

Introduction à l'Architecture Métier

Executive Summary

Juin 2012

On connaissait les Architectes Informatiques, dont la fonction est de structurer le système informatique, en produisant les livrables essentiellement techniques et difficilement compréhensibles par les profanes. Mais on a progressivement pris conscience que l'Entreprise ne pouvait maîtriser son Modèle, sans le structurer proprement dans une Architecture Métier avant même de définir son Architecture Informatique.

Dans ces temps de changement profond, les Entreprises se fixent de nouveaux **Buts Stratégiques** : fusions/acquisitions ou abandon de certaines activités, nouvelle gamme de Produit, nouveaux marchés, nouveaux territoires, nouveaux partenariats, synergie interne, fusion avec d'autres entreprises... Pour atteindre ces Buts elles doivent transformer leur **Capacité** : d'une part faire évoluer le **Modèle d'Entreprise**, d'autre part adapter leurs **Ressources** et tout particulièrement celles qui vont dérouler ce nouveau Modèle : les **Acteurs Humains** (salariés ou partenaires ou clients) et les **Acteurs Automatisés** (ordinateurs, mobiles, automates).

Le Modèle est avant tout un **Modèle Métier** qui décrit les Processus de l'Entreprise et son Modèle d'information. Un Modèle Métier d'une Entreprise est constitué de plusieurs Solutions comme la Solution « ressources Humaines », ou la Solution « Distribution », ou la Solution « Production », ou la Solution « Comptabilité »...

Si ce Modèle Métier est exécuté par des Acteurs Humains, il est traduit en **Modèle d'Organisation**, sous forme de documentation, comme des procédures, des fiches de poste, ...

Si ce Modèle Métier est exécuté par des Acteurs Automatisés, il est traduit en **Modèle Informatique**, sous forme de **Logiciel**.

Si le Modèle Métier est exécuté par des Acteurs Humains équipés d'Acteurs Automatisés, ce qui est le cas le plus fréquent aujourd'hui, il faut associer Modèle d'Organisation et Modèle Informatique.

Toute la difficulté actuelle vient du fait que le Modèle Métier est de plus en plus **complexe** : multiplication des produits, des processus, des réglementations, des réseaux de distribution, des canaux de communication avec les clients, volonté croissante de synergie entre les différentes Unités d'un Groupe... Le fonctionnement des Entreprises est devenu si complexe qu'un simple individu n'est plus capable d'en appréhender l'ensemble, quel que soit son degré d'implication.

Les Entreprises qui maîtrisent cette complexité sont capables d'évoluer plus rapidement que leurs concurrentes, d'offrir une meilleure qualité de service et de réduire leurs coûts opérationnels. La pertinence et le succès de **nouveaux Modèles** comme ceux des entreprises de technologies (les Apple, Facebook, Google, IBM, Microsoft, Oracle, SAP...) démontrent l'importance d'une Modélisation réussie. A l'inverse, les Entreprises qui, comme la Commission européenne, se sont dotées d'une multitude de Solutions sans plan d'ensemble, se retrouvent face à une véritable tour de Babel peu évolutive et trop couteuse.

De même que l'on ne peut construire un immeuble complexe ou urbaniser une ville sans plan d'ensemble, on ne peut maîtriser le Modèle Métier de l'Entreprise sans en maîtriser sa structure que l'on appelle « **Architecture Métier** » et qui est l'objet de ce livre blanc.

Il ne s'agit pas d'une abstraction intellectuelle, loin des réalités opérationnelles de l'Entreprise.

Il s'agit de définir, par exemple :

- des **cartes des Processus** qui traversent plusieurs Unités d'un Groupe : comment maîtriser la « supply chain » dans l'industrie, ou le processus de commande dans la distribution.
- des **cartes des Objets Métier** qui définissent de manière non ambiguë les principales notions que sont les Clients, les Produits, les Contrats, les Comptes, les Commandes ...
- des **Solutions communes** à différentes Unités d'un même Groupe pour harmoniser des gammes de Produits et de Processus et ainsi permettre une globalisation de l'Entreprise et une réduction des coûts : Solutions de Production, ou de Distribution, ou de pilotage, ou de gestion des Ressources
- la communication nécessaire entre des Solutions différentes pour donner plus de fluidité à l'ensemble et bien maîtriser la qualité des informations échangées
- les **Fonctions partagées** par différentes solutions pour harmoniser l'usage, l'ergonomie ou la sécurité

Quelle Valeur apportent les Architectes Métier à l'Entreprise ?

