

POINT
DE VUE

Réussir sa transformation grâce à l'architecture d'entreprise





Hichem Dhrif

Hichem est Directeur de la division Défense et Sécurité de Sopra Steria Consulting. Durant sa carrière professionnelle, il a participé à plusieurs projets de transformation au sein d'entreprises des secteurs public et privé en France et au Canada en couvrant la chaîne de bout en bout: de la définition de la vision à l'assistance au déploiement des solutions. Hichem est également expert dans la mise en place de démarche d'architecture d'entreprise, démarche qu'il a déployée dans des organisations de divers secteurs d'activités.

 hichem.dhrif@soprasteria.com



Antoine de Maricourt

Manager Senior au sein de la practice "Excellence IT" de Sopra Steria Consulting, Antoine est co-animateur de l'offre architecture d'entreprise. Il a développé pendant plus de 20 ans des compétences et une expertise opérationnelle forte dans le domaine des systèmes d'information en occupant, notamment, des postes de direction au sein d'une grande administration. Antoine intervient en conseil sur des sujets de transformation, stratégie, organisation, gouvernance et performance des systèmes d'information.

 antoine.demaricourt@soprasteria.com

Flexibilité et réactivité sont les ingrédients indispensables à toute organisation performante. Sous peine de périliter, elle doit s'adapter et se transformer continuellement en agissant sur ses capacités, optimisant ses processus et modernisant son offre de services. Les technologies de l'information ont pris un rôle de plus en plus important dans cette transformation, au point de ne plus être un simple outil au service des métiers mais d'être devenues le déclencheur d'évolutions profondes et extrêmement structurantes.

Décider d'intégrer la mobilité dans son offre n'est pas simplement intégrer un nouveau canal de communication, mais c'est repenser toute l'interaction entre l'entreprise et ses clients et bouleverser les fonctionnements internes. Adopter une stratégie Cloud c'est bien plus que d'acheter une commodité à bas prix : c'est également accéder à de nouvelles capacités de façon à gagner en agilité... Encore faut-il être capable de faire les bons choix et d'en tirer parti opérationnellement.

L'urbanisation est née d'un besoin d'alignement du système d'information sur la stratégie métier, mais a longtemps été pratiquée dans une vision trop séquentielle où le système d'information se contentait d'évoluer pour répondre à des exigences du métier. L'architecture d'entreprise va au-delà et se positionne comme une démarche d'orchestration de la transformation qui ne se limite pas à faire évoluer le système d'information et qui intègre toutes les dimensions de l'organisation.

SOMMAIRE

- Maîtriser sa transformation
- Un cadre méthodologique souple et adapté
- Une démarche pragmatique et ancrée dans le quotidien des projets
- Bien démarrer sa démarche d'architecture d'entreprise

Maîtriser sa transformation

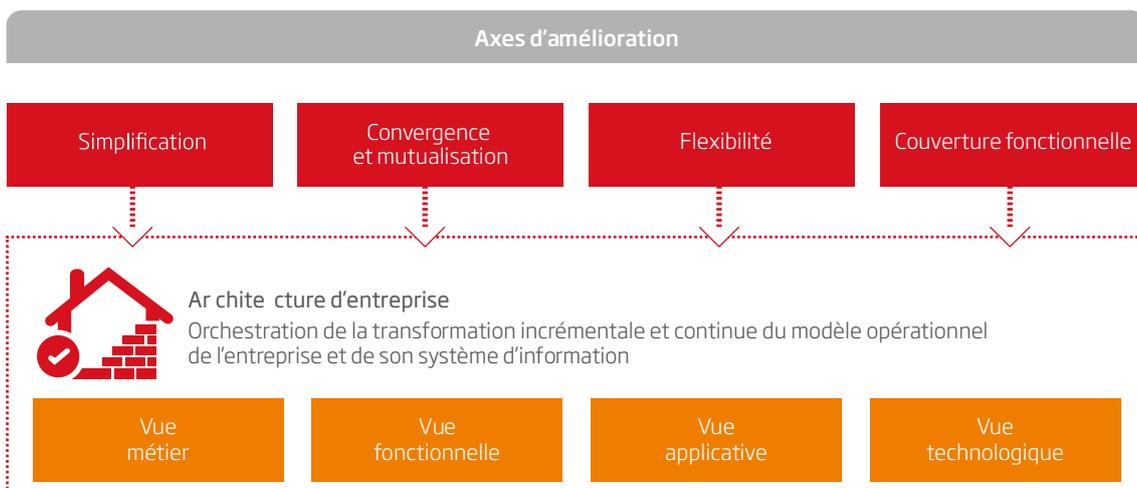
L'architecture d'entreprise fournit un cadre d'analyse appuyant la prise de décision et outillant le pilotage des transformations. Grâce à la meilleure connaissance du fonctionnement de l'organisation, elle permet en particulier d'explorer plusieurs axes d'amélioration :

