



LES INTRANETS ET LEUR ÉCOSYSTÈME

PORTRAIT DES USAGES ET MEILLEURES PRATIQUES

MERCI À NOS PARTENAIRES



AVEC LA COLLABORATION DE



TABLE DES MATIÈRES

AVANT-PROPOS	3
INTRODUCTION	4
ENJEUX ET ÉVOLUTION DES INTRANETS	5
Les niveaux de maturité des intranets	5
Les trois grands types d'intranet	6
Les principaux éléments présents dans les intranets	8
Les bénéfices rattachés à l'utilisation des intranets	9
Entreprises sans intranet : pourquoi, comment	10
Anticiper les bénéfices financiers de son intranet	10
ALIGNER SON INTRANET AVEC LES BESOINS DE L'ORGANISATION	11
Autant d'intranets que d'organisations	11
SE DOTER D'UNE STRUCTURE DE GOUVERNANCE RÉALISTE	12
Adopter une gouvernance multipiliers et souple	12
Constituer une équipe de gestion de son intranet	14
CHOISIR UNE APPROCHE TECHNOLOGIQUE	15
Établir un diagnostic et choisir une plateforme principale	15
Approche développement ou approche configuration?	15
Les différentes approches des vendeurs de solution intranet	16
RENDRE L'INTRANET ACCESSIBLE À TOUS SES EMPLOYÉS	17
Donner un accès sécurisé et personnalisé	17
La mobilité est un défi	18
...Ou une occasion?	18
MISER SUR L'EXPÉRIENCE-UTILISATEUR	19
Placer l'utilisateur au cœur du développement	19
Personnaliser l'intranet par défaut selon le profil d'utilisateur	19
Travailler l'ergonomie de son intranet	19
Communiquer sur le changement et le gérer	20
METTRE EN PLACE DES PRATIQUES COLLABORATIVES	21
Qu'entend-on par collaboration?	21
Lier la collaboration aux processus d'affaires	22
DÉFINIR LA PLACE DU WEB SOCIAL DANS SON INTRANET	23
Se positionner en matière d'utilisation des médias sociaux	23
Faire du Web 2.0 un outil de productivité	23
ÉVALUER LA PERFORMANCE DE SON INTRANET	25
Mesurer le rendement du capital investi de son intranet	25
Collecter les données nécessaires à la mesure	25
ANTICIPER ET GÉRER L'ÉVOLUTION DE SON INTRANET	26
Connaître le rythme d'évolution de son intranet	26
Quantifier et prioriser les investissements à prévoir	27
CONCLUSION : L'AVENIR DES INTRANETS	28
ANNEXES	29
Méthodologie d'enquête	29
Études de cas	31

LES INTRANETS ET LEUR ÉCOSYSTÈME - PORTRAIT DES USAGES ET MEILLEURES PRATIQUES

L'enquête a été réalisée par le CEFRIO, avec la collaboration du BIP, et financée par la CSST, le CSPQ et le Secrétariat du Conseil du Trésor.

COLLABORATION

ÉQUIPE DE PROJET

Josée Beaudoin

Vice-présidente, Innovation et Transfert
CEFRIO

Claire Bourget

Directrice de la recherche marketing
CEFRIO
Gestion du projet

Marianne Lorthiois

Chargée de projet, CEFRIO
Analyse des données et rédaction

Jean-François Rioux

Président, Alogient
Études de cas et conseil stratégique

Réjean Roy

Conseiller, CEFRIO
Recherche et rédaction

Les études de cas ont été réalisées par Alogient et le CEFRIO.

ÉQUIPE SCIENTIFIQUE

Alina Dulipovici, HEC Montréal
Professeure adjointe

Dragos Vieru, TÉLUQ

Professeur

ÉQUIPE D'ÉDITION

Guillaume Ducharme

Directeur des communications et des relations
avec les partenaires, CEFRIO

Annie Lavoie

Conseillère en communication, CEFRIO
Coordination de l'édition

Marie-Guy Maynard

Révision linguistique

Dépôt légal : 2014

Bibliothèque et Archives nationales du Québec

Bibliothèque et Archives Canada

ISBN (PDF) : 978-2-923852-48-5

Ce numéro peut être consulté en ligne ou téléchargé en format PDF dans la section « Publications » du site Web du CEFRIO : www.cefrio.qc.ca.

Photo de la couverture : iStock/©mrPliskin

L'information contenue aux présentes ne peut être utilisée ou reproduite à moins d'une autorisation écrite du CEFRIO.

AVANT-PROPOS



Les intranets sont devenus des outils de grande importance pour les entreprises privées et les organisations publiques. Depuis leur introduction, il y a plus de 15 ans déjà, les intranets ont évolué de façon importante. Initialement, ils visaient des objectifs purement informationnels avec la publication, par exemple, de nouvelles de toutes sortes destinées aux employés. Aujourd'hui, ils sont le moteur de processus-clés dans les organisations et offrent en plus des espaces collaboratifs permettant aux employés d'échanger et de partager de l'information en temps réel entre eux et avec des parties externes. Puisqu'ils offrent un gain potentiel de productivité, les intranets sont devenus des outils essentiels dans le développement des entreprises et des organisations. Force est de constater que la nature « privée » des intranets limite grandement l'analyse comparative qui permet une meilleure évaluation de son propre intranet par rapport aux possibilités du marché.

C'est dans ce contexte que le CEFRIO a lancé ce projet, dont l'objectif principal est d'élaborer un ensemble de recommandations destinées aux organisations, et ce, dans le but

ultime de contribuer à l'amélioration des pratiques en matière d'intranet et de leur efficacité organisationnelle. Le présent rapport s'appuie sur les résultats d'études de cas réalisées par le CEFRIO auprès d'une dizaine d'organisations et d'entreprises du Québec issues de différents secteurs d'activité, ainsi que sur une enquête portant sur l'utilisation des intranets et des solutions collaboratives internes menée auprès de 1 000 entreprises québécoises de 20 employés et plus.

Le CEFRIO tient à remercier ses partenaires financiers qui sont la CSST, le CSPQ et le Secrétariat du Conseil du Trésor pour leur apport à ce projet. Le CEFRIO remercie également Alogient pour sa contribution aux études de cas et, plus particulièrement, son président, Jean-François Rioux, qui a participé activement à l'élaboration du présent guide. Nous remercions aussi les chercheurs Alina Dulipovici de HEC Montréal et Dragos Vieru de la TÉLUQ, ainsi que les entreprises qui ont participé aux études de cas, de même que tous les répondants à l'enquête, qui, tous ensemble, ont permis la réussite de ce projet.

Bonne lecture!

A handwritten signature in black ink that reads "Jacqueline Dubé". The signature is fluid and cursive.

Jacqueline Dubé,
Présidente-directrice générale, CEFRIO

INTRODUCTION

Afin d'aider les organisations à tirer le meilleur parti des intranets, ce guide fait état des meilleures pratiques en la matière et dresse le portrait de la situation au Québec en s'appuyant sur les données d'études de cas ainsi que sur les résultats d'une enquête réalisée par le CEFRIO auprès de 1 000 entreprises québécoises.

Lors de cette enquête, les intranets ont été définis comme des « plateformes internes de type Internet de partage d'information supportant le travail quotidien des employés ». Selon cette définition, au Québec, en 2013, on constate qu'un peu plus d'une entreprise de 20 employés et plus sur trois possède un intranet (36 %). C'est surtout au sein des grandes entreprises que l'on fait usage d'un intranet. En effet, si seulement 22 % des entreprises de 20 à 49 employés et 34 % de celles de 50 à 99 employés possèdent un intranet, ce taux grimpe à 53 % pour celles de 100 à 249 employés, à 57 % pour celles de 250 à 499 employés et même à 79 % pour celles de 500 employés et plus. On ne note pas de différence significative selon le secteur d'activités de l'entreprise. En moyenne, les entreprises ayant un intranet interrogées dans le cadre de cette enquête en sont équipées depuis huit ans.

Comme nous le verrons dès la section suivante, les intranets peuvent prendre plusieurs formes, dont celle d'applications indépendantes qui peuvent ne pas être cernées par l'organisation comme correspondant à la définition stricte d'un intranet, mais répondre pourtant aux mêmes besoins et utiliser les mêmes outils technologiques. C'est pourquoi la définition d'un intranet retenue dans le cadre de ce guide des meilleures pratiques est volontairement plus large : nous le définissons comme un véritable écosystème d'outils supportant les processus internes d'une organisation afin d'augmenter la productivité de ses employés. Ces outils couvrent les différentes fonctions de l'organisation (ressources humaines, finance, marketing, etc.) et sont en libre-service. Ils sont accessibles en tout temps et ne nécessitent pas d'intervention humaine (p. ex., la réservation d'une salle se fera entièrement à l'aide de l'intranet au lieu d'exiger l'action d'un employé qui gère le calendrier).

L'une des observations majeures de ce projet est que de nombreuses organisations hésitent encore à se doter d'un intranet (seulement 14 % des entreprises sondées n'ayant pas d'intranet pensent en mettre un en place au cours des deux prochaines années) ou ne savent pas comment faire évoluer celui qui est actuellement en place. Les intranets ont pourtant le potentiel de les aider à devenir plus concurrentielles. Il est donc critique que les entreprises et les organisations du Québec puissent améliorer l'usage qu'elles en font.

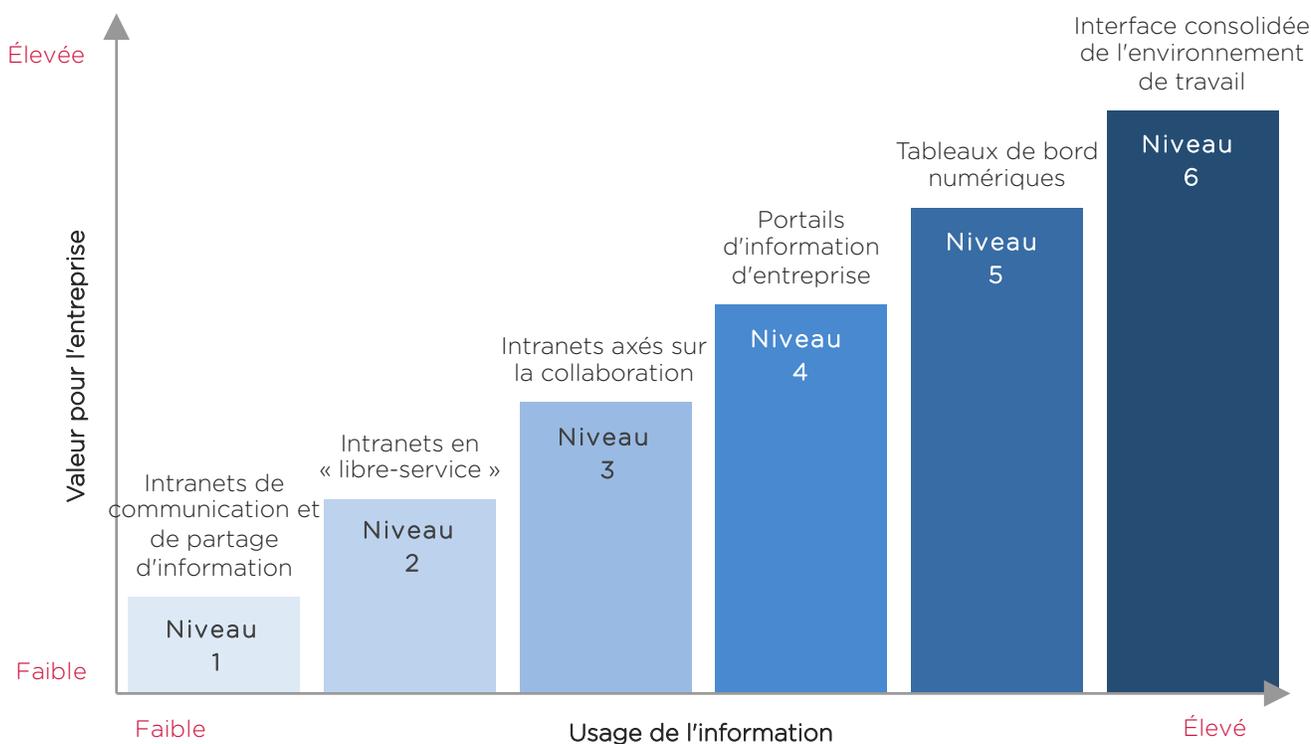
Dans l'ensemble, 85 % des entreprises sondées au Québec sont satisfaites de leur intranet. Les deux plus grandes sources d'insatisfaction sont l'intégration à leur intranet des médias sociaux (51 % d'insatisfaction parmi les entreprises dont l'intranet en est équipé) et des outils collaboratifs en ligne (37 % d'insatisfaction). Une attention particulière sera portée à ces dimensions, nouveaux enjeux des intranets et de la collaboration en entreprise pour lesquels de meilleures pratiques se dégagent. D'autres meilleures pratiques sont présentées, en matière de stratégie, de gouvernance, de technologie, d'accès sur le lieu de travail et à distance, de mobilité, d'expérience-utilisateur et d'adoption, d'évaluation du rendement ou encore d'évolution.

ENJEUX ET ÉVOLUTION DES INTRANETS

LES NIVEAUX DE MATURITÉ DES INTRANETS

La plupart des chercheurs et praticiens sont d'avis qu'il existe différents niveaux de maturité des intranets. L'agence de publicité interactive mondiale Razorfish définit six niveaux distincts de maturité, chacun d'entre eux intègre généralement les fonctionnalités du niveau précédent¹.

Le premier niveau date de la fin des années 1990 et se résume essentiellement à la communication d'information aux employés de l'entreprise (*communication and information-sharing intranet*). Par la suite, les intranets en « libre-service » (*self-service intranets*) ont apporté aux utilisateurs des outils comme le calendrier ou la réservation de salle. L'arrivée de SharePoint et des médias sociaux a permis l'émergence des intranets de niveau 3 (*collaboration-driven intranets*), 4 (*entreprise information portals*) et 5 (*digital dashboards*). Les intranets axés sur la collaboration (niveau 3) vont au-delà de la simple communication et incluent des systèmes de partage de documents ou de gestion de projets, ainsi que de nouveaux outils comme les wikis, les blogues et les descripteurs, souvent regroupés sur une même interface. Les portails d'information d'entreprise (niveau 4), quant à eux, agrègent de l'information interne et externe et sont personnalisables par l'utilisateur, qui peut ainsi avoir accès uniquement aux informations et aux outils qui le concernent. Les tableaux de bord (niveau 5), inspirés de l'informatique décisionnelle (*Business Intelligence* ou BI), fournissent de l'information en temps réel (indicateurs-clés de performance) aux gestionnaires de l'entreprise. Enfin, le niveau 6 (*consolidated workplace interface*) consiste en l'intégration complète de toutes les applications, les interfaces, les portails et les outils de l'organisation (y compris les courriels, les appels avec voix sur IP, etc.) en une seule interface dynamique, accessible également sur mobile. Ces intranets, très coûteux, sont encore extrêmement rares et constituent pour l'instant davantage un idéal théorique qu'une réalité.



©Razorfish 2006

¹ Razorfish, 2006. "Corporate intranets - Best practices report". [<http://cefr.io/9k>].

