création d'entreprise.

Qu'ils se lancent ou non dans la création d'entreprise à l'issue de leur for-

A L'ENSIMAG, DES GRAINES DE CRÉATEURS ?



Depuis déjà plusieurs années, l'Ensimag (au travers des services de la Cellule Entreprise et Innovation de l'INPG) offre aux étudiants de 2^{ème} année un module de formation à la création d'entreprise, création d'activité. Cette année, 101 étudiants ont choisi de saisir cette opportunité de se former à la démarche entrepreneuriale, désormais différenciatrice dans la vie professionnelle qui les attend. Cela représente 24 projets.

Les projets, sortis de l'imagination des étudiants (mais oui, nous les initions à la créativité !) ou proposés par des laboratoires sont évalués par un jury comprenant des industriels. Ces derniers soulignent l'excellence des business plans soumis à leur appréciation. Le seul regret que nous puissions formuler est que ces projets ne soient pas mis en œuvre à l'issue de cet exercice tant la plupart d'entre eux apparaissent prometteurs.

Après les graines, déjà des fruits...

- Des étudiants nous disent avoir trouvé un stage ou un emploi car ils ont fait figurer cette activité sur leur CV : « ...le recruteur m'a fait parler de ça pendant une heure... »
- Un étudiant actuellement en 3^{ème} année va créer son entreprise dès la fin de son projet de fin d'études, ce module l'ayant suffisamment armé et préparé à saisir une opportunité qui s'offrirait à lui.

Agnès Jumbou
Cellule Entreprise et Innovation de l'INPG - Juin 2005

dossier

mation d'ingénieurs, il est certain qu'ils auront compris un nombre important de notions et de moteurs qui animent les entreprises, ce qui correspond à notre objectif pédagogique principal.

Les clés du succès déjà observé de cette transformation de la pédagogie sont naturellement dans les mains de leurs concepteurs et animateurs, Agnès JUMBOU et ses collègues. *

Urphone

J'avais toujours pensé créer mon entreprise un jour et donc j'ai choisi de suivre le module de création d'entreprise proposé en seconde année. Le but était de créer un business plan comme si on avait réellement envie de créer une entreprise à la clé. Vu les problèmes que rencontrait ma mère avec les téléphones portables actuels, j'ai décidé de créer une entreprise qui fabriquerait des télé-



phones portables adaptés aux personnes d'un certain âge (supérieur à 40 ans). L'objectif était de rendre facile d'utilisation un téléphone portable et surtout utilisable sans lunettes. La presbytie se déclare souvent vers la quarantaine et les personnes touchées ont la flemme de mettre leurs lunettes pour se servir de leur téléphone.

J'ai réussi à rallier à ma cause cinq autres personnes et nous avons donc formé le groupe UrPhone. Les problèmes du travail en groupe sont apparus assez rapidement. Etant donné qu'à l'Ensimag la charge de travail est conséquente et qu'on avait tous des cursus différents, il nous était impossible de nous réunir plus d'une fois par semaine. On se réunissait donc une fois par semaine pour se donner des objectifs à remplir par groupe de deux. Cependant ce n'était pas toujours facile car on se sentait un peu égarés, on ne savait pas par où commencer, ni ce que l'on devait réellement faire.

Ainsi notre étude de marché s'est avérée bien plus longue que prévue, on essayait tant bien que mal de trouver des contacts dans le domaine des télécommunications et dans le domaine des seniors mais les portes se fermaient rapidement dès que nos interlocuteurs entendaient le mot "Etudiants". On a bien compris que les entreprises n'avaient pas de temps à perdre avec les étudiants, et certaines entreprises nous ont même déclaré qu'elles étaient harcelées par les étudiants et qu'elles recevaient jusqu'à 100 coups de téléphone par jour !

Nous avons quand même réussi à avoir des contacts sérieux dans le domaine des seniors mais forcément ils voulaient quelque chose en retour. Ils étaient d'accord pour nous guider dans notre étude de marché mais ils voulaient la rendre plus sérieuse pour pouvoir la revendre eux-mêmes par la suite. Ils nous proposaient même un pourcentage sur les ventes ce qui était a priori alléchant mais le seul problème c'était la charge de travail que cela nous aurait demandé (des dizaines de jours sur le terrain ce qui nous était impossible).

Les choses se sont vite accélérées, nous avons pris du retard et donc nous avons redoublé d'efforts pour pouvoir boucler le business plan à temps, et nous y sommes parvenus.

Le jour de notre soutenance nous avons compris toutes les erreurs que nous avions commises pour ne pas les refaire si jamais l'un de nous avait l'intention de créer son entreprise plus tard.

