

# Architecture d'entreprise : Réussir sa transformation digitale

L'architecte d'entreprise, au cœur de la stratégie d'entreprise

## Introduction

Les possibilités de croissance d'une entreprise dépendent aujourd'hui de la réussite de sa transformation digitale. Cette transformation doit en particulier intégrer les progrès technologiques, qui leur permettent de mieux répondre aux attentes des clients mais aussi être davantage compétitives. En effet, les grandes entreprises ne peuvent se permettre de retarder leur transformation digitale au risque de céder des clients et des parts de marchés aux entreprises de nouvelle génération qui se sont créées autour des innovations technologiques.

Les architectes d'entreprise jouent un rôle clé dans ce processus de transformation, car ils ont, d'une part la visibilité sur l'ensemble de l'organisation et son mode de fonctionnement, et d'autre part ils ont conscience de la manière dont un système IT peut conduire aussi bien au succès qu'à l'échec d'une entreprise.

Les architectes d'entreprise sont capables d'évaluer les impacts des évolutions constantes des métiers sur l'environnement informatique et ses répercussions sur les activités de l'entreprise, l'expérience client, et l'acquisition de nouvelles parts de marché. Cette capacité d'évaluation peut significativement améliorer le processus de transformation. A cette capacité s'ajoute le rôle de gardiens d'un système IT rationalisé et agile, qui doit permettre aux entreprises de développer de nouveaux projets innovants.



# Le processus décisionnel des entreprises reste dominé par la transformation digitale

D'après une enquête menée auprès de plus de 3 000 responsables métier et technique d'entreprises nord-américaines et européennes, les changements technologiques, telles que la transformation digitale, ont à court terme un impact plus fort que tout autre facteur sur les décisions des entreprises (Source: Forrester Data Global Business Technographics® Business and Technology Services Survey, 2017). Cette même étude révèle que la transformation digitale est en cours dans 56 % des entreprises sondées.

**La transformation digitale reste prioritaire pour les dirigeants des entreprises car ils savent qu'elle impulse la capacité à améliorer leur niveau de service, à devancer leurs concurrents et à générer de la croissance.**

D'ici 2020, au moins 55 % des organisations seront caractérisées par le digital. Les organisations auront intégré les technologies dans leurs business modèles, transformant ainsi les marchés, les produits et services délivrés et réinventant ainsi de nouveaux modèles économiques, d'après l'étude IDC FutureScape : Worldwide Digital Transformation 2019 Predictions.

Une étude de Forrester réalisée en 2018 auprès de Responsables métier et techniques indique que **la transformation digitale et l'expérience client sont les deux principaux domaines d'amélioration visés** (Source : Forrester's Q1 2018 Digital Process Automation Survey)

## 1. Les principaux paradigmes de la transformation digitale

Alors que la transformation digitale semble être le chemin à suivre pour générer de la croissance, les entreprises concentrent leurs efforts sur 4 principaux axes pour accélérer leur transformation :

- Délivrer une expérience client irréprochable ;
- Réduire le temps de mise sur le marché grâce aux développements agiles ;
- Adopter des technologies disruptives ;
- Garantir la gouvernance des données et assurer la conformité avec les lois de protection des données.

*"D'ici 2020, au moins 55 % des organisations seront caractérisées par le digital. Les organisations auront intégré les technologies dans leurs business modèles, transformant ainsi les marchés, les produits et services délivrés et réinventant ainsi de nouveaux modèles économiques."*

Source : according to IDC FutureScape: Worldwide Digital Transformation 2019 Predictions.

MEGA International © 2020



## 1.1 Délivrer une expérience client irréprochable

Dans une étude de Forrester réalisée en 2018, **83 % des participants ont déclaré vouloir améliorer la cartographie du parcours client** (Source : Forrester's Q1 2018 Digital Process Automation Survey). Cela permet aux entreprises de comprendre toutes les interactions clients avec l'entreprise, et notamment de déterminer ce qui les incite à rester fidèles, ou au contraire ce qui les pousse à aller voir ailleurs.

À l'ère du numérique où tout va plus vite, le client n'a jamais été aussi volatile. Les entreprises imaginent de nouveaux parcours clients qui permettent de les fidéliser. **Mais la mise en place de cette expérience client irréprochable passe par un remaniement des processus métier, ainsi que par une automatisation de certains de ces processus.** C'est au travers de la vision d'ensemble du mode de fonctionnement de l'entreprise, de l'ensemble de ses processus, que les architectes d'entreprises peuvent aider à accélérer cet effort.

