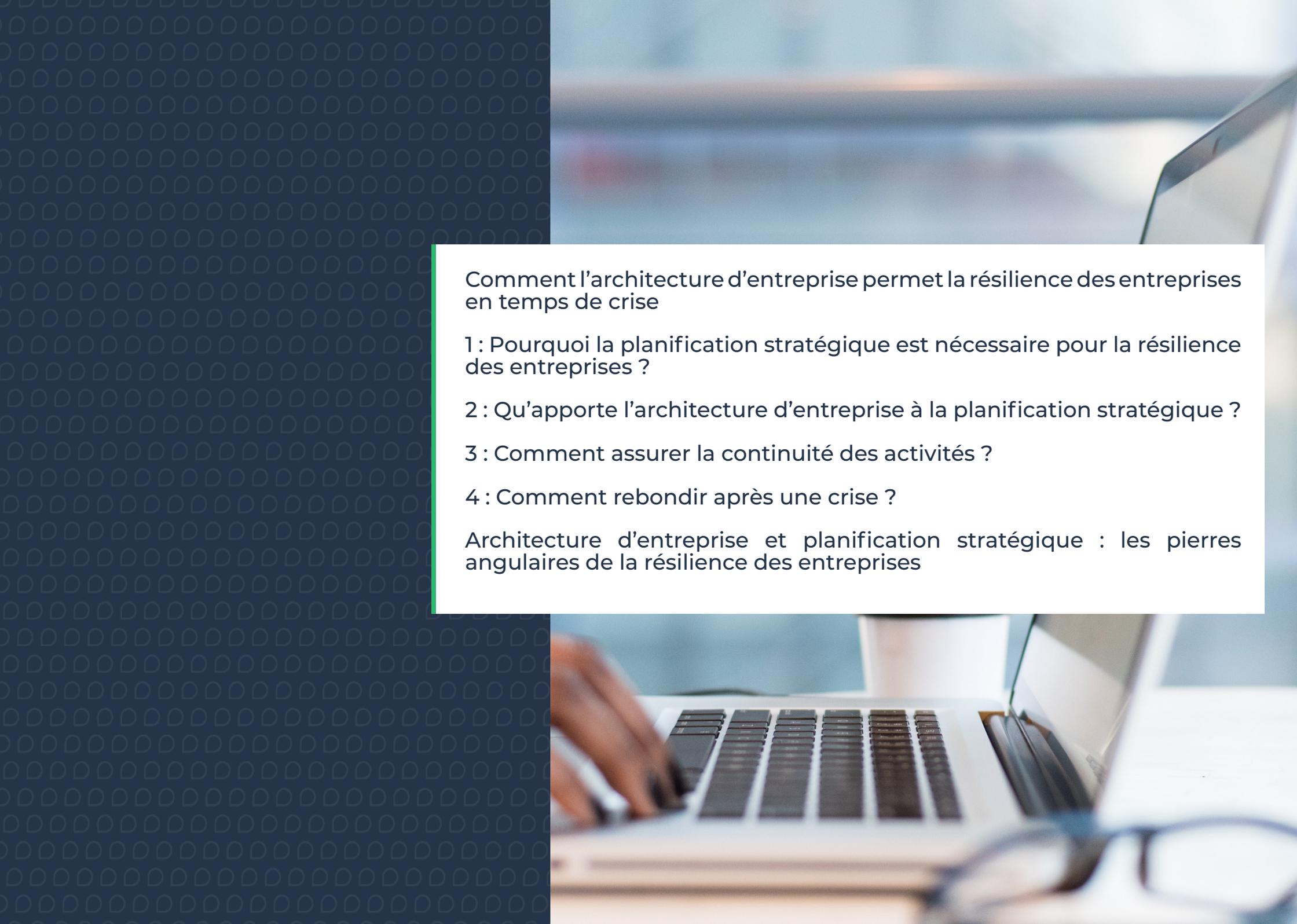


Résilience des entreprises

Comment la planification stratégique et l'architecture d'entreprise aident les entreprises à rebondir après une crise



Comment l'architecture d'entreprise permet la résilience des entreprises en temps de crise

1 : Pourquoi la planification stratégique est nécessaire pour la résilience des entreprises ?

2 : Qu'apporte l'architecture d'entreprise à la planification stratégique ?

3 : Comment assurer la continuité des activités ?

4 : Comment rebondir après une crise ?

Architecture d'entreprise et planification stratégique : les pierres angulaires de la résilience des entreprises

Comment l'architecture d'entreprise permet la résilience des entreprises en temps de crise

Partout dans le monde, chacun réagit et s'adapte à l'impact de la pandémie COVID-19. Cette crise a souligné l'importance pour les entreprises de se préparer pour faire face à des périodes difficiles qui perdurent et qui impactent l'économie au niveau global. La résilience est devenue le mot clé de ces derniers mois ; devenir résilient pour survivre et traverser la crise.

