

LES POSSIBILITÉS SONT INFINIES

FUJITSU



L'Urbanisme des Systèmes d'Informattion

Mai 2002

Fujitsu Consulting

10, place des cinq martyrs du lycée Buffon
75015 Paris – France

Adresse Postale

B.P. 560
75 726 Paris Cedex 15

**FUJITSU
CONSULTING**

Sommaire

1. L'URBANISME – INTRODUCTION.....	1
1.1 EVOLUTION DU CONTEXTE.....	1
1.2 OBJECTIFS DE L'URBANISME.....	1
1.3 PARALLÈLE AVEC LA CITÉ, UNE APPROCHE PARTAGÉE PAR LA PROFESSION	1
1.4 TROIS PRINCIPES ESSENTIELS QUI GUIDENT LA LOGIQUE D'URBANISATION DES S.I.....	2
2. LE PROCESSUS D'URBANISATION.....	3
2.1 LE SCHÉMA D'URBANISME	3
2.2 CONJUGAISON DES PROCESSUS ET DES RESSOURCES.....	3
2.3 CONCILIATION D'UNE APPROCHE TRANSVERSALE ET VERTICALE.....	4
2.4 DIMENSIONS MULTIPLES	4
2.5 ANTICIPATION DANS UN MONDE EN PERPETUEL CHANGEMENT	5
2.6 PRÉPARATION À L'IMPRÉVU	5
2.7 PRINCIPES D'URBANISME.....	5
3. L'URBANISME ET L'ENTREPRISE ETENDUE.....	7
4. L'URBANISME REPLACÉ DANS LE CONTEXTE DES PROCESSUS S.I.....	8
4.1 VUE D'ENSEMBLE	8
4.2 URBANISME ET GOUVERNANCE.....	8
5. L'URBANISME ET L'EAI.....	9
6. L'URBANISME, UN QUESTIONNEMENT PARTAGÉ.....	10
7. QUELQUES RETOURS D'EXPÉRIENCE	10

Droits d'auteur

© 2002, Fujitsu Consulting (France) S.A. Tous droits réservés.

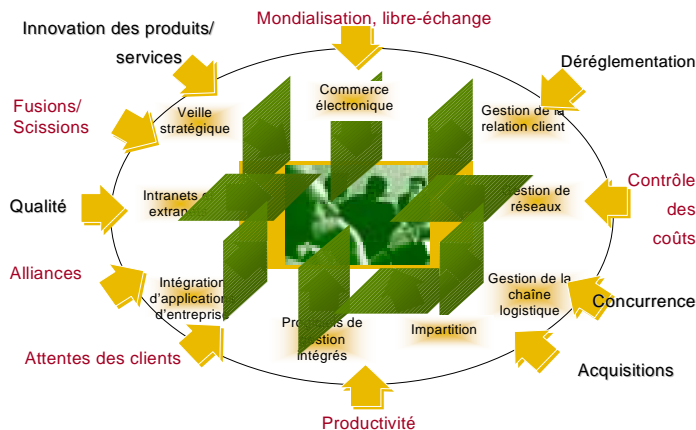
Macroscop^{MD} est une marque de commerce déposée propriété de Fujitsu Conseil (Canada) inc. Centre Productivité^{MC}, Labo Architecture^{MC}, Station Résultats^{MC}, Forum Stratégie^{MC}, Suite Management^{MC}, Modèle dynamique des processus^{MC} (MDP^{MC}), Modèle objet-relation^{MC} (MOR^{MC}), Harmonisation des objets et des processus^{MC} (OPALM^C), Chaîne de résultats^{MC}, ArchitectureLab^{MC} Workbench et ResultStation^{MC} Modeler sont des marques de commerce propriété de Fujitsu Conseil (Canada) inc. Tous les autres noms commerciaux de produits mentionnés sont des marques déposées ou des marques de commerce de leurs sociétés respectives.

1. L'URBANISME – INTRODUCTION

1.1 Evolution du Contexte

Le monde bouge et le schéma ci-dessous en synthétise les grands événements.

- Nouvelles pratiques (relation client, places de marché, supply chain, ...), renforcement de l'orientation vers le client, partage des processus avec des partenaires extérieurs multiples ;
- Evolutions fréquentes des périmètres des groupes (fusions, acquisitions, cessions, ...)
- Evolutions majeures dans le monde Système d'Information : politique software de type « Best of Breed », utilisation de logiciels du marché (SAP, i2, ...), utilisation de l'existant (legacy applications), construction de l'Enterprise Etendue, changements rapides des technologies IT ;
- ...



Ensemble ces changements impactent profondément les entreprises et leurs systèmes d'information.

1.2 Objectifs de l'Urbanisme

Face à ces changements l'Urbanisme est la démarche stratégique de l'entreprise pour :

- Répondre aux défis de l'**Enterprise Etendue** : répondre aux changements de périmètre par la réactivité et la flexibilité des systèmes d'information, par un investissement centré sur les produits et services générateurs de forte valeur, par une maîtrise des charges informatiques et le retour sur investissement ;
- **Comprendre, anticiper les évolutions des S.I.**, en fonction de l'évolution de la stratégie du groupe, de son environnement, de ses métiers, ... : aligner les systèmes et technologies de l'information sur la stratégie business ;
- Intégrer les **meilleures pratiques** du métier et faire **évoluer l'activité** notamment aux frontières de l'entreprise avec ses clients et partenaires ;
- Se doter d'une **cible**, même « mouvante », d'une **vision partagée** pour canaliser l'action ;
- Rechercher et garantir la **cohérence globale d'évolution** des systèmes d'information vers cette cible, tout en permettant un certain « **asynchronisme** » des relations entre les grandes masses du S.I. ;
- Intégrer les dimensions métier / organisation / technologie, pour **prendre en compte la complexité de l'entreprise** tout en tirant le meilleur parti des technologies de l'information ;
- Créer les conditions de la **gouvernance du S.I.** ;
- Enfin, contrôler et faire appliquer ce cadre d'évolution, **en préservant l'initiative des projets** et les spécificités développées au niveau local, dès lors qu'elles ne mettent pas en péril la cohérence d'ensemble... Certains évoquent, à ce titre, le terme « **d'économie libérale de projets** ».