## 1.2 Réduire le temps de mise sur le marché grâce aux développements agiles

Dans une étude Forrester réalisée en 2018 (Source : Forrester's Q1 2018 Digital Process Automation Survey), **92 % des décideurs ont déclaré prévoir de modifier ou d'étendre les processus agiles en matière d'améliorations technologiques et des processus.**

Dans un monde où les cycles d'achat sont de plus en plus courts, le lancement de nouveaux produits et services sur le marché est crucial, tant pour le consommateur particulier que pour l'acheteur professionnel. Le marché étant en constante évolution, les entreprises doivent être capable d'évaluer rapidement leurs processus pour les adapter aux nouvelles demandes de leurs clients.

Les leaders du secteur ont adopté les démarches de développement agile pour accélérer la mise en marché, mais aussi pour instaurer une meilleure flexibilité et répondre aux besoins d'un environnement en constant changement.

Les architectes d'entreprise sont en général à l'avant-garde de ces changements. Ils sont en effet les mieux placés pour instaurer ce mode de fonctionnement agile au niveau de l'IT, car ils sont capables de présenter la vision stratégique globale aux équipes de développements, qui souvent travaillent en silos et se sont organisés pour garder une longueur d'avance sur les évolutions permanentes des marchés et de l'entreprise.

MEGA International © 2020

## 1.3 Adopter des technologies disruptives

**Les entreprises qui ont réussi leur transformation déploient plus de technologies disruptives que les autres selon une étude de McKinsey** (Source : McKinsey & Company, Unlocking success in digital transformations, Octobre 2018)

Ces entreprises sont en effet davantage susceptibles d'adopter des technologies telles que l'intelligence artificielle, l'Internet des objets (IoT) ou des techniques d'apprentissage automatisés (machine-learning). Il n'est peut-être pas nécessaire de rappeler que les ordinateurs, les courriels électroniques, les téléphones portables, les applications mobiles et le cloud computing sont autant d'exemples d'anciennes technologies disruptives ayant donné un avantage concurrentiel aux entreprises qui ont su les adopter plus vite que leurs concurrents.

**L'impact des technologies disruptives dans notre écosystème est incontestable. Les entreprises qui sont capables d'en mesurer le potentiel et d'en évaluer l'impact, mais aussi de définir comment les intégrer dans le business modèle, partent avec un avantage compétitif significatif.**

L'architecture d'entreprise permet de définir les processus à mettre en place pour évaluer l'impact de ces nouvelles technologies dans l'entreprise et la manière de les intégrer dans l'organisation.

## 1.4 Garantir la gouvernance des données et assurer la conformité avec les lois de protection des données

**À l'ère digitale, les données sont devenues le bien le plus précieux des entreprises.** Ces dernières les collectent, en grand nombre, et les utilisent pour définir de nouvelles offres, ou même de nouvelles opportunités de business.

Dans une étude de 2016 de PricewaterhouseCoopers, **71 % des personnes interrogées ont indiqué que les exigences de conformité réglementaire étaient leur principale raison d'aborder le sujet de la gouvernance des données.** Atteindre ses objectifs stratégiques arrive en 2ème position (38%), et la nécessité de répondre à la politique de gouvernance en 3ème position (33%) (Source: Etude PwC de 2016: Data Governance Survey Results, A European Comparison of Data Management Capabilities in Banks).

Toutefois, les risques croissants liés à la cybersécurité mettent en danger les données, et ceci d'autant plus que la nature de ces risques évolue rapidement. Les gouvernements du monde entier ont commencé à imposer des lois et réglementations de plus en plus stricts, en particulier concernant la protection et la sécurité des données. La gouvernance des données devient un sujet stratégique croissant pour les dirigeants, et un élément essentiel à prendre en compte dans la planification des paysages informatiques de demain.

*“Les entreprises qui ont réussi leur transformation déploient plus de technologies disruptives que les autres selon une étude de McKinsey”*

(Source : McKinsey&Company, Unlocking success in digital transformations, October 2018).



## 2. Relever les défis de la transformation digitale avec l'architecture d'entreprise

L'architecture d'entreprise est une approche pertinente que les entreprises utilisent pour améliorer toutes leurs sphères d'activité :

- Optimiser l'expérience client, digitaliser les processus, atteindre l'excellence opérationnelle ;
- Rationaliser le parc informatique pour préparer les systèmes d'information à faire face à l'évolution constante des besoins de l'entreprise ;
  - Optimisation du portefeuille applicatif ;
  - Gestion des standards technologiques et mitigation des risques technologiques ;
- Construire une architecture métier et la relier avec la planification stratégique du SI ;
- Transformer la gouvernance des données en approche stratégique.