Ce projet restera longtemps dans nos mémoires tant pour la charge de travail qu'il a représentée que pour les enseignements que nous en avons tirés.

Maxime Meneault

Acrossoft



Acrossoft est composé de 6 élèves de l'ENSIMAG :

Mahdi BEN HAMIDA

Antoine CHAUVEAU

Matthieu GUILLEMOT

Cyril HARPER

Wassim IBEN EL HAJ ALI

Jean-Denis LESAGE



Notre projet pour le module de Création d'Entreprise était la création d'un éditeur / développeur de jeux vidéos. Pour le premier produit de notre studio, nous avons proposé un concept novateur : un jeu vidéo par épisodes. Ce concept marie l'interactivité d'un jeu vidéo avec le dynamisme d'une série TV. En pratique, il s'agit d'un jeu vidéo construit sous forme d'épisodes publiés chaque mois, et qui met les outils scénaristiques offerts par ce format au service d'une histoire accrocheuse et complexe.

Notre équipe s'est au départ constituée grâce à une passion commune pour les jeux vidéo. Ce module nous a permis de découvrir le marché et l'envers du décor de cette industrie en plein développement. Nous avons surtout appris à nous organiser (être productifs lors de nos réunions, tenir un planning...) et nous avons pu obtenir des contacts enrichissants dans le milieu, notamment chez des anciens de l'école.

suite page suivante

dossier

Acrosoft

Une originalité de ce module par rapport aux autres enseignements dispensés à l'ENSIMAG est la grande liberté offerte aux élèves. En effet, ceux-ci construisent leur projet de bout en bout, et ont très peu de directives à respecter. Le professeur est toujours présent pour fournir connaissances et conseils, mais c'est par le travail personnel et en groupe que l'on apprend le plus. Une grande implication est donc nécessaire pour mener à bien ce projet mais en retour chacun y acquiert une expérience qui s'avèrera sans aucun doute des plus utiles dans sa vie professionnelle.

Notre projet est dorénavant terminé sur le plan scolaire, mais certains membres de l'équipe envisagent de le poursuivre dans les années à venir, et de créer l'entreprise à l'issue de leurs études.

Cyril Harper

Structures modulaires habitables flottantes

Innovante. Probablement déconcertante aussi. Notre idée part d'un rêve de voyage, d'une passion pour la mer et puise son énergie d'une véritable envie d'entreprendre. Si faire flotter des habitations est en soi enthousiasmant, ce concept ne suffisait pas à lancer un commerce viable. Il nous a fallu adapter cette idée et lui apporter un attrait commercial, la modularité : à proximité des plages dans les lagons du Pacifique Sud, des structures modulaires reliées par des passerelles et réaménageables au gré des saisons.

Notre offre présentait à la fois un service d'étude à l'implantation, une prise en charge de l'aménagement littoral et un ensemble de services liés à la personnalisation et à l'adaptation des structures. Celles-ci, disponibles à la location sur des contrats pluriannuels, nous offrait un récurrent à même de pérenniser l'entreprise. En l'espace d'un an et dans un domaine encore inconnu et qui n'était en rien le nôtre, nous avons dû aller au-delà de l'enjeu purement technique du projet pour nous diriger vers une approche commerciale en visant précisément une clientèle, les chaînes hôtelières, et en élaborant une stratégie d'entreprise à long terme, nous donnant par là un aperçu de ce que serait la direction d'entreprise.

L'objectif du module est clair : convaincre. Convaincre un jury, convaincre nos potentiels clients sur la viabilité à la fois du produit et de l'entreprise, mais également sur notre capacité à mettre en œuvre un tel projet. Pour cela, nous avons usé d'un outil quasi standardisé, le business plan. Réparties sur l'année, les étapes qu'il synthétise, telles que l'étude de marché et l'analyse du secteur, ont donné un cadre à notre travail en équipe. Quant à retenir le maître mot de cette aventure, ce serait de garder l'esprit ouvert de manière à savoir faire évoluer une idée par rapport au marché et croire qu'il arrive en son projet.

*Laurent Bergier • Antoine Bouillard • Romain Bouqueau • Olivier Desbiens
Frédéric Mayot*

Entrez dans le monde de l'informatique simplifiée !

Le projet Simplifia est le fruit de 9 mois de travail. Partant de l'étude d'un besoin pour les entreprises, nous avons construit un ensemble de solutions adaptées qui nous permettent de les guider et de les aider dans la constitution et la gestion de leurs moyens informatiques. Mais au-delà d'une innovation, Simplifia est construite pour s'intégrer dans un marché avec ses atouts et ses contraintes, ses clients et ses concurrents.

