



Cette partie traite des pratiques que peut suivre l'ASR en tant qu'individu dans son contexte pour mieux organiser son travail, mieux communiquer au sein de son unité et améliorer ses compétences. On y trouvera donc des méthodes de gestion du temps, des principes pour améliorer la communication entre l'ASR et son environnement (directeur, utilisateurs, etc.) et des outils pour perfectionner ses compétences par le biais de différents types de formation.

La gestion du temps

La nécessité de gérer son temps n'est pas primordiale tant que nous pouvons faire face à l'ensemble de nos tâches « naturellement » dans un délai raisonnable. Si nous avons l'impression que notre charge de travail ne cesse de s'alourdir et que notre méthode « naturelle » d'organisation fonctionne moins bien, alors, une réflexion s'impose.

Nous sommes, en effet, soumis à des sollicitations plus ou moins imprévisibles. Notre travail est souvent assujéti à un flot continu de requêtes diverses provenant des utilisateurs qui rentrent en concurrence avec les tâches incontournables d'administration des infrastructures. Il faut donc s'organiser au mieux pour répondre à cette situation et savoir gérer son temps est un des moyens pour y parvenir.

Outre ces demandes et ces incidents dans l'exploitation du parc informatique, nous avons besoin de maintenir nos connaissances concernant la veille technologique. Cela demande de réserver du temps pour tester, évaluer les nouveaux produits, connaître de nouvelles technologies, etc.

Enfin, appliquer une méthode de gestion du temps apporte une aide lors de la rédaction des rapports d'activités. En effet, on peut se référer aux listes de projets, d'actions élémentaires, à l'agenda, à l'échéancier, tenus à jour au cours de l'année passée.

Notre objectif est de donner quelques pistes concrètes pour améliorer la gestion du temps dans le métier d'ASR, principalement, à partir des sources d'informations suivantes :

- la méthode « Getting Thing Done », de David Allen, plus connue sous l'acronyme GTD [\[30\]](#) ;
- le livre de Thomas Limoncelli « Admin'sys, gérer son temps » [\[31\]](#) ;
- le livre de François Delivré « Question de temps » [\[32\]](#) ;
- des formations suivies par les auteurs [\[33\]](#) ;
- le livre de Marion Sarazin « S'initier à la PNL » [\[34\]](#) ;
- le site de Rémi Bachelet, Maître de Conférences en science de gestion à l'Ecole Centrale de Lille [\[35\]](#).



[forum : annoter le chapitre]

Différencier les processus (ou opérations) des projets

Dans la gestion des différentes tâches réalisées au cours de la journée, il convient de différencier ce qui relève, d'une part des processus ou opérations, et d'autre part des projets.

Les différences entre les opérations et les projets sont résumées dans le tableau ci dessous [\[35\]](#) :

Opérations	Projets
<u>Milieu</u> : répétitif, organisation stable	<u>Milieu</u> : inconnu, innovant, organisation temporaire
<u>Processus récurrent</u> , décisions réversibles	<u>Processus historique</u> , décisions irréversibles
<u>Incertitude faible</u> : variables endogènes, actions encadrées	<u>Incertitude forte</u> , variables exogènes, non contrôlables, degré de liberté
Cash-flow positif, le fonctionnement dégage un bénéfice	<u>Cash-flow négatif</u> , il faut investir avant d'avoir un retour
<u>Maintient les activités existantes</u> , celles qui font vivre l'entreprise	<u>Crée les futures activités</u> qui assurent l'avenir de l'entreprise
<u>Difficulté</u> : intervenir rapidement en cas de blocage	<u>Difficulté</u> : gérer un saut dans l'inconnu complexe

Tableau 5 : Différences entre les opérations et les projets

Un processus ou opération est quelque chose de bien défini, routinier et bien encadré. La façon de gérer son temps dans le cas d'un processus ou d'un projet n'est pas la même : le projet va demander plus de réflexion et l'utilisation de méthodes nouvelles. Nous allons développer dans les parties suivantes quelques bonnes pratiques pour gérer ses processus, mener à bien ses projets et tenir sa planification.

[forum : annoter le chapitre]

Les processus

1.2.1 Le schéma du flux de travail ou la technique du cycle

La méthode GTD propose un schéma du flux de travail [\[30\]](#) pour apprendre à gérer son temps. L'idée est de libérer son cerveau le plus possible des diverses tâches à effectuer. Si l'esprit est encombré d'une multitude de détails, il ne pourra pas être efficace. Pour se concentrer et éviter d'oublier, le mieux est de



coucher sur le papier ou de saisir au clavier tout ce qui nous préoccupe et de centraliser le tout dans une boîte d'entrée.

Ensuite pour chaque élément stocké dans cette boîte, soit il s'agit d'une information à stocker dans les documents de référence, à jeter ou à noter dans une liste « A faire un jour/peut-être », soit il s'agit d'un élément qui demande une action.

C'est à ce niveau que se situe le cœur de la méthode : quelle action faut-il entreprendre ? Pour certains éléments, l'action est évidente et facile à réaliser (envoi d'un mail pour poser une question bien définie ou pour informer). Pour d'autres, le réflexe est de découper en plusieurs actions élémentaires appelées PCAF (« Première Chose A Faire »). Si la PCAF en question ne demande que quelques minutes, alors le mieux est de l'exécuter sur le champ. Sinon, on se demande si on est la personne la mieux placée pour l'exécuter. Selon la réponse, on délègue ou on la reporte dans sa liste de PCAF. En bref : on exécute, on délègue ou on consigne.

En résumé, il est préconisé de maintenir au minimum une liste de projets, une liste de PCAF et un agenda. D'autres catégories sont aussi utiles et expliquées en détail. Les pointeurs sont donnés dans le document « Fiches de Référence » du guide.

A un instant donné de la journée, on est soit dans la réalisation de tâches prédéfinies (liste de PCAF), soit on gère les imprévus, soit on définit son travail (on est dans le schéma du flux de travail). Prenons quelques minutes au début pour s'observer : n'est-on pas trop souvent dans les imprévus au détriment des autres tâches ?