En synthèse, l'Urbanisme va chercher à répondre à trois questions : comment devrait être structuré le SI, quels sont les principes qui doivent guider sa construction et comment se diriger vers la cible ?

1.3 Parallèle avec la cité, une approche partagée par la profession

L'Urbanisme se définit dans le Petit Larousse, comme « Science et techniques de l'organisation et de l'aménagement des agglomérations, villes et villages » et l'architecture comme « l'art de concevoir et de construire un bâtiment selon des partis esthétiques et des règles techniques déterminées ».

L'emploi du mot « Urbanisme » appliqué à nos métiers est apparu - à notre connaissance - en France - au Crédit Agricole : les nombreuses caisses régionales ont développé par le passé des Systèmes d'Information suivant leurs propres règles et par conséquent hétérogènes. Par analogie, le mot Urbanisme a été choisi pour désigner les techniques d'aménagement à grande portée des S.I. : directives facilitant la convergence des systèmes et leurs communication, partage d'éléments communs rendus possible par les règles d'Urbanisme...

Si le Petit Larousse omet de mentionner la finalité de l'Urbanisme (nous rendre la vie plus agréable) il convient de souligner que **l'Urbanisation du S.I. a pour objet l'amélioration des performances d'ensemble des processus métiers en facilitant leur intégration.**

Mais aujourd'hui la seule vision « Cité » est dépassée, nous sommes désormais confronté à une **problématique planétaire**, tant au niveau des métiers que des systèmes d'information. En effet, alors que la Cité peut faire référence à des règles d'évolution qui se décrètent, la vision « Planète » nous confronte à des règles d'évolution qui s'adoptent, l'intégration de pratiques et de briques pré-existantes, l'omni-présence de la contrainte du temps et la recherche permanente de ressources au meilleur coût. Autant de facteurs qui demandent à intégrer les dimensions temps et coûts, à combiner Urbanisme et change management.

1.4 Trois principes essentiels qui guident la logique d'Urbanisation des S.I.

1.4.1 L'asynchronisme

Nous référant toutefois à l'analogie de la ville, nous pouvons dire, qu'à l'image de celle-ci où le changement est rarement brutal, mais diffus ou par quartier, les systèmes d'information évoluent progressivement sans remise en cause d'ensemble en acceptant la cohabitation harmonieuse de logiciels d'origines différentes. Ce principe d'évolution est celui de l'asynchronisme. Nous avons tous vécu ou entendu parler de tentatives de type « big-bang » avortées, parce que déficientes en matière de communication, trop complexes au plan de la synchronisation des actions à conduire, trop consommatrices de ressources et enfin menées de front avec de lourdes opérations de réorganisation.

Le principe d'asynchronisme plaide en faveur du « *penser global, agir local* »...On retrouve là, la notion d'économie libérale des projets évoquée plus haut.

1.4.2 L'Urbanisme n'est pas l'architecture

Alors que l'architecture est l'art de construire, l'Urbanisme, définit les grandes règles de construction et d'évolution, les normes. Il élabore les plans d'ensemble, les grandes masses et les éléments d'infrastructure générale, ainsi que la façon dont ils s'articulent les uns aux autres. L'Architecture se positionne à un niveau de granularité plus fin. Elle travaille sur des « quartiers » ou des ensembles cohérents, dont elle assure la synchronisation des évolutions. Notons qu'au contraire de l'Architecture, **l'Urbanisme n'est pas au service des projets mais des métiers de l'entreprise.**

1.4.3 L'Urbanisme n'est pas une fin en soi

L'Urbanisme ne doit pas être considéré comme un projet en soi, mais comme un principe régissant chaque projet. L'Urbanisme n'est pas l'art de proposer de bonnes solutions, ni de poser seulement les bons problèmes. Il définit la cible pour le S.I. et surtout **aide à évaluer S.I. existant et S.I. futur au regard de la stratégie et des besoins métiers.**

Son rôle est non seulement de produire les règles et principes qui guident les projets, mais **d'aider l'entreprise à faire des choix.**

2. LE PROCESSUS D'URBANISATION

2.1 Le Schéma d'Urbanisme

C'est un **cadre de référence reconnu** des grandes orientations fonctionnelles, organisationnelles et technologiques de l'entreprise, traduisant l'alignement des Systèmes et Technologies de l'Information sur la stratégie de l'entreprise.

Il est **l'élément fédérateur** pour une approche cohérente du Système d'Information, il instaure un **macro-langage commun** pour l'ensemble de l'entreprise.

Le Schéma d'Urbanisme est le **socle** sur le quel s'appuient les projets et peuvent s'opérer les comparaisons externes nécessaires à tout progrès.

Il comprend :

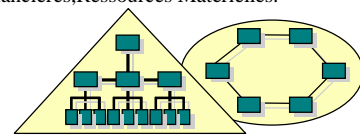
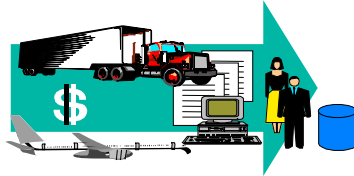
- La définition des **composantes clés** du S.I., leur rôle dans l'atteinte des objectifs d'affaire (tant à l'horizon de la cible que des différentes étapes de transition), ainsi que leurs inter-relations ;
- La définition des **principes** qui président à leur constitution ;
- Leur **suivi** et leur **évolution dans le temps**, car l'Urbanisme n'est pas statique.