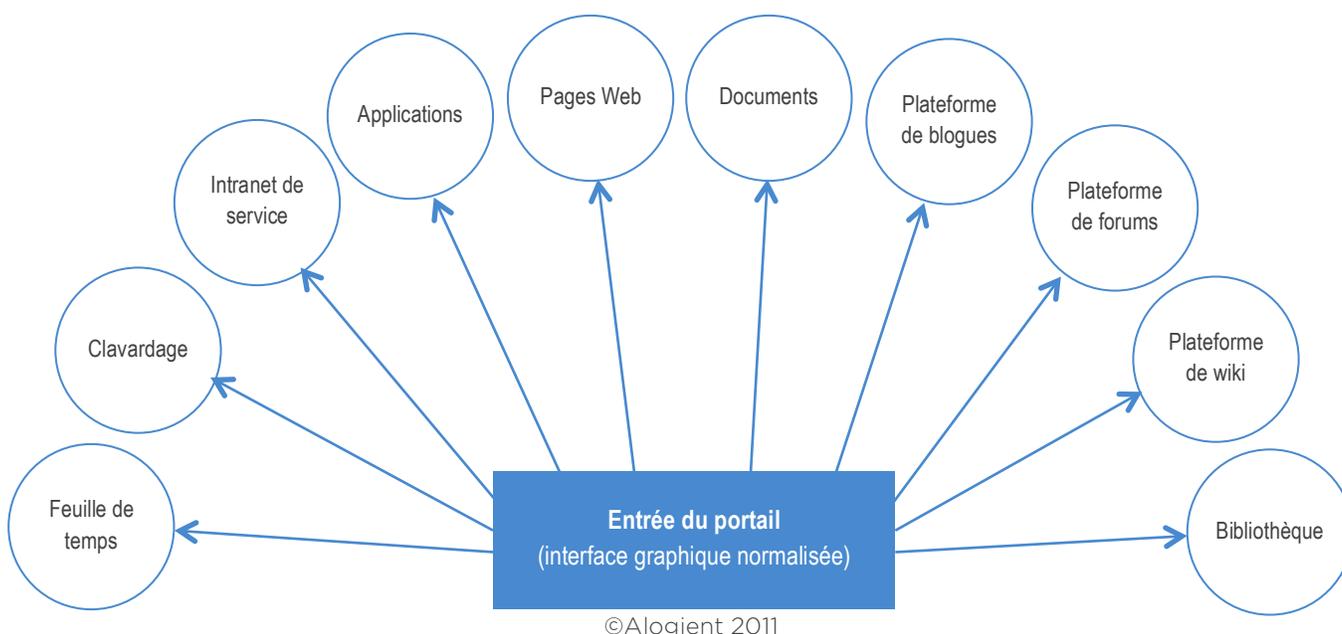
Les intranets analysés à l'aide des études de cas réalisées dans le cadre de ce projet reflètent bien ces différents niveaux de maturité, comme l'illustre le tableau récapitulatif présenté en annexe (voir page 29). Chaque organisation rencontrée a été invitée à se positionner sur chacune des sept grandes dimensions des intranets telles qu'identifiées par le *Digital Workplace Forum* (2013), à savoir communication et intelligence d'affaires, collaboration et communautés, services et workflows, structure et cohérence, mobilité et flexibilité, alignement stratégique et gestion et préparation organisationnelle. Chaque dimension comprend cinq niveaux : minimum, bas, moyen, élevé et excellence. Aucune des dix organisations n'a estimé que son intranet se situe au stade de l'excellence, c'est-à-dire de l'intégration complète et unifiée des outils qui composent l'écosystème de l'intranet, confirmant le statut plus théorique du 6^e niveau défini par Razorfish. Ceci n'empêche pas que sur la dimension de la structure et de la cohérence de l'intranet, la moitié des organisations estiment se situer à un niveau élevé, c'est-à-dire structure intégrée, et l'autre moitié au niveau moyen, c'est-à-dire agrégation en progrès. Il s'agit de la dimension sur laquelle l'auto-évaluation est la plus élevée, à l'inverse de la dimension collaboration et communautés (six des dix organisations s'évaluant au niveau bas) et surtout de la dimension mobilité et flexibilité (9 sur 10 s'estimant au niveau bas). Cette cartographie rejoint les grands constats de l'enquête : les intranets sont multiples, et les pratiques en matière de mobilité et de collaboration restent à améliorer.

LES TROIS GRANDS TYPES D'INTRANET

Les intranets peuvent prendre plusieurs formes, et ont évolué au fil des années et des innovations technologiques. On distingue ainsi trois grands types d'intranet : le portail de redirection, les applications indépendantes et le système intégré.

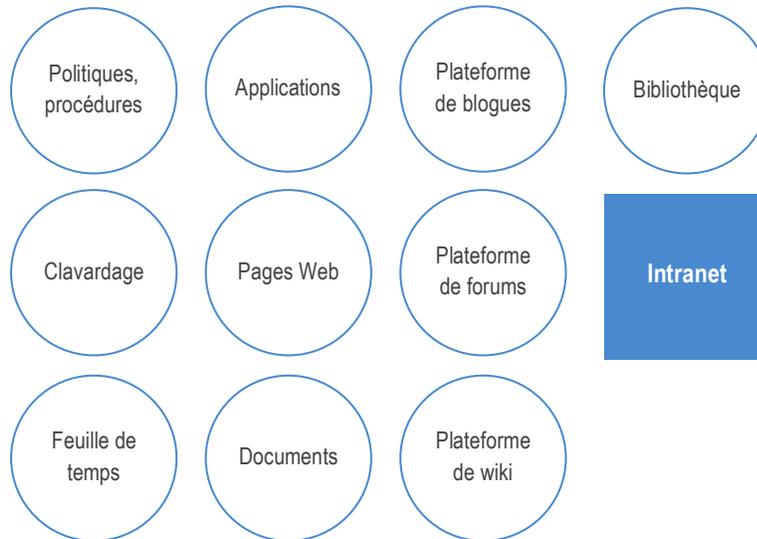
Le portail de redirection

Dans beaucoup de grandes organisations, l'intranet devient très vite décentralisé. On ne se retrouve pas avec un seul intranet « défini », mais avec des dizaines de petites applications (par exemple, un annuaire téléphonique, un système d'annonces, une bibliothèque de documents...). Certaines de ces applications sont même considérées comme l'intranet local de services spécifiques et on assiste à une multiplication de mini-intranets. L'évolution de cette structure vise généralement à normaliser l'affichage et la conception graphique des applications avec l'affichage du portail intranet officiel. Ce portail peut être personnalisé.



Les applications indépendantes

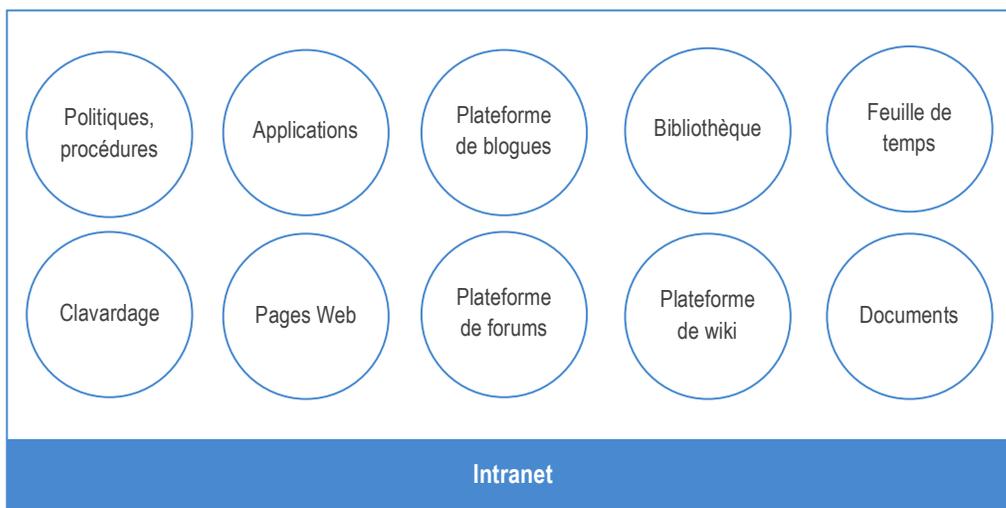
Dans cette structure, l'intranet est l'amalgame d'un ensemble diversifié de technologies. Ce qui est appelé intranet n'est en fait que la somme de diverses applications souvent considérées comme les meilleures, les *best-of-breed*². Généralement, ces applications reposent sur des technologies différentes issues de fournisseurs différents et ne sont pas intégrées entre elles en ce qui concerne le frontal, le *front-end*, bien qu'elles puissent l'être de façon mineure en ce qui concerne l'arrière-plan, le *back-end*³.



©Alogient 2011

Le système intégré

Dans cette structure, les applications et les sites de l'environnement intranet reposent sur une technologie unique. On peut accéder à chaque page/application/fonctionnalité à partir d'un identifiant unique (nom d'utilisateur et mot de passe) à l'intérieur d'une interface normalisée. Ici, le frontal est donc intégré et l'arrière-plan l'est en majeure partie (certaines applications, comme l'ERP ou le système comptable, peuvent être séparées). Une telle structure unique vise à rendre l'expérience la plus simple et homogène possible pour l'utilisateur. Elle nécessite cependant un investissement très important en matière de coûts financiers, mais aussi de gestion du changement, tous les anciens outils que les employés étaient habitués à utiliser étant remplacés ou fortement intégrés.



©Alogient 2011

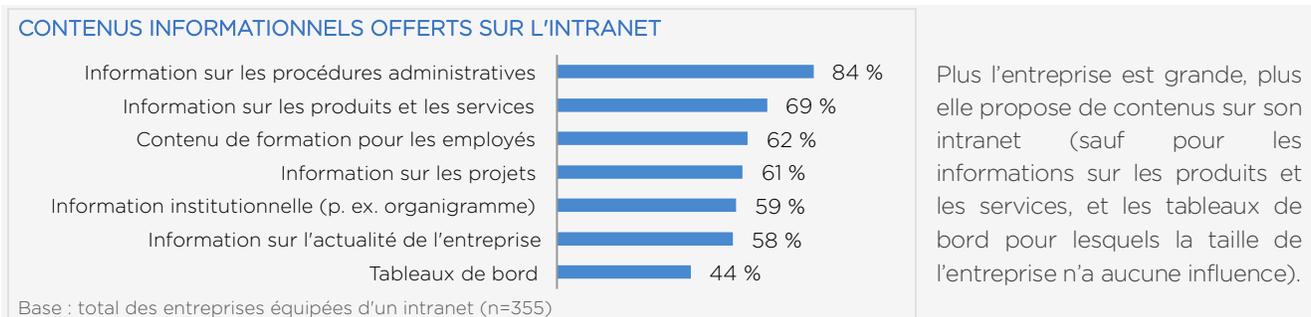
² Un produit dit *best-of-breed* est un produit qui a été identifié comme étant le meilleur de sa catégorie. Les entreprises achètent souvent des logiciels provenant de différents vendeurs afin d'obtenir ce qui se fait de mieux sur le marché. Source : Gartner [<http://cefr.io/91>]

³ En informatique, un *back-end* (parfois aussi appelé un *arrière-plan*) est un terme désignant un étage de sortie d'un logiciel devant produire un résultat. On l'oppose au *front-end* (aussi appelé un *frontal*) qui lui est la partie visible de l'iceberg. Source : Wikipedia [<http://cefr.io/9p>]

LES PRINCIPAUX ÉLÉMENTS PRÉSENTS SUR LES INTRANETS

On peut regrouper les contenus disponibles sur un intranet en quatre grandes catégories (les exemples sont donnés en ordre décroissant de la fréquence à laquelle ils ont été retrouvés dans les intranets des organisations ayant participé aux études de cas) :

Contenus informationnels



Les intranets contiennent généralement un bottin des employés, ainsi qu'un calendrier corporatif et un organigramme détaillé de l'organisation. On trouve aussi souvent une section avec les nouvelles et les actualités de l'entreprise, les emplois disponibles à l'interne, des renseignements sur les salaires et les avantages sociaux ou une section de vigie/veille. Les intranets peuvent également contenir une page météo, des sites linguistiques, un journal voire une chaîne de télévision interne, de la publicité et des alertes, une page de fuseaux horaires (dans le cas de multiples bureaux dans le monde), un lecteur vidéo, des tableaux de bord ou encore des informations spécifiques aux nouveaux employés.

Formulaires et gestion des processus d'affaires

L'intranet peut servir à contenir les différents formulaires nécessaires au travail des employés, des déroulements du travail, *workflows*⁴, des outils de vente ou des gabarits. On retrouve cependant bien moins souvent ces éléments dans les études de cas que les contenus de type informationnel.

Collaboration, gestion de projet et communication

La majorité des intranets permettent l'entreposage et la gestion de documents. Fréquemment, on y trouve également des outils de sondage et des blogues (souvent utilisés pour diffuser les nouvelles internes), des forums et des wikis, ainsi que des programmes de formation et de cyberapprentissage, et des espaces de travail collaboratif (qui se limitent cependant souvent à des sites d'équipe). En ce qui concerne les outils de communication, on trouve généralement le clavardage et la conférence Web. Du côté des applications de Web social, on trouve les petites annonces, le réseau social d'entreprise, des banques d'images ou encore des offres de covoiturage. Les fiches de profil par compétence et la gestion ou le transfert des connaissances sont des éléments qui peuvent être présents sur un intranet, mais qui n'ont été que très rarement cités par les organisations participantes.



Recherche, catégorisation et architecture de l'information

Les intranets peuvent proposer des boîtes à outils ou des foires aux questions, contenant les questions, les liens et les outils les plus fréquemment utilisés par les employés. Certains sont également munis d'un moteur de recherche. D'autres outils sont parfois présents comme le plan du site, les favoris ou l'assistance en ligne. La personnalisation des contenus (paramètres) et l'interface mobile sont plus rares.

⁴ Un workflow (anglicisme signifiant flux de travaux) est la représentation d'une suite de tâches ou d'opérations effectuées par une personne, un groupe de personnes, un organisme, etc.

