



# Chief Enterprise Architect Lab'

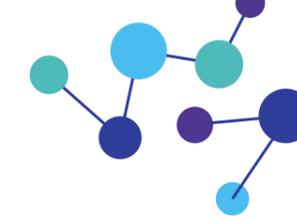


**Le Chief Enterprise Architect :  
du SI aux métiers, un  
interlocuteur central**

Livre Blanc Saison #1



**opentext™**



## ÉDITO

Cette saison 1 du CEA Lab a permis de réunir la communauté des CEA autour des grands sujets d'entreprise que sont la gestion de la connaissance et la transformation. Le rôle du CEA est notamment de proposer une direction et des solutions optimales et réalistes, en faisant coïncider la vision d'entreprise avec la réalité des métiers et process. Lorsque nous avons interrogé cette communauté, le partage des informations et la collaboration sont les premiers enjeux qui ont été évoqués. Au centre de ces enjeux, la donnée non structurée a une place capitale.

En effet, si la donnée structurée est au cœur des échanges de l'entreprise, la donnée non structurée n'est pas en reste. Elle joue même un rôle capital au quotidien ! Son importance est encore trop méconnue, tant qu'elle n'est pas éprouvée : son intérêt se manifeste clairement par l'usage, au cœur des problématiques d'ECM (Enterprise content management ou gestion de contenu d'entreprise).

Ces données non structurées sont, par exemple, celles qui concernent des échanges cruciaux pour le quotidien des métiers : schémas de fonctionnement de machines, plans de construction de trains, documents de chantiers... Elles font référence à des informations qui doivent être accessibles facilement aux métiers qui les utilisent en temps réel. Leur absence est donc critique !

En France, il persiste encore une vraie problématique de non-maturité autour de ces sujets. Pourtant, en se posant concrètement la question « Combien coûte le fait de ne pas avoir accès à une information ? Combien coûte le fait de perdre du temps pour la trouver ? », les DSI et dirigeants d'entreprises se rendent compte de l'importance de cette donnée non structurée et de tous les gisements d'efficacité possibles autour de sa bonne gestion. La valeur de ce type de données se démontre immédiatement, contrairement par exemple à d'autres projets autour d'un ERP, d'un datawarehouse, dont le ROI n'est pas immédiat.

A ce titre, sur cette problématique de gestion de l'information, le rôle du CEA est central. Il a une vision globale de l'architecture et des process. Son rôle de recommandation lui donne la possibilité d'avoir une vision d'ensemble du système d'information, tout en étant sur le terrain en parlant le langage des métiers. Il est au cœur des problématiques d'agilité, d'efficacité : des problématiques que nous traitons avec nos solutions.

OpenText est en effet clé sur ces sujets de partage d'informations en mode collaboratif. Sa plateforme, œuvrant en continu, est la clé de voûte de l'entreprise : intégrée dans le processus métier, elle permet de véritablement contextualiser l'information et de partager des documents entre les différents acteurs. Née dans années 90 à l'initiative de chercheurs universitaires de Toronto, qui ont mis en place un algorithme dédié à la gestion documentaire, OpenText a ainsi pour cœur de métier, mais aussi pour genèse, cette problématique d'accès à la bonne information au bon moment.

En 2023, la transformation est toujours un sujet omniprésent. Le Green IT et le Cloud sont au cœur des discussions et feront partie des grandes orientations à travailler. Le CEA sera soumis à l'inflation des budgets. Mais surtout, s'agissant de la gestion de l'information, la dette technique sera un sujet de premier plan. Les entreprises ne peuvent plus continuer à empiler des couches d'information et d'applications, sur des sujets qui deviennent caducs au-delà de 3 ans - parfois même avant. Ces éléments obsolètes du SI sont une source de coûts ; cette manière de fonctionner n'est pas pérenne. Les entreprises ne pourront plus déployer en permanence de nouveaux projets sans, désormais, déterminer précisément ce qu'ils remplacent et comment décommissionner et faire des économies. Il faudra avoir la capacité de déterminer ce qu'une nouvelle solution apporte concrètement en termes de valeur, de business, d'efficacité. Les CEA auront alors un rôle capital à jouer dans la résolution de ces questions : un rôle pragmatique, éclairé, facilitateur.



**Alexis Sakellariou**  
Senior Sales Director  
OpenText



## INTRODUCTION

Le Chief Enterprise Architect occupe une fonction centrale dans l'entreprise. Au carrefour des systèmes d'information et de la stratégie, il aide l'entreprise en apportant de la cohérence dans des systèmes d'information de plus en plus complexes, avec un objectif d'alignement des process et outils permettant une meilleure gestion et diffusion de toute la connaissance et une amélioration des processus métiers.

Avec l'accélération technologique teintée d'incertitude et les difficultés liées aux différentes crises et pénuries, les entreprises sont dans l'obligation d'agir et de réagir vite, de mettre en place des processus de prise de décision plus rapides et plus efficaces. Elles doivent aussi rapidement se transformer et avoir un train d'avance en termes d'innovation, tout en continuant d'ajuster leurs activités aux contraintes du marché.