Mais qu'est-ce que cela signifie exactement et comment mettre en place une stratégie de résilience ?

De nombreux dirigeants ont annoncé leur intention de renforcer la résilience de leur entreprise, tout simplement parce que les changements organisationnels et sectoriels vont durer. Mais encore aujourd'hui, beaucoup d'entreprises ne savent pas comment s'y prendre (HBR, 2020).

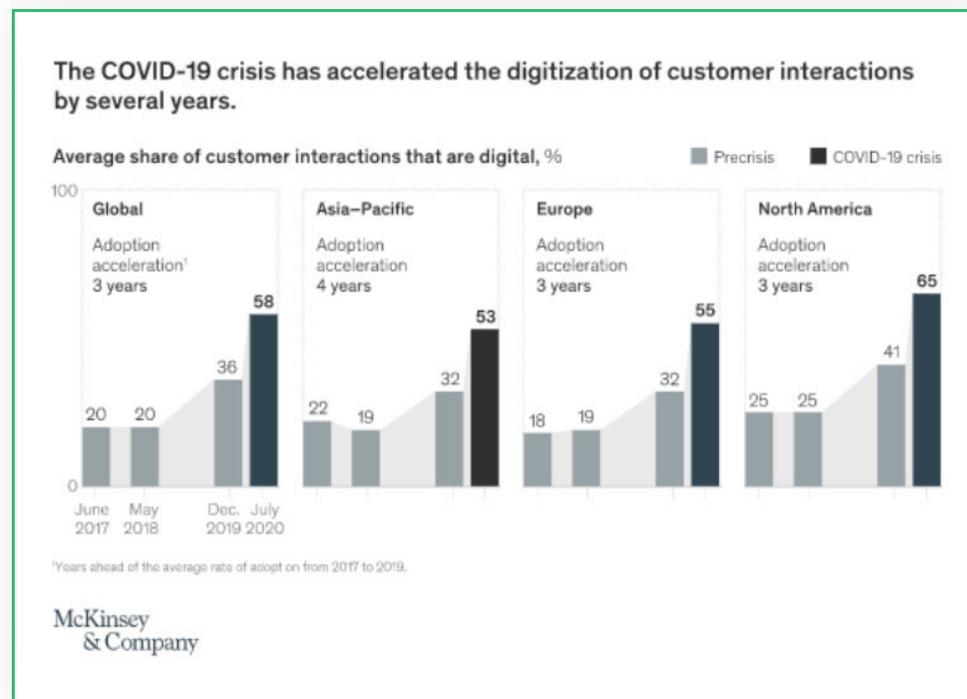
Le risque est cependant bien réel. En 2020, certaines des marques les plus emblématiques comme Hertz, Brooks Brothers, Avianca, Norwegian Air, J.Crew, Friendly's, Neiman Marcus, ou encore Lord & Taylor, ont été poussées au bord du gouffre. Les différents confinements mis en place par les pays ont fortement modifié les habitudes d'achat des consommateurs, augmentant l'endettement de ces entreprises, et provoquant l'effondrement brutal de leurs ventes.

Pour être capable de réagir et rester compétitif, c'est-à-dire être résilient, les entreprises doivent avoir une vision claire de leurs objectifs stratégiques et de la manière de les mettre en œuvre. Les départements IT jouent un rôle central dans ce processus, non seulement parce qu'ils sont devenus des acteurs clés de la transformation digitale des entreprises au travers de l'intégration des technologies, mais aussi parce la crise a accéléré de manière significative la digitalisation des activités. Cela est devenu une nécessité, une question de survie pour certains.

Les entreprises doivent accélérer leur adoption du digital. Elles doivent être capables de développer de nouvelles stratégies et de nouveaux modes de

fonctionnement. Définir l'utilisation optimale de la technologie n'est pas une chose facile, mais il existe des approches qui ont démontré leur efficacité pour y arriver. Ce livre blanc examine comment l'architecture d'entreprise et la planification stratégique peuvent aider à aligner les métiers et l'IT, et ainsi poser les bases de la stratégie de résilience de l'entreprise.

Ce graphique montre comment les distanciations sociales ont impacté de manière significative la digitalisation des interactions avec les clients. (McKinsey, 2020)



1 : Pourquoi la planification stratégique est nécessaire pour la résilience des entreprises

Que signifie être résilient pour une entreprise ?

La résilience organisationnelle est la capacité qu'a une organisation à résister, récupérer et s'adapter aux perturbations de ses activités dans un environnement complexe et en constante évolution. Et ce, afin de lui permettre d'atteindre ses objectifs, de rebondir et de prospérer. (Gartner, 2021) En d'autres termes, la résilience est une question de flexibilité, d'agilité et de durabilité.