2.2 Conjugaison des processus et des ressources

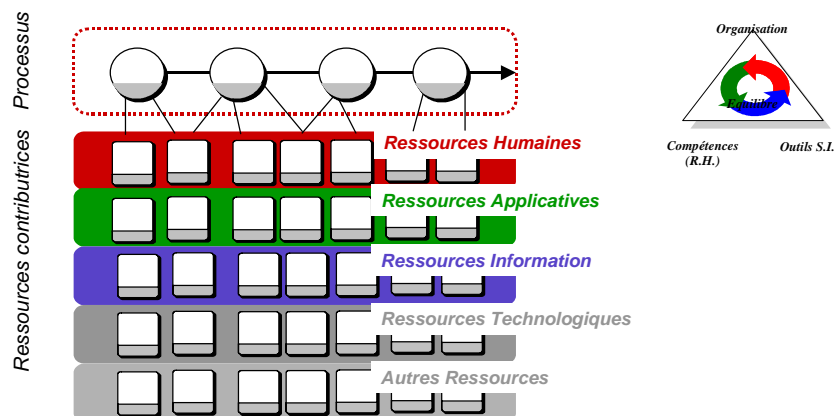
Fujitsu Consulting définit les systèmes d'information comme **l'ensemble des ressources, informationnelles, humaines, technologiques - et autres - au services des processus des métiers**. Un Schéma d'Urbanisme est donc toujours défini sur la base des processus métiers et non des applicatifs ou de leur regroupement en "domaines fonctionnels". Il **s'oppose à une vue des S.I. en "tuyaux d'orgue"** (approches verticales, cloisonnées, essentiellement centrées sur une vue applicative).

Le Schéma d'Urbanisme approche la performance de l'entreprise par une **étude conjointe de la dynamique d'entreprise** (ses processus) et de **sa structure** (les ressources) ; processus et ressources interagissant les uns envers les autres.

Les processus représentent la dynamique, la finalité « business » : Produits et Services, Organisation du Travail. **Les ressources** représentent la dimension « structurelle » : Technologie, Information, Systèmes, Ressources Humaines, Ressources Financières, Ressources Matérielles.



Nous pouvons ainsi représenter les composantes de l'Urbanisme par le schéma suivant dans lequel processus et Ressources se combinent pour générer la valeur ajoutée :

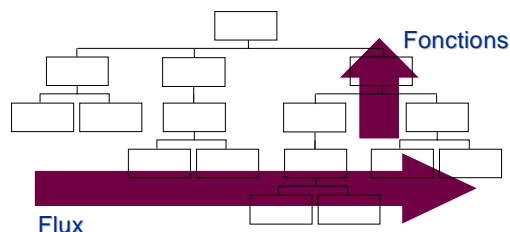


Notons que les ressources d'information constituent un des éléments pivot du Schéma d'Urbanisme, car elles représentent un état stable de l'entreprise. Fujitsu Consulting parle d'objets métiers ou de « sujets » et « facettes » qui permettent la structuration des systèmes et posent les règles de propriété des données.

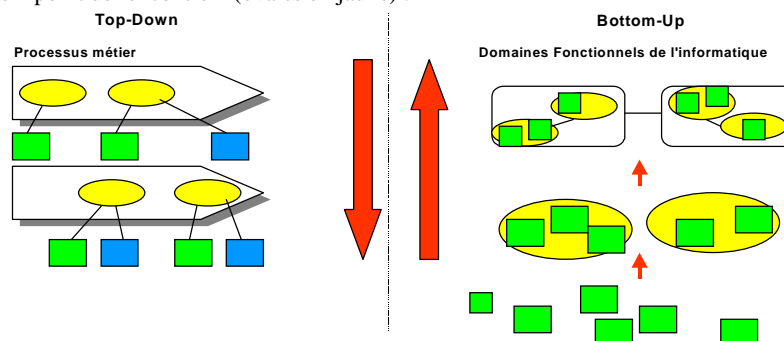
2.3 Conciliation d'une approche transversale et verticale

Le Schéma d'Urbanisme sert plusieurs « clientèles », tant Maîtrise d'Ouvrage que Maîtrise d'Oeuvre. Il doit donc être lisible et exploitable par tous, en restituant à la fois :

- La vue « processus » et en mettant en évidence la dynamique des échanges entre activités ;
- La vue fonctionnelle, verticale, plus en cohérence avec l'habituelle représentation de l'entreprise faite par l'informatique, qui reste utile pour procéder au « mapping » avec le patrimoine applicatif et les projets en cours

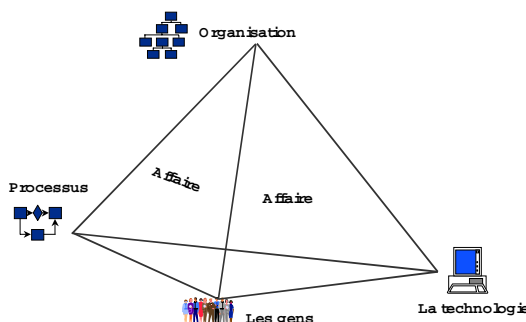


Cette conciliation des deux approches se fait par le biais des fonctions ou activités, qui assurent le « lien » entre démarche « top-down » centrée sur le métier et les processus et une démarche « bottom-up », plus informatique. Le schéma ci-dessous tente de synthétiser ce « point de rencontre » (ovales en jaune) :



2.4 Dimensions multiples

Ces multiples dimensions sont représentées par le modèle dit « **BTOPP** » (Business, Technology, Processus, People) développé par Fujitsu Consulting, qui devient aujourd'hui un incontournable dans toute problématique visant la compréhension du Système Entreprise.



Même si le Schéma d'Urbanisme ne les retraduit pas ou ne les formalise pas toutes, ces dimensions sont nécessaires à :

- La compréhension du contexte tant métier que S.I. ;
- La définition des principes d'Urbanisme ;
- La définition des objectifs de performances du S.I. et des critères d'évaluation ;
- La proposition de scénarios.