La première conséquence est la simplification du Modèle d'Entreprise, ce qui se traduit par une réduction des coûts d'Opération et des délais de Transformation. Mais il y en a bien d'autres telles que :

- harmonisation des informations **clients** pour mieux les connaître
- cohérence des **informations de synthèse** pour une meilleure prise de décision
- **solutions globales** qui s'appliquent à différents territoires (pays ou régions) et permettent de répartir le charge de travail entre les Unités des différents pays
- **produits globaux** qui permettent d'offrir des services homogènes à ses clients à partir de tout pays
- davantage de **polyvalence** pour le personnel de l'Entreprise parce qu'il retrouve un même mode d'usage et peut donc plus facilement évoluer dans l'Entreprise
- partage maîtrisé de la **chaîne de valeur** avec les partenaires
- possibilité de mettre en commun des **back offices**
- accélération et optimisation du processus d'arbitrage des projets de Transformation, ce qui améliore le « time to market » et réduit les coûts de ces projets

Compte tenu de l'accélération des Transformations dans les marchés, dans les goûts des clients, dans les Offres des concurrents, il devient extrêmement difficile de définir un But définitif. Il faut pouvoir faire évoluer ce But. La **flexibilité du Modèle**, c'est-à-dire sa capacité à s'adapter à de nouveaux Produits, à de nouveaux Processus, à une nouvelle structure d'organisation, est alors un atout essentiel qui est souvent **plus important que la définition même du But stratégique**. C'est la Valeur essentielle que peut apporter une Architecture Métier qui donne cette souplesse au Modèle d'Entreprise : si le Modèle est suffisamment puissant pour accompagner des Transformations rapides, alors l'Entreprise est en bien meilleure posture vis-à-vis de ses concurrents.

Synergie et subsidiarité dans un Groupe

Si les différentes Unités d'un Groupe sont indépendantes, la synergie Groupe ne concerne que l'harmonisation des Informations de pilotage et les instruments de communication au sein du Groupe. La Fonction d'Architecte Métier existe bien au sein de chaque Unité pour harmoniser les différentes Solutions de l'Unité, mais elle est réduite à la portion congrue au sein du Groupe.

Si, par contre, les Unités ont des **activités similaires**, c'est-à-dire si elles peuvent toutes utiliser les mêmes Modèles Produit ou Modèles de Processus, alors la fonction d'Architecte Métier Groupe devient vitale pour réussir cette synergie et réduire le nombre de Solutions.

Si, enfin, les Unités souhaitent **partager** non seulement des Modèles mais aussi des **Clients, des Produits, des Processus, des Partenaires**... alors la synergie Groupe nécessite que les Modèles des Unités soient coordonnés.

Dans ces deux derniers cas, les Architectes Métier sont indispensables pour réussir ces mutations et doivent être rattachés à une structure proche de la Direction Générale du Groupe.

La difficulté consiste à bien appliquer le principe de **subsidiarité** : il n'est pas nécessaire de détailler dans le Modèle Groupe ce qui est spécifique à une Unité. Le Modèle Groupe doit inclure la structure du tout et les détails de ce qui est partageable, échangeable. Le rôle de l'Architecte Métier du Groupe n'est donc pas de concevoir l'Architecture de la Solution de chaque Unité, mais d'offrir le cadre dans lequel les Unités doivent s'inscrire pour faire émerger le « **Bien Commun** ».

Une Architecture Métier doit supporter différentes organisations

Le modèle Métier est traduit en un Modèle d'Organisation mais le Modèle Métier reste beaucoup plus stable que le Modèle d'Organisation : si l'Organisation change, le Modèle Métier ne doit pas changer ; on doit pouvoir répartir les Activités différemment entre Unités, y compris avec les Acteurs externes comme les clients ou partenaires, sans changer fondamentalement le Modèle Métier. Cette isolation entre Métier et Organisation est la clé pour construire des Solutions qui supportent des Organisations successives.

Ce qui fait changer le Modèle Métier est ce qui est indépendant de l'Organisation : nouveaux Produits, nouvelle réglementation, nouveaux territoires pour lesquels on doit adapter les produits...

Le Modèle Informatique doit avant tout traduire le Modèle Métier et isoler ce qui est propre à l'organisation : si le logiciel est bien construit il doit permettre de paramétrer les changements d'organisation sans toucher à la partie Métier.

Quels profils ?

La définition des Objectifs Stratégiques est du ressort des **Stratèges** qui prennent en compte les opportunités et menaces extérieures et s'appuient sur les forces de l'Entreprise pour fixer de nouveaux Objectifs à l'entreprise.

La définition du Modèle Financier est du ressort de la **Direction Financière**.

La définition du Modèle Produit est du ressort du **Marketing** et de la **R/D**.

La structure du **Modèle d'Opération** et du **Modèle de Transformation** est du ressort des **Architectes**

Métier: leur rôle essentiel est d'aligner ces Modèles avec les Buts Stratégiques de l'Entreprise, les modèles Financier définis par la Dir Financière et les Modèles Produits définis par le Marketing ..

