

La Phase Préliminaire : cadrer l'espace de jeu

Architecture d'Entreprise

La Phase Préliminaire : cadrer l'espace de jeu

Architecture d'Entreprise

I — LE CAP

« This Preliminary phase is about defining 'where, what, why, who, and how we do architecture' in the enterprise concerned. » — The Open Group, The TOGAF® Standard — Architecture Development Method, Phase Préliminaire

« Le diplôme ouvre des portes ; le caractère décide de ce que l'on devient une fois la porte franchie. »

Vidéo d'introduction (1 min 50)

 Télécharger cette leçon en PDF

Le bureau vide

Au début de l'année 2023, Élise se voit confier une mission qu'elle n'a jamais demandée. Son DSI, fraîchement nommé, l'a recrutée pour « monter une pratique d'architecture d'entreprise ». Le contexte est favorable : la société a fusionné trois entités deux ans plus tôt, le SI est hétérogène, le COMEX veut reprendre la main, et le cabinet d'audit qui a livré le diagnostic a suggéré avec force qu'« un architecte » résoudrait le sujet. Élise arrive avec un CV propre, une formation TOGAF certifiante, et un contrat de mission : « structurer la pratique AE et produire un premier plan de transformation ».

Son premier matin, elle découvre le bureau. La pièce est vide. Pas de fichiers, pas de mandats antérieurs, pas de budget alloué, pas de référentiel existant, pas d'équipe. Elle a été nommée pour exercer une fonction que personne n'avait définie avant elle. Son interlocuteur principal, le DSI, lui dit en substance : « *Tu es libre, structure ça comme tu veux.* »

Liberté, en pratique, est un mot qui recouvre beaucoup de choses. Pour Élise, il recouvre surtout une absence totale de périmètre, de gouvernance et de légitimité. Pendant les six premières semaines, elle fait ce que ferait n'importe quel professionnel consciencieux face à un tel blanc : elle lit, elle assiste à des réunions pour observer, elle se présente à quelques interlocuteurs, elle rédige des notes. Elle ne produit aucun livrable architectural, parce qu'elle n'a pas encore le mandat de le faire. À la fin du deuxième mois, elle reçoit un mail du DSI qui demande « *où en est-on sur le plan de transformation* ». Élise doit répondre quelque chose.

L'erreur classique — l'erreur que cette leçon vous apprendra à éviter — consiste à se jeter directement sur le plan de transformation. À ouvrir le chapitre ADM Phase B, à dessiner des vues ArchiMate, à produire une cible ambitieuse qu'aucun acteur n'a demandée et qu'aucune gouvernance ne validera. Élise aurait pu le faire. Elle était tentée. Son instinct de pédagogue lui disait que la production rapide démontrerait sa valeur.

Elle ne l'a pas fait. Au lieu de ça, elle a passé les six semaines suivantes dans des conversations. Avec le DSI, pour cadrer son mandat et ses indicateurs de succès. Avec la direction financière, pour comprendre les cycles budgétaires et les contraintes d'investissement. Avec les propriétaires des trois entités fusionnées, pour cartographier les jeux d'alliances et les points de blocage. Avec la DRH, pour comprendre comment une équipe d'architecture se constituerait et se financerait. Avec l'audit interne, pour récupérer le rapport qui avait déclenché la mission. À la fin du troisième mois, elle avait un document d'une douzaine de pages — pas un plan de transformation, mais une **charte de gouvernance**

de la pratique AE. Elle l'a présentée au COMEX. Elle a été validée en 45 minutes.

C'est ce document — et pas un diagramme ArchiMate — qui a rendu possible tout ce qui a suivi. Sans ce cadrage initial, chaque livrable architectural qu'Élise aurait produit aurait flotté dans le vide, sans ancrage, sans protecteur, sans financeur. Au lieu de ça, à la fin de la première année, Élise avait une équipe de quatre architectes, un budget récurrent, un comité d'architecture mensuel, et trois chantiers de transformation engagés. La clé n'avait pas été son talent à dessiner des vues. La clé avait été sa capacité à **cadrer l'espace de jeu avant de jouer**.

