

Modelio



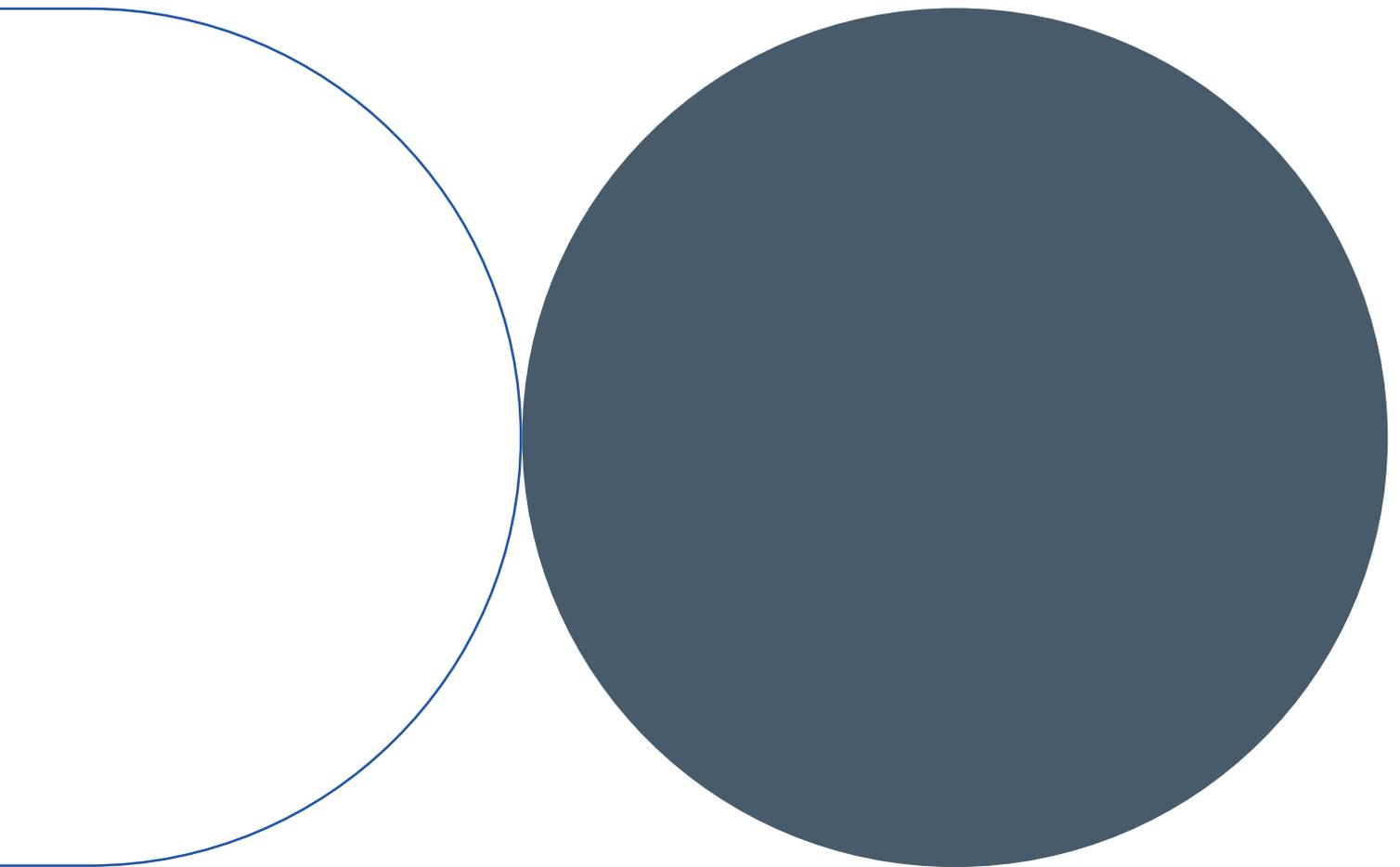
Livre Blanc

**Comment l'Architecture d'Entreprise
aide les organisations à faire face
aux situations imprévisibles ?**

L'exemple de la crise sanitaire liée au Coronavirus

Avec la pandémie de la COVID-19, le monde connaît une crise sans précédent. On cite en comparaison la crise de 1929 qui avait mis à genoux l'économie mondiale. Nos entreprises et administrations en sont ébranlées. Leur organisation a dû s'adapter dans des temps records.

En quoi l'Architecture d'Entreprise peut aider les organisations à gagner en agilité pour préparer et surmonter les crises ?



