

USINOR

Usinor

- Premier producteur européen d'acier
- 14,523 milliards d'euros de chiffre d'affaires, dont 52 % dans les aciers plats au carbone
- 62 000 salariés

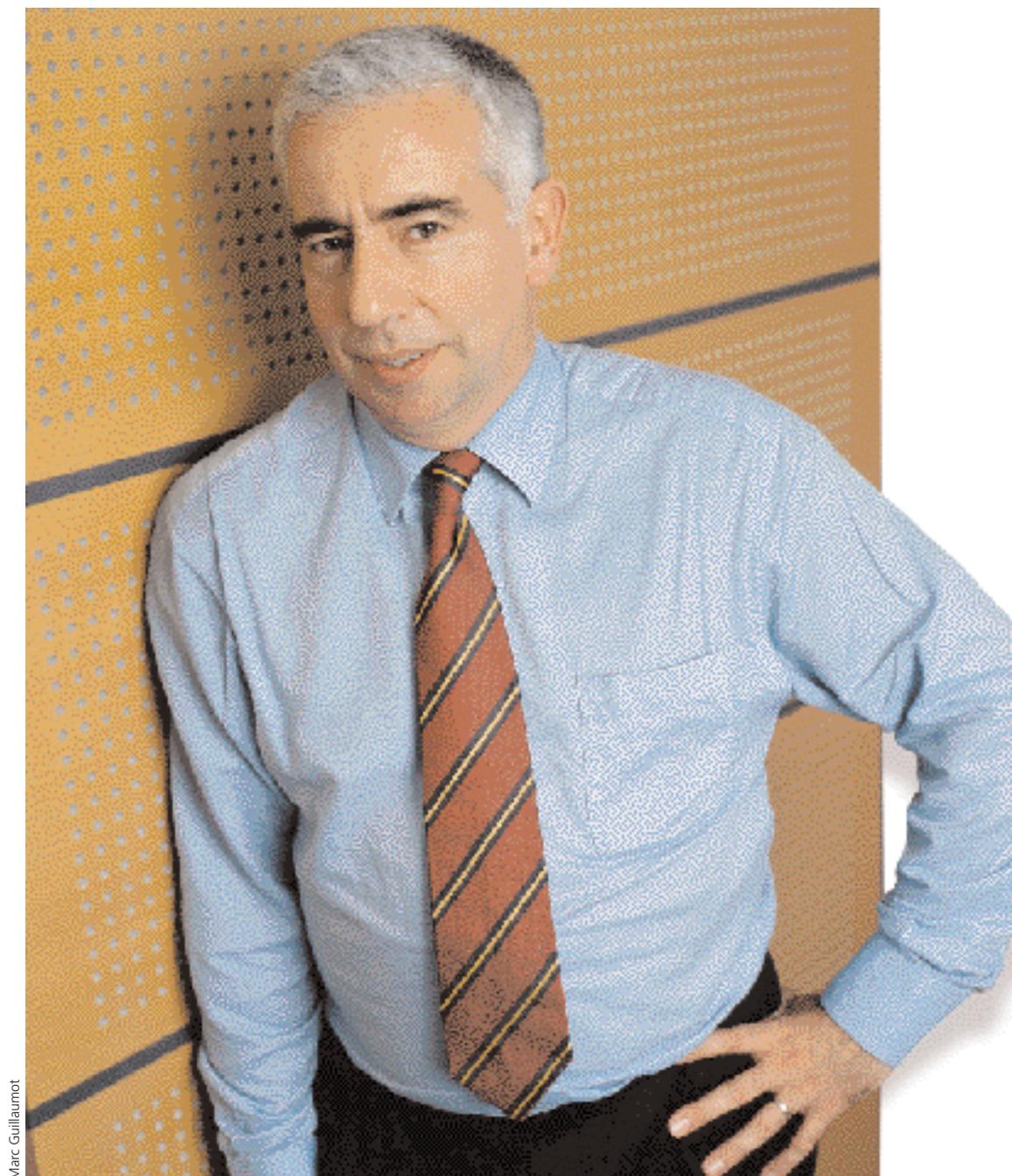
Les six challenges d'Usinor

POUR LES METIERS

- Répondre à la compétition accrue entre les sidérurgistes et entre l'acier et les autres matériaux (aluminium, verre, carton, plastique...)
- S'adapter au changement des pratiques commerciales
- Faire évoluer le périmètre du groupe au niveau international (avec la création d'Arcelor)

POUR LE SYSTEME D'INFORMATION

- Développer la culture de l'engagement sur les résultats dans l'entreprise
- Pérenniser l'approche d'urbanisation
- Développer des interfaces à moindre coût par rapport aux technologies classiques



Marc Guillaumot

EAI

ET URBANISATION POUR RECONFIGURER LE BUSINESS

Afin de répondre aux nouvelles problématiques posées par l'évolution du business dans l'entreprise, le groupe Usinor décide dès 1999 de refondre son système d'information.