- **simplification des processus** : optimisation des processus métiers, suppression ou automatisation des activités à faible valeur ajoutée, fluidification des processus décisionnels ;
- **flexibilité et réactivité** : capacité à adapter et reconfigurer l'organisation ou son système d'information plus rapidement, à tirer parti des opportunités technologiques pour en faire un facteur différenciant ;
- **convergence et mutualisation** : élimination des redondances, que ce soit dans les activités ou les composants techniques du système d'information ;
- **maîtrise des coûts** : rationalisation des coûts de gestion du système d'information, réduction de la dette technique, optimisation du ratio coût / valeur apportée au métier.

Plus concrètement, l'architecture d'entreprise se fonde sur la **représentation de l'organisation** et de son système d'information **sous forme d'un ensemble de vues** : métier, fonctionnelle, applicative et technique. Que les changements soient liés à de nouvelles orientations stratégiques, des contraintes externes, des opportunités technologiques ou l'amélioration continue de la performance, les vues permettent d'anticiper, d'en analyser l'impact sur le système d'information et de concrétiser des gains.

“ L'architecture d'entreprise se positionne comme une démarche d'orchestration de la transformation ”

Mise en perspective de l'architecture d'entreprise

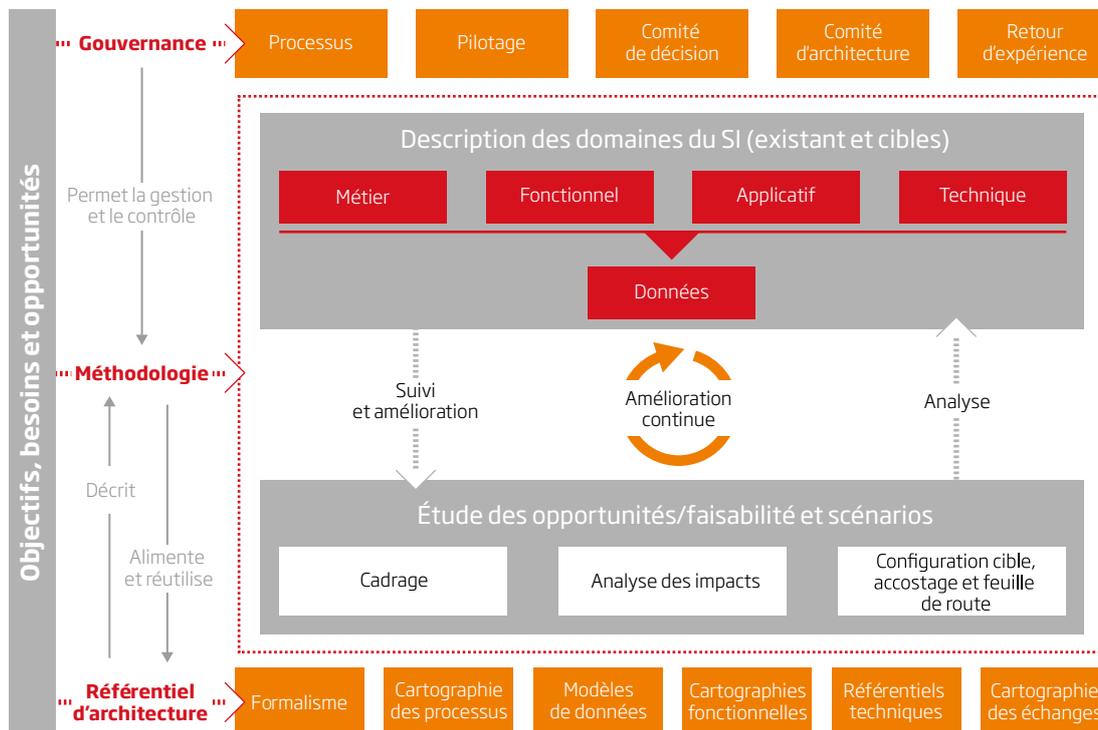


Un cadre méthodologique souple et adapté

Nous avons la conviction qu'il n'existe pas de méthode unique rigide pour mettre en œuvre une pratique d'architecture d'entreprise et l'ancrer dans la durée, mais qu'il faut au contraire tenir compte de chaque contexte organisationnel. Nous engageons nos interventions dans un cadre

de travail basé sur les grands standards, comme TOGAF¹ ou Praxeme², qui est délibérément non verrouillé et adaptable en fonction du contexte, des objectifs, des contraintes et de la maturité des acteurs.

Cadre méthodologique de l'architecture d'entreprise



Notre cadre méthodologique se fonde sur trois piliers essentiels :

- une **méthodologie de transformation itérative** allant des objectifs stratégiques à la concrétisation des choix d'architecture dans les projets ;
