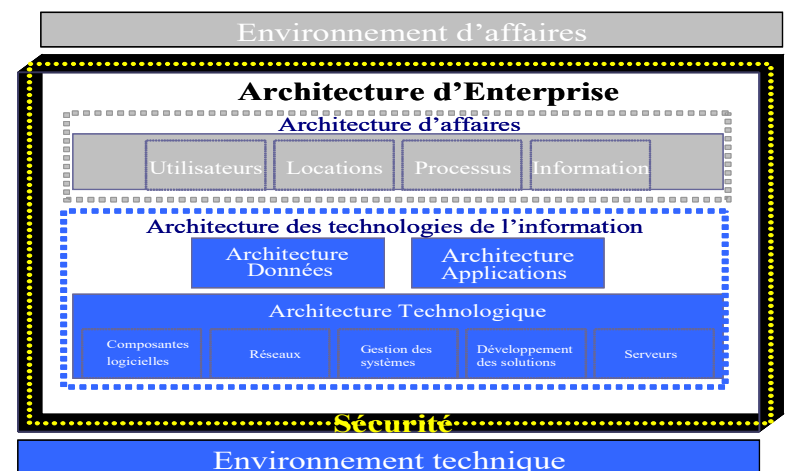


L'architecture d'entreprise – Pour gérer la complexité et le changement.

Michel Boudrias

Février 2018

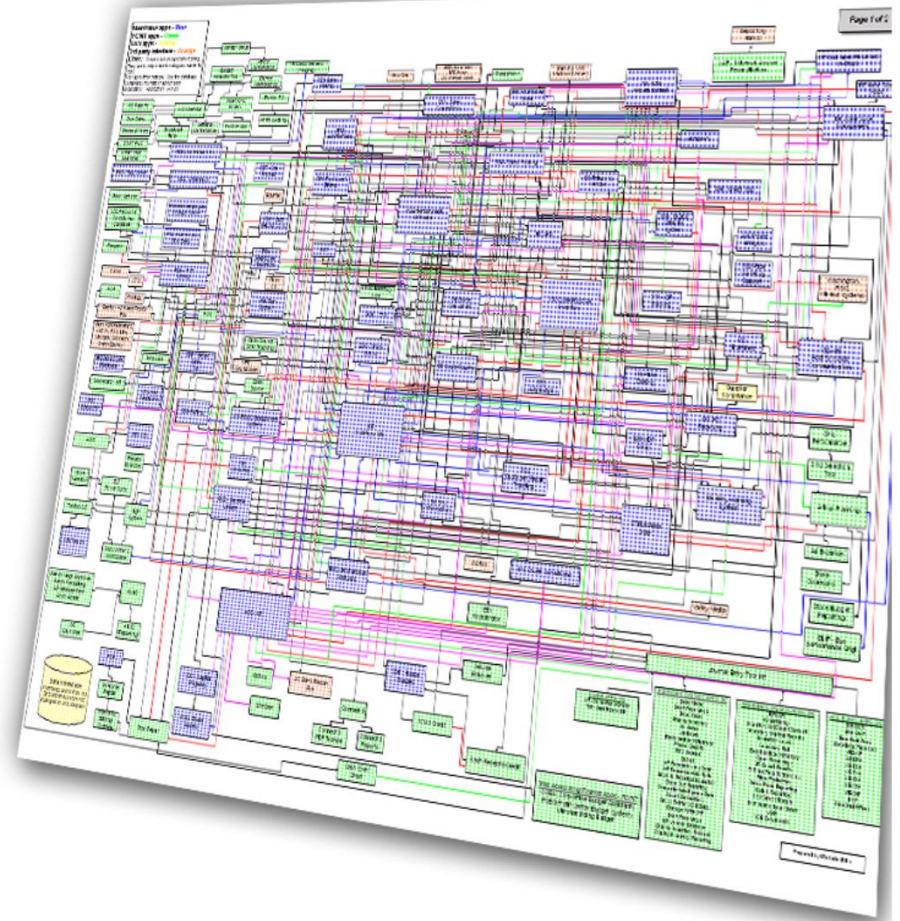




Agenda

- **Quels sont les défis auxquels font face les entreprises aujourd'hui ?**
- **Qu'est-ce que l'architecture d'entreprise ?**
- **Quels éléments font partie de l'architecture d'entreprise?**
- **La gestion de la dette technologique en utilisant la gouvernance architecture**
- **Le volet stratégique de l'architecture d'entreprise**
- **Conclusion**

*Quels sont les défis auxquels font
face les entreprises aujourd'hui ?*





•Quels sont les défis auxquels font face les entreprises aujourd'hui ?

- 1 • *La transformation d'un modèle d'affaires tournée vers le client.*
- 2 • *La transformation vers le numérique cause des impacts importants sur les entreprises.*
- 3 • *Les clients veulent utiliser le canal / moyen de leur choix pour transiger avec l'entreprise.*
- 4 • *La faible qualité des données empêche l'entreprise de prendre les bonnes décisions.*
- 5 • *La réalisation de nouveaux projets à un rythme plus rapide que l'entreprise est capable de les absorber.*



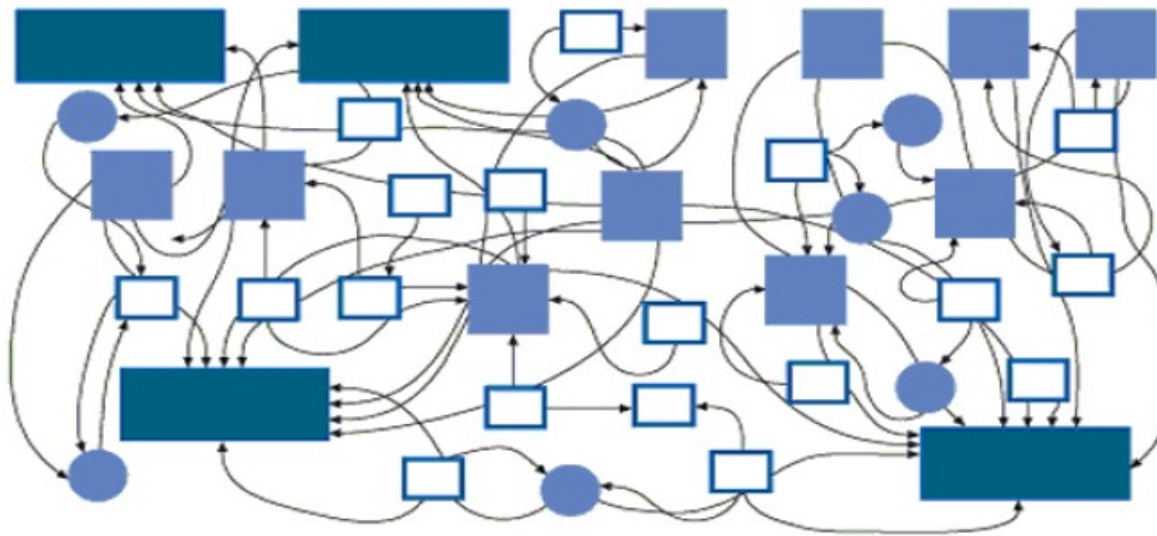
Les gens d'affaires doivent entreprendre de nouvelles initiatives tout en assurant les opérations de l'entreprise

Augmenter les revenus	<i>Faire plus avec les clients actuels et aller chercher de nouveaux clients.</i>
Intégrer les processus à travers l'entreprise	<i>Faciliter la collaboration entre les divisions et éliminer les silos. Avoir une vision intégrée sur les produits, services et les clients.</i>
Réduire les coûts	<i>Optimiser les opérations pour rencontrer les objectifs des actionnaires.</i>
Construire un modèle d'affaires flexible	<i>Réduire la complexité et introduire plus rapidement les changements.</i>
Réduire le temps d'exécution dans l'entreprise	<i>Transformer les traitements manuels en automatisant les opérations.</i>
Réduire les risques	<i>Améliorer la visibilité dans les opérations de l'entreprise pour prendre de meilleures décisions.</i>

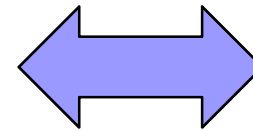
La complexité dans les TI s'est bâtie par l'implantation successive de projets réalisés en silos

- « Aujourd'hui, les architectures TI représentent le plus **important obstacle** auquel la plupart des entreprises sont confrontées, au moment d'entreprendre **des initiatives stratégiques**. » –McKinsey *Flexible IT, Better Strategy* »

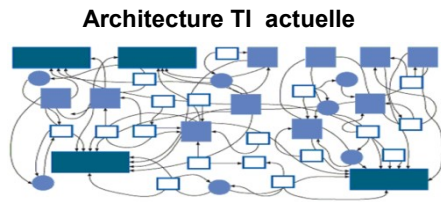
Architecture TI actuelle



Par où je commence pour réaliser cette nouvelle initiative?



L'implantation de nouvelles initiatives d'affaires, sans aucun plan global TI, introduit de nouvelles technologies et accroît la complexité des TI



+ **x M\$**
d'investissements
par année en TI **=**

Architecture TI

+ Complexe

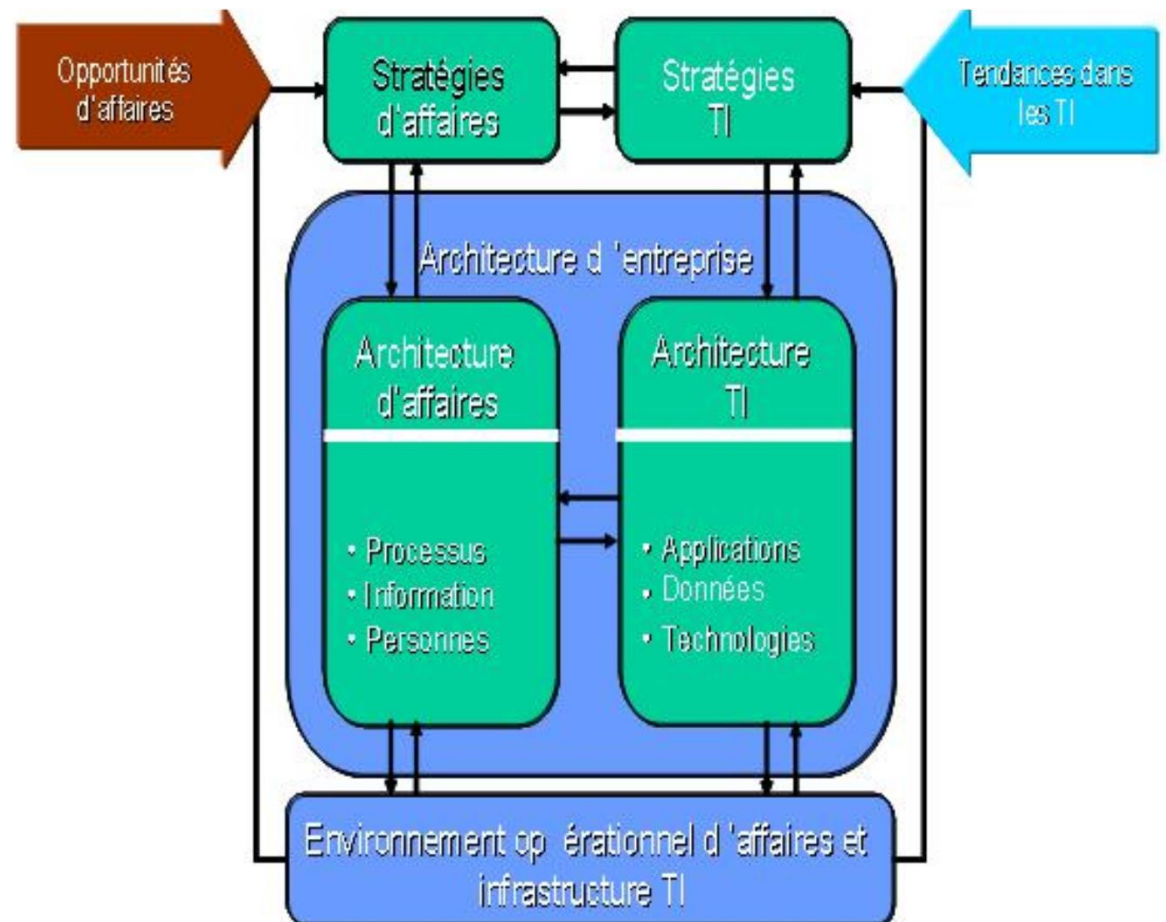
+ Coûteuse

- Flexible

- Agile

- Dans les entreprises aujourd'hui il est possible d'observer que :
- les investissements en TI sont sous optimisés en fonction des bénéfices promis;
 - les coûts récurrents sont difficiles à évaluer;
 - l'analyse des impacts des projets est très difficile, non uniforme et incomplète d'un projet à l'autre;
 - les impératifs de chaque projet sont plus importants et rarement en lien avec un plan global pour réduire la complexité, ce qui engendre l'accroissement des coûts et de la complexité;
 - Sans de plan global, les projets réduisent la flexibilité et l'agilité de l'architecture TI un projet à la fois;
 - les opportunités d'optimisation inter-projets sont rarement considérées.

