



 **IBM SOA ARCHITECT SUMMIT**
LE 22 MAI 2008

Gouvernance : l'exemple d'une grande banque française

Eric ALLAIN - Consultant

IBM Global Services – Application Services

Le Client

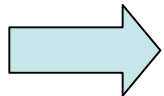
La Banque de Détail d'une des plus grandes banques françaises

Une DSI d'environ 1200 personnes (internes et prestataires)

- ▶ Départements Etudes (MO fonctionnelles, Développement, Support)
- ▶ Fonctions de support transverse : Méthodes, Urbanisation, Support au développement, Qualification, ...
- ▶ Pouvoir largement décentralisé dans les départements Etudes
- ▶ Grande expérience dans le développement de services techniques / web services

Une Production Informatique centralisée au niveau du Groupe

Des MOAs métier assez étanches et peu sensibilisées à l'approche orientée services

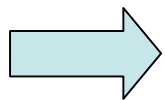


La mise en place de la SOA implique une évolution à la fois des mentalités et des pratiques. Celle-ci passe par une conduite du changement et une communication adaptées



Objet de l'exposé

- Qu'est-ce qui a été fait ?
- Où en est-on ?
- Quelles leçons en tirer ?



Gouvernance
Conduite du changement

Le projet

« Mise en œuvre d'une démarche SOA »

Organisation

- ▶ Nomination d'un sponsor de niveau n-1 par rapport au DSI
 - Responsable d'un des départements Etudes
- ▶ Direction de projet confiée à une équipe transverse
 - Support au développement
- ▶ Identification d'un projet pilote par département
 - Objectif : appropriation par l'ensemble de la DSI
- ▶ Mise en place d'un Comité de pilotage niveau Direction SI
 - Incluant Production Informatique
- ▶ Comité projet hebdomadaire
 - Réunissant l'ensemble des partenaires « Informatique » du projet

Deux phases majeures

- ▶ Phase pilote entre avril 2007 et mars 2008
- ▶ Phase de mise en œuvre à partir de mai 2008

Le projet

Découpage en 4 chantiers

Gouvernance et conduite
du changement



- ▶ Définition de la cible SOA
- ▶ Elaboration des principes de gouvernance
- ▶ Sensibilisation des équipes
- ▶ Bilan de la phase pilote

Cadre méthodologique



- ▶ Adaptation du guide d'urbanisation
- ▶ Guide de conception
- ▶ Guide de réalisation
- ▶ Guide de qualification

Accompagnement des
projets pilotes



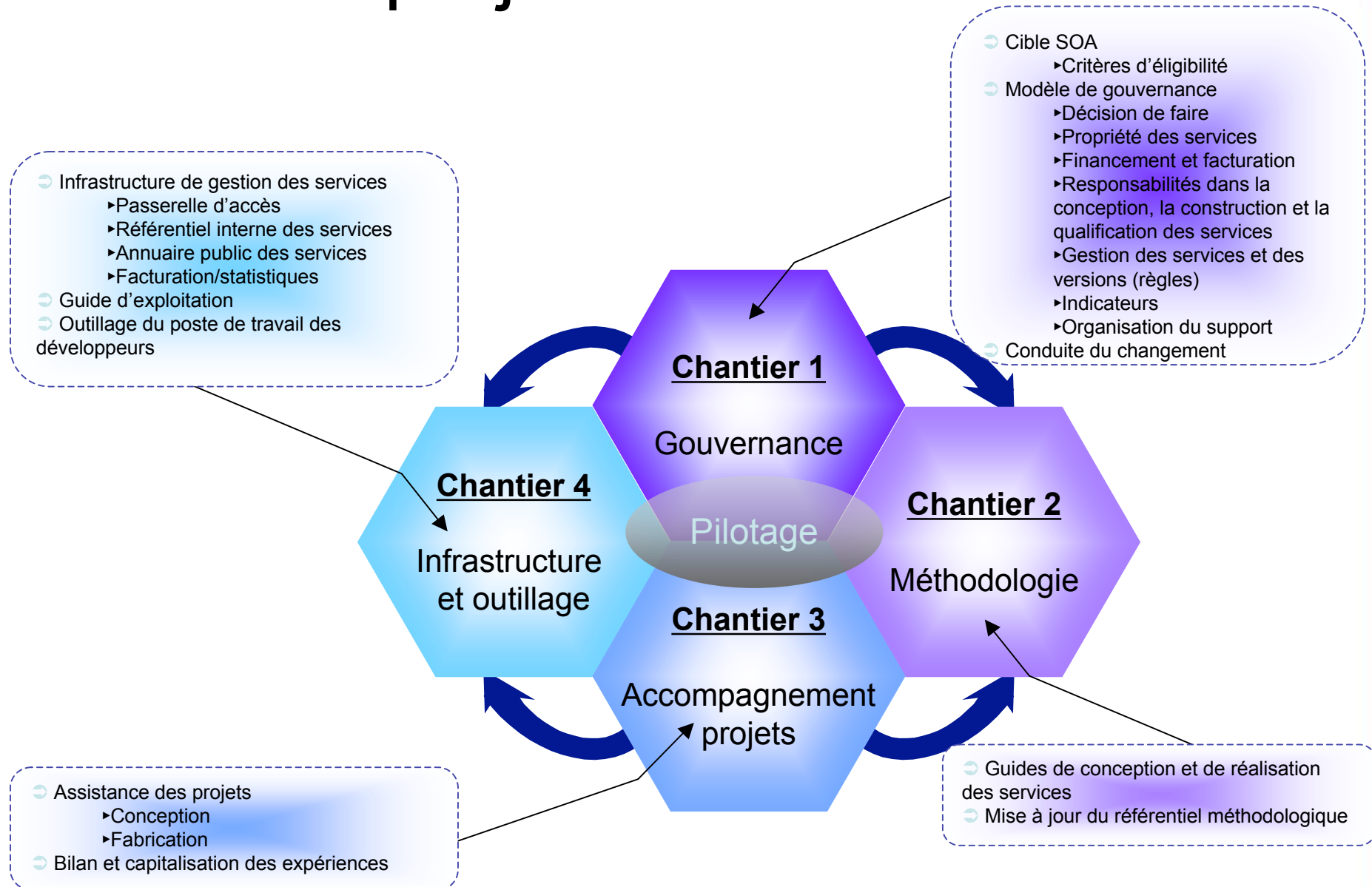
- ▶ Validation / adaptation des éléments provenant des autres chantiers
- ▶ Retours d'expérience