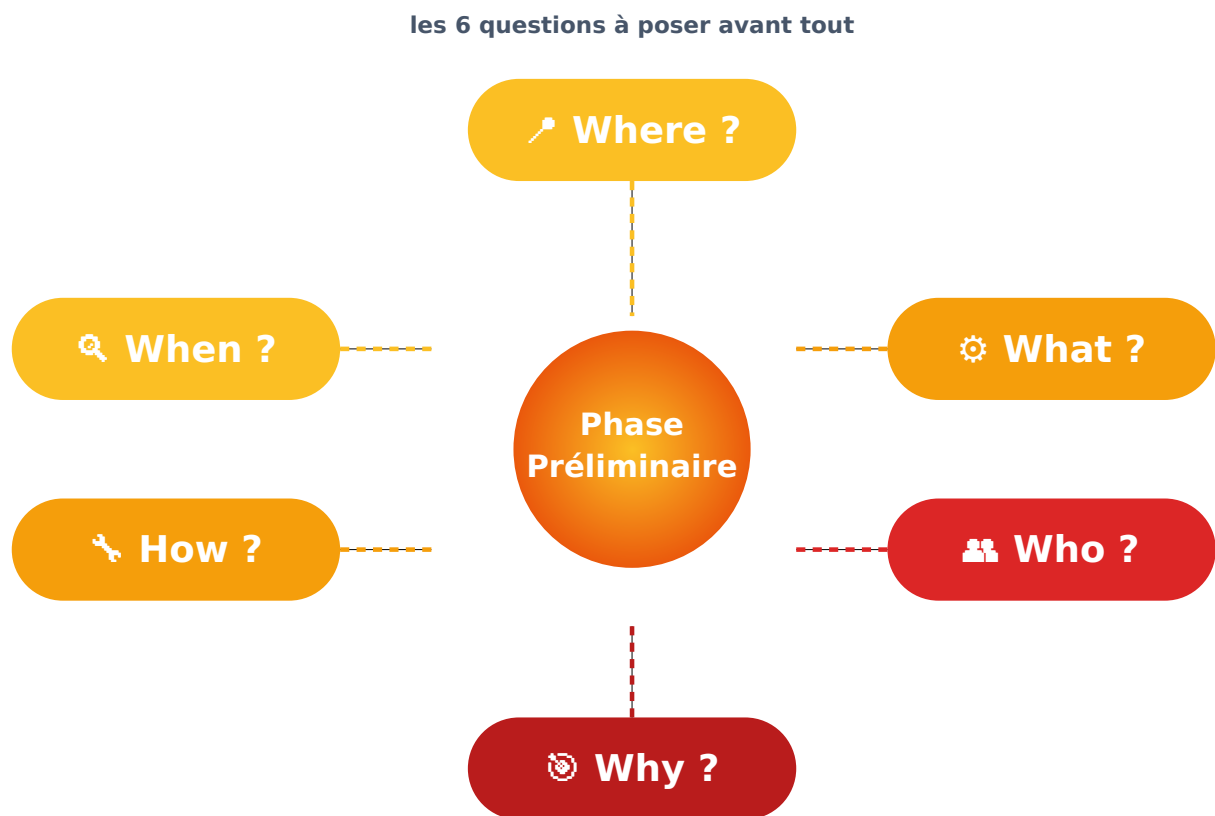
C'est exactement ce que fait la Phase Préliminaire. Le schéma suivant résume les six questions auxquelles cette phase répond :

III

Schéma

Les 6 questions de la Phase Préliminaire

Le cadrage qui rend possible tout le reste



Premier principe — La Phase Préliminaire répond à cinq questions, pas à une seule

La Phase Préliminaire de l'ADM est souvent confondue avec une simple étape administrative. Elle est en réalité l'étape la plus structurante du cycle : elle répond à cinq questions interdépendantes qui définissent les conditions dans lesquelles tous les autres travaux deviendront possibles.