Qu'est-ce que l'architecture d'entreprise ?



Quel événement a été le déclencheur de l'architecture d'entreprise ?

- *À la fin des années 60 John Zachman travaillait comme exécutif dans la division Marketing chez BM. En 1969, la compagnie ARCO (Atlantic Richfield Company) venait juste d'être formée de l'intégration de 3 compagnies (Atlantic Refining, Richfield et Sinclair Oil).*
- *Quand le client ARCO a demandé à M. Zachman de l'aide pour réussir l'intégration, il s'est tourné vers le groupe "Information System Control and Planning" de Dewey Walker.*
- *Selon Zachman, M. Walker a créé la méthodologie pour définir les processus et les données sans les relier à la structure organisationnelle. M. Zachman se souvient que, selon M. Walker, la clé pour définir des systèmes est de normaliser les données à travers l'entreprise pour gérer la visibilité des actifs de l'entreprise.*
- *L'approche de M. Walker est ce qu'on connaît aujourd'hui comme le premier niveau du cadre de référence de Zachman.*

Dewey Walker



John Zachman

Différents types d'architecture

Architecture d'Entreprise (Stratégie et vision)

Comprend comment l'entreprise est structurée, le contexte et le marché qu'elle supporte. Identifie les grands processus, les capacités d'affaires et le lien avec les capacités TI comme les applications, les données, la sécurité et l'infrastructure etc. **C' est la « colle » qui permet de faire le lien entre affaires et TI.**

Architecture de Solution (Projets)

Lors de projet, réconcilie les différents points de vue de l'architecture d'entreprise et de la solution, et s'assure qu'ils supportent les requis fonctionnels et non fonctionnels pour résoudre un problème d'affaires. Ce domaine d'architecture prend vie le temps d'un projet seulement, puisque se sont les actifs TI, ajoutés ou modifiés, qui restent.

Architecture de Système

Définit les architectures associées aux différents types d'applications et de systèmes.

Gère la structure et l'organisation d'un système en fonction des changements proposés à l'interface utilisateur, aux règles d'affaires, aux fonctions, aux données, à la sécurité et à l'infrastructure.

Architecture de Données

Organise les domaines de données (clients, produits, commandes, etc..) en fonction des différentes disciplines comme BI, SOA, MDM, etc.

Gère le cycle de vie de l'information, de la création à la destruction des données (intégration, modélisation, gouvernance , etc.).

Architecture d'Infrastructure

Organise les infrastructures et les technologies pour optimiser la performance et la maintenance tout en minimisant les impacts sur les opérations.

Gère la complexité entourant le design, la gestion et les opérations des infrastructures et des technologies.

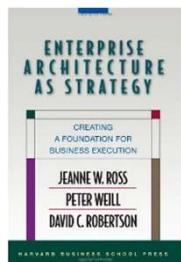
Architecture de Sécurité

Définit les normes et principes de sécurité dans les applications, les données, les infrastructures et les technologies.

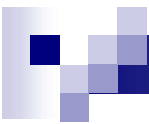
Gère la complexité entourant le design, la gestion et les opérations de la sécurité tout en réduisant le risque pour l'entreprise.

La définition de l'architecture d'entreprise

- *“L’architecture d’entreprise est la manière de coordonner les stratégies d’affaires et les stratégies des TI , de manière à refléter l’intégration et la standardisation du modèle opérationnel de l’entreprise”*
- *L’architecture d’entreprise permet d’organiser une vue à long terme des processus d’affaires, des applications, de l’information et des infrastructures de manière que chaque projet individuel puisse amener de la valeur pour les affaires, tout en assurant un alignement avec les TI”*
- *L’architecture d’entreprise n’est pas un projet ayant un début et une fin mais bien un processus qui se construit un projet à la fois.*



- Jeanne Ross, “Enterprise Architecture as Strategy”, 2006 (Harvard business press)



L'architecture d'entreprise permet
de mettre le focus à « faire les bonnes choses » et
de définir le plan d'action pour « bien faire les choses »

■ **Faire les bonnes choses (Alignement avec les affaires)**

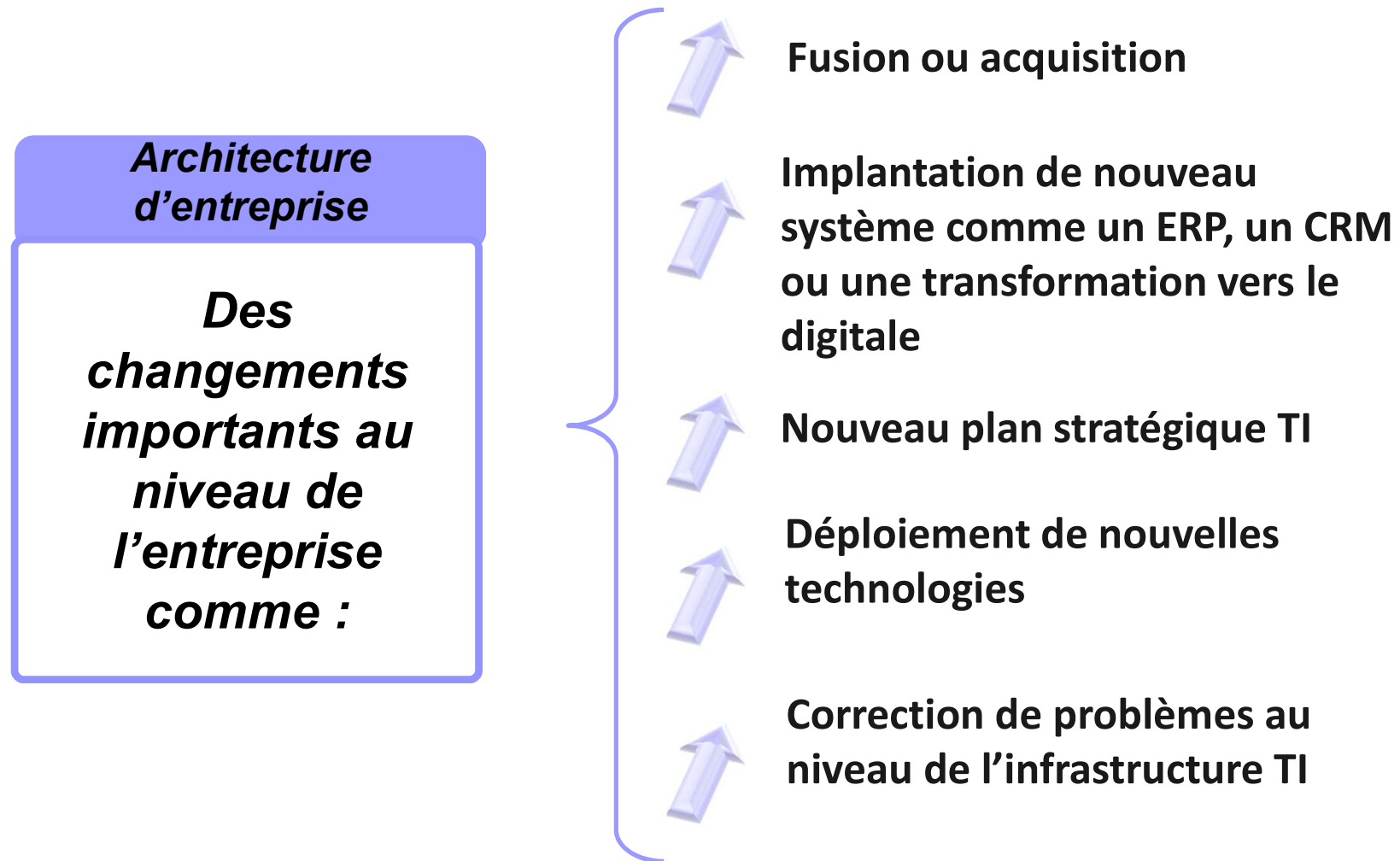
- L'identification, le financement et l'affectation des ressources pour les initiatives les plus importantes, en respectant la stratégie de l'entreprise et le budget, en réalisant les activités dans le bon ordre et en disposant de mesures efficaces de gestion et de contrôle.

■ **Bien faire les choses (Alignement avec les TI)**

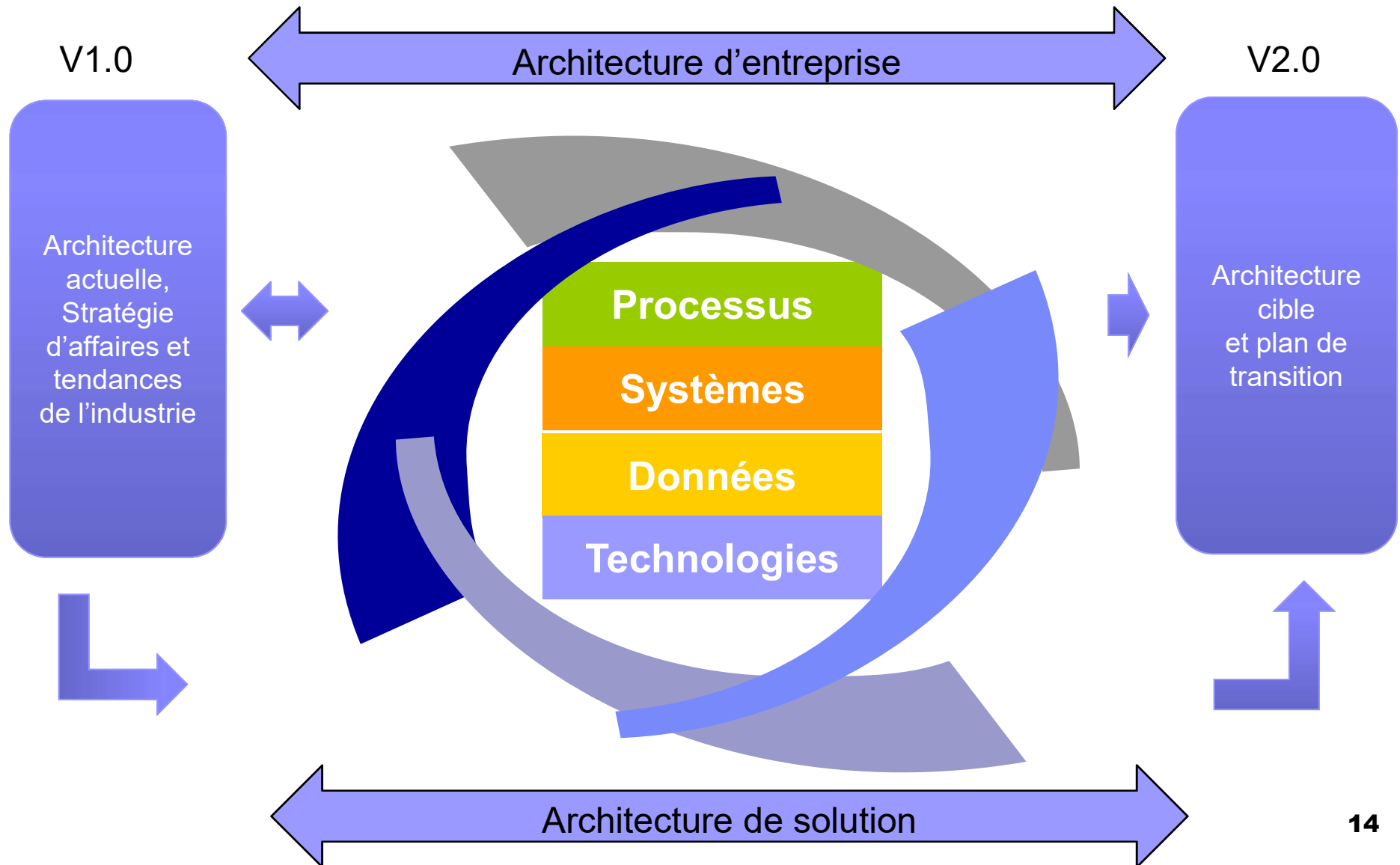
- S'assurer que les solutions fournies par ces initiatives répondent aux besoins de l'entreprise, fonctionnent dans l'environnement TI existant et contribuent à la réalisation de la stratégie TI de l'entreprise.

Est-ce que vous construiriez une maison une pièce à la fois, sans avoir un plan pour toute la maison ?

Qu'est-ce qui motive les entreprises à démarrer un projet d'architecture d'entreprise ?