L'option création d'entreprise nous a donc permis de nous confronter réellement au marché, de rechercher des

idées, de les développer, d'en faire des solutions pour contourner les obstacles et construire un modèle financier fiable et solide.

Fini la théorie et les simulations d'entreprise, le monde virtuel où toutes les idées conduisent à des succès, cette option offre l'opportunité de passer d'élève-ingénieur à élève-entrepreneur, de faire germer et naître son idée sans craindre l'échec ou le doute.

Mais là où l'option s'arrête, la création peut débuter et permettre de concrétiser son travail. A la différence d'autres projets de qualité qui restent endormis

faute de moyens, de temps ou de motivation, Simplifia envisage de grandir et de s'épanouir. Ainsi, notre projet continue sa route et conduira bientôt à la constitution d'une société d'audit, de conseil et de maintenance informatique pour les entreprises.

*Marc HEBRAL • Alexandre JESSON
Bastien GOVEHOVITCH • Jonathan
BONZY (responsable du projet) (INP
Grenoble TELECOM 2A, Projet
Simplifia)*



dossier

PhotoGame

Lors des premières séances de ce module, nous avons formé un groupe de sept personnes (qui se connaissaient toutes bien), et notre attention a vite été attirée par un projet atypique : au lieu de créer notre " entreprise " de rien de trouver une idée porteuse etc, nous sommes partis d'un développement existant. En effet Agnès Jumbou, encadrante de ce module, avait été contactée par le laboratoire GRAVIR de l'INRIA car ils avaient développé une technologie (algorithme + sa mise en oeuvre) dont ils pensaient qu'elle pouvait être commercialisée.

• La technologie.

Nous sommes donc allés au laboratoire GRAVIR pour une présentation de la technologie ainsi que d'une démonstration. En résumé, cette technologie reconnaît l'identique d'une photo (éventuellement modifiée par certaines transformations : rotation, angle différent...) dans une base de données. Par exemple, on ne reconnaît pas 2 toits différents fait des mêmes tuiles, mais on reconnaît un même toit pris sous 2 angles différents.

A partir de cette présentation, nous avons décidé de trouver une commercialisation possible, puis d'en proposer un business plan.

• De la technologie au produit.

Il nous fallait donc trouver un " produit " pour un business plan avec la contrainte (comme tout le monde) de créer une entreprise viable, mais aussi qui devait s'appuyer sur une technologie limitée (par exemple, la technologie n'est pas efficace dans la reconnaissance de visage pour la surveillance). Notre point fort, en revanche, était d'avoir un temps de

développement minimal : il nous fallait juste adapter la technologie à notre produit.

Nous avons ensuite commencé à chercher selon deux axes :

- Qui souhaite identifier une image avec une base existante ?
- Où trouve-t-on des bases de données, à quoi servent-elles ?

Le second axe ne nous a pas beaucoup avancé, car soit on a des bases spécialisées, ce qui nous ramène plutôt au premier cas, soit on a juste une immense base mais dans ce cas nous n'avons pas trouvé d'intérêt au vu des possibilités de la technologie.

A cet instant, nous avions déjà plusieurs idées : Robotique (repérage dans une maison), Edition-Presses (respect de la propriété des images), Tourisme (guide de musée, découverte de ville).

Notre principal problème fut d'en choisir une, puisqu'il nous était impossible de produire un business plan pour chaque idée puis de rendre le meilleur.

Puis nous eûmes une idée en " croisant " deux produits existants :

Au Japon, il y avait un jeu de piste par téléphone portable. Cette idée avait été testée aussi en France (à Marseille), mais le coût était trop élevé (Le test utilisait la triangulation du joueur lorsqu'il se connectait à un serveur sur le WAP).

En Angleterre des anciens chercheurs ont créé une entreprise qui, en prenant une photo (avec un téléphone portable), puis en la transmettant au serveur, renvoyait la position exacte dans la ville, avec même le chemin jusqu'à notre destination.

Notre idée a alors été la suivante : commercialiser un jeu de rôle (plus évolué que le jeu de piste, mais dans

le même esprit) dans lequel les joueurs enverraient des photos des indices par MMS à notre serveur pour valider les quêtes proposées, et ainsi progresser dans le jeu. Les photos seraient alors authentifiées par le serveur, en utilisant le logiciel de GRAVIR.

• Le business plan.