### 2.1 Améliorer l'expérience client, digitaliser les processus, atteindre l'excellence opérationnelle

À l'ère du digital, expérience client et capacités digitales sont étroitement liées. Les clients disposent d'une multitude de canaux pour effectuer leurs achats, et une infinité de possibilités pour trouver le meilleur produit en ligne. De leur côté, les entreprises se créent une image de marque et exploitent les technologies digitales pour rester en contact avec leurs clients, et cela même en dehors du cycle d'achat. Toutes ces évolutions ont élevé le niveau de compétitivité et de concurrence, et par répercussion le rythme d'innovation des entreprises.

Un client déçu peut facilement nuire à la réputation d'une entreprise par l'intermédiaire des réseaux sociaux et peut tout aussi facilement passer d'un fournisseur à l'autre.

Même si les entreprises se concentrent sur l'expérience client, l'excellence opérationnelle - une exécution de la stratégie d'entreprise plus cohérente et plus fiable que celle de la concurrence - n'est pas toujours au rendez-vous. L'exemple d'un article acheté en rupture de stock, ou dont la livraison se fait trop attendre, illustre l'importance de l'exécution de la stratégie définie.

## La démarche d'architecture d'entreprise : entre conception de processus métier et cartographie du parcours client

Pour éviter ces dysfonctionnements, les dirigeants devraient intégrer l'expérience client dès la conception de nouveaux processus métier. Pour ce faire, les entreprises peuvent cartographier le parcours clients pour documenter et comprendre les différentes étapes de l'expérience client.

Ces cartographies créées à partir des informations récoltées sur la satisfaction client, aident également à évaluer le niveau de satisfaction à chaque point de contact avec le client. Cela permet aux entreprises d'élaborer ou de remanier les processus métier internes et d'optimiser la satisfaction du client.

Grâce à la cartographie du parcours clients, les architectes d'entreprise peuvent adopter une approche de « l'extérieur vers l'intérieur » (« outside-in »), c'est-à-dire cartographier les points de contact entre le client et l'organisation, puis les relier aux processus métier internes. Les architectes intègrent ainsi l'expérience client avant de concevoir et de modéliser les processus métier.

Cette démarche est nécessaire pour moderniser les processus existants et tendre vers l'excellence opérationnelle. En se concentrant sur les aspects opérationnels du parcours client, les entreprises maximisent leurs chances de proposer une expérience client irréprochable.

## 2.2 Rationnaliser le parc informatique pour préparer les SI à l'évolution constante des besoins de l'entreprise

### 2.2.1. Optimisation du portefeuille d'applications

L'évolution permanente des marchés, l'internationalisation des entreprises, les fusions et acquisitions et d'autres facteurs ne permettent pas d'avoir une vision claire de son paysage informatique. Cela se complique d'autant plus lorsque le nombre d'applications devient croissant, les déploiements sont multiples et les applications redondantes.

Dans de nombreuses organisations, c'est ce manque de visibilité qui ne permet pas de faire évoluer son système d'information. En particulier, c'est la difficulté à évaluer les incidences liées à l'ajout ou au retrait d'une application, qui freine ces projets. Les budgets informatiques explosent aussi souvent à cause de l'accumulation d'anciens systèmes.

MEGA International © 2020





## La démarche d'architecture d'entreprise : gestion du portefeuille d'applications

L'architecture d'entreprise permet de cartographier le parc informatique actuel au travers d'un inventaire exhaustif des applications utilisées par l'organisation. Un tel inventaire peut être réalisé sous plusieurs angles : le cycle de vie des applications, le coût des applications, leurs déploiements, les flux d'échange ou encore la manière dont chaque application soutient l'activité.

Les données métier telles que les processus métier, les capacités métier, les fournisseurs, etc... déjà collectées lors de différents projets ou au travers de méthodes de crowdsourcing sont autant d'informations utiles pour enrichir cet inventaire applicatif. Cela permet de créer des cartes capacitaires qui représentent, de la manière la plus fidèle possible, les capacités métier de l'organisation et d'identifier les lacunes opérationnelles.