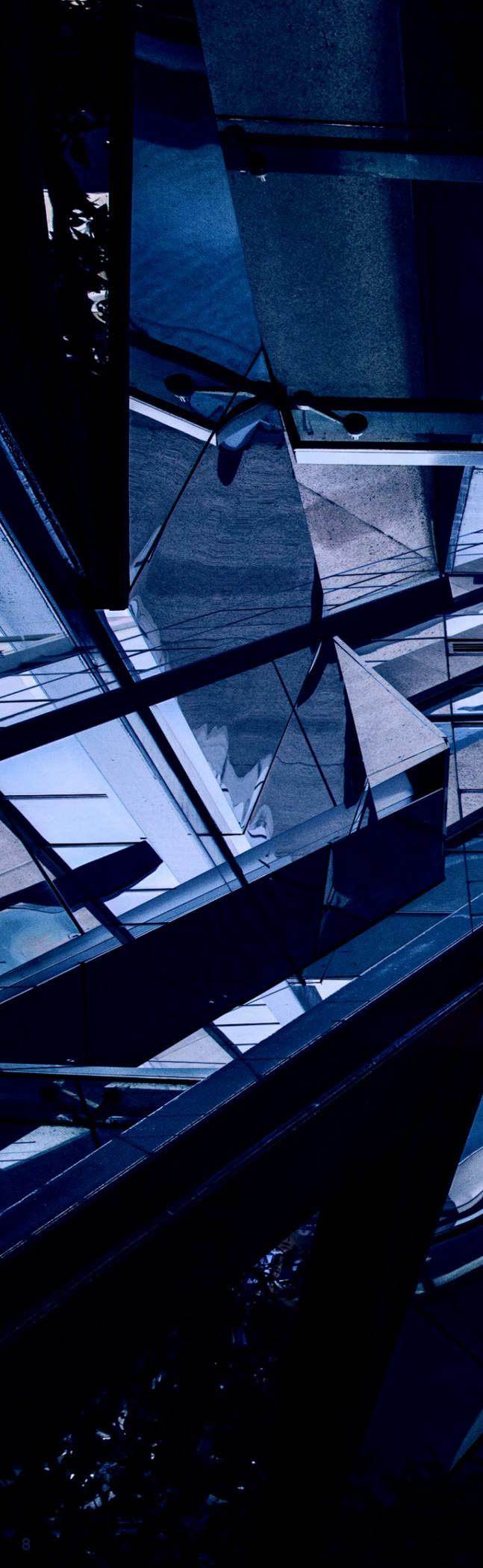
C'est précisément pour ces raisons qu'elles doivent être capables de se transformer de façon pérenne, pour tenir le rythme de cette accélération en misant sur une architecture solide, permettant autant de s'adapter au contexte que d'anticiper et innover.

Au cœur de ces enjeux, le Chief Enterprise Architect, ou CEA, occupe un rôle clé. Cette fonction récente mais stratégique est décisive dans la gestion de la connaissance. Il met en œuvre – ou fait mettre en œuvre – une stratégie qui doit servir autant les métiers dans leur quotidien opérationnel que l'entreprise d'un point de vue plus stratégique et projectif.



#1

Le Chief Entreprise Architect,  
chef d'orchestre des  
transformations



L'architecte d'Entreprise intervient de façon très transversale, au service de la transformation et de l'innovation Business. Les rôles occupés par le CEA et son rattachement hiérarchique sont encore assez variés selon les entreprises. CEA, Chief Enterprise Architect, architecte d'entreprise... Ses appellations peuvent varier également, autour d'un même rôle.

## UN INTERLOCUTEUR TRANSVERSAL

C'est un interlocuteur clé, qui vit la transversalité dans son quotidien, en allant à la rencontre des différents métiers pour les conseiller, notamment au sujet des technologies et de leurs apports, en réfléchissant à une traduction de leurs différents besoins pour leur recommander des améliorations et aller vers une même trajectoire d'entreprise. Son challenge est de proposer un fonctionnement plus aligné, une architecture unique, mais qui tient compte des spécificités les plus saillantes : un socle commun qui sécurise l'existant tout en encourageant l'innovation. Puis, d'œuvrer pour faire vivre cet écosystème.

Il doit à la fois recenser la connaissance issue des différents métiers et en comprendre tous les enjeux, puis la restituer de façon intelligente pour aider à la décision. Par exemple, il joue un rôle-clé auprès d'un Comex.

**« Le rôle du CEA est d'endosser un véritable rôle de conseil auprès des décideurs, pour les aider à bien comprendre l'impact de leurs décisions. Un directeur général ou un membre du Comex ne peut pas s'immerger dans toutes les technologies, en revanche il sera intéressé par l'enjeu stratégique de ses propres décisions, les risques encourus et la valeur apportée. C'est justement le rôle du CEA de l'aider à comprendre cette démarche et son impact dans son entièreté. »**

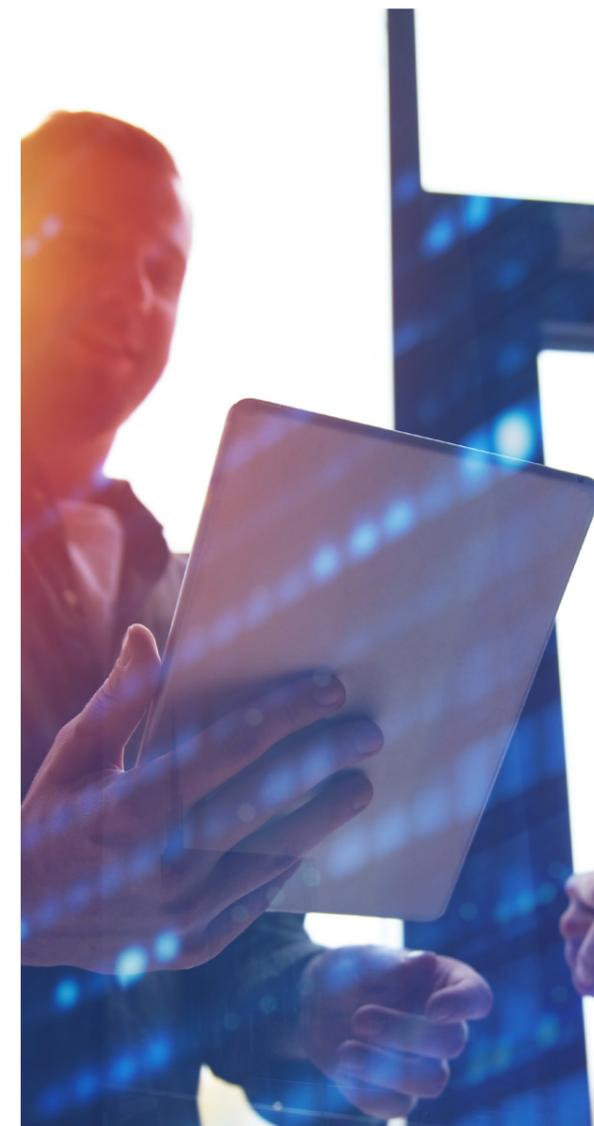
Nicolas Hanon,  
Deputy, IT Management Group,  
La Poste

Si l'architecte d'entreprise n'intervient pas directement dans la prise de décision, il est donc non seulement chargé d'apporter l'ensemble des éléments aidant à cette prise de décision, mais aussi de la sécuriser en minimisant les risques.