La mise en place d'une organisation résiliente permet à l'entreprise de s'adapter rapidement en temps de crise. Elle exige des dirigeants d'avoir la capacité de guider leurs équipes dans l'adversité, mais aussi que les processus en place puissent être modifiés rapidement et précisément quand cela est nécessaire. Cette agilité requiert des systèmes d'informations flexibles et modulables. L'ensemble ne peut pas être atteint avec une vision à court terme, cela nécessite une vision globale à long terme.

Quel rôle joue la planification stratégique dans la résilience des entreprises ?

La question suivante est : « Comment puis-je aider mon entreprise à devenir résiliente ? ». La réponse se trouve dans la planification stratégique. Celle-ci se définit comme **le processus de développement de stratégies qui permettent d'atteindre un objectif fixé.** La planification stratégique implique de fixer des objectifs, de déterminer les actions à mener et de mobiliser les ressources nécessaires à l'exécution de ces actions. Une stratégie décrit comment les objectifs seront atteints avec les ressources allouées. Les équipes de direction ont la responsabilité de déterminer cette stratégie et de la mettre à jour à mesure que l'organisation s'adapte à l'environnement et à la concurrence.

La valeur de cet exercice prend d'autant plus de sens en temps de crise car la planification stratégique doit permettre de fournir les principales directions que l'entreprise doit suivre pour réagir et s'organiser pendant cette période.

La place prépondérante des départements IT dans la résilience des entreprises

C'est un fait connu que la technologie est aujourd'hui un élément indispensable de l'entreprise pour stimuler la croissance et optimiser les opérations. De la même manière, il est désormais courant de ne pas dissocier la réflexion sur la stratégie d'entreprise de celle de la stratégie digitale.

La crise actuelle a transformé ce point de vue en un impératif pour les dirigeants qui ne peuvent plus considérer la technologie uniquement comme une source de réduction des coûts. Dans une étude de 2020 de McKinsey, **plus de la moitié des dirigeants déclarent investir dans la technologie pour obtenir un avantage concurrentiel ou recentrer l'ensemble de leurs activités sur le digital.** Ces changements de mentalité sont encore plus apparents dans les entreprises dont les revenus sont en baisse, car elles reconnaissent avoir pris du retard par rapport à leurs concurrents dans l'utilisation des technologies digitales.

L'entreprise doit mettre en place une organisation digitale et flexible, qui résiste aux interruptions d'activités, au travers d'une architecture résiliente intégrée dans les technologies et les processus dès la conception. Un système d'information efficace, performant et adaptable devient un véritable atout pour l'entreprise.



Comment passer de la planification stratégique du SI à l'innovation métier grâce à la gestion du portefeuille applicatif ?

Pour en savoir plus sur **l'alignement métier et IT à l'ère du digital**, consultez ce livre blanc.

Télécharger

2 : Qu'apporte l'architecture d'entreprise à la planification stratégique ?

Tirer parti de la valeur de l'architecture d'entreprise

L'architecture d'entreprise est une pratique bien définie qui permet de concevoir et d'analyser l'état actuel et futur d'une organisation. Les modèles d'architecture d'entreprise explicitent comment une organisation fonctionne au travers des personnes, des processus et des technologies. Les architectes d'entreprises jouent le rôle d'intermédiaire entre les métiers et l'informatique. Ils garantissent que l'ensemble de l'entreprise travaille à la réalisation d'objectifs communs, et ce de manière étroite et réaliste. L'impact de l'architecture d'entreprise est quantifiable, et la pratique s'est décliné en sous-disciplines spécifiques telles que l'architecture métier (business architecture), l'architecture IT, l'architecture applicative, etc.

La valeur principale de l'architecture d'entreprise est d'aligner l'IT et les métiers sur les mêmes objectifs, et ceci à travers différentes approches :

- **Aider les organisations à exécuter leurs stratégies métier** avec succès, en leur donnant les moyens de comprendre comment les projets informatiques contribuent à l'atteinte des objectifs métier ;
- **Améliorer la planification stratégique du système d'information** (SI) et l'agilité organisationnelle en mettant en avant les changements nécessaires dans l'infrastructure informatique ;
- **Évaluer les risques** et les impacts des changements métier sur le paysage informatique existant ;
- **Réduire l'écart** entre l'état actuel d'une organisation et l'état futur souhaité.

Utiliser la planification des capacités métier pour aligner l'IT sur les objectifs métier

L'architecture métier (« Business Architecture ») est une discipline qui décrit la structure d'une organisation et la manière dont ses capacités et ses processus fonctionnent ensemble. Cette discipline permet d'examiner les relations au sein de l'entreprise et donne aux dirigeants les moyens de voir et de comprendre comment les objectifs de l'entreprise sont réalisés par le biais d'initiatives.