Il nous restait alors plus qu'à appliquer notre cours pour faire le business plan. On a alors bénéficié d'une aide précieuse : les troisièmes années de GEM (Grenoble Ecole de Management, anciennement ESC) nous ont aidés en faisant l'étude de marché (ça s'inscrivait dans le cadre d'un de leurs modules). A partir de là il ne restait plus qu'à remplir les chiffres en fonction des informations de l'étude de marché et de nos fournisseurs.

• L'enseignement.

L'expérience a été enrichissante selon plusieurs aspects :

On a travaillé en relation avec un laboratoire spécialisé, ce qui nous a permis d'être en contact avec des technologies de pointe de notre formation (filiale image).

Séance de brainstorming, contact dans les entreprises de plusieurs domaines; on a découvert un autre aspect de nos futurs métiers : la partie plus commerciale.

Travail avec d'autres étudiants de formation différente, avec d'autres perspectives pour aborder un problème, d'autres méthodes etc...

• Membres de l'équipe :

Christelle Ho-Hio-Hen • François Andrier • Jérémie Certes • Mathieu Cunche • Ludovic Jacquin • Gaël Levavasseur • Maxime Tournier



la vie de l'association

- L'Assemblée Générale de l'AAE

s'est tenue le 10 mai 2005, à Paris, dans les locaux de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées

Ce fut l'occasion pour Pierre Schorter, Président de l'AAE de retracer la participation de l'association à de nombreuses manifestations, en liaison avec l'Ecole : Remise des diplômes, Séminaire des carrières, Université de Printemps, Gala de l'Ecole... qui sont autant de temps forts d'échanges et de cohésion entre les élèves et les anciens.

Publication de 2 revues : Réalité virtuelle et Finance, grâce au retour des annonceurs.

- Décision de la sortie d'un annuaire 2005 version papier avant la fin de l'année.

Roger Mohr, Directeur de l'Ensimag a ensuite donné des nouvelles de l'Ecole: -Mise en place à la rentrée 2005 d'un Mastère Finance Quantitative en partenariat avec l'ESA et l'IAE, avec 2 voies : maths-info ou info

- Réforme INPG : réflexion en cours :

Tendance générale au regroupement, nécessaire pour une visibilité internationale, sur la base de Grandes Ecoles comportant des filières .

- Débat

Puis ce fut le temps du débat animé par Nadia ROBINET autour du thème : « Trajectoire professionnelle, une alchimie personnelle. »

Un moment d'échanges et de partage d'expériences, avec 4 anciens :

- Patrick Badard, Promo 88 AFPA Directeur des systèmes d'Information
- Mouna Beyk, Promo 89 Coaching en management et Conseil en évolution professionnelle
- Denis Machuel, Promo 89 Altran Technologies Directeur Général Adjoint
- Philippe Mouly, Promo 89 SNCF Directeur d'établissement maintenance traction Paris-Est

La soirée a ensuite continué fort tard autour d'un chaleureux buffet.

- Un nouveau site web pour l'AAE

en travaux depuis de nombreux mois, le nouveau site sera en ligne dans quelques semaines grâce à la ténacité des membres du bureau et de dévoués bénévoles notamment Ludovic Le Moan et son équipe, Guillaume Salagnac, Luc Valette, Laurent Butré; qu'ils en soient remerciés.

Avec un nouveau design et des fonctionnalités plus développées, il répondra mieux aux attentes des anciens, en diffé-

renciant un accès privé et public.

Il s'accompagne d'une nouvelle version de l'annuaire, à la consultation plus aisée.

N'hésitez pas à nous faire part de vos remarques d'utilisateurs.

www.aae-ensimag.com

- Imag-in-Action : dynamisation du réseau

Né de la rencontre des besoins de l'AAE et de l'Ecole, et du désir de deux anciennes de contribuer à développer les échanges entre anciens élèves, le projet Imag-In-Action a pris pour thème en 2005 l'évolution professionnelle.

Initié par une conférence en février auprès des élèves de 3ème année, puis par la coordination des ateliers de l'Université de Printemps en avril, et l'organisation du débat de l'Assemblée Générale du 10 mai, ce projet a lancé un vaste espace de réflexion au sein de l'AAE.

Cette revue, I-mag 36 en illustre toute la richesse et la variété, dans le partage d'expériences et la volonté d'agir pour le bénéfice des membres de l'association.

