

POINT DE VUE

Réussir un portail d'entreprise

UNE ALCHEMIE DÉLICATE

L'auteur

Philippe Colin est directeur chez CSC

*Cet article est paru dans le numéro 139
de «01 Réseaux» (mai 2004)*

www.01net.com



Le portail d'entreprise constitue un outil puissant au service de tous les utilisateurs. Pourtant, de nombreux projets échouent, faute d'avoir su anticiper les impacts et accompagner la démarche par une conduite du changement appropriée.

«Encore un nouveau projet, mais je n'ai pas le temps !» clament les utilisateurs qui, souvent, ont été peu consultés en amont. À titre d'exemple, vous souvenez-vous de la réaction de votre banquier quand, alors que vous étiez déjà à découvert, vous aviez crû que votre dernier chèque passerait inaperçu ? Il aurait pourtant été facile de ne pas le mettre devant le fait accompli. Imaginons maintenant ce directeur général qui rêvait d'un autre monde : «Mes collaborateurs allument leur ordinateur, se connectent immédiatement au portail. L'information est riche, facilement accessible. Notre productivité grimpe. L'action monte.» Et cet utilisateur, ravi : «En quelques clics, le moteur de recherche a retrouvé ce fameux dossier. Les actualités mettent l'accent sur un client pour lequel je finalise un contrat. Et voilà la dernière présentation en anglais qui me manquait. Tiens ! Ma note de frais vient d'être remboursée».

La peur et l'envie du changement

Pourtant, ce lundi matin, le comité est en émoi. À l'ordre du jour, le directeur de la communication a inscrit ce titre laconique : bilan du projet portail. Ce portail, tous les salariés en rêvaient. Mais voilà, d'après les dernières statistiques, le nombre de connexions aurait chuté de plus de 30 %. Certes, après d'innombrables réunions internes et comités, le logiciel miracle avait enfin été choisi.

Pas de doute possible, la réussite était assurée. Et patatras ! Changer : oui, mais... Tout le monde est a priori d'accord pour changer. À une condition toutefois : que le changement soit voulu, et qu'il concerne les autres sans me déranger. Mais changer pour quoi ? Quand un projet informatique apparaît, les habitudes sont bouleversées. Si l'entreprise modifie un peu plus en profondeur ces habitudes, le projet dérange. Même si un portail d'entreprise est un fantastique outil de travail, avec un fonctionnement intuitif, l'effort d'apprentissage est mal vécu.

Car le changement séduit et inquiète à la fois. Les réactions sont connues : du simple manque de coopération, le projet risque de démotiver, de conduire au refus d'utiliser le nouvel outil, voire à un rejet total.

Nous avons souvent constaté un manque d'implication de la direction générale : sous-estimation des enjeux, investissements nécessaires et communication tardive ou irrégulière.

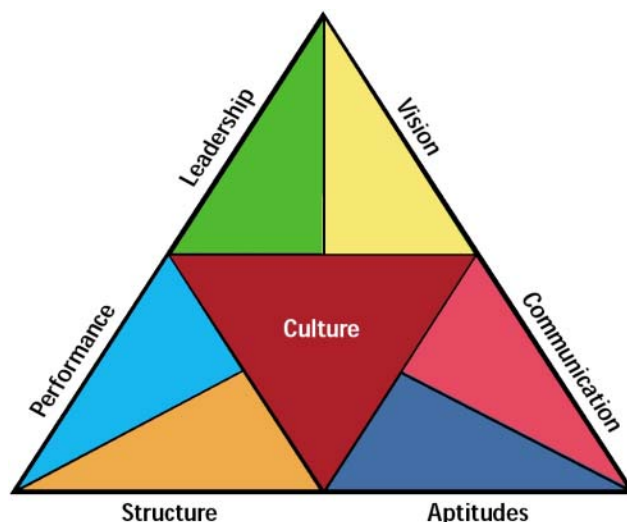
Le rôle du sponsor, plus qu'honorifique, est déterminant. Le sponsor ne doit pas être systématiquement identifié par défaut comme le responsable hiérarchique direct du chef de projet ou comme le directeur général. Il doit prendre conscience de l'engagement nécessaire, être présent aux moments critiques, et savoir décider rapidement. Son action s'inscrit dans la durée, mais son utilisation doit rester sélective !