LES BÉNÉFICES RATTACHÉS À L'UTILISATION DES INTRANETS

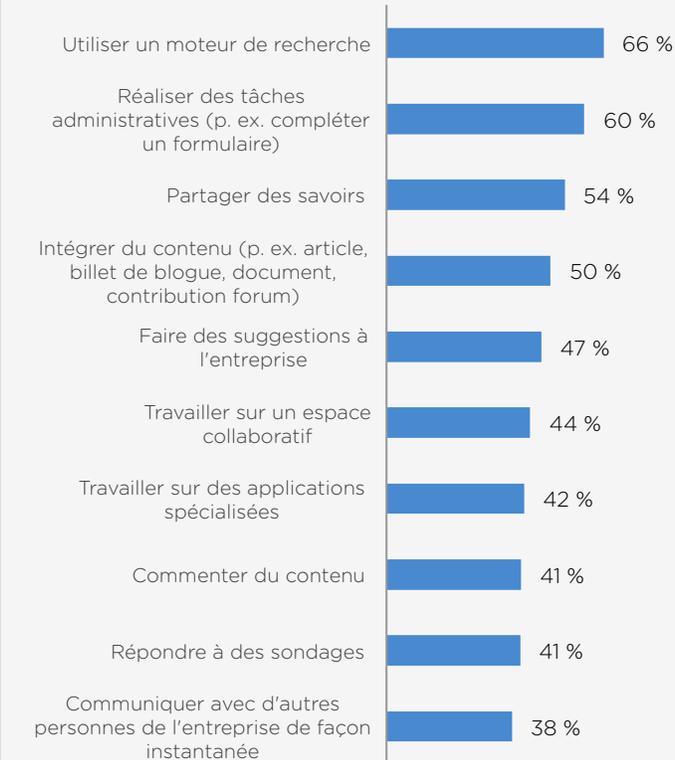
Un intranet permet aux employés de réaliser certaines activités, comme d'accéder plus rapidement, notamment à l'aide d'un moteur de recherche, à l'information ou aux documents dont ils ont besoin pour réaliser un projet particulier; favoriser la collaboration et la transmission des savoirs; faciliter la réalisation de tâches administratives; ou encore de soutenir l'intégration et la formation du personnel.

L'intranet soutient les processus internes de l'organisation afin d'augmenter la productivité de ses employés. Conçu pour un usage à l'interne, il a également des répercussions à l'externe, comme l'amélioration de la satisfaction client.

L'intranet facilite le travail des employés et contribue ainsi à leur productivité, car il rend l'information et les connaissances détenues par l'organisation plus visibles. D'après Robertson (2013)⁵, les gestionnaires passent deux heures par jour à chercher de l'information. La moitié estiment avoir de la difficulté à trouver les données provenant d'autres divisions que la leur, et près de 60 % disent parfois travailler sans l'information dont ils auraient besoin, car elle est introuvable. L'intranet rend ces gestionnaires plus productifs, parce qu'il les aide à obtenir le bon renseignement rapidement.

Traditionnellement, les canaux de communication mis en place par les organisations ne servent qu'à favoriser le partage d'informations ou de connaissances au sein d'une même division ou d'un même silo, et ces canaux ne fonctionnent pas toujours avec une grande fluidité, surtout si leur fonctionnement repose essentiellement sur des processus traditionnels plutôt que numériques (par exemple, s'il suppose l'envoi, le stockage et l'analyse de documents papier plutôt qu'électroniques). Le problème est que « les actes créateurs ne sont pas planifiés et ils se produisent souvent après que des acteurs ou des idées venant de lieux inattendus ont été combinés ». L'organisation qui se sert d'un intranet pour relier ses membres augmente ses chances de faire émerger les idées qui lui permettront en fin de compte d'innover.

ACTIVITÉS RÉALISÉES SUR LES INTRANETS DES ENTREPRISES QUÉBÉCOISES



Base : total des entreprises ayant un intranet (n=355)

BÉNÉFICES PERÇUS DE LEUR INTRANET PAR LES ENTREPRISES DU QUÉBEC



Base : total des entreprises équipées d'un intranet (n=355)

⁵ ROBERTSON, James, *Essential Intranets: Inspiring Site that Deliver Business Value*, Step Two Designs, 2013.

L'intranet peut aussi, de différentes manières, servir à renforcer la culture d'une organisation. Il le fait particulièrement en facilitant la diffusion de l'information utile à l'intégration des nouveaux employés; en diffusant des informations sur l'actualité des différents services, des arrivées et départs, ou autres renseignements relatifs à la vie de l'organisation; en véhiculant la marque de l'entreprise (*corporate branding*); ou encore, dans les organisations de grande envergure ou ayant plusieurs bureaux, en permettant à tout employé de se sentir plus proche de ses collègues, parce qu'il peut les joindre n'importe où et n'importe quand, peu importe l'endroit où chacun se trouve.

Les études de cas réalisées dans le cadre de ce projet ont révélé qu'il faut avant tout réussir la mise en place d'une bonne approche de communication avec ses employés si l'on veut ensuite passer à la collaboration et à la socialisation.

ENTREPRISES SANS INTRANET : POURQUOI, COMMENT

Au Québec, 66 % des entreprises de 20 employés et plus n'ont pas un intranet tel qu'il a été défini lors de l'enquête⁶. La plupart d'entre elles disent ne pas avoir besoin de cet outil (70 %), d'autres utilisent d'autres instruments pour collaborer les unes avec les autres (29 %). Il arrive souvent qu'une entreprise ne possède pas d'intranet à proprement parler, mais qu'elle en utilise les différents outils sans pour autant qu'ils soient regroupés dans un portail central.

Quels outils utilisent les entreprises qui n'ont pas d'intranet? Essentiellement le courriel (90 %), des outils de gestion de tâches ou des agendas électroniques (66 %), la messagerie instantanée (36 %), des services de stockage et de partage en ligne (30 %), la réunion Web (22 %), le partage d'applications ou l'édition partagée (18 %), ou encore des wikis, des blogues ou des forums (10 %).

RAISONS POUR NE PAS AVOIR D'INTRANET



Base : total des entreprises non équipées d'un intranet (n=645)

ANTICIPER LES BÉNÉFICES FINANCIERS DE SON INTRANET

Bien qu'il soit probablement illusoire de chiffrer avec précision les gains financiers relatifs à la mise en place d'un intranet, l'organisation peut en anticiper les bénéfices. Pour ce faire, le plan d'affaires constitue un outil essentiel :

Selon Andrew McAfee, directeur du Center for Digital Business de la MIT Sloan School of Management⁷, tout plan d'affaires visant à justifier la création d'un intranet devrait contenir les renseignements suivants :

- > Une description des coûts techniques (p. ex., achats de logiciels) et socio-organisationnels (p. ex., dépenses de formation) associés au projet.
- > Une présentation de l'échéancier du projet : les promoteurs doivent adopter une approche réaliste qui tient compte des imprévus.
- > Une présentation des retombées attendues de la mise en place de l'intranet sur l'organisation et ses clients (p. ex., une hausse du nombre d'innovations radicales produites par l'équipe de RD, une augmentation des ventes réalisées par les représentants). Pour appuyer ces prévisions, McAfee recommande d'inclure des exemples de bénéfices que d'autres organisations ont tirés de leur intranet.
- > Une discussion quant à la portée que l'intranet aura sur les plans géographiques, organisationnels et fonctionnels (p. ex., ses fonctionnalités de wiki seront utilisées par les divisions vente, soutien à la clientèle et RD, ses outils de vidéoconférence serviront à tous les bureaux de l'organisation).

L'intranet sert à améliorer les processus internes, lesquels sont en partie mesurables par des indicateurs quantitatifs (p. ex., temps passé pour la réservation d'une salle de réunion ou pour trouver un fichier). Prioriser les fonctionnalités dont on connaît les coûts permet d'avoir un meilleur contrôle sur le budget alloué.

⁶ Plateforme interne de partage d'information de type Internet supportant le travail quotidien des employés. Source : CEFRIO.

⁷ ANDREW MCAFEE, 2006. *Still on the Case of the IT Business Case*. [<http://cefr.io/9f>].

ALIGNER SON INTRANET SUR LES BESOINS DE L'ORGANISATION

À l'origine d'un projet intranet, il y a d'abord et avant tout un besoin, ou plus exactement des besoins, spécifiques à chaque organisation.

Se donner des objectifs spécifiques

« Au moment de lancer la dernière refonte de l'intranet à la Ville de Québec, nous avons établi que notre intranet devait devenir la première source commune d'information pour l'ensemble de nos employés et être accessible directement en ouvrant le poste de travail. Notre objectif était d'en faire une arborescence découpée par besoin et non par structure administrative. Nous souhaitons en faire un site qui est la porte d'entrée aux intranets sectoriels et aux sites de collaboration, un moyen de donner et de partager de l'information (collaboratif et participatif). Nous avons aussi établi que l'intranet deviendrait le RÉSEAU SOCIAL interne qui contribue à l'engagement des employés et à leur sentiment d'appartenance à la Ville, un intranet PERSONNALISÉ qui reconnaît l'utilisateur et lui permet de paramétrer son intranet selon ses besoins. »

**Isabelle Dubois, directrice du Service des communications
Ville de Québec**

AUTANT D'INTRANETS QUE D'ORGANISATIONS

Les dix études de cas réalisées dans le cadre de ce projet, appuyées par la littérature sur le sujet, révèlent qu'il n'existe pas deux intranets identiques. Chaque intranet est unique, ce qui nous fait dire que chaque entreprise ou organisation a la responsabilité de veiller à aligner ses choix en matière d'intranet avec ses propres besoins d'affaires et sa culture organisationnelle. Elle doit prendre en compte ses processus internes, sa maturité, ses capacités et ses compétences, son expertise et le support de la direction (a-t-elle les capacités de déployer l'intranet?), et définir le besoin stratégique derrière l'intranet. Souhaite-t-on augmenter la productivité d'un certain groupe d'employés? Veut-on améliorer la collaboration de différentes entités? Cherche-t-on à favoriser la communication?

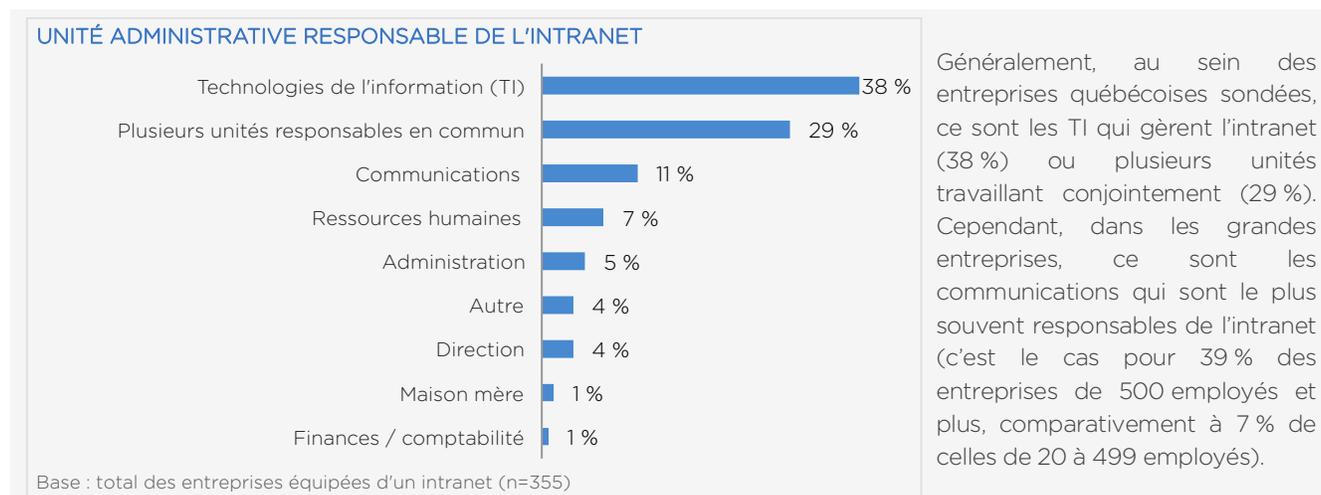
SE DOTER D'UNE STRUCTURE DE GOUVERNANCE RÉALISTE

La gouvernance des technologies de l'information fait partie du domaine de la gouvernance d'entreprise appliquée au domaine des technologies de l'Information et elle concerne la direction des opérations, les structures de l'organisation et les processus à mettre en œuvre qui permettent à l'organisation informatique de supporter et de développer la stratégie et les objectifs de l'organisation. Son objectif est d'améliorer les processus de création de valeur, tout en tenant compte de la gestion des risques et des performances des technologies Informatiques.

En matière de gouvernance de l'Intranet, les organisations voient souvent trop grand, et beaucoup abandonnent leurs efforts avec le temps. Il est préférable de privilégier une gouvernance moins ambitieuse, mais fonctionnelle, et d'être prêt à la modifier si nécessaire.

ADOPTER UNE GOUVERNANCE MULTIPALIER ET FLEXIBLE

On constate que si toutes les organisations parlent de se doter d'une structure de gouvernance et que plusieurs en mettent une en place au début du projet intranet, très peu la respectent à long terme, la structure de gouvernance choisie étant souvent trop lourde. D'ailleurs, 17 % des entreprises interrogées lors de l'enquête ont indiqué ne pas être satisfaites de la gouvernance de leur intranet. Ce taux est plus élevé au sein des entreprises de 500 employés et plus (27 %). Pourtant, la gouvernance constitue un facteur fondamental préalable à la création ou à la refonte d'un intranet. L'intranet est l'affaire et la responsabilité de tous, d'où l'importance de mettre en place un comité multicompetences (techniques, business, marketing, finances...) ayant pour objectif d'établir les priorités et un calcul des coûts-avantages. En effet, bien souvent, la responsabilité finale retombe sur le service des TI qui pourrait pourtant bénéficier du soutien des lignes d'affaires.



Une gouvernance « multipalier et flexible » peut se décliner comme suit :

- > D'un côté, un conseil de direction se rencontrant quelques fois seulement par année (p. ex., une fois par trimestre) pour donner et suivre les grandes directives du projet intranet.
- > De l'autre, des comités de travail (p. ex., éditorial, lié aux opérations), près du terrain, se rencontrant au rythme de revues fréquentes et courtes (p. ex., 15 minutes toutes les deux semaines), pour faire remonter les différentes informations émanant des utilisateurs.

Cette forme de gouvernance évite les lourdeurs et donc l'abandon en cours de route. Il est important d'avoir un plan de départ, mais celui-ci ne doit pas nécessairement tout couvrir (la gouvernance peut être en partie *ad hoc*) ou rester figé dans le temps. La gouvernance peut changer selon les besoins ou autres circonstances.

Les règles de gouvernance

La mise en place de l'intranet doit s'accompagner de l'adoption des différentes politiques ou règles qui encadreront son utilisation et celle de ses différentes fonctionnalités, comme une politique éditoriale qui énonce clairement quels contenus pourront être déposés dans l'intranet par le personnel, édicte comment l'information contenue dans l'intranet pourra être utilisée à l'extérieur de l'organisation, ou encadre la manière dont les travailleurs devraient se comporter quand ils réagissent aux interventions de leurs collègues.

