

Point de vue

Marc Sailly
Directeur Associée

Centre de Compétences Client : mode d'emploi

Quelle direction informatique ou direction fonctionnelle n'a pas pour ambition de maîtriser son système d'information, d'avoir une réelle indépendance vis à vis des intégrateurs qui ont participé à la mise en œuvre et d'en limiter les coûts ? Le passage à l'autonomie est un cap délicat à franchir, que certaines entreprises ont choisi d'aborder armées d'un centre de compétences interne, appelé également dans le vocabulaire des éditeurs Centre de Compétences Client (CCC).

Ses enjeux principaux ? être un véritable point d'ancrage pour le système d'information, un acteur de son évolution, et un point d'appui pour les utilisateurs. Ils sont également économiques, puisque l'objectif est de réduire le ratio coût / performance et d'avoir la maîtrise des budgets d'évolution de son SI.

Un Centre de Compétences Client : pour quoi faire ?

Cette démarche de structuration interne doit s'accompagner d'une réflexion sur les missions confiées au centre de compétences, sur son positionnement dans l'entreprise et les moyens minimums qui doivent être mis à sa disposition.

Et, il ne faut pas hésiter à être ambitieux ; le Centre de Compétences Client doit pouvoir traiter au final toutes les questions relatives au système d'information de gestion. A défaut, il perd son rôle de point de passage obligé et peut voir sa mission potentiellement concurrencée.

Le Centre de Compétences Client est généralement investi de tâches que l'on peut regrouper de la façon suivante :

- **la maintenance corrective et adaptative** : il s'agit d'assurer le bon fonctionnement du système existant, par la correction des anomalies et la prise en compte d'évolutions « à la marge » souhaitées par les utilisateurs,
- **la veille technologique** : cela consiste à s'informer des opportunités offertes par les nouvelles technologies, ou les nouvelles versions de progiciel,
- **la participation aux nouveaux projets** : intégrer ces projets avec ce qui existe déjà, maintenir la cohérence générale du système d'information et acquérir des compétences sur le périmètre futur dont le Centre de Compétences aura la charge.

Ce dernier point est souvent insuffisamment pris en compte dans les Centres de Compétences Client au profit de la maintenance, alors même que cela engage sa crédibilité : être capable de faire évoluer en profondeur le système d'information, avec une réelle plus value et sans régression. Pour y remédier, quelques règles sont à respecter :

- le CCC doit être le responsable et le garant de l'intégration : analyse des points d'intégration, validation des solutions, suivi de leur application,

- le CCC doit être intégré au projet comme un interlocuteur à part entière, avec un rôle précis (d'autant plus si le projet est confié à un intégrateur),
- Les membres du CCC doivent être que partiellement dédiés aux nouveaux projets, en conservant un rôle actif sur le suivi du système existant. Cela permet de conserver une certaine distance et indépendance vis à vis du déroulement du projet.

Quelle qu'elles soient, les missions du CCC doivent être clairement définies et acceptées par tous les intervenants internes. Cette transparence doit s'étendre aux résultats obtenus par le CCC et à sa capacité à s'acquitter de ses missions. Cela passe notamment par la production d'un reporting d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs : évolution des coûts du SI, nombres et natures des incidents en production, délai de traitement des incidents, délai de traitement des évolutions ,...

Un positionnement qui fait débat

Le débat existe sur la façon dont les CCC doivent être intégrés à l'organisation : rattachés à l'informatique, à chaque direction fonctionnelle, ou encore à la direction générale, décentralisés ou centralisés, organisés localement ou fédérant plusieurs pays,.... Les réponses adéquates dépendent du contexte de chaque entreprise. Il est toutefois acquis que plus la structure est reconnue et plus elle dispose du soutien de la direction générale, plus la réalisation de ses missions se trouve facilitée.

Tout en étant au cœur du dispositif de gestion interne du système d'information, avec un droit de regard sur toutes les décisions le concernant, le CCC doit toutefois pouvoir être challengé. Il faut éviter la création d'une entité tout puissante qui décide seule des évolutions du système d'information. Ces « contre-pouvoir » peuvent s'exercer de la façon suivante :

- Le comité transverse réunissant les directions de l'entreprise qui arbitre sur les grandes orientations du système d'information (lancement de projet, montée de version, évolutions structurantes),
- Des groupes d'utilisateurs clés qui expriment de nouveaux besoins et valident les propositions du CCC,
- Des équipes projet qui mènent les évolutions lourdes.