PAR PHILIPPE ROSÉ

Jean-Pierre Delvaux,
en charge du management de
l'information chez Usinor :
*"La caractéristique première
d'un système d'information
est sa capacité d'intégration,
à la fois pour le changement
de périmètre de l'entreprise
et pour les différents logiciels."*

L'acier au cœur de la vie." La devise du groupe Usinor pourrait aisément se décliner pour les systèmes d'information. Par exemple : "Le système d'information au cœur de la compétitivité". Usinor a élaboré dès janvier 1999 un projet de refonte de ses systèmes d'information. Pourquoi ? *"Nous sommes confrontés à des challenges importants qui modifient la façon de mener le business de l'entreprise, par exemple avec les places de marché, l'e-procurement ou la gestion logistique"*, résume Jean-Pierre Delvaux, en charge du management de l'information chez Usinor. Des modes d'échanges que le groupe industriel ne peut ignorer : les aciers produits par l'entreprise équipent ainsi, en Europe, la caisse et la carrosserie d'une voiture sur trois, composent les murs et la toiture d'un bâtiment sur cinq, servent à fabriquer trois boîtes de boisson sur dix, et représentent un tiers des aciers des

appareils électroménagers. D'où un enjeu permanent à prendre en compte : la modification du périmètre de l'entreprise. *"Il peut changer à tout moment"*, note Jean-Pierre Delvaux.

L'enjeu business, et bien sûr stratégique, de la reconfiguration des systèmes d'information est encore plus clair aujourd'hui qu'il ne l'était il y a deux ans. En effet, Usinor est engagé dans un rapprochement avec les groupes espagnol Aceralia et luxembourgeois Arbed pour créer Arcelor. Les patrons des trois entreprises ont confirmé le 12 décembre 2001 leur engagement à s'adapter à la mondialisation du marché de l'acier et des clients et à bâtir un groupe de 110 000 personnes, producteur de 46 millions de tonnes d'acier liquide correspondant à un chiffre d'affaires consolidé de près de 30 milliards d'euros. Un regroupement de forces qui aboutira à des économies d'investissements de 350 millions d'euros sur quatre ans (2002-2005, 700 millions d'euros à l'horizon 2006) et à des synergies d'achats (2 % des dépenses totales).

Cas pratique

Le système d'information est évidemment l'un des socles sur lesquels repose toute la stratégie du groupe. Le premier producteur d'acier européen a ainsi engagé une démarche d'urbanisation. Nom de code : programme Thalys, piloté par la DRSI (Direction de la reconfiguration et des systèmes d'information). *“Quatre grands projets ont été lancés : la gestion de la chaîne logistique (avec les produits de I2 Technologies) pour les aciers plats au carbone – notre plus gros marché –, la gestion de la relation client (autour de Siebel), une plate-forme e-business (steel24-7.com) et un projet d'e-procurement (keymro.com et BFM, Buy for Metals)”*, précise Jean-Pierre Delvaux. Pour le dernier aspect, Usinor n'est pas seul, tous les grands sidérurgistes tels que Thyssen ou Chorus (ex-British Steel) sont également impliqués. Sans oublier deux autres chantiers, plus centrés sur l'organisation interne du groupe : Thalys Back Office (basé sur SAP), destiné à harmoniser et accroître la performance organisationnelle – il sera totalement déployé au cours de cette année –, et un projet de gestion des actifs industriels.

Incontournable urbanisation du système d'information

Comment mener à bien ces vastes chantiers tous stratégiques ? *“Seul moyen : définir une gouvernance des systèmes d'information et une urbanisation, de sorte*



Usinor

La forte concurrence sur le marché de l'acier et la modification du périmètre de l'entreprise ont conduit Usinor à refondre son système d'information.

que la caractéristique première du système d'information soit sa capacité d'intégration, à la fois pour le périmètre de l'entreprise et les différents logiciels”, affirme Jean-Pierre Delvaux. Prudence oblige, car dans les opérations de fusions, les PDG ne se préoccupent guère de la marque des logiciels de part et d'autre... à charge pour les CIO de régler les problèmes, souvent considérés comme basement matériels par les directions générales.