Sommaire

**L'Architecture d'Entreprise :
un outil pour gérer les changements d'organisation** **p. 5**

**La cartographie des acteurs :
le cœur des organisations** **p. 7**

Modéliser l'organisation entre acteurs p. 8

Représenter les interactions des acteurs dans les processus métier p. 9

Formaliser les flux entre acteurs p. 10

Répertorier la localisation des acteurs et applications p. 11

Expliciter les liens avec les applications et outils de travail p. 13

**L'exploitation de cette cartographie :
fiches de postes, PCA, RGPD** **p. 15**

Focus sur un Acteur p. 16

Production d'une fiche de poste p. 17

Plan de Continuité d'Activité (PCA) p. 18

Sécurité, protection des données et RGPD p. 19

**Les impacts de la COVID-19 :
télétravail, distanciation sociale, chômage partiel...** **p. 21**



L'Architecture d'Entreprise : un outil pour gérer les changements d'organisation

L'Architecture d'Entreprise considère l'entreprise comme un système global comprenant notamment l'organisation des hommes, les savoir-faire, les ressources, les sites et le Système d'Information (SI). Elle combine plusieurs perspectives, par exemple la Vision, le Métier, les Applications, la Technologie.

Son objectif est de formaliser la structure de l'entreprise afin de mieux connaître son fonctionnement et de l'optimiser pour répondre aux objectifs et aux contraintes de son environnement en constante évolution.

En pratique, elle est utilisée pour aider à la conduite du changement face à des décisions managériales et/ou à des événements externes : fusion absorption, évolution des contraintes légales ou réglementaires, évolutions technologiques et modification de la structure de la concurrence...

Très communément, l'Architecture d'Entreprise permet de produire des cartographies applicatives et des cartographies des processus métier, qui apportent des synthèses sur le SI et sur le métier.

La pandémie de la COVID-19 a un impact majeur sur les entreprises qui ont dû s'adapter rapidement à une situation de crise : mise en place du télétravail à grande échelle, résolution des perturbations au sein de l'écosystème des partenaires et des clients, gestion de la sécurité sanitaire des salariés...

Dans ce contexte, **l'Architecture d'Entreprise apporte de nombreuses solutions** à l'entreprise pour s'adapter au mieux. **L'analyse du risque** (portée par la perspective « Vision ») est, par exemple, un premier outil permettant d'anticiper de telles crises.

Une autre cartographie s'avère essentielle : **la cartographie des acteurs et des rôles de l'entreprise.**



La cartographie des acteurs : le cœur des organisations

Cette crise de la COVID-19 nous rappelle que l'humain est au cœur des organisations, même si parfois nous nous focalisons sur le parc applicatif et les processus métier.

Ces trois sujets sont étroitement liés :

- Un **Acteur** a un rôle dans les **processus métier** au sein desquels il intervient.
- Il est en relation avec les autres acteurs (hiérarchie, collaboration, échange d'informations).
- Il utilise ou exploite les résultats des **applications**.
- Il a également des droits d'accès sur les données.

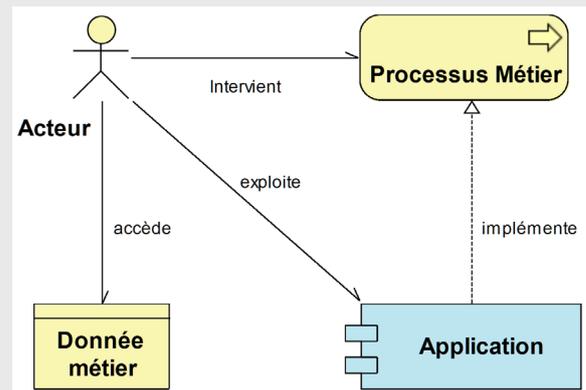


Figure – Interactions entre Acteur/Processus/ Application au sein de l'entreprise

La modélisation permet d'avoir une cartographie détaillée des acteurs et une connaissance fine de leurs rôles et interactions au sein de l'entreprise. Cette connaissance est fondamentale pour définir et accompagner les changements d'organisation exigés pour réagir à une situation imprévisible.

Des outils spécialisés supportent cette modélisation (ici Modelio).

Ils **s'appuient sur des standards (ArchiMate, UML, BPMN, TOGAF)** et peuvent être adaptés pour décrire les différents aspects (exemple : organisation, processus, localisation) concernant les acteurs.

L'Acteur décrit une **fonction** particulière au sein de l'entreprise, comme un Directeur Commercial, un Dirigeant, un Responsable Achats ou un Agent Commercial. Il correspond à plusieurs **personnes physiques** au sein de l'entreprise (il y a 4 Directeurs Commerciaux et 250 Agents Commerciaux, par exemple). Une même personne peut donc assurer la fonction de plusieurs acteurs, comme c'est le cas dans les petites entreprises (par exemple, le Dirigeant est également le Directeur Commercial).

Modéliser l'organisation entre acteurs

Grâce à la modélisation, **un organigramme peut être représenté** de manière très détaillée, **en ajoutant aux dépendances hiérarchiques les communications entre les différents acteurs et leur appartenance à des Comités et à des BU** (« Business Units » ou départements).

Il est également possible de représenter les acteurs externes (Clients, Partenaires), issus d'autres organisations afin de disposer d'une vision large de l'entreprise et de son écosystème.