Au-delà même de tous les aspects de gestion documentaire et des systèmes d'information, on lui demande aujourd'hui d'apporter de la valeur.

**« On est passé d'un poste qui doit produire une architecture à un poste qui doit délivrer de la valeur ; d'une vision très « SI », à une vision beaucoup plus orientée vers les métiers, le business, les process et les opérations. »**

Nicolas Hanon,  
Deputy, IT Management Group,  
La Poste



## UNE PARFAITE CONNAISSANCE DES ORGANISATIONS

Les architectes d'entreprise sont ainsi attendus davantage sur leur connaissance de l'entreprise que sur des connaissances techniques, car ils doivent comprendre les grands enjeux de transformation autant que la culture d'entreprise et toutes ses subtilités.

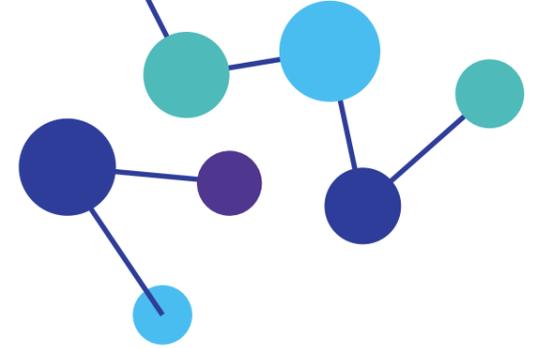
**« Il faut être capable d'embrasser des transformations de type stratégique, de les concevoir, de les diffuser à travers la transformation digitale comme un « super advisory » ! Dans un monde de plus en plus complexe et incertain, où les entreprises sont dépendantes de la technologie, le CEA a la capacité d'éclairer, de vulgariser les sujets dans toutes leurs dimensions : process métiers, choix technologiques, impacts financiers... »**

Nicolas Hanon,  
Deputy, IT Management Group,  
La Poste

Le CEA peut être rattaché à la DSI, au CDO, il peut aussi dépendre d'un département stratégique ou de la transformation. Pour autant, avec un rôle initialement très lié à la gestion de l'information, beaucoup de CEA peuvent être issus d'une culture orientée IT, ce qui leur permet notamment de maîtriser et de comprendre les enjeux des DSI auxquels ils s'adressent.

**« Il faut qu'une sorte d'alchimie se crée, la DSI doit avoir envie de travailler avec un CEA ! »**

Nicolas Hanon,  
Deputy, IT Management Group,  
La Poste





## DIFFUSER DES PROCESS PLUS AGILES

Il est nécessaire pour les CEA d'initier une communication solide avec tous les acteurs de l'entreprise, d'instaurer une relation de confiance pour pouvoir diffuser la compréhension de ce qu'est – et ce que doit être – une architecture d'entreprise. Il revient au CEA de faire connaître et comprendre cette notion. Également, pour instaurer des fonctionnements plus agiles. Il peut pour cela initier progressivement de petites actions, qu'il déploie ensuite pour permettre des investissements plus conséquents au niveau du business et des métiers.

Tous comme les décideurs, les métiers comprennent l'intérêt d'une discussion stratégique avec le Chief Enterprise Architect sur la transformation de leur système d'information et sont sensibles à la valeur que peut leur apporter un nouveau fonctionnement.

« Les métiers ont désormais bien compris les avantages de l'agilité : progresser, aller chercher la valeur au fur et à mesure. De manière générale, l'accompagnement à la transformation est important. S'agissant de la transformation pour les métiers, nous avons choisi de mettre en place une architecture à l'échelle, qui s'est bien passée. »

Sylvie Lussaud,  
Deputy Global Head of Compliance,  
Operational Risk, Internal Control, Legal and Cyber Security,  
Société Générale

« Nous organisons régulièrement des entretiens avec les différentes directions métiers, pour aller chercher des synergies. Par exemple, avec l'audit interne, qui du coup est intéressé par notre outil d'architecture, dans le cadre de ses activités propres. Et un certain nombre de directions métiers viennent nous voir pour obtenir des informations spécifiques. »

Christophe Robin,  
Global IS Architecture and Projects Senior Manager,  
Nexans

Il y a entre les Chief Enterprise Architect et les métiers une vraie relation à tisser et à entretenir, mais qui doit aussi laisser de l'autonomie à ces derniers. Le CEA doit être capable d'orchestrer l'architecture avec une vision de long terme, d'apporter de la cohérence et de la fluidité au SI. Son rôle est structurant pour l'entreprise et ses métiers : il indique ainsi une direction, laissant aux métiers la possibilité d'organiser leur propre transformation. Il reste une référence en termes de bonnes pratiques, de vision mais aussi de posture.

