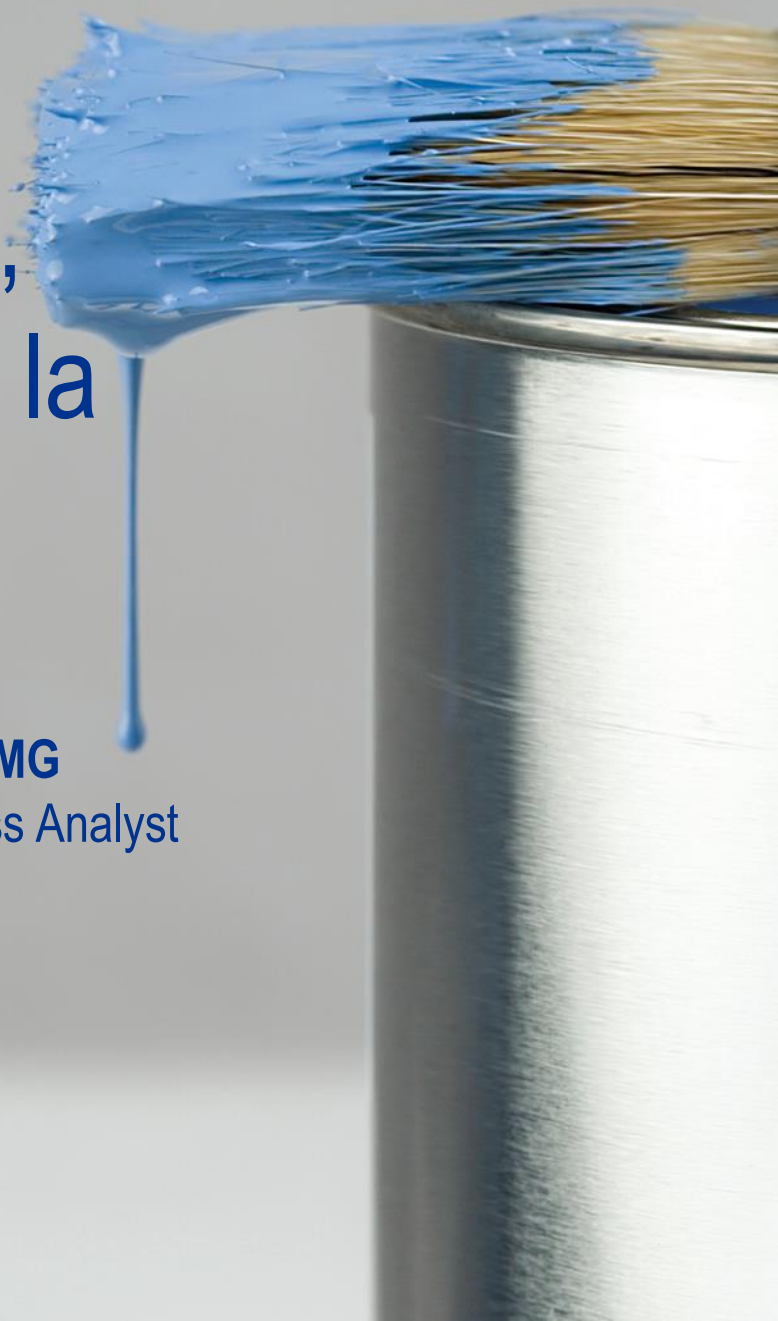
L’architecture d'affaires, un incontournable pour la transformation digitale



Par Damien Dumas, Directeur Exécutif chez KPMG

Présenté à l’IIBA – International Institute of Business Analyst

Le 26 avril 2017

Objectifs de la présentation

- L’architecture d’affaires, en amont des grandes transformations;
- L’architecture d’affaires, au-delà des méthodologies;
- L’architecture d’affaires au service de la création de valeur;
- Le démarrage d’une pratique d’architecture d’affaires.



© 2017 KPMG s.r.l./S.E.N.C.R.L., société canadienne à responsabilité limitée et cabinet membre du réseau KPMG de cabinets indépendants affiliés à KPMG International Cooperative (« KPMG International »), entité suisse. Tous droits réservés. KPMG et le logo de KPMG sont des marques déposées ou des marques de commerce de KPMG International.