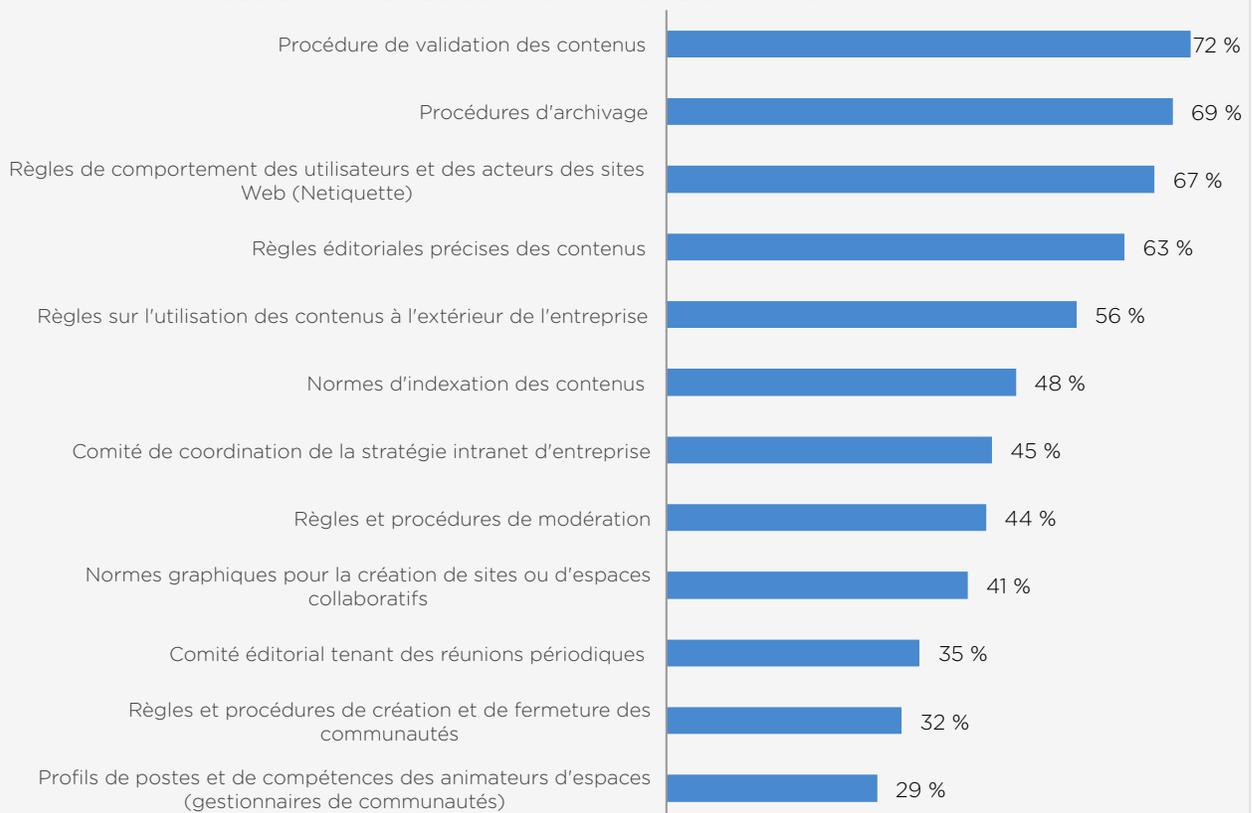
Au Québec, seule une entreprise sur trois (34 %) a une stratégie de gouvernance de son intranet.

Vers une directive éditoriale écrite pour une saine gestion de son intranet

« En 2012, le CSPQ a mis en réseau l'ensemble de ses employés à l'aide d'un intranet unique, réunissant ainsi en un seul nos 29 intranets sectoriels. Pour assurer une saine gestion et fournir une information pertinente et à jour au personnel, nous sommes à compléter les travaux qui mèneront à l'adoption d'une directive éditoriale de l'intranet. Cette directive viendra établir, dans un document écrit, les règles et les paramètres relatifs à l'information diffusée dans l'intranet, préciser les rôles et les responsabilités des intervenants concernés et définir les processus de gestion et de mise à jour de l'information. »

**Nathalie Pitre, directrice exécutive des relations avec la clientèle et des communications
Centre de services partagés du Québec (CSPQ)**

ÉLÉMENTS FAISANT PARTIE DE LA STRATÉGIE DE GOUVERNANCE DE L'INTRANET



Base : total des entreprises équipées d'un intranet et ayant une stratégie de gouvernance de l'intranet (n=121)

CONSTITUER UNE ÉQUIPE DE GESTION DE SON INTRANET

La gestion d'un intranet fait partie de la gouvernance à mettre en place. Plusieurs intervenants sont nécessaires pour gérer efficacement un projet d'intranet. Selon la taille de l'entreprise et la phase du projet intranet – exploitation ou réalisation –, on trouvera en tout ou en partie les fonctions suivantes :

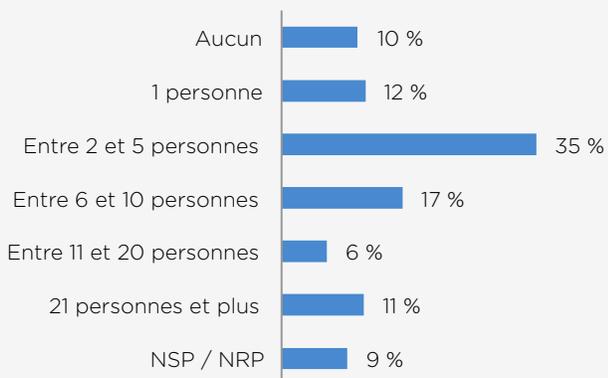
- > Les membres de la haute direction, responsables de donner son impulsion au projet d'intranet, d'assurer que celui-ci corresponde aux objectifs stratégiques de l'organisation, d'y affecter les ressources requises et d'assurer son avancement.
- > Le directeur du projet qui tient à la fois compte des aspects stratégiques et tactiques de l'opération.
- > Les responsables des communications/ressources humaines ou des TI (selon la complexité et le type de l'intranet) qui gèrent ou supervisent le développement de l'intranet et soutiennent les utilisateurs.
- > L'analyste/intégrateur, recruté par l'équipe des TI, qui est cependant rattaché au groupe des contenus/communications, et est spécialiste de l'architecture de l'information.
- > Les responsables éditoriaux, qui produisent ou gèrent les contenus de l'intranet dans le respect de normes prédéfinies (ces acteurs sont dispersés dans les unités fonctionnelles de l'organisation ou réunis dans une unité centrale).
- > Des animateurs (rédacteurs, gestionnaires de communauté) qui interviennent pour dynamiser les communautés qui y seront éventuellement créées.
- > Les responsables des différentes unités fonctionnelles de l'organisation, qui veillent à communiquer leurs besoins changeants aux responsables de l'intranet.

Centraliser la gestion

« À la Ville de Montréal, la gestion du portail intranet est sous la responsabilité d'une seule équipe qui travaille de manière intégrée avec l'ensemble des experts participant aux projets. Cela nous a permis d'élaborer une stratégie de développement consolidée, mais aussi d'assurer et de maintenir plus de cohérence dans la gestion des contenus. »

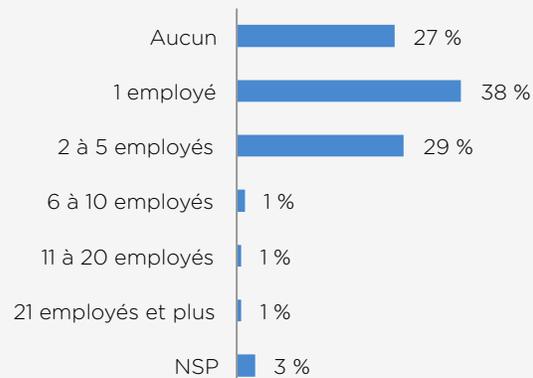
Isabelle Marnier, chef de division, Communications internes, Ville de Montréal

NOMBRE D'EMPLOYÉS PUBLIANT RÉGULIÈREMENT DU CONTENU SUR L'INTRANET



Base : total des entreprises équipées d'un intranet (n=355)

NOMBRE D'EMPLOYÉS DÉDIÉS À TEMPS PLEIN À LA GESTION ET AU MAINTIEN DE L'INTRANET



Base : total des entreprises équipées d'un intranet (n=355)

CHOISIR UNE APPROCHE TECHNOLOGIQUE

La technologie est un moyen au service des besoins d'affaires, et non une fin en soi. Sélectionner une approche technologique parmi toutes celles disponibles constitue un choix difficile. L'organisation aura tendance à vouloir trouver la solution technologique qui viendra répondre à tous ses besoins d'affaires, quand la solution unique parfaite n'existe pas.

ÉTABLIR UN DIAGNOSTIC ET CHOISIR UNE PLATEFORME PRINCIPALE

Différentes technologies permettent aux organisations de se doter rapidement d'un intranet assez complet et performant. SharePoint, de Microsoft, est de loin la plus populaire d'entre elles, mais il en existe de nombreuses autres telles que Autonomy, Atlassian Confluence, Drupal, eXo Platform, Google Sites, IBM Websphere, Intranet Dashboard, Jive Software, Joomla, Liferay, Lotus Notes, OpenText, Plone, SAP NetWeaver Portal, Sitecore, Oracle Fusion Middleware ou encore ThoughtFarmer. Certaines organisations décident quant à elles de bâtir leur propre intranet en recourant à un assemblage de composantes variées.

Le choix des technologies est complexe, car les paramètres à prendre en considération sont nombreux :

- > envergure du projet intranet, services et employés concernés;
- > type d'intranet et fonctionnalités souhaités selon les besoins de l'organisation;
- > importance de chacun des besoins (partage de documents, communication...);
- > concordance avec la culture de l'organisation et avec les attentes et les compétences numériques actuelles des employés;
- > simplicité, intuitivité, convivialité pour l'utilisateur;
- > facilité d'utilisation (mise à jour, intégration de contenus);
- > intégration de la plateforme avec les autres outils utilisés actuellement;
- > facilité d'intégrer de nouveaux usagers;
- > personnalisation des accès;
- > prix et autres coûts importants à prévoir;
- > accompagnement offert par le fournisseur;
- > facilité d'évolution de la plateforme;
- > sécurité, etc.

Il est difficile de trouver une plateforme unique qui proposera les meilleurs outils pour tous les besoins d'affaires définis par l'organisation dans le cadre de son projet intranet. Aussi, le principe de Pareto peut s'appliquer : 20 % des fonctionnalités de la plateforme intranet viendront répondre parfaitement à 80 % des besoins. Les autres besoins pourront être couverts par des applications externes à la plateforme qui peuvent être de type, *best-of-breed*. L'intégration complète de tous ces outils sur une plateforme unique, soit le niveau 6 du modèle de maturité de Razorfish, nécessite un développement complexe et relève pour l'instant de l'idéal théorique pour la grande majorité des organisations.

APPROCHE DÉVELOPPEMENT OU APPROCHE CONFIGURATION

L'approche « développement » consiste à développer l'intégralité de la plateforme et de ses fonctionnalités dès le départ, ce qui demande considérablement de travail en amont (p. ex., gestionnaire de contenus Web), car ces fonctionnalités pourraient offrir par la suite beaucoup plus de flexibilité qu'une approche « configuration ». Cette dernière consiste en effet à d'abord mettre en place un outil qui peut être incomplet, à le tester, à le configurer, à le tester à nouveau, etc., et ce, jusqu'à obtention de la meilleure solution possible. Cette seconde approche est, dans la mesure du possible, à privilégier, car elle permet une meilleure gestion des risques de développement TI. Cependant, l'organisation doit ajuster ses façons de faire et ses pratiques de travail au processus d'affaires imposé par l'outil. Le choix de l'approche technologique aura une forte influence sur la gouvernance.

LES DIFFÉRENTES APPROCHES DES FOURNISSEURS DE SOLUTIONS INTRANET

La plateforme intranet la plus utilisée actuellement est de loin SharePoint. Ce succès s'explique en partie du fait qu'il s'agit d'un environnement bureautique axé sur Microsoft Office, déjà largement utilisé par les entreprises et organisations, et qui est inclus dans Windows Server. Les technologies Microsoft, permettent de débiter petit et de grossir (modèle plus axé sur la configuration), répondent aux besoins les plus fréquents en matière de projet intranet, à savoir la création et la gestion de documents, et proposent un modèle de configuration rapide, ce qui est idéal pour la plupart des organisations sauf, potentiellement, les plus grandes où cette flexibilité technologique peut être vue comme difficile à contrôler à grande échelle.

Au sein des entreprises québécoises sondées, la technologie la plus populaire est Microsoft SharePoint, utilisée par 24 % des entreprises ayant un intranet, loin devant une solution développée à l'interne (9 %) et Lotus Notes (7 %). On observe qu'une multitude de technologies peuvent être supportées par l'intranet.

Google propose des éléments qui font partie de l'écosystème intranet, dans une approche applicative : l'entrée vers ce service se fait par le courriel et comprend de la gestion documentaire et d'autres applications telles que l'édition partagée, le stockage, la collaboration et la communication (vidéoconférence i.e. *hangouts*, ou clavardage par document). C'est une approche qui permet le retour au « client léger »⁸, qui ne nécessite ni machine complexe ni installation : tout utilisateur peut se connecter facilement sur place ou à distance, sur son poste ou un autre ou sur un appareil mobile. Ce sont aussi des outils avec lesquels beaucoup de travailleurs, et notamment les plus jeunes, sont déjà familiers.

Une nouvelle mentalité plus ouverte sur les outils externes en train de gagner en popularité

« La sécurité demeure un enjeu important dans le choix des technologies. Cependant, une nouvelle mentalité plus ouverte sur les outils externes est en train de gagner en popularité au sein des entreprises. On parle ici de l'infonuagique (*cloud*) et des nombreux outils externes existants. Notre entreprise a opté pour ces outils en ligne qui nous offrent davantage de flexibilité et de mobilité. Ces derniers, par exemple Google ou Office en ligne, auxquels les plus jeunes générations de travailleurs sont déjà habituées, sont appelés à jouer, selon nous, un rôle de plus en plus important dans l'économie de demain, surtout dans un contexte de rareté de main-d'œuvre et des efforts requis pour attirer et conserver les travailleurs de demain. »

**Luc Lespérance, consultant et associé
Conseils ATELYA Inc.**

À l'autre extrémité du spectre, on trouve des fournisseurs comme IBM qui fonctionnent selon un modèle de consultation et d'accompagnement pour des solutions d'envergure, plus adaptées aux grandes organisations.

Plus récemment, Salesforce, à l'aide de Force.com, a mis sur le marché une approche différente : une plateforme de développement en ligne, dans l'infonuagique (*cloud*), permettant de bâtir en Java un intranet à partir d'un mélange d'applications. Le service est facturé de façon mensuelle et par usager. Actuellement, plusieurs outils sont disponibles, mais ils sont axés sur la vente, le marketing et la gestion RH. Les autres sont à développer.

Enfin, parmi les approches dominantes de l'industrie des intranets, on trouve les logiciels libres. Ceux-ci ont l'avantage de ne pas s'accompagner de frais d'acquisition ou de licence. Ils ne sont cependant pas gratuits pour autant : une solution intranet basée sur les logiciels libres nécessite de lourds investissements en développement - surtout pour des fonctionnalités avancées ou bien intégrées avec les environnements de travail -, tout comme pour assurer l'évolution de la

plateforme. Par ailleurs, peu de soutien est fourni et l'organisation doit résoudre elle-même les bogues. C'est le choix technologique qu'ont fait quelques organisations ayant participé aux études de cas de ce projet dont l'une d'elles a opté pour Drupal comme plateforme de contenus. La Maison-Blanche a fait ce même virage vers Drupal et a partagé son code source en 2012 avec la communauté, permettant ainsi à d'autres développeurs de s'en inspirer pour créer de nouveaux modules dans le CMS. C'est d'ailleurs ainsi qu'est né le module de Drupal permettant d'héberger des pétitions, inspiré directement du site de pétitions de la Maison-Blanche.