Le processus d'architecture d'entreprise permet de faire évoluer l'architecture actuelle vers l'architecture cible



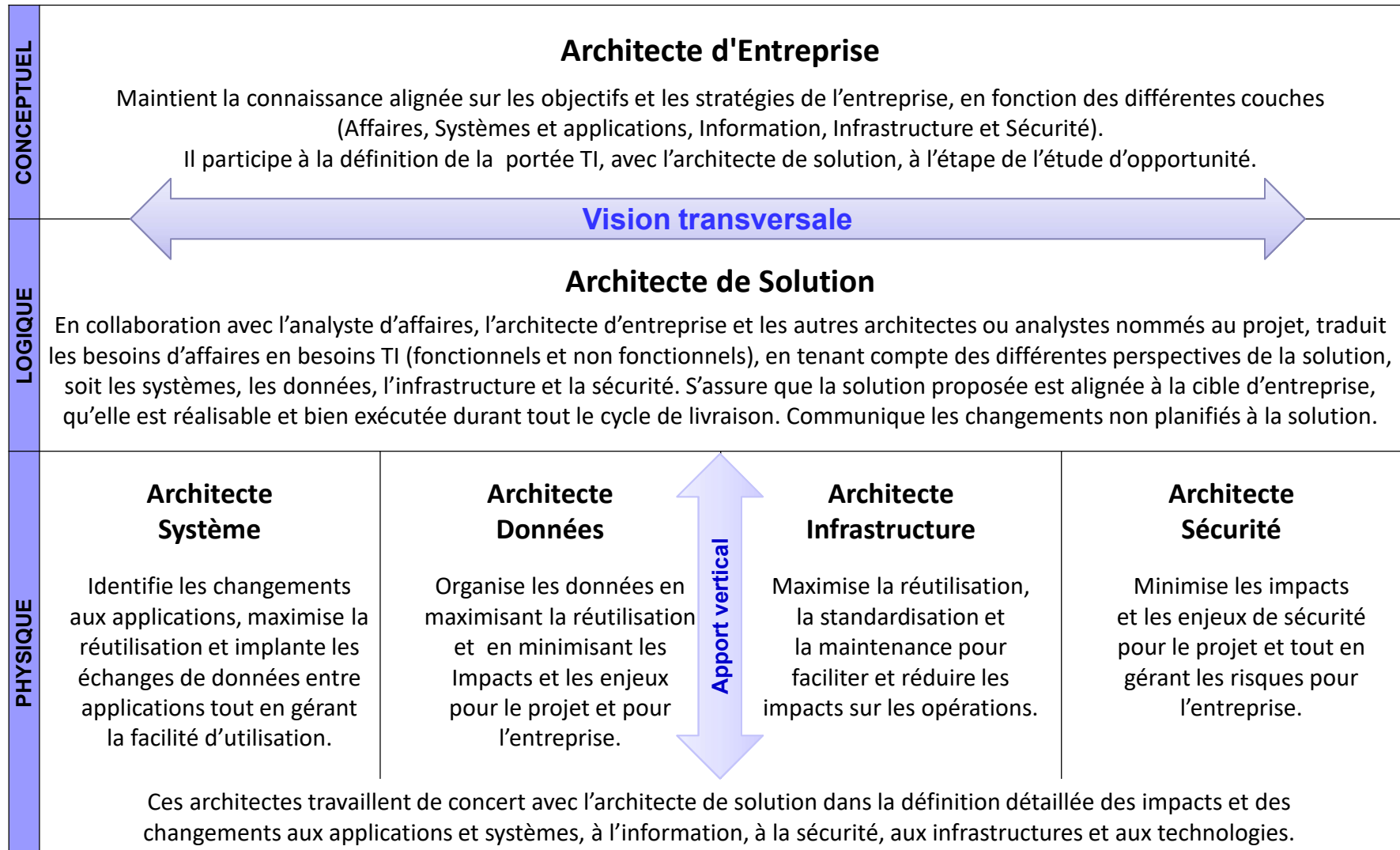


Quelles qualités ou expertises doit posséder un architecte d'entreprise ?

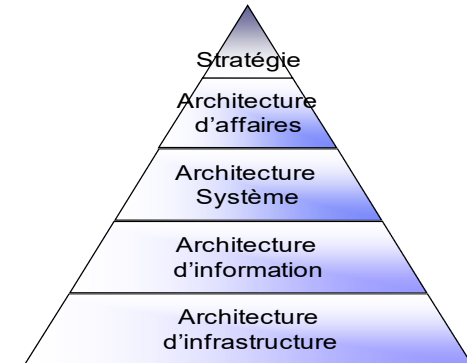
Qualités à développer pour devenir architecte d'entreprise

- Posséder une expertise vaste dans les TI et avoir de l'intérêt pour la vision d'ensemble et transversale de l'entreprise.
- Avoir une habileté à coopérer avec la gestion, les lignes d'affaires, les spécialistes en TI, pour comprendre leurs besoins et obtenir un consensus entre les TI et les gens d'affaires.
- Posséder une expertise dans plusieurs spécialités TI.
- Ne pas posséder une expertise pointue dans une spécialité spécifique en TI.
- Rester à jour dans les nouveaux concepts, tendances, les stratégies et les nouvelles technologies
- Être un évangéliste enthousiaste face à l'architecture d'entreprise, et être capable d'en présenter les bénéfices pour l'organisation.
- Bon vulgarisateur des concepts d'architecture.
- Bon communicateur et bon vendeur.
- Avoir de la patience et s'attendre à répéter souvent les concepts.

Différents types de rôle d'architecte



Les bénéfices de l'architecture d'entreprise



Alignement

➤ Assurer l'alignement des affaires et les TI en matière d'objectifs, de ressources et de planification.

Lien affaires - TI

➤ Améliorer la prise de décision à travers des principes communs, des modèles, des standards d'industrie et des processus.

Intégration

➤ Réduire les problèmes d'intégration des technologies en utilisant l'architecture d'entreprise comme guide.

Gestion de l'information

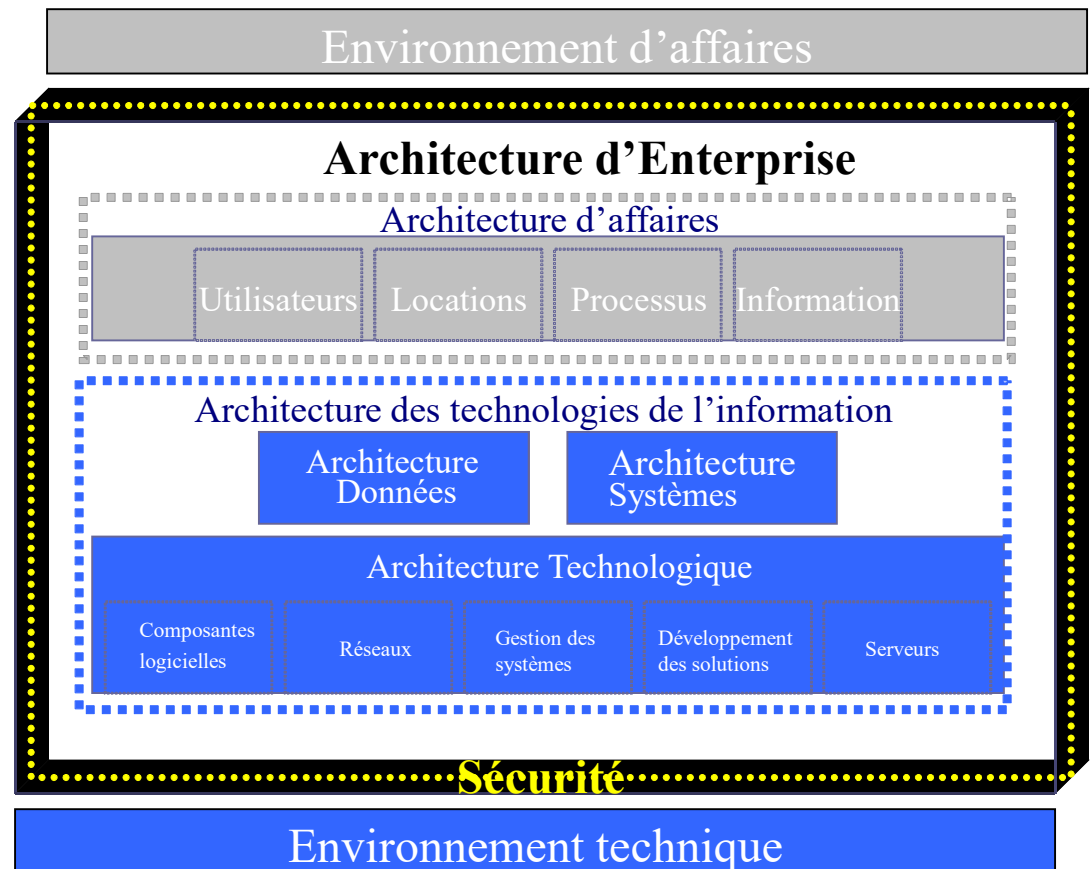
➤ Assurer la gestion des données pour organiser, traiter et gouverner en fonction des priorités d'affaires.

Technologies

➤ Réduire les coûts en identifiant les infrastructures redondantes et en facilitant la mise au rancart d'infrastructures désuètes.



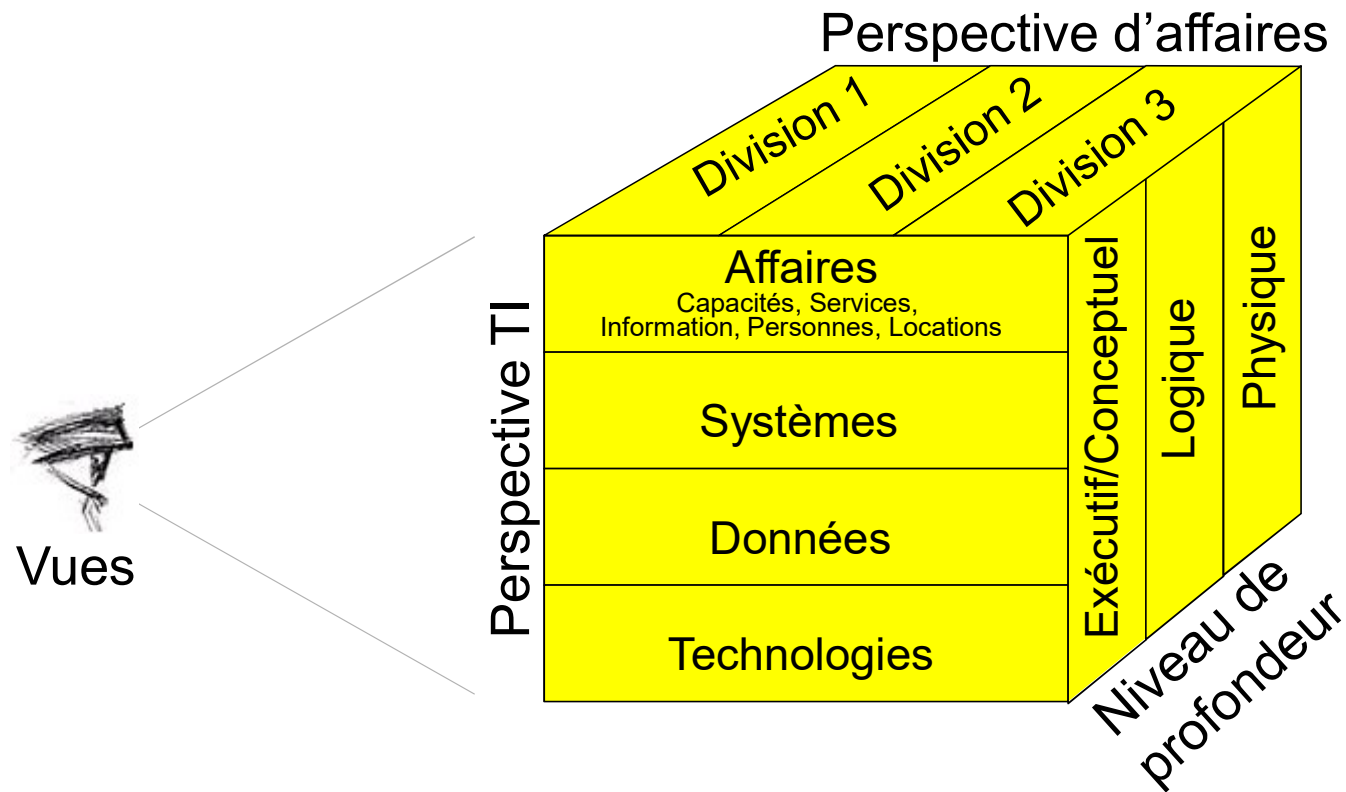
Quels éléments font partie de l'architecture d'entreprise ?