Usinor a fondé sa politique d'urbanisation sur trois axes : les processus business, les technologies et l'organisation. Dans le premier domaine, l'approche consiste d'abord

à identifier tous les processus métiers, autrement dit les objets métiers qui expliquent les actes métiers. Pour le circuit d'une commande, d'une facture ou la comptabilité, c'est relativement facile dans la mesure où toutes les entreprises fonctionnent de la même manière. Mais pour décrire les produits, c'est une autre affaire : *“Il a fallu gérer cette recherche de spécificité et ce fut difficile”*, rappelle Jean-Pierre Delvaux.

Second axe de l'urbanisation chez Usinor : la technologie. Le groupe s'est tourné vers l'intégration d'applications (EAI, Enterprise Applications Integration). Celle-ci se définit comme un ensemble de méthodologies et d'outils communs et coordonnés pour décrire les processus métiers et l'intégration des applications. Autrement dit, il s'agit de transformer un plat de spaghetti applicatifs en un système beaucoup mieux ordonné. Une démarche pour laquelle Usinor s'est fait assister par une société de services (Computer Sciences Peat Marwick), avec la technologie de Webmethods. Plusieurs projets ont été d'emblée candidats à l'EAI. D'abord, Thalys Back Office avec la mise en œuvre de SAP R/3 pour la comptabilité, la gestion et la gestion des achats. Ces fonctions se prêtent aux EAI dans la mesure où il s'agissait de concevoir une solution pour tout le groupe, et de la mettre en œuvre par unité opérationnelle. L'ensemble impliquant de nombreux échanges interapplicatifs, notamment avec les applications de gestion de production,

Cinq conseils de Jean-Pierre Delvaux pour réussir un projet d'intégration d'applications

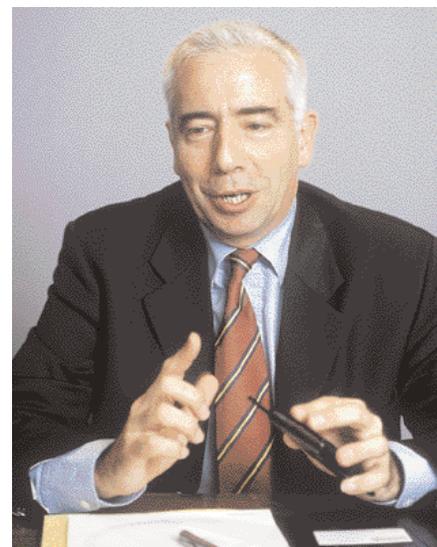
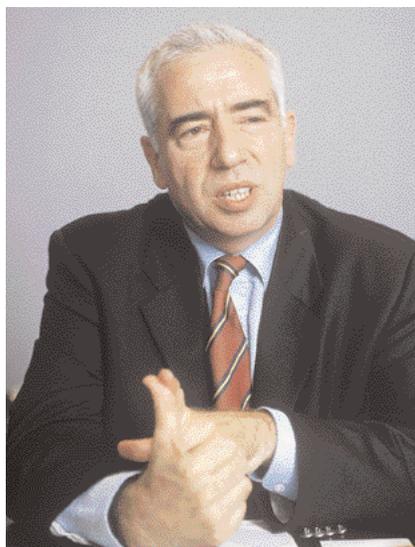
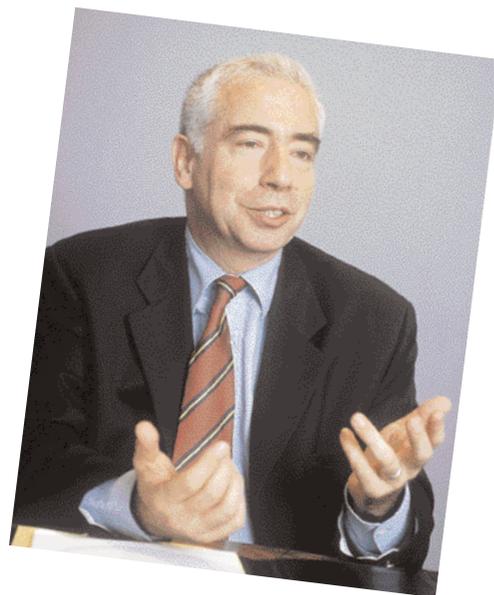
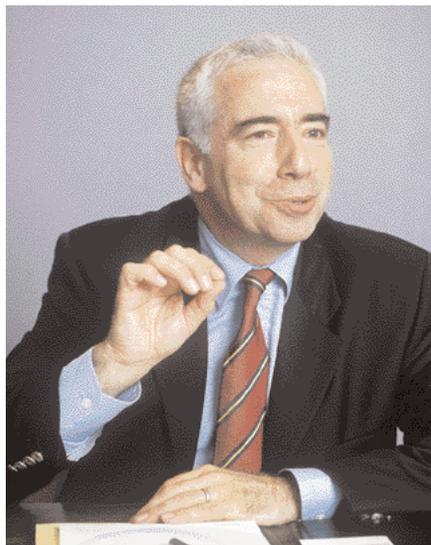
- Impliquer la direction générale.
- Un bon suivi des coûts du système d'information est un préalable pour démontrer la rentabilité d'un projet d'intégration d'applications.
- Disposer d'une vision globale des processus métiers.
- Constituer un centre de compétences pour la mise en œuvre des processus d'intégration.
- Ne pas réduire l'intégration d'applications à une simple implémentation de logiciels : penser à la problématique du changement !