L'impact d'une crise sur les entreprises partenaires doit également être pris en compte.

Le Client est un Acteur externe particulier. Expliciter la nature de tous les liens entre les acteurs internes et les Clients permet notamment d'identifier si ces liens peuvent être dématérialisés ou sécurisés.

Exemple d'un organisme de formation et des **conséquences d'une situation imprévisible** sur l'organisation.

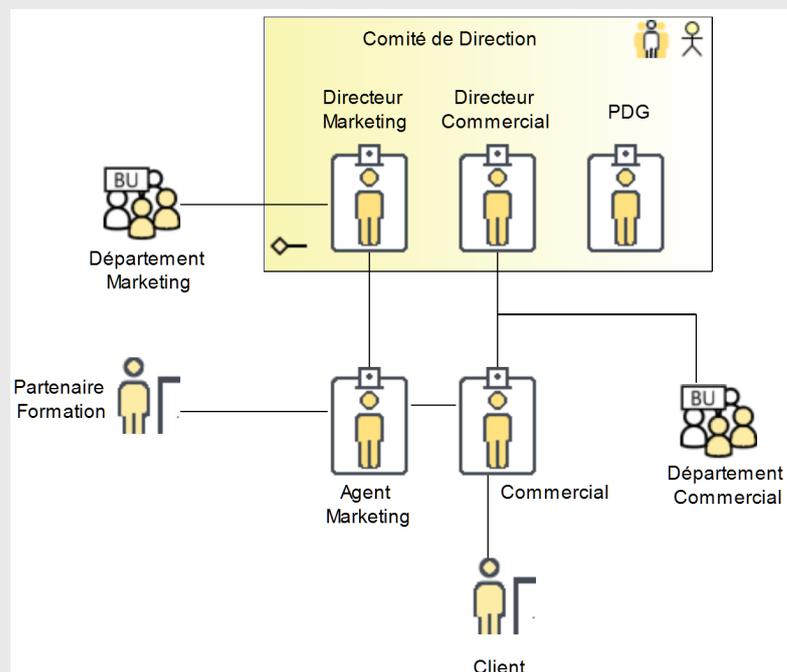


Figure – Organisation des acteurs, comités, BU (standard ArchiMate)

Réprésenter les interactions des acteurs dans les processus métiers

La participation des acteurs dans les **processus métiers** fait partie de leur fonction. Prenons l'exemple de la réservation d'une formation « Réserver Formation » : deux acteurs (Directeur Commercial et Client) et deux « BU » (Département Commercial et Département Administratif) interviennent dans ce processus.

Exemple d'un **Acteur responsable du processus** « Réserver Formation » : le Directeur Commercial

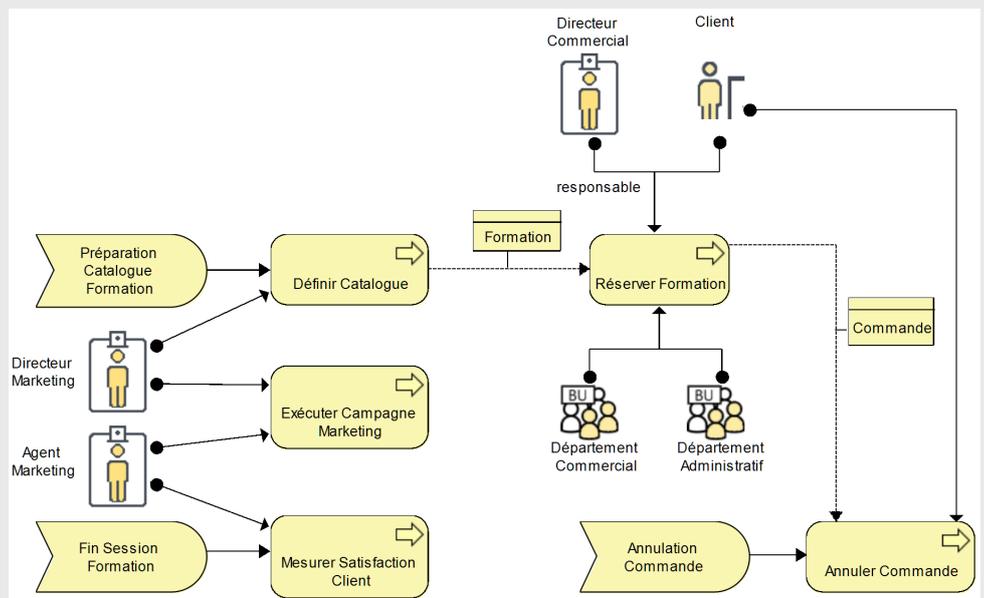


Figure – Vue Macro de plusieurs processus, liens avec les acteurs (standard ArchiMate)

Formaliser les flux entre acteurs

Les flux entre acteurs illustrent les échanges d'information, qui peuvent être physiques ou dématérialisés.