Infrastructure et outillage de
support



- ▶ Définition de l'infrastructure de support des services
- ▶ Validation de la solution retenue (POC)
- ▶ Plan de déploiement
- ▶ Guide de support

Le projet : les 4 chantiers



La gouvernance SOA

Pourquoi faire ?

Qui décide ?

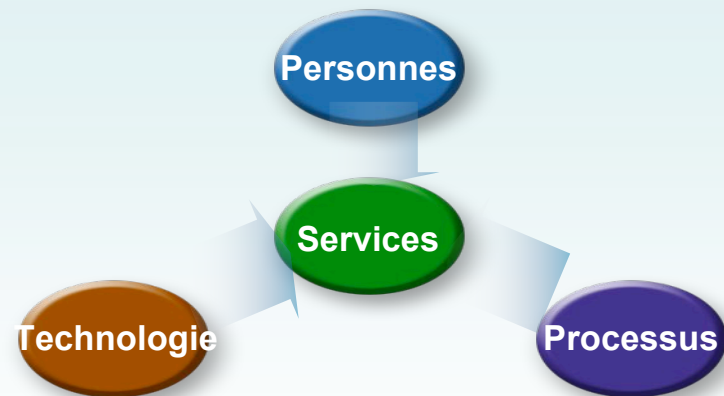
- ▶ Définir la vision SOA et son plan de mise en oeuvre
- ▶ Mettre en place le sponsoring, l'organisation et les instances de décision et de pilotage ad hoc
- ▶ Faire prendre en charge par la production informatique l'exploitation des composants mutualisés

Qui paye ?