L'Open Group pose ces cinq questions explicitement (TOGAF, *Architecture Development Method*, Phase Préliminaire) :

- **Where** — Quel est le périmètre de notre pratique ? Sur quelle zone de l'organisation intervenons-nous, et avec quelle profondeur ?
- **What** — Quels livrables, quelles méthodologies, quels outils, quels standards utilisons-nous ?
- **Why** — Quelle est la valeur métier attendue ? Quels indicateurs de succès ?
- **Who** — Quels rôles, quelles responsabilités, quelle gouvernance, quelles instances de validation ?
- **How** — Quels processus internes, quelle cadence, quelle articulation avec les cycles budgétaires et stratégiques de l'organisation ?

Élise a passé un trimestre à cartographier ces cinq questions. Elle ne les a pas traitées dans l'ordre canonique — elle a commencé par le *why* (les indicateurs de succès que le DSI accepterait de défendre devant le COMEX), puis le *who* (qui validerait quoi), puis le *where* (sur quel périmètre on attaquait en premier), puis le *how* (cadence des comités), puis le *what* (standards et outils). Mais chacune des cinq réponses conditionnait les autres.

La contrefaçon à éviter est l'inverse exact de cette démarche : commencer par le *what* (les outils, les frameworks, les templates) avant d'avoir posé les autres questions. C'est l'erreur du débutant qui sort de sa certification TOGAF avec des diagrammes ArchiMate prêts à l'emploi et qui cherche où les brancher.

***Et toi ?** Sur les cinq questions de la Phase Préliminaire, à laquelle as-tu déjà répondu dans ton contexte actuel ? Et à laquelle te jettes-tu en premier quand tu n'as pas le temps ?*

Deuxième principe — Sanctuariser la frontière entre AE et CMDB avant le premier livrable

La confusion entre le référentiel d'Architecture d'Entreprise et une CMDB est l'un des pièges mortels recensés par le corpus (Desfray et Raymond, TOGAF en pratique). Cette confusion coûte cher quand elle n'est pas tranchée à la Phase Préliminaire.

Le mécanisme est connu. L'équipe AE hérite d'un référentiel vide (ou d'un outil déjà utilisé comme CMDB par les opérationnels). Pour produire ses premiers livrables rapidement, elle commence à saisir dans l'outil AE des composants physiques — versions de patchs, numéros de série, configurations serveurs — pour donner l'impression d'un référentiel garni. Très vite, l'équipe passe 70 % de son temps à maintenir des données opérationnelles qui ne sont pas son cœur de métier. Elle devient une équipe CMDB-bis qui n'a pas les moyens de tenir le rythme des opérationnels. Elle perd sa crédibilité sur les sujets architecturaux.

Élise a évité ce piège dès la Phase Préliminaire. Elle a explicitement écrit dans sa charte que le référentiel AE « hébergera les composants logiques d'architecture — *Architecture Building Blocks* (ABB) et modèles cibles/de transition — et ne contiendra pas de données d'exploitation ». Elle a prévu une interface de synchronisation avec la CMDB pour les indicateurs clés, mais pas de saisie manuelle redondante. Cette phrase dans la charte a évité dix réunions et trois ruptures de gouvernance.

La parade est simple à énoncer, difficile à tenir : **la frontière doit être explicite, écrite, et défendue**. Si elle ne l'est pas, chaque demande opérationnelle trouvera un chemin pour s'y glisser.

***Et toi ?** Dans ton organisation, qui tient aujourd'hui la CMDB ? Et qui est responsable du référentiel d'architecture ? Sont-ils la même équipe, deux équipes, personne ? Cette confusion est-elle tranchée à la Phase Préliminaire, ou latente ?*

Troisième principe — Identifier les parties prenantes hostiles

avant qu’elles ne bloquent

L’un des angles morts les plus coûteux de la Phase Préliminaire consiste à se concentrer sur les alliés et à négliger les opposants. C’est une erreur politique aussi bien que méthodologique.