L'architecture d'entreprise – Différentes vues sur les technologies d'information

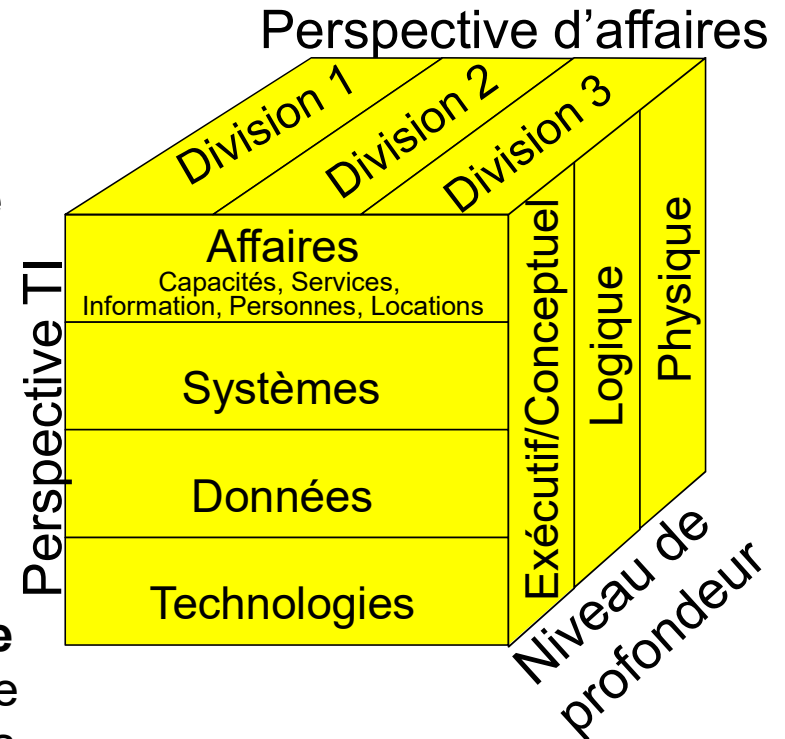


La perspective de l'architecture d'entreprise couvrent toutes les vues et les trois dimensions



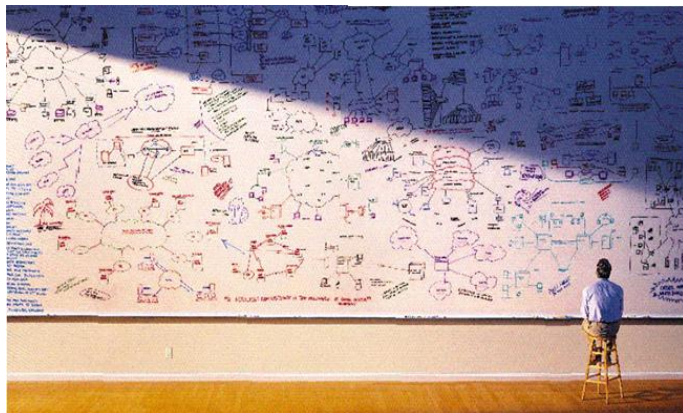
L'utilisation de l'architecture d'entreprise (AE) permet à chaque projet de fournir de la valeur, immédiatement.

- Un ensemble complet de biens livrables d'AE couvrirait :
 - toutes les combinaisons des **trois faces du cube**
 - un ensemble complet de **vues**
- Un tel projet d'AE...
 - serait trop gros pour réussir
 - ne fournirait pas de valeur rapidement
 - fournirait un produit désuet en raison des changements continus dans l'entreprise et des TI
- L'AE doit plutôt être constituée d'un **programme** continu formé **de projets AE** dont l'envergure de chacun des projets est en ligne avec les priorités d'affaires.
- À la fin de chaque projet :
 - son **plan de transition** déclenche une action
 - la **gouvernance** raffermi ses orientations
- Des cette manière, nous sommes assuré que l'AE produit de la valeur dès le premier projet.



❖ | ***L'AE n'est jamais terminée...
mais est toujours prête***

Quels domaines font partie de l'architecture d'entreprise ?



C'est donc de
ça qu'est
composée
l'AE?!

Domaines de l'AE

Stratégies

Affaires

Systèmes

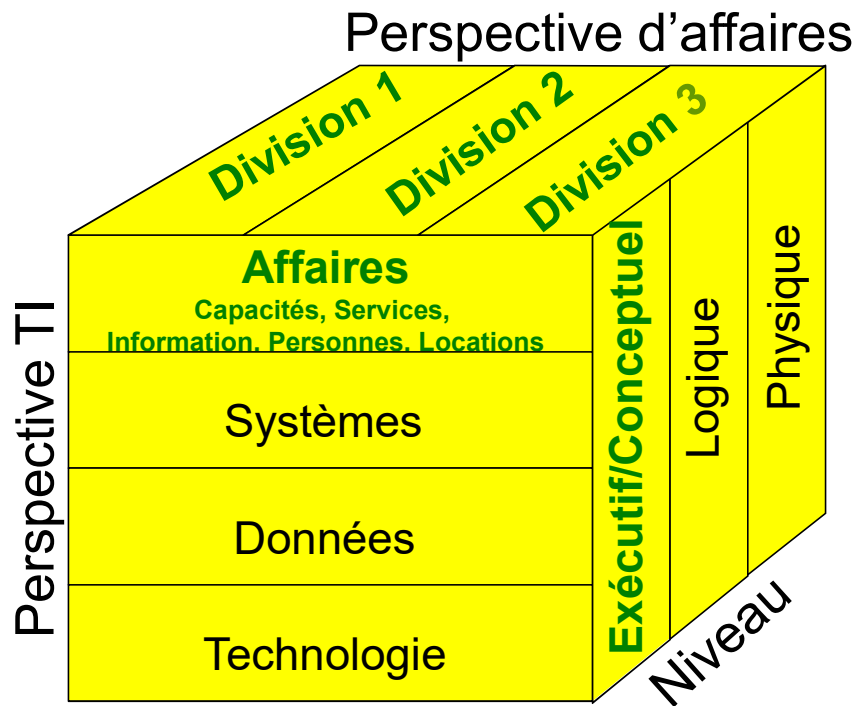
Données

Technologies

Gouvernance

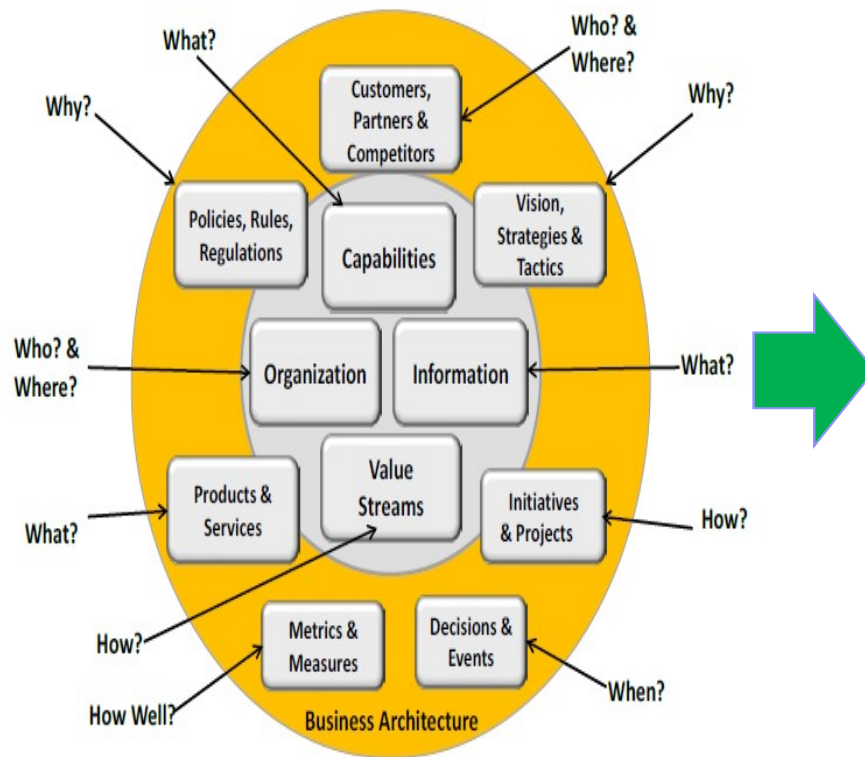
Comment pourrais-je comprendre cette complexité et évaluer plus facilement l'impact du plan stratégique et du portefeuille de projets, et aussi répondre aux avis de conformité?

Quelques éléments de l'architecture d'affaires - Sous la responsabilités des gens d'affaires et TI.



Vision	Localisation
Mission	Parties prenantes
Buts	Besoins
Objectifs	Indicateurs de performance
Stratégies	Chaîne de valeur
Principes	Capacités d'affaires
Organisation	

L'architecture d'affaires – Une discipline qui gagne en importance

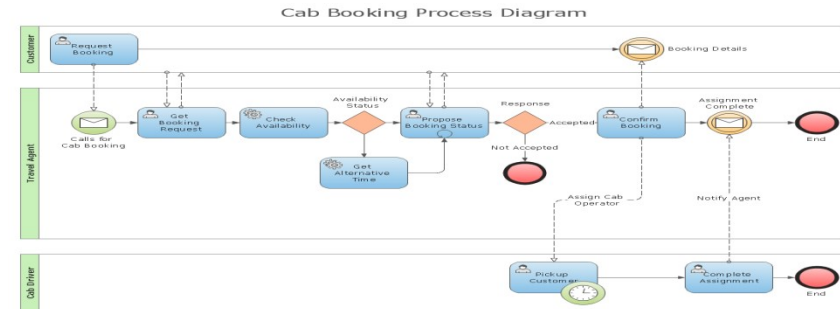
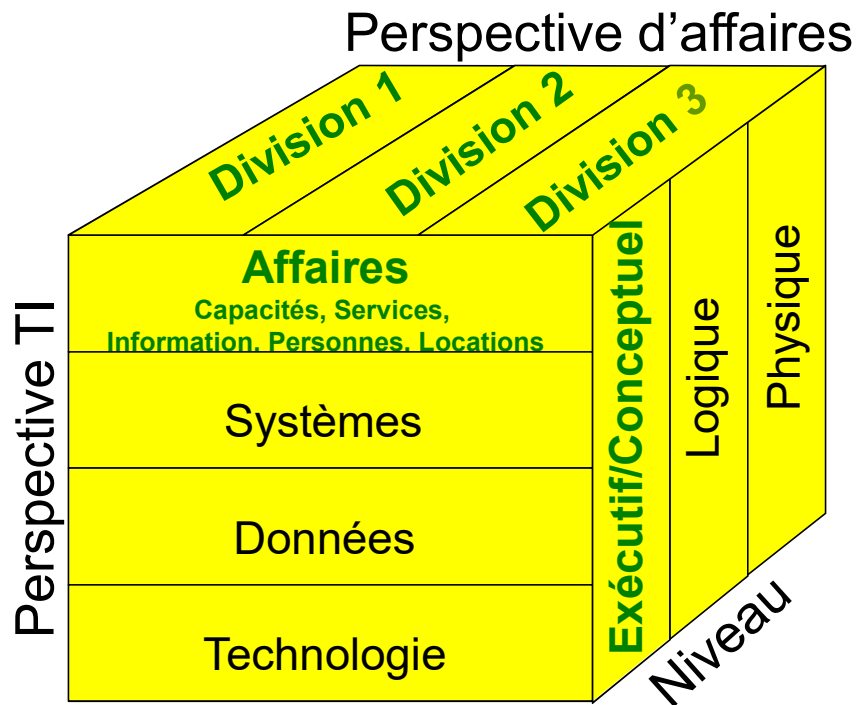


	Risk, Security & Assurance	Customer Management	Financial Management	Business Management	Information, Knowledge & Infrastructure Management
Strategy	Strategic Risk Assessment	Customer Strategy Development Channel Strategy Development	Strategic Financial Management Development	Strategy & Direction Development Policy & Legislation Development	Information Management Strategy Development Information Systems & Infrastructure Strategy Development
Management	Risk Management Effectiveness Development & Improvement	Customer Relationship Management	Financial Planning & Control	Business Performance Management Process Design & Improvement Change Management Commercial Partnership Management Resource Forecasting & Planning Communications Planning	Information Structure Management Information Lifecycle Planning & Control IS Infrastructure Effectiveness Development & Improvement
Operations	Internal Compliance Assurance Service Access Control Internal Business Risk Management Delivery Legal Compliance Risk Intervention Delivery	Customer Identity Management Customer Profile Management Customer Contact Management Customer Support & Education	Trust Accounting Resource Accounting Payments Management	Commercial Partnership Operations Communications HR Management Facility Management Legal Operations	Information Analysis, Insight Reporting & Sharing IS Infrastructure Development & Support

<http://www.businessarchitectureguild.org/>

Quelques éléments de l'architecture des processus d'affaires - Sous la responsabilité des gens d'affaires et TI.