Grâce à l'ensemble de ces données collectées les architectes d'entreprise sont en mesure de mener une analyse objective basée sur des indicateurs clés de performance tels que le cycle de vie, le coût, le risque, les technologies et la dépendance vis-à-vis des fournisseurs. Ils peuvent également procéder à une analyse subjective, en soumettant des questionnaires automatisés aux différentes parties prenantes afin d'évaluer la valeur métier, l'efficacité technique et la réponse aux besoins métier de l'application.

La phase d'analyse terminée, les architectes d'entreprise sont capables de classer les applications par ordre d'importance et de valeur, en consolidant les résultats des évaluations et en recoupant les indicateurs clés de performance. Cette démarche permet de garantir que les investissements et ressources les plus importants seront concentrés sur les applications les plus critiques et feront l'objet des premières recommandations pour améliorer le portefeuille.

### 2.2.2. Gestion des standards technologiques et mitigation des risques technologiques

Les changements constants et la mise en oeuvre des méthodes de développement agile ne facilitent pas la tâche d'identification des différentes technologies utilisées par l'ensemble des équipes de développement et des équipes métier aux départements informatiques.

Les projets IT reposent parfois sur des technologies qui ne respectent pas les normes en matière de réglementation, ou de standards définis. Ceci résulte à une augmentation des risques « Shadow IT », de non-conformité, mais aussi ne permet pas de contrôler correctement les flux de données.

Lorsque les technologies ne respectent pas les standards définis, le risque de non-comptabilité avec le portefeuille informatique est d'autant plus grand. Ce qui peut provoquer de graves violations de sécurité et nuire aux opérations.

MEGA International © 2020

## La démarche d'architecture d'entreprise : gestion de l'architecture technologique

L'architecture d'entreprise permet de gérer l'architecture technologique, pallier ces risques, et éviter l'obsolescence technologique en standardisant le portefeuille applicatif. Les architectes d'entreprise sont capables de répertorier les technologies existantes en intégrant les informations sur les fournisseurs et les cycles de vie (date de sortie, fin de vie, etc.) contenues dans une CMDB. Si les sources d'information sont multiples, il est possible d'utiliser un outil de normalisation pour rationaliser les noms des technologies. Pour compléter cet inventaire, des bibliothèques externes peuvent être utilisées pour collecter les informations sur les cycles de vie des technologies.

### Une fois l'inventaire réalisé, les architectes d'entreprise :

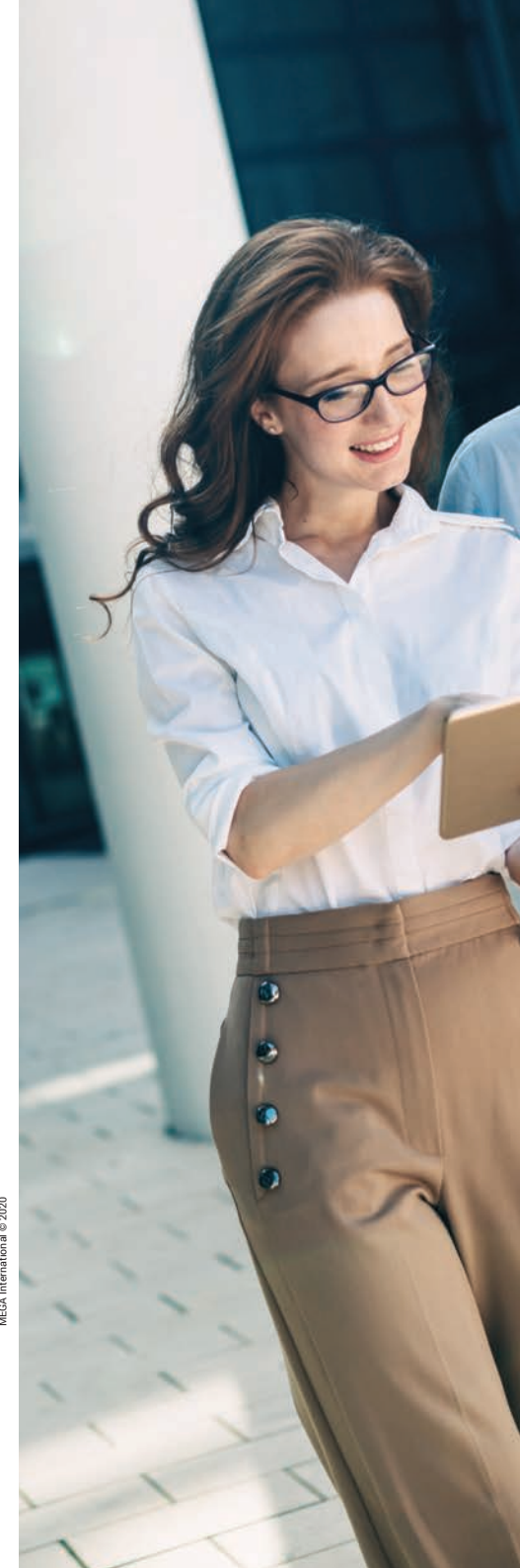
- Évaluent les technologies qui devraient répondre aux standards à partir des exigences définies par les équipes de développement et d'autres parties prenantes, y compris les architectes et les responsables de gestion des risques ;
- Définissent les critères d'évaluation : applications prises en charge, capacités métier, cycles de vie ou dépendance aux fournisseurs.

