

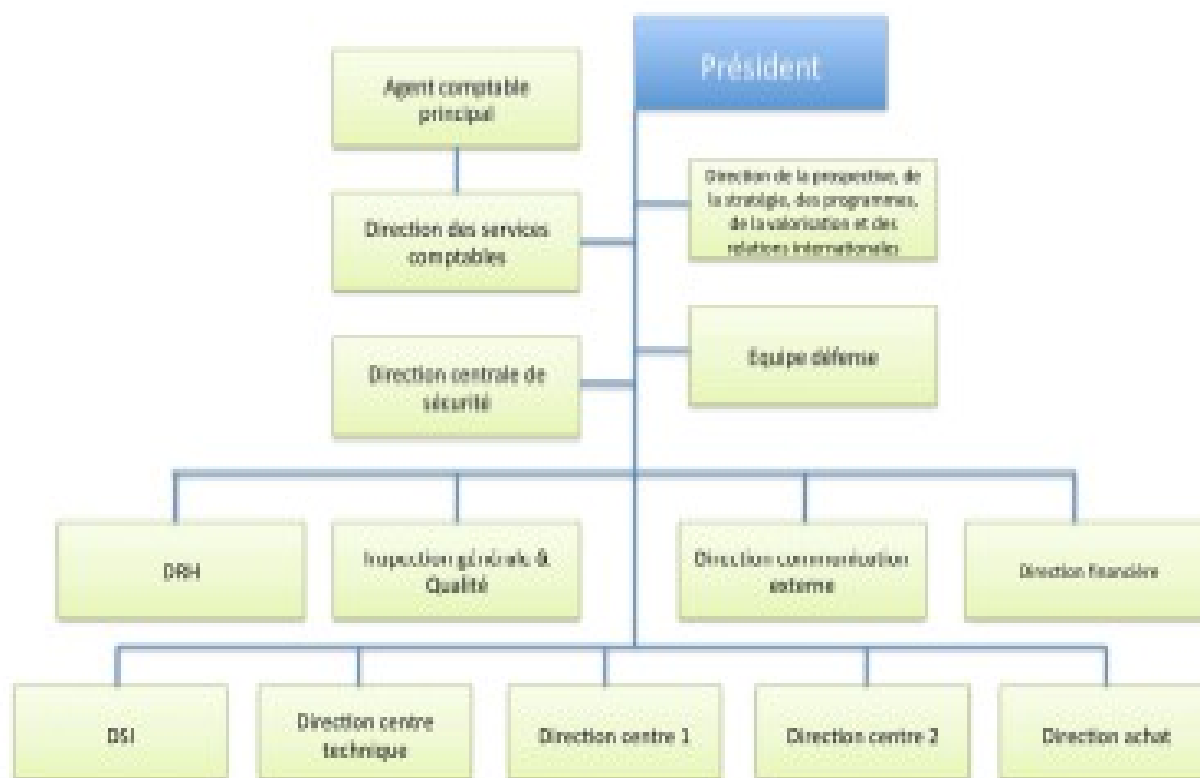
Outils collaboratifs, le cas OpenText chez Aéro

un extrait de :

Oiry E., Ologeanu R., Pascal A., Tchobanian R. Fallery B., T. Bandarouk, H. Ruel (2013),
Développer les usages des logiciels collaboratifs, SPRINGER

Présentation de l'entreprise

Aéro est une entreprise composée de quatre centres. Le siège qui se situe à Paris compte 202 personnes ; le principal centre technique compte 1.695 personnes ; les deux autres centres, plus spécialisés, comptent quant à eux respectivement 238 personnes et 268 personnes. Cette entreprise, de part son secteur d'activité, mène de nombreux projets internationaux en collaboration avec d'autres entreprises et laboratoires de recherche. Aéro est organisé selon une structure matricielle avec des directions fortes, qui se réfèrent à la présidence : « *Aéro, c'est des directions (avec des blocs dans les directions) et non une culture d'entreprise* ». Ces directions fortes des centres fonctionnent par projet, ces projets étant souvent menés en collaboration avec des personnes extérieures à l'entreprise.



