

Des informaticiens aux utilisateurs un relais indispensable

La BRA a créé une équipe permanente de gestionnaires d'application. Elle assure, au sein d'une fonction autonome, l'interface entre informaticiens et utilisateurs.

PAUL DEGUERRY
Président

ANDRÉ LEBRAUT
*Directeur
ressources
humaines et
traitements*

*Banque régionale
de l'Ain
Groupe CIC*

FORTE DES CAPACITÉS DE DÉVELOPPEMENT de sa région et de sa propre créativité, la Banque régionale de l'Ain a souvent fait œuvre de pionnier : elle lance une offre de produits d'assurance dès 1992 ; développe un système informatique en temps réel dès 1980 et n'hésite pas, lorsque c'est nécessaire, à redécouper son réseau et adapter ses effectifs. Aussi a-t-elle été la première banque du groupe CIC à adopter en 1996 la plateforme d'accueil, nouveau système d'information communautaire.

Les objectifs et les avantages étaient nombreux : partage de ressources humaines et techniques, réductions des budgets associés, fiabilité et service renforcés. La migration du nouveau système d'information a été menée à bien au début de 1998 après de nombreux mois d'efforts.

FAIRE FACE À DES ÉCHÉANCES LOURDES

Le changement fut important pour l'ensemble des acteurs. Les applications ont changé. Le regroupement des ressources informatiques a nécessité la mise en place des procédures de travail différentes et une refonte complète des relations entre les utilisateurs, les développeurs et les exploitants. Très clairement, les utilisateurs ont perdu une certaine proximité qui apportait une grande souplesse et une forte réactivité.

En avril 1998, force est de constater que la charge de travail restera importante pour les prochaines années du fait des échéances de l'euro, de l'an 2000 et

des fusions en cours. Plusieurs options sont étudiées :

- recréer une équipe projet. Le dispositif a fait ses preuves. Mais il se révèle peu motivant pour ses acteurs ;

- créer une fonction autonome et pérenne dont on peut valoriser le métier.

La deuxième solution a été choisie. Bien qu'ambitieuse, elle est apparue incontournable pour doter la BRA d'une équipe de gestionnaires d'application, permanente et professionnalisée, pour assurer l'interface entre les informaticiens et les utilisateurs. Ce besoin a été considéré comme stratégique pour les années à venir. Cette solution pose toutefois des problèmes d'organisation à court terme puisqu'il faut libérer des ressources, parmi les plus compétentes, à effectif globalement constant.

Un rapide tour d'horizon des possibilités et des contraintes a donc amené la BRA à «réinventer» le gestionnaire d'application. La fonction est aussi ancienne que les systèmes informatiques puisqu'elle a été créée, il y a quelques décennies, pour faciliter leur mise en place. A l'époque, le gestionnaire était une passerelle entre le technicien informatique et l'exploitant bancaire : le technicien connaissait une machine et un langage mais pas l'environnement bancaire ; l'exploitant maîtrisait les métiers bancaires mais pas la technique informatique. Avec le temps, le gestionnaire d'application a représenté une ressource intéressante mariant le meilleur des deux mondes. Il a ainsi évolué soit dans une direction de l'organisation ou informa-

tique ou au sein de l'exploitation bancaire. Dans un cas comme dans l'autre, il a perdu sa spécificité d'interface au sein d'une fonction bien identifiée, cohérente et outillée.

Le système d'information de la BRA compte près de 70 applications réparties en sept domaines fonctionnels. Dans un but opérationnel, elles ont été regroupées en plusieurs champs d'activités compatibles avec l'organisation propre de la banque : gestion commerciale et gestion des contrats, opérations et échanges, pilotage et comptabilité, services.

Les trois premiers regroupent toutes les applications visibles du client final. Le dernier fédère toutes les applications internes qui supportent les autres (messagerie, etc.). Cette organisation permet en outre de développer une certaine polyvalence entre les gestionnaires au sein des différents champs sur le principe du binôme.

Le choix des gestionnaires s'est ensuite fait très rapidement. Il a combiné empirisme et effet taille. Empirisme puisque la plupart des gestionnaires choisis exerçaient de fait cette activité au sein des services. Effet taille puisqu'une quinzaine de personnes ont été regroupées sur un effectif total de la BRA de 600 collaborateurs, pour créer une véritable dynamique d'équipe et faciliter la professionnalisation. Ce nouveau pôle a été rattaché à la direction de l'organisation, indépendante de la DSI.

D'emblée, cette fonction a été positionnée comme une étape. Le gestionnaire reste dans l'équipe entre deux et quatre ans. Il apporte sa connaissance d'un métier bancaire et acquiert un complément en système d'information. Puis il retourne sur le terrain. C'est ce cadre qui a permis de motiver les personnes impliquées. Spécialiste d'un métier bancaire, chacun va devenir un généraliste du système d'information.

Le cadre du métier a été défini à partir de la cible fixée par le comité exécutif en observant les pratiques existantes au sein de la BRA et du groupe CIC, en recensant les besoins des différents acteurs. Les activités ont été regroupées selon quatre dominantes homogènes pour faciliter la formation et la mise en œuvre des ges-

tionnaires : le fonctionnement courant, l'assistance aux utilisateurs, la gestion des intégrations et l'élaboration de la méthodologie (encadré page précédente).

Les gestionnaires ont été formés à leurs applications ainsi qu'aux outils informatiques communs de type SPITAB. Les processus de communication et de relation ont été précisés. Ce dernier point est particulièrement important pour éviter des ruptures avec les utilisateurs et les services d'origine.

SIX MOIS POUR ÊTRE OPÉRATIONNEL

La mise en place a été menée en moins de six mois : créée en mai, l'équipe des gestionnaires d'application a été définitivement opérationnelle en septembre avec le regroupement de l'ensemble dans des locaux ad hoc. Pour tenir ces délais, la démarche adoptée fut participative et structurée. Une réunion hebdomadaire de trois heures a permis de fédérer, constater l'avancement et régler les problèmes et questions. Le rythme du projet conduit par le directeur de l'organisation et une équipe de consultants du cabinet REL a été conçu sur une base hebdomadaire avec des résultats planifiés, réguliers et visibles (encadré ci-dessous). Le respect du calendrier et la méthodologie pratique ont permis de donner confiance rapidement aux acteurs concernés.

UN CONSTAT POSITIF

Le constat est aujourd'hui extrêmement positif puisque la BRA dispose d'une équipe de professionnels reconnus et motivés qui a tenu et tient tous les jours les objectifs initialement

“ Un tour d'horizon des possibilités et des contraintes a amené la BRA à «réinventer» le gestionnaire d'application. ”

5 axes de conduite du changement



Les 5 axes de la conduite du projet répondent aux 5 différentes questions types :

- Quoi : définition du métier et répartition de l'activité.
- Comment : formalisation des règles de fonctionnement, capitalisation de l'expérience.
- Qui : identification des écarts de compétences et des besoins de formation et de polyvalence.
- Avec quoi : définition et mise en œuvre des installations et des outils;
- Résultat : précision des objectifs, construction des *reportings* et des règles de circulation de l'information.

“ Une quinzaine de personnes a été regroupée sur un effectif total de 600 collaborateurs. ”

fixés.

La fonction apparaît donc bien pérenne. Comme pour toutes les autres entités de banque, le dimensionnement et l'organisation de cette équipe ne sont pas figés et devront évoluer en fonction du contexte, tout en préservant l'actif représenté par cet investissement. En résumé, les personnes impliquées ont accru leurs compétences et elles rendent un service à forte valeur ajoutée aux utilisateurs et aux clients. ■