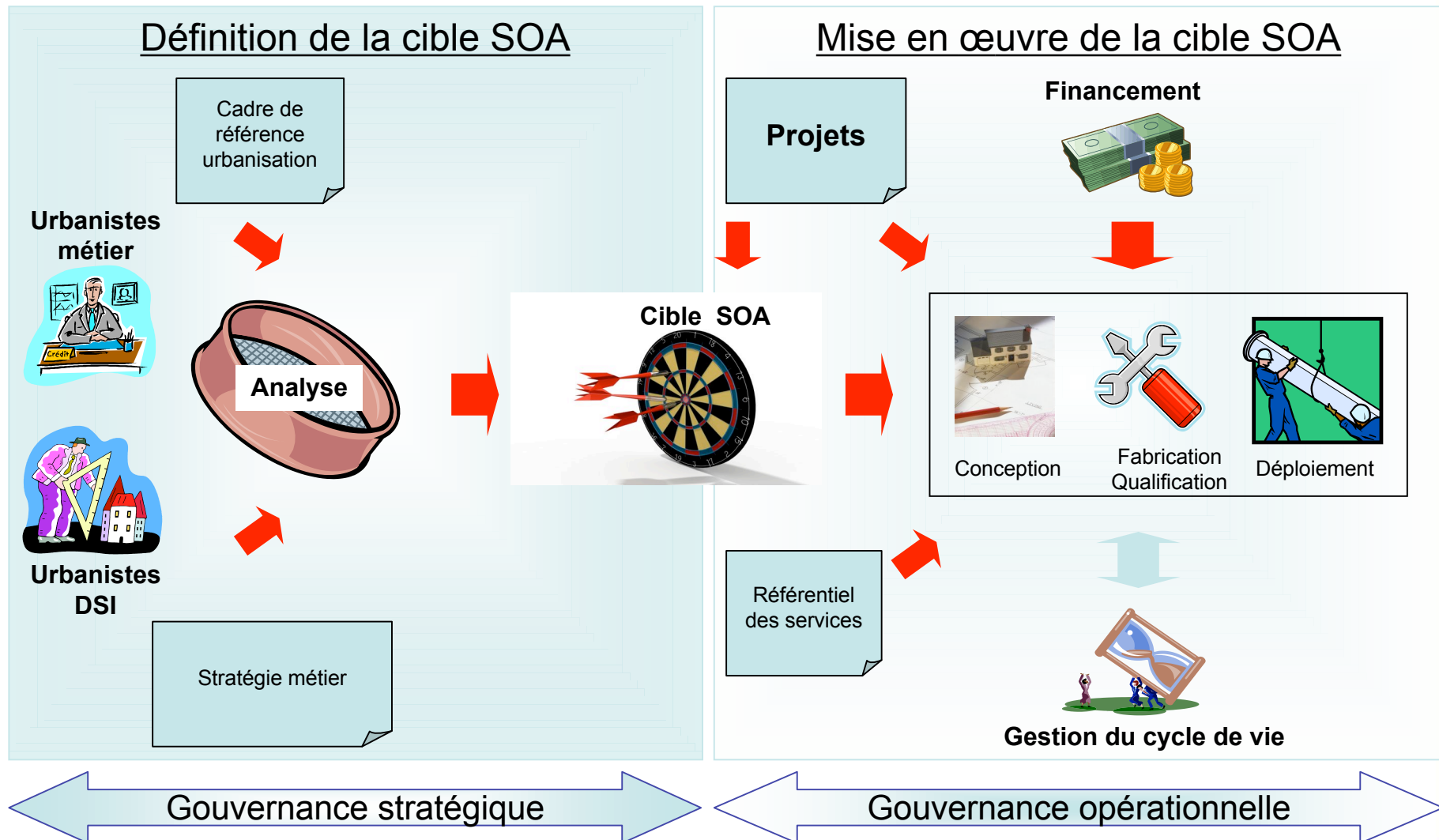
- ▶ Etablir la propriété des services
- ▶ Définir des mécanismes de financement transverses
- ▶ Établir les principes de refacturation des composants mutualisés aux maîtrises d'œuvre utilisatrices

Que mesurer ?

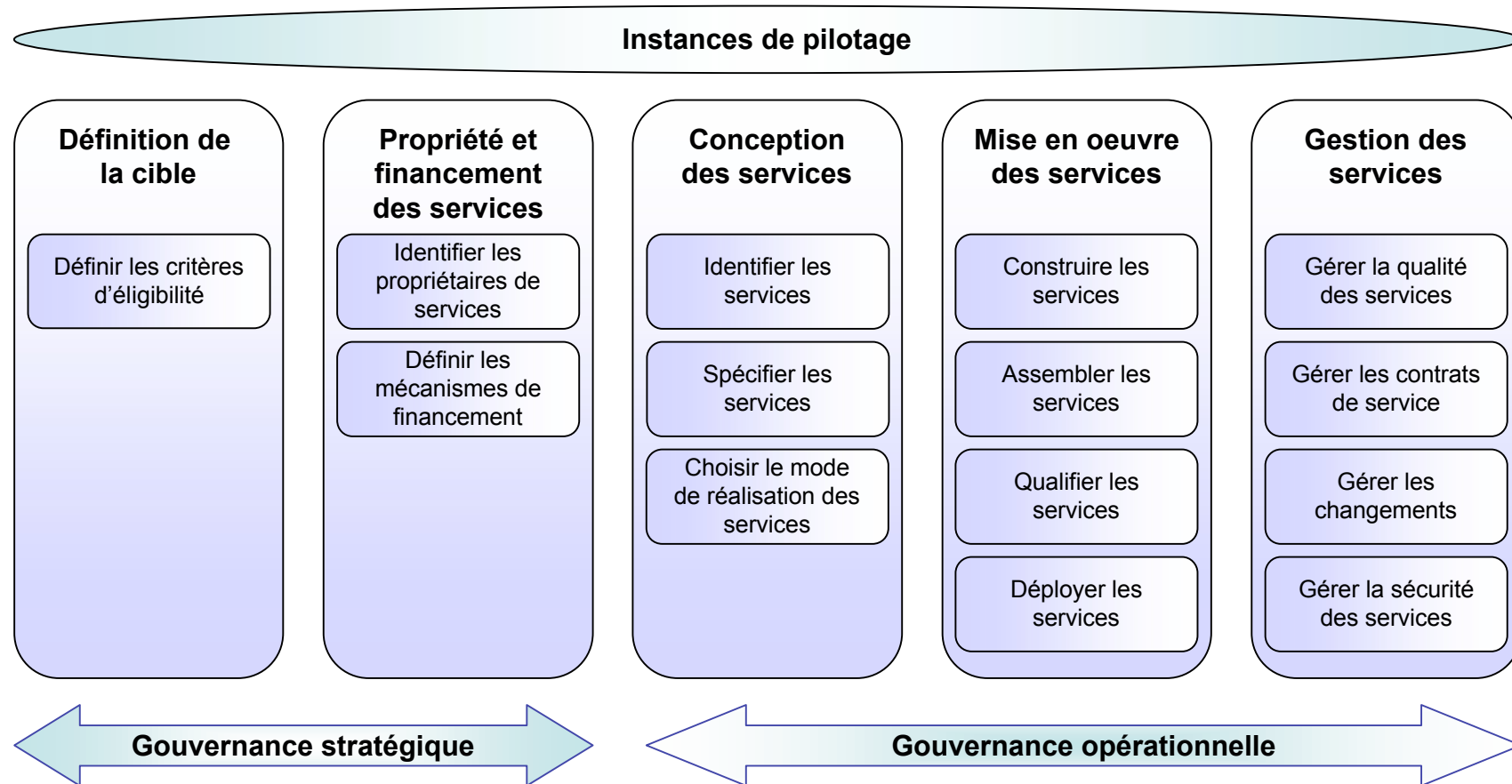
- ▶ Définir et mesurer les niveaux de service
- ▶ Définir les indicateurs de suivi