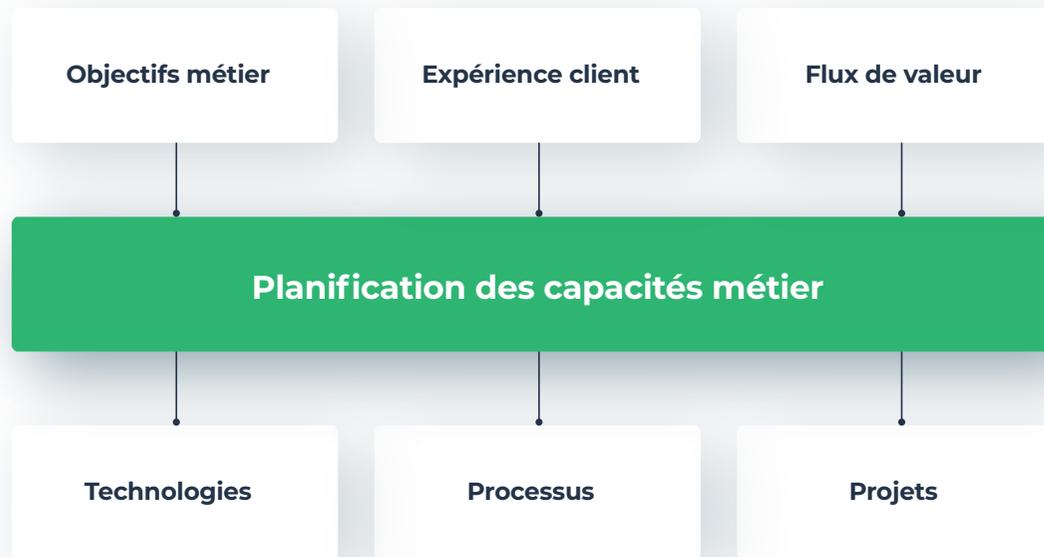
Au cours des dernières années, l'architecture métier est devenu un exercice essentiel, car elle permet de s'assurer qu'une organisation est alignée sur la vision stratégique globale de l'entreprise. Elle est souvent considérée comme le lien entre la stratégie et l'exécution opérationnelle. En outre, elle est utilisée dans le cadre de projets agiles à l'échelle (par exemple SAFe) qui, par nature, aident les équipes de développement agiles à implémenter les objectifs stratégiques.

Un principe clé de l'architecture métier est la planification des capacités métier, qui implique de pouvoir :

- **Décomposer l'entreprise en éléments constitutifs** formant une carte capacitaire qui montre comment l'entreprise fonctionne ;
- **Connecter les systèmes informatiques** aux capacités métier, et donc aligner les systèmes d'information sur les objectifs métier.

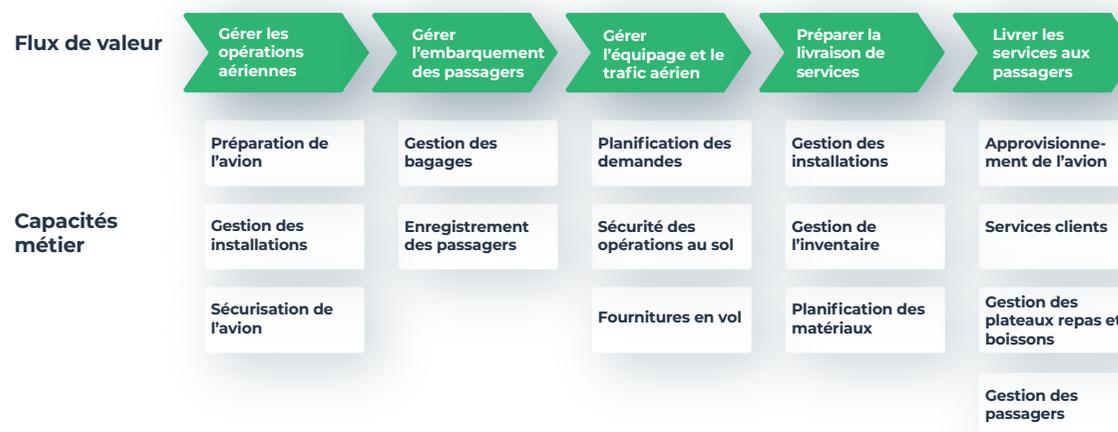
Ainsi, les organisations peuvent :

- **Évaluer et hiérarchiser les capacités métier existantes** et planifier les nouvelles capacités requises pour atteindre les objectifs de l'entreprise ;
- **Décrire l'impact des objectifs** sur les capacités futures ;
- **Construire des projets IT** qui se concentrent sur les capacités métier les plus critiques.