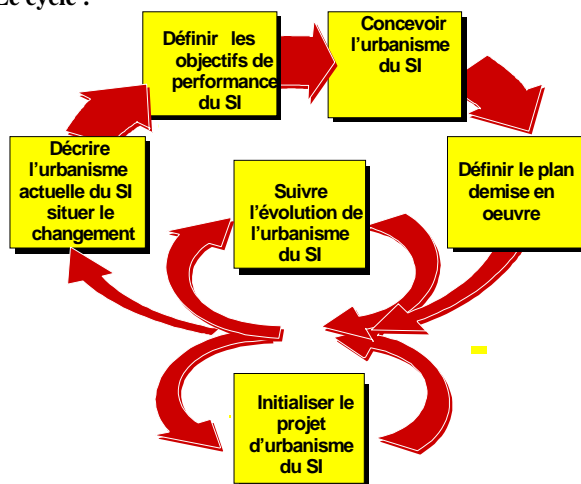
A titre d'exemple, le volet « People » (Ressources Humaines) n'est pas simplement spécifié pour identifier le « qui fera quoi » dans le cadre de la cible, et avec quel système ; mais il permet de veiller à l'adéquation de l'évolution des S.I. avec la politique de gestion des emplois et des compétences (quid de l'évolution des qualifications et des « filières métiers », quid de la logique de responsabilisation ou d'autonomie,... ?). Ces questions réfèrent au Change Management, très présent en matière d'Urbanisation des S.I.

2.5 Anticipation dans un monde en perpétuel changement

Il s'agit là du caractère **dynamique** du Schéma d'Urbanisme vu par Fujitsu Consulting.

Le temps des plans quinquennaux est révolu ! Si la cible, en tant que vision peut être définie à cinq ans, voire trois par endroits, elle ne doit pas être considérée comme une image figée mais en perpétuelle évolution. Aussi, l'élaboration du Schéma d'Urbanisme s'inscrit dans un cycle, généralement calé aux contraintes budgétaires, qui intègre sa logique de régulation, de contrôle et de réactualisation. Le schéma de la méthode Labo Architecture de Fujitsu Consulting illustre ce « cycle » :

Le cycle :



Les livrables majeurs :

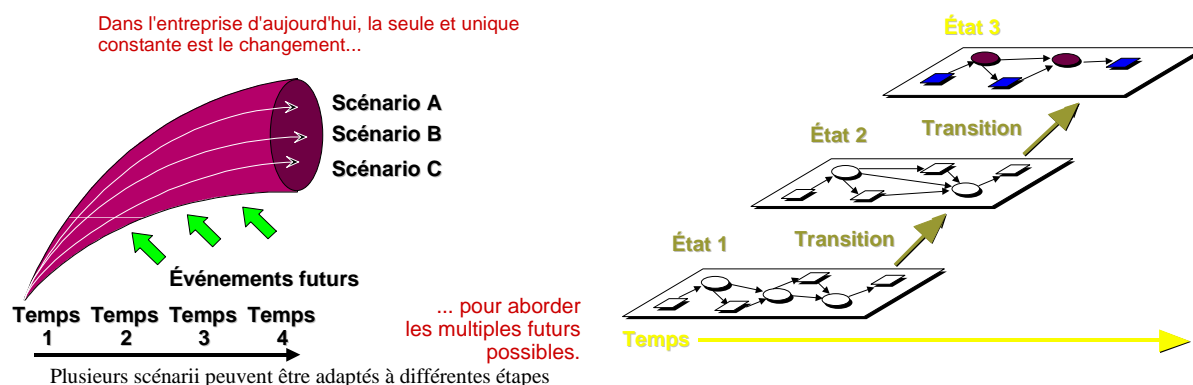
- Objectifs de performance
- Critères d'évaluation
- Principes d'Urbanisme
- Urbanisme des Processus et activités
- Urbanisme des informations (objets métiers)
- Urbanisme des applications
- Urbanisme technique
- Dossier d'évaluation
- Plan et programme de livraison

Ces livrables permettent, d'une itération du processus à l'autre, d'assurer la traçabilité, de favoriser l'appropriation de la démarche par l'entreprise, le transfert de compétences. Ils facilitent également l'adaptation de l'approche comme l'entreprise pourrait le faire de tout processus, de façon à intégrer pleinement le Schéma d'Urbanisme dans les pratiques de gestion.

2.6 Préparation à l'imprévu

Dans le cadre de ce « bouclage », la démarche de Fujitsu Consulting va au-delà d'une simple prise en compte de l'environnement et de l'évolution possible du métier. Elle définit des « scénarios d'affaires » en identifiant un certain nombre d'hypothèses qui sont intégrées dans l'élaboration des scénarii d'Urbanisme et des plans.

Ainsi, non seulement l'entreprise dispose d'éléments permettant la traçabilité des décisions prises, mais elle bénéficie également d'**alternatives d'évolutions** lorsque les hypothèses émises se présenteront (ou ne se présenteront pas exactement comme il avait été envisagé!).



2.7 Principes d'Urbanisme

Énoncer des principes c'est donner des **lignes directrices** en formalisant les choix et les orientations pour les projets et les actions court, moyen ou long terme touchant le S.I. C'est en appliquant ces principes que les projets vont collectivement et progressivement mettre en œuvre la cible.