Une fois cette organisation établie et bien intégrée, il devient naturel de revenir régulièrement sur son planning en particulier pour réaliser un bilan, effacer les tâches réalisées et en ajouter de nouvelles, l'idéal étant le vendredi après-midi pour libérer son esprit pour le week-end parce que le travail réalisé dans la semaine est encore bien à l'esprit. Thomas Limoncelli propose la technique du Cycle, similaire à la méthode GTD : il s'agit de consacrer dix à quinze minutes chaque matin pour mettre en place son emploi du temps de la journée, ordonner selon les priorités et les temps d'exécution, suivre le programme, conclure et recommencer le lendemain.

Il est préférable de commencer avec une organisation minimale (avec un papier et un crayon) à laquelle on adhère complètement car on est convaincu que c'est nécessaire et on l'améliore petit à petit pour soi et pour le service informatique.

Voici quelques exemples de différents types d'informations à traiter dans sa boîte d'entrée :

- l'information « disque n°xx de la baie scsi est tombé en panne le ../../.. Remplacé le ../../.. après appel au fournisseur, sous garantie ... » est à stocker dans la fiche d'exploitation du matériel ;
- « remplacer le contrôleur de domaine *Samba* » est un projet à noter dans la liste des projets ;



- « se remémorer l'actuelle configuration du serveur *Samba* d'après la fiche d'exploitation ou les fiches d'intervention » est une PCAF de même que « lire les nouveautés entre les deux versions et réfléchir à leur impact par rapport au paramétrage du service effectif dans mon laboratoire ».

1.2.2 Mieux gérer les interruptions

Un des grands problèmes dans notre travail d'ASR est le grand nombre d'interruptions auxquelles nous sommes confrontés continuellement et qui nous font abandonner des tâches en cours pour les reprendre plus tard.

Ces interruptions incessantes nous font souvent perdre le fil du travail en cours.

Dans la gestion du temps, l'ASR est également parfois son propre ennemi en étant tenté de répondre au flux incessant de courriels qu'il reçoit, à la messagerie instantanée, et en maintenant trop de tâches en cours (trop de fenêtres à l'écran...).

Il s'agit alors de mieux réagir aux interruptions fréquentes de notre métier (urgences, multiples demandes des utilisateurs, courriel..), et donc d'organiser au mieux son temps et sa liste de tâches avec des méthodes appropriées parmi lesquelles :

- avoir un environnement rangé favorisant la concentration, et diminuant les distractions (ranger l'écran, pas trop de fenêtres ouvertes et d'actions simultanées en même temps) ;
- connaître son rythme biologique et savoir à quelle heure on est plus disposé pour des activités nécessitant de la concentration ;
- mettre en place un « bouclier anti-interruptions », avec un système de plages horaires spécifiquement réservées aux demandes des utilisateurs. En dehors de celles-ci, l'ASR peut alors s'isoler, quitter son bureau et avancer sur ses projets plus sereinement ;
- face aux multiples demandes des utilisateurs, revenir au schéma du flux de travail cité dans la méthode GTD : déterminer la « première action à faire » (PCAF), l'exécuter, la déléguer ou la consigner puis recommencer.

1.2.3 Mettre en place des routines et des automatismes

Ces actions régulières que l'on s'impose permettent de mieux structurer ses activités et gérer son temps. On peut citer par exemple :

- planifier systématiquement des rencontres dans son service pour faire le point sur l'état d'avancement de projets (tous les lundis : le planning hebdomadaire du service informatique, tous les



premiers lundis de chaque mois : les réunions avec des collègues,...). On peut élargir cette habitude de programmer des réunions avec son supérieur, voire les utilisateurs (voir le paragraphe suivant sur la communication) ;

- mettre en place des scripts pour automatiser les sauvegardes, les vérifications sur la place disponible des serveurs, des services en arrêt,...
- automatiser l'envoi de courriels pour se rappeler les tâches récurrentes mais manuelles : compacter une base de données, éditer le listing mensuel des machines infectées,...
- se déplacer systématiquement avec son organiseur, son stylo, ses clés, ses cartes d'accès est aussi une bonne habitude.

[forum : annoter le chapitre]

La gestion des projets

Un projet reste flou ou une affaire en suspens s'il n'a pas d'objectifs clairs (que veut-on vraiment obtenir ?) et si aucune action concrète n'est définie. Ce n'est pas quelque chose de négatif en soi. Au contraire, cela correspond au tout début du projet, au moment où l'idée émerge tout simplement. Ceci dit, un projet flou est très difficile à planifier puisqu'aucun déroulement n'est défini. C'est un point capital d'autant plus que s'il nous préoccupe excessivement, c'est que, soit on n'a pas les moyens pour le régler, soit on n'a pas de solutions. Le schéma ci-dessous nous donne quelques suggestions pour bien mener un projet :