« En guise de référence commune, j'ai construit un manifeste d'une page avec les actions prioritaires à mener mais aussi les comportements - c'est à dire les soft skills à adopter pour que cela fonctionne. »

Aurélien Gascon,  
Chief Enterprise Architect,  
LVMH

## DES SOFT SKILLS AU SERVICE DE LA COLLABORATION DES MÉTIERS

L'architecte d'entreprise ou CEA facilite les relations entre les différents métiers. Conscients des enjeux de chacun, il peut les aider à confronter leurs idées. En effet, son rôle n'est pas seulement de construire une architecture mais aussi de réussir à aligner les personnes, les métiers autour de cette architecture, de les faire travailler ensemble. Non seulement il va à la rencontre des métiers, mais il les fait aussi se rencontrer.

« Nous organisons des réunions avec tous nos business partners des différents métiers, tous les deux ou trois mois. Nous traitons des sujets importants de transformation, des thématiques sur lesquelles nous faisons échanger différents dirigeants du marketing, de la relation client... En somme, des départements assez différents, ce qui permet de provoquer la discussion et la concertation stratégique. Et finalement, la prise de conscience. »

Nicolas Hanon,  
Deputy, IT Management Group,  
La Poste

« Le premier bénéfice de l'agilité est d'apaiser la situation en alignant les business autour de leurs demandes, en leur faisant déterminer les priorités ensemble. Aujourd'hui, chacun a de la visibilité sur l'avancement de sa propre demande mais aussi, sur celle des autres. »

Christophe Robin,  
Global IS Architecture and Projects Senior Manager,  
Nexans

Ses compétences techniques associées à des qualités en termes de communication, de leadership, lui permettent de diffuser son message, de porter ses sujets et d'en faire comprendre les enjeux. Le CEA possède en effet des soft skills incontournables pour endosser sa fonction : la pédagogie, le pragmatisme, la patience, la capacité à écouter, à décider et orienter. C'est un interlocuteur privilégié des métiers, et son approche de terrain permet d'extraire l'essence de leur quotidien et de la projeter, avec des améliorations, au sein du fonctionnement global de l'entreprise. Cela implique donc nécessairement, aussi, de bonnes capacités à communiquer et à informer.





et réflexes semblable aux siens, en leur faisant prendre conscience de la place et de l'impact de leurs actions dans l'architecture au global.

« Aller discuter avec les métiers, passer d'un sujet à l'autre fait partie des compétences intrinsèques que le Chief Entreprise Architect doit avoir. Avec un CEA, le métier a désormais un interlocuteur qui comprend son langage et qui l'utilise. Le CEA devient en effet l'interlocuteur qui le guide vers une meilleure réflexion sur ses propres pratiques, par exemple en termes de cyber sécurité. »

Aurélien Gascon,  
Chief Entreprise Architect,  
LVMH

« C'est vraiment un métier de soft skills ! Il faut être capable de discuter avec les métiers, de comprendre les différents états d'esprit, selon les acteurs concernés. Les métiers sont toujours ravis de parler de leurs problématiques, d'avoir un interlocuteur « IT mais pas trop », qui les accompagne. »

Aurélien Gascon,  
Chief Entreprise Architect,  
LVMH

Il aide les métiers à prendre conscience de leur place et de l'impact de leurs process sur l'architecture de l'entreprise. Le CEA doit donc non seulement avoir des soft skills mais aussi diffuser et faire adopter aux équipes des postures

Cela souligne ainsi l'impact de sa fonction sur toute l'entreprise. En optimisant les processus métiers, c'est tout le fonctionnement de l'entreprise qui peut évoluer de façon positive. Bien entendu, il faut, pour optimiser ces processus une donnée impeccable, un partage d'infor-

mations structuré et efficient, le tout orchestré dans un environnement en adéquation avec la réglementation.

Au cœur de ces processus, la data architecture est donc un outil crucial.

## L'OPTIMISATION DES PROCESSUS MÉTIER EST UN ENJEU MAJEUR POUR LES CEA.

Selon le baromètre\* du CEA Lab initié auprès des 35 participants de cette première saison, cet enjeu arrive même en priorité, juste derrière les aspects de partage d'information, de traçabilité et de sécurisation des documents, qui font partie des missions prioritaires du CEA.



### Les enjeux majeurs des z dans la gestion de leurs processus documentaires



**Autres réponses :**

- 37% Conservation et archivage
- 26% Réduction des coûts de gestion
- 25% Amélioration de la démarche qualité

\* 55% des répondants ont classé en enjeu prioritaire le partage des informations et collaboration



#2

La data architecture sert la  
connaissance de l'entreprise

Les CEA sont chargés de l'architecture de toute la donnée d'entreprise, issue des métiers et de leurs activités. La valorisation de cette donnée permet à l'entreprise de devenir data driven : une nécessité à l'heure de la dépendance aux technologies.

## LA NÉCESSAIRE QUALITÉ DE LA DONNÉE

Si l'IT donne accès aux données, avec pour mission de les sécuriser, les métiers sont quant à eux garants de qualité de cette donnée, qu'ils produisent, génèrent, qualifient et font circuler. L'enjeu est d'identifier au sein de l'entreprise une seule et même source fiable de data, pour ne pas multiplier les référentiels. Cette donnée bien qualifiée, compréhensible, est valorisée et est un outil de travail, d'analyse et d'aide à la décision.

Les données, structurées et non structurées, sont extrêmement nombreuses à organiser, leur masse est de plus en plus conséquente. Il est nécessaire de penser la donnée en tant que telle, de la qualifier, de la vérifier, mais aussi de la penser au sein des autres données. La data architecture permet de modéliser les données des métiers, pour les rendre compréhensibles par tous les autres métiers.

Mais pour garantir cette unicité de la donnée il faut pour cela, en amont, en avoir une définition commune et partagée.

« La data architecture c'est avant tout le contenu des données, avant leur structure, avant même la plateforme technique ! »

Aurélien Gascon,  
Chief Enterprise Architect,  
LVMH



## TROUVER UNE DÉFINITION COMMUNE

Par exemple, la définition d'un client est différente pour un département Marketing, un point de vente ou un site d'e-commerce. La data architecture doit être capable de recenser et produire une synthèse de ces définitions qui « résonne » pour tous, de s'appuyer sur un certain nombre d'équipes métier qui donnent chacune sa définition et d'en extraire une seule, cohérente.