L'organisation et le mode de fonctionnement du Client ont conduit à définir deux niveaux de gouvernance

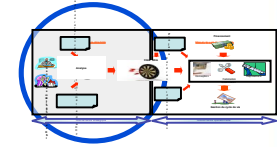


Les domaines de la Gouvernance stratégique et de la Gouvernance opérationnelle



Gouvernance stratégique

Le Comité SOA

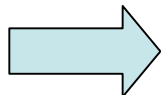


Objectifs

- ▶ Définir le contenu de la cible SOA de la Banque de détail
- ▶ Élaborer son plan de mise en œuvre :
 - par une approche « top-down », s'appuyant sur les travaux des urbanistes métier et de ceux de la DSI pour définir les nouveaux services à réaliser,
 - par une approche « bottom-up », en intégrant dans la cible certains composants existants
- ▶ Allouer l'enveloppe budgétaire dédiée à la réalisation des services identifiés par l'approche « top-down »

Participants

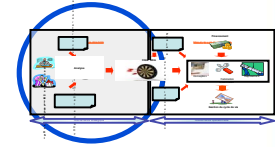
- ▶ DSI
- ▶ MOAs métier de la Banque de détail
- ▶ Production Informatique



Ce Comité SOA pourra ultérieurement
être étendu aux autres métiers de la Banque pour adresser
les services transverses

Gouvernance stratégique

Impact sur les autres instances



Comité métier (Réseau, Monétique, ...)

- ▶ Valide le plan de mise en œuvre de la cible SOA sur son domaine

Comité de Direction SI

- ▶ Attribue les budgets aux entités en charge de la fabrication de services issus de l'approche « top-down »

Comité d'urbanisation

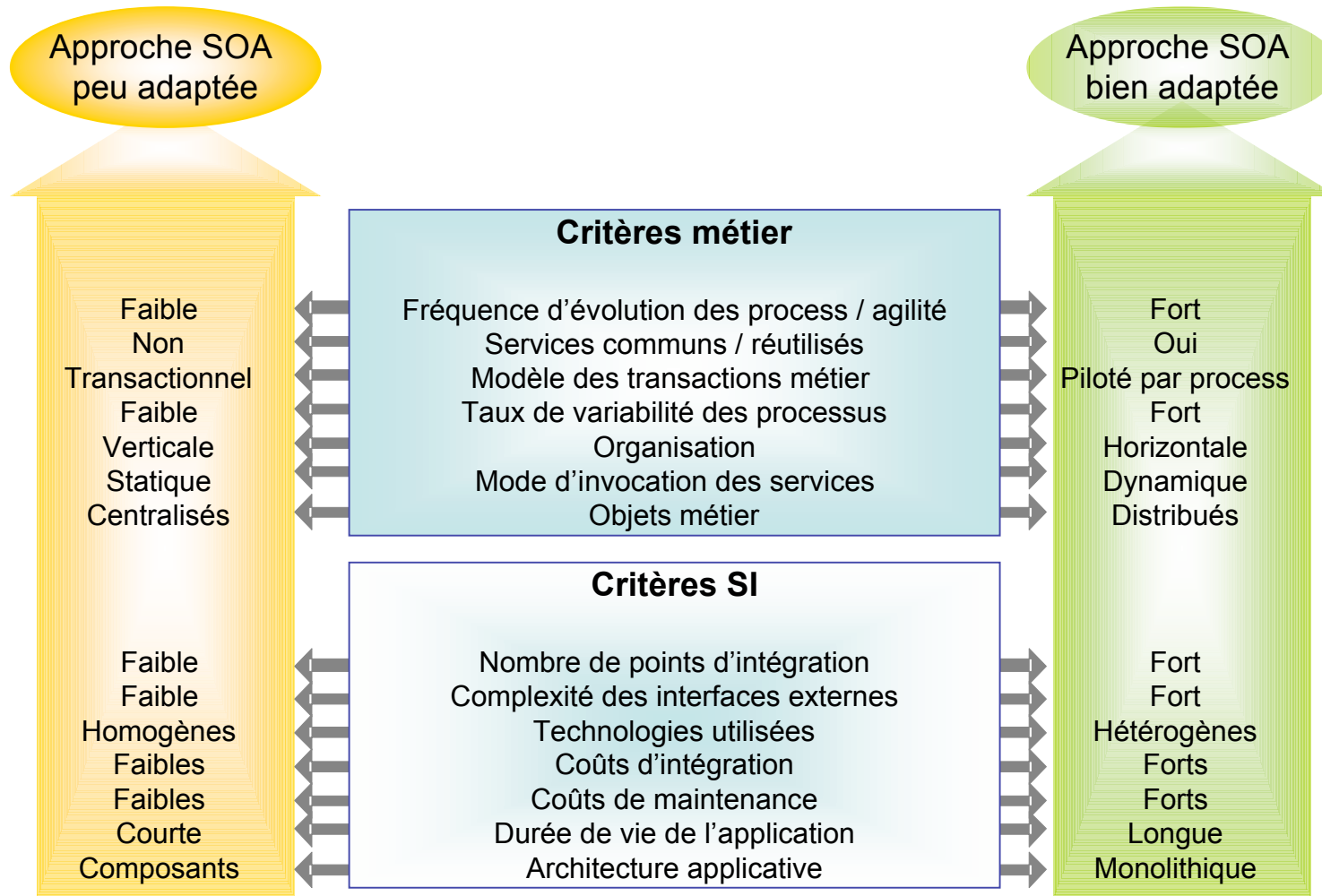
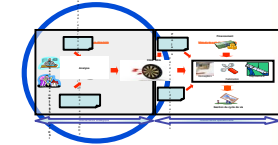
- ▶ Valide la liste des processus métier susceptibles de produire des services « SOA », ainsi que leurs consommateurs et producteurs,
- ▶ Valide la liste de services métiers qui seront produits dans le cadre d'une solution bancaire