Élise a identifié trois catégories de parties prenantes lors de sa cartographie initiale. D’abord, les alliés naturels — le DSI, l’audit interne, certaines directions métiers en demande. Ensuite, les neutres — la majorité des opérationnels, qui ne savent pas encore ce que la pratique AE va leur apporter. Enfin, les hostiles — et c’est là qu’Élise a passé du temps. Trois profils hostiles ont émergé :

- **L’architecte historique de la DSI**, qui exerçait cette fonction depuis dix ans sans cadre formel, et qui considérait l’arrivée d’Élise comme une remise en cause implicite de son travail.
- **Le responsable d’une entité fusionnée**, qui voyait dans la pratique AE un outil de recentrage du pouvoir sur la holding.
- **Le sponsor du progiciel X**, qui craignait qu’une pratique AE mature rende visible les limites de l’investissement déjà engagé.

Élise n’a pas évité ces opposants. Elle les a rencontrés. Elle a écouté ce qu’ils défendaient. Elle a inclus certains de leurs sujets dans la première vague de chantiers (ce qui les a transformés en alliés partiels). Elle en a neutralisé d’autres en obtenant du DSI des règles de gouvernance claires sur les cas-limites. Elle n’a pas ignoré l’architecte historique — elle l’a positionné comme référent sur l’un des domaines où il était légitime, et il est devenu un allié solide après quelques mois.

La contrefaçon à éviter est le déni : croire que les opposants vont se ranger une fois que les premiers livrables auront démontré la valeur de la pratique. Certains le feront. D’autres non. Mieux vaut les cartographier et les inclure dans le périmètre dès la Phase Préliminaire.

Module complémentaire — Cartographier avec Mendelow : la matrice Pouvoir / Intérêt

Identifier les parties prenantes *hostiles* est un bon début. Mais pour piloter efficacement la cartographie politique de l’AE, il faut passer d’une typologie qualitative (allié / neutre / hostile) à une **matrice tactique** qui croise deux dimensions : le **pouvoir** (formel et informel) et l’**intérêt** (vis-à-vis de l’architecture).

Le modèle classique d’**Andrew Mendelow** (1991) propose quatre quadrants :

Quadrant	Pouvoir	Intérêt	Tactique
Gérer activement	Élevé	Élevé	Co-construction. Intégrer ces acteurs dans le processus fractal pour qu’ils s’approprient les Building Blocks.
Satisfaire	Élevé	Faible	Rassurance et veto. Fournir des indicateurs de risque clairs pour maintenir leur soutien passif.
Tenir informé	Faible	Élevé	Respect de l’expertise. Valoriser leur mémoire institutionnelle et vendre la réduction de leur dette technique.
Surveiller	Faible	Faible	Communication minimale. Information descendante ciblée pour éviter de nourrir l’inquiétude.

Application à la cartographie Élise. Reprenons les trois profils hostiles identifiés :

- **L’architecte historique de la DSI** : pouvoir *informel* élevé (il connaît tout le SI), intérêt élevé (sa légitimité est en jeu). → Quadrant « Gérer activement ». Tactique : le positionner comme référent d’un domaine où il est légitime (stratégie d’**inclusion transformatrice**).

- **Le responsable d'entité fusionnée** : pouvoir formel élevé (direction d'une entité), intérêt faible (il défend son pré carré, pas l'AE elle-même). → Quadrant « Satisfaire ». Tactique : inclure dans la gouvernance un mécanisme qui **protège son autonomie** sur les sujets non critiques.
- **Le sponsor du progiciel X** : pouvoir élevé (il a investi dans le progiciel), intérêt élevé (son ROI dépend du succès de l'AE — qui doit montrer que le progiciel fonctionne). → Quadrant « Gérer activement ». Tactique : démontrer que l'AE **renforce** la valeur du progiciel plutôt qu'elle ne la menace.