La fonction d'Architecte Métier est nouvelle, même si certains faisaient de l'Architecture Métier sans le savoir. Elle doit s'appuyer sur :

- une connaissance intime du **Métier** de l'Entreprise
- un talent de **Modélisation** : ce n'est pas une compétence technique, mais une forme d'esprit à penser « structuré », « vision globale », à identifier ce qui est partageable entre des Unités indépendantes ou entre différentes Solutions d'une même Unité
- un talent de **communication** qui est indispensable dans le rôle pivot entre Direction Générale et équipes de Transformation : il faut savoir faire preuve de pédagogie et de persuasion
- un talent de **leadership** pour mener à bien les projets complexes de cette fonction

Gouvernance

Chaque Unité a conscience de ses propres besoins et recherche des Solutions adaptées à l'exercice de son activité.

En outre, chaque Unité a tendance à mettre en valeur ses particularités, ses spécificités, son originalité vis-à-vis des autres Unités: si l'Unité existe indépendamment des autres, c'est bien parce qu'elle n'est pas comme les autres.

Il est donc illusoire d'espérer que les Unités arriveront à identifier les éléments **partageables**. Au mieux elles comprendront qu'elles doivent **coexister** avec les Solutions des autres Unités: chacun comprend qu'il doit bien alimenter la Solution de pilotage ou la Solution comptable du Groupe. Mais on ne peut leur demander d'identifier des Fonctions communes à différentes Unités.

C'est donc à une instance indépendante des Unités de prendre en compte la vision globale et le bien commun, c'est-à-dire l'Architecture Métier du groupe. Le bien commun est matérialisé par l'Architecture Métier Globale dans laquelle les Unités doivent inscrire leur propre Modèle.

Rien ne sert de concevoir une Architecture puissante au sein d'un Groupe, si les Unités n'acceptent pas d'en tirer parti. Une fois la décision prise, la Direction Groupe ne doit pas abandonner à son sort le projet de convergence des différentes Solutions vers cette Architecture: il est indispensable de soutenir les équipes d'Architecture Groupe, de faire respecter les décisions et de ne pas tomber dans le piège tendu par les Unités récalcitrantes : *« si vous ne me laissez pas libre de choisir mes Solutions, je ne pourrai pas tenir mes objectifs »*.

Il est aussi indispensable de vérifier que l'architecture Groupe produit des livrables de qualité : la meilleure façon de le vérifier est d'utiliser cette Architecture Métier dans un projet pilote et d'en observer le résultat.

Une première façon de procéder est de centraliser les décisions sur le portefeuille de Projets au sein d'un comité qui identifie les doublons dans les projets proposés, la nécessité de partager les informations de base, les fonctions mutualisables.

Une autre façon est d'être plus proactif et d'identifier ce qui est mutualisable pour construire une Architecture **avant** que les projets ne soient identifiés.

Quels sont les freins à l'émergence du rôle d'Architecte Métier?

- La Valeur apportée par l'Architecte Métier n'est pas identifiée.
- La Direction Générale ignore l'existence du rôle d'Architecte Métier.
- On est incrédule sur la faisabilité d'une mise en commun.
- La séparation Opérations/Transformation n'existe pas dans le Métier.
- Le « Bien Commun » n'est pas la première préoccupation des Unités d'un Groupe.
- Il est difficile de recruter des Architectes Métier compétents et crédibles

Quelles actions concrètes doit engager l'Entreprise pour réussir à introduire ce rôle d'Architecte Métier?

- Donner sa place à la Transformation : il faut expliquer aux talents qui ont de l'ambition, que la voie royale n'est pas que dans les Opérations, mais aussi dans la Transformation
- Expliquer l'importance de l'Architecture Métier par l'exemple : il faut rassembler des exemples concrets de difficultés liées à l'absence d'Architecture Métier ou de succès liés à sa mise en place.
- Mesurer la Complexité du Modèle
- Définir un périmètre ajusté :
 - Rien ne sert de créer une Architecture Métier centralisée si aucune synergie n'existe entre les Unités.
 - Rien ne sert de recruter des Architectes Métier si la Direction Générale n'est pas prête à les soutenir.
 - Rien ne sert de bâtir un plan long terme si l'on n'est pas capable d'obtenir de premiers résultats rapidement.
- Obtenir l'implication de la Direction Générale : le rôle d'Architecte Métier ne peut réussir que si la Direction Générale est convaincue de sa nécessité. C'est elle qui impulse la dynamique, qui donne des moyens et qui permet d'engager d'excellents profils. Elle s'implique concrètement non seulement dans la décision mais aussi dans le support ferme tout au long des projets de mutualisation.
- Favoriser la formation d'Architectes Métier : pour que ces formations soient efficaces elles doivent à la fois diffuser une **approche formalisée** et présenter des **études de cas** positives ou négatives.

Pour conclure, l'architecture Métier va jouer un rôle croissant et devenir un véritable atout concurrentiel : avez-vous pris la mesure de cet enjeu, préparez-vous les compétences nécessaires face au défi que votre Entreprise doit relever.

Nous espérons que la lecture du Livre Blanc vous aidera à comprendre la nature de la fonction d'Architecte Métier et comment la mettre en œuvre (télécharger sur www.ceisar.org).