

Étude de cas Holland Casino

Étude de cas : Holland Casino adopte sa stratégie future en se tournant vers la collaboration et le changement organisationnel

Des fonctionnalités technologiques insuffisantes pénalisaient le recrutement et faisaient grimper les frais de déplacement

Il serait tout à fait possible de dire sans exagérer qu'aucune entreprise ne pouvait tirer un meilleur parti des technologies de collaboration que Holland Casino. Depuis sa création en 1975, cette entreprise publique néerlandaise (chiffre d'affaires annuel de 750 millions d'euros) possédant 14 casinos qui font le bonheur des fans de jeux et de divertissements, devait, pour conforter sa position, voire la renforcer, se résoudre en 2007 à introduire les nouvelles technologies. Ainsi, dans le domaine du recrutement, le manque d'outils de collaboration en temps réel (messagerie instantanée, vidéoconférence et partage de documents mobile) pénalisait (ou allait pénaliser dans un avenir proche) les initiatives de Holland Casino en matière de recrutement de jeunes talents, qui préfèrent travailler dans une entreprise où ils ont à leur disposition les dernières technologies. « Les jeunes qui arrivent sur le marché du travail connaissent très bien toutes les nouvelles technologies, explique Ruud de Haas, responsable technologies de l'information et de la communication. Ils les utilisent chez eux et veulent également les utiliser sur leur lieu de travail. » Chez les salariés, le manque d'accessibilité à ces mêmes outils laissait la part belle au courrier électronique, à l'envoi de documents et au téléphone pour coordonner des projets ou simplement pour communiquer. Or, on considère que ces outils sont de plus en plus inefficaces pour évoluer dans des environnements professionnels en temps réel. De surcroît, compte tenu du réseau de casinos de la société, les salariés devaient se déplacer de l'un à l'autre pour travailler en étroite collaboration avec leurs collègues d'autres sites, alors qu'une plate-forme de collaboration sur Internet aurait rendu inutiles bon nombre de ces déplacements.

Pari sur la collaboration parallèlement à des initiatives portant sur l'organisation et les réseaux

Tout en s'efforçant de combler son déficit en matière de collaboration, Holland Casino commençait à se restructurer autour d'un nouveau modèle organisationnel en phase avec l'évolution de la situation. Après avoir admis que la mise en œuvre d'une plate-forme collaborative faciliterait la réussite de ce nouveau modèle, la direction de l'entreprise a commencé le déploiement de l'application de collaboration en ligne Microsoft SharePoint 2007 ainsi que de la technologie de vidéoconférence associée et d'Office 2007. Au printemps 2008, elle a lancé le déploiement de SharePoint sous

la forme d'une démonstration de faisabilité (POC) d'une durée de trois mois auprès d'une partie des salariés.

Le comité consultatif de la société a alors prévu d'évaluer son impact en se fondant sur des rapports d'expérience utilisateur, des résultats de processus métiers et des changements nécessaires apparus au sein de l'entreprise. Le déploiement complet de SharePoint auprès des 2 000 salariés que compte la direction informatique (la société emploie environ 4 700 personnes) est prévu dans le courant de l'année 2010. Cette initiative, baptisée « InfraNext », associera le déploiement élargi de SharePoint et de Microsoft Office et la création d'une plate-forme de communication unifiée qui permettra aux salariés de rester en contact à tout moment. Une dizaine de salariés de la direction informatique travailleront sur ce projet avec l'aide de Microsoft. Le cabinet de conseil en gestion d'espaces de travail Getronics NV a d'ores et déjà préparé le terrain pour ce projet.

Malgré les ressources importantes mises dans la collaboration, Ruud de Haas estime que l'effort de collaboration est intimement lié aux capacités réseaux de l'entreprise. C'est dans cette optique qu'une stratégie de montée en puissance a été élaborée. Cette stratégie a reçu l'aval du conseil d'administration afin d'atteindre le niveau de performance nécessaire au soutien d'applications dynamiques en temps réel. Selon Ruud de Haas, la réussite dépend également du changement culturel nécessaire à l'utilisation effective des outils collaboratifs.

La nouvelle stratégie fait naître beaucoup d'espoir – et entraîne une révolution culturelle

Le type de changement profond que suscite une initiative telle qu'InfraNext ne va pas sans un certain nombre de difficultés. Dans une entreprise où les réunions en face à face dans des lieux spécifiques constituaient la norme culturelle, le passage à une stratégie de collaboration reposant sur les nouvelles technologies est une opération délicate. En dépit d'une formation poussée des salariés à l'utilisation des nouvelles technologies, la réussite de la stratégie d'évolution de Holland Casino n'est pas garantie. C'est la raison pour laquelle Ruud de Haas estime que la réussite de l'initiative de changement organisationnel menée parallèlement est tout aussi importante. « Il ne faut pas que cela soit une question d'ordre technologique, explique-t-il. La mise en œuvre doit venir d'en haut, pas de la direction informatique. »

Dans l'hypothèse où tout se passera comme prévu, Ruud de Haas espère bien que les changements se traduiront en termes de valeur pour l'entreprise. Il table sur des gains d'efficacité substantiels en matière de gestion de projets grâce à l'accélération des flux de travail automatisés inhérents aux espaces de travail SharePoint. Les fonctionnalités de messagerie et de partage de documents de SharePoint permettront aux salariés de communiquer plus facilement en temps réel et empêcheront le

blocage d'informations importantes dans les boîtes de réception ou les boîtes vocales. De surcroît, lorsqu'un coup de téléphone s'avérera nécessaire, les fonctionnalités de présence de SharePoint permettront aux salariés de savoir qui se trouve à son bureau, ce qui réduira le nombre d'appels finissant dans la boîte vocale. Outre ces gains d'efficacité difficiles à évaluer, les nouvelles technologies permettront à Holland Casino de réduire considérablement les frais de déplacement lorsque les salariés auront adopté les outils de coopération avec leurs collègues travaillant dans les différents casinos. Selon Ruud de Haas, ce seul poste pourrait permettre à la société de réaliser d'importantes économies chaque année.