Une réunion de brainstorming le 2 juin dernier, a donné naissance à un réseau d'acteurs plus large "Imag-In-Action-Paris" qui se réunira le 10 octobre 2005 à Paris pour élaborer un plan d'actions 2005-2006 autour des thèmes suivants :

Emploi-Carrière / Relations Ecole / Groupement Conseil Ensimag / Evénements parisiens / Web-Annuaire / Fund Raising. Que vous souhaitez participer directement (animation d'ateliers, responsable de pôle) ou vous y associer à distance (conseils, réflexions) tous les anciens sont invités à se mobiliser afin de contribuer à l'expansion de ce réseau autour de nos valeurs communes : solidarité, entraide et ouverture.

Pour plus d'informations : www.aae-ensimag.com
contact@aae-ensimag.com

Pour nous contacter :

Association des Anciens Elèves de l'ENSIMAG

46, rue Gioffrédo - F- 06000 Nice

Tél/Fax : 00 33 (0)4 93 13 45 91

E-mail : contact@aae-ensimag.com

www.aae-ensimag.com

la vie de l'association

• Week-end d'intégration des IA du 16 au 18 septembre 2005 à Montpellier



Les élèves de première année ont démarré leur vie estudiantine par un séjour très festif organisé par le BDE. Catalin Trifanescu promo 2004, a répondu pour l'AAE à leurs principales interrogations : orientation de carrière, niveau de salaire de débutant, études à l'étranger...Il a souligné l'importance de l'implication dans la vie associative (travail en équipe, prise de responsabilités) pour l'insertion professionnelle.

Mariage

Olivia Burdusel Promo 2003 et Olivier Bernou promo 2003T se sont mariés le 25 juillet 05 à Villeurbanne.

Tous nos voeux de bonheur

Naissance

Carole et Johan Hébrard, promo 96, ont l'immense joie de vous annoncer la naissance de Corentin le 9 août 2005.

Nos félicitations aux heureux parents.

ADHESION A L'ASSOCIATION

Tous les Anciens Elèves de l'ENSIMAG sont invités à adhérer à l'Association. La cotisation annuelle est valable du 1er janvier au 31 décembre et se calcule au moyen du tableau suivant :

Pour adhérer, veuillez remplir le coupon réponse ci-dessous et libeller votre règlement à l'ordre de l'Association des Anciens Elèves de l'ENSIMAG.

Catégorie	Montant de la cotisation (en euros)
Promotion 2004	8
Promotion 2003	25
Promotion 2002	50
Antérieur à 2002	50
Sans Emploi	25

Envoyez l'ensemble à l'adresse suivante :
 Association des Anciens Elèves de l'ENSIMAG
 46, rue Gioffredo
 06000 NICE

COUPON-REPONSE : COTISATION 2005

Nom :

Prénom :

Promotion de sortie :

Montant de la cotisation :

Cette cotisation n'est pas déductible des impôts.

Reçu : Oui Non

Date : Signature :



FORMULAIRE DE MISE À JOUR

Monsieur Madame Mademoiselle

Nom : Prénom :
 Nom de jeune fille :
 Promotion de sortie : Année spéciale : Oui Non
 Option suivie en 3^{ème} année de l'ENSIMAG :

Diplôme acquis avant l'ENSIMAG :
 Formation complémentaire :

ADRESSE PERSONNELLE PERMANENTE

Cette adresse paraîtra dans le prochain annuaire

Adresse :
 Code postal : Ville : Pays :
 Téléphone : E-mail:

EMPLOYEUR

Sigle :
 Raison sociale complète :
 Nom éventuel de l'implantation :
 Adresse :
 Code postal : Ville : Pays :
 Téléphone du standard : Téléphone professionnel personnel :
 Fonction occupée :
 E-mail:

J'ACCEPTÉ LA PARUTION

	<i>Dans l'Annuaire</i>		<i>Sur le Serveur Web de l'association</i>	
	OUI	NON	OUI	NON
De mon adresse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De mon numéro de téléphone	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De mes coordonnées professionnelles	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De mon E-Mail personnel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De mon E-Mail professionnel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

J'accepte que les données apparaissant dans l'annuaire puissent être cédées à des tiers, afin que l'association puisse revendre ces données à des sociétés:

ENFIN

Dans le cadre de la loi du 6 Janvier 1978 relative à l'informatique et aux libertés, nous vous rappelons le caractère facultatif de vos réponses ainsi que vos droits à la consultation et à la rectification des données vous concernant.
 Vous pouvez mettre à jour les informations vous concernant en vous connectant sur le site Web de l'association (<http://www-aae-ensimag.com>) ou en nous contactant directement par téléphone ou par courrier à l'adresse suivante :
 AAE-ENSIMAG - 46, rue Gioffrédo - 06000 Nice - Tél/Fax : 04 93 13 45 91.