- un **référentiel d'architecture** comprenant l'ensemble des livrables et objets produits ou recensés par l'entreprise ;
- une **gouvernance d'architecture transverse** permettant la gestion et le contrôle du processus de transformation et la pérennisation de la pratique au sein de l'organisation.

“ La méthodologie est au cœur de la démarche d'architecture d'entreprise ”

La méthodologie est au cœur de la démarche d'architecture d'entreprise. Elle garantit la déclinaison des objectifs stratégiques (point de départ de la démarche) en projets concrets, porteurs de la mise en œuvre opérationnelle de la stratégie, dans un souci constant de transversalité et de réutilisation.

1. The Open Group Architecture Framework - www.opengroup.org
2. Méthode de transformation de l'entreprise - www.praxeme.org

Le référentiel d'architecture est le deuxième élément clef de la démarche car il constitue la base de connaissances passées et futures de l'organisation : diagrammes de description, spécifications fonctionnelles, documents de référence, livrables, etc. L'ensemble des éléments utiles s'y retrouvent, de façon organisée et dans un souci de réutilisation future. La mise en place du référentiel permet d'ancrer durablement la démarche.

Enfin, la gouvernance d'architecture est un fondamental de la démarche car elle permet l'application de la méthodologie dans l'environnement de l'organisation. Elle définit les points de contrôle, les comités de contrôle, de décision et de pilotage.

Notre méthodologie est basée sur des cycles de transformation, chaque cycle étant décomposé selon les grandes lignes suivantes :

1 Cadrage : identification des parties prenantes, définition du périmètre, évaluation de la capacité à faire, définition de la gouvernance et de l'organisation.

2 Vision : validation des principes d'architecture, définition des grandes lignes de la cible architecturale.

3 Description selon les différents points de vue : domaines métiers, fonctionnel, applicatif et technique d'une part ; existant et cible à atteindre d'autre part. L'analyse du domaine métier est l'occasion de modéliser les processus (au standard BPMN¹ ou UML² par exemple).

