

# L'architecture d'entreprise

*Compte-rendu de la rencontre « Autour d'un verre » du 17 janvier 2011 sur l'architecture d'entreprise (AE)*

*Rapporté par Pierre Marcel-Gaultier*

## Présentation de l'intervenant

Jérôme Capirossi a suivi une formation initiale en mathématiques, suivie d'un Master en Administration d'entreprises à l'IAE de Paris. Pendant les dix premières années de son expérience professionnelle, il a réalisé des développements logiciels puis, dans une entreprise en marketing direct, mis en place les équipements réseaux et systèmes.

A suivi une période de treize ans consacrée à l'architecture : d'abord sur de grands projets tels que le réseau SwiftNet dans une banque et un agrégateur de flux dans le domaine de l'énergie, puis, pendant les sept dernières années, dans l'architecture d'entreprise.

Jérôme Capirossi est certifié TOGAF 9 et participe actuellement à plusieurs groupes de travail sur les bonnes pratiques en architecture d'entreprise au CIGREF, l'AFAI et l'IFACI.

Il est l'auteur de l'ouvrage « Architecture d'Entreprise » publié par Hermès Sciences en février 2011.

## L'Architecture d'Entreprise (AE)

Les premières définitions qui viennent à l'esprit pourraient être :

- planifier l'évolution du SI en tenant compte de toute l'entreprise ;
- planifier et mettre en œuvre la transformation du métier et du SI de l'entreprise ;
- certains interlocuteurs l'assimilent tout de suite à l'architecture technique ou l'architecture de système d'information : « c'est de la technique, c'est de l'IT ».

Il y a un problème manifeste de compréhension du terme « AE » et on a l'impression que celui-ci dessert ce domaine plutôt qu'il ne le sert.

D'abord, l'objectif de l'AE est de rendre l'organisation plus efficace par l'utilisation des technologies.

Le domaine militaire a été le premier domaine d'application de l'AE et a permis le développement d'un standard d'architecture d'entreprise.

Exemple : la guerre en Irak en 2003 a été une « guerre infocentrée » : les parties prenantes dans les opérations étaient toutes interconnectées, les informations remontaient du terrain en temps réel vers le commandement qui traitait ces informations, les mettait en relation et les redistribuait vers les acteurs sur le terrain, pour que ceux-ci puissent prendre les décisions adéquates pour atteindre leurs objectifs opérationnels.

Certaines grandes entreprises, dans les secteurs de l'énergie, de la logistique, des transports, ont également observé une problématique similaire : multitude d'acteurs sur le terrain devant travailler de manière coordonnée, concentration des informations issues des filiales, directions, services puis redistribution de ces informations vers les collaborateurs pour leur permettre d'agir opportunément dans les métiers respectifs. Les premiers projets d'entreprise étaient en général très ciblés pour obtenir un retour sur investissement rapide.

Actuellement, de plus en plus de grandes entreprises sont intéressées par l'AE car ce concept rassemble plusieurs problématiques la concernant : acquisition, traitement et redistribution de l'information sur l'entreprise, ses opérations et son environnement, de manière à permettre aux collaborateurs de prendre les décisions les plus opportunes.

L'AE est une vision pour rendre l'entreprise plus efficace avec l'usage fort des technologies, en les adaptant aux hommes et femmes de l'entreprise.

En entreprise, l'AE a souvent déjà des éléments existants :

- des travaux de modélisation :  
exemples : les cartographies des urbanistes et leurs trajectoires d'évolution ;
- des actions de gouvernance ayant pour objectifs de maîtriser l'évolution du SI, d'assurer l'alignement sur la stratégie de l'entreprise, d'apporter les niveaux de service attendus...

L'approche par silos est venue naturellement d'une certaine vision du travail et de savoir-faire spécialisés.

La volonté de minimiser les dépendances entre métiers, domaines, directions... a conduit à une organisation en silos. Les pratiques existantes ont permis de développer des connaissances et des savoir-faire mais n'ont pas réussi à éviter ce phénomène de silos.

L'un des objectifs de l'AE est la standardisation des socles techniques et des données, en particulier leur sémantique. Cela est devenu une nécessité.

Standardisation : on en fait depuis longtemps !

1- dans les flux et la messagerie : le problème est maintenant souvent organisationnel et humain,  
2- dans les applications : c'est pire, elles sont souvent anciennes mais déterminent le comportement du système !

La solution apparente, l'EAI, résout surtout l'intégration par les données, ce qui permet aux applications informatiques connectées de partager une même vision du monde de l'entreprise.

Dans ce mode de communication, la donnée est souvent « poussée » vers le client du processus métier sans que celui-ci ait demandé quoi que ce soit.

Actuellement, la question est tout autre : c'est le client qui est déclencheur des processus métier et les offres de produits ou de services doivent être personnalisables par le client.