Diagramme BPMN



Grands processus	Rôles
Sous-processus	Règles d'affaires
Activités	Liens sous-processus / applications
Événements	Liens sous-processus / exigences
Liens Processus / Capacités d'affaires	

Dama - Data Management Body of Knowledge (Dama – DMBOK)

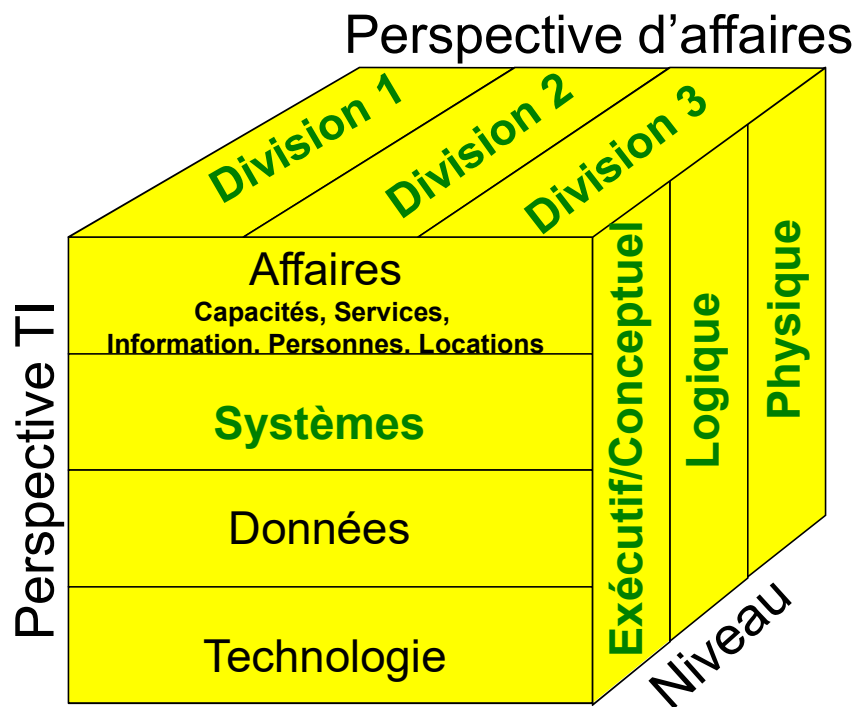
- *L'architecture des données requiert la définition de la gestion des données*
- *Plusieurs disciples existent pour gérer les données.*



© DAMA International 2013

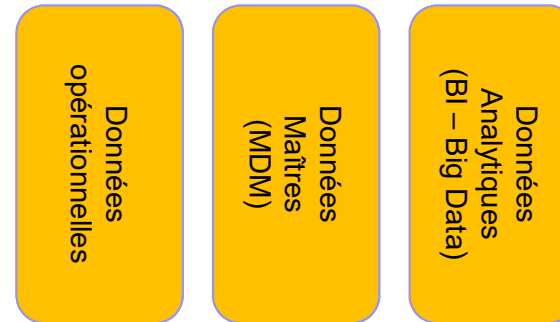
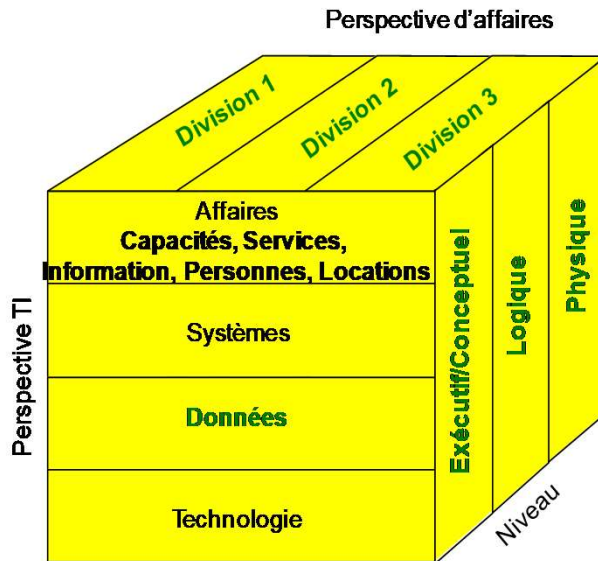
<https://dama.org/content/body-knowledge>

Quelques éléments de l'architecture des systèmes - Sous la responsabilité des TI.



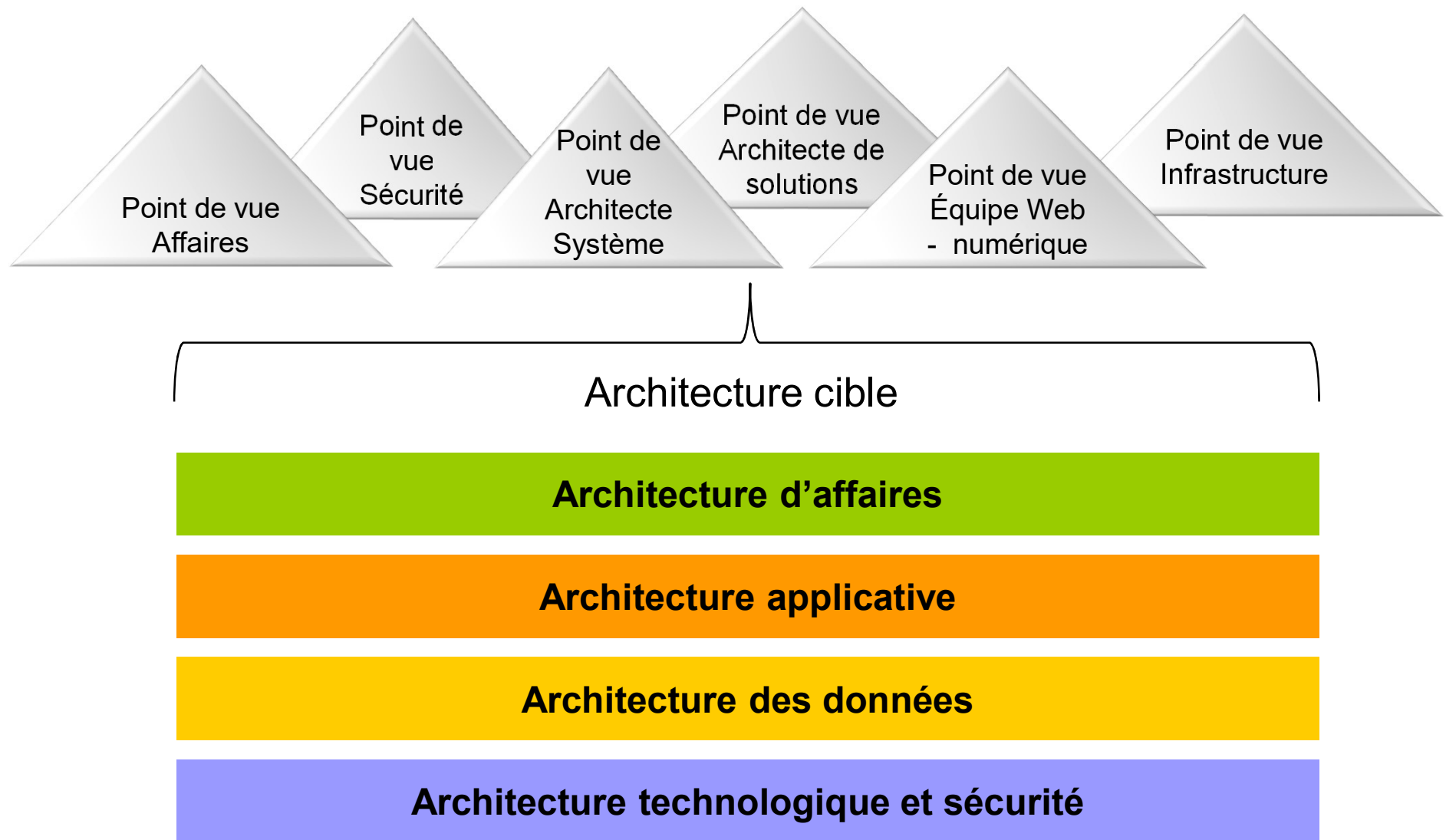
Cas d'utilisation	Groupes d'utilisateurs
Modèle de composants	Exigences non-fonctionnelles
Principes	Standards d'industrie
Portefeuille	Sécurité
Règles de design	Architecture logique
Règles d'intégration	Vigie
Bilan de santé des applications	

Quelques éléments de l'architecture des données - Sous la responsabilité des gens d'affaires et TI.



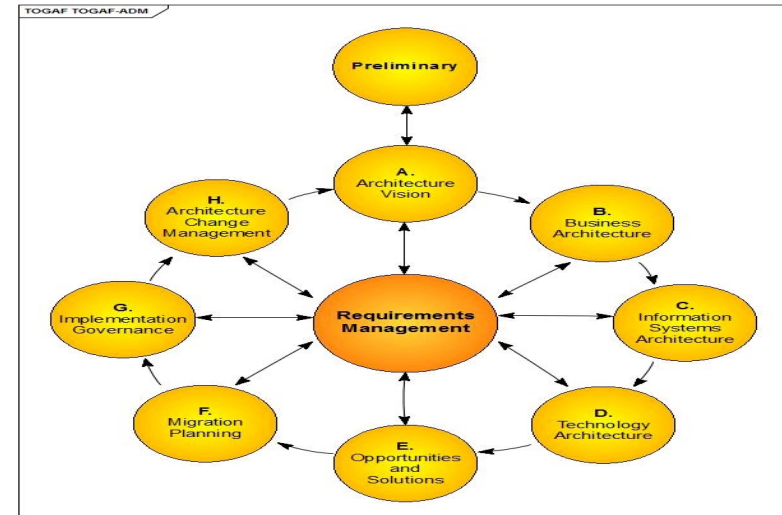
Modèle d'information	Exigences non-fonctionnels	Principes
Éléments de données	Données non-structurées	Gouvernance
Liens données et applications	Entités / relations	Classification des données
Intelligence d'affaires	Entrepôts des données	Standards d'industrie
Métadonnées	Liens données / technologies	Gestion des données maîtres
Sécurité	Mégadonnées	

Approche de communication pour les différentes parties prenantes de l'architecte d'entreprise



Les cadres d'architecture d'entreprise – TOGAF et Zachman

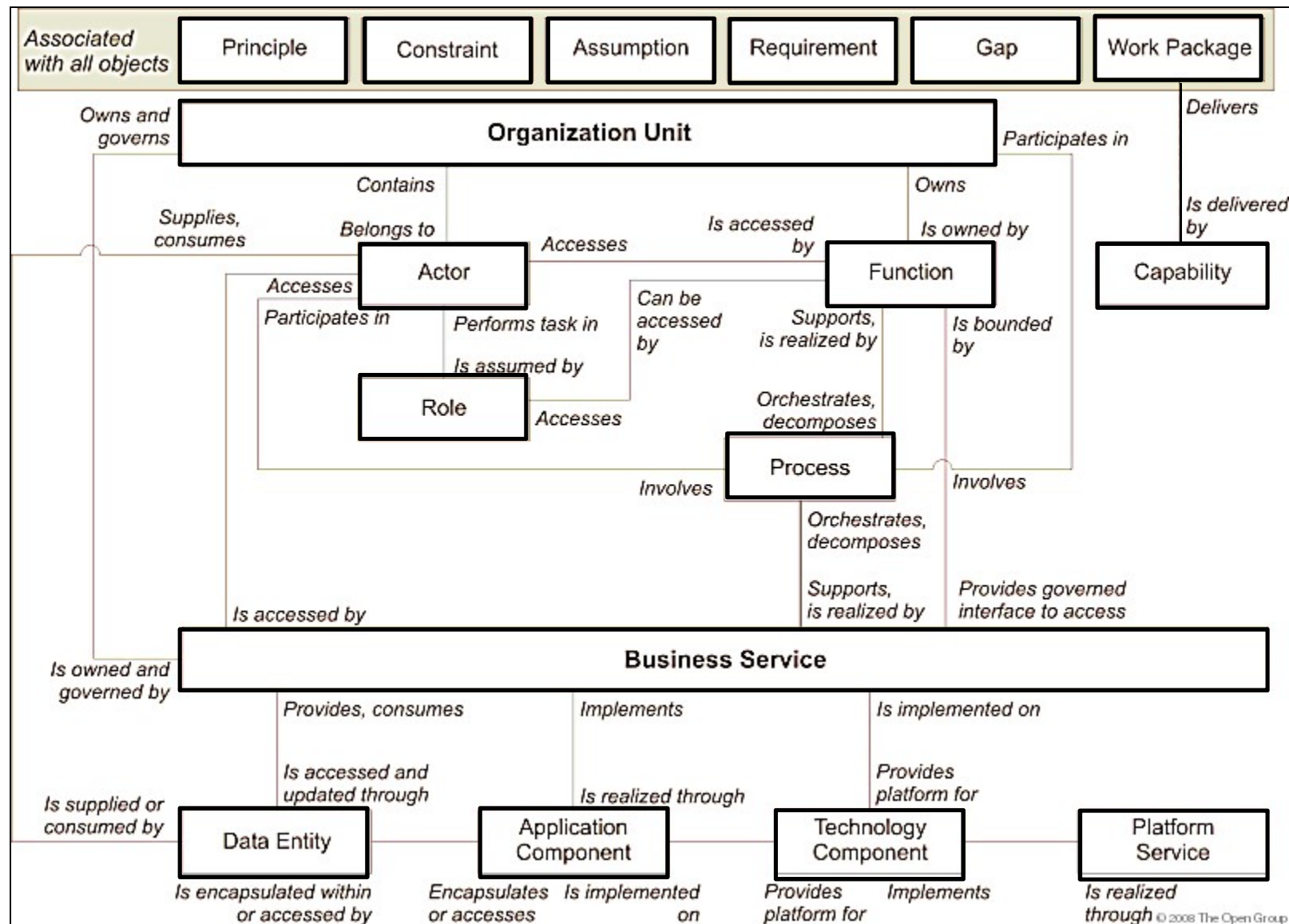
- TOGAF est un cadre d'architecture provenant de l'Open Group.
- Ce cadre a été défini par plus de 200 entreprises dans plusieurs secteurs d'industrie.
- TOGAF offre les outils méthodologiques pour exécuter la démarche d'architecture d'entreprise.
- Ce cadre d'architecture est gratuit lorsqu'une entreprise joint (gratuitement) l'Open Group.