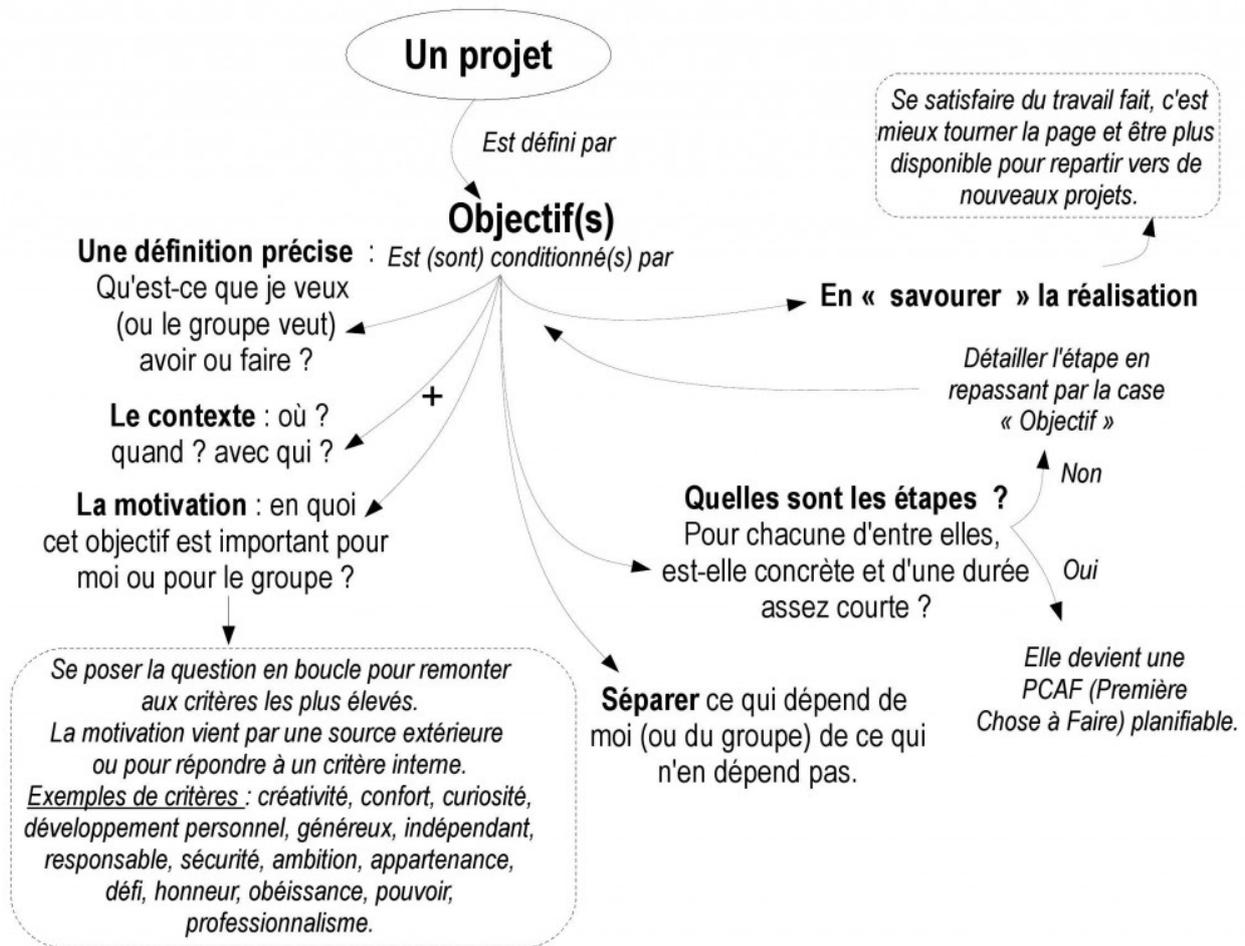


Figure 7 : Les suggestions pour bien mener un projet

Il s'agit pour commencer de préciser ce que l'on souhaite obtenir, dans quel contexte et d'évaluer sa motivation. Plusieurs allers/retours peuvent avoir lieu : en fonction d'un changement de contexte ou des critères de motivation, une redéfinition du projet est possible. Ensuite, une fois ces étapes réalisées, il s'agit de différencier ce qui dépend de soi ou du groupe et de définir les étapes concrètes.

Le découpage en étapes plus simples et courtes est proposé par Thomas Limoncelli et David Allen. Ce dernier, avec la méthode GTD est plus concret dans le sens où il préconise de définir une première action (appelée PCAF) concrète et d'une durée assez courte. Lorsque le projet arrive à son terme, prendre le temps d'apprécier le travail réalisé est important pour passer à d'autres projets.

Pour plus d'informations, en particulier sur l'organisation et l'animation de projet et sur les outils à utiliser, vous pouvez consulter le site de Rémi Bachelet.

[forum : annoter le chapitre]



La planification

Le schéma ci-dessous résume les raisons qui nous amènent à choisir une tâche plutôt qu'une autre à un moment donné.