Historique

En 2004, l'entreprise a créé une DSI afin de regrouper les initiatives existantes auparavant prises en charge par la Direction Technique Informatique. A cette époque, l'entreprise était déjà dotée d'un portail de publication (Web Content Management) et également d'une GED (mais utilisée uniquement pour les problématiques de référentiel, c'est-à-dire les documents globaux de l'entreprise).

La volonté de la nouvelle DSI était la montée de version de ces outils et l'intégration du portail et de la GED (OpenText-LiveLink était déjà l'outil utilisé pour cette partie de GED). L'impossibilité de montée de version des outils existants (notamment liée à de trop importantes reconfigurations) a poussé la DSI à trouver de nouvelles solutions. Sharepoint a été dans un premier temps proposé, mais son incompatibilité avec des outils existants a contraint la DSI à reprendre LiveLink. Leur

volonté était alors de renforcer le collaboratif au sein de l'entreprise. Très rapidement, le projet s'est vu confié non plus à la DSI mais à la DRH au titre de la communication interne. Le projet, lancé dans les années 2006- 2007, a alors privilégié la publication interne d'informations sur les faits des directions et de l'entreprise, de même que la création de communautés.

Enfin il est important de souligner deux éléments de contexte majeurs pour la compréhension des usages du portail. D'une part, chacun des centres disposaient déjà de ses propres outils de GED qui satisfaisaient et satisfont encore leurs usagers. D'autre part, l'entreprise a implanté pendant la même période un progiciel de gestion intégrée qui a été très mal reçu par les usagers du fait de sa complexité qui le rendait « time consuming ».

Description des fonctionnalités de l'outil Opentext-LiveLink

Le portail dispose de plusieurs onglets / fonctionnalités :

- Mon espace : espace personnel qui permet de gérer des tâches, planning ... Cet espace n'est pratiquement pas utilisé par les acteurs interrogés, qui ont gardé l'habitude d'utiliser Outlook pour ce type de fonctionnalités.
- Ma structure : page descriptive de la structure dans laquelle l'acteur se situe. Il y a ainsi généralement une page concernant la direction, puis des pages pour les services de la direction. C'est ici qu'apparaissent des documents propres à la structure ainsi que des informations sur des réunions, conférences...
- Mes projets : page propre aux projets dans lesquels les acteurs interviennent. - Mes groupes : ce sont les pages communautés où apparaissent celles dont l'acteur fait partie, voire même où il peut être modérateur.
- Un onglet « Aéro pratique » : on y trouve l'ensemble des formulaires commun à l'entreprise.

Le portail dispose d'un moteur de recherche, mais qui apparemment ne fonctionne pas. Chaque structure est relativement libre dans les informations qu'elle souhaite publier. La maîtrise d'ouvrage du portail souhaite aujourd'hui plus accompagner les concepteurs des pages structure, afin d'uniformiser ces pages pour l'ensemble de l'entreprise. Le portail propose également des notifications c'est-à-dire la réception par mail de toutes les modifications ou nouvelles informations publiées sur le portail. Chaque acteur a le choix de la fréquence et du type d'informations qui lui semblent utiles.

Auparavant, l'accès au portail nécessitait à chaque fois de remplir le nom d'utilisateur et le login. Cette étape est apparue comme un facteur bloquant l'usage. Elle est maintenant supprimée. Ainsi, les usagers n'ont plus besoin d'entrer leur nom d'utilisateur / mot de passe pour accéder au portail, ils y arrivent directement via leur ordinateur et ont des accès différents selon leur structure d'appartenance, leurs groupes ... Il faut aussi noter qu'en 2007, quand l'outil a été implémenté, Aéro ne dispensait que très peu de formation sur l'outil. Aujourd'hui, deux formations (niveau 1 et 2) sont devenues obligatoires et apparaissent dans le plan de formation.