Comité de validation technique

- ▶ Valide les choix de réalisation retenus pour la construction des services SOA
- ▶ S'assure de la planification d'une étape d'homologation technique de ces services

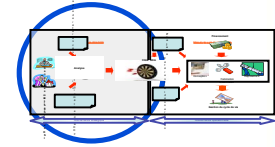
Gouvernance stratégique

Définition de la cible

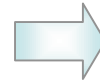


Gouvernance stratégique

Propriété des services

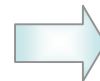


Cartographie des services
d'un domaine métier



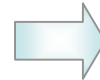
Urbanistes métier

Contenu du référentiel des
services



Urbanistes DSI

Normes, standards, outils,
modèles



Support au développement

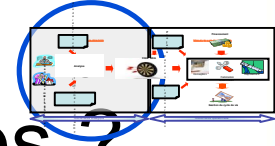
Services réalisés



Etudes

Gouvernance stratégique

Composants mutualisés ou Services ?



Composants Mutualisés

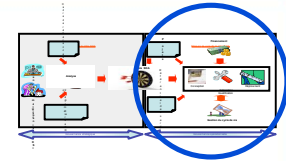
- Souvent techniques, parfois métier
 - Interfaces d'accès
 - Sous-programmes
- Modèle d'utilisation variable
 - Module unique appelé par tous
 - Module dupliqué par chaque projet
 - Couplage fort du à des appels natifs et directs
 - Possible gestion de contexte (état)
- Description de l'interface non normalisée
- Gouvernance locale
- Exemple
 - Accesseurs

Services SOA

- Implémente une fonction liée au métier
 - Pas de service de bas niveau
- Modèle d'utilisation
 - En dehors du périmètre : hébergé par le fournisseur
 - Relation contractuelle
 - Couplage lâche
 - Pas de gestion de contexte
- Description de l'interface normalisée
- Gouvernance transverse
- Exemple
 - Contrôle de solvabilité d'un client

Gouvernance opérationnelle

Principes de base



Les premiers interlocuteurs des projets sont les urbanistes métier et DSI

- ▶ Implique une montée en compétence des urbanistes pour assurer l'assistance aux projets sur la Conception

La réalisation des services est à la charge des équipes « Etudes » existantes

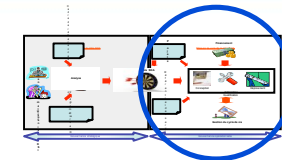
- ▶ Pas de création d'un centre de développement spécialisé