L'architecture d'entreprise permet d'avoir un meilleur alignement entre le SI et les métiers grâce à la planification des capacités métier

Un autre exercice utile pour faire passer la planification des capacités métier à un niveau supérieur est la conception des flux de valeur. Ceux-ci correspondent aux étapes nécessaires à mettre en place pour apporter de la valeur aux clients. Cet exercice aide les architectes d'entreprise à s'assurer que les systèmes d'information apportent la valeur attendue par les clients. Les flux de valeur se déclinent sous forme d'étapes, pour lesquelles les capacités métier nécessaires sont décrites. Les flux de valeur aident les organisations à planifier les capacités métier nécessaires pour maximiser la satisfaction client.



Exemple d'un flux de valeur montrant les services fournis par une compagnie aérienne aux passagers, ainsi que les capacités métier.

Guider l'entreprise dans sa transformation

Une fois les exercices de planification des capacités et de flux de valeur terminés, l'organisation peut hiérarchiser les projets informatiques en fonction de leur alignement avec les objectifs stratégiques. Ce dernier point est essentiel pour guider l'entreprise dans sa transformation car il contribue à :

- **Évaluer l'impact des différents scénarios** de transformation métier sur les projets informatiques ;
- **Effectuer une analyse de scénarios** qui tient compte des dépendances, de l'alignement stratégique, des coûts et des risques ;
- **Permettre l'ajustement de la trajectoire** selon les besoins, en donnant l'orientation à suivre pour l'entreprise, comme une carte GPS.

S'appuyer sur les architectes d'entreprise comme partenaires métier

Les architectes d'entreprise jouent un rôle clé dans le processus de transformation car ils ont une visibilité sur l'ensemble des éléments de l'organisation (personnes, processus, applications et infrastructures). Ils sont capables d'identifier comment le système d'information peut aussi bien contribuer au succès qu'à l'échec de l'entreprise. Cette vision d'ensemble est un atout considérable pour mener à bien une transformation.

Les architectes d'entreprise sont également les gardiens d'un système d'information optimisé et agile. Avec ce niveau de compréhension du fonctionnement de l'entreprise, les départements informatiques peuvent plus facilement déterminer le tenants et aboutissants des nouveaux projets de transformation à initier. Les architectes d'entreprise se positionnent en tant que partenaire métier pour faciliter la transformation de l'entreprise en faisant le lien entre les projets informatiques et les besoins métier. Ils sont dans ce cas à même de :

- **Faire des recommandations stratégiques**
- **Évaluer les opportunités métier** liées aux technologies émergentes
- **Évaluer l'impact du changement** sur les systèmes d'information en examinant s'il faut ou non ajuster l'écosystème informatique



Le nouveau rôle de l'architecte d'entreprise

Alors que la concurrence entre les entreprises s'intensifie, les entreprises doivent également être capables d'innover... Les entreprises sont incitées à adopter un rythme effréné qui consiste à être toujours plus agile, toujours plus efficace, et à réduire significativement le temps de mise sur le marché de leurs offres.

Comment ce contexte affecte-t-il le rôle de l'architecte d'entreprise ?

Pourquoi les architectes d'entreprise doivent-ils devenir des partenaires métier dans un contexte de transformation digitale ?

Découvrez l'infographie sur **le nouveau rôle de l'architecte d'entreprise.**

[Voir maintenant](#)

3 : Comment assurer la continuité des activités ?

Toute organisation doit pouvoir intégrer et préparer un plan de continuité d'activités pour prévenir les impacts d'événements perturbateurs potentiels tels que les catastrophes naturelles, les cyberattaques, les pandémies, les effets du réchauffement climatique et les troubles politiques. La résilience de l'entreprise se traduit par la capacité de l'organisation à pouvoir résister à ces défaillances et faire face aux menaces potentielles, afin de survivre et prospérer. Être résilient implique de savoir s'adapter rapidement, mais aussi ajuster les activités pour répondre aux nouvelles conditions du marché.

A court terme, le premier besoin est de comprendre comment assurer une continuité d'activités immédiate. L'entreprise doit être capable de répondre aux questions suivantes :

- Quels sont les systèmes qui peuvent être mis hors tension et quels sont ceux qui sont essentiels à la maintenance ?
- Que peut-on réduire ou de quoi peut-on se passer ?
- Quelles parties de l'entreprise vont être mises à rude épreuve ou risquent de faire faillite ?

Pour renforcer la résilience, l'entreprise doit se concentrer sur les applications critiques et accélérer la migration vers le cloud pour soutenir sa digitalisation.

Se concentrer sur les applications critiques pour assurer une continuité des activités immédiate

La première étape consiste à avoir une bonne compréhension de l'infrastructure nécessaire au maintien des activités pour garantir un niveau minimum de viabilité de l'entreprise. Il s'agit d'identifier les applications les plus critiques qui doivent être maintenues et de s'assurer de leur capacité à être utilisées à distance. Il s'agit aussi d'arrêter les applications non critiques pour économiser de la bande passante.