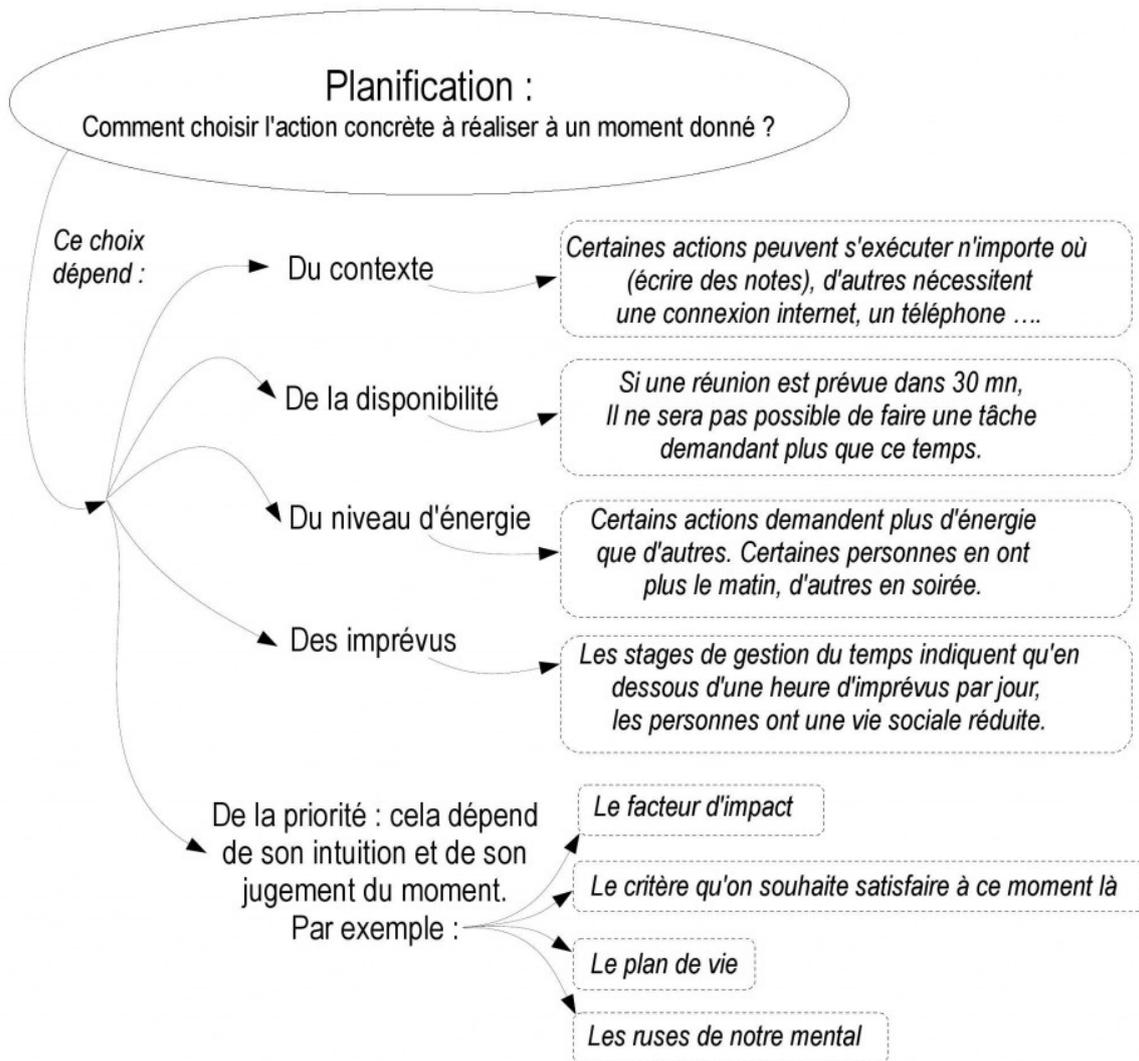


Figure 8 : Les choix possibles lors de la réalisation d'une action planifiée

Parmi ces choix, il y a la priorité et concernant celle-ci, plusieurs exemples sont donnés ci dessus :

- le facteur d'impact. En effet, connaître les attentes des utilisateurs et faire passer un projet riche en conséquences (pour le laboratoire, pour l'image de marque...) avant les projets faciles mais aux conséquences et retombées moindres ou inutiles est un critère important. Le classement suivant en 4 catégories, de A à D, peut servir à attribuer une priorité. On privilégiera évidemment la catégorie A :



A : une action facile (effort faible) avec un impact important et positif ;

B : une action difficile (gros effort) avec un impact important et positif ;

C : une action facile avec un impact superficiel ;

D : une action difficile et un impact superficiel.

Un exemple peut être la demande de mise en place d'un site web pour une conférence organisée dans son laboratoire. Même si cette demande est la dernière dans l'ordre chronologique, elle peut être classée prioritaire grâce à un impact positif et immédiat vis à vis des utilisateurs et de l'extérieur ;

- le critère que l'on souhaite satisfaire à ce moment-là. Des exemples de critères sont donnés dans le schéma « gestion de projets ». Les conflits de priorité, à un instant donné, entre plusieurs tâches peuvent être résolus par une bonne harmonisation entre les tâches nécessaires (« il faut que ») et celles qu'on aime bien (« j'ai envie de ») [32]. Si nos tâches du type « il faut que » sont trop prépondérantes par rapport à celles du type « j'ai envie de », cela se traduira par une démotivation de l'ASR. C'est dans notre « j'ai envie de » que se situe la plus grande énergie, la plus grande détermination à agir ;
- le plan de vie. Il s'agit de passer d'un état où l'on est au plus près des actions en cours à celui qui permet d'obtenir une vue d'ensemble correspondant à son plan de vie (voir le résumé [30]). Cela permet d'exécuter une action de son plan de vie qui ne fait pas partie des actions quotidiennes. Par exemple, prenons le cas d'un ASR qui souhaite approfondir ses connaissances sur le système Linux, qu'il connaît très peu, étant plutôt compétent sur le système Windows. Ce souhait fait partie de son plan de vie (mutation...). Si une formation sur Linux se présente, il choisira d'y participer même si c'est pendant une période où de nombreuses tâches sur le parc des machines Windows l'attendent ;
- les ruses de notre mental. Nous en sommes parfois victimes et cela rend la gestion de notre planification difficile. Nous n'avons pas nécessairement conscience par exemple, d'être systématiquement tenté de sous-estimer le délai d'une tâche, de se disperser, de la peur des responsabilités, de l'hésitation perpétuelle. François Delivré les appelle les « diabolotins » dans son livre. Il en recense une bonne dizaine. En prendre conscience, là aussi, peut nous aider à améliorer la gestion de notre temps [32].

[forum : annoter le chapitre]

Conclusion

L'idée qui nous incite à penser qu'appliquer une méthode de gestion de temps apporte un travail supplémentaire sans réel bénéfice est très répandue. Cela signifie que la phase « motivation/intention » n'a pas été traitée en profondeur. En fait, appliquer une telle méthode (qui revient à planifier un projet) ne



diminue pas le nombre de tâches que nous avons : ce n'est pas une recette miracle ! Au contraire, elle met en relief les dysfonctionnements, qu'ils proviennent de nous ou non, et va inciter à définir bien clairement les priorités.

Pour maintenir le cap, on doit prendre l'habitude de libérer son esprit, de déterminer les actions nécessaires et les résultats voulus aussitôt qu'une situation se présente, revoir et mettre à jour l'inventaire complet des affaires en suspens. Il ne faut pas être étonné si ces habitudes ne deviennent pas automatiques du jour au lendemain. Il faut être patient et apprivoiser ces techniques de manière progressive.

[forum : annoter le chapitre]

La communication de l'ASR avec ses partenaires

Nous abordons ici les relations avec ce qui, dans ITIL ou la norme ISO20000, est classé sous le terme de « client ». En effet dans un laboratoire de recherche, les ASR doivent bien sûr rendre des comptes et satisfaire des besoins de différentes natures et niveaux. Il y aura donc plusieurs formes de communications adaptées à chaque « catégorie de client » ou de besoin (forme écrite, orale, contractuelle, dialogue, écoute, etc.).

Outre les qualités techniques requises, l'ASR (ou du moins le service informatique) porte également une fonction de communication :

- il a un devoir d'informer, de former et de sensibiliser la direction et les utilisateurs pour tout ce qui concerne l'utilisation du système d'information, son évolution, ses changements et sa sécurité ;
- il a également une obligation de conseil, de recommandation, d'alerte et de mise en garde pour toutes les pratiques ou événements qui pourraient mettre en cause la sécurité ou le fonctionnement normal du SI ;
- enfin il a un rôle dans la relation au quotidien avec les utilisateurs, à travers la prise en compte des multiples demandes d'assistance de leur part.