avec une composante d'e-procurement. Le second projet sous le feu des EAI a été l'unification du catalogue produits. "Il nous fallait sortir d'une situation où x sociétés ont chacune une application différente pour décrire leurs produit : un vrai groupe doit avoir un catalogue commun", précise Jean-Pierre Delvaux. Enfin, les projets e-business Steel 24/7 et Steel User ont également été candidats à l'EAI. Ces projets de places de marché reposant sur des échanges BtoB (Business to Business) concernent en effet les différentes communautés autour de l'acier et s'appuient sur la définition d'un langage XML spécifique : le SEL (Steel Exchange Language).

Créer un vrai poste de pilotage

Du côté de l'organisation, Usinor a mis sur pied un CIT (Central Integration Team), cellule centrale d'une trentaine de personnes chargées de la mise en œuvre des processus d'intégration entre les applications en s'appuyant sur les spécifications des projets. Une entité dont le rôle est fondamental : l'implication en amont permet de respecter les échéances de livraison courtes, de réduire au maximum les incidents de fonctionnement, les surcharges et de gérer les priorités.

"Si vous vous lancez dans les EAI sans bâtir ce type de structure, il n'est pas simple de réussir", note Jean-Pierre Delvaux. Il a d'abord fallu sensibiliser aux EAI les responsables de projets et les informaticiens responsables des applicatifs existants. C'était d'autant plus difficile, souligne Jean-Pierre Delvaux que "nous avons un créneau assez court, avec une brutalité de montée en charge pour le projet *Thalis Back Office*". Le Gartner Group, à qui Usinor avait demandé un diagnostic-retour d'expérience, a conclu que l'ensemble des intervenants



Marc Guillaumot

ont adhéré à la démarche, avec une utilisation cohérente des EAI. Avec toutefois un bémol, que reconnaît Jean-Pierre Delvaux, par rapport aux quatre étapes successives d'un projet EAI (initialisation, phase pilote, déploiement et essaimage) : "Nous avons lancé en même temps les phases pilote et déploiement parce qu'il

nous fallait démarrer rapidement le projet *Thalis Back Office*." Une entorse qui ne remet pas en cause la direction stratégique d'Usinor et l'effort financier de plus de dix millions d'euros. D'autant que la remise à plat du système d'information d'Usinor constitue la première pierre à la construction de celui de la nouvelle entité Arcelor. **CIO**

JANVIER 1999

Projet de refonte du système d'information du groupe

FEVRIER 2000

Démarche d'urbanisation, projet *Thalis* de refonte des systèmes d'information du groupe, étude d'opportunité d'un EAI

JANVIER 2001

Choix de l'EAI (Webmethods) pour le développement de services d'échanges

JANVIER A AVRIL 2001

Expérimentation en laboratoire de Webmethods, constitution d'un centre de compétences EAI : le CIT (Central Integration Team)

DEPUIS MAI 2001

Utilisation industrielle sur quatre projets : *Thalis Back Office* (comptabilité, gestion, achats), *Steel 24/7* (place de marché), e-procurement et CPU (catalogue unifié)