Le CEA est garant de cette définition commune. Il doit s'assurer que les différents métiers en ont la même compréhension, puis matérialiser ce sens dans les systèmes d'information pour permettre d'identifier où trouver l'information la plus pertinente, où la consolider dans les plateformes data et comment faire cette consolidation.

« En somme, le CEA doit identifier une application maître d'une information, être capable de diffuser l'information dans les autres applications slave, s'assurer que le tout est bien compris par les métiers et qu'ils ne vont pas modifier les informations. »

Aurélien Gascon,  
Chief Enterprise Architect,  
LVMH

Ce contenu est très important. Pour qu'il soit qualitatif, il faut évangéliser les équipes à ce sujet, afin que les métiers soient impliqués dans le recueil des informations. La compréhension de l'importance d'avoir un seul modèle est corrélée à la maturité des équipes ; cette compréhension aide à avoir plus de transversalité dans le système. Sans maturité, chacun travaille au contraire dans son coin avec des temporalités bien différentes.

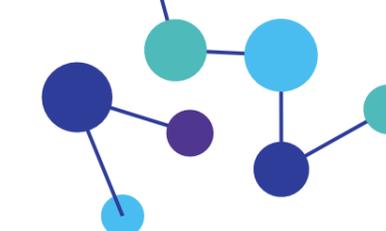
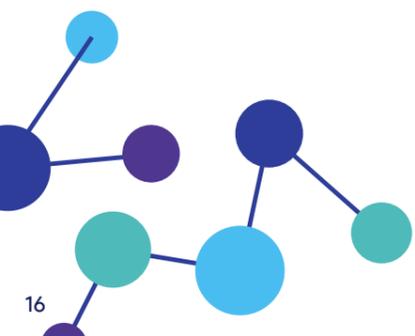
S'agissant des dashboards, chaque département définit son indicateur pour les besoins de son activité. En revanche, une définition (d'un client, d'un stock...) s'appuie sur des données de l'entreprise qui doivent tenir compte des définitions des autres départements !

Aurélien Gascon,  
Chief Enterprise Architect,  
LVMH

Ainsi, la qualité de l'information et sa structuration constituent une véritable base de connaissances pour l'entreprise.

« L'architecture d'entreprise a un rôle dans la gestion de la connaissance. La connaissance est au-dessus de l'information : on passe d'un système d'information à un système de de la connaissance ».

Christophe Robin,  
Global IS Architecture and Projects Senior Manager,  
Nexans



« Nous avons beaucoup travaillé sur l'urbanisation de notre donnée, y compris sur notre data lake, en définissant bien sa structuration. Nous avons mis en place du Data Management et de la Data Quality. Il est fondamental de bien évaluer la qualité de la donnée pour pouvoir la réutiliser et chercher de la valeur. Pour cela il faut bien comprendre notre data, la documenter, avoir un niveau d'information pertinent. »

Sylvie Lussaud,  
Deputy Global Head of Compliance,  
Operational Risk, Internal Control Legal and Cyber Security,  
Société Générale

Il est alors essentiel de définir une vraie data gouvernance, c'est-à-dire définir toutes les bonnes pratiques autour de la data, de sa création à sa consommation en passant par sa circulation au sein de l'entreprise.

## VALORISATION ET GOUVERNANCE DE LA DATA

Bien sûr, cette gouvernance doit aussi tenir compte avant tout des aspects réglementaires liés au RGPD (mais aussi, d'autres aspects réglementaires spécifiques à certains secteurs, comme le domaine militaire, ou encore, le secteur bancaire, avec la norme BCBS 239 pour les banques systémiques par exemple). À ce sujet, la maturité des organisations est très différente. Au niveau des CEA, chacun peut trouver un fonctionnement idéal en fonction des métiers avec lesquels il travaille (DSI, CDO...).

« Dans l'idéal, on peut fonctionner avec un partenariat entre le CDO et le CEA, qui gardent tous deux en tête la temporalité de l'IT. »

Aurélien Gascon,  
Chief Enterprise Architect,  
LVMH

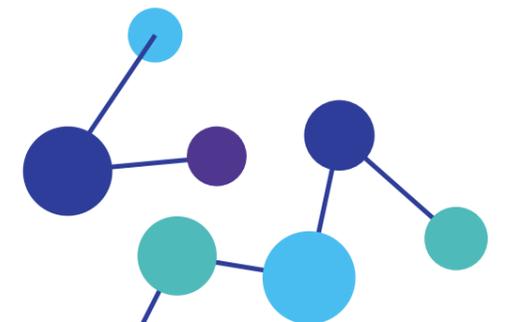


Quelle que soit l'application utilisée, cela crée une opportunité d'avoir de la data et la valoriser. Il est possible d'avoir des référentiels de données accessibles aux métiers, alors qu'auparavant, ils n'étaient accessibles qu'à l'IT. La donnée peut donc aujourd'hui être mise à disposition des métiers.

Cette disponibilité et cette accessibilité d'une data unique à toute l'entreprise change donc sa définition mais aussi sa localisation : le lieu où elle est rendue disponible. Au cœur des transformations, l'utilisation du Cloud est un enjeu clé de réflexion de l'entreprise pour la gestion de sa connaissance.

« Les directions métiers ont souvent considéré que la data était une conséquence de l'app. Sans se rendre compte que l'application était au service de la data ! Cette manière de consommer de la donnée d'entreprise en self-service est assez révolutionnaire. »

Christophe Robin,  
Global IS Architecture and Projects Senior Manager,  
Nexans





# #3

Le Cloud : un outil maîtrisé qui accompagne le changement

Les entreprises font le choix (parfois accéléré par la crise) d'une stratégie Cloud en lien avec une réflexion sur leur transformation de manière plus globale.