Description des usages chez Aéro

Les entretiens menés au sein d'Aéro ont mis en évidence que le portail ne satisfaisait à l'heure actuelle que très peu d'usagers. En effet, deux grandes catégories d'acteurs utilisent le portail, la DSI et les secrétaires, plus parfois quelques usagers isolés :

- Les usages à la DSI

La DSI est une des rares directions à avoir rempli sa page de communauté de structure et à organiser la bibliothèque où se retrouvent l'ensemble des documents utiles aux acteurs de la structure (référentiels, documents internes...). Récemment la direction RH communication interne a également rempli sa page sous l'impulsion de la maîtrise d'ouvrage. La DSI propose également un usage très particulier du portail puisqu'elle développe la fonctionnalité « Aéro pratique SI » qui permet à l'ensemble des acteurs de l'entreprise d'avoir des informations dès lors qu'ils rencontrent

des problèmes liés à un SI. Ici, l'usage est donc singulier puisqu'il ne s'agit pas d'améliorer le partage d'information à l'intérieur de la DSI mais vis-à-vis des employés de l'entreprise qui rencontreraient des problèmes liés aux systèmes d'information.

La DSI utilise ainsi le portail comme un moyen de communication envers les autres acteurs de l'entreprise. A ce titre, un responsable a été nommé pour gérer la page SI du portail. Ce responsable n'est pas à l'origine un technicien mais « quelqu'un qui parle le langage des utilisateurs ». Ainsi, il attache beaucoup d'importance à l'écoute des usagers et il a noté une remontée en confiance des utilisateurs depuis un an. Cependant, il constate également que le portail ne satisfait pas pleinement les usagers, dans la mesure où il contient selon eux trop d'informations que le moteur de recherche ne permet pas de trouver.

- Les usages par les secrétaires

Elles se retrouvent au sein du portail dans une communauté de groupe qui est la principale et pratiquement la seule communauté active du portail, transversale à l'ensemble des centres. Cette communauté est modérée par une responsable « métiers des secrétaires » dont le poste a été créé il y a quelques années afin d'harmoniser les pratiques du collectif métier secrétaires. Les résultats positifs qu'elle a obtenus sur le centre technique principal ont amené la direction à vouloir étendre l'harmonisation à tous les centres. Les secrétaires rencontrées sont toutes des utilisatrices du portail qui leur permet de mettre à disposition et de trouver des informations utiles à leur pratique. Chez Aéro, il y a beaucoup de mobilité chez les secrétaires entre les services ou les directions et elles doivent être capables de remplacer leurs collègues en cas d'absence ou de congés. A ce titre, le portail leur est fort utile puisqu'il leur permet de partager l'ensemble des documents nécessaires à leurs fonctions. Grâce à lui, elles peuvent être certaines de la fiabilité des informations données aux collègues.

Les secrétaires de direction poussent également à utiliser les pages « structure » afin que toutes les secrétaires de service disposent d'informations particulières sur leurs structures. Souvent, le manager a un rôle déterminant car il peut inciter ou au contraire bloquer les développements souhaités par les secrétaires. Ainsi, lors d'un entretien, une secrétaire nous a avoué qu'elle ne développait le portail que depuis peu, car son ancien manager n'y voyait qu'une perte de temps, tandis que l'actuel souhaitait au contraire s'en servir pour stocker les documents utiles à son service. Enfin, il est important de noter que trois des secrétaires rencontrées ont activement participé aux groupes de réflexion sur l'implémentation de l'outil : « ce portail, on l'a construit ensemble ». La quatrième secrétaire avait quant à elle déjà utilisé ce type de portail dans son ancienne entreprise et avait bénéficié dès son entrée chez Aéro d'une formation sur le portail.