D'autre part, il est important que la capacité du CCC à gérer le système d'information ne puisse être remise en cause. Autrement dit, le CCC se doit de fournir un service de qualité et en quantité.

Tout d'abord la composition du CCC doit être pluridisciplinaire – expert métier, informaticien, qualitiens, chef de projet. A ce titre, il faut combattre l'idée reçue que les Centres de Compétences sont des structures à savoir faire purement technique en charge de l'exploitation du SI. Les membres fonctionnels du CCC doivent être des opérationnels connaissant parfaitement les processus de l'entreprise dans leur domaine, doublés d'une bonne maîtrise des progiciels en place. Idéalement, ils sont issus des projets de mise en œuvre où ils ont assuré un rôle d'expert module ou d'utilisateur clé. Ils doivent être reconnus et proches du métier pour faire évoluer le système d'information dans le sens souhaité par les opérationnels. Cela passe par l'organisation de groupes de travail réguliers avec les utilisateurs ou par la conservation d'un rattachement hiérarchique à la direction fonctionnelle d'origine.

Afin de faire face à leur obligation, il est indispensable que les ressources du CCC soient dédiées à temps plein à cette activité et que leur nombre soit proportionnel au périmètre du SI et au nombre d'utilisateurs.

La capacité du CCC à remplir ces missions peut être renforcée par une assistance conseil externe : celle-ci permet d'absorber les pics de charges (montée de version, trains d'évolutions, mise en chantier de nouveaux projets) et d'apporter des compléments d'expertise. Cette assistance peut prendre la forme d'une externalisation partielle de type TMA classique (Tierce Maintenance Applicative), ou s'inscrire dans une démarche commune complémentaire à l'action du CCC. Dans ce cas, est privilégiée l'assistance sur site, aux côtés des membres du CCC, avec des procédures d'échanges régulières.

En synthèse, le centre de compétences client doit être intégrée dans l'entreprise et non vécue comme une instance de contrôle externe.

Le moteur de l'intégration

Les autres facteurs clés de succès d'un CCC tiennent notamment dans sa capacité à dynamiser le système d'information et à assurer sa cohérence. Ce dernier point est primordial à l'heure de la toute puissance des grands ERP intégrés et des solutions d'échanges.

Il faut pour cela un chef d'orchestre qui anime le CCC et le porte sur tous les sujets de fond du système d'information, mais également des relais ayant une vision transversale de l'entreprise et du fonctionnement des progiciels. Cette dimension transversale fait souvent défaut tout à la fois dans l'expertise et dans les modalités de gestion du CCC. Plus que tout autre service, le CCC doit fonctionner sur un mode collaboratif et décloisonné.

On le voit, un centre de compétence interne est difficile à constituer (s'entourer des bonnes compétences !), à positionner dans l'organigramme, à imposer dans l'entreprise, et enfin à manager. Ces difficultés imposent de préparer au mieux la création d'un centre de compétences et de lui donner tous les moyens pour réussir. Son intérêt ne fait toutefois aucun doute dans la mesure où il évite tout dérapage de son SI en terme de coût, de cohérence et d'efficacité.

Contacts presse :

Axys Consultants
Stéphanie Barrat
Tel : 01 44 89 91 24
Stephanie.barrat@axys-consultants.fr

A propos d'Axys

Axys Consultants est une société de conseil en organisation et en système d'informations créé en 1987, spécialisée dans l'optimisation de la performance financière, des achats et de la logistique, des ventes et du marketing, des ressources humaines et de la performance des systèmes d'information. Avec une croissance interne qui se poursuit sur un rythme annuel moyen de 10 %, Axys Consultants a clôturé l'exercice 2006 sur un chiffre d'affaires de plus de 11 millions d'euros.

Axys accompagne principalement des grandes entreprises françaises et européennes leaders sur leur marché dans la plupart des secteurs de l'économie : La Poste, Carrefour, AXA, Groupama, Aéroports de Paris, RATP, Johnson Controls, Canon, GDF, EDF, Sodexho, Hachette, BNP Paribas, Crédit Agricole, Fortis, Société Générale,...