4 Analyse des écarts et consolidation de la cible : en termes d'architecture et de solution.

5 Établissement de la trajectoire de transformation : définition des paliers et des scénarios de migration, projection dans des portefeuilles de projets, analyse d'impact, analyse coûts / bénéfices / risques.

6 Suivi et pilotage des projets porteurs de la transformation.

7 Retour d'expérience afin de rendre plus efficaces les cycles suivants.

1. *Business Process Model and Notation* - www.bpmn.org

2. *Unified Modeling Language* - www.uml.org

Une démarche pragmatique et ancrée dans le quotidien des projets

La tentation est grande de vouloir commencer par établir une vue d'ensemble complète et détaillée du système d'information, déclinée par couche, de la stratégie aux composants de l'infrastructure technique. Avoir une vision exhaustive permet en principe de prendre de meilleures décisions.

En pratique, il est illusoire de disposer d'une telle cartographie en raison de l'effort démesuré qu'elle implique. La meilleure façon d'obtenir des résultats probants avec l'architecture d'entreprise est d'adopter une attitude pragmatique en opérant sur des périmètres restreints à forts enjeux et en adaptant les cycles de travail et de transformation en fonction de la profondeur d'analyse nécessaire. Cela permet d'engranger effectivement les gains escomptés.

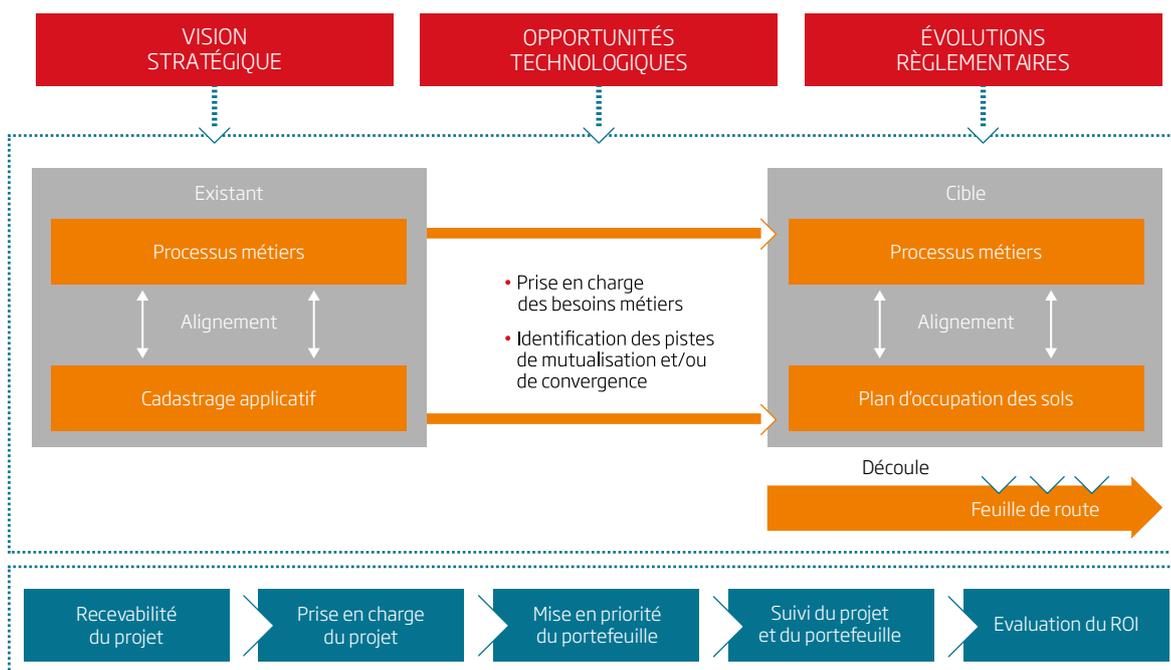
Notre démarche implique un accompagnement permanent des projets afin d'assurer la continuité entre la réflexion stratégique et la mise en œuvre. L'architecte d'entreprise doit être partie prenante des projets afin d'orienter certains choix selon les

principes architecturaux de la cible, de détecter au plus tôt les écarts avec la trajectoire prévue et de prendre des décisions au bon moment. En contrepartie, l'accompagnement permet aussi de ne pas perdre pied avec la réalité du terrain.