Des usagers « isolés »

Nous avons également été amenés à interviewer un intervenant en prévention des risques professionnels, usager du portail. Son usage portait notamment sur la fonctionnalité « Aéro pratique » et sur l'édition via le portail des formations qu'il mettait en place. Là encore, cette personne a fait partie des groupes de travail sur l'implémentation de l'outil et était donc dès le départ associée au développement du portail. Malgré tout, son regard sur le portail est à la fois positif puisqu'elle considère que le portail lui permet de publier les informations sur ces formations, mais également critique notamment du point de vue de l'ergonomie du portail : « l'espace est contraint dans LiveLink (par le format de page, quelque chose de très statique) alors qu'il faut développer les intranet à la manière d'un internet ». Au total, des résultats bien en deçà des attentes. Lancé en 2007, le projet de portail chez Aéro se révèle être un échec en tant que technologie collaborative. En effet, il semble à l'heure actuelle qu'hormis pour la DSI (qui montre l'exemple), pour les secrétaires et pour quelques initiatives personnelles, le portail ne remplit pas les objectifs qui lui étaient assignés. L'entretien avec un référent méthodes et moyens, qui travaille également sur les projets, a été fort éclairant et a confirmé le fait que le portail ne correspondait pas aux besoins des ingénieurs

techniciens qui composent majoritairement le centre et qu'il ne remplit pas ses fonctions de communication collaborative. En effet, les publications sont très peu regardées par les employés de l'entreprise et sont souvent à la fois publiées sur le portail et envoyées par mail.

Exemple de mail reçu par un non-usager mécontent du portail :

En ce qui me concerne mon point de vue est clair : le portail est un outil médiocre (temps de réponse, ergonomie, fonctionnement informatique) qui a remplacé des choses qui marchaient bien mieux (nos sites Web et l'outil documentaire Dièse). J'imagine que leur malheur étaient qu'ils n'émanaient pas de la DSI et ne la mettaient donc pas en valeur auprès du président... Je constate qu'hélas on consacre plus de moyens sur des applications remarquablement médiocre qu'un esprit normal jetterait vite (portail, Castor, Diapason) que sur ce qui est vraiment utile à la grande majorité des ingénieurs (l'atelier de l'ingénieur pour spécifier, simuler, définir, tester nos projets, en gérer la conf). Cordiales salutations

PS: j'ai abandonné l'usage du portail après une tentative honnête (accompagnée de tout l'investissement temps utile) de faire vivre un espace partagé que j'administrerais. La médiocrité que j'attache au portail est le résultat de mon usage réel mais décevant à un niveau consternant. Bien sûr je suis parfois contraint de le subir : par exemple hier, étant dans un groupe de travail qui met de la doc en ligne via ce bouzin bien moins efficace qu'un vulgaire espace Web, j'ai voulu demander 2 doc, mais le retour arrière pour le second m'a sorti du GT : bravo !

Ainsi, les outils de GED existant ont perduré dans les centres. LiveLink n'a pas été utilisé comme solution de remplacement et finalement la partie collaborative de l'outil a été sous-déployée. Les raisons invoquées sont multiples : l'outil a été déployé sans avoir au préalable mis en place une organisation, il n'y a pas eu un bon accompagnement pour développer des bonnes pratiques, l'outil a été mal vendu par des acteurs qui ne le connaissaient pas suffisamment et qui ne pouvaient ni en vanter les mérites, ni l'exploiter correctement : « Si vous ne mettez pas en place une organisation avant de déployer, vous allez vous planter »

Aujourd'hui, suite au changement du chef de projet, il y a une volonté de « remettre le projet sur des rails ». L'objectif est de promouvoir le portail en mettant en place des actions afin d'éviter les échecs passés. L'organisation de l'information devient une priorité, de même que la mise en place d'une véritable politique d'accompagnement des usagers, par des formations par exemple. Les acteurs du projet tentent de redévelopper le collaboratif en intégrant les wiki et les blogs.

A terme, la DSI a même la volonté de ... re-lancer SharePoint! (pour uniformiser toutes les pratiques de GED chez Aéro et promouvoir de nouveaux outils collaboratifs qui n'ont pas été exploités sous LiveLink). Les difficultés vont être importantes car la DSI, suite à cet échec de LiveLink, est mal vue par les employés ce qui a renforcé « l'esprit frondeur » présent chez Aéro. Les employés ont l'impression que leurs besoins ne sont pas entendus et que la DSI promeut des outils qui n'entrent pas dans ses prérogatives.