D'une manière plus générale, un des rôles de l'ASR est souvent de reformuler en termes de « solutions techniques » ce qu'expriment les utilisateurs (les clients) en termes de besoins fonctionnels ou scientifiques afin de les concrétiser par des évolutions, des investissements ou des modes de fonctionnement.

La communication (dont l'écoute) est donc un élément fondamental dans nos relations avec les utilisateurs/clients, qui va viser d'une part, à comprendre et prendre en compte les besoins et problèmes des utilisateurs de l'unité et d'autre part, à conseiller la direction dans son rôle de responsable de la sécurité du SI. Enfin, une bonne communication permet d'assurer la bonne lisibilité des missions du service au sein de l'unité.



Il s'agira donc de mettre en œuvre les « bonnes pratiques », les bonnes structures organisationnelles pour assurer ces missions de communication récurrentes à l'intérieur de l'unité comme vers l'extérieur.

[forum : annoter le chapitre]

La communication relevant de la « politique générale » informatique de l'unité

On est là dans le cadre du suivi d'un schéma Directeur qui va fixer les grandes lignes des activités informatiques au cours de l'année, les priorités à traiter, les investissements à réaliser et l'attribution d'un budget de fonctionnement.

Ce type de communication permet de définir et d'améliorer la « lisibilité » du service informatique au sein du laboratoire et permet d'afficher les missions du service, son organisation, ses moyens, les priorités à suivre, ses actions et réalisations, etc.

2.1.1 La communication sur les activités du service des SI

La direction est l'élément primordial dans le management de la sécurité de l'information du laboratoire. L'ASR est son conseiller principal. Le directeur d'unité s'entoure parfois d'une « commission d'utilisateurs » avec laquelle il va valider les choix techniques et budgétaires que l'ASR lui soumet. Voici quelques pistes possibles à adapter à chaque contexte :

Commission informatique d'une unité :

Une « commission informatique d'utilisateurs » regroupant les principales fonctions de l'unité (chercheurs, enseignants, administratifs..) est une instance qui peut se prêter parfaitement à l'établissement et à la validation d'une politique générale de service informatique d'une unité. Ce type d'instance a plusieurs avantages, parmi lesquels :

- de présenter et valider le compte rendu d'activités annuel établi par le service informatique auprès des représentants de l'unité ;
- d'examiner et valider le budget demandé par le service informatique ;
- de définir les priorités des investissements informatiques que l'ASR propose ;
- de définir les besoins en continuité de services (durées acceptables de perte de services, ou durées acceptables de service dégradé) ;
- de définir ce qui est critique dans le fonctionnement du laboratoire afin d'orienter, établir et justifier aux yeux de chacun les priorités d'intervention des ASR ;



- d'avoir un retour sur la qualité de service du service informatique et sur l'indice de satisfaction des utilisateurs.

Le statut de cette commission est à définir clairement dès sa constitution. Les actions mises en œuvre par l'ASR sont avant tout prises en accord avec sa direction. Les avis de cette commission peuvent être consultés et pris en compte autant que possible dans ce contexte.

Livret d'accueil informatique de l'unité :

La rédaction d'un livret/guide d'accueil décrivant les services offerts, et les procédures pour y accéder pour les nouveaux entrants concourent à une bonne lisibilité des services mis en place par le service informatique. Ce livret permet également de se reposer sur un document qui assurera de gagner beaucoup de temps en n'ayant pas à répéter les mêmes choses à chaque personne, tout en affichant le caractère professionnel et technique de la fonction d'ASR.

Ce livret d'accueil peut bien entendu être disponible sous sa forme électronique sur le site web de l'unité.

On peut, par exemple, indiquer dans ce livret d'accueil les principaux services offerts et les modalités et procédures pour y avoir accès :

- l'architecture en place, ses fonctions et ses limites ;
- les demandes d'assistance informatique ;
- l'accès et usage de la messagerie, la configuration de son logiciel de messagerie avec les adresses des serveurs en fonction ;
- le changement de son mot de passe ;
- l'échange de fichiers volumineux avec un correspondant extérieur ;
- l'espace de stockage en réseau, comment y accéder, quels sont les quotas disques disponibles par individu ;
- L'accès au service de réseau sans fil, à *Eduroam* ;
- la politique de sauvegarde des données ;
- l'accès aux moyens de calcul disponibles dans l'unité ;



- la salle libre accès, les logiciels disponibles et les horaires d'ouverture ;
- le service VPN pour accéder de manière sécurisée à ses données depuis l'extérieur du laboratoire ;
- ...

[forum : annoter le chapitre]

Compte rendu d'activités annuel et/ou quadriennal :

Le compte rendu d'activités annuel du service informatique est un document de communication. C'est l'élément qui affiche, archive et témoigne des grandes tâches réalisées par le service tout au long de l'année devant les utilisateurs et la direction. Il est aussi important que ces activités soient intégrées aux rapports d'évaluation des autorités de tutelle.

Pour exemple, on pourra y mettre :

- une synthèse du nombre et de la diversité des tâches d'assistance réalisées auprès des utilisateurs, et qui ont été inventoriées par le processus de gestion des interventions. Cela peut par exemple se traduire effectivement dans nos unités par un « système de suivi des demandes » (*HelpDesk*) ;
- les extensions ou modifications du réseau, du câblage, du déploiement de wifi ;
- les changements et évolutions dans les systèmes d'exploitation ;
- les installations de nouveaux services ;
- l'état des lieux des serveurs et des systèmes de stockage : quantitatifs (nombres de machines, PC, portables, évolution et nombre de services) et qualitatifs (libellé des services implémentés) ;
- les problèmes de sécurité qui ont eu lieu et comment y remédier ;
- les formations effectuées ;
- les études et projets en cours et finalisés ;
- ...