Dans notre exemple sur la réservation d'une formation, le Client envoie sa commande au Commercial qui transmet l'information au Département Administratif afin qu'il émette une facture au Client.

Exemple d'un flux entre les acteurs :
de l'envoi de la commande à la facturation.

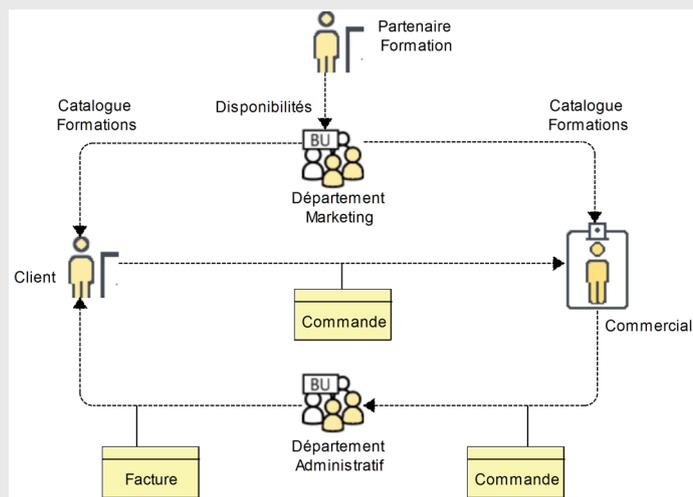


Figure - Flux entre les acteurs (standard ArchiMate)

Répertorier la localisation des acteurs et applications

Le contexte actuel a bousculé l'organisation du travail avec un développement du télétravail.

Avec l'Architecture d'Entreprise, il est possible de réaliser une cartographie applicative associée à la localisation des acteurs.

Cette schématisation permet de visualiser rapidement les fonctions qui peuvent être délocalisées de celles qui nécessitent une présence physique.

La Direction peut ainsi prendre des décisions éclairées concernant la mise

en place du télétravail et ses impacts sur le fonctionnement de l'entreprise.

Il apparaît dans le diagramme ci-dessous qu'une délocalisation des commerciaux est envisageable car l'application utilisée (formes bleues dans le diagramme) est hébergée dans le Cloud. À contrario, le « Responsable Facturation » et l'« Agent Marketing » utilisent des applications hébergées sur le site parisien, leur imposant une présence physique.

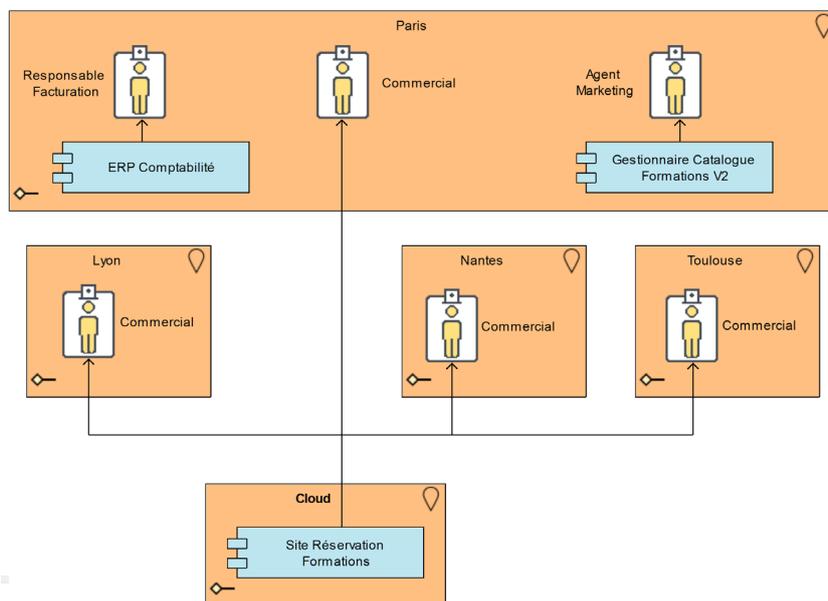


Figure - Localisation des acteurs et applications avant la crise (standard ArchiMate)

Dans le cas d'un organisme de formation, il est nécessaire de définir avec les mêmes techniques les évolutions des prestations (formation à distance / e-Learning / classes virtuelles), la localisation des consultants/formateurs, les outils et équipements requis (salles, supports, logiciels de e-Learning...).

