



Emmanuel Houzelle

Senior manager
"stratégie et
transformation
des systèmes
d'information"
Ineum Consulting

INTERVIEW

"Les techniques SOA sont matures, mais la gouvernance ne l'est pas encore"

La notion de service fait partie de la culture bancaire. Mais sa traduction en règles "métiers" reste difficile parce que ces dernières sont transversales dans des banques encore trop souvent organisées en silos.

■ Quelques années après les premiers engouements pour l'architecture orientée services (SOA), peut-on mesurer son adoption dans le secteur bancaire ?

Le secteur bancaire est le domaine d'activités où la notion de service s'est le plus naturellement imposée. Les services informatiques de la banque ont d'ailleurs fait depuis longtemps de la SOA comme M. Jourdain. L'importance prise dans ce domaine par les grands systèmes – avec le besoin de réconcilier toutes les nœuds des informations similaires venant des agences et d'une informatique très centralisée –, puis les premiers services construits pour le Minitel, ont largement favorisé cette prise de conscience qu'il existait des services de base (une transaction, un virement, un crédit, un débit, etc.) sur lesquels se construisaient des processus réglés. La Poste, avant qu'elle ne s'appelle la Banque Postale, utilisait – on ne parlait pas encore de SOA – un atelier logiciel (Pac-Base) pour créer des composants applicatifs réutilisables qui permettaient déjà de séparer l'exécution de leur présentation dans tel ou tel environnement. Mais ces développements sont restés confinés à certains

domaines. Le Cobol n'a pas disparu du jour au lendemain et les services informatiques dans leurs dialogues permanents avec les directions "métiers" ont dû continuer à se débrouiller avec le *spaghettiware* habituel, et les difficultés à gérer les demandes des uns et des autres, parce que tel changement dans tel bout de programme demandé par telle direction réclamait de modifier tel autre programme dépendant de telle autre direction. On a cru un moment, au début des années 2000, que ces difficultés allaient pouvoir être résolues par la révolution de l'objet (les développements orientés "objet") et l'Unified Modeling Language (UML), un langage graphique qui était censé donner une représentation compréhensible par les directions "métiers" des applications informatiques. Mais les diagrammes de composants et de classes et les vues d'utilisation qui devaient traduire le point de vue des acteurs métiers leur apparaissaient abscons. Ce détour nous a ramenés très vite à la notion de service qui est le meilleur niveau pour établir la communication entre l'informatique et les métiers, parce que le service représente aussi quelque chose de parfaitement compris par les clients de la banque. Mais cela ne règle pas encore tous les problèmes que l'architecture SOA, un peu mythifiée et perçue comme un nouvel eldorado, promet de résoudre.

■ Où sont les obstacles ?

Ils sont très simples : il est encore très difficile de savoir qui est le "propriétaire" de tel ou tel service, parce que les banques

sont encore organisées en silos, raisonnent en termes de produits et mesurent leur activité par le chiffre d'affaires généré par les produits dans chacun des silos. Cette situation a donc *de facto* mis les services informatiques en position de régler des questions fonctionnelles et des problèmes de gouvernance qui ne sont pas de leur ressort, et qu'ils n'ont jamais demandé de gérer. La définition des services bancaires de base (nous en avons identifié de l'ordre de 80 pour l'activité de banque à distance) est facile, mais les règles qui doivent régir ces services sont difficiles à établir parce qu'elles sont "transversales" (comme un virement entre un compte épargne et un compte courant) et qu'il n'y pas d'interlocuteur pour le service "virement". Nous ne sommes donc pas encore au bout du chemin.

■ Comment les choses peuvent-elles évoluer et sous quelles impulsions ?

Il faut constater que toute nouvelle technologie a besoin de 7 à 10 ans pour être parfaitement adoptée. Dans cette évaluation, il y a évidemment des données générationnelles qui entrent en ligne de compte. Mais je crois que la réorganisation que l'architecture SOA suppose le changement de culture qu'elle réclame – penser son métier en termes de service – sera davantage suscitée par des stratégies de différenciation et de conquête de nouveaux marchés que par des efforts d'optimisation des marchés existants, par définition finis et déjà bien balisés. ■