En définitive, il permet de résumer et de présenter au grand jour l'ensemble des activités et des tâches réalisées par le service informatique et améliore donc la communication et la lisibilité du service informatique.

2.1.2 La communication avec les utilisateurs

Outre la politique générale définissant les missions et orientations générales du service, les ASR sont au contact permanent et quotidien avec la quasi-totalité des personnels d'une unité en traitant leurs demandes d'assistance et les diverses résolutions d'incident.

Sans une organisation rigoureuse et adaptée qui permet d'étaler et planifier les interventions, on est assuré d'une perte de temps, d'un stress quotidien, et du sentiment d'être débordé en permanence.

Quelles sont les bonnes pratiques dans ce domaine ? : faire connaître aux utilisateurs les moyens et les procédures mis en place pour satisfaire les demandes, comme par exemple :

- un Système de Suivi de Demande (SSD) ;
- un site web intranet propre au service informatique.

Il est nécessaire de bien expliquer quelles sont les procédures à suivre en cas de problème, et vérifier régulièrement la qualité de la communication (commission d'utilisateurs), comme par exemple un mode d'emploi clair pour trouver la bonne documentation en ligne sur le site web. On privilégiera les outils et procédures de communication généraux qui serviront à former le plus grand nombre (1 vers n), plutôt que de s'adresser n fois à une seule personne (1 vers 1). La communication avec les utilisateurs pourra s'effectuer au moyen de formations internes et par la mise à disposition d'informations au moyen du système documentaire mis en place.

Relation « 1 vers 1 » :

C'est dans ce type de communication qu'il faut veiller à insister sur l'écoute pour détecter les besoins sous-jacents et les reformuler en termes opérationnels.

Il est nécessaire pour l'ASR de prendre en compte toutes les demandes d'intervention des utilisateurs, et d'accuser réception des demandes des utilisateurs en leur accordant l'attention nécessaire. On évitera une « non prise en compte » de la demande ou une « réaction silencieuse », et on privilégiera les demandes des utilisateurs qui auront suivi les consignes et procédures mises en place par le service informatique et auront, par exemple, inscrit leur demande sur l'outil de suivi de demandes. Autant que faire se peut, on évitera le jargon du métier afin d'être compris par un utilisateur perdu qui a du mal à exprimer sa demande.

A cet effet l'ASR a le choix entre notifier, enregistrer la demande dans le « *HelpDesk* » pour un traitement ultérieur, ou aiguiller les utilisateurs vers le bon interlocuteur. Dans les deux cas la prise en charge de la demande est un gage de professionnalisme et de qualité de service.



Cet archivage des demandes des utilisateurs dans un « *HelpDesk* » permet à l'ASR de se donner la possibilité de planifier et d'ordonnancer leurs exécutions, plutôt que d'être ballotté par les interruptions incessantes. Un « *HelpDesk* » permet également de déléguer une requête à d'autres ASR. L'utilisateur voit par qui sa demande est prise en compte et peut suivre l'état d'avancement de sa réalisation.

Relation « 1 vers n » :

La diffusion d'informations sur les « événements en cours », par exemple à partir d'un site web spécifique du service informatique, pourra permettre d'informer les utilisateurs sur :

- les projets en cours : ex: un service wifi qui sera installé à telle date ;
- les évolutions prévues ou en cours sur tel ou tel système : changement du serveur web, prévu à telle date ;
- les nouveautés qui ont été installées. Exemple : un agenda collaboratif va être installé ;
- les changements de configuration de certains services. Par exemple : en raison de nombreux problèmes de sécurité, les connexions *ssh* se feront désormais sur le port 2324. L'organisation de formations internes regroupant plusieurs utilisateurs sur, par exemple, « l'utilisation de SPIP », ou le « paramétrage de *Thunderbird* » fait gagner, par effet d'échelle, le temps nécessaire à la résolution de plusieurs problèmes individuels identiques.

Prise en compte de la satisfaction des utilisateurs :

L'analyse de la satisfaction des utilisateurs est à l'origine du processus d'amélioration continue (« Roue de Deming », PDCA que l'on retrouve dans ITIL et la norme ISO 20000). C'est une étape fondamentale de la qualité de service qui doit nous permettre de vérifier la qualité du service rendu aux utilisateurs, s'assurer qu'elle répond bien aux besoins et à la demande, et l'améliorer le cas échéant.

Dans nos structures, cela pourrait se concrétiser de manière informelle par des rencontres planifiées avec les utilisateurs : mini-séminaires, cafés informatiques, etc. ou encore de manière plus officielle et formelle par des enquêtes de satisfaction, des commissions informatiques régulières avec la direction et les utilisateurs pour faire remonter un indice de satisfaction.

La communication au sein du service informatique :

Enfin, outre la communication dirigée vers les utilisateurs (« client ») de l'unité, il est également nécessaire de bien communiquer au sein même du service informatique. Dans ce cadre-là, les bonnes pratiques quand l'effectif du service le permet, sont :



- mettre en place des réunions de service régulières. Ces réunions dont la fréquence est à déterminer (quotidiennes ?, hebdomadaires ?...) permettent de passer en revue les actions et les problèmes en cours, de savoir qui s'occupe de quel projet, pour quelle échéance, de savoir quelles sont les priorités et les objectifs, etc. Ces réunions peuvent aussi permettre d'élaborer un planning qui servira de « bouclier anti-interruption » en assignant telle ou telle personne à temps plein sur une action pendant que les autres prennent en charge les demandes et problèmes quotidiens des utilisateurs ;
- mettre en place et tenir à jour un dépôt documentaire (voir la partie sur la documentation) permettant d'échanger toute la connaissance au sein du service en l'absence des autres membres du service.

2.1.3 Communication, collaboration avec les partenaires extérieurs

Le milieu de la recherche scientifique est par principe très ouvert sur d'autres partenaires extérieurs. Il est nécessaire de mettre en place une communication appropriée auprès de ce public particulier externe à nos unités. En effet, nombre de nos unités sont souvent hébergées par des tutelles différentes, ou encore, sont amenées à travailler avec des partenaires industriels.

