

PROJET INFORMATIQUE

Stratégies bancaires et urbanisation des systèmes d'information

AL'HEURE OÙ LES GRANDS établissements financiers doivent arbitrer entre différents projets d'importance, les directions opérationnelles se tournent vers les «gourous» technologiques pour connaître les critères pertinents à

cette prise de décision. Deux principaux critères semblent être communément retenus : le retour sur investissement et l'alignement stratégique.

Dans les faits, les méthodes de calcul préconisées peuvent se révéler pertinentes pour les projets d'infrastructure technique, tels que la mise en place de systèmes «*Straight Through Processing*»¹. Mais ces mêmes méthodes sont régulièrement mises en défaut par les projets à connotation «métier» comme, par exemple, le lancement de nouvelles offres qui sont confrontées aux réalités des attentes clients et de la pugnacité de la concurrence.

Des approches plus qualitatives sont alors retenues. Plutôt que d'élaborer des prévisions chiffrées hasardeuses, l'analyse d'alignement stratégique préfère s'assurer de la pertinence et de la cohérence des projets par rapport aux objectifs de l'entreprise. Les questions que se posent alors les décideurs sont : «Cette évolution de mon système d'information me permettra-t-elle d'étoffer mon offre ? de préparer mes partenariats à venir ? ou encore de renforcer la modularité

L'urbanisation des systèmes d'information

est un concept qui a plus de dix ans. Les premières expérimentations n'avaient pas été convaincantes. Cette démarche stratégique revient aujourd'hui en force sous l'impulsion de projets stratégiques tels que le e-business et le développement de la relation client.

de mes différents métiers ?». L'exercice est difficile car il repose sur une certaine subjectivité en l'absence d'argumentaire chiffré.

Pourtant, valider de façon rationnelle l'alignement stratégique d'un projet est possible si le système d'information est architecturé de façon suffisamment modulaire ; chaque module devant correspondre à un des métiers stratégiques de la banque. Chaque nouveau projet à l'étude peut alors être considéré comme une nouvelle pièce susceptible de s'ajouter au puzzle en place. A cet effet, la segmentation du système d'information requiert une analyse des fondements stratégiques de la banque : c'est la démarche d'urbanisation des systèmes d'information.

L'URBANISATION AU SERVICE DE LA STRATÉGIE

Le concept d'urbanisation des systèmes d'information est né au sein des banques il y a dix ans, porté par la vague du client-serveur. Avec la complexification des métiers bancaires, cette industrie souffrait de gros problèmes d'architecture informatique et devait passer d'une logique de production de masse à des démarches orientées client. Le défi relevé par les

équipes d'urbanistes était donc de rendre flexible des systèmes d'information développés par empilements successifs de couches technologiques, sans vision d'ensemble ni cohérence.

Les tout premiers projets d'urbanisation ne connurent pas de grands retentissements... ou alors il s'agissait plutôt d'échecs.

Aujourd'hui, cette approche revient en force sur la base de méthodologies plus éprouvées. C'est ainsi que chacune des «trois Vieilles» a lancé son projet d'urbanisation avec comme objectif, dans un premier temps, de cartographier son système d'information. De même, pour pérenniser cette démarche, la plupart des grands établissements bancaires ont créé la fonction d'urbaniste, véritable gardien du temple et des règles d'évolution du système d'information. Enfin, signe avant-coureur d'une certaine maturité de la discipline, un club d'urbanisation a vu le jour en France avec quelques grands noms comme le Crédit lyonnais, la Société générale, AXA, CCF, CNP Assurance, Banque Worms, Cofinoga...

Les premiers chantiers d'urbanisation se sont révélés être des exercices lourds à faible retour sur investissement. Certains concluaient alors un peu vite qu'il



JEAN-MICHEL DENYS
Manager
KPMG Consulting France

Qu'est-ce que l'urbanisation des SI ?

ne s'agissait en fait que d'un «relookage marketing» des bons vieux schémas directeurs. Les raisons de ces échecs étaient multiples mais toutes se résument à une dérive dans la mise en œuvre de l'approche qui était suivant les cas :

- trop analytique quand elle se noyait dans le détail des processus métier à force de vouloir identifier des invariants généraux ;

- trop généraliste quand elle oubliait les spécificités métier ;

- trop directive quand elle succombait aux vieux démons de la standardisation à outrance des schémas directeurs ;

- trop technique quand elle se résument à la mise en œuvre d'un *middleware* technique sans prise en compte des besoins métier.