Mise en place d'une infrastructure SOA et des supports techniques nécessaires

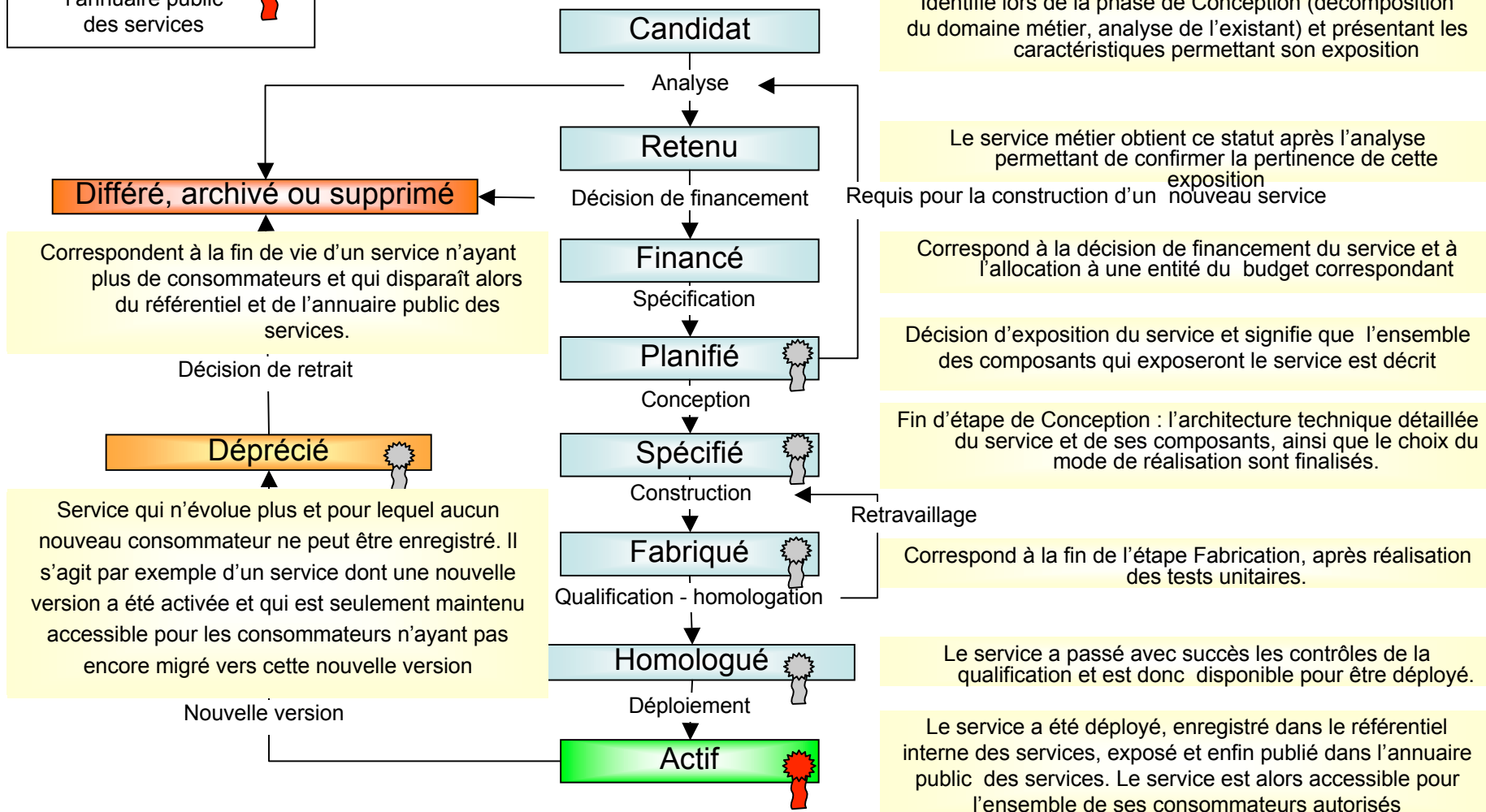
Le support aux équipes « Etudes » sera pris en charge par les structures existantes

- ▶ Renforcement sur les spécificités SOA mais pas de mise en place d'un Centre d'Excellence dédié

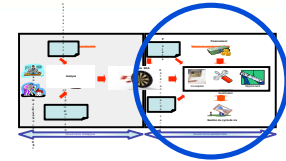
Gouvernance opérationnelle Cycle de vie des services



Publié dans le référentiel interne des services	
Publié dans l'annuaire public des services	



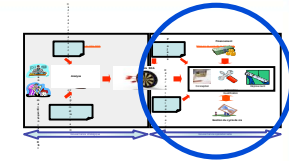
Gouvernance opérationnelle Gestion de versions - Principes



Toute évolution d'un service, rendue nécessaire pour répondre aux besoins d'un sous-ensemble de ses consommateurs, donne lieu à la création d'un nouveau service