“ Assurer la continuité entre la réflexion stratégique et la mise en œuvre ”

L'architecte d'entreprise construit l'avenir en définissant la cible et le chemin pour y parvenir, mais il doit vivre au présent en étant résolument ancré dans l'action et les projets de transformation, car ce sont eux qui vont permettre de rationaliser progressivement et mieux structurer l'actif essentiel que constitue le système d'information.

Une approche holistique de l'architecture d'entreprise



Bien démarrer sa démarche d'architecture d'entreprise

Que ce soit pour initier une démarche d'architecture d'entreprise ou redynamiser une pratique existante, la réalisation d'un « audit flash » est un excellent point de départ. Il permet d'adopter une démarche et une feuille de route qui soient en cohérence avec la maturité de l'organisation en abordant les trois thématiques suivantes :

- le système de valeur de l'organisation ;
- le patrimoine applicatif ;
- la gouvernance du système d'information et son articulation avec l'architecture d'entreprise.

L'étude du système de valeur de l'organisation nous permet de comprendre quels sont les **grands enjeux métiers**, comment ils s'articulent avec le système d'information et comment ce dernier est en mesure de contribuer significativement à la chaîne de valeur et à la transformation de l'organisation.

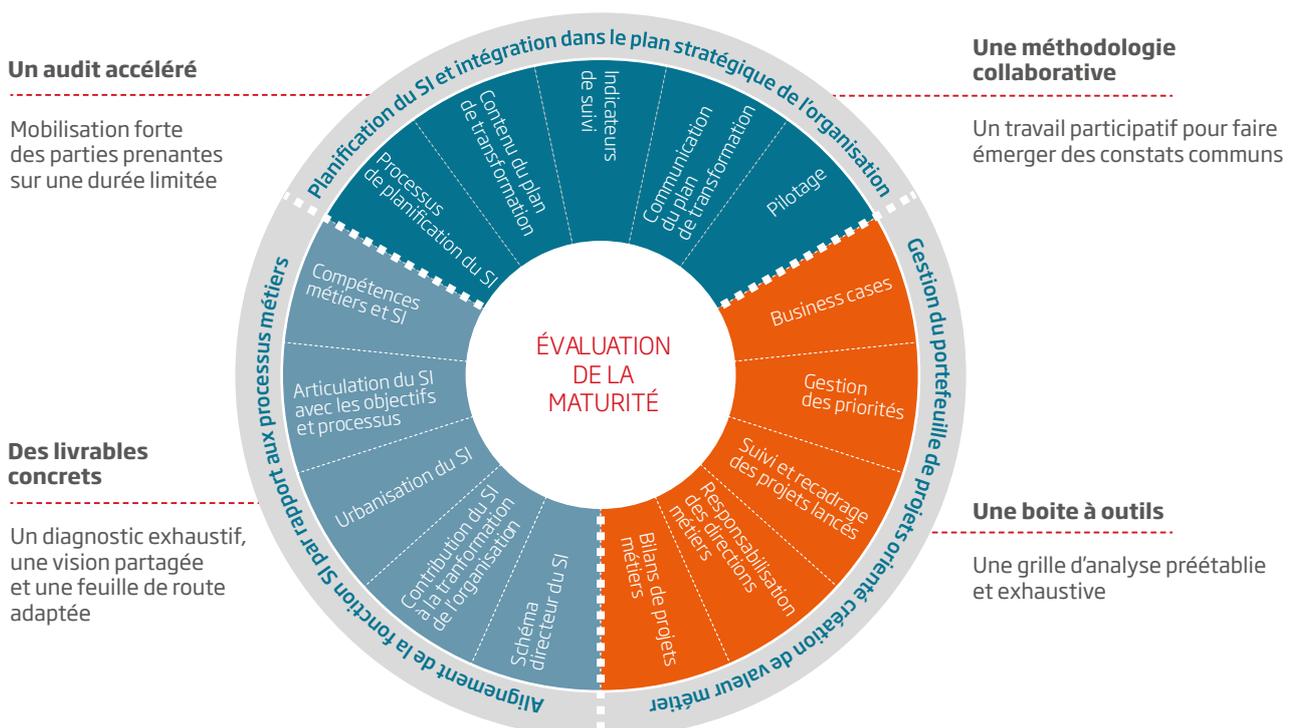
L'examen du patrimoine applicatif permet de faire un **zoom sur le portefeuille projets** sous un angle orienté métier. Il permet de