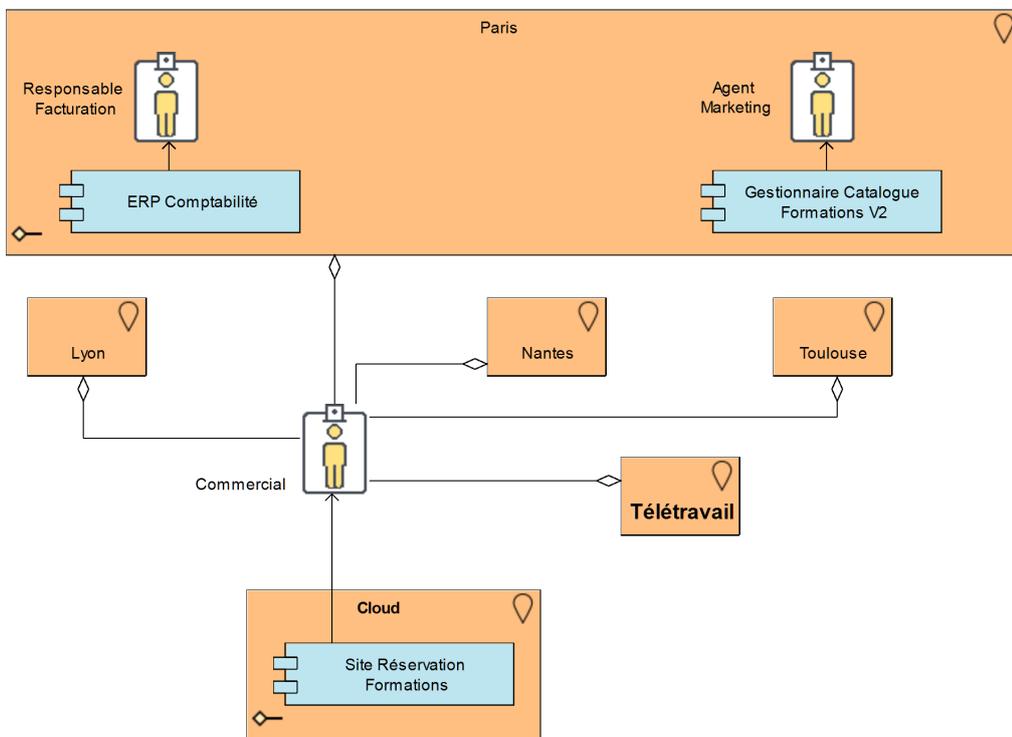


Figure - Introduction du télétravail dans la localisation des acteurs

Expliciter les liens avec les autres applications et outils de travail

En complément de la cartographie applicative, une bonne connaissance des outils de travail alloués à ses collaborateurs est requise. En effet, **certaines applications exigent une présence physique des acteurs, pour des raisons de sécurité, ou de non-accessibilité via des réseaux.**

D'autres collaborateurs travailleront uniquement avec un ordinateur portable sécurisé, ce qui facilite la mise en place du télétravail pour ces derniers.

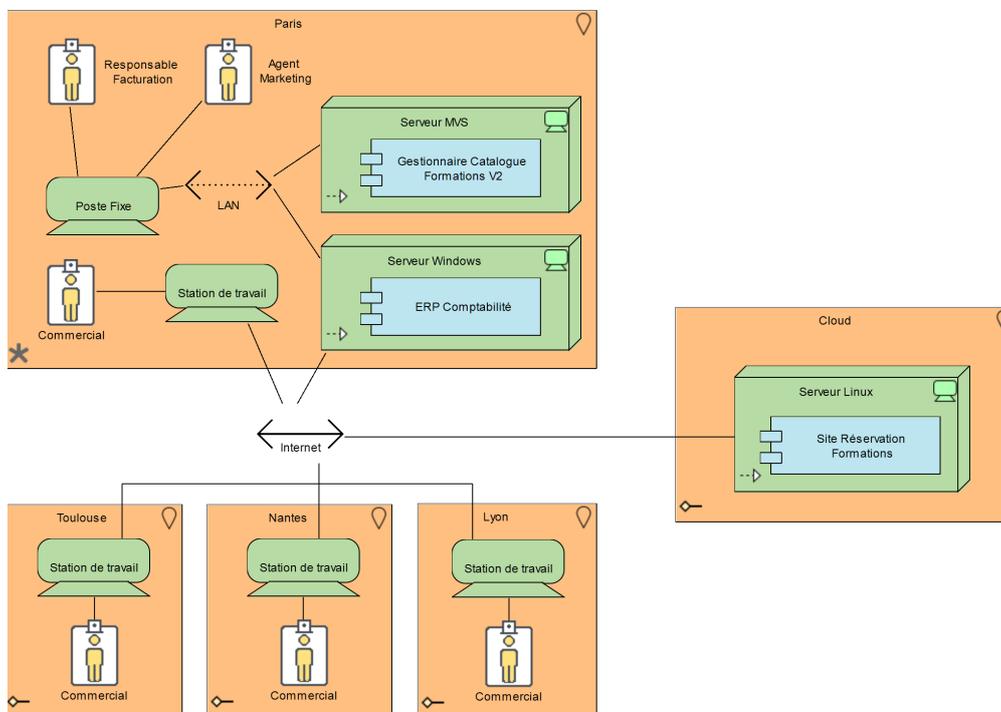


Figure - Liens entre applications et outils de travail

Ce type de cartographie s'avère également très utile dans les situations de changement de locaux (déménagement, réorganisation) où la localisation des personnes et des outils de travail devient une priorité pour améliorer l'organisation.