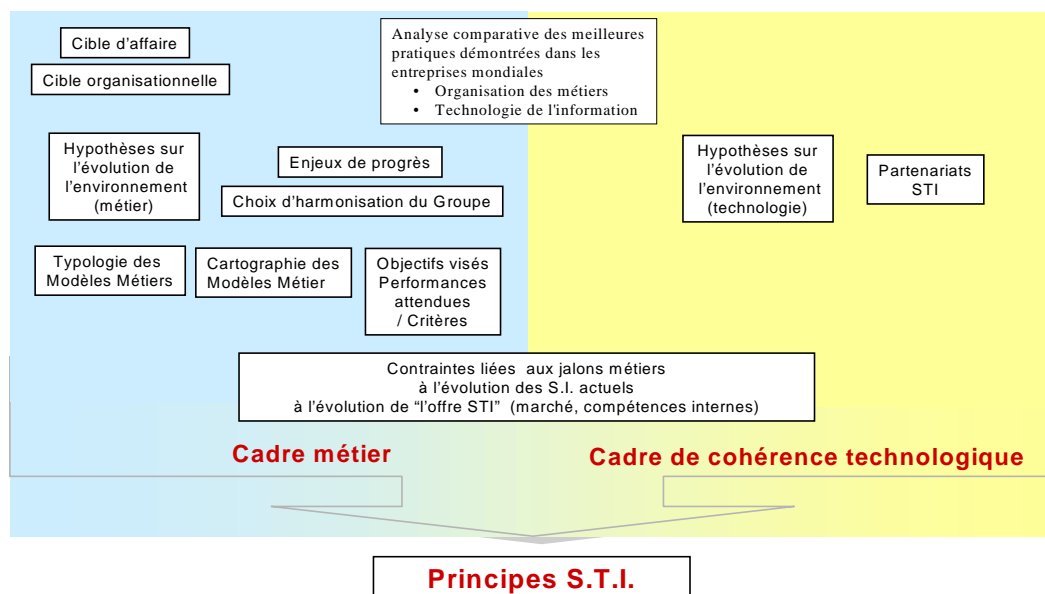
Les principes d'Urbanisme des S.I. traduisent le **métier**, les **finalités** et les **grands objectifs** de l'entreprise **en orientations pour l'évolution des systèmes d'information** dans chacune de leurs composantes : Processus et activités, informations et échanges, traitements et technique, mais aussi sur la gestion du S.I. et l'organisation de sa fonction. Ils découlent des principaux éléments du contexte d'entreprise (missions, objectifs stratégiques, facteurs clés de succès,...), des règles de fonctionnement communément admises par des entreprises de taille ou de métier similaire et s'appuient fortement **sur une philosophie de synergie et de mise en commun**.

En tant que critères d'évaluation dans le choix de scénarii de solution, les principes permettent de **garantir que le SI s'alignera aux orientations stratégiques** de l'entreprise et **que les choix d'investissements en systèmes et technologies de l'information seront optimisés en fonction de ces orientations**.

Voici quelques exemples génériques de principes :

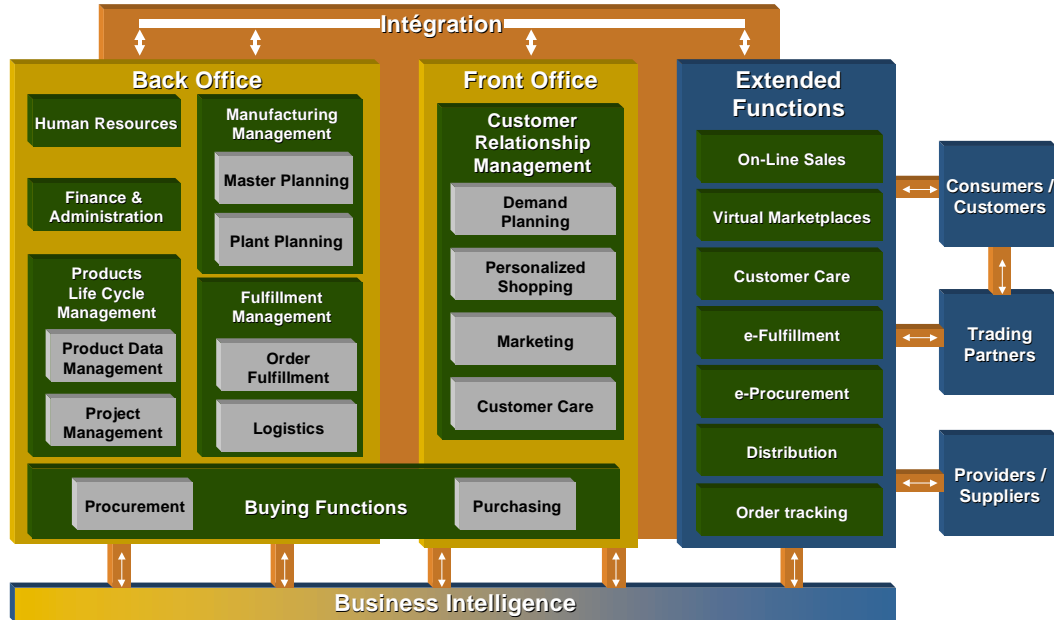
Principes d'arrimage aux processus métiers ; Principes relatifs au découplage traitement et données ; Principes portant sur la normalisation des échanges ; Principes traitant des facilités d'accès aux informations et ceci au travers des différents medias proposés par les T.I. ; Principes régissant la propriété des composants du S.I. ; Principes centrés sur la gestion des référentiels du S.I. ; Principes favorisant la définition d'une infrastructure de services ; Principe énonçant le nécessaire recours à des outils du marché ;...

Avec l'évolution de la maturité de l'entreprise en matière d'Urbanisme, ces principes pourront donner lieu à des déclinaisons plus fines qui compléteront la panoplie des macro-règles liées au S.I.



3. L'URBANISME ET L'ENTREPRISE ÉTENDUE

Le modèle Entreprise Étendue est le point de départ de l'approche "top-down". Il représente à très haut niveau les grands métiers de l'entreprise qui sont ensuite déclinés en processus. Le schéma ci-après, n'est qu'une vue générique de ce modèle. Fujitsu Consulting l'a décliné par secteur de marché et l'utilise comme trame de réflexion et de questionnement en contexte client.