- La cadre de Zachman a été crée en 1987.
- Depuis ce cadre a servi d'inspiration de plusieurs autres cadres d'architecture comme TOGAF, DoD, FEAF etc...
- Plusieurs entreprises utilisent Zachman comme cadre de référence.

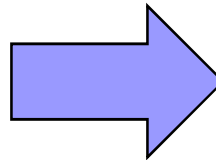
abstractions perspectives	DATA What	FUNCTION How	NETWORK Where	PEOPLE Who	TIME When	MOTIVATION Why
SCOPE Planner contextual	List of Things - Important to the Business 	List of Processes - the Business Performs 	List of Locations - in which the Business Operates 	List of Organizations - Important to the Business 	List of Events - Significant to the Business 	List of Business Goals and Strategies
ENTERPRISE MODEL Owner conceptual	e.g., Semantic Model 	e.g., Business Process Model 	e.g., Logistics Network 	e.g., Work Flow Model 	e.g., Master Schedule 	e.g., Business Plan
SYSTEM MODEL Designer logical	e.g., Logical Data Model 	e.g., Application Architecture 	e.g., Distributed System Architecture 	e.g., Human Interface Architecture 	e.g., Processing Structure 	e.g., Business Rule Model
TECHNOLOGY CONSTRAINED MODEL Builder physical	e.g., Physical Data Model 	e.g., System Design 	e.g., Technical Architecture 	e.g., Presentation Architecture 	e.g., Control Structure 	e.g., Rule Design
DETAILED REPRESENTATIONS Subcontractor out-of-context	e.g. Data Definition 	e.g. Program 	e.g. Network Architecture 	e.g. Security Architecture 	e.g. Timing Definition 	e.g. Rule Specification
FUNCTIONING ENTERPRISE	DATA Implementation	FUNCTION Implementation	NETWORK Implementation	ORGANIZATION Implementation	SCHEDULE Implementation	STRATEGY Implementation

Métamodèle - Togaf

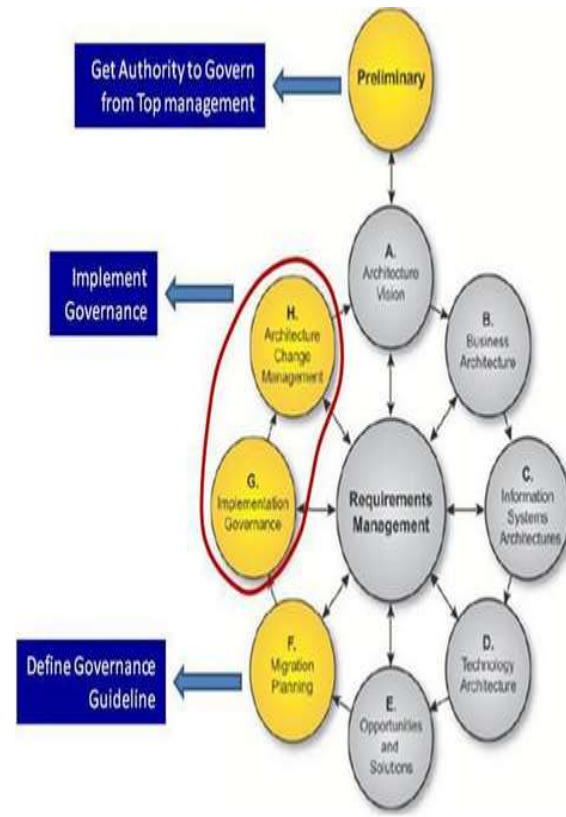


La gestion de la dette technologique en utilisant la gouvernance architecture

La DETTE TECHNOLOGIQUE



La GOUVERNANCE ARCHITECTURE



Que se passe-t-il lorsqu'il n'y a pas de règles ?



Design encadré par des règles d'architecture



Design non encadré par des règles d'architecture

Le résultat final est toujours une maison
mais celle de gauche offre les avantages
suivants :

- ☐ plus facile et moins coûteuse à entretenir;
- ☐ peut évoluer plus rapidement;
- ☐ rencontre le besoin du client dès la fin de sa construction;
- ☐ respecte le code du bâtiment.

Quelles sont les causes de la dette technologique ?

Dette technologique

Dette d'architecture

- Écart par rapport à l'architecture cible;
- Non respect des principes d'architecture.
- Complexité de la solution;
- faible réutilisation possible de la solution;
- utilisation de logiciels ou de technologies non-standards et/ou non-éprouvés;
- évolution de la solution rend la solution instable;
- multiples copies des données d'une source autoritaire;
- fonctions d'affaires ayant des fonctionnalités semblables présentes dans plusieurs applications ou logiciels;

Dette de développement

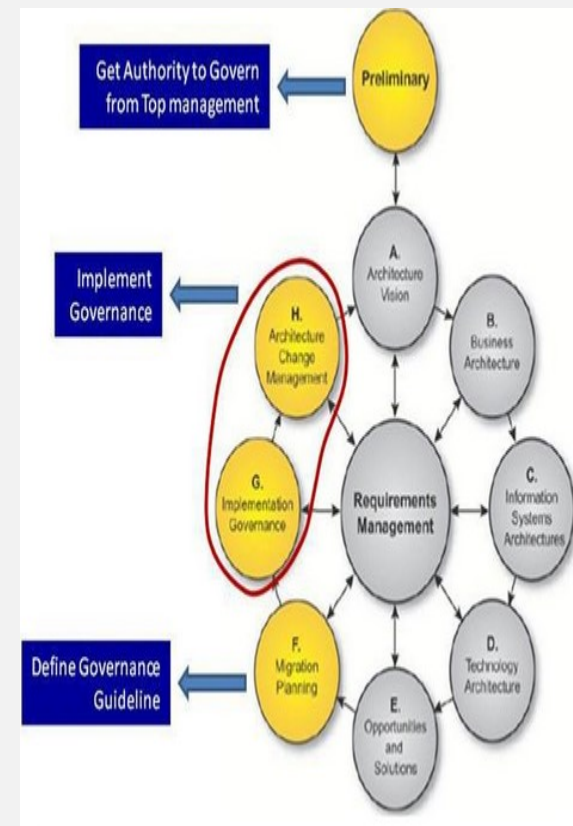
- Design inefficace de l'application;
- code versus configuration ou haut niveau de la personnalisation présent dans l'application;
- code défensif pour supporter une date de livraison;
- problèmes connus non résolus;
- nouvelle interface ou service avec une intégration à fort couplage pour les nouvelles applications;
- non utilisation des patrons d'intégration «informationnels» pour les nouvelles applications;
- intégration sans utilisation des mécanismes natifs de l'application pour les nouvelles applications;
- introduction de technologies / code open source non-approuvés.

Dette infrastructure

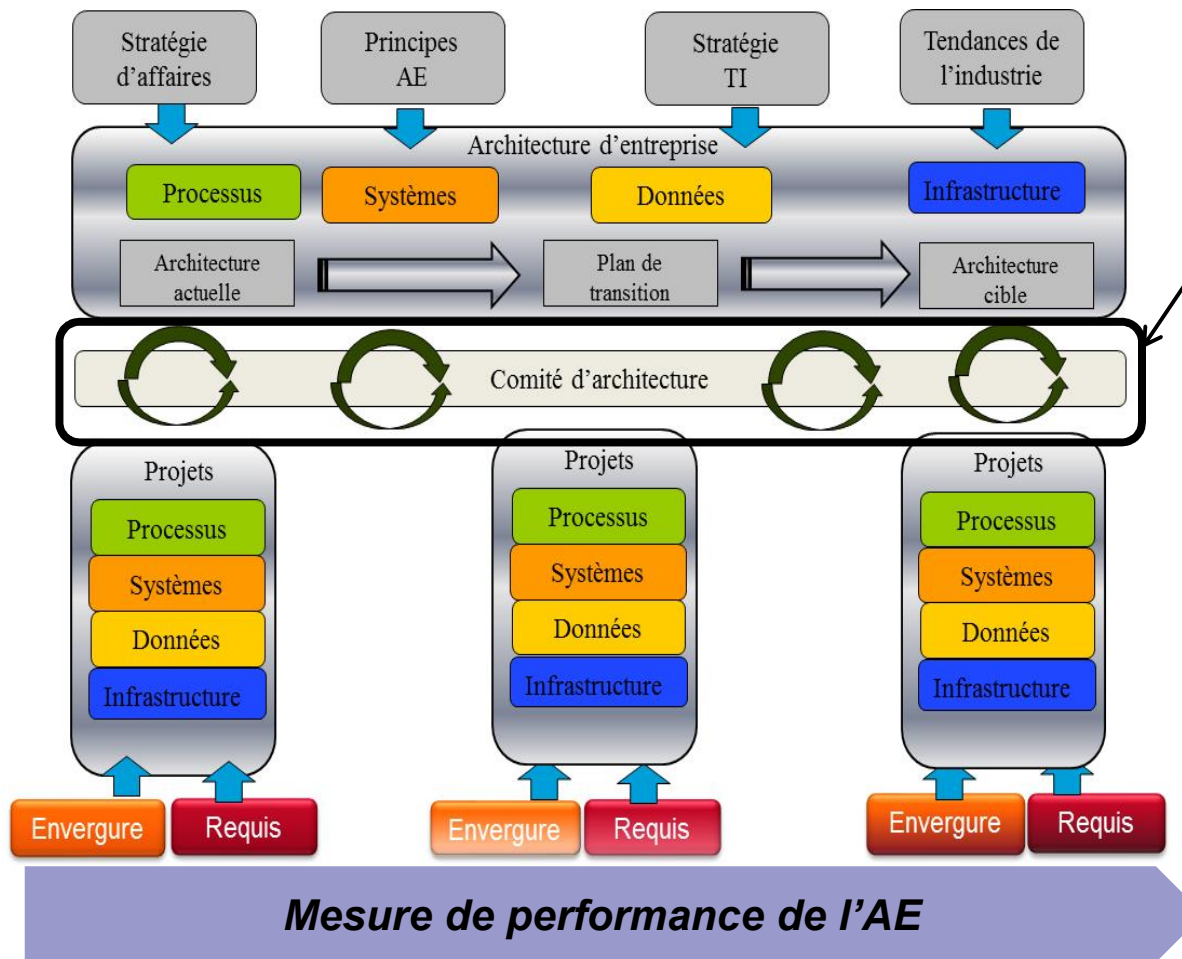
- Utilisation d'une technologie et de composantes d'infrastructure non supportées;
- utilisation d'une technologie qui n'est plus supportée par le fournisseur mais qui est utilisée par un ou plusieurs systèmes de l'entreprise;
- utilisation d'un équipement (serveurs, stockage, réseau, PC, etc.) qui n'est plus supporté par le fournisseur mais qui est utilisé par un ou plusieurs systèmes de l'entreprise.

Quels sont les objectifs de la gouvernance architecture ?

- Protéger les actifs TI en gérant le risque lors des ajouts / des changements / de la mise au rancart des actifs TI durant les projets;
- Assurer que l'évolution des actifs TI se fasse de façon coordonnée;
- Gérer la dette technologique (dérogations) qui pourrait être créée lors de la conception et la réalisation des projets affaires et TI;
- Placer au bon niveau de l'organisation la prise de décision concernant les changements aux actifs TI;
- Gérer les écarts par rapport aux principes et aux architectures cibles pour documenter les impacts et les risques;
- Rendre imputable les ressources, selon leur rôle, dans la définition et la validation des solutions et des architectures cibles;



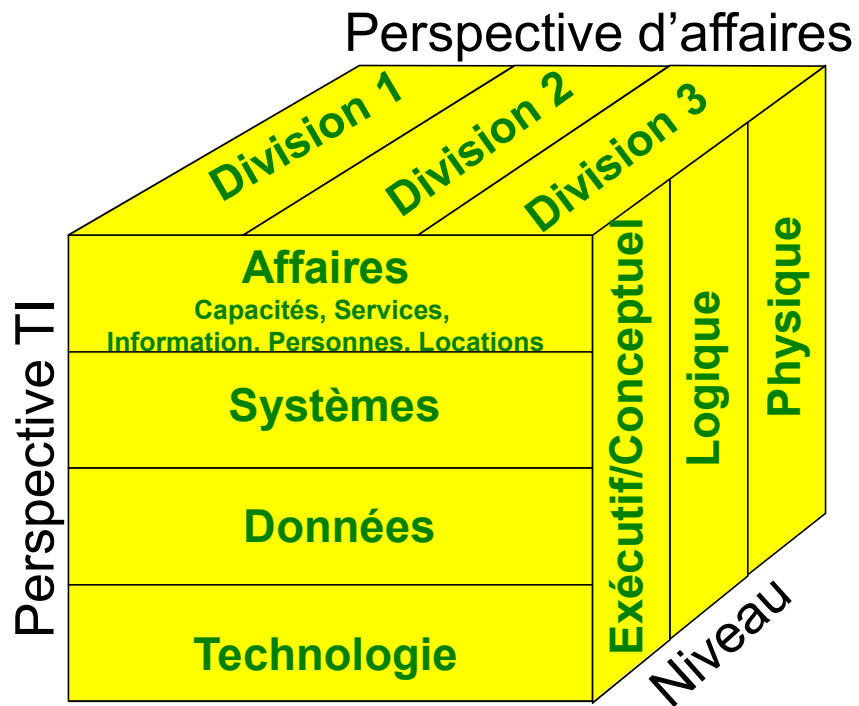
L'architecture d'entreprise pour aider à définir les solutions et la gouvernance AE pour en assurer la conformité



Le comité d'architecture sert à gouverner les décisions entre les objectifs du comité de gestion TI et les objectifs des projets.