RESUME
Name: [Redacted]
Address: [Redacted]
Phone: [Redacted]
Email: [Redacted]

EDUCATION
Bachelor of Science in Business Administration
University of [Redacted]
Graduated: [Redacted]

WORK EXPERIENCE
[Redacted]
[Redacted]
[Redacted]

ADDITIONAL INFORMATION
[Redacted]
[Redacted]
[Redacted]

L'exploitation de cette cartographie : fiches de postes, PCA¹, RGPD²

La cartographie des acteurs (et de manière générale l'Architecture d'Entreprise) est l'affaire de tous.

Elle ne doit pas être cantonnée à une cellule de spécialistes, nécessite un partage et une participation la plus générale possible.

Les Ressources Humaines et les Managers sont concernés au premier plan par cette cartographie qui **définit les postes et les responsabilités de chacun.**

La communication doit être simplifiée, entre les spécialistes et l'ensemble des parties prenantes, qui ne pratiquent pas obligatoirement les notations graphiques.

L'usage de tableaux et documents (le plus souvent avec des outils bureautiques tels qu'Excel et Word) partagés par tous permet un partage élargi sans apprentissage.

L'outil de modélisation permet de synchroniser ces tableaux et documents avec le référentiel partagé, facilitant la communication et la cohérence d'ensemble

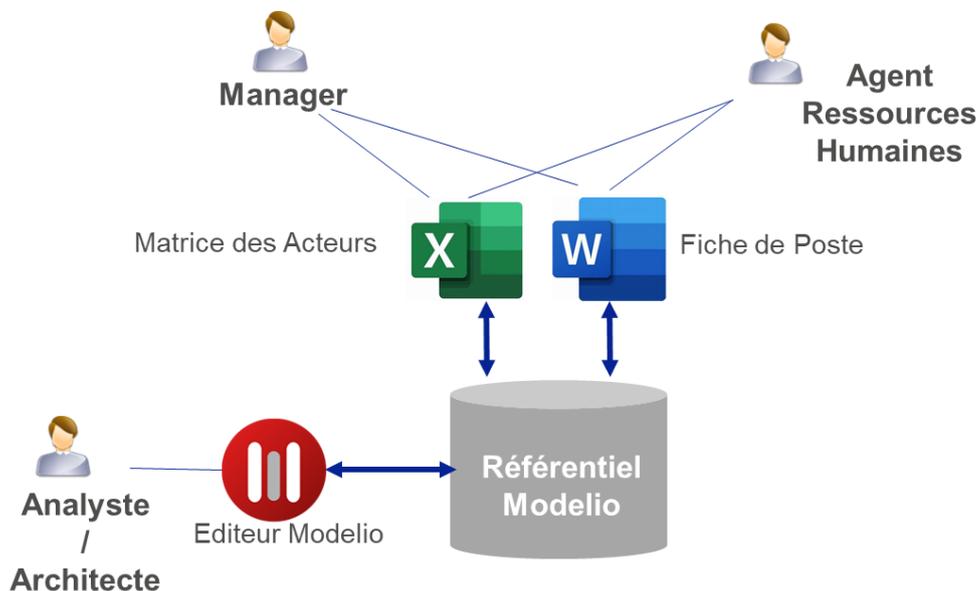


Figure – Accès au référentiel via des outils/vues dédiés selon les acteurs

¹ PCA : Plan de Continuité d'activité

² RGPD : Règlement Général sur la Protection des données

Focus sur un Acteur

Chaque diagramme présenté auparavant décrit un aspect particulier relatif aux acteurs (localisation, organisation, participation aux processus,...).

Un outil de modélisation basé sur un référentiel (comme ici Modelio) permet d'assurer la cohérence entre ces différentes vues (qui concernent des éléments identiques) et de créer des vues de synthèse ou de détail spécifiques.

Le diagramme centré sur un Acteur rassemble toutes les informations concernant l'Acteur, notamment tous ses liens.

Ce diagramme rappelle des informations précieuses pour la constitution d'une fiche de poste :

Le Directeur Commercial fait partie du Comité de Direction. Il est localisé à Paris (60%) et télétravaille également à 40%. Il est responsable du Département Commercial et responsable hiérarchique des commerciaux. Il est principalement responsable du processus « Réserver Formation » représentant le cœur de l'activité commerciale. Ses compétences nécessaires sont celles du management, de la gestion commerciale et une connaissance fine de l'offre de l'entreprise.

Les applications qu'il utilise dans le cadre de ses fonctions sont : « Gestionnaire Catalogue Formation » et « Site Réservation Formation ». Ses objectifs sont « Améliorer suivi clientèle » et « Optimiser taux de transformation Clients ».