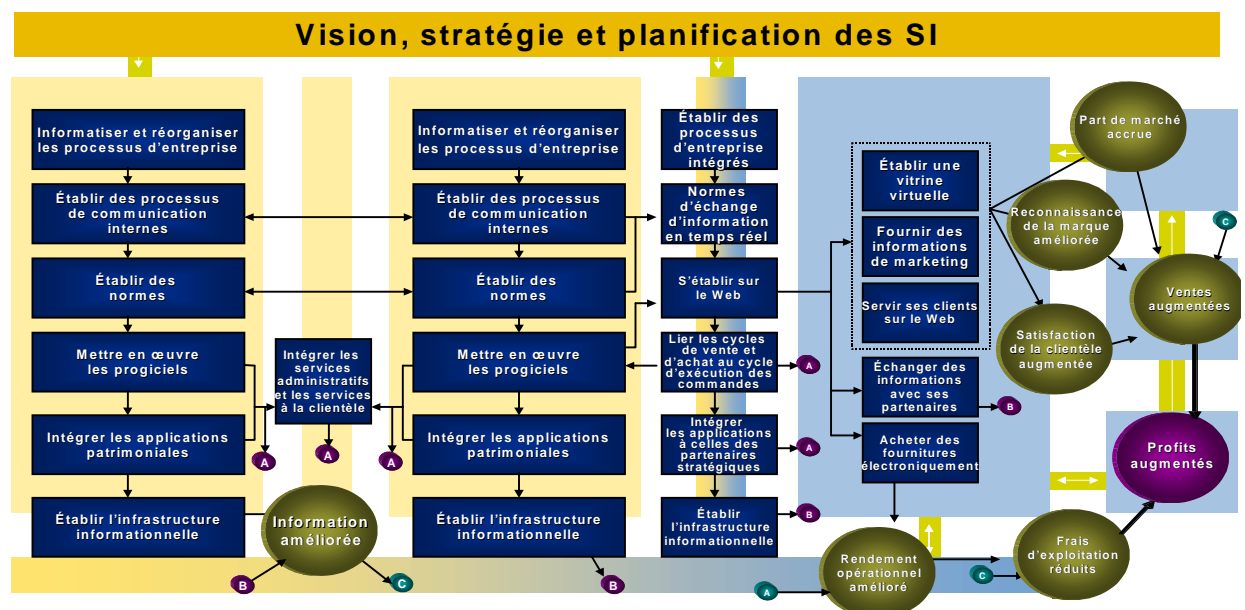
La force de ce modèle :

- Mettre en avant les **fonctions d'Entreprise Étendue**, incontournables dans un contexte où processus clients et processus partenaires interpénètrent de plus en plus les processus de l'entreprise ;
- Dégager une véritablement **approche métier** et non pas uniquement une approche « fonctionnelle » :
En mettant en évidence les différents métiers, au travers par exemple de la différence entre le front-office et les « fonctions étendues » pour une nouvelle relation client. Cette approche métier fait référence à des « fondamentaux » (dits aussi « doctrines » ou « pratiques ») qui sont une déclinaison de l'état de l'art (il peut être interne) sur un marché donné. Segmentés par marché (produit / client), ou grand site, ils font référence aux unités organisationnelles qui les mettent en oeuvre.

De plus ce modèle permet d'identifier :

- Les composants de niveau **Corporate ou Groupe** et ceux de **niveau local** propres à chaque implantation;
- Les composants communs à **mutualiser**.

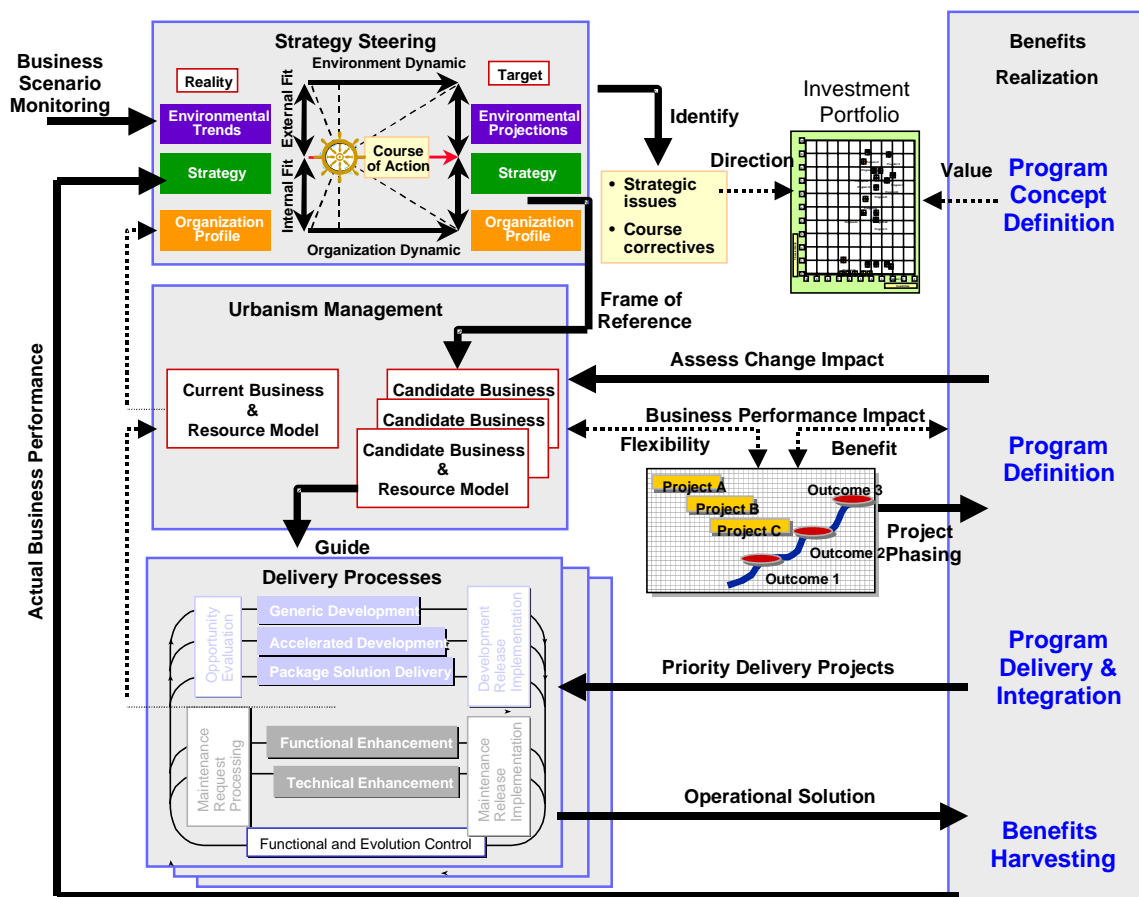
L'Entreprise Étendue est un **modèle axé sur les résultats**, comme le traduit le schéma suivant :