Trois erreurs de cartographie à éviter :

1. **Sous-estimer le pouvoir informel.** Un lead dev respecté par 30 personnes pèse parfois plus qu'un chef de service isolé dans son organigramme. Cartographier le formel ET l'informel.
2. **Confondre intérêt et engagement.** Une partie prenante peut avoir un *intérêt* élevé pour l'AE sans *s'engager* dans sa réussite. Distinguer les deux.
3. **Cartographier une fois pour toutes.** La matrice est révisée à **chaque phase de l'ADM** : un acteur « faible » peut devenir « clé » si la transformation le concerne directement (ex. : un Responsable Métier devient critique au moment de la Phase B).

L'artefact produit. Cette cartographie alimente directement la **charte de gouvernance** (cinquième principe de cette leçon) : elle détermine qui signe quoi, qui est consulté, qui est informé, qui est laissé en surveillance. Sans elle, la charte reste théorique.

Le passage de la typologie « allié/hostile » à la matrice de Mendelow est un saut de maturité politique de l'AE. Il marque le moment où l'architecte passe d'une posture défensive (« qui va me bloquer ? ») à une posture tactique (« comment mobiliser chacun selon son quadrant ? »).

Et toi ? Sur ton périmètre AE actuel, qui sont les alliés naturels, les neutres, et les hostiles ? As-tu identifié les hostiles nommément, avec leurs arguments, et une stratégie d'inclusion ou de neutralisation ?

Quatrième principe — Aligner la Phase Préliminaire avec le cycle budgétaire de l'organisation

La Phase Préliminaire n'existe pas dans le vide organisationnel. Elle s'inscrit dans un calendrier qui n'est pas le vôtre — celui des décisions budgétaires, des plans stratégiques, des cycles COMEX.

Élise a eu la chance d'arriver six mois avant le cycle budgétaire annuel. Elle a utilisé ce délai pour faire valider sa charte par le COMEX en début de cycle, et pour présenter un premier plan de chantiers au moment où les directions métiers commençaient à préparer leurs demandes d'investissement. Sans ce synchronisme, ses propositions auraient été vues comme des coûts supplémentaires dans un budget déjà contraint.

L'alignement avec le cycle budgétaire n'est pas un détail tactique. C'est un élément structurant de la Phase Préliminaire. Une pratique AE qui démarre en décalage avec le calendrier des décisions budgétaires dépense son énergie à produire des livrables que personne ne peut financer. Une pratique AE qui démarre en synchronisme avec ce calendrier est en mesure de démontrer sa valeur dès le premier exercice.

La parade, ici, est d'**auditer le calendrier de l'organisation** avant de fixer le vôtre. Quand Élise a commencé sa mission, son premier livrable — avant même la charte — a été un document d'une page intitulé « Calendrier stratégique 2023 » qui recensait les dates butoirs du COMEX, du cycle budgétaire, des revues de plan stratégique, des fenêtres d'audit, des périodes de gel budgétaire. Ce document est devenu le squelette de sa Phase Préliminaire.

Et toi ? Quand démarre le prochain cycle budgétaire dans ton organisation ? À quand remonte le précédent ? Y a-t-il un gel budgétaire prévisible qui rendrait impossible la mise en place de ta pratique AE sur certaines fenêtres de l'année ?

Cinquième principe — La charte de gouvernance vaut plus que les premiers livrables

Le livrable central de la Phase Préliminaire n'est pas un diagramme. C'est un document d'une douzaine à une trentaine de pages, validé par l'instance décisionnelle supérieure, qui pose les cinq questions et leurs réponses.

Ce document — qu'on peut appeler charte de gouvernance, document de cadrage, ou *Statement of Architecture Work* dans la terminologie TOGAF — est ce qui rend tout le reste possible. Il est court (les chartes efficaces font 12 à 30 pages, pas plus). Il est validé au plus haut niveau (COMEX ou instance équivalente). Il est revu annuellement. Il contient au minimum :

1. **Périmètre** — zones couvertes, zones exclues, profondeur d'intervention.
2. **Standards** — frameworks adoptés (TOGAF, ArchiMate, DAMA DMBOK, etc.) et niveau de *tailoring*.
3. **Gouvernance** — instances, rôles, responsabilités, processus d'arbitrage.
4. **Indicateurs de succès** — comment la valeur de la pratique AE sera mesurée.
5. **Ressources** — équipe, budget, outils.
6. **Calendrier** — alignement avec les cycles stratégiques et budgétaires.