### Le statut de la technologie peut être mis à jour durant les différents stades de son cycle de vie :

- Examen : la technologie est en cours d'évaluation pour une utilisation future ;
- Émergence : la technologie n'est pas encore bien connue. Elle n'est pas complètement déployée ;
- Confirmation : la technologie est disponible et l'organisation la connaît bien ;
- Obsolescence : la technologie est obsolète et peut être risquée. Elle doit être supprimée ou remplacée.

### Après la phase d'évaluation, il est beaucoup plus facile de déterminer si les technologies respectent les normes de l'entreprise, et les nouvelles catégories sont donc les suivantes :

- Approuvée : technologie reconnue comme standard et devant être utilisée ;
- Permise : technologie dont l'utilisation est autorisée ;
- Interdite : technologies contraires à la réglementation de l'entreprise.





## 2.3 Construire une architecture système et la relier avec la planification stratégique du SI

Les entreprises prospères sont à l'avant-garde de l'innovation et de la transformation digitale. Les dirigeants des entreprises novatrices savent que les systèmes d'information soutiennent rarement de manière efficace les initiatives stratégiques métier. Il arrive parfois que les projets informatiques ne soient pas bien planifiés ou priorisés, compte tenu des objectifs métier. D'autres fois, il est difficile de comprendre l'incidence des changements sur le champ d'application, les délais ou le budget d'un projet, en particulier dans des environnements agiles.

Lorsque les projets IT ne sont pas alignés à la stratégie métier et aux objectifs de performance, les équipes ne peuvent pas réagir rapidement aux besoins d'innovation métier.

### **La démarche d'architecture d'entreprise : architecture métier et planification stratégique SI**

Pour assurer un meilleur alignement de la stratégie métier sur la stratégie IT, la première étape consiste à bien comprendre les objectifs métier. Pour ce faire, les architectes d'entreprise collaborent avec les équipes métier pour cartographier les capacités métier existantes et comprendre la manière dont elles peuvent changer. Cette étape permet de visualiser comment une capacité devrait évoluer dans le temps, ou de valider ou non si la capacité est cohérente avec la stratégie métier ou encore si elle peut répondre à un nouveau service client.

L'architecture d'entreprise permet de capturer les besoins actuels et futurs de l'entreprise au travers d'une roadmap qui prend en compte aussi bien les objectifs de transformation, que les capacités métier et les ressources informatiques nécessaires.

La seconde étape consiste à définir la future architecture IT qui supporte les capacités métiers définis. Pour ce faire, les architectes d'entreprise cartographient l'environnement IT actuel et développent une nouvelle architecture basée sur les capacités métier qui ont été identifiées. Les cartes capacitaires montrent quelles ressources informatiques sont nécessaires pour répondre aux besoins des opérations et les soutenir dans leur évolution.

MEGA International © 2020

## Élaborer la roadmap IT

La troisième étape consiste à initier les projets informatiques nécessaires pour réaliser l'architecture IT cible, grâce à une analyse d'écart entre l'architecture actuelle et l'architecture cible. Chaque projet inclut une étude de cas qui explique pourquoi le projet doit être effectué, détaille les coûts et les ressources nécessaires, fournit un calendrier, et définit aussi les risques potentiels.

Une fois les projets hiérarchisés, ils sont positionnés dans le temps pour former la roadmap IT. Cette feuille de route IT doit inclure les priorités stratégiques métiers, les différents plannings des projets, l'estimation des coûts et la durée de chaque projet.

Grâce à cette roadmap IT, les responsables informatiques ont une vue globale des futurs projets informatiques et peuvent planifier leurs investissements en conséquence.