déterminer l'implication du métier dans la gestion du portefeuille et de mesurer l'adéquation du portefeuille courant avec les enjeux métiers : existence et pertinence des business cases, gestion des priorités, cadrage des projets lancés, ...

Enfin l'analyse du dispositif de gouvernance permet d'examiner le **processus de planification** du système d'information en lien avec le plan stratégique de l'organisation, ainsi que la façon dont il est piloté. L'analyse de ce processus donne des indications précieuses sur la capacité de l'organisation à se transformer de façon plus ou moins réactive.

En nous appuyant sur une boîte à outils standardisée, nous sommes en mesure de faire un bilan complet sur une période relativement courte. Grâce à cet investissement modéré, une **feuille de route pragmatique et adaptée** aux efforts que l'organisation est en mesure de fournir est ainsi élaborée et permet de (re)lancer une pratique d'architecture d'entreprise avec les meilleures chances de succès.

Modèle d'évaluation de la maturité



Un audit accéléré

Mobilisation forte des parties prenantes sur une durée limitée

Des livrables concrets

Un diagnostic exhaustif, une vision partagée et une feuille de route adaptée

Une méthodologie collaborative

Un travail participatif pour faire émerger des constats communs

Une boîte à outils

Une grille d'analyse préétablie et exhaustive



Entreprises et administrations sont amenées à se transformer régulièrement afin d'améliorer leur offre de services, optimiser leur fonctionnement ou s'adapter aux évolutions réglementaires. Leur système d'information est un actif essentiel dont elles doivent piloter l'évolution permanente afin d'atteindre l'excellence opérationnelle, tout en maîtrisant le coût total de possession.

L'architecte d'entreprise, qui s'appuie sur une démarche structurée et la mise en place d'une gouvernance efficace, est à la croisée des chemins pour éclairer les directions métiers, garantir la prise en compte de leurs besoins de façon réactive et maîtriser l'architecture du système d'information.

Il est un des artisans de toute transformation réussie et son rôle est d'autant plus crucial que l'avènement des technologies autour du social, de la mobilité, de la donnée, des objets connectés, du cloud et de la sécurité a transformé profondément le rapport et les interactions entre l'organisation et la technologie.

À propos de Sopra Steria Consulting

Sopra Steria Consulting est l'activité Conseil du Groupe Sopra Steria. Présent dans plus de 20 pays, le Groupe compte 37 000 collaborateurs et affiche un chiffre d'affaires pro forma 2014 de 3,4 milliards d'euros.

Notre vocation est d'accélérer le développement et la compétitivité des grandes entreprises et organismes publics. Aujourd'hui, ce sont 1 500 consultants dans le groupe dont 800 en France qui accompagnent les transformations numériques de nos clients en Europe.



Sopra Steria - Direction Communication & Marketing

Tél. : +33 (0)1 40 67 29 29

contact-corp@soprasteria.com

www.soprasteriaconsulting.com

sopra  steria
CONSULTING