Nos unités partagent donc souvent leur environnement technique avec d'autres partenaires, si bien que les limites du SI peuvent être floues ou mal définies. Il est donc nécessaire de pratiquer une large ouverture et communication avec ces partenaires relevant d'autres tutelles, ou industriels... Comme par exemple :

- mettre en place une coordination avec les autres tutelles. En cas d'incidents de sécurité notamment il convient d'informer et de se concerter avec les autres tutelles ;
- intégrer des groupes de travail avec les tutelles qui hébergent des unités de recherche, notamment pour des projets communs de déploiement et de sécurisation du SI ;
- prendre en compte et respecter les règles de sécurité d'un partenaire lors de la connexion par des moyens nomades au SI.

Les circuits de communication sont également tournés vers l'extérieur. L'ASR collabore étroitement avec diverses instances extérieures et avec les autorités compétentes relevant de sa tutelle ou de son environnement professionnel. On aura soin d'avoir régulièrement des réunions avec par exemple :

- la direction du système d'information (le directeur de l'unité) ;
- le CRI de l'université ou du site hébergeur ;
- la chaîne fonctionnelle de sécurité mise en place par la PSSI de l'établissement ;



- le RSSI local de l'Université, s'il existe ou son équivalent le plus « proche » ;
- la CNIL ou toute autre autorité judiciaire qui pourrait requérir l'information ;
- s'insérer dans les listes des réseaux métiers locaux.

2.1.4 Les relations avec les fournisseurs et les achats

Nombre d'ASR lorsqu'ils occupent des fonctions de gestion de service sont amenés à utiliser les ressources financières de leur unité, pour le fonctionnement et pour les investissements du service informatique. Ces investissements peuvent, bien souvent, être onéreux (système de sauvegardes, systèmes de baies de disques SAN ou NAS, cluster de calcul...), et les ASR devront être particulièrement vigilants sur le plan technique et budgétaire pour acquérir les matériels aux meilleurs coûts tout en respectant les règles d'achats des tutelles.

De nos jours, l'ASR doit souvent s'investir et avoir des compétences dans les « techniques » administratives de rédaction et de passation des marchés publics (rédaction des CCTP, CCAP, MAPA, PUMA...) ainsi que des qualités de relation et d'organisation pour contacter différents fournisseurs, obtenir des démonstrations, négocier des prix et savoir choisir entre des offres partiellement comparables.

[forum : annoter le chapitre]

Recommandations sur les compétences

Objectifs

C'est un lieu commun de rappeler que l'informatique est un des domaines où l'évolution des techniques a été une des plus rapides ces dernières années. Les techniques ne sont d'ailleurs pas les seules à évoluer : les contextes d'exercice de nos métiers changent. Les notions techniques des utilisateurs ne sont plus les mêmes qu'il y a dix ans, leurs rapports à l'informatique se sont modifiés et notre communication doit s'y adapter.

Dans le contexte d'une unité de recherche, le métier d'informaticien couvre des domaines très étendus qui concernent l'administration des systèmes et réseaux, l'assistance aux utilisateurs, en passant par le développement applicatif, la mise au point de processus d'acquisition expérimentaux ou encore la gestion et l'optimisation de grappes de calcul (domaine de l'informatique scientifique) et de plus en plus l'expertise sur le traitement et la qualité des informations manipulées.

L'ASR, souvent isolé, doit faire preuve de compétences et de savoir-faire dans un grand nombre de domaines simplement pour répondre aux diverses missions qui lui sont confiées et aux demandes des utilisateurs.



Outre l'évolution des techniques, les matériels et les logiciels arrivent également vite à obsolescence. Des compétences nouvelles sont alors nécessaires pour apprécier et choisir les outils qui vont correspondre aux besoins des utilisateurs. Compte tenu du taux de renouvellement (généralement faible), il s'agit de prévoir l'utilisation réaliste de ces outils jusqu'à leur terme, en tâchant d'extrapoler raisonnablement leurs évolutions.

De l'assistance utilisateur à l'expression des besoins, de la présentation des choix techniques ou organisationnels aux formations à l'utilisation des outils mis en place, l'ASR doit donc aussi acquérir des compétences diversifiées, allant de la technique aux produits disponibles en passant par la communication pour s'adapter à ses interlocuteurs internes ou externes. Par exemple, défendre ses choix et son budget vis à vis de sa direction ; savoir gérer les conflits et les priorités (importance de l'aspect « humain » de ses relations). Il existe des formations spécifiques dans ces domaines.

Il est crucial que l'ASR se tienne constamment à jour dans le maintien, l'amélioration et l'évolution de ses compétences, de ses connaissances et savoir-faire.

De quels moyens dispose-t-il pour cela ? Dans quel contexte doit-il évoluer pour rester au niveau des exigences requises par sa fonction ?

C'est ce que nous proposons de cerner ici en présentant différents aspects de la « mise-à-niveau » des compétences.

En résumé, quatre voies complémentaires permettent à l'ASR de ne pas être dépassé par les évolutions technologiques :

- l'auto-formation ;
- la formation continue ;
- la veille technologique ;
- les relations métier.

[forum : annoter le chapitre]

L'auto-formation

Installer un nouveau système sur une machine de test, valider le paramétrage d'une configuration, etc. : faire soi-même expérimentalement « sur le tas » est une manière de progresser et d'acquérir des connaissances et un savoir-faire nouveau.

Toutefois, une bonne pratique va consister à « formaliser » ces nouvelles connaissances : noter et



conserver la trace réutilisable de ses expérimentations (sous forme de notes écrites ou de documentations).

Trouver des conseils auprès de collègues dont on sait qu'ils ont une expérience vécue dans un domaine, qu'ils ont eu à choisir une solution parmi l'offre du marché et transmettre en retour ses solutions concrètes permet de capitaliser un savoir-faire collectif.

Il s'agit ici non seulement de ne pas perdre de temps en réitérant les erreurs que d'autres ont déjà rencontrées, mais de permettre d'aller plus loin et de faire partager cette expérience. C'est de la valeur ajoutée à l'expérience des autres.

Avoir à disposition une machine de test, voire une machine virtuelle pour évaluer un nouveau système ou un nouveau service est une manière d'apprendre les nouvelles fonctionnalités et d'acquérir un savoir-faire mais cela nécessite souvent de s'appuyer sur des expériences de collègues ou d'homologues pour valider sa démarche.