⁸ Le terme « client léger » désigne une relation client/serveur dans laquelle les applications sont exécutées, et les données sont hébergées sur le serveur plutôt que chez le client. Les applications ne demandent donc aucune installation chez le client. Source: Gartner [<http://cefr.io/9n>].

RENDRE L'INTRANET ACCESSIBLE À TOUS SES EMPLOYÉS

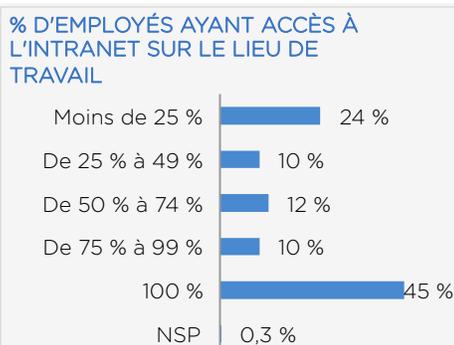
Idéalement, tous les employés d'une organisation devraient avoir accès à au moins une partie de l'intranet. Dans les faits, on constate que l'accès sur le lieu de travail, et encore plus celui à distance, n'est généralement pas ouvert à tous.

DONNER UN ACCÈS SÉCURISÉ ET PERSONNALISÉ

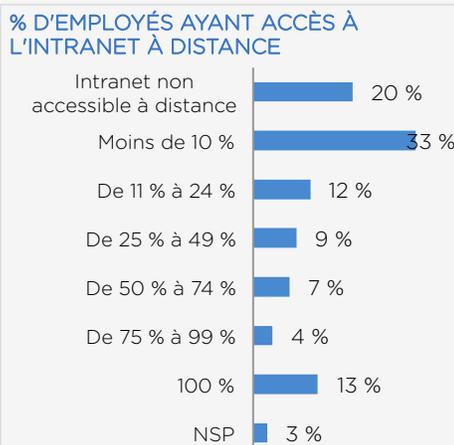
Les intranets soutiennent les processus internes d'une organisation pour augmenter la productivité de ses employés. On pourrait donc s'attendre à ce que tous les employés aient accès à l'intranet afin d'obtenir des gains de productivité maximaux. Or, les études de cas comme les résultats d'enquête indiquent que c'est loin d'être le cas. Pourquoi?

Les organisations ne souhaitent pas que toutes les informations que pourrait contenir leur intranet soient accessibles à tous, et peuvent s'inquiéter de la sécurité des informations, notamment dans le cas d'un accès à distance. Par ailleurs, une augmentation de l'accès s'accompagne de coûts supplémentaires de licence et de matériel.

Pour filtrer les informations rendues visibles, les organisations doivent prévoir du temps et du budget pour personnaliser les accès, ce qui comporte un avantage également pour l'utilisateur, lui évitant de voir sur son intranet des fonctionnalités ou contenus qui ne lui sont pas utiles. Certaines organisations font plutôt le choix de limiter l'information disponible pour tous, leur intranet s'apparentant à un site Web informationnel ouvert, sans code d'utilisateur ni mot de passe requis. Cette façon de faire génère également des frais de gestion des identifiants (soutien technique) et de licence (à payer au fournisseur). Les coûts de matériel constituent un obstacle principalement pour les organisations comptant un grand nombre d'employés hors bureaux (sur la route, dans l'usine, en magasin, etc.), ne possédant donc pas de poste de travail permanent.



Base : total des entreprises équipées d'un intranet (n=355)



Base : total des entreprises équipées d'un intranet (n=355)

Si près de la moitié des entreprises (45 %) donnent accès à l'intranet à tous leurs employés, un quart (24 %) des entreprises autorisent moins de 25 % de leurs employés à y accéder. Les entreprises de 500 employés et plus sont plus nombreuses que les PME à autoriser tous leurs employés à utiliser l'intranet (58 % vs. 42 %).

Dans une entreprise sur cinq, l'intranet n'est pas accessible à distance. À l'inverse, 13 % des entreprises équipées d'un intranet proposent un accès à distance à la totalité de leurs employés.

Face à ces contraintes, il peut être considéré plus simple et moins coûteux de limiter l'accès à l'intranet aux employés que l'on estime prioritaires, ce qui peut expliquer que seulement 57 % des entreprises du Québec proposent un accès personnalisé à leur intranet, 45 % donnent accès à l'intranet à tous leurs employés sur le lieu de travail et 13 % à peine rendent l'intranet accessible à distance à l'ensemble de leurs employés.

L'enjeu du BYOD

Le BYOD, connu sous le nom de *Bring Your Own Device* en anglais, consiste à permettre à un employé d'utiliser ses équipements personnels (téléphone, ordinateur portable, tablette électronique) dans un contexte professionnel. Cette tendance pose des questions juridiques et de sécurité de l'information, et peut s'accompagner de coûts de mise en place importants, de gestion comptable, etc., mais pourrait cependant pallier au manque de matériel mentionné plus haut. Au Québec, parmi les entreprises sondées, 43 % acceptent que leurs employés utilisent leurs appareils personnels au bureau pour se connecter à l'intranet et 54 % ne l'acceptent pas (bien que 12 % d'entre elles y pensent).

LA MOBILITÉ EST UN DÉFI...

La mobilité, l'une des grandes tendances actuelles, est bien ancrée dans la vie des individus, dont une partie encourage son intégration dans les habitudes de travail. Pourtant, les études de cas comme l'enquête réalisée dans le cadre de ce projet indiquent que la mobilité reste peu développée dans les organisations et que, bien qu'envisagée et étudiée, elle ne constitue pas pour l'instant un enjeu prioritaire.

Certaines organisations comptent des milliers d'employés sur la route, et souhaitent leur donner accès à leur intranet par l'intermédiaire d'appareils mobiles. Cependant, ouvrir l'accès à autant de personnes suppose de fournir des milliers d'identifiants et de mots de passe, de devoir apporter du support informatique à tous ces usagers et de baliser certaines questions de sécurité et de confidentialité des données (surtout si les appareils mobiles en question appartiennent aux employés et non à l'organisation, dans le cadre d'une politique BYOD. Il s'agit donc là d'un changement organisationnel important ainsi que d'un lourd coût en matériel et en effort humain. Il faut également rendre l'intranet mobile et le gérer :

- > Ergonomie : comment rendre l'intranet mobile facile à utiliser et graphiquement réactif (*responsive*) sur une tablette numérique? Sur un téléphone intelligent?
- > Gouvernance TI et soutien : a-t-on les ressources TI nécessaires pour mettre en place et maintenir l'intranet mobile en fonction de façon permanente? (P. ex., si l'un des objectifs de l'intranet mobile est de le rendre accessible pendant les déplacements à l'étranger)
- > Fonctionnalités : l'écran restreint oblige de sélectionner des applications parmi celles disponibles.

L'expérimentation du BYOD

« Nous avons dans nos activités une initiative sur la pratique du BYOD afin de maximiser l'utilisation des appareils intelligents. Dans un premier temps, nous visons quelques personnes à des fins d'expérimentation. Nous sommes très conscients de cette tendance de l'industrie et du besoin incontournable de ces appareils dans le cadre professionnel et pour diminuer les coûts. »

Dominic Pagé, conseiller relation clients et architecture d'entreprise, vice-présidence TI, CSST

Par conséquent, on comprend mieux pourquoi les organisations tardent à prendre le virage de la mobilité en matière d'intranet.

...OU UNE OCCASION?

À terme pourtant, compte tenu des évolutions technologiques, de la baisse des prix des appareils et de la hausse des attentes des individus, il est fort probable que l'accès à l'intranet se fasse non seulement aussi, mais même principalement par les appareils mobiles pour les employés n'ayant pas accès à un ordinateur corporatif. Ce changement aura pour avantage de régler en partie le problème du nombre insuffisant de postes qui se pose dans certaines organisations (celles, par exemple, qui comptent un grand nombre d'employés sur la route ou sur le plancher). Une bonne pratique pour amorcer un tel changement serait une mise en œuvre progressive de l'accès mobile : annoncer sa disponibilité et laisser les employés – probablement les plus jeunes en premier – y adhérer eux-mêmes avec leur propre téléphone intelligent ou tablette numérique, et donner des identifiants et des mots de passe au fur et à mesure. À l'instar de ce qui a été observé lors des études de cas, les fonctionnalités disponibles peuvent être réduites à l'essentiel, comme les applications de paye et de congés, les feuilles de temps et les nouvelles de l'entreprise.

En matière d'accès à l'intranet, que ce soit sur le lieu de travail ou à distance sur un poste informatique ou un appareil mobile, il importe finalement de bien cibler les besoins plutôt que de chercher à tout rendre disponible à tous les employés. Tout le monde doit avoir accès à au moins une partie de l'intranet, pas nécessairement à la totalité des contenus et fonctionnalités. Pour les employés de bureau cependant, la majorité de leurs besoins sur l'intranet demande l'utilisation d'un ordinateur.

MISER SUR L'EXPÉRIENCE-UTILISATEUR

Un intranet est un outil de travail qui doit s'intégrer dans le quotidien des employés, d'où l'importance de faire participer ces employés dans le développement de l'intranet afin de définir précisément les contenus et les fonctionnalités communes, et de rendre l'interface agréable et pratique à utiliser chaque jour.

PLACER L'USAGER AU CŒUR DU DÉVELOPPEMENT

Bien souvent, placer l'utilisateur au centre de la conception de l'intranet se limite à recueillir ses besoins au moment de l'analyse des besoins d'affaires. Or, si cette phase de sondage préliminaire est essentielle, la tendance actuelle de l'industrie, ce qu'on appelle la « conception axée sur l'utilisateur », ou *user-centred design* en anglais, va bien au-delà. L'utilisateur est sondé et présent tout au long des phases de conception des interfaces. Il accompagne et valide les choix fonctionnels et ergonomiques de la solution. La première phase de mise en œuvre est très critique pour l'adoption de l'intranet. Souvent, celui-ci comprend trop de fonctionnalités dès le départ, ce qui freine son adoption. Fonctionner en plusieurs phases, chacune faisant participer les usagers, permet de mieux cibler et ajuster les besoins au fur et à mesure.

Ainsi, lors de la première phase de mise en œuvre de l'intranet, on peut maximiser l'intérêt des usagers en transférant les fonctionnalités clés (qui n'existent alors plus ailleurs que sur l'intranet) ainsi que les autres activités les plus utiles aux employés, même si elles sont moins liées aux processus (p. ex., menu du midi). Ensuite, à chaque phase, l'organisation mesure l'utilisation et ajuste en conséquence : il faut faire des tests d'utilisation, proposer des interfaces et des fonctionnalités, et conserver, tout au long du processus de développement, cette même approche centrée sur l'utilisateur qui a tendance à être rapidement mis de côté quand les enjeux technologiques et financiers apparaissent.

Au-delà des aspects pratiques, une notion plus intangible à prendre en compte tout au long de l'élaboration de l'intranet est celle de la culture de l'organisation, que l'intranet doit refléter, et du profil et des attentes des employés (p. ex., une organisation employant beaucoup de jeunes travailleurs habitués à utiliser les réseaux sociaux peut s'attendre à ce que ceux-ci espèrent retrouver ces types d'outils et cette interactivité sur l'intranet).

PERSONNALISER L'INTRANET PAR DÉFAUT SELON LE PROFIL D'USAGER

Sur son intranet, l'organisation peut personnaliser, selon le profil d'utilisateur (ses besoins et sa fonction) les contenus visibles, les fonctionnalités, voire l'interface. Dans tous les cas, il est important que cette configuration soit pensée et réalisée en amont et proposée par défaut aux utilisateurs, avec les outils qui leur serviront au quotidien. En effet, même si on leur en donne la possibilité, la plupart des employés ne personnaliseront pas leurs contenus eux-mêmes. Ceci n'empêche pas de leur permettre d'ajuster cette configuration grâce à une option « paramètres ». De plus, la personnalisation requiert une plateforme qui la supporte et son utilisation demande de la planification.

En matière de personnalisation, certaines organisations vont plus loin, notamment celles qui comptent des bureaux situés dans plusieurs zones géographiques. Le multiculturalisme est en effet un défi constant dans les communications aux employés. Les responsables de l'édition de contenus sur l'intranet ne doivent pas oublier de penser mondialement et de chercher des sujets, des angles qui reflètent la diversité de l'entreprise et sont compris de tous, quelle que soit leur langue. Les communications peuvent également être géolocalisées et ainsi ciblées en fonction des préférences linguistiques et régionales des employés.

Parmi les entreprises québécoises sondées ayant un intranet, seulement une sur huit n'est pas satisfaite des contenus qu'elle y propose, mais une sur quatre se dit insatisfaite de l'ergonomie et de la convivialité de sa plateforme.

TRAVAILLER L'ERGONOMIE DE SON INTRANET

Les intranets sont des outils internes, mais ils empruntent de plus en plus de concepts aux outils externes, comme les sites Web pour optimiser leur utilisation. Cela ne signifie pas d'avoir une vision axée sur le graphisme, mais plutôt centrée sur les aspects applicatifs.

On observe une tendance à la normalisation de la forme des contenus (icônes, taille de police, etc.) dans un souci d'ergonomie de l'environnement de travail. La cohérence visuelle entre les différentes interfaces peut paraître triviale, mais elle joue un rôle primordial dans l'appropriation. Plus un portail est graphiquement unifié, moins l'utilisateur aura à faire d'effort d'apprentissage et moins il sera réticent à utiliser les nouveaux outils qui ne manqueront pas de se greffer à la plateforme, d'autant que les individus ont pris certaines habitudes dans leur vie personnelle avec les applications faciles à utiliser que l'on retrouve sur le marché, et sont ainsi devenus plus exigeants. Ils s'attendent à ce que les outils offerts par leur organisation soient tout aussi intuitifs que ceux qu'ils utilisent au quotidien⁹.

L'image de marque publique de l'organisation doit être appliquée à l'intranet sans toutefois avoir préséance sur les fonctionnalités présentes. Toutefois, l'uniformité graphique est de mise, d'où l'importance d'une « autorité garante » de l'image graphique, de sa cohérence. Au-delà, du mode de navigation, en parallèle, il faut laisser la place à une certaine flexibilité de design pour respecter des besoins d'affaires spécifiques (p. ex., une résolution d'écran plus élevée pour afficher des tableaux à colonnes multiples).