COMMENT RÉUSSIR SA DÉMARCHE D'URBANISATION ?

L'urbaniste est animé avant tout par la conviction que toute évolution du système d'information passe par une compréhension des enjeux et des processus métier. Son rôle est d'éviter d'empiler une nouvelle couche technologique qui se révèle parfois incompatible avec le système en place, comme certains développements internet ont pu le prouver. Pour cela l'élément structurant est bien le processus et non la technologie. A titre d'exemple connu, le projet NOVA-REF lancé par le Crédit lyonnais vise à établir une cartographie urbanisée du système d'information de la banque, mais c'est bien par une analyse des processus qu'a débuté l'étude.

Reste à veiller au niveau de détail requis pour l'analyse des processus. Chacun d'eux est un enchaînement d'activités permettant de produire les services destinés aux clients. Par exemple, les pro-

L'urbanisation des systèmes d'information est avant tout une analogie avec la ville organisée en quartiers pour mieux l'appréhender dans son ensemble. C'est surtout l'illustration de deux grands principes d'évolution des systèmes d'information :

1 Principe de modularité. Les urbanistes ne rasant pas une ville entière, ils la font évo-

luer quartier par quartier. De même, la stratégie informatique doit faire coexister développements propriétaires, progiciels, nouvelles technologies...

2 Principe d'indépendance entre métier et infrastructure technique. L'édification d'un nouvel immeuble ne nécessite pas de revoir l'infrastructure urbaine (eau, gaz, électricité, téléphone...). De

même, la mise en place d'un module logiciel métier ne doit pas amener à revoir l'infrastructure technique du système d'information de base. Sur la base de ces deux principes, l'enjeu de l'urbanisation est de dépasser les limites des approches classiques de type schéma directeur qui se contentent d'afficher une architecture cible sans anticiper suffisamment les évolutions «métier» ultérieures.

cessus liés aux produits de marché seront vus comme une succession d'activités telles que l'exécution de l'ordre, la transmission du ticket, le dépouillement, le rapprochement, le reporting...

L'ensemble des processus métier doit donc être passé au crible afin d'identifier les activités invariantes qui pourront être ainsi mutualisées. Dans notre exemple des processus liés aux produits de marché, certaines fonctions de reporting pourront être mutualisées, le cas échéant, entre les processus d'intermédiation et ceux de la gestion pour compte propre.

“ L'urbanisation des systèmes d'information est avant tout une analogie avec la ville organisée en quartier. ”

Si la maille du filet retenu pour l'analyse est trop large, il sera difficile d'identifier les activités élémentaires communes aux différents processus de la banque : les apprentis urbanistes passeront alors à côté de leur objectif de réutilisation de briques logicielles. A l'inverse, une maille trop fine remontera un volume d'informations difficilement gérable ; on

prend alors le risque de perdre de vue la réalité opérationnelle. Une méthode pour définir le bon niveau de maille est de le dimensionner en fonction, d'une part, de la complexité du système d'information en place et, d'autre part, de la taille des briques logicielles proposées par les éditeurs du marché.

LA MAÎTRISE D'OUVRAGE AU CENTRE DE LA DÉMARCHE

Dernière étape cruciale de la démarche d'urbanisation : la mise en œuvre au sein de tout le groupe bancaire. Une fois définie l'architecture urbanisée cible, il s'agit en effet de la décliner au niveau de chaque entité de la banque. A cette fin, une cellule de maîtrise d'ouvrage doit être constituée afin de définir les règles de mise en œuvre à respecter par chacune des entités du groupe. Charge alors à chacune de ces entités d'adapter l'architecture cible aux contraintes de son marché, en faisant bénéficier de ses retours d'expérience la cellule centralisée de maîtrise d'ouvrage. En relation directe avec le Comité de direction, cette cellule est un gage de réussite de la démarche d'urbanisation. ■

¹ Traitement automatisé des transactions sans rupture de charge depuis la négociation jusqu'au règlement-livraison.