



Retour d'expérience sur l'Urbanisation d'Entreprise :

Agilité Business et des SI

Table ronde du 14 Novembre 2005, 18h30, Maison des Arts & Métiers

La parole à ceux qui ont fait

SUMMARY MANAGEMENT

Les systèmes d'informations sont souvent perçus par les Directions Générales comme des centres de coûts, et parfois même comme des freins aux projets et à l'agilité de l'entreprise.

Les informaticiens déploient depuis toujours tous leurs efforts pour adapter les SI et leurs architectures aux besoins. Ils mettent en œuvre l'urbanisation et la gouvernance des systèmes d'information, le plus souvent à partir de méthodes ancrées dans la technologie cherchant à intégrer les besoins business.

Plus récemment, ils adoptent des démarches ancrées dans le business, qui proposent d'urbaniser l'entreprise et d'en déduire celle du SI. Les retours d'expériences sont récents mais mettent en évidence :

- *l'intérêt d'une forte intégration des projets informatiques dans les projets business directement liés à la performance de l'entreprise,*
- *le rôle primordial des processus auxquels doivent être associés des indicateurs de performance business,*
- *la nécessité d'une plus grande correspondance entre les pratiques métiers, les services rendus par le SI et les contraintes réciproques : réactivité, délai ... pour les métiers, règles d'architecture, référentiels ... pour les informaticiens.*

Les cas qui vous seront présentés témoignent de l'intérêt des démarches d'urbanisation de tout type, et pour certaines des résultats très rapides qu'elles permettent d'obtenir dans des secteurs aussi variés que la santé, les télécommunications, la banque et de manière plus générale les entreprises moyennes et grandes.

1- INTRODUCTION : CONTEXTE ET METHODES

1.1 Exposé contextuel de Renaud PHELIZON, membre et animateur des commissions sur l'urbanisation des SI au CIGREF

- Les enjeux : pourquoi le CIGREF s'intéresse-t-il à l'Urbanisation/l'architecture d'entreprise et des SI
- Les principaux travaux effectués
- La position actuelle et les recommandations du CIGREF sur le sujet

1.2 Exposé méthodologique d'Henri Chelli, Président de Syn@quanone™ et auteur du livre : « Urbaniser l'entreprise et son système d'information – Guide des entreprises agiles » chez Vuibert

- Urbanisation de l'entreprise et urbanisation du système d'information.
- Complémentarités et différences.
- Etat de l'art et pratiques actuelles.

2- RETOURS D'EXPERIENCE

2.1 Exposé d'Antoine VIGNERON, DSI Haute Autorité de la Santé

La création de la Haute Autorité de santé par la loi du 13 août 2004, à partir de l'ANAES (l'Agence Nationale d'Accréditation et d'Evaluation en Santé) et d'une partie de l'AFSSAPS (l'ex agence du médicament), s'est traduite par un élargissement des missions (notamment la certification des sites e-santé et celle des logiciels d'aide à la prescription médicale), de nouveaux objectifs et une nouvelle organisation.

Compte-tenu de cette nouvelle donne et pour prendre en compte les recommandations de la Cour des Comptes d'une politique plus cohérente de son système d'information, la HAS a opté pour la mise en œuvre d'un plan d'urbanisation ambitieux portant sur 3 ans 2005-2007.

Ce plan dont la formalisation a permis de mobiliser Direction et équipes autour des objectifs et stratégies de l'institution, intègre et fédère 30 projets à la fois d'organisation, de développement de services SI et de construction d'un socle technique normalisé et commun.

Pour la mise en œuvre de son plan d'urbanisation, la HAS a décidé d'adopter des logiques en rupture avec ses pratiques habituelles : logique de services SI dans la construction du plan d'urbanisation logique d'évolution par intégration, confection de prototypes itératifs dans le développement des services SI, logique de résultats dans la conduite de projets.

L'approche conjointe et en cohérence des aspects organisationnels et informatiques, à partir des macro-processus, a été un levier particulièrement efficace dans la recherche de solutions.

Le recours systématique au prototypage itératif a également permis un développement cadencé des services SI sur des cycles de 3 à 6 mois et la mise à disposition des fonctionnalités les plus attendues par le management et le personnel de la HAS dès l'été 2005.

2.2 Exposé de Jean-Luc LUCAS, Directeur Plateformes de Services à France Télécom et auteur du livre « une architecture internet pour le SI de FT » chez Eyrolles, édition d'organisation

France Telecom a lancé en 1998 un plan de transformation de l'entreprise afin de suivre les évolutions majeures du marché des telecoms. Les projets @ristote (urbanisme métier et fonctionnel) et @rchimède (architecture applicative et technique) ont permis à France Télécom de conduire la mutation du métier historique de la téléphonie fixe vers le métier d'opérateur intégré qu'il est aujourd'hui.