COMMUNIQUER SUR LE CHANGEMENT ET LE GÉRER

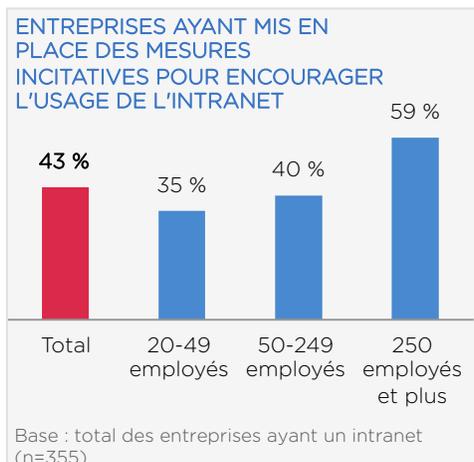
Si l'expérience de l'utilisateur et sa participation constituent l'approche à privilégier pendant l'élaboration de l'intranet, il ne faut pas pour autant négliger les méthodes traditionnelles de communication et d'apprentissage, notamment pour tous les usagers qui n'ont pas pu être inclus directement dans le processus de réflexion. La refonte ou la création d'un intranet constitue un changement important. Or, une gestion du changement efficace suppose d'engager ses employés et de les préparer à l'arrivée de la nouvelle plateforme, et ce, en diversifiant les sources de renseignements permettant de comprendre la nouvelle structure de l'information. L'organisation s'assure ainsi que tous les employés sont bien informés du changement plutôt que d'y être confrontés. Elle pourra notamment avoir recours :

- > À de la publicité interne (lettres d'information, affiches, vidéos, courriels, etc.).
- > À des formations tant auprès des usagers que des contributeurs, ces derniers étant des adopteurs précoces capables de rallier et de conseiller les autres utilisateurs.
- > À des sondages réguliers afin de prendre le pouls sur les différents ajouts à venir et de rappeler la volonté de faire participer les usagers.
- > À un soutien affiché de la direction qui doit affirmer clairement qu'il est non seulement normal, mais même important, pour chaque employé de disposer de temps pendant les heures de travail pour apprendre à utiliser l'intranet.
- > À des mesures incitatives (p. ex., réduire la durée de traitement des demandes faites par l'intranet).

Mettre l'information en avant plan

« Le côté visuel de l'intranet est volontairement épuré et dénué d'éléments n'ayant pas de valeur ajoutée afin de se concentrer sur l'accessibilité du contenu. Ainsi, la conception du visuel de chaque écran a été pensée pour favoriser une interface simple et intuitive; l'image de marque de Desjardins se limite à une présence du logo dans le haut de chaque page, ce qui laisse la majeure partie du visuel aux éléments d'informations importants pour les utilisateurs. »

Denis Bertrand, responsable de l'initiative industrialisation et gestion de projets, Vice-présidence TI du Mouvement Desjardins



Le message à faire passer durant cette phase de transition n'est pas juste le fait qu'il y aura un nouvel outil, mais aussi son usage, la raison de sa mise en place. Voilà pourquoi il est important de mettre l'accent sur les avantages immédiats pour l'utilisateur et sur l'importance que la direction accorde au succès de cet outil. L'amélioration ou la mise en place d'un intranet comporte des changements d'habitude. Elle s'accompagne donc d'une résistance humaine normale, qui peut être contrebalancée par un accompagnement de l'utilisateur pour graduellement lui faire intégrer des réflexes d'utilisation des nouvelles fonctionnalités. La promotion interne doit alors reconnaître et mettre l'accent sur les problèmes actuels que les changements résoudront.

⁹ Deloitte, 10 février 2014, "User Experience Platform Aims to Improve Usability, ROI of ERP", *Wall Street Journal* [<http://cefr.io/9i>].

METTRE EN PLACE DES PRATIQUES COLLABORATIVES

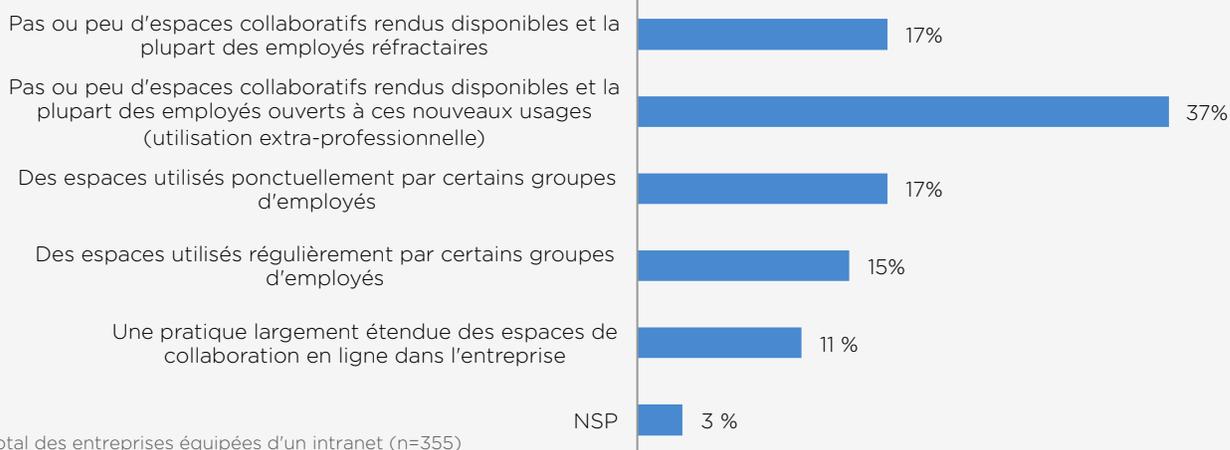
En raison de la multiplication des outils collaboratifs en ligne, les organisations peuvent en venir à perdre de vue le sens large de la collaboration. Il importe de préciser ce que ce terme couvre afin de déterminer de quelle manière les outils contenus sur un intranet peuvent effectivement augmenter la collaboration au sein d'une organisation.

QU'ENTEND-ON PAR COLLABORATION?

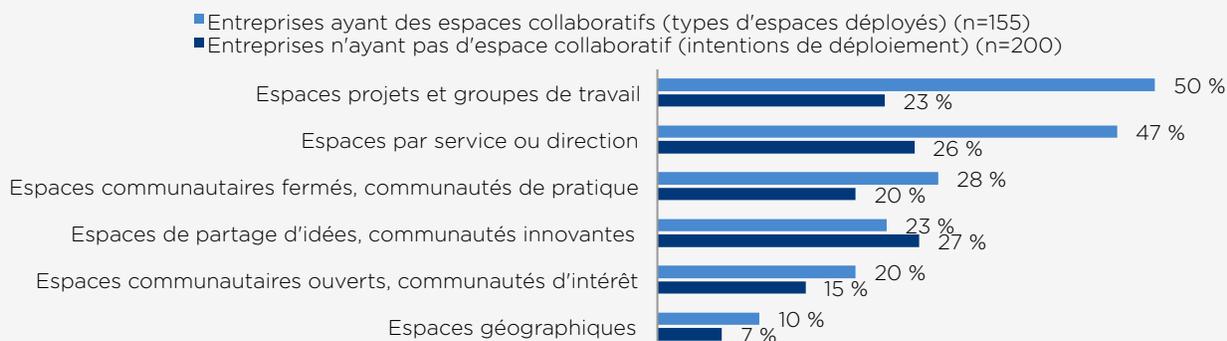
On constate, par les études de cas et l'enquête réalisées, que si beaucoup d'organisations parlent de stimuler la collaboration sur l'intranet, peu y consacrent des efforts et celles qui le font en sont rarement satisfaites. En effet, la dimension « collaboration et communautés » présentée dans le modèle de maturité du *Digital Workplace Forum* (voir en annexe) arrive après la dimension « mobilité et flexibilité », soit la dimension pour laquelle l'auto-évaluation est la plus basse : six organisations ont estimé se situer au niveau bas (utilisation *ad hoc* des outils de collaboration), deux au niveau moyen (large utilisation d'outils déconnectés) et deux seulement au niveau élevé (collaboration en ligne comme moyen de travail).

Dans l'enquête, on observe que 54 % des entreprises ont dit avoir déployé peu ou pas d'espaces collaboratifs, et ce, malgré l'ouverture des employés pour ces derniers. Les espaces les plus courants sont les espaces projets et les groupes de travail (très souvent développés sur SharePoint) ou les espaces par service ou par direction. Il font également partie des plus envisagés par les entreprises n'ayant pas encore d'espace collaboratif. Plus l'entreprise est grande, plus ses intentions de déployer des espaces collaboratifs sont élevées. Dans l'ensemble, 37 % des entreprises qui proposent des outils collaboratifs sur leur intranet n'en sont pas satisfaites, ce qui en fait le deuxième facteur d'insatisfaction après les médias sociaux (51 % d'entreprises insatisfaites). Par ailleurs, au sein des entreprises n'ayant pas d'intranet, l'intérêt pour les espaces collaboratifs est faible : seules 18 % d'entre elles affirment souhaiter déployer des espaces de collaboration en ligne pour leurs employés. Pourquoi les outils et les espaces collaboratifs ne génèrent-ils que si peu de satisfaction et d'intérêt?

DÉPLOIEMENT D'ESPACES COLLABORATIFS AU SEIN DES ENTREPRISES



TYPES D'ESPACES COLLABORATIFS DÉPLOYÉS ET INTENTIONS DE DÉPLOIEMENT D'ESPACES COLLABORATIFS AU SEIN DES ENTREPRISES



Les espaces collaboratifs ne sont qu'une partie de la collaboration. Ils peuvent comprendre divers outils en ligne comme les logiciels de gestion de projet, les wikis, les blogues, les forums, etc., ou encore des espaces géographiques physiques (quoiqu'ils soient beaucoup plus rares au sein des organisations). Or, les outils collaboratifs en ligne englobent également des outils qu'on associe davantage à la communication et à l'échange de manière générale, tels que le courriel, la messagerie instantanée ou la vidéoconférence. Enfin, plus large encore, la collaboration au sein d'une organisation passe aussi par sa culture et ses pratiques.

La collaboration en ligne au sein d'une organisation permet aux employés d'échanger de l'information, des connaissances et des documents, et de travailler ensemble sur des projets tout en se trouvant dans des lieux géographiques différents. Un des avantages de la collaboration par un intranet est le fait qu'on peut limiter les envois par courriel, lesquels sont bilatéraux et ne permettent pas à l'organisation de faire un suivi des conversations et des documents envoyés. Les intranets permettent d'enregistrer des documents qui seront ainsi disponibles à tous, voire d'archiver automatiquement les courriels dans des lieux de partage de documents.

La collaboration peut se faire de différentes façons :

- > générale : échanges et communication constants en vue de créer une atmosphère de travail stimulante et favoriser l'innovation (communautés d'intérêts, innovantes, de pratiques);
- > par département, service ou direction;
- > par équipe, projet (voire par document).

LIER LA COLLABORATION AUX PROCESSUS D'AFFAIRES

L'expansion géographique des organisations, l'accélération du rythme des opérations d'affaires et la quantité croissante d'informations que les employés doivent traiter rendent de plus en plus nécessaire la simplification des processus de communication et de collaboration. La plupart du temps, les espaces collaboratifs sont créés de manière *ad hoc*, quand un projet est mis en place et nécessite un espace de stockage des documents par exemple. Sur l'intranet, au moment de décider des fonctionnalités, certaines organisations peuvent être tentées d'avoir une approche de « liste d'épicerie », c'est-à-dire qu'elles vont demander à disposer certains outils sur leur intranet, comme des wikis, sans toutefois avoir de but précis. La collaboration sur l'intranet doit plutôt être une réponse à des besoins de collaboration bien réels au sein de l'organisation. Il faut partir de ce qui est nécessaire ou de ce qui est le plus simple (p.ex., la gestion documentaire). Quel que soit le type de collaboration, pour que cette dernière fonctionne, elle doit être liée aux opérations et aux processus de l'organisation, et ce, au risque de voir les outils collaboratifs ignorés par les usagers, car ils ne répondent pas à un besoin réel.

Les intranets peuvent contenir des outils qui agiront comme des leviers additionnels pour la collaboration dans l'organisation, mais les outils technologiques ne suffiront pas à entraîner la collaboration.

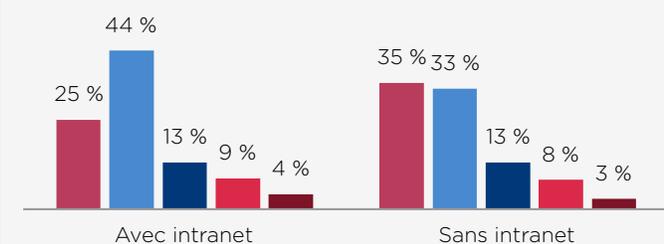
DÉFINIR LA PLACE DU WEB SOCIAL DANS SON INTRANET

Similairement aux appareils mobiles, les médias sociaux sont fortement utilisés par les individus dans le cadre de leur vie personnelle, ce qui soulève légitimement la question de leur place dans le cadre professionnel. Ces médias n'étant cependant pas directement liés aux processus d'affaires ou à la productivité des employés, les organisations doutent souvent de leur pertinence et ne savent pas comment réagir face aux éventuelles attentes des employés.

SE POSITIONNER EN MATIÈRE D'UTILISATION DES MÉDIAS SOCIAUX

Les travailleurs, notamment les plus jeunes, ont adopté de nouvelles habitudes dans leur vie privée avec les médias sociaux et s'attendent à les retrouver au travail. La volonté sous-jacente à cette attente est celle d'une plus grande interaction avec leurs collaborateurs et d'un rapport différent au monde de l'entreprise, bien que le contenu qui y sera partagé soit d'ordre professionnel plus que personnel. Bien utilisés, on comprend alors comment les médias sociaux peuvent apporter à l'organisation dans son ensemble des gains intangibles, comme l'augmentation du sentiment d'appartenance des employés. Voilà qui suppose que la direction ait une vision qui va au-delà de la productivité immédiate des employés.

UTILISATION DU WEB SOCIAL, SELON LA PRÉSENCE OU NON D'UN INTRANET DANS L'ENTREPRISE

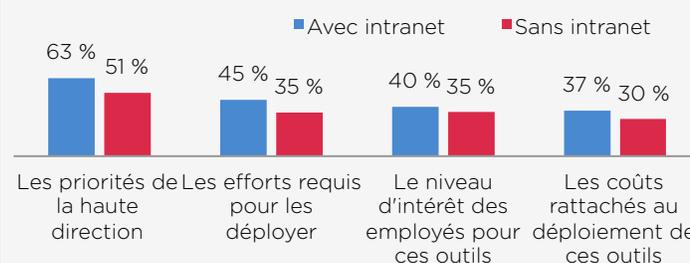


Base : total des entreprises (n=1000)

- Pas ou peu d'outils de Web social utilisés par les employés et la plupart des employés réfractaires
- Pas ou peu d'outils de Web social utilisés et la plupart des employés ouverts à ces nouveaux usages (utilisation extraprofessionnelle)
- Des outils de Web social utilisés ponctuellement par certains groupes d'employés
- Des outils de Web social utilisés régulièrement par certains groupes d'employés
- Une pratique largement étendue du Web social dans l'entreprise

La haute direction peut être le levier de la mise en œuvre du Web social au sein de l'intranet, comme elle peut être son plus grand obstacle. Au sein des entreprises sondées équipées d'un intranet, dans 29 % des cas, la haute direction a la volonté ferme d'encourager l'usage du Web social par ses employés. Cependant, il est plus fréquent que la direction soit défavorable au Web social, voire qu'elle constitue le principal obstacle à sa mise en œuvre.

OBSTACLES À LA MISE EN OEUVRE DU WEB SOCIAL, SELON LA PRÉSENCE OU NON D'UN INTRANET DANS L'ENTREPRISE



Base : total des entreprises (n=1000)

Facebook en tant que réseau social d'entreprise.