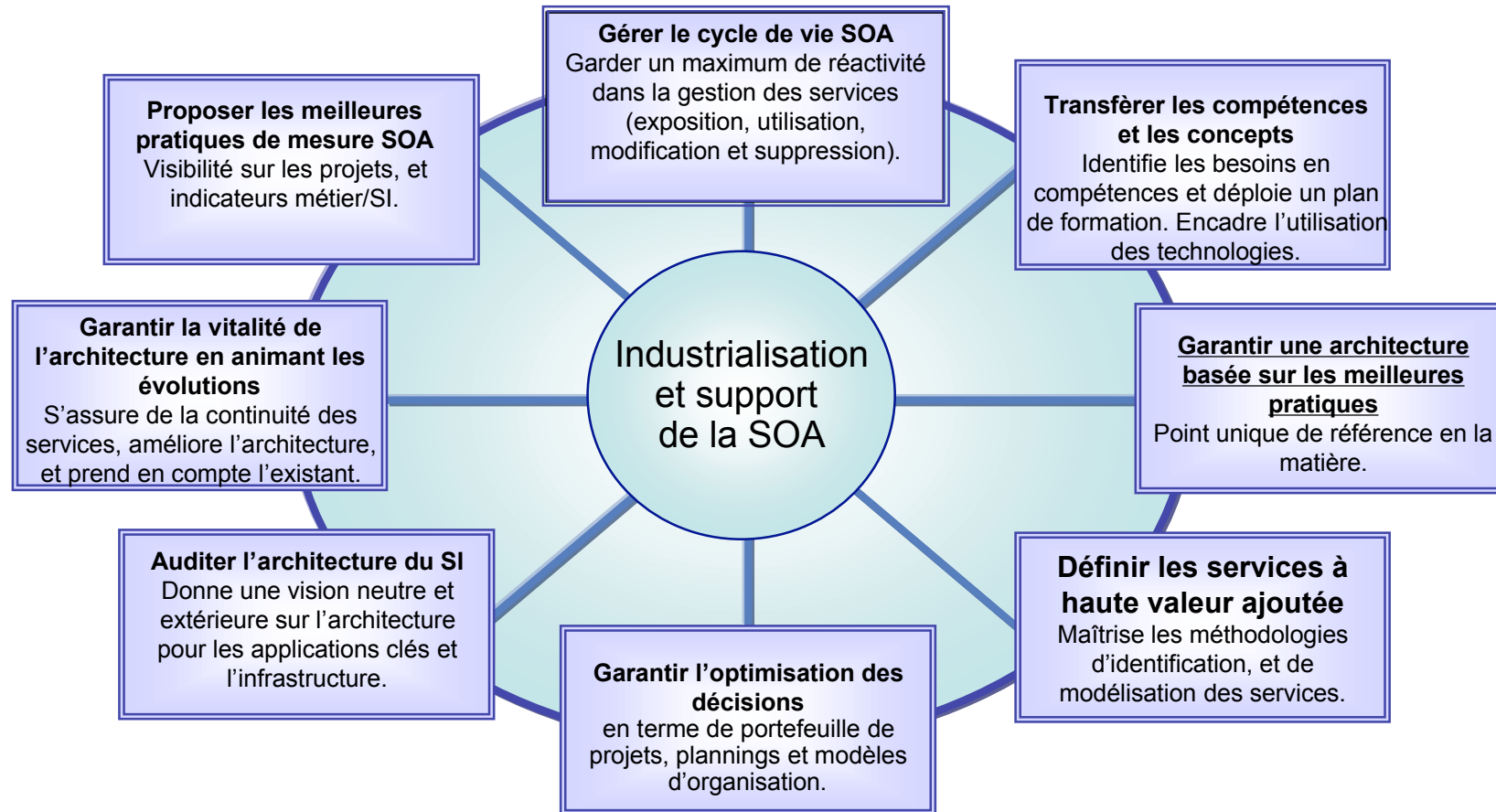
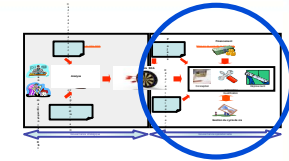
Le nombre de versions d'un même service pouvant cohabiter au sein du système d'information à un instant donné est limité à trois.