L'exposé de JL Lucas (Directeur des Plates-formes de service au sein de la Division Réseaux, Opérateurs et Système d'information) présente un double intérêt :

- il donne un retour d'expérience dans le temps de la démarche d'architecture d'entreprise : organisation du projet, retour sur investissement, transformation de l'organisation et des processus et gains en compétence de l'organisation.
- il permet également de mettre en évidence les acquis et les performances de l'organisation informatique de France Télécom quand il s'agit de répondre de façon industrielle aux évolutions rapides du marché (MaLigneTV, VoIP, Livebox, BusinessEverywhere,...). Nous verrons notamment comment la mise en application des démarches d'architecture permet de gagner sur les 3 axes que sont :
 - la qualité - en fiabilisant les services,
 - le délai - en facilitant l'intégration de nouveaux services et les déploiements,
 - et les coûts - en mutualisant les infrastructures.

2.3 Exposé de Christophe LONGEPE, Directeur de L'urbanisme du groupe Société Générale, administrateur de club Urba-SI et auteur du livre « le projet d'urbanisation du S.I. » chez Dunod traduit en langue anglaise « The Enterprise Architecture IT Project » chez KoganPage.

Le Groupe Société Générale a lancé depuis plusieurs années des actions visant à rationaliser ses systèmes d'information. En effet, dès 1995 a été initié un **projet d'architecture fonctionnelle cible du Groupe SG** fondé sur deux principes clés : un **principe de découplage** visant à « désimbriquer » les ensembles fonctionnels afin qu'ils puissent évoluer de manière indépendante ; et un **principe de subsidiarité** qui consiste à attribuer la responsabilité des fonctions au niveau le plus opérationnel possible. Ce projet avait donné lieu à un modèle constitué de 6 blocs : Commercial, Distribution, Production, Pilotage global, Echanges professionnels, Gestion des moyens.

Ces prémices de plan d'urbanisme ont notamment permis d'introduire un vocabulaire commun facilitant le dialogue entre les acteurs des projets.

Des travaux se sont poursuivis pour définir un schéma général d'urbanisation des SI du Groupe (1998) qui définit notamment **les éléments à partager entre les SI (les référentiels)** ainsi que les **interactions entre les SI (les flux)**.

Une nouvelle étape a été franchie en juin 2003.

Convaincu de l'apport de l'urbanisme dans le renforcement de la cohérence Groupe, la Direction a confirmé en juin 2003 sa volonté de doter la SG d'un véritable cadre de référence en matière d'urbanisme des systèmes d'information, tirant profit du savoir-faire acquis et pouvant s'appliquer progressivement à l'ensemble du Groupe dans le respect des spécificités liées à chaque Branche.

Cette décision représente une volonté forte de la Direction Générale de passer à **une généralisation de l'urbanisme et de ses principes à l'ensemble du Groupe**.

Après une brève introduction sur la genèse de l'urbanisme à la SG et la présentation du contexte, l'exposé se concentrera sur le retour d'expérience de ces deux dernières années.

3- Conclusion et synthèse

par Eric BOULAY, Président d'ARISMORE (Société spécialisée en Architecture d'Entreprise)

Comme l'ont montré les expériences précédentes, il appartient aux ingénieurs de rendre possibles et cohérentes les évolutions de l'entreprise et de leurs systèmes d'information.

Face à l'accélération des changements et aux exigences de qualité et de maîtrise des coûts, une méthode émerge pour répondre « oui » aux demandes souvent imprévisibles des directions générales et des métiers : l'architecture d'entreprise. Cette discipline s'appuie sur les leviers d'organisation, de compétences et de technologies pour formaliser des référentiels et des pratiques d'architecture et de gouvernance de SI. Les témoignages précédents illustrent que le succès provient du partage de cette démarche d'architecture par l'ensemble des parties prenantes du SI.

Le débat permettra de dégager les bonnes pratiques qui ont conduit des entreprises de tailles différentes à mobiliser des acteurs de la direction générale, des métiers ou de l'informatique pour transformer la façon de produire de nouveaux

services dans l'entreprise ... l'implication opérationnelle des architectes (fonctionnels ou techniques) dans l'action des grands projets de l'entreprise est une des clés du succès.

4- Table ronde et réponse aux questions)

Le Pdf des exposés et le summary management seront publiés sur le site www.g9plus.org