Pour ce faire, les responsables informatiques doivent non seulement avoir une visibilité d'ensemble de leur portefeuille applicatif, mais aussi savoir comment chaque application supporte les activités. Cette connaissance permet de déterminer les applications à maintenir en fonctionnement et celles à arrêter en minimisant le risque d'interruption des activités.

L'architecture métier, et en particulier la cartographie des capacités métier, est une démarche qui permet aux organisations de comprendre et identifier l'impact du changement sur les processus métier, les technologies qui en dépendent et les données sous-jacentes. Cette contextualisation de chaque composant (les personnes, les processus, les données, les applications, la technologie, l'organisation, etc.) aide l'entreprise à se concentrer sur les technologies clés et fournit une visibilité complète des impacts d'un événement perturbateur sur les activités. Ce niveau d'information procure l'agilité nécessaire pour réagir et éviter les interruptions d'activité à court terme, mais aussi planifier des stratégies à long terme.

Accélérer la migration vers le cloud pour une continuité des activités à long terme

Dans le cas de la pandémie de COVID-19, le travail à distance a significativement accéléré la migration vers le cloud. La digitalisation des activités, la disponibilité de plates-formes cloud comme AWS et Microsoft Azure, et la capacité à exploiter les micro services et Kubernetes ont aussi généralisé la migration vers le cloud. Dans cette démarche, certaines applications « cloud natives » sont également sources de nouvelles idées et d'opportunités : elles permettent de répondre plus rapidement à la demande des clients.

La stratégie de migration à adopter est déterminante lors de la migration d'applications vers le cloud. Le modèle des « 6 stratégies de migration vers le cloud » permet aux entreprises de classifier leur stratégie en six types : rehosting (lift-and-shift), replatforming, refactoring, repurchasing, décommissionnement et retain. (Orban, 2016)

L'architecture d'entreprise permet de définir la meilleure approche à suivre. Dans ce cas, les entreprises commencent par déterminer les interdépendances entre les applications afin d'obtenir une connaissance de base sur ce qui sera facile ou difficile à migrer. La complexité de la migration des applications varie en fonction de l'architecture et des accords de licence, ainsi que des capacités métier critiques.



L'EA est essentielle pour accompagner la migration d'applications vers le cloud.

Découvrez **les stratégies de migration vers le cloud** dans cette présentation

[Lire maintenant](#)

4 : Comment rebondir après une crise ?

La crise de COVID-19 a significativement accéléré la nécessité de digitaliser les activités, en raison notamment du télétravail qui s'est généralisé et de la distanciation sociale qui perdure dans le temps et qui a modifié les habitudes.

Digitaliser ses activités pour une entreprise implique tout d'abord d'identifier et de comprendre les changements d'interactions avec ses clients. Ensuite, il s'agit d'impliquer les équipes de développement Agile pour s'assurer que l'impact de ces changements soient pris en compte et qu'il n'y ait pas un décalage entre ce qui est développé et ce qui devrait être développé. L'organisation peut être impactée de manière négative si les développements ne sont pas réalisés avec l'objectif de créer de la valeur pour le client.

L'architecture d'entreprise et l'architecture métier sont des approches qui permettent de prioriser et planifier les capacités métier - et de les relier aux développements afin d'offrir une expérience client optimale.

Concevoir des services résilients pour une nouvelle expérience client

En temps normal, les organisations ont tendance à maximiser leur efficacité au détriment de la résilience. Mais la pandémie de COVID-19 a démontré l'importance de penser et concevoir des services résilients capables de résister à de futures interruptions d'activité.

L'accélération de la digitalisation des services nécessite de repenser et redéfinir l'expérience client, et de l'intégrer dans le plan de réflexion de l'après-crise de l'organisation.

La cartographie des capacités métier et des flux de valeur sont des étapes essentielles pour garantir que les nouveaux produits et services répondront bien aux nouvelles attentes du marché.

Dans cette démarche, **il est important de commencer par définir le nouveau** parcours client et **d'identifier** les capacités métier qui **permettront d'obtenir la meilleure expérience client**. Ceci permet de s'assurer que les systèmes d'information supporteront bien le nouveau parcours client.

Quelques bonnes pratiques pour réaliser cette étape :

- **Travailler en équipe avec les métiers** pour définir la nouvelle expérience client et comprendre la valeur client escomptée à l'aide des flux de valeur
- **Traduire cette expérience client** en cartographie du parcours client
 - Les cartographies du parcours client sont décomposées en points de contact représentant les interactions avec les clients
 - Les points de contact sont liés aux capacités métier
- **Identifier les capacités métier requises** en lien avec le parcours client et les flux de valeur
- **Évaluer les capacités** métier selon leurs priorités, leurs performances et leurs complexités métier
- **Définir les projets correspondants** qui se concentrent sur les capacités métier qui apportent le plus de valeur à la fois au client et à l'organisation

S'assurer que la nouvelle expérience client est intégrée dans les développements Agile

La seconde étape consiste à se coordonner avec les équipes de développement Agile pour mettre ces nouveaux services sur le marché aussi rapidement et efficacement que possible. Pour garantir la pérennité de ces services, la résilience doit également être intégrée dans les développements Agile et les technologies.