## DÉFINIR LA BONNE STRATÉGIE CLOUD

« Nous souhaitons avoir une plateforme « sharing and re use » et initier une transformation sur le Cloud. Cette réflexion datait d'avant la crise et nous avons souhaité l'accélérer. Globalement, on a besoin d'homogénéité pour le sharing and re use, bien qu'on tienne compte de certaines spécificités si elles apportent de la valeur, pour certains

métiers qui ont besoin de fonctionnalités particulières. »

Sylvie Lussaud,  
Deputy Global Head of Compliance,  
Operational Risk, Internal Control, Legal and Cyber Security,  
Société Générale

« Avoir un Cloud, c'est avoir la capacité à aller vite et à déployer les applications avec des modèles qui concentrent la valeur sur la construction de l'applicatif, et pas sur ce qu'il y a 'en dessous de l'iceberg' pour supporter l'applicatif. »

Nicolas Hanon,  
Deputy, IT Management Group,  
La Poste



## LE RÔLE DU CEA : VEILLER AUX PRÉREQUIS

Le Chief Enterprise Architect doit garantir que la stratégie Cloud de l'entreprise est guidée par les objectifs de transformation business. Un des écueils serait d'avoir une approche purement technologique et du coup, ne pas délivrer de valeur !

« Une stratégie Cloud est différente d'un plan d'implémentation Cloud. La stratégie Cloud va répondre à la question du « quoi » et du « pourquoi » alors que le plan d'implémentation va répondre au « comment ». C'est là qu'est le piège : celui d'une approche opportuniste purement technique. Il faut définir la logique de construction attendue pour les enjeux de transformation. »

Nicolas Hanon,  
Deputy, IT Management Group,  
La Poste

Le CEA doit donc garantir que la stratégie Cloud de l'entreprise est motivée par des objectifs de transformation des métiers, avec un plan d'adoption pragmatique de cette stratégie.

Et bien sûr, il évalue les risques, notamment par rapport à la souveraineté et à la sécurité de la donnée. C'est le rôle du CEA de s'assurer de cet alignement.

Un autre écueil possible du Cloud est de reproduire avec les nouveaux systèmes d'information de nouveaux silos, que l'on cherchait pourtant à éviter. Au contraire, l'objectif est d'uniformiser et d'éviter les silos créés autant par le fonctionnement officiel de l'entreprise que par le shadow IT. Et donc, de réduire aussi le nombre d'outils.

« Nous souhaitons diminuer le nombre d'apps pour réduire les coûts de run, avoir plus d'homogénéisation. Nous avons souvent fonctionné par le passé sur le mode 'un besoin/ une app'. Désormais, il est plutôt question d'avoir un asset transversal, une sorte de 'colonne vertébrale', ce qui permet ensuite de pouvoir développer plus de fonctionnalités sur cette même colonne, lorsque c'est nécessaire. »

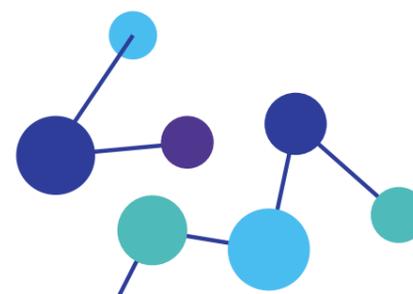
Sylvie Lussaud,  
Deputy Global Head of Compliance,  
Operational Risk, Internal Control, Legal and Cyber Security,  
Société Générale

## DES CRITÈRES DE CHOIX CONFORMES AU RÉEL, AVEC DES ENJEUX DE SÉCURITÉ

Si le Cloud est un atout dans l'accélération, les entreprises doivent en mesurer tous les enjeux et bien définir leur stratégie, au-delà du choix de la solution. Il faut prendre en compte les stratégies des éditeurs, leur modèle économique, bien vérifier les coûts cachés que le Cloud peut engendrer mais aussi le niveau de dépendance potentiel à ces éditeurs du Cloud.

« On peut choisir de tout standardiser, mais avec une proposition de valeur faible des éditeurs de Cloud sur les couches basses des infrastructures. Ou alors, on cherche une vraie proposition de valeur forte de ces éditeurs, au service du business, de l'innovation, mais avec le risque de se lier fortement à eux, ce qui crée de la dépendance. »

Nicolas Hanon,  
Deputy, IT Management Group,  
La Poste



Quand tout est créé de toutes pièces dans le Cloud, les enjeux sont moindres. Mais les entreprises sont plutôt confrontées au fait de composer avec l'existant. Quand il s'agit de croiser de la Data legacy et du Cloud, cela devient beaucoup plus compliqué. Se pose aussi la question du traitement de la data hybride. Comme pour la gestion de la donnée (quelle donnée utile, dans quel contexte...), l'approche Cloud doit sur tout être qualitative et veiller à des détails qui sont alignés avec la réalité de l'entreprise : que peut-on et souhaite-t-on mettre dans le Cloud, quel est le degré de confidentialité ou de sensibilité des informations, quel choix d'éditeur est le plus réaliste et le mieux adapté à la taille de l'entreprise, son activité, l'investissement qu'elle est capable d'y consacrer...