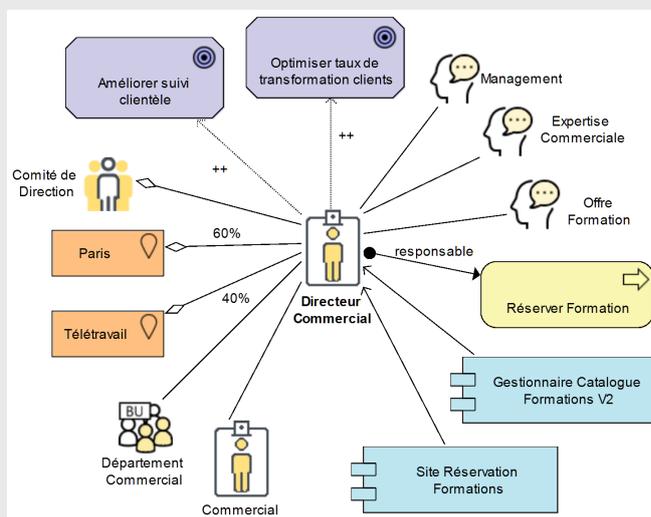


Figure - Focus sur un Acteur

Production d'une fiche de poste

La **fiche de poste** pour chaque Acteur est un **outil pertinent et utile** pour les Ressources Humaines afin de **gérer les embauches, les montées en compétences, les statuts...**
Un Manager, ou une personne du service RH, peut la réviser et la compléter.
L'atelier de modélisation gère la remontée vers le référentiel et sa cohérence.

Exemple de fiche de poste (Word) produit automatiquement à partir des modèles précédemment présentés.

Fiches de poste	
<h2>Directeur Commercial</h2>	
Le Directeur Commercial d'une entreprise fait partie de l'encadrement supérieur d'un établissement à caractère économique. Il a pour fonction principale la mise en place d'une politique de vente ou de liquidation des stocks tels que les produits finis, les services.	
Objectifs	<p>Optimiser le taux de transformation clients (Lorsque qu'un prospect consulte nos offres, il faut augmenter le taux de clients aboutissant à un achat.)</p> <p>Améliorer le suivi clientèle (Mieux connaître ses clients, leurs goûts et préférences, leur fidélité. Les informer de l'état de leur commande, des nouvelles offres et promotions.)</p>
Compétences	<p>Management (Compétences en techniques d'organisation et de gestion des entreprises.)</p> <p>Expertise commerciale (Compétences en gestion commerciale)</p> <p>Offre Formation (Les collaborateurs doivent avoir une connaissance fine de l'offre proposée.)</p>
Responsabilités	<p>Réservier Formation (Effectuer la demande de réservation d'une formation, incluant les aspects paiement, et vérification de disponibilité)</p> <p>Département Commercial (Le Département Commercial regroupe l'ensemble des commerciaux dont l'objectif est de promouvoir et vendre l'offre.)</p> <p>Commercial (Le Commercial dispose d'un portefeuille de comptes dont il a la charge et qu'il peut compléter en prospectant de nouveaux comptes.)</p>
Rôles	
Appartient à	<p>Comité de Direction (Le Comité de Direction ou l'équipe de direction ou le Comité Exécutif est, au sein d'une organisation ou d'une entreprise, un groupe généralement restreint de personnes, formant un ensemble constitué, investi d'un pouvoir de surveillance et de décision.)</p> <p>Cellule de crise (La Cellule de crise est un comité dont le rôle est de se réunir en cas d'incident grave pour décider de déclencher ou non les actions correctrices décrites ou non dans le PCA et de piloter l'adaptation de l'entreprise à la situation de crise.)</p>
Localisations	<p>Paris [60%]</p> <p>Télétravail [40%]</p>
Applications utilisées	<p>Gestionnaire Catalogue Formations V2 (Deuxième version de l'application permettant de gérer le catalogue de formations.)</p> <p>Site Réservation Formations (Ce site peut évoluer pour exploiter les visites antérieures des clients et prospects. 2000 lignes de code. Complexité : assez forte)</p>
Participations dans les processus	
Tâches à réaliser	
Flux à gérer	<p>Commande (Commande effectuée par le client sur le site de réservation.)</p> <p>Facture (Facture émise par le département administratif envoyée au client pour le règlement.)</p> <p>Catalogue Formations (Ce catalogue contient l'ensemble des formations à disposition, avec le nombre de jours, les prérequis et le plan détaillé de chaque formation)</p>

Plan de Continuité d'Activité (PCA)

Les Plans de Continuité d'Activité (PCA) ont une forte dimension organisationnelle. Ils doivent décrire quelles sont **les actions qu'une entreprise doit mener afin de maintenir son activité essentielle et de protéger ses salariés** dans le cadre de situations inédites (incendie de locaux, pannes généralisées...), le contexte actuel en est un exemple.