## Construire une architecture agile

En construisant une architecture « just-in-time », l'entreprise peut s'adapter de manière continue, au fur et à mesure que les exigences du marché changent. Partir d'une architecture intentionnelle permet d'intégrer de manière progressive l'architecture émergente et les retours des équipes de développement pour avoir une architecture à jour au fil du temps. Dans le cadre SAFe, la piste architecturale est formée en rapprochant l'architecture intentionnelle de l'architecture émergente.

Si l'architecture ne suit pas le rythme des développements, les équipes de développeurs risquent de considérer l'architecture comme un frein plutôt que comme génératrice de valeur.

## 2.4 Transformer la gouvernance des données en approche stratégique

Les données sont au cœur de la stratégie d'entreprise. L'enjeu est de les collecter, de les enregistrer, de les organiser et de les protéger, mais aussi de les analyser pour pouvoir les exploiter et trouver de nouvelles sources d'innovation.

Les données sont essentielles, mais si une gouvernance de ces dernières n'existe pas elles peuvent être source de risque. Les systèmes de base de données traditionnels documentent rarement les aspects métier, technique et réglementaire, ce qui entraîne un manque de visibilité sur l'ensemble des données gérées par l'entreprise. D'autres entreprises ont du mal à fournir les preuves de la qualité de leurs données aux organismes de réglementation. D'autres encore peinent à s'adapter à l'environnement économique en constante évolution, car les données métier ne sont pas documentées, ou tout simplement, pas reliées aux données techniques. Ce qui empêche d'effectuer des analyses d'impacts lorsque l'entreprise veut ajuster ou développer une offre.

Le renforcement des réglementations en matière de protection des données personnelles a positionné le sujet de la gouvernance des données parmi les sujets prioritaires des comités de direction. Jusqu'à quel niveau peut-on exploiter les données ? Comment intégrer les aspects de protection des données privées ? Comment sécuriser les données ? Ces nouvelles réglementations désignent les entreprises et leurs directions comme responsables en cas d'atteinte à la sécurité de données et d'échec de mise en conformité.



## La démarche d'architecture d'entreprise : modélisation et gouvernance des données

Définir des processus standards de gouvernance des données, partager des bonnes pratiques et documenter l'utilisation des données pour chaque processus de l'entreprise sont les clés d'une gouvernance des données réussie.

L'architecture d'entreprise est une démarche qui permet d'avoir une vision claire de la multitude des données collectées, traitées et gérées par l'entreprise et d'en faciliter la compréhension.

Les architectes des données, ou responsables des données, créent des glossaires métier, ainsi que des représentations de l'organisation basées sur des modèles sémantiques. Ils construisent des dictionnaires de données à partir de sources de données existantes ou de « data lakes » pour créer un référentiel de données commun, et modélisent les bases de données de manière logique.

Le glossaire métier peut ensuite être relié au dictionnaire de données avec l'objectif de mettre en place une traçabilité, et de faire des analyses d'impacts d'un changement potentiel. Ceci permet à l'entreprise d'anticiper et de mieux gérer leurs initiatives de transformation au travers d'une représentation cohérente de leurs données aussi bien métier que techniques.

Enfin, les entreprises peuvent accélérer leur mise en conformité vis-à-vis des réglementations sur la protection des données (RGPD, California Consumer Privacy Act, etc.), en intégrant directement les initiatives réglementaires à la démarche d'architecture d'entreprise.

- Les architectes d'entreprise peuvent documenter les impacts des exigences du RGPD sur les applications en décrivant la manière dont les données personnelles sont traitées.
- Les Data Privacy Officers (DPO) peuvent facilement documenter les activités de traitement relatives au RGPD en capitalisant sur les informations liées aux applications renseignées par les architectes d'entreprises

MEGA International © 2020

## 3. Le nouveau rôle des architectes d'entreprise

Les architectes d'entreprises sont souvent décrits comme travaillant dans une tour d'ivoire, déconnectés de la réalité, et qui ont du mal à démontrer la valeur métier délivrée par l'architecture d'entreprise.

Cependant l'environnement disruptif et agile dans lequel nous évoluons aujourd'hui positionne de plus en plus les architectes d'entreprise comme des partenaires métier dans les projets de transformation digitale.

### 3.1 L'architecte d'entreprise, un partenaire métier

Les architectes d'entreprise élaborent des recommandations stratégiques, examinent les opportunités métier qui découlent des technologies émergentes, évaluent les impacts des évolutions métier sur les systèmes d'information, et sont en mesure de construire un nouvel écosystème pour l'entreprise. Les architectes d'entreprise en tant que partenaire métier, sont capables de démontrer la valeur générée par les interactions entre les personnes, les processus, les applications et les infrastructures.

