

STRATEGIE DE DEPLOIEMENT : LE RÔLE D'UN CENTRE DE COMPETENCES

Noël DRAPIER*

1. Le contexte du Groupe Alstom

Alstom regroupe principalement quatre secteurs d'activité : production d'énergie, distribution de l'énergie, matériel ferroviaire et matériel marin. Avec de nombreuses implantations dans des pays variés, Alstom est un groupe très international. Il est en outre doté d'une structure transversale en charge des systèmes d'information pour l'ensemble du groupe : ITC.

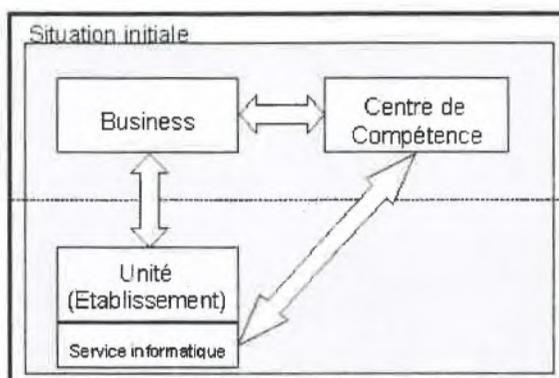
2. Le choix de l'ERP

A la fin des années 1990, pour faire face à un certain nombre de problèmes antérieurs, la direction générale prend la décision de constituer un pôle informatique avec la volonté de rassembler les différents systèmes d'information de ses sociétés dans un même ensemble. Le groupe ALSTOM veut ainsi déployer une infrastructure globale reposant sur des standards technologiques, optimiser la cohérence des solutions informatiques, garantir le meilleur coût et optimiser les ressources. Le schéma contractuel retenu pour le projet est celui qui est dépourvu d'intégrateur (cf. : les pré-requis juridiques). Ce choix ne s'est pas révélé satisfaisant : en effet, le schéma contractuel sans intégrateur aboutit à une méconnaissance des coûts réels à cause du manque de relations contractuelles.

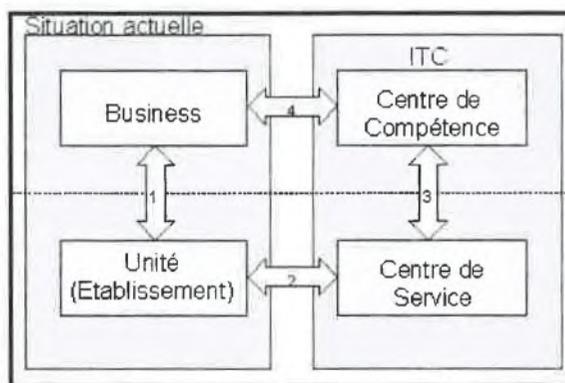
* Responsable Projets ERP ALSTOM.

3. Centre de service, Centre de compétence

Les ressources proviennent de deux types de centres : les centres de service, qui répondent aux besoins locaux des utilisateurs finaux, et les centres de compétence chargés d'entretenir et de déployer les standards technologiques retenus. Regardons à ce niveau l'évolution de l'organisation d'Alstom :



Dans le schéma ci-dessus, le service informatique était dépendant de chaque établissement (unité) et assumait à la fois le rôle de maître d'ouvrage et celui de maître d'œuvre. Le schéma actuel (ci-dessous) identifie clairement le maître d'ouvrage (le business, qui regroupe pour une même activité un ensemble de sites et l'unité, c'est-à-dire une partie d'un business présente sur un établissement) et le maître d'œuvre (ITC, c'est-à-dire les deux centres). Le schéma relationnel actuel est donc notablement simplifié et optimisé.



Les centres de service doivent permettre d'éviter toute rupture des systèmes d'information locaux. En effet, quand les établissements que l'on veut standardiser sont très nombreux, il faut essayer de garder un équilibre entre la volonté de définir les standards, d'aller vers la simplification, et l'importance de ne pas provoquer de ruptures dans les SI. Il faut prendre en compte l'ensemble du système d'information de l'entreprise qui comprend, avant et après l'ERP, un certain nombre d'outils de standardisation. Comme on peut le voir sur le

schéma, le centre de compétence intervient auprès du *business* : il donne des conseils pour l'architecture du système d'information et aide à la définition des standards en prenant en compte les demandes d'évolution du système d'information des entreprises. Il est de surcroît chargé de la gestion des « Core Model ». Le centre de compétences intervient également auprès du centre de service : il assure son support lors du déploiement des « Core System/Core Model ».

4. La distinction Core Model/Core System

Le **Core Model** est la définition d'une solution standard qui peut être déployée à partir d'une implémentation de référence, chaque instance déployée pouvant découler de son parent. Le Core Model laisse donc plus de latitude dans chaque déploiement, il est plus motivant pour les équipes locales et plus souple dans son adaptation au système d'information local. Il nécessite en revanche la mise en place de structures de contrôle d'intégrité du modèle dans chaque déploiement. De plus, les variantes étant plus nombreuses, le support est plus complexe (tant au niveau local qu'au niveau global).

Le **Core System**, quant à lui, est une instance unique d'une solution utilisée par un ensemble d'entités. Il repose sur une volonté forte de business et doit avoir une structure solide de pilotage tant au niveau du *business* qu'au niveau du centre de compétences, qui puisse comprendre et concilier les besoins du business et des unités (à travers les centres de services). Dans ce cas, la structure business doit prendre en charge la décision au niveau le plus détaillé, tandis que le centre de compétences prend alors une responsabilité opérationnelle importante.

5. Indicateurs de performance

Dans le cadre d'un projet ERP, il est important de mettre en œuvre des indicateurs de performance pour évaluer la rentabilité du projet. Ces indicateurs sont, entre autres, le nombre d'applications gérées par les centres de compétences, le nombre de déploiements de solutions et leur budget, le nombre de transactions utilisées... Ces indicateurs doivent être étudiés aussi bien lors du déploiement que pendant la maintenance de l'ERP : en effet, le coût de la maintenance d'un ERP est presque équivalent au coût de la mise en place du système. La phase de post-implantation doit donc également être prise en considération.

6. Conclusion

Les changements apportés aux utilisateurs de cette architecture conduisent donc à une maîtrise des standards, à une homogénéisation des niveaux de service, à une meilleure visibilité des coûts et à une formalisation des échanges (engagement de service, limites de prestations.)