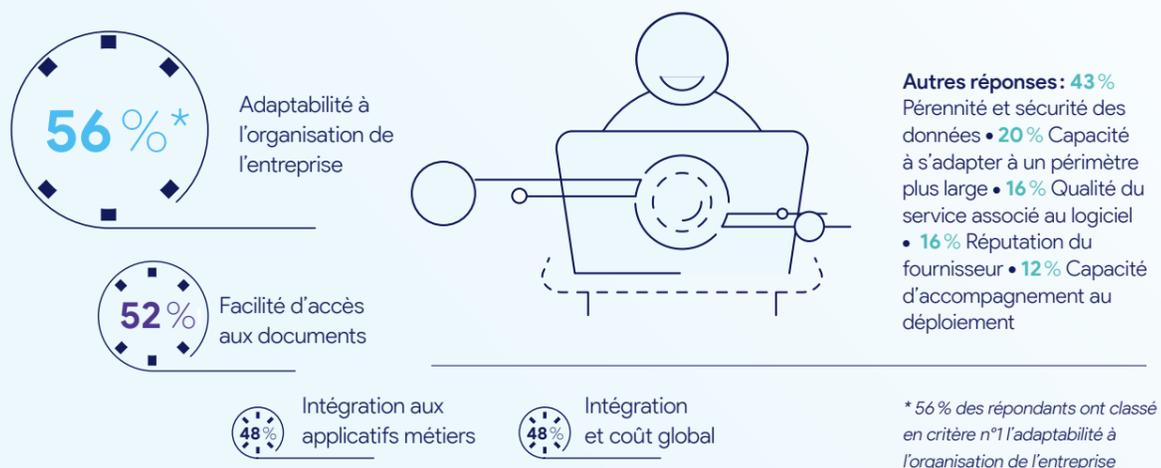
« Avant on parlait de RGPD, les entreprises faisaient donc de la sécurité « by design » sur les données personnelles. Avec l'évolution du cadre réglementaire, avec le DMA (Digital Market Act), on définit bien ce qu'est une donnée certes non personnelle, mais qui reste sensible pour le

business, ce qui donne un cadre réglementaire beaucoup plus structuré. La prise en compte de cette donnée stratégique, sensible, est un enjeu important. »

Christophe Robin,  
Global IS Architecture and Projects Senior Manager,  
Nexans

Quand se pose la question du choix : « sur quels critères se fonder ? Qu'accepte-t-on de mettre dans le cloud, que standardise-t-on ? », selon le baromètre\* du CEA Lab, à 56% les CEA placent en premier critère de choix l'adaptabilité du Cloud à l'organisation de l'entreprise. Cela souligne donc une nouvelle fois l'importance d'avoir une vraie stratégie Cloud, en phase avec la stratégie d'entreprise. Il ne s'agit pas de « basculer dans le Cloud » en transférant simplement l'existant mais de veiller à la qualité de l'existant (la data), sélectionner ce qui doit être dans le Cloud, ce qui ne doit pas y figurer, et quel choix privilégier pour quelle nature d'information.

### Choix d'un outil de gestion des processus documentaires : quels critères ?



Il est du ressort de la DSI de poser des infrastructures fiables pour pouvoir y ancrer les projets de manière rapide : en somme, il s'agit de poser les applis sur un

système très solide. En termes de stratégie de gestion documentaire, Les CEA privilégient à la fois un Cloud hybride, et un hébergement local.

### Stratégie de gestion documentaire : les solutions privilégiées par les Chief Enterprise Architects



\* 32% des répondants ont classé hybrid cloud et hébergement local ex-aequo comme solutions à privilégier

« Assurer la construction de solutions globales avec des réglementations locales, ça c'est un vrai défi ! »

Christophe Robin,  
Global IS Architecture and Projects Senior Manager,  
Nexans

Par exemple les données d'innovation doivent rester secrètes au moment où on dépose le brevet. Or, les solutions de gestion de l'innovation dans le Cloud ne sont pas assez confidentielles ! »

Christophe Robin,  
Global IS Architecture and Projects Senior Manager,  
Nexans

« Il faut structurer la stratégie du cloud hybride, ne pas laisser n'importe quelle donnée dans le Cloud public. Il faut initier une réflexion autour de la data et des applicatifs, faire le choix d'outils permettant d'être Cloud native. »

Nicolas Hanon,  
Deputy, IT Management Group,  
La Poste

La culture française autour de la protection des données accentue encore plus l'impossibilité de certains acteurs à se voir confier l'intégralité de la connaissance d'une organisation.

« Il n'existe pas d'acteur central français de confiance pour les données sensibles. C'est tout le problème de maturité des acteurs du Cloud. Les entreprises nord-américaines comme les GAFAM ont compris quant à elles l'importance de laisser la souveraineté de leurs données aux acteurs européens. Mais le gouvernement américain veut accéder à toute la donnée. Il y a donc une vraie divergence entre l'État et les entreprises. »

Christophe Robin,  
Global IS Architecture and Projects Senior Manager,  
Nexans

Le fait de compartimenter ces données en ne déléguant pas tout à un partenaire extérieur est un choix de raison et de prudence.

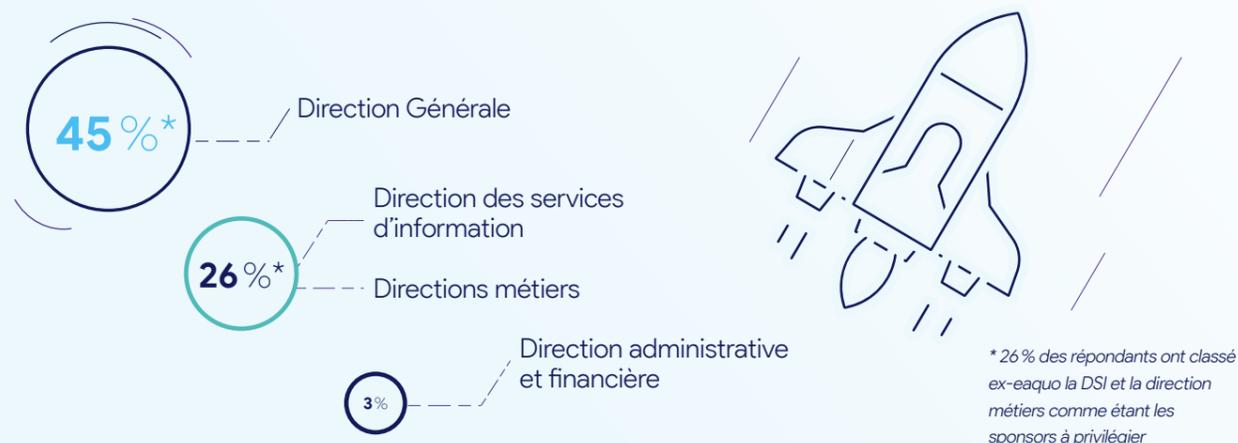
« Aujourd'hui, les acteurs du Cloud sont assez immatures et n'ont pas encore la mesure de la valeur des données, ils ne les protègent pas suffisamment des risques inhérents à leur nature. »

## SUSCITER L'ADHÉSION : LE SPONSORSHIP

Pour l'adoption d'une stratégie Cloud, un sponsorship est indispensable !