Le rôle des architectes d'entreprise d'aujourd'hui consiste à :

- Partager une vision stratégique de l'organisation aux entreprises, qui travaillent souvent de manière isolée et manquent d'une vision d'ensemble ;
- Travailler avec les équipes métier pour préciser leurs besoins, leur partager l'évolution des capacités métier sur les trois années à venir ou déterminer si l'entreprise a les capacités de lancer une nouvelle offre sur le marché ;
- Participer à l'amélioration de la roadmap IT afin qu'elle soutienne efficacement et proactivement les besoins métier et que les directions IT puissent planifier au mieux leurs futurs investissements.



*“En tant que partenaire métier, les architectes d'entreprise montrent clairement la valeur générée par les connexions entre les personnes, processus, applications et les infrastructures”.*

MEGA Internationale © 2020



*86 % des entreprises considèrent la technologie comme le principal vecteur de leur stratégie.*

Source : rapport Forrester 2017

MEGA International © 2020

### 3.2 L'architecte d'entreprise, un chasseur de tendances technologiques

Pour rester compétitives, les entreprises investissent massivement dans les technologies émergentes. Un rapport Forrester de 2017 auprès de 105 directeurs techniques d'entreprises internationales révèle que 86 % des entreprises considèrent la technologie comme le principal vecteur de leur stratégie.

Aujourd'hui, les architectes d'entreprise sont à l'avant-garde des efforts déployés par les entreprises pour comprendre et analyser l'incidence des technologies émergentes. Ils sont les mieux placés pour comprendre la valeur apportée par l'intégration d'une nouvelle technologie dans l'écosystème métier de l'entreprise. Les architectes d'entreprise jouent le rôle de chasseurs de tendances car ils sont les mieux placés pour identifier les tendances du marché et les nouvelles technologies, en particulier celles qui font tout juste leurs apparitions et qui ont le potentiel de bouleverser les règles du marché. Ils aident les dirigeants et les équipes IT à identifier les technologies qui donneront à l'entreprise une longueur d'avance sur la concurrence. Les architectes d'entreprise sont également des meneurs de la transformation, de par leur capacité à permettre l'alignement des ressources IT avec la stratégie métier.

### 3.3 L'architecte d'entreprise, un membre à part entière des équipes de développement agile

Dans les environnements agiles, les développements sont rapides, et les équipes sont habilitées à concevoir l'architecture dont elles ont besoin, sur la base du onzième principe du Manifeste pour le développement agile de logiciels. « Les meilleures architectures, spécifications et conceptions, émergent d'équipes auto-organisées ». Dans le cadre SAFe, cela s'appelle « architecture émergente ». L'architecture émergente peut cependant présenter de nombreux inconvénients : les équipes de développement ne sont pas forcément sensibilisées aux objectifs métier, aux normes techniques utilisées ou encore aux autres projets architecturaux déjà en cours au sein de l'entreprise. Les architectures conçues par ces équipes doivent dans ce cas être potentiellement retravaillées, et cela peut se répercuter sur un délai de mise sur le marché allongé.

En tant que membre à part entière des équipes de développement, les architectes d'entreprise doivent être capable de :

- Améliorer la collaboration avec les équipes de développement. Cela passe par un partage de l'architecture intentionnelle et de ses contraintes. En retour, les équipes de développement doivent participer à la correction de l'architecture intentionnelle. Le rapprochement de l'architecture émergente et de l'architecture intentionnelle permet de créer une « piste architecturale », conformément à la description prévue dans le cadre SAFe. Ainsi au fur et à mesure des développements, les architectes peuvent progressivement mettre à jour l'architecture sur la base des observations, et supporter les nouveaux epics ;
- Partager la vision stratégique de l'entreprise. Même si les développements agiles ont pour objectifs de s'adapter à un environnement en constante évolution, les équipes de développement de grande taille peuvent ne pas avoir correctement intégré la globalité de l'écosystème dans lequel elles se trouvent. Grâce à une pratique d'architecture d'entreprise agile, les architectes d'entreprise travaillent main dans la main avec les équipes de développements et partagent la vision stratégique de l'entreprise.