4. L'URBANISME REPLACÉ DANS LE CONTEXTE DES PROCESSUS S.I.

4.1 Vue d'ensemble

L'Urbanisme s'inscrit dans l'environnement méthodologique Fujitsu Consulting MacroScopeMC qui donne le cadre de mise en œuvre des processus d'Urbanisme pour une adaptation au plus près du contexte de l'entreprise (cycle Urbanisme et jonction avec les autres processus S.I.) :



4.2 Urbanisme et Gouvernance

Couplée à l'Urbanisme, la Gouvernance contribue à l'alignement des S.I. sur la stratégie.

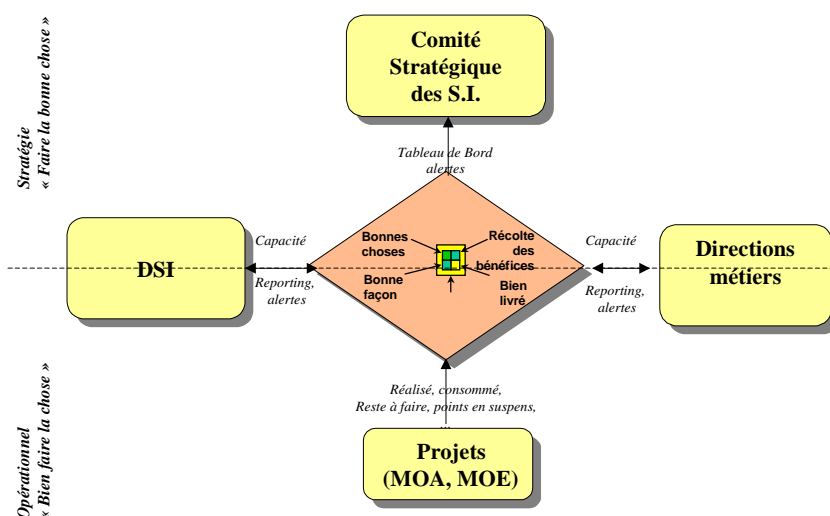
Reprenant les trois objectifs majeurs de la gouvernance tels que les exprime le CIGREF :

- **Objectif 1 - Pilotage stratégique et cohérence du SI** : contribution à la création de valeur, perception du client, capacité à innover et à gérer les compétences et l'excellence opérationnelle;
- **Objectif 2 - Pilotage des projets** : gestion des bénéfices, gestion des ressources (et des coûts) et gestion du changement;
- **Objectif 3 - Pilotage du fonctionnement** : optimisation de l'efficacité du S.. en régime permanent;

Le Schéma d'Urbanisme contribue à la Gouvernance par :

- Une approche consensuelle de la la logique de contribution des initiatives S.I. aux objectifs stratégiques de l'entreprise (alignement stratégique) ;
- Une orientation « atteinte des résultats » de chaque initiative portant sur les composants S.I., ainsi qu'une traçabilité et la définition de scénarii d'affaires (ils contribuent à la révision de l'engagement à l'égard des programmes d'actions, en fonction de l'évolution de leur valeur relative dans le temps et de l'engagement progressif des ressources).
- Enfin le mapping des composants S.I. sur les processus.

Le Schéma d'Urbanisme permet de clarifier l'arbitrage multi-niveaux et de mettre en œuvre une gestion globale du S.I. :



5. L'URBANISME ET L'EAI

Nous l'avons vu, le premier outil de l'Urbanisme est la constitution de cadres normatifs permettant de publier les choix de l'entreprise et les modalités de convergence du S.I. existant vers les cibles normatives. Ces cadres peuvent prendre en compte – outre les règles de choix et d'architecture des composants du SI – les modalités de résorption de l'existant. Purement « législatifs » ils décrivent le « que faire » mais ne fournissent pas aux architectes les moyens d'action nécessaires à de nouvelles constructions ou à la refonte des anciennes.

Pour porter ses fruits l'Urbanisme doit être appuyé par des **techniques et outils qui autorisent son application dans des délais compatibles avec les ambitions de l'entreprise**. Les ambitions de l'urbaniste doivent être confrontées aux possibilités des technologies : **la capacité à appliquer les règles est le premier vecteur d'adhésion et d'acceptation**. Sur le plan de la gestion du changement ce point est primordial.

Les premiers outils au service des ambitions urbanistiques sont rangés au musée des technologies. On y trouve le référentiel d'entreprise - grand unificateur de données, le bus applicatif point à point – fédérateur des conversations inter-applicatives. Un des principaux vecteurs d'Urbanisation a été la mise en place d'ERP. Ces ensembles applicatifs procèdent par remplacement d'applications existantes et imposent leur cadre normatif. Leur influence est cependant souvent à portée locale et ne dépasse pas la portée « groupe ».