Quelques bonnes pratiques pour réaliser cette étape sont :

- **Partager les flux de valeur**, les parcours clients et les capacités métier avec les responsables d'epics afin qu'ils puissent commencer à créer de nouveaux epics (un epic Agile est un ensemble de travaux qui peuvent être décomposés en tâches spécifiques en fonction des besoins et demandes des clients ou des utilisateurs finaux),
- **Relier les epics et les user stories** aux capacités métier et indirectement aux parcours client et aux flux de valeur,

- **Fournir des principes d'architecture** aux équipes de développement concernant des standards technologiques, des architectures de référence et des exigences réglementaires,
- **Intégrer des éléments architecturaux** dans les développements Agile en cours en créant des « epics enabler » pour faire progresser l'« architectural runway » des développements Agile dans le cadre SAFe.

Les architectes d'entreprise jouent un rôle clé dans les étapes ci-dessus en permettant de relier l'expérience client aux développements Agile et en garantissant une architecture résiliente. Ils aident à lier les user stories aux capacités métier, grâce au parcours client ou aux chaînes de valeur. Ils participent à la standardisation du système d'information et à l'intégration des exigences réglementaires dans les développements Agile.

Architecture d'Entreprise Agile : quels changements dans le rôle des architectes d'entreprise ?



Comment les architectes d'entreprise aident-ils à fournir une orientation stratégique aux équipes de développement dans les environnements Agile ?

Découvrez les 3 étapes pour faire évoluer développement Agile avec l'EA

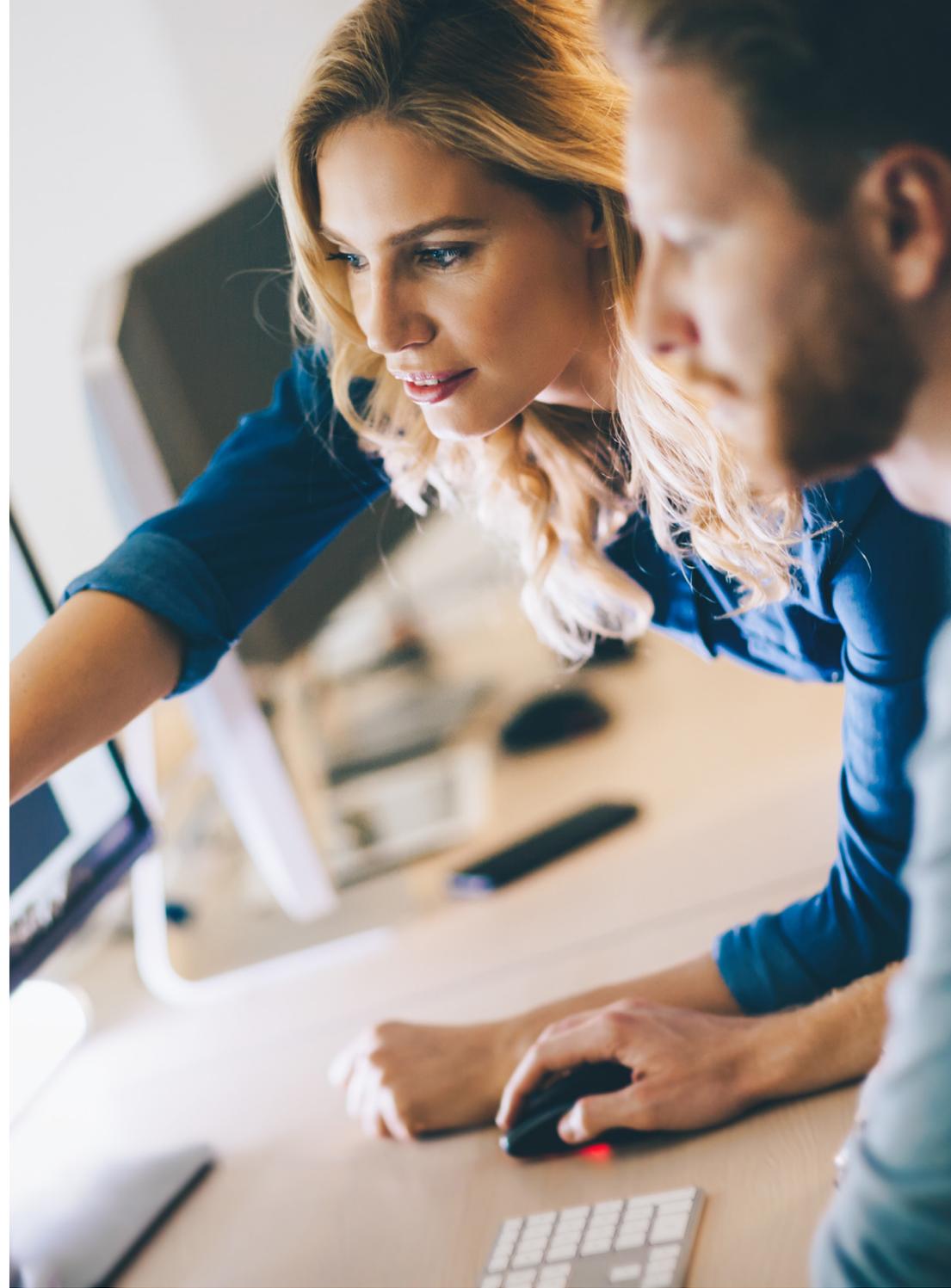
[Lire l'article](#)