Le pilotage et la mise en œuvre du PCA doivent être délégués à des acteurs identifiés. Ainsi, **la Cellule de crise est un comité dont le rôle est de se réunir en cas d'incident grave**. Ils décident de **déclencher, ou non, les actions correctrices** décrites dans le PCA et **pilotent l'adaptation de l'entreprise à la situation de crise**.

Le PCA identifie les Sites de production et les Sites de secours potentiels. La mise en place du télétravail est une manière de définir des sites de secours.

Le PCA définit un ensemble de procédures spécifiques, qu'il doit détailler avec les participants à ces processus.

●● Exemple

On peut définir une Procédure de déclenchement, qui se décomposera en :

- Activation du ou des Sites de secours ;
- Activation des environnements sur Site de secours ;
- Bascule sur le Site de secours ;
- Mise en place des ressources de remplacement.

La cartographie applicative et l'architecture technologique permettent d'identifier les fragilités et les solutions de contournement en cas de crise.

L'Architecture d'Entreprise apporte ainsi un support décisif à l'élaboration d'un PCA.

La cartographie des acteurs, les analyses d'impact (arrêt d'un site, d'un serveur, etc.) apportent des informations précises et fiables permettant de rationaliser les décisions d'adaptation d'organisation.

Sécurité, protection des données et RGPD

Lors de changements d'organisation comme le télétravail, il devient fondamental pour les entreprises de gérer l'impact sur la sécurité et la gestion des données sensibles.

Inventorier les données personnelles, les traitements, les acteurs, etc. est une nécessité pour se mettre en conformité avec le RGPD¹. Ceci est couvert de manière très large par l'Architecture d'Entreprise qui permet d'architecturer les données, les traitements, les applications, les processus Métier, les acteurs...

●● Exemple

Des données confidentielles ou sensibles peuvent résider sur l'ordinateur portable personnel du télétravailleur, qui peut être amené à télécharger des documents. Le télétravailleur peut aussi être connecté sur les applications de l'entreprise via un réseau wifi public non sécurisé. Il est nécessaire d'identifier ces éléments et de les sécuriser.

¹ Lire aussi le livre blanc « RGPD – Privacy By Design - Mise en pratique et valeur ajoutée » publié par Softeam Software téléchargeable sous <https://bit.ly/LivreBlancPrivacyByDesign>



Les impacts de la COVID-19 : télétravail, distanciation sociale, chômage partiel...

L'Architecture d'Entreprise permet ainsi d'avoir les cartographies des acteurs, leurs rôles et leurs compétences nécessaires pour gérer les transformations et mesurer les impacts des décisions organisationnelles face à la pandémie.

Nous avons vu que le télétravail correspond à une localisation particulière d'acteurs et que l'on peut modéliser des répartitions entre le télétravail et le travail sur site.

Partant des processus clés et des indicateurs les plus pertinents, une analyse systématique des acteurs peut être réalisée, en étudiant la possibilité de télétravailler et les impacts sur le fonctionnement de l'entreprise.

●● Exemple

Sur un processus clé, il est possible de connaître : la nature et le nombre d'acteurs intervenants, les applications utilisées et la capacité à les réaliser en télétravail pour mieux éclairer les actions à mettre en place.

Concernant les décisions de mise au chômage partiel d'acteurs, la cartographie fournit le nombre de processus impactés ainsi que les KPI (Key Performance Indicators ou Indicateurs Clés de Performance) liés. Elle fournit aussi les agents en contact concernés, ce qui peut induire des conséquences opérationnelles.

La fermeture d'un Site peut impacter différents acteurs et différents processus. Elle nécessite des prises de décisions relatives au télétravail ou au chômage selon la criticité des travaux de ceux-ci. L'arrêt d'une « Business Unit » peut aussi être envisagé et produira une analyse d'impact proche de la fermeture d'un Site.

Les serveurs applicatifs ont une criticité bien connue. **L'Architecture d'Entreprise a la capacité de décrire l'impact d'une panne de serveur sur les processus et les acteurs.**

Des outils dédiés sont disponibles pour visualiser immédiatement cet impact.



Figure - Outils pour l'analyse d'impact

Toute crise implique de prendre des décisions rapides, auxquelles les entreprises ne sont pas forcément préparées.

Lors de l'étude de l'Organisation, du SI, des Processus, de l'Architecture, une modélisation des acteurs produit une cartographie qui permet des simulations en amont et prépare une analyse des capacités de réorganisation face au télétravail et aux contraintes de distanciation sociale.

Pour préparer l'avenir, la réflexion doit être centrée sur la résilience du Business Model et du fonctionnement de l'entreprise face aux crises et changements potentiels. Dans cette perspective, l'Architecture d'Entreprise supportée par un outil de modélisation se révèle être une solution utile pour la résilience des entreprises. Celle-ci doit permettre de faire coopérer l'ensemble des parties prenantes (RH, managers, DSI, Analystes), au sein d'un même référentiel cohérent, à travers des outils appropriés à chaque intervenant (document, tableau, outil de modélisation).