Parmi les principales préoccupations de l'Urbanisme nous trouvons : l'hétérogénéité des applications et progiciels porteuse de forts coûts d'intégration ; des existants batch non-réactifs et constitués d'un substrat multi-couches « historique » complexe ; l'utilisation de systèmes non performants : redondances multiples des fonctions offertes, utilisation des produits hors de leur cœur de cible ; de nouvelles solutions métiers difficiles à mettre en œuvre dans le cadre d'Urbanisme existant ; enfin, la difficulté d'élaborer des règles d'évolution à moyen terme du fait de la rapidité d'évolution des technologies.

L'EAI vient répondre à ces préoccupations en **urbanisant la couche d'intégration**.

L'EAI a pour simple vocation la facilitation de l'intégration des processus et applications. Son champ d'action est relativement large puisqu'il couvre les processus, les applications et l'infrastructure de communication (middleware), premier niveau de l'infrastructure technique.

6. L'URBANISME, UN QUESTIONNEMENT PARTAGE

Nous l'avons vu, l'Urbanisme ne se décrète pas. L'ensemble des contraintes pesant sur l'entreprise (cf § 1.1.) donne lieu à un questionnement permanent. Même si la stratégie et ses grandes orientations sont fixées, tous les objectifs et besoins ne sont pas nécessairement cernés.

Par sa réflexion sur les métiers, sur les relations de l'organisme avec ses clients et partenaires, l'Urbanisme tente de mettre à plat les grandes questions métiers structurantes pour les systèmes d'information. L'Urbanisme aide à mettre en perspective les grands besoins et à éclairer les plans d'actions de chaque structure en les confrontant aux autres dans le cadre d'une approche transversale, mettant l'accent sur les impacts et la synergie.

Un des plus grands défis de l'Urbanisme : **la création d'une vision partagée du S.I. de l'entreprise** ; ou comment parvenir à équilibrer subsidiarité et mutualisation et au-delà contribuer à résoudre les problèmes de verticalité et transversalité.

L'Urbanisation du SI est une démarche de progrès fédérant l'ensemble des acteurs de l'entreprise. Elle doit se traduire par des opérations ciblées, concrètes, à forte valeur ajoutée, assurant la crédibilité de la démarche et son appropriation progressive par chacun.

7. QUELQUES RETOURS D'EXPERIENCE

Citons quelques retours d'expériences de Fujitsu Consulting France. Dans chacun de ces cas, la démarche d'Urbanisme a été adaptée au contexte et à la problématique du moment.

AIR FRANCE- AIR INTER : LA FUSION

La démarche d'Urbanisation a accompagné la fusion Air-France/ Air Inter et conduit à l'instauration d'une démarche de travail commune pour tous (chaque secteur d'activité a produit LES MEMES LIVRABLES sur la base de gabarits fournis par Fujitsu Consulting). Cette démarche a permis la construction du programme de fusion en 6 mois, en faisant notamment disparaître les doublons majeurs sur l'ensemble des 15 secteurs ou domaines de la compagnie. Ultérieurement le Groupe Air France a retenu Fujitsu Consulting pour équiper ses maîtrises d'ouvrage d'un cadre méthodologique, en vue de définir l'architecture cible du S.I. de leurs domaines métier.

USINOR SOLLAC : VERS UNE ENTREPRISE GLOBALE

Entamée pour l'unification de Sollac, la démarche d'Urbanisation a permis de mettre en place un langage commun, dans un contexte d'unités locales extrêmement fortes et compétentes. La démarche, véritable challenge politique et culturel, a mis à plat un modèle d'activités global, la définition de principes et s'est centrée sur l'étude des objets métiers. Ce dernier a permis l'émergence d'un langage commun, la clarification des périmètres de projets ainsi que l'adoption d'une logique de gestion mettant en scène propriétaires de systèmes et de données. La démarche s'est ensuite traduite par l'élaboration d'un plan S.I. Par ailleurs, l'étude du processus transversal « Auto » a contribué à l'Urbanisation de la filière automobile.

LYONNAISE DES EAUX : AIDE METHODOLOGIQUE ET CONSEIL

Aide méthodologique et conseil pour l'Urbanisation du Système d'Information du pôle Eau France de la Lyonnaise des Eaux, visant à doter le Pôle Eau d'un Système d'Information Global (couvrant tous les aspects de ses activités). Les apports : lisibilité de l'articulation des grands composants, maîtrise des données et clarification des trajectoires d'évolution.

ELF ATOCHEM : URBANISATION DU S.I. MONDIAL

Définition du S.I. mondial de l'entreprise, dans un but de mise en cohérence des activités et des orientations mondiales. Consolidation du besoin par domaine métier, élaboration d'une proposition d'évolution du S.I., support au développement de l'activité d'urbanisation.

RTE : ACCOMPAGNEMENT DE LA DEREGULATION DES MARCHES

Dans le cadre de la dérégulation des marchés de l'électricité, le RTE doit disposer d'un S.I. lui permettant de garantir la traçabilité des informations et leur opposabilité : pour cela Fujitsu Consulting accompagne le RTE dans la mise en place des pratiques d'urbanisation (organisation, démarche, coaching et transfert de compétences) et la définition des cibles.

ANPE : SCHEMA D'EVOLUTION DES S.I.

Lancée il y a un peu plus d'un an, la démarche d'Urbanisation a permis de définir de façon consensuelle un plan d'évolution des S.I. à 3, 4 ans conduisant à réduire le cloisonnement entre grandes directions métiers et éclairer les périmètres des grands projets. Couplée à une approche organisationnelle, cette démarche vise à implanter la pratique d'Urbanisation de façon durable en formalisant ses propres processus, son impact sur la gouvernance des S.I. ainsi que sur les projets.

Au-delà de la définition de principes et règles d'action, la démarche a conduit à énoncer un certain nombre de questions clés liées aux orientations métiers affirmant ainsi le réel alignement des S.I. sur la stratégie.