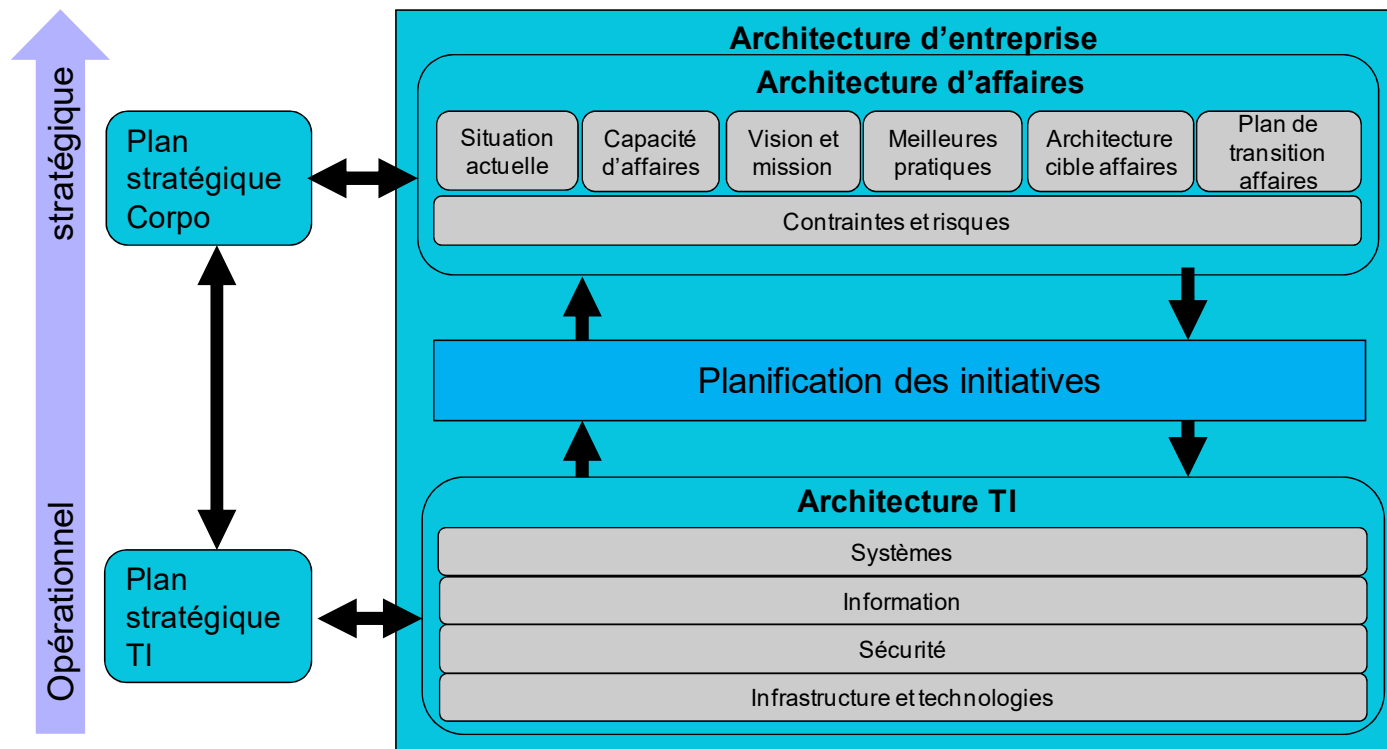
- Il sert à s'assurer la conformité des projets aux cibles établies.
- À communiquer les changements faits à l'écosystème TI autant au niveau des systèmes, des données et de l'infrastructure.
- À assurer la coordination et la responsabilisation des différentes équipes face au projet
- À valider les décisions prises en mode projet.
- À gérer et documenter les dérogations.
- À remonter les décisions et les dérogations aux comités de gestion.

Quelques éléments de gouvernance de l'architecture d'entreprise

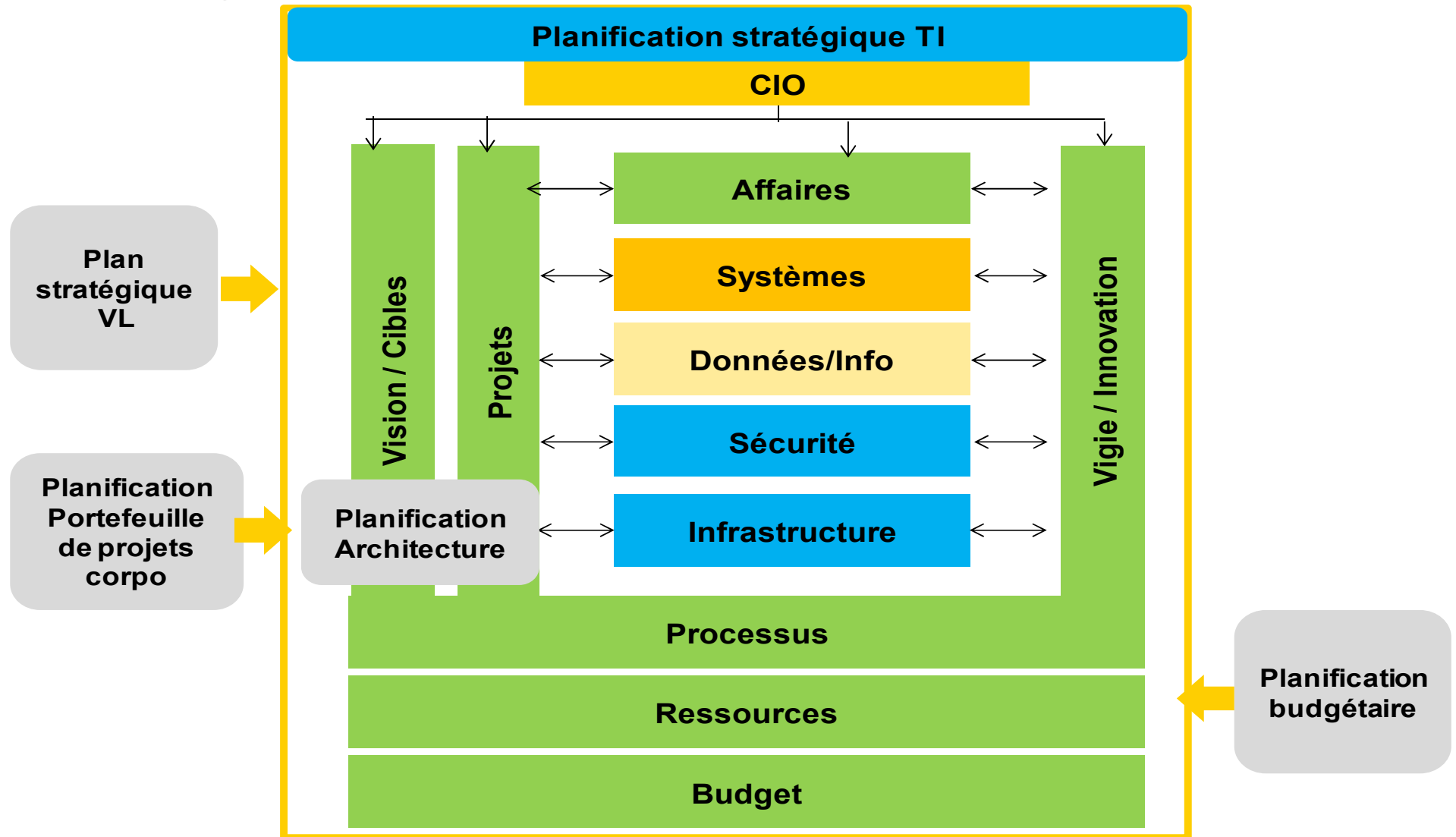


Comité d'architecture	Communication
Charte	Évolution des modèles
Principes	Processus liés à l'architecture
Vision	Outils
Rôles et responsabilités	Mesures

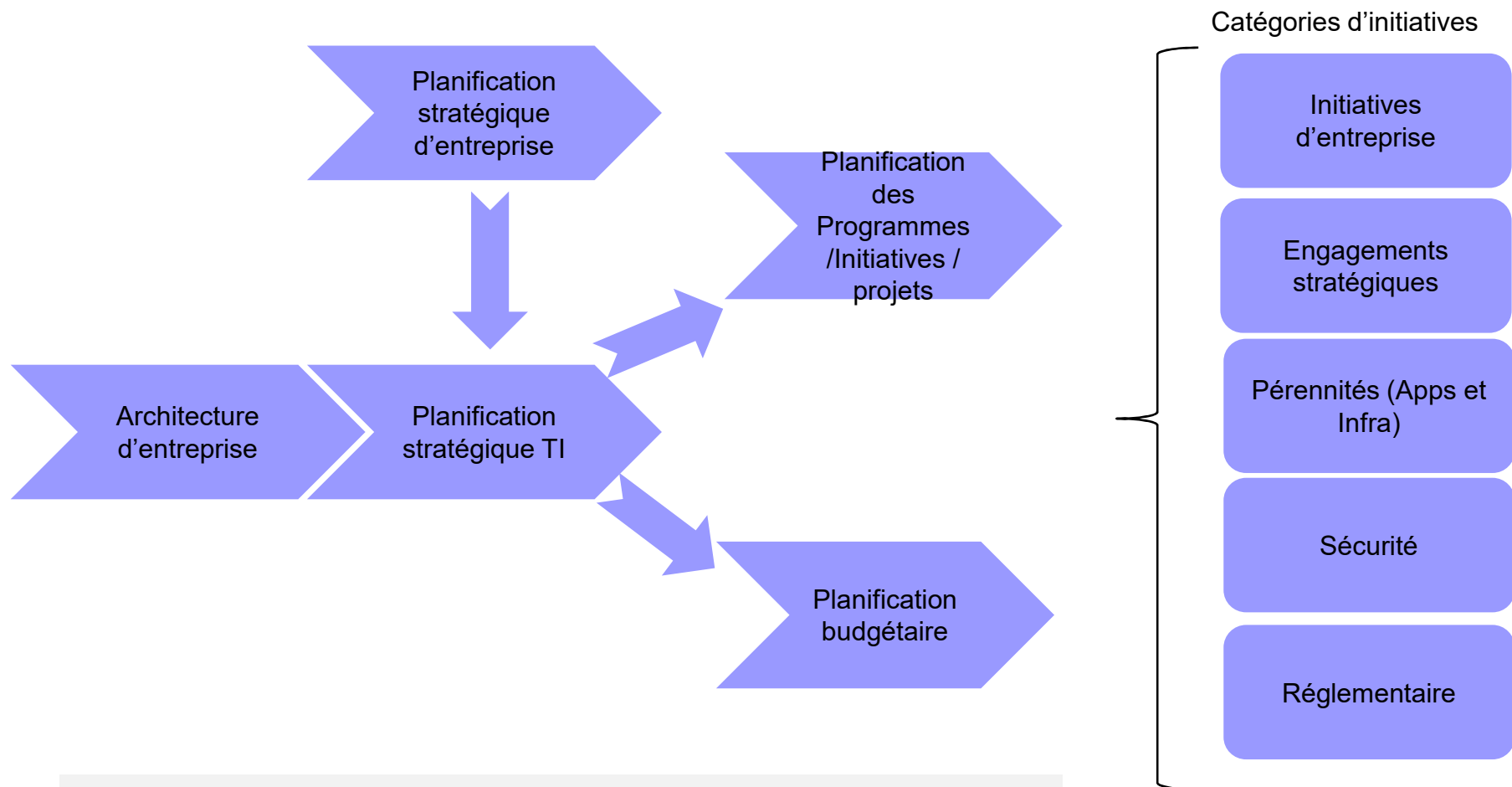
Le volet stratégique de l'architecture d'entreprise



L'architecture d'entreprise est liée aux autres processus stratégiques de l'entreprise



Processus de planification stratégique et les initiatives identifiées



Les processus avant le cycle de livraison permettent de classer les initiatives dans les différentes catégories.