Gouvernance opérationnelle Conception des services



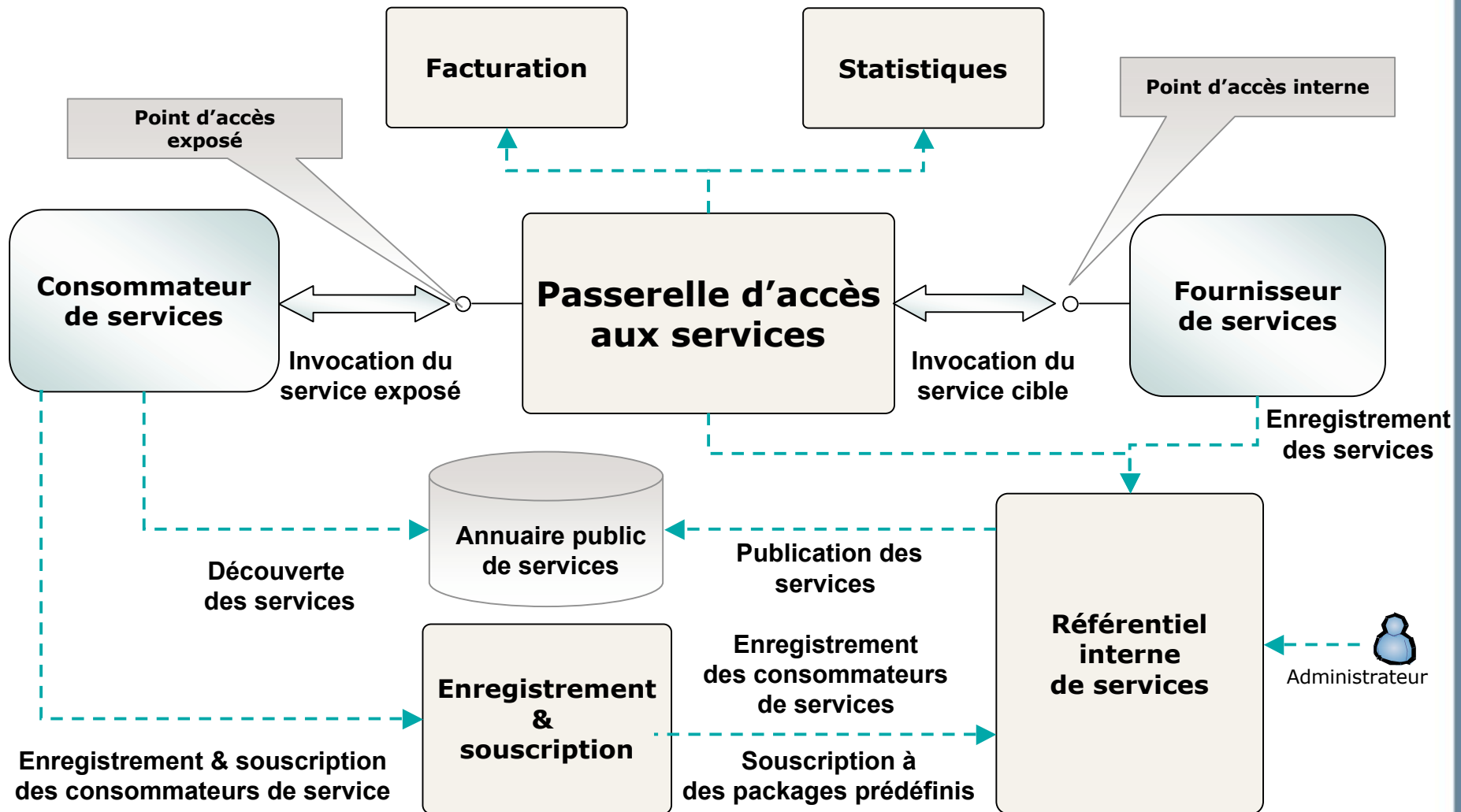
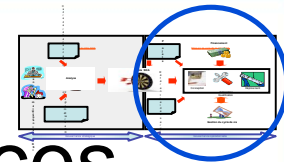
	MO métier	MO fonctionnelle	Etudes	Urbanisation Métier	Urbanisation SI	Support
Décomposition de processus métier	R			C	C	
Identification des services	C	R		C	A	
Identification des services métier existants et potentiellement utilisables dans des applications du SI	I	R	C	I	A	
Sélection des services à réaliser, éligibles aux critères SOA	I	R	C	I	A	
Cadrage fonctionnel des services	C	R		C	A	
Description de l'enchaînement des services	C	A	R	C	C	
Spécification des composants de service		I	R		A	C
Définition des choix de réalisation	I	C	R	I	A	C

Gouvernance opérationnelle Industrialisation et support



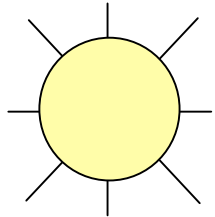
Les missions d'industrialisation et de support SOA (pilotage du déploiement, architecture, expertise, méthodes, outils) sont assurées par les entités transverses actuelles de la DSI (urbanisation, support au Etudes)

Gouvernance opérationnelle Infrastructure de gestion des services

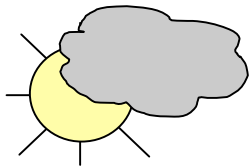


Conclusion

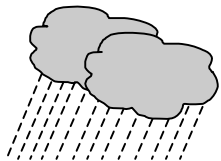
Statut actuel



Urbanisation / Conception
Sensibilisation / Conduite du changement
Principes de gouvernance
Infrastructure
Support



Réalisation / Qualification
Mise en place effective de la Gouvernance



Implication métier insuffisante
Première sélection des projets pilote

Conclusion

Facteurs de succès - Risques

Facteurs de succès

- ▶ Disposer d'un soutien actif et général de la Direction (Métier, SI, Finance, ...)
- ▶ Établir un modèle de financement SOA pour le long terme
- ▶ S'engager dans des rôles, responsabilités et ressources bien définis
- ▶ Se faire accompagner pour acquérir le niveau de compétence nécessaire aux premières phases
- ▶ Communiquer, communiquer, communiquer



Au delà des changements de vision et de perspective pour les MOAs et MOEs, ainsi que des impacts organisationnels qui en découlent, il existe un risque important de rester très théorique en manipulant des concepts difficiles à illustrer par des exemples convaincants. Certaines notions peuvent d'avérer difficiles à appréhender (orchestration, médiations, ...).

Ce qui relève pour les « initiés » de l'évidence peut être pour leurs interlocuteurs un changement culturel profond

Conclusion

SOA : évolution et non révolution