« Chez Groupe Canam, c'est Marc Dutil lui-même, président et chef de la direction, qui a encouragé la culture technologique dans l'entreprise dès la fin des années 1990. En 2008, il a accepté d'utiliser Facebook comme plateforme sociale d'entreprise dans le cadre d'un projet pilote (aujourd'hui, nous utilisons IBM Connections). »

François Bégin, vice-président aux communications
Groupe CANAM

FAIRE DU WEB 2.0 UN OUTIL DE PRODUCTIVITÉ

Web social oui, mais quels outils? La palette technologique 2.0 s'étend du purement ludique ou social (p. ex., petites annonces, réseaux sociaux) au plus directement relié à la productivité (p. ex., profils de compétences et réseaux socioprofessionnels d'entreprise), en passant par le collaboratif (p. ex., forums, wikis). Certaines solutions de Web social destinées spécifiquement au monde du travail sont à présent très connues, comme Yammer ou IBM Connections.

Les petites annonces et les réseaux sociaux

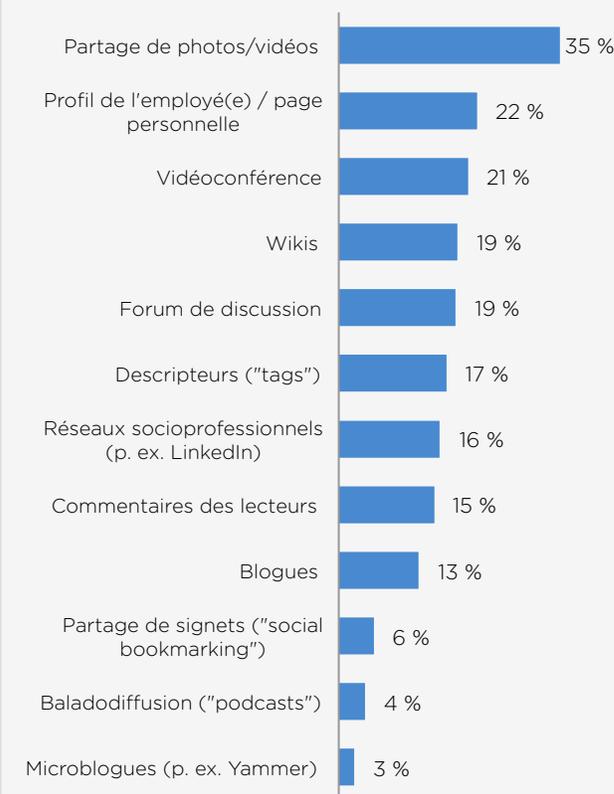
Souvent considérées par les gestionnaires comme n'ayant pas leur place en entreprise, car elles n'ont pas de valeur en tant qu'outil de travail et n'améliorent pas la productivité, les petites annonces constituent pourtant l'une des rubriques les plus consultées par les usagers des intranets, dont l'aspect ludique a son importance. De plus, ce type de rubrique peut constituer un point d'accroche pour rediriger les utilisateurs vers d'autres sections de l'intranet.

De leur côté, les réseaux sociaux, comme Facebook, peuvent être utilisés en complément de l'intranet, en diffusant des nouvelles internes ou toute information qui n'est pas republiée dans l'intranet. Les commentaires et les félicitations sont faits sur cette plateforme. On y retrouve également des offres d'emploi.

Les forums de discussion et les wikis

À cheval sur la dimension collaborative, les forums ont souvent de la difficulté à survivre et sont de plus en plus remplacés par des wikis, bien qu'ils n'aient pas la même raison d'être : les forums sont des lieux d'échange et de débat, tandis que les wikis sont des documents évolutifs plus unidirectionnels où la discussion est en arrière-plan. Pour être efficaces, les forums doivent apporter du contenu pertinent et exploitable, donc s'adresser à des communautés spécifiques. Il est important de bien cibler le besoin final avant de choisir le médium.

OUTILS DE WEB SOCIAL ET DE COMMUNICATION DISPONIBLES SUR L'INTRANET

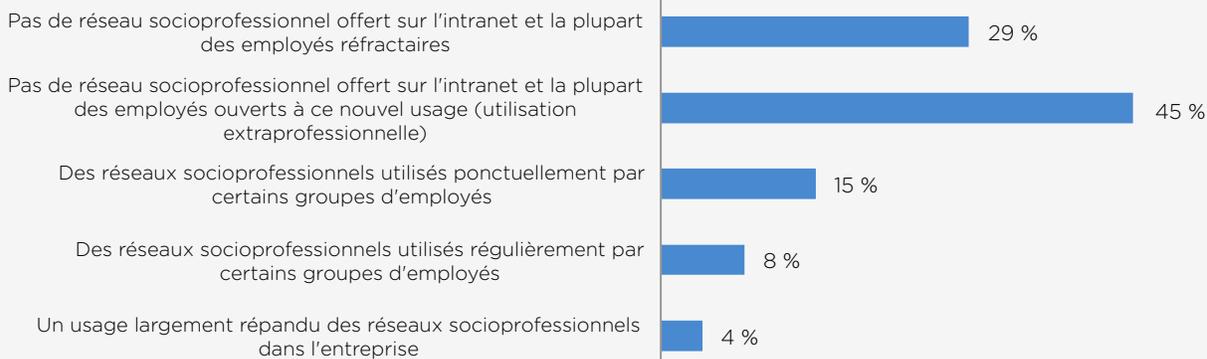


Base : total des entreprises équipées d'un intranet (n=355)

Les réseaux socioprofessionnels et les fiches de profil

Les réseaux socioprofessionnels d'entreprise permettent aux employés d'échanger, de diffuser et de partager leurs expertises. Au Québec, parmi les entreprises sondées, ils sont peu utilisés, mais les employés y sont ouverts, surtout au sein des organisations de 250 employés et plus.

UTILISATION DES RÉSEAUX SOCIOPROFESIONNELS DANS LES INTRANETS



Base : total des entreprises équipées d'un intranet (n=355)

Bien que le gain de productivité y soit plus apparent, les réseaux socioprofessionnels d'entreprise soulèvent beaucoup de questions. Quel type d'information y met-on? Jusqu'où doit-on aller? Il importe pour la direction de bien choisir les champs qui seront disponibles afin de contrôler l'information qu'elle souhaite que les employés affichent publiquement, et de rendre ces profils productifs : compétences, logiciels, études et diplômes, langues parlées, etc. Une bonne pratique en la matière peut être de demander aux nouveaux arrivants de remplir ce profil, incorporant cette étape à l'intégration des employés, pour se constituer une base de données au fur et à mesure qui permettra plus tard de faire des recherches par compétence.

ÉVALUER LA PERFORMANCE DE SON INTRANET

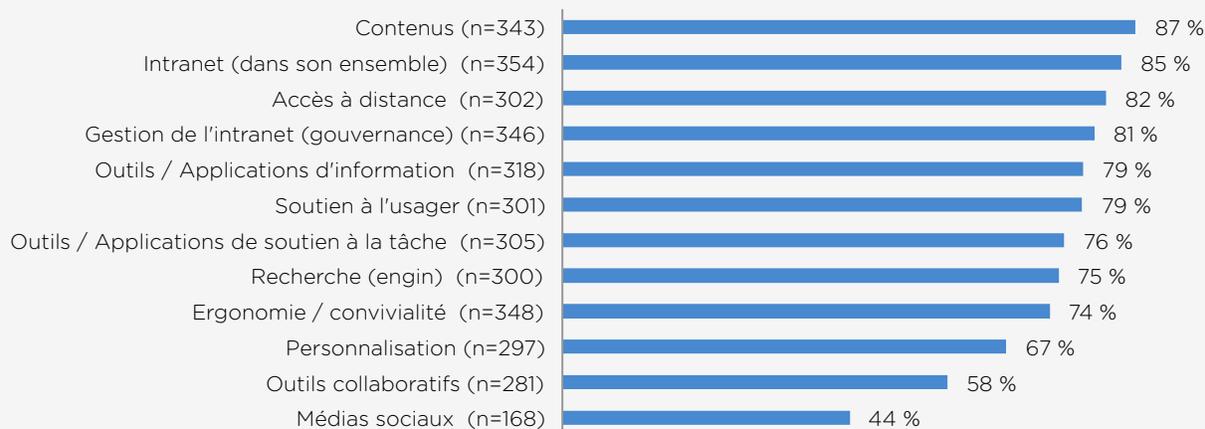
Bien qu'il soit difficile de calculer le rendement du capital investi d'un intranet, il est possible et indispensable - de quantifier les différents bénéfices qu'il apporte.

MESURER LE RENDEMENT DU CAPITAL INVESTI DE SON INTRANET

Les intranets apportent à l'organisation des gains de productivité, mais aussi un avantage social, telle que l'augmentation du sentiment d'appartenance des employés, soit un avantage surtout retrouvé au sein des grandes organisations au moment de l'enquête réalisée dans le cadre ce projet. C'est également une manière très efficace de conserver les connaissances de l'entreprise après le départ d'employés. Il est essentiel pour toute organisation d'évaluer la manière dont son projet intranet s'est déroulé, de même que les retombées qu'il a entraînées. Cela comprend :

- > Le fonctionnement (p. ex., pourcentage des fonctionnalités promises au départ qui ont effectivement été livrées).
- > L'efficacité (p. ex., augmentation des contacts entre membres de directions différentes).
- > L'efficacité (p. ex., création de manières plus économiques d'atteindre certains objectifs).
- > L'impact (p. ex., organisation plus innovatrice).
- > La pertinence (p. ex., concordance avec les besoins et les objectifs de départ).

SATISFACTION DES ENTREPRISES RELATIVEMENT AUX DIFFÉRENTS ÉLÉMENTS DE LEUR INTRANET



Base : total des entreprises équipées d'un intranet et dont l'intranet est équipé de l'élément

COLLECTER LES DONNÉES NÉCESSAIRES À LA MESURE

Généralement, l'évaluation des répercussions d'un intranet est effectuée de manière informelle : l'organisation consulte les acteurs concernés par le projet et leur demande leur vision, ou étudie les cas d'utilisation du nouvel intranet, les décrit par écrit et tente d'en dégager des enseignements. L'idéal est cependant, du moins dans les grandes entreprises, de procéder à une évaluation formelle en se dotant d'indicateurs (quantifier les gains potentiels, même les gains intangibles) avant le projet et en comparant les scores avant/après (p. ex., nombre de consultations mensuelles réalisées dans le répertoire de bonnes pratiques de vente, nombre d'ajouts d'information effectués par les représentants dans le wiki, nombre de publications, de commentaires, d'échanges).

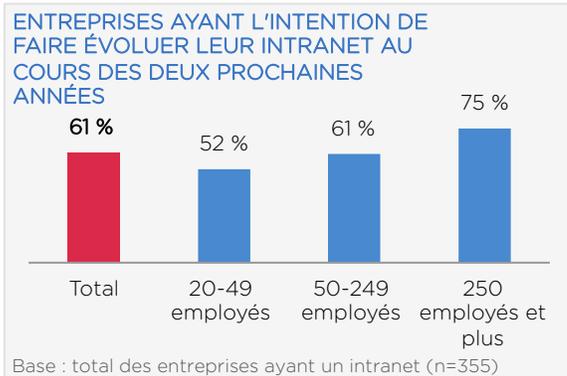
Seules 15 % des entreprises québécoises ayant un intranet ont déjà effectué une évaluation formelle des ses répercussions.

ANTICIPER ET GÉRER L'ÉVOLUTION DE SON INTRANET

Un intranet n'est pas figé dans le temps. Pourtant, au vu des investissements de temps et d'argent nécessaires pour le mettre en place, une organisation pourrait être tentée de le laisser sous sa forme actuelle... jusqu'au point de rupture. D'ailleurs, 30 % des entreprises sondées ne prévoient aucune évolution de leur intranet pour les deux prochaines années.

CONNAÎTRE LE RYTHME D'ÉVOLUTION DE SON INTRANET

L'évolution des intranets a deux dimensions possibles : technologique d'un côté, et services/fonctionnalités de l'autre. L'évolution technologique est celle des outils disponibles sur le marché qui se perfectionnent, ou des mises à jour par le fournisseur de la plateforme utilisée. En effet, les plateformes commerciales évoluent par mises à jour successives à un rythme relativement prévisible, ce qui permet à l'organisation d'anticiper plus facilement les investissements à prévoir pour maintenir son intranet à niveau. Les logiciels libres, en revanche, évoluent de manière irrégulière et nécessitent un effort constant.



Investir dans le développement de son intranet

« À la Financière Sun Life, nous croyons que l'intranet est essentiel à une bonne expérience de nos employés au travail. Nous avons procédé à d'importants investissements, tant en développement d'outils collaboratifs et de gestion du contenu, qu'en coûts d'implantation, de soutien courant et de maintien de l'infrastructure des TI. »

**Maxime Dupont-Demers, directeur, Communications d'entreprise
Financière Sun Life**

Les services et les fonctionnalités de l'intranet doivent également évoluer, car les besoins de l'organisation, sa structure et ses activités évoluent aussi avec le temps. Pour les ajouts successifs, parfois résultant de la pression des employés qui ont certaines attentes, on préconise une approche d'évolution par petite étape. Celle-ci suppose d'avoir une gouvernance flexible afin de mettre en ordre les besoins.

On peut tester ces nouveautés grâce à des projets pilotes afin de rendre disponibles des fonctionnalités à un petit groupe (p. ex., service) ou à l'ensemble des usagers pour récolter leurs commentaires. Ces commentaires sont ensuite utilisés pour déterminer le parcours à suivre pour les versions subséquentes. Cette tactique permet à l'organisation d'être proactive et de s'adapter rapidement aux objectifs à atteindre. On remarque que dans le cas d'intranets surtout informationnels, la complexité moindre de l'intranet entraîne moins de résistance au moment des changements, donc le déploiement peut être général plutôt que par projet pilote.

Pour ne pas perdre le rythme, il peut être utile de s'entourer d'un partenaire technologique de grande envergure afin de procéder à une réévaluation de leur approche et de déterminer la feuille de route à suivre pour assurer l'évolution de la plateforme au cours des trois prochaines années.

Savoir s'entourer de partenaires technologiques

« Chez Vidéotron, nous sommes conscients que nous devons effectuer des choix technologiques viables à long terme qui permettront de réaliser un nombre conséquent d'évolutions. Nous nous entourons donc de partenaires technologiques qui nous aident à valider nos choix et à préparer un plan d'évolution de notre intranet. »

Simon Leroux, directeur, Vidéotron

QUANTIFIER ET PRIORISER LES INVESTISSEMENTS À PRÉVOIR

Les besoins, autant technologiques que fonctionnels, liés à l'utilisation d'un Intranet, risquent d'évoluer au fil du temps. Plutôt que d'attendre et d'atteindre le point de rupture, l'organisation peut évaluer ces besoins périodiquement. Si le changement est majeur ou si le degré de satisfaction des utilisateurs envers l'Intranet est jugé trop bas, l'organisation doit procéder à une réflexion plus large portant sur les objectifs de l'Intranet, les objectifs organisationnels et, ultimement, sur les investissements TI à privilégier dans le plan directeur TI. Les projets prioritaires du plan directeur TI font ensuite l'objet d'un dossier de justification rigoureux ce qui permet de quantifier les investissements à prévoir.