Catégories d'initiatives - stratégique vs Tactique

Catégories des initiatives

Stratégique

Projets d'entreprise

Types d'initiatives permettant de réaliser un changement stratégique pour l'entreprise

Engagements stratégiques

Conditions gagnantes (budget suffisant, non-réglementaire, transformateur)

=

Initiatives à fort potentiel pour faire évoluer les cibles d'architecture d'entreprise

Tactique

Pérennités (Apps et Infra)

Types d'initiatives permettant de faire une croissance organique, de respecter nos engagements en réglementaire, de conserver nos infrastructures et applications à jour et de maintenir le niveau de sécurité.

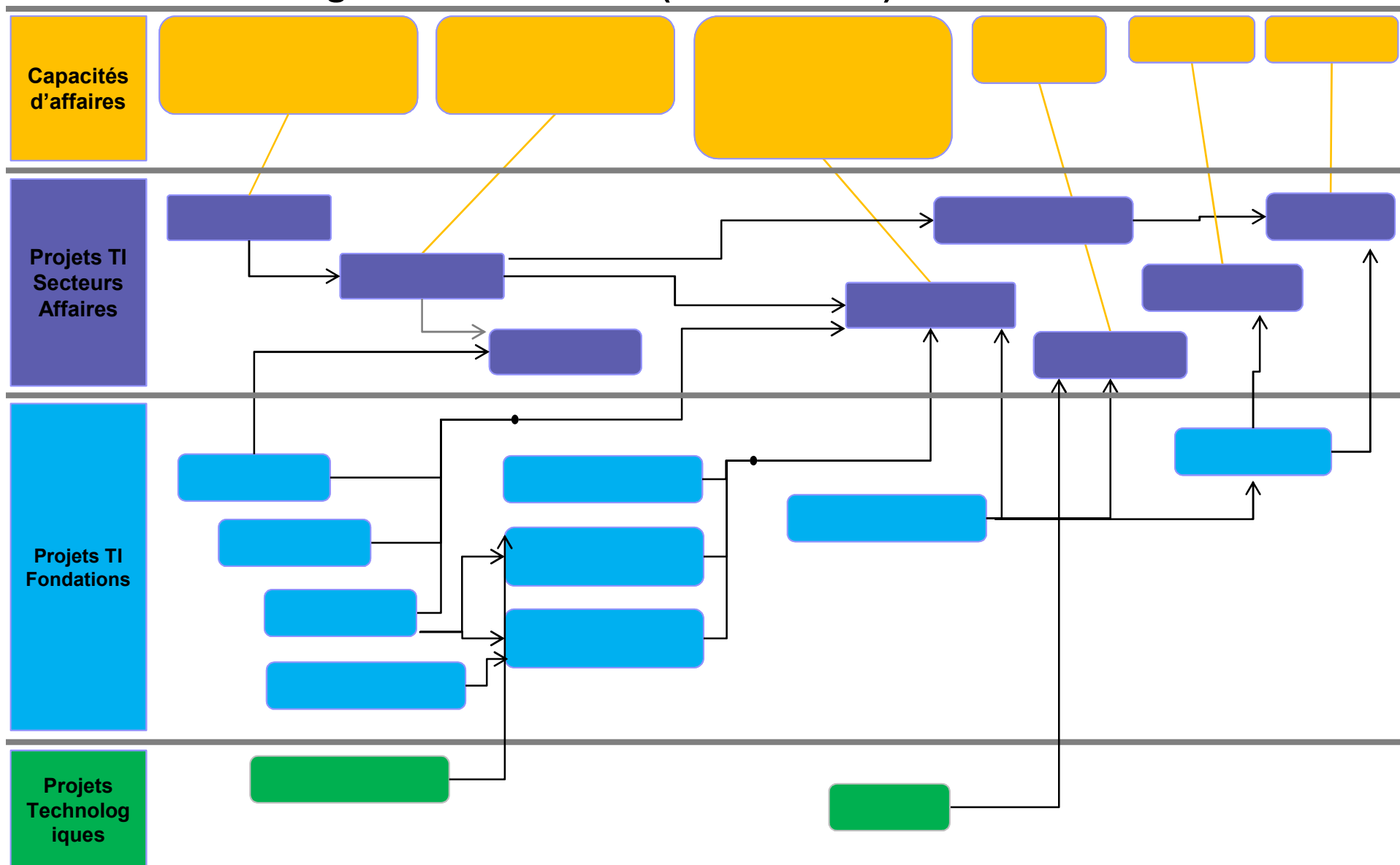
Sécurité

Réglementaire

=

Initiatives à faible potentiel de faire évoluer les cibles d'architecture d'entreprise

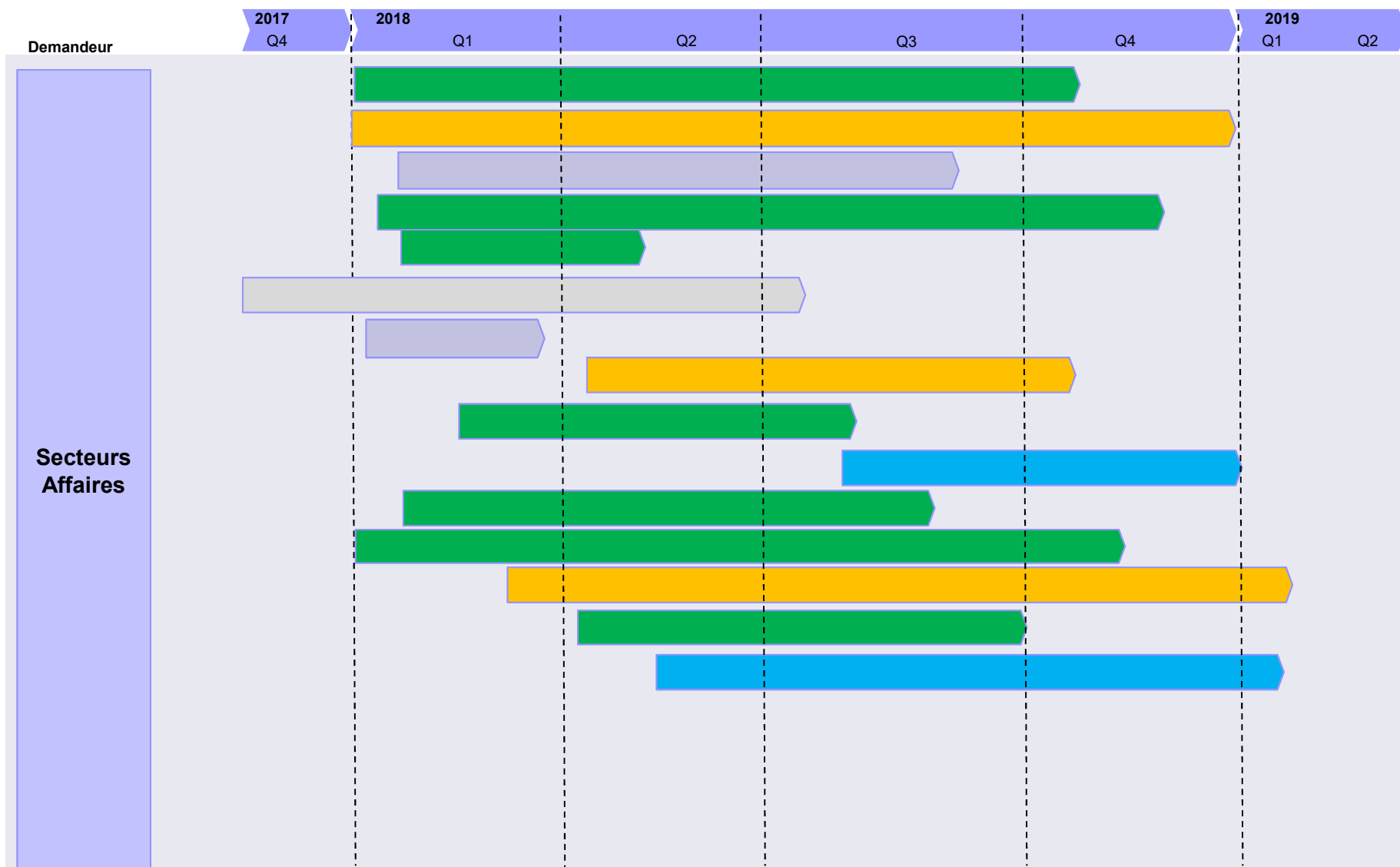
Feuille de route globale – Niveau 1 (Préliminaire)



FEUILLE DE ROUTE – PROJETS CORPORATIFS – SECTEURS AFFAIRES

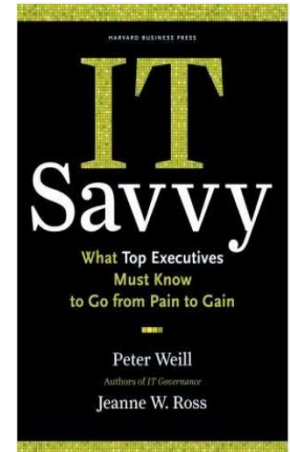
Répartition du budget :

Apps Données
Techno Séc



Pour avoir du succès, les entreprises doivent capitaliser sur les technologies de l'information

- Les entreprises qui ont du succès ont réussi à exécuter les actions suivantes :
 - **Prendre en charge les problèmes associés aux technologies de l'information dans leur entreprise;**
 - *Prendre connaissance des plates-formes technologies désuètes, des processus d'affaires brisés qui empêchent l'entreprise de faire avancer l'entreprise et de prendre les bonnes décisions.*
 - **Transformer ces problèmes en opportunités, dans le but de bâtir une plate-forme technologique en ligne avec les objectifs d'affaires;**
 - *Bâtir une plate-forme qui permettra à l'entreprise de standardiser et d'automatiser les processus de l'entreprise, d'ajouter de la fiabilité aux opérations tout en réduisant les coûts.*
 - **Tirer avantage de cette nouvelle plate-forme technologique pour accroître les profits et améliorer l'expérience client.**
 - *Pour capitaliser sur cette nouvelle plate-forme, il faut changer les rôles, l'organisation et la culture, la partie la plus difficile mais la plus amusante !!!!*





En conclusion, voici les points importants concernant l'architecture d'entreprise :

- *L'architecture d'entreprise permet de bâtir un plan en ligne avec les priorités de l'entreprise.*
- *L'AE est un **programme** continu formé de plusieurs projets AE.*

L'envergure de chacun des projets est en ligne avec les priorités d'affaires.
- *Utiliser l'architecture d'entreprise comme **un guide**.*

Une architecture d'entreprise efficace met en valeur les capacités clés de l'entreprise, tout en établissant les bonnes priorités.
- *Viser l'amélioration continue.*

Éviter le syndrome du “Big Bang”— Pour générer de la valeur à partir des investissements en architecture, il faut le faire un projet à la fois.
- *Démontrer la valeur de l'architecture d'entreprise en mesurant les travaux d'architecture d'entreprise en fonction de l'impact sur les affaires mais aussi pour les TI.*

Établir les bons indicateurs AE en fonctions des résultats de l'entreprise et de la performance des TI.
- *Valider continuellement le support de la haute direction par rapport à l'architecture d'entreprise.*

Le support de la haute direction est primordial pour assurer le succès de l'architecture d'entreprise.

Questions/Commentaires





Droits d'auteur

Information sur les droits d'auteur

Ce manuel comprend du matériel didactique développé par Michel Boudrias. L'ensemble du matériel est protégé par la *Loi fédérale sur les droits d'auteur* et il existe des restrictions sur son utilisation.

Essentiellement, le contenu de ce manuel est mis à la disposition exclusive des participants qui complètent une formation approuvée par Michel Boudrias. De plus, il est absolument interdit d'enregistrer le contenu à l'aide d'équipements sonore ou visuel, à moins d'en avoir reçu au préalable la permission de Michel Boudrias.

RESTRICTIONS S'APPLIQUANT AU MATÉRIEL DIDACTIQUE

En plus d'être un outil pédagogique utile, le matériel didactique est conçu pour aider les participants à concevoir et optimiser une architecture d'entreprise. Ce matériel, combiné aux processus enseignés, aux gabarits fournis et aux notes prises pendant la formation, forme un manuel de référence didactique qui est à l'usage exclusif des participants. Chaque page relève d'un ensemble organisé de matériel qui ne peut, sous aucun prétexte, être reproduit sans d'abord avoir obtenu la permission écrite de *Michel Boudrias*. Il est également interdit de se servir du matériel didactique, en tout ou en partie, pour développer d'autre matériel pédagogique.

Note : La formulation choisie dans le présent document inclut indistinctement le masculin et le féminin.

Michel Boudrias