



> SSII et éditeurs Proiciels applicatifs

Tendances

< Organisation >

SSII comme éditeurs mettent en avant les centres de compétences pour leur apport dans la valorisation des expertises chez le client. Mais leur création permet aussi et surtout de rationaliser les ressources dans une période difficile. Y compris chez les utilisateurs.



Les centres de compétences, outils de la rationalisation

Le centre de compétences permet d'asseoir la crédibilité d'une société engagée dans un projet progiciel important, affirme Mathieu de Montrion, de BT Syntegra. Mais il a encore plus de vertus internes qu'externes. Il permet d'introduire des pratiques de management là où il n'y en avait pas, et de passer d'une organisation en râteau à une structure avec centralisation des bonnes pratiques. C'est un peu l'outil RH de la SSII."

Les propos sont certes directs mais ont le mérite de poser la vraie problématique. Pour faire face à la crise, les SSII ont entrepris de restructurer leurs ressources de-

venues trop coûteuses. Et avant tout, de capitaliser sur l'expérience acquise en évitant de réinventer la poudre à chaque nouveau projet. Cette évolution a également été induite par le passage progressif d'un métier de développement sur mesure à un métier de paramétrage, plus industriel, en réponse à la progicielisation de la demande et au succès des offres correspondantes. En outre, les fournisseurs y améliorent leur maîtrise des risques de mise en œuvre, sécurisent et rassurent le client : "Pour celui-ci, la SSII qui possède un centre de compétences affirme un domaine de prédilection et promet l'efficacité", ajoute François Ducrot, associé chez Va-

loris et directeur du centre d'expertise gestion de la relation client. C'est aussi une garantie de rapidité de réaction sur un marché très mouvant. Notamment avec la fourniture de "packages", qui rassemblent rapidement les pratiques, les produits sur un secteur donné, et les compétences pour les mettre en œuvre.

Des centres métier aussi

Dans la genèse des centres de compétences, les éditeurs ont certes poussé à la roue en imposant contractuellement leur création à leurs partenaires, avec au passage force (coûteuses) formations et certifications. Mais si ces centres

étaient dans un premier temps focalisés sur l'expertise purement technologique, avec le regroupement de spécialistes produits, ils ont rapidement élargi leur périmètre d'action et jouent à présent de multiples rôles. Suivant l'axe vertical imposé par le marché, beaucoup d'entre eux ont pris la dénomination de centre d'expertise métier, notion plus étendue. "Jusqu'à début 2000, les SSII mettaient en avant leurs compétences technologiques. Ensuite, la demande du marché a évolué. Nous sommes entrés dans un modèle mixte avec, au premier niveau, des briques techniques banalisées et, au-dessus, des expertises métier", explique Eric Cohen, directeur

"Une société de services qui possède un centre d'expertise



général de Keyrus. "Ce type d'organisation permet aussi de garder des structures à taille humaine, réactives, avec un discours de spécialiste", complète-t-il.

Trois types de mission peuvent ainsi être affectés à ces centres d'expertise. Un rôle dans l'avant-vente des projets tout d'abord. "Dans cette fonction, qui représente chez Valoris 10 % de l'activité environ, les consultants spécialisés apportent la connaissance globale du thème plus l'expérience projet, en binôme avec les commerciaux qui gèrent la relation client traditionnelle", explique François Ducrot. La seconde mission est celle de la veille. Le groupe spécialisé constitué doit ainsi cultiver les connaissances de la société sur l'ensemble des axes suivants : connaissances techniques sur les différents produits, compréhension des processus métier et des enjeux business, maîtrise des méthodes d'approche et d'intégration, et même suivi marketing. "Il y a des objectifs de participation à des manifestations, des salons, ainsi qu'à des publications en interne ou en externe", ajoute François Ducrot. C'est dans cet axe que se placent également les relations avec les éditeurs de logiciels et les échanges techniques qui permettent de rester à jour sur les produits.

Bien utiliser les ressources

Dernier volet des objectifs du centre d'expertise, la partie projet. "Il faut faire en sorte que celle-ci soit rentable, d'autant que le mode forfaitaire prime actuellement. Le centre d'expertise en est garant", souligne François Ducrot. Le critère majeur est alors la bonne utilisation des ressources, ajoutée à une méthodologie peaufinée par l'expérience. "Il y a un travail de répartition, de gestion des équipes. Il faut tenir le périmètre tout en servant les intérêts majeurs des clients, et maintenir

le juste équilibre entre le point de vue technologique et le point de vue métier."

Le client semble admettre le bien-fondé de la démarche. "Il est très satisfait de savoir que l'expert avec qui il travaille pourra être remplacé en cas de problème, et de bénéficier, au travers de ce centre, d'un lien avec le département recherche et développement de son éditeur", commente Mathieu de Montrion. Mais, finalement, le fait que l'approche soit structurée ou non semble moins compter pour lui "Ce qui importe au client, c'est que la SSII avec laquelle il travaille ait de l'expérience et de bonnes pratiques", affirme Norbert Cohen, directeur général adjoint du Groupe Eurware. Peut-être, mais bon nombre de clients, en particulier dans les univers SAP (progiciels de gestion intégrés) et SAS Institute (décisionnel), ont tellement apprécié la démarche qu'ils ont mis eux-mêmes en place des centres de



> François Ducrot, associé chez Valoris :
"Il faut maintenir le juste équilibre entre le point de vue technologique et le point de vue métier."

compétences (voir le témoignage de LVMH page 25). Ces centres de compétences internes, qui ont essentiellement pour fonction d'être le gardien du temple et d'assurer le maintien du système en condition opérationnelle, ne sont pas les moins bien structurés sur le marché, loin de là... ■



Des formes qui varient

Au-delà du renforcement des liens entre tel éditeur et telle SSII, le centre de compétences devient un moyen clé pour partager l'expérience de terrain. Les modes opératoires peuvent varier. Chez l'éditeur de PGI pour l'industrie manufacturière QAD, par exemple, les centres de compétences sont virtuels, sur un mode démarré il y a un an et demi. Chacune des offres de service est issue d'un centre de compétences. Chaque équipe regroupe une douzaine de personnes, provenant de douze pays différents, qui capitalisent les acquis en termes de pratiques et les mettent en forme.

De son côté, la SSII Keyrus s'est attaquée à un travail en profondeur d'analyse du marché en organisant des séminaires internes destinés à faire partager l'expérience de terrain. Sont également utilisées des interviews de clients, menées par des cabinets externes. Cette méthodologie, qui a pour objectif de valider des choix stratégiques, permet de travailler sur les attentes des clients suivant deux axes : l'intégration des dimensions métier et technologique d'une part, et la garantie sur l'expertise d'autre part. Elle contribue également à l'industrialisation et au packaging du service.

promet l'efficacité."