Lors du lancement d'un projet de portail, la focalisation sur le choix de l'outil est un leurre. Au risque de choquer, l'outil importe relativement peu. En effet, la conduite de nombreux projets l'a clairement démontré : les utilisateurs détiennent la clé du problème. Lors d'un échec, les statistiques indiquent que ce dernier est imputable à 60 % aux hommes et à l'organisation. Et la question de fond demeure : comment faciliter l'adhésion et l'appropriation par les utilisateurs ?

Le portail dérange pour plusieurs raisons et, notamment, du fait de l'émergence de problèmes latents, favorisée par une démarche structurante.

D'abord, des difficultés resurgissent, comme la refonte de ce processus d'achats qui n'a toujours pas été lancée. Et les infrastructures s'en mêlent, avec les réseaux déjà saturés. Puis les contenus : mais que va-t-on dire ? Publier de nouveaux contenus affole souvent, la forme semblant prévaloir sur le fond. Le risque de s'exposer à la critique prime sur la reconnaissance.

Reconnaissance, voilà pourtant le mot-clé que certains collaborateurs aimeraient entendre. Car publier un document constitue souvent une charge de travail supplémentaire, auquel l'utilisateur n'est pas préparé. L'outil de gestion de contenu n'est pas toujours le coupable. Derrière les termes de conduite du changement, se cache parfois un certain flou artistique, qui peut valoriser ceux qui en parlent sans savoir, et en pousser d'autres à vendre un concept sans savoir-faire.



La méthodologie Catalyst de CSC identifie sept leviers.

Établir une vision commune et partagée constitue la première étape clé pour piloter le changement.

Seule une méthodologie éprouvée parvient à des résultats cohérents

Souvent, l'entreprise a sous-estimé le rôle de la conduite du changement, car la démarche lui paraît trop conceptuelle. La direction n'a pas prévu de budget. Elle n'avait pas imaginé non plus que les rapports hiérarchiques seraient modifiés. Or, il n'est pas possible de conduire le changement uniquement de l'intérieur. Face à de multiples visions, souvent non cohérentes, et à des attentes parfois disproportionnées, seule une méthodologie éprouvée permettra d'arriver à de réels résultats. À titre d'exemple, des ateliers de travail, s'ils sont bien préparés et animés, donnent d'excellents résultats ; ils encouragent à définir et à partager une vision commune. L'entreprise, par ailleurs, dispose de talents cachés. À ce niveau, l'équipe du client doit jouer le jeu, et la règle de la transparence s'impose. Complexe alchimie que ce type de mission qui combine à la fois le conseil, la stratégie, le pilotage de projets et, surtout, la psychologie, le tout armé d'une bonne dose de patience. Miguel de Cervantès ne disait-il pas : Il faut laisser le temps au temps».

NE PAS OUBLIER LE FACTEUR HUMAIN ET LA DIMENSION PSYCHOSOCIOLOGIQUE

Si les entreprises reconnaissent la nécessité d'accompagner le changement, le passage à l'acte reste le plus souvent difficile. Leur interrogation porte sur au moins trois points essentiels : la démarche à adopter, les chances de succès, et la mesure des résultats.

La première phase consiste généralement en un audit. Celui-ci permettra d'actionner les leviers qui influencent la conduite du changement pour un projet de portail.

Dans ce type d'approche, la dimension psychosociologique est incontournable. Et, bien que l'entreprise désire accélérer le changement, elle devra composer avec le facteur temps. L'homme ne change pas ex abrupto, ce qui, quelque part, reste rassurant.