Élise a présenté sa charte au COMEX après trois mois de cartographie. La séance a duré 45 minutes. La charte a été validée. Trois ans plus tard, Élise considère que cette charte est son livrable le plus utile — devant les dizaines de modèles d'architecture qu'elle a produits depuis.

La contrefaçon à éviter : confondre la charte avec un livrable de modélisation. Une charte n'est pas un diagramme. Elle ne décrit pas l'architecture cible. Elle décrit les conditions dans lesquelles des architectures cibles pourront être conçues, validées et implémentées.

Et toi ? Si tu devais présenter ta charte de gouvernance au COMEX demain matin, l'as-tu déjà rédigée ? Sinon, combien de temps te faudrait-il pour la produire — en l'état actuel de ton cadrage ?

Application — Ma charte de gouvernance AE

À rédiger séance tenante. Sept éléments précis. À afficher à un endroit visible et à confier à deux personnes de confiance (mentor, pair ou manager).

1. **Mon périmètre** — La ou les zones de l'organisation où j'interviens en priorité. Les zones explicitement exclues. La profondeur d'intervention (cartographie simple, modèles cibles, transition).
2. **Mes standards adoptés** — Frameworks principaux (TOGAF, ArchiMate, DAMA, BPMN...). Niveau de *tailoring* appliqué ou prévu. Les standards que je refuse d'utiliser, et pourquoi.
3. **Ma gouvernance** — L'instance qui valide mes livrables. Mon sponsor direct. Le processus d'arbitrage en cas de désaccord. La fréquence des revues.
4. **Mes indicateurs de succès** — Trois à cinq indicateurs par lesquels le COMEX jugera ma pratique. À quoi je suis tenu, et à quoi je ne suis pas tenu.
5. **Mon équipe** — Les rôles que j'ai (ou n'ai pas). Les compétences que je cherche. Le budget dont je dispose.
6. **Mon calendrier** — L'alignement avec le prochain cycle budgétaire. Les fenêtres de gel à éviter. Les dates butoirs COMEX qui structurent mon année.

7. Mes parties prenantes hostiles — Les noms, leurs arguments, ma stratégie d'inclusion ou de neutralisation.

Cette charte est ton premier livrable de Phase Préliminaire. Elle est le socle de tout ce qui suivra.

Encadré Au lecteur / À l'animateur

Question d'ouverture (à poser à voix haute avant la lecture) : « Sur les cinq questions de la Phase Préliminaire, à laquelle as-tu déjà répondu dans ton organisation actuelle ? »

Profils à observer chez l'apprenant :

- **Le tacticien qui veut dessiner des diagrammes avant tout cadrage.** Démarre ses projets ArchiMate avant d'avoir validé son périmètre. *Question : « Qui a validé ton périmètre ? »*
- **L'opportuniste qui profite du flou pour élargir son périmètre.** Prend tout ce qui passe, sans cadrer ce qu'il rendra. *Question : « Quels livrables t'engages-tu à produire d'ici 90 jours ? »*
- **Le politique qui négocie la gouvernance au lieu de la poser.** Pèse chaque arbitrage, perd un temps infini, n'arrive jamais à un document validé. *Question : « Combien d'instances distinctes valides-tu actuellement un livrable ? »*
- **L'isolé qui croit qu'il peut mener la pratique seul.** Refuse de constituer une équipe, ne demande pas de budget, s'épuise. *Question : « Quel est ton prochain recrutement ? »*

Pièges d'animation :

- Ne pas laisser la discussion dériver vers les détails des frameworks. Rappeler que la Phase Préliminaire est un acte de **cadrage organisationnel**, pas un exercice de modélisation.
- Ne pas confondre « cartographie des parties prenantes hostiles » avec « guerre politique ». Le but est d'**inclure et de neutraliser**, pas d'**exclure**.