Exemple : le client exprime une demande et celle-ci remonte vers l'amont du processus de fabrication, vers les sources de production. Cela correspond au « pilotage par l'aval » et dans le domaine des systèmes d'information, l'orientation services ou SOA.

Certaines entreprises ont choisi cette nouvelle orientation, poussées par le marché : plus de réactivité, plus de personnalisation et plus d'options pour leurs clients, délais plus courts en conception de produits, plus de capacités d'évolution. Cela nécessite de plus en plus d'intégration : intégration technique, partage des données échangées, processus métier.

Modélisation : c'est une étape nécessaire, obligatoire, permettant de montrer les différents points de vue de l'entreprise et la diversité de ces points de vue.

Elle peut porter sur plusieurs domaines :

- les technologies : c'est plus ou moins maîtrisé ;
- les données : c'est plus ou moins maîtrisé ;
- les applications : c'est plus ou moins maîtrisé ;
- les métiers : là est maintenant l'enjeu complexe, car humain.

Le savoir-faire jusqu'à maintenant est surtout technique. De ce fait, le dialogue avec les métiers est difficile : par exemple, sur les modèles de données.

L'AE est poussée par des architectes techniques, qui n'ont pas l'expertise métier, d'où un manque de reconnaissance et de légitimité.

Il semble que ce soit un problème culturel : au Canada et aux Pays-Bas, l'EA est plus répandue qu'en France et a atteint un certain niveau de reconnaissance des métiers.

En mettant en œuvre l'AE, on cherche à atteindre l'agilité et éviter la bureaucratie : procédures, documentation,...

Exemple : le BPM peut être mis en œuvre et adapté par les métiers eux-mêmes.

L'AE implique également de changer la façon de réaliser, la relation avec les parties prenantes et de changer d'état d'esprit.

## Questions-Réponses-Débats

---

### Gestion des parties prenantes

Il est nécessaire de mettre en place une coordination transverse aux métiers, pas seulement aux SI. Il est aussi nécessaire de créer un poste d'Architecte d'Entreprise, en charge de trouver des sujets de préoccupation, des problèmes identifiés avec les différents acteurs : métiers, utilisateurs, dirigeants, managers... de développer des vues adaptées à chaque type d'acteur et d'élaborer des trajectoires et des plans d'actions.

L'enjeu est d'arriver à assurer la légitimité de cette activité, sa crédibilité auprès de la direction générale et des directions métiers et montrer que l'AE n'est pas qu'un sujet informatique.

### Qui assure la continuité métiers -> SI ?

Cette tâche peut être assurée par un profil de type Business Analyst (BA) ou un profil MOA chargé de rédiger des spécifications ou un profil MOA en charge de la gouvernance des données. Cette tâche ne doit pas omettre des aspects techniques, pratiques tels que les outils logiciels.

Exemple : dans un chantier de 350 personnes, pendant la phase des spécifications détaillées, on s'est aperçu que les outils de développement des différents acteurs étaient incompatibles, d'où des dérives en coût et planning et une absence de garantie de cohérence dans le système à construire.

Dans un tel contexte, le rôle d'interface métier – SI peut assurer :

- la définition et la planification des évolutions faisables, compatibles avec les pratiques existantes, acceptables par tous les acteurs, internes et externes,
- la mise en correspondance des vues métier et des vues SI,
- la continuité et la circulation de l'information ainsi que sa reconfiguration.

L'AE permet de mettre en place un cadre de normalisation et de modélisation pour chaque acteur, en évitant incohérences et redondances.

### Et l'urbanisme d'entreprise ?

L'urbanisme a pour objectif de produire des visions synthétiques pour piloter, gouverner l'évolution vers une cible ainsi qu'encadrer les projets du point de vue architecture SI.

L'AE a un périmètre plus large que l'urbanisme.

Il faut aussi une culture adaptée : l'AE est sans doute essentielle dans des entreprises où le système d'information a un rôle stratégique (banque, assurance, télécoms,...) et où le besoin d'agilité est fort.

L'AE est moins utile si le système d'information n'a pas ce caractère stratégique ou si le business de l'entreprise est stable et le besoin d'agilité faible.

### Où se former à l'AE ?

#### Comment trouver un Architecte d'Entreprise ?

L'AE est un nouveau profil, avec un positionnement proche de la Direction Générale, de préférence avec une expérience professionnelle diverse : technique (aspect obligatoire pour comprendre les sujets SI), projets (avec des expériences réussies de chefs de projets, prouvant sa capacité à mener des projets au bout), stratégie et métier, complétée par des compétences managériales.

Ce profil n'est sans doute pas le « mouton à 5 pattes », il est de plus en plus rencontré dans les grandes entreprises qui élaborent des parcours de carrière pour les managers de direction.

Ce type de profil doit donc s'inscrire dans une trajectoire d'entreprise, pilotée par la DRH.

Des formations initiales de type MBA au Canada semblent intégrer des enseignements consacrés à l'AE. ▲

***pmarcelg@club-internet.fr***