### 3.4 L'architecte d'entreprise, un influenceur et un leader

Les architectes d'entreprise peuvent jouer un rôle clé au sein de l'entreprise, et devenir des acteurs influents. Ils peuvent devenir le chef de file de la transformation digitale de l'entreprise, en identifiant les atouts de l'organisation et ses nouvelles opportunités de développement, d'autant plus quand celles-ci incluent les technologies émergentes.

Dans le passé, la démarche d'architecture d'entreprise était souvent incomprise par l'ensemble de l'organisation. Sa réelle valeur n'était pas perçue, et la pratique semblait être plus un effort budgétaire qu'autre chose. L'évolution du contexte économique a permis de redonner à l'architecture d'entreprise tout son sens : une pratique clé au sein de l'organisation qui contribue au développement de la valeur métier.

*“Les architectes d'entreprise peuvent devenir le chef de file de la transformation digitale de l'entreprise, en identifiant les atouts de l'organisation et ses nouvelles opportunités de développement”.*

MEGA Internationale © 2020





## Architecture d'entreprise : d'une démarche incomprise à une démarche incontournable



**Étape 1 : Devenir une démarche utile.** Pour gagner en influence, les architectes d'entreprise doivent identifier des projets à court terme et démontrer la valeur immédiate délivrée par ces projets. Petit à petit, la valeur de la démarche sera reconnue par un groupe d'acteurs clés.

**Étape 2 : Devenir une démarche reconnue.** Grâce à une visibilité plus grande au sein de l'organisation, les architectes d'entreprise peuvent s'investir dans des projets plus significatifs avec un nombre de parties prenantes plus important. À ce stade, ils peuvent mettre en place un centre d'excellence de la pratique qui se concentre au développement de cas d'emploi dont la valeur métier est indéniable.

**Étape 3 : Devenir une démarche incontournable.** Dès lors que les architectes d'entreprise ont démontré la valeur de leur pratique à un ensemble significatif de l'organisation, ils peuvent positionner l'architecture d'entreprise comme une source d'information fiable et incontournable pour les différents projets de l'entreprise. Les architectes d'entreprise bénéficieront d'une vision complète de l'entreprise et de son fonctionnement, qui leur permettra de réaliser des scénarios de transformations et d'évaluer les impacts des projets étudiés et/ou initiés. À ce stade, l'enjeu des architectes d'entreprise est de concentrer leurs efforts sur les capacités et besoins métier de l'organisation, et de délivrer la valeur métier attendue dans les projets de transformation.

## Conclusion

L'évolution constante de l'environnement nécessite de la part des entreprises de trouver de nouvelles approches pour mener à bien leur transformation digitale. Il s'agit de tirer avantage des recettes gagnantes des dernières années et de mettre en place une stratégie qui positionne l'architecture d'entreprise au cœur des projets de transformation.

De la même manière, le rôle des architectes d'entreprise évolue. Il devient un acteur clé de la transformation de l'entreprise. Dans le cadre de cette transformation, l'architecte d'entreprise fournit une vision globale du mode de fonctionnement de l'organisation, mais aussi des impacts des changements sur celui-ci, depuis la digitalisation des métiers à la planification stratégique IT, en passant par la gouvernance des données. Ils peuvent apporter aux décideurs la vision stratégique globale, les aider à planifier la stratégie des métiers, à adopter et intégrer de nouvelles technologies, à améliorer le service aux clients, et à garantir la sécurité des données.

Avec l'apparition de nouvelles approches et technologies, telles que par exemple les « digital twins » et l'intelligence artificielle, de nouveaux défis attendent encore les architectes d'entreprises, à qui l'on va demander d'être encore plus réactifs et rapides pour aider l'entreprise à accélérer sa transformation.



## À propos de MEGA

Fondée en 1991, MEGA est un éditeur français d'envergure mondiale reconnu leader international sur le marché depuis plus de onze ans. Présente sur les 5 continents, l'entreprise travaille en partenariat avec ses clients et les accompagne dans leurs projets de gouvernance et de transformation. MEGA les aide à prendre les bonnes décisions pour optimiser leur mode de fonctionnement et accélérer la création de valeur. La plateforme HOPEX connecte et centralise l'ensemble des informations liées aux métiers, au système d'information, aux données et aux risques dans un référentiel commun tout en s'intégrant parfaitement dans l'écosystème existant de l'entreprise. Les équipes Services de MEGA accompagnent et guident les clients dans leurs projets en suivant une approche pragmatique qui garantit un retour sur investissement rapide.

[www.mega.com/fr](http://www.mega.com/fr)