S'auto-former sur internet, avec des articles ou avec des ouvrages de librairie est aussi bien sûr une source d'acquisition et d'approfondissement de compétences importantes.

[forum : annoter le chapitre]

La formation professionnelle (ex. formation continue)

Trois niveaux sont à considérer en termes de formation :

- l'adaptation au poste ;
- l'évolution du métier ;
- l'acquisition de nouvelles compétences.

Nos tutelles, conscientes de la nécessité de maintenir les compétences tant techniques que relationnelles voire organisationnelles, disposent de structures de formation financées annuellement :

- chaque délégation régionale du CNRS dispose d'un bureau de formation permanente animé par un ou plusieurs conseillers qui coordonnent des correspondants formation dans les unités ;
- chaque université a aussi un service de formation avec un correspondant dans chaque département d'enseignement ou de recherche ;
- il en est de même dans d'autres EPST ou structures de recherche.



L'interlocuteur sera soit le correspondant formation de son unité, s'il existe, soit le correspondant formation de sa délégation régionale, de son université ou de sa tutelle.

Pour le CNRS par exemple, plusieurs types de formations sont accessibles :

- les formations réalisées à l'initiative des régions, dont le catalogue et les annonces sont en général accessibles sur le site de la Délégation ;
- les formations organisées à l'initiative d'autres unités via leur Plan de Formation d'Unité (PFU) et annoncées via le Bureau de Formation ;
- les formations nationales dont les « Actions Nationales à Gestion Déconcentrées » (ANGD) ou « Actions Nationales de Formation » (ANF).

Il est absolument nécessaire que l'ASR prévoie et définisse des objectifs de formation chaque année. Il devrait être aidé dans cette tâche par son correspondant formation pour la formulation de la demande.

Le Plan de Formation de l'unité est le cadre adapté à ces demandes.

Le personnel CNRS a aussi la possibilité de demander un Plan Individuel de Formation (PIF) afin d'entreprendre sur une période plus longue une formation qualifiante ; il pourra alors bénéficier d'une organisation de son temps de travail en accord avec sa direction lui permettant de suivre ce cursus.

Élaborer un plan de formation personnel nécessite de connaître ses manques par rapport à l'état de l'art et des avancées technologiques dans les domaines couverts par sa fonction, autant que par rapport à ses besoins propres.

Il peut inclure notamment des formations personnelles (apprentissage de langue étrangère, apprendre à gérer son temps, apprendre à communiquer en public, etc.).

On pourra aussi se référer aux fiches d'emploi-type de l'observatoire des métiers pour apprécier les compétences requises et les compléter afin de devenir plus efficace et faire évoluer sa mission en faisant des propositions à son unité.

La veille technologique

Elle permet de se faire une idée des évolutions en cours dans son domaine et d'être en mesure d'anticiper pour proposer des modifications de structures au sein de son unité.

Plusieurs méthodes complémentaires sont accessibles :

- s'abonner à des revues techniques spécialisées ou généralistes du domaine ;



- s'abonner à des lettres de « news » techniques ;
- assister à des séminaires proposés par les constructeurs ou les fournisseurs ;
- participer à des congrès techniques nationaux (par exemple les Journées Réseaux [\[36\]](#)) ou des salons techniques, des journées thématiques ;
- consulter des sites spécialisés sur internet.

[forum : annoter le chapitre]

Les relations de métier

Si l'ASR est souvent isolé dans son unité eu égard à son secteur d'activité, il ne l'est certes pas à l'échelle régionale ou nationale. C'est ce qui a motivé la création de moyens pour mettre en relation les personnes exerçant le même métier ou des métiers proches.

Les services rendus par les ASR ont souvent beaucoup de points communs d'une unité à l'autre, même si les utilisateurs ont acquis des méthodes ou des outils parfois très différents. Il est donc utile d'avoir une liste de contacts, de collègues avec leurs compétences/expériences particulières.

Plusieurs moyens sont disponibles pour enrichir de telles listes : c'est un des buts des réseaux régionaux d'ASR que de partager les connaissances, d'identifier les compétences autour de soi et plus loin si l'on ne trouve pas de réponse à proximité. De nombreuses listes thématiques de messagerie ont été créées au niveau national à l'initiative de l'UREC [UREC], du CRU, mais aussi dans les Universités, les campus, etc. Il importe de connaître les listes techniques nationales ou régionales qui permettront d'acquérir de l'information en temps réel. Des serveurs de listes disponibles dans nos communautés peuvent être un bon point de départ :

- serveur de listes de RENATER [\[37\]](#) ;
- serveurs de liste du CNRS [\[38\]](#).

Les communications entre collègues ASR permettent le partage des connaissances, la capitalisation globale des savoir-faire. L'un aura expérimenté une solution et pourra préciser les difficultés et les risques pour ceux qui comptent la mettre en place.

Trois outils sont disponibles :

- les listes de diffusion : envoyer/recevoir des mails à une communauté thématique ;



- les réseaux de métiers : rencontres, exposés, organisation de formations ;
- les colloques spécialisés : des journées thématiques organisées tout au long de l'année.

On pourra se référer aux réseaux de métier de la Mission Interdisciplinaires (MI) du CNRS qui regroupe les réseaux de métiers [39], et en particulier à la fédération des réseaux d'ASR : RESINFO [40], PLUME [41] pour le CNRS et chez RENATER [37] pour les Universités.

En résumé il peut être utile de tenir à jour un agenda qui recense les différentes ressources disponibles dans son environnement selon le modèle ci-dessous :

Type de formation	Type d'information
Auto-formation	Liste de collègues avec compétences Liste de sites internet (voir annexe 2)
Formation continue	Interlocuteur local Interlocuteur délégation Interlocuteur université Plan de formation
Veille technologique	Revue Lettres de « news » Liste de sites Séminaires Congrès
Relation de métier	Liste de diffusion Réseau régional Journées thématiques Sites de fiches techniques

Tableau 6 : Ressources disponibles pour gérer ses compétences