Selon les CEA, les sponsors à privilégier s'agissant de la stratégie de gestion documentaire sont la Direction générale (45% des répondants dans le cadre du baromètre\*), suivie de la DSI et des Directions métiers (cités à 26% ex-aequo).

### Gestion documentaire : les sponsors à privilégier



Comme pour tous les projets de transformation, on constate que le poids de la direction générale est déterminant. Cela rejoint la transversalité du rôle du CEA pour porter des projets qui concernent l'entreprise dans son entièreté. La place importante de la DSI et des métiers dans ces réponses montre toutefois que les DSI sont très liés à l'architecture et que le CEA dialogue avec tous les métiers au quotidien. La pertinence du sponsorship est aussi déterminée par le fonctionnement, la structure, la taille et la culture de l'entreprise. Une DSI peut être un sponsor très fédérateur au quotidien, y compris du point de vue opérationnel. Les métiers peuvent aussi diffuser le changement au sein des équipes.

Dans tous les cas, le sponsor privilégié reflète la capacité du CEA à déterminer comment mener à bien cette transformation en choisissant le meilleur angle, ayant en tête tous les enjeux.

S'agissant de l'engagement des collaborateurs, le baromètre\* du Lab révèle que le principal prérequis pour favoriser l'engagement des collaborateurs autour d'un projet de transformation des processus documentaires est d'identifier les besoins des métiers en amont du projet, à 53%. Or, cette identification relève précisément des missions du CEA.

## Les principaux prérequis pour favoriser l'engagement des collaborateurs autour d'un projet de transformation des processus documentaires



\* 53% des répondants ont classé en principal prérequis l'identification des besoins métiers en amont du projet

## DES KPI FONDÉS SUR L'ADHÉSION AU CHANGEMENT

Les projets doivent être mesurables avec, par exemple, le taux d'adoption du nouvel outil, montrant le degré d'adhésion. Un recul de plusieurs mois permet à chaque métier de mettre en place et de s'approprier le changement (le CEA étant surtout un lanceur de changement, un initiateur des améliorations) ; cela permet aussi de mesurer ce changement de façon plus réaliste, en phase avec les usages.

« Nos KPI par rapport aux grands projets, autrement appelés projets majeurs, c'est la

bascule vers le share and re use : nous regardons ce taux d'adoption et nous analysons les avancées. »

Sylvie Lussaud,  
Deputy Global Head of Compliance,  
Operational Risk, Internal Control, Legal and Cyber Security,  
Société Générale

Le ROI attendu lors de la mise en place d'un processus de gestion documentaire se situe à 42% entre 13 et 18 mois. Les directions ont donc conscience de cette nécessité du temps long, permettant d'apprécier réellement la transformation.

## Le ROI attendu lors de la mise en place d'un processus de gestion documentaire





## CONCLUSION

Au carrefour des transformations, le Chief Enterprise Architect occupe une place spécifique, qui fait cohabiter les deux visions qu'il doit avoir de l'entreprise : une vision globale, architecturale du fonctionnement de l'entreprise, mais aussi une vision de terrain, capable de faire un focus sur les détails de chaque direction métier, pour les inscrire dans la globalité de l'architecture.

Sa compréhension de l'entreprise lui permet de proposer l'architecture de demain, qui tient compte des acquis incontournables en avançant dans un constant souci d'amélioration. Au cœur de ces écosystèmes, une data fiable et qualifiée est, nous l'avons vu, l'ingrédient clé. C'est cette data notamment qui aide à la décision, et qui permet de choisir l'environnement d'hébergement de l'information le plus adapté.

L'architecture d'entreprise de demain est au service de cette gestion de la connaissance, avec une donnée qui est à la fois la mémoire de l'entreprise, son carburant et le fruit de sa production quotidienne.

Toutes ces réflexions sont désormais indissociables des aspects de Green IT et de sobriété numérique : si ce sujet n'est pas nouveau, il est, lui aussi en pleine accélération. Cela va nécessiter que chacun, y compris les partenaires extérieurs de l'entreprise, s'empare de ces aspects. Le Chief Enterprise Architect prend en compte cette dimension nécessaire de sustainability, en interrogeant les sujets business sous l'angle de la frugalité. Ce sera certainement un des angles les plus saillants des prochains semestres !

*\* Étude sur les processus documentaires au cœur de l'efficacité opérationnelle de l'entreprise octobre 2022 - Baromètre mené auprès de 35 répondants.*

+ DE DÉTAILS  
sur le Cercle



Chief Enterprise  
Architect Lab'

## Les porteurs du cercle



**opentext™**  
**Alexis Sakellariou**  
RVP France



**opentext™**  
**Christophe Hiret**  
Sales Director FSI,  
Public Sector, Life  
science, Food



**opentext™**  
**Antoine Cotte**  
Account Executive



**opentext™**  
**Anabel Sarrate**  
Field Marketing Manager



 **LOSAM**  
**Virgil Jullien**  
Responsable de la Communauté  
virgil@chiefenterpriseearchitectlab.fr



# Chief Enterprise Architect **Lab**'