Si profil d'apprenant ≠ praticien AE : ouvrir la discussion sur l'équivalent dans le rôle de l'apprenant. Toute fonction transverse (PMO, qualité, sécurité, data) traverse les mêmes questions de Phase Préliminaire. Adapter les exemples.

Ce que la leçon 3 vous demande

Ouvrez votre dossier d'architecte à la page suivante. Préparez :

- Une **liste des frameworks** que vous utilisez réellement (TOGAF, ArchiMate, BPMN, autres) — ceux que vous avez *adoptés*, pas ceux que vous avez *lus*.
- Une **liste des instances de validation** que vous traversez actuellement pour faire valider un livrable architectural.
- Le **nom du sponsor** qui pourrait défendre votre pratique devant le COMEX dans les 30 jours.

Sources de cette leçon : TOGAF Standard 10^e (Phase Préliminaire) · Desfray & Raymond, *TOGAF en pratique* · Cas « Élise et le bureau vide » (anonymisé, inspiré de plusieurs missions réelles)

Leçon suivante : **L3 — Le Cycle ADM : le moteur méthodologique.**

Quiz — 18 questions pour valider votre compréhension

Trois series de six questions. Prenez un crayon, écrivez vos réponses dans l'espace prévu. Score indicatif : 14/18 minimum pour valider la leçon.

A — COMPREHENSION

A1 Quelles sont les cinq questions auxquelles la Phase Préliminaire doit répondre ? Pourquoi sont-elles toutes nécessaires ?

A2 Qu'est-ce que la « sanctuarisation de la frontière entre AE et CMDB » ? Pourquoi est-ce un acte fondateur ?

A3 Pourquoi faut-il identifier les parties prenantes hostiles dès la Phase Préliminaire, avant qu'elles ne bloquent le projet ?

A4 Quel est le lien entre cycle budgétaire et Phase Préliminaire ? Pourquoi faut-il aligner les deux ?

A5 Quels sont les sept éléments d'une charte de gouvernance d'AE ? Pourquoi chacun est-il nécessaire ?

A6 Qu'est-ce qu'une « erreur de cadrage » en AE ? Pourquoi est-elle plus coûteuse qu'une erreur d'exécution ?

B — AUTO-EVALUATION

B1 Sur ton dernier projet, combien de ces cinq questions as-tu réellement posées avant de démarrer ?

B2 La frontière entre ton périmètre AE et le périmètre CMDB est-elle claire, contestée, ou inexistante ? Qui est chargé de la clarifier ?

B3 Sur ton dernier projet, combien de parties prenantes hostiles as-tu identifiées **avant** qu'elles ne bloquent ? **Après** ?

B4 Ton cycle budgétaire est-il aligné avec ton cadrage d'architecture, ou as-tu démarré en décalage ?

B5 Combien des sept éléments de la charte as-tu formalisés aujourd'hui ? Lesquels sont implicites ?

B6 Sur ton dernier projet d'architecture, as-tu identifié les erreurs de cadrage avant l'exécution ? Combien en as-tu corrigées ?

C — ENGAGEMENTS A 30/45/60 JOURS

C1 Rédiger la section « Périmètre » de ma future charte (qui fait quoi, ce qui est dedans, ce qui est dehors). (Échéance : J+14.)

C2 Documenter explicitement la frontière entre AE et CMDB (qui gère quoi, qui arbitre les conflits). (Échéance : J+21.)

C3 Version brouillon de ta charte de gouvernance (les 7 éléments). (Échéance : J+21.)

C4 Rencontre avec ton sponsor direct pour cadrer ton mandat et ses indicateurs de succès. (Échéance : J+14.)

C5 Entretien formel avec la partie prenante la plus hostile, pour comprendre ses arguments. (Échéance : J+21.)

C6 Validation de ta charte par l'instance supérieure (COMEX ou équivalent). (Échéance : J+60.)