Comprendre et atténuer les risques émergents en matière de cybersécurité

L'adaptation du modèle économique et l'exploration de nouvelles opportunités de digitalisation des activités entraînent inévitablement l'émergence de nouveaux risques, qui peuvent rendre plus vulnérable l'entreprise, notamment en matière de cybersécurité. Ces modifications nécessitent de revoir ou mettre à jour les procédures existantes pour atténuer les vulnérabilités potentielles. L'architecture de sécurité est devenue une priorité pour l'entreprise, avec l'objectif d'atténuer les risques en matière de cybersécurité.

L'architecture de sécurité est la conception d'artefacts qui décrivent comment les contrôles de sécurité sont positionnés et comment ils sont liés à l'architecture globale du système. Les organisations doivent définir des standards technologiques afin de s'assurer que les équipes de développement n'utilisent pas des technologies pouvant comporter des vulnérabilités. De la même manière, une surveillance doit être mise en place pour identifier les technologies obsolètes et éviter des violations de sécurité potentielles. **Une architecture de sécurité permet à l'organisation de visualiser l'impact des technologies sur les capacités métier et donc de prioriser leurs remplacements.**

La création de modèles d'architecture de référence intégrant les exigences réglementaires et les politiques internes est également un autre aspect pour atténuer les risques en matière de cybersécurité. Les diagrammes d'infrastructure comprenant des éléments de sécurité tels que les pare-feux doivent être conçus avec des directives pour leur mise en œuvre. Le suivi des vulnérabilités de chaque ressource informatique à l'aide de bibliothèques en ligne répertoriant toutes les vulnérabilités possibles est également primordial.



Architecture d'entreprise et planification stratégique : les pierres angulaires de la résilience des entreprises

Comme toute crise, la pandémie liée à la COVID-19 a ouvert la voie à de nouvelles opportunités de développement pour les entreprises. Elle a avant tout mis à rude épreuve le modèle économique de certaines d'entre elles, qui ont dû s'adapter rapidement pour survivre : en un mot, être résilientes. Cette adaptation a nécessité d'identifier les capacités métier essentielles qui permettent le maintien de l'activité de l'entreprise en cas de crise.

L'architecture d'entreprise et la planification stratégique sont les pierres angulaires des plans de résilience des entreprises : elles aident non seulement une organisation à comprendre comment s'adapter aux nouvelles conditions du marché, mais aussi à identifier comment en tirer parti et planifier la reprise des activités. Dans cette période où les entreprises accélèrent la digitalisation de leurs activités, celles-ci doivent comprendre comment leurs systèmes d'information sert le développement de nouvelles activités et notamment la mise sur le marché de nouveaux produits et services.

Certains principes clés de l'architecture d'entreprise permettent de guider les entreprises dans leur planification stratégique pour mettre en place une entreprise résiliente.

Il s'agit de :

- **Se concentrer sur les capacités métier** et les applications critiques pour maintenir l'activité
- **Déterminer la bonne stratégie de migration vers le cloud** pour chaque application
- **Définir une vision à long terme** lors de la planification des capacités métier futures
- **Mettre l'expérience client** au centre de la planification des capacités métier futures
- **S'assurer que les développements Agile soient en ligne avec la nouvelle expérience client**
- **Concevoir une architecture de sécurité** qui atténue les risques en matière de cybersécurité.

Les références

Gartner. (2021). Gartner Glossary.
HBR. (2020). A Guide to Building a More Resilient Business. Harvard Business Review.
McKinsey. (2020). How COVID-19 pushed companies over the technology tipping point - and transformed business forever.

À propos de MEGA

Fondé 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



Comment aligner les systèmes d'information sur les besoins métier ?

Lisez le guide pratique HOPEX IT Business Management

Télécharger