CONCLUSION : L'AVENIR DES INTRANETS

Depuis leurs tous débuts, les intranets ne cessent d'évoluer au rythme des innovations technologiques et des besoins des organisations et de leurs employés. Les intranets peuvent prendre une infinité de formes et avec des approches technologiques de plus en plus variées, mais devront dans tous les cas tenir compte du contexte global dans lequel l'organisation évolue, comme l'enjeu des départs à la retraite et du transfert de connaissances transgénérationnel.

L'intégration d'outils collaboratifs et de banques d'information (générées ou non par les usagers), comme les blogues, les foires aux questions, les vidéos explicatives, les banques de solutions, etc., devient alors centrale, car ces outils permettront de communiquer une partie des savoirs des travailleurs susceptibles de partir bientôt à ceux qui resteront. Une autre tendance lourde est le fait que l'utilisation des technologies progresse plus vite à la maison qu'au travail. Ce qui se passe chez les particuliers finit toujours par se retrouver en entreprise : de la même manière qu'à une certaine époque, l'utilisation du courriel ou du clavardage dans un cadre personnel a fini par devenir la norme également dans un cadre professionnel, les réseaux sociaux et les appareils mobiles prennent progressivement leur place dans nos habitudes de travail. Parfois, les gains de productivité sont loin d'être visibles à court-terme, aussi les organisations hésitent-elles à intégrer ces nouvelles tendances. Cependant, être proactif en la matière peut permettre de répondre aux attentes de ses travailleurs et d'attirer les nouvelles générations. Notons aussi que cette généralisation d'une forte utilisation des technologies à la maison, y compris au sein de certaines catégories socioprofessionnelles, comme les travailleurs manuels ou les employés les plus âgés, développe un bassin de compétences numériques latentes qui facilite l'adoption des technologies en entreprise, comme l'intranet.

Pour l'heure, à l'aide des études de cas et des résultats d'enquête on observe que la majorité des organisations n'ont pas encore trouvé comment exploiter pleinement les fonctionnalités mobiles, collaboratives et sociales. L'idéal théorique de l'intégration complète des services, niveau 6 du modèle de maturité de Razorfish, comporte des coûts inenvisageables pour la quasi-totalité des entreprises, et offre finalement moins de valeur ajoutée qu'un intranet adapté aux besoins de ses différents groupes d'utilisateurs, et ce, peu importe leur fonction, leur aisance avec les technologies ou leur environnement de travail. À ce titre, l'idéal réaliste pourrait ressembler davantage à un portail d'applications à ajouter ou à enlever selon le besoin, sur le modèle iOS ou Force.com. Cette approche permet une personnalisation simple, une interface adaptée aussi bien à un ordinateur qu'à une tablette ou à un téléphone intelligent, et une utilisation par tous les employés d'au moins une partie de l'intranet, simple et sans formation nécessaire, où qu'ils se trouvent et depuis n'importe quel appareil.

À terme, il est fort probable que les organisations n'aient plus à se soucier de développer différentes versions de leur intranet, car les fournisseurs de technologies l'auront déjà pensé pour eux et feront évoluer les technologies en conservant les efforts de personnalisation effectués par l'entreprise. Idéalement, une même interface sera adaptable à toutes les plateformes, mais aussi à tous les interlocuteurs de l'organisation : employés, représentants commerciaux, gestionnaires, vendeurs, acheteurs, techniciens, mais aussi collaborateurs externes et clients, dans la logique d'une intégration intranet-extranet-Internet.

ANNEXES

MÉTHODOLOGIE D'ENQUÊTE

Les données statistiques présentées tout au long de ce guide sont issues d'une enquête téléphonique réalisée auprès de 1 000 entreprises de 20 employés et plus, ayant un intranet ou non. Un échantillon aléatoire simple de 20 000 entreprises a été tiré d'une base de données de Dun & Bradstreet. Un sous-échantillon de 6 000 entreprises a été utilisé pour réaliser l'étude.

La personne interrogée a été celle responsable de la gestion de l'intranet. Il est à noter que la personne qui s'occupe du contenu de l'intranet dans une entreprise n'est pas toujours la personne qui s'occupe de la structure de l'intranet. L'approche utilisée afin de joindre la bonne personne a été la suivante :

- > L'enquêteur demande à la réception qui prend les décisions quant au contenu de l'intranet. S'il n'y a aucun intranet, l'enquêteur utilise la version courte du questionnaire.
- > Si l'entreprise a un intranet et que la réception sait qui prend les décisions quant au contenu, l'enquêteur est transféré à la bonne personne. Dans la grande majorité des cas, la réception n'avait aucune idée de qui s'occupait du contenu et transférait l'enquêteur à un employé des TI.
- > La personne des TI était mieux placée pour savoir qui prenait les décisions concernant le contenu. Elle aiguillait ensuite l'enquêteur vers la bonne personne.

La collecte a eu lieu du 30 septembre au 31 octobre 2013. Le taux de réponse a été de 29,3 %.

La durée moyenne du questionnaire était de 14,4 minutes :

- > Entreprises avec intranet : 19,8 minutes.
- > Entreprises sans intranet : 8,6 minutes.

La marge d'erreur des résultats présentés est de $\pm 3,3$ %, 19 fois sur 20.

Près de la moitié des entreprises ayant participé à l'enquête comptent entre 20 et 49 employés (44 %), 29 % ont entre 50 et 99 employés, 16 % entre 100 et 249 employés, 4 % entre 250 et 499 employés et 7 % ont 500 employés ou plus. Les entreprises de moins de 20 employés ne faisaient pas partie de l'échantillon.

La majorité des entreprises sont issues du secteur des services (49 %) : hébergement et services de restauration (8 %), soins de santé et assistance sociale (8 %), services professionnels, scientifiques et techniques (7 %), transport et entreposage (5 %), services d'enseignement (3 %), finance et assurances (3 %), services administratifs, services de soutien, services de gestion de déchets et services d'assainissement (3 %), arts, spectacles et loisirs (3 %), services publics (2 %), industrie de l'information et industrie culturelle (2 %), services d'immobiliers et services de location et de location à bail (1 %), gestion de sociétés et d'entreprises (0,1 %) et autres services – sauf administrations publiques (4 %). Par ailleurs, 18 % des entreprises ayant répondu au sondage exercent dans le secteur manufacturier et 18 % dans celui du commerce de détail (12 %) ou de gros (5 %). Enfin, 9 % des entreprises sont du secteur de la construction, 3 % de celui de l'agriculture, foresterie, chasse et pêche (4 %), 1 % des administrations publiques et parapubliques, 0,3 % de l'extraction minière et extraction de pétrole et de gaz et 1 % d'autres secteurs.

Enfin, 69 % des répondants, c'est-à-dire des responsables de l'intranet au sein de chacune des entreprises, occupent une fonction non reliée aux technologies de l'information (TI) (administration, communication, marketing, etc.) et 31 % une fonction reliée aux TI (responsable TI, administrateur réseau, etc.).

Échantillon détaillé (n=1000)

NOMBRE D'EMPLOYÉS AU QUÉBEC			
20 À 49 EMPLOYÉS	438	44 %	
50 À 249 EMPLOYÉS	454	45 %	
50 à 99 employés	292	29 %	
100 à 249 employés	162	16 %	
250 EMPLOYÉS ET PLUS	108	11 %	
250 à 499 employés	42	4 %	
500 employés et plus	66	7 %	
SECTEUR D'ACTIVITÉ			
SERVICES			
Hébergement et services de restauration	84	8 %	
Soins de santé et assistance sociale	83	8 %	
Services professionnels, scientifiques et techniques	71	7 %	
Transport et entreposage	53	5 %	
Autres services - sauf administrations publiques	36	4 %	
Services d'enseignement	34	3 %	
Finance et assurances	31	3 %	
Services administratifs, services de soutien, services de gestion de déchets et services d'assainissement	28	3 %	
Arts, spectacles et loisirs	28	3 %	
Services publics	22	2 %	
Industrie de l'information et industrie culturelle	16	2 %	
Services d'immobilier et services de location et de location à bail	6	1 %	
Gestion de sociétés et d'entreprises	1	0,1 %	
MANUFACTURIER			
Fabrication	184	18 %	
COMMERCE DE GROS ET DE DÉTAIL			
Commerce de détail	176	18 %	
Commerce de gros	124	12 %	
AUTRES			
Construction	52	5 %	
Agriculture, foresterie, pêche et chasse	146	15 %	
Administrations publiques et parapubliques	91	9 %	
Extraction minière et extraction de pétrole et de gaz	33	3 %	
Autre	11	1 %	
NSP / NRP			
	3	0,3 %	
	8	1 %	
	1	0,1 %	

RÉGION ADMINISTRATIVE			
Bas St Laurent		35	4 %
Saguenay/Lac St Jean		54	5 %
Québec		75	8 %
Mauricie/Bois-Franc		41	4 %
Estrie		49	5 %
Montréal		300	30 %
Outaouais		17	2 %
Abitibi/Témiscamingue		42	4 %
Côte-Nord		12	1 %
Nord du Québec		6	1 %
Gaspésie/Îles de la Madeleine		16	2 %
Chaudière/Appalaches		51	5 %
Laval		37	4 %
Lanaudière		49	5 %
Laurentides		41	4 %
Montérégie		130	13 %
Centre-du-Québec		45	5 %
FONCTION DU RÉPONDANT			
	NON TI	687	69 %
Dirigeant de l'entreprise		171	17 %
Responsable de la comptabilité		123	12 %
Responsable de l'administration		59	6 %
Administration - autres postes		58	6 %
Propriétaire / actionnaire		50	5 %
Adjoint / assistant aux dirigeants		39	4 %
Service des opérations		27	3 %
Responsable des communications		20	2 %
Responsable des ressources humaines		18	2 %
Responsable du marketing		16	2 %
Chargé de projet		15	2 %
Conseiller / agent aux communications		14	1 %
Vente		10	1 %
Achat		9	1 %
Directeur régional / responsable de division		6	1 %
Répartiteur / répartiteur des transports		5	1 %
Responsable de l'intranet		1	0,1 %
Autre		46	5 %
	TI	312	31 %
Responsable TI		187	19 %
Administrateur de réseau		47	5 %
Responsable informatique		40	4 %
Technicien en informatique / consultant en TI		25	3 %
Agent de soutien TI / agent de soutien technique		13	1 %
NSP / NRP			
		1	0,1 %

ÉTUDES DE CAS

Description

La première étape du projet intranet consistait à évaluer les différents projets intranet de 10 entreprises et organisations québécoises, en vue d'identifier les meilleures pratiques utilisées et de bénéficier de leurs apprentissages tant en ce qui concerne le projet de mise en œuvre et de maintenance que les avantages obtenus pour l'organisation et ses employés. Des entrevues ont été réalisées avec le responsable intranet de chaque organisation ainsi qu'un responsable en technologies de l'information et un responsable en communication. Les entrevues ont duré en moyenne 2,5 heures pendant lesquelles ont été abordés les sujets suivants : contexte organisationnel historique et contexte du projet de mise en œuvre ou de refonte de l'intranet, choix technologique, fonctionnalités, gestion documentaire, utilisation, modèle de maturité, gestion des connaissances, moteur de recherche, *workflow* (déroulement du travail), mobilité, gestion du changement, gouvernance et SLA, retour sur investissement / avantages, conclusion. Les résultats d'ensemble sont présentés ci-dessous.

Grille globale

Cartographie de l'espace de travail numérique (Digital Workplace Forum, 2013) – Note : chaque symbole  représente une organisation

	Communication et Intelligence d'affaires	Collaboration et communautés	Services et Workflows	Structure et cohérence	Mobilité et flexibilité	Alignement stratégique et gestion	Préparation organisationnelle
Excellence	Communication, contenu et intelligence fusionnés	Collaboration transparente interne et externe	Efficacité opérationnelle et productivité	Unifiée	Unifiées, tout endroit, tout appareil – organisation virtuelle	Gouvernance qui considère tous les aspects de l'espace numérique – alignement stratégique total	Gestion des personnes et des techniques de gestion du personnel intégrées
Élevé	Contenu structuré et flexible - Tableaux de bord fonctionnels 	Collaboration en ligne comme moyen de travail 	Services et applications utilisés en ligne par tous 	Intégrée	Applications et informatisation	Stratégie consolidée et gouvernance de l'espace numérique 	Gestion des personnes et des techniques de gestion du personnel améliorées 
Moyen	Communications multiples gérées et tableaux de bord naissants 	Large utilisation d'outils déconnectés 	Services clés en ligne 	Agrégation en progrès	Mobilité déployée, téléphones intelligents	Gouvernance et alignement de l'espace numérique actifs séparément 	Initiatives visant à améliorer la sensibilisation, les choix et la gestion du personnel 
Bas	Activités de communication centralisées en périphérie, et statiques 	Utilisation <i>ad hoc</i> des outils de collaboration 	Applications de base en ligne, accès manuel aux systèmes patrimoniaux 	Sites déconnectés, émergence des ordinateurs portables	Mobilité restreinte avec VPN, ordinateurs portables, courriels et calendriers 	Peu de gouvernance pour l'espace numérique, et peu d'alignement stratégique 	Quelques politiques, du e-learning, et de la documentation de soutien TI de base 
Minimum	Information statique 	Aucun support de collaboration spécifique 	Pas de services en ligne 	Pas de structure	Accès par les postes de travail internes seulement	Gestion TI seulement, pas d'alignement stratégique	Un peu de formation technique TI 

Le CEFRIO est le centre facilitant la recherche et l'innovation dans les organisations, à l'aide des technologies de l'information et de la communication (TIC). Il regroupe près de 150 membres universitaires, industriels et gouvernementaux ainsi que 80 chercheurs associés et invités. Sa mission : contribuer à faire du Québec une société numérique, grâce à l'usage des technologies comme levier de l'innovation sociale et organisationnelle. Le CEFRIO, en tant que centre de liaison et de transfert, réalise, en partenariat, des projets de recherche-expérimentation, d'enquêtes et de veille stratégique sur l'appropriation des TIC à l'échelle québécoise et canadienne. Ces projets touchent l'ensemble des secteurs de l'économie, tant privé que public. Les activités du CEFRIO sont financées à près de 74 % par ses propres projets et à 26 % par le ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche, de la Science et de la Technologie (MESRST), son principal partenaire financier.



PRINCIPAL PARTENAIRE FINANCIER

*Enseignement supérieur,
Recherche, Science
et Technologie*



**POUR TOUT RENSEIGNEMENT COMPLÉMENTAIRE,
VEUILLEZ COMMUNIQUER AVEC NOUS.**

info@cefrio.qc.ca

www.cefrio.qc.ca

BUREAU DE QUÉBEC

888, rue Saint-Jean
Bureau 575
Québec (Québec)
G1R 5H6

Tél. : 418 523-3746

BUREAU DE MONTRÉAL

550, rue Sherbrooke Ouest
Tour Ouest, bureau 1770
Montréal (Québec)
H3A 1B9

Tél. : 514 840-1245

MERCI À NOS PARTENAIRES



AVEC LA COLLABORATION DE