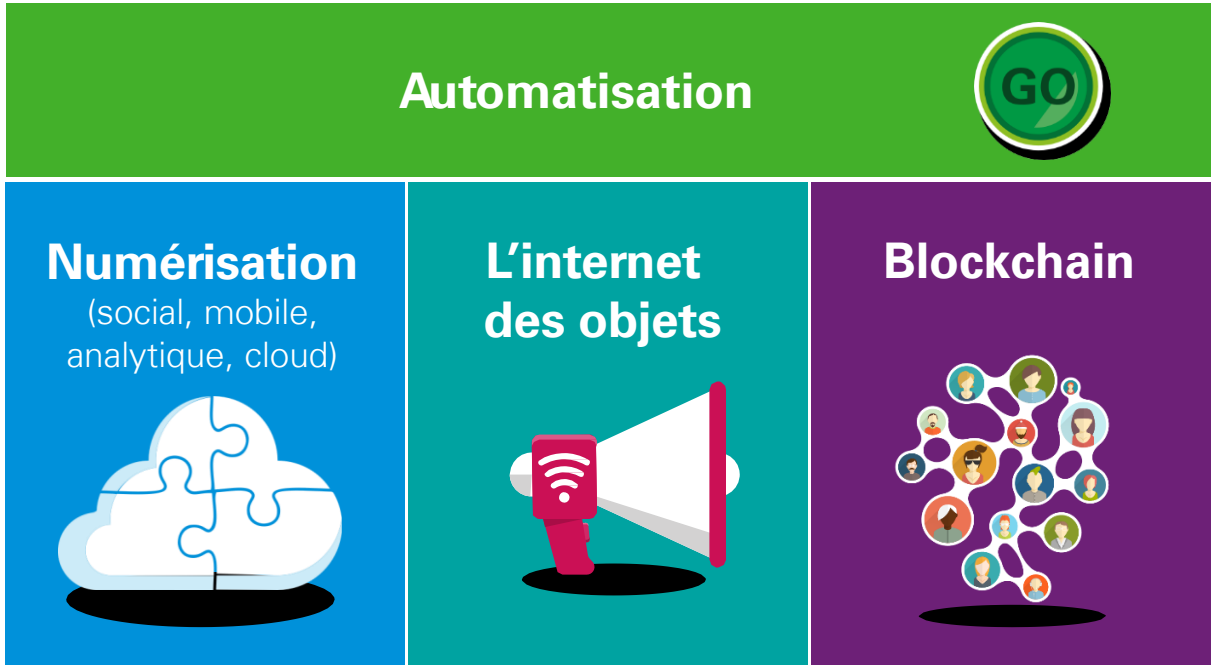
KPMG

L’architecture d’affaires, en amont des grandes transformations



La technologie crée de nouveaux paradigmes

La technologie apporte beaucoup de nouvelles opportunités d'affaires.



Source: KPMG Analysis

© 2017 KPMG s.r.l./S.E.N.C.R.L., société canadienne à responsabilité limitée et cabinet membre du réseau KPMG de cabinets indépendants affiliés à KPMG International Cooperative (« KPMG International »), entité suisse. Tous droits réservés. KPMG et le logo de KPMG sont des marques déposées ou des marques de commerce de KPMG International.

Notre mobile est maintenant la télécommande de nos vies

Comme le mobile est l'extension de nos vies, il crée de nombreuses nouvelles opportunités dans la communication avec les clients actuels et futurs.

Milléniaux regarde leurs téléphones à toutes les **10 minutes**

Changement de comportements

- Achats électroniques
- Expérience clients
- Personnalisation



Nouveaux modèles d'affaires

- Facilite nouveaux joueurs
- Aucune infrastructure
- Écosystème connecté

87% des chefs d'entreprise de ce domaine sont préoccupés par les changements qu'ils doivent apporter à leur modèle d'affaires en lien avec les habitudes de consommation des Milléniaux

Source: Insurance Industry Trends 2016 – KPMG Australia

Source: Pew, Carrier Management

© 2017 KPMG s.r.l./S.E.N.C.R.L., société canadienne à responsabilité limitée et cabinet membre du réseau KPMG de cabinets indépendants affiliés à KPMG International Cooperative (« KPMG International »), entité suisse. Tous droits réservés. KPMG et le logo de KPMG sont des marques déposées ou des marques de commerce de KPMG International.

Les attentes de Milléniaux mettent une pression plus grande sur les organisations

C'est un « game changer » pour toutes les industries et pour toutes les offres de service.

170

Milliards $

D'après Forbes, les milléniaux dépenseront $170 B **par année**

Les milléniaux, nés entre mi-1970 et fin 1990, qui ont grandi avec l'arrivée de la technologie et internet

83%

Milléniaux qui ont un téléphone intelligent

262%

Plus de chance d'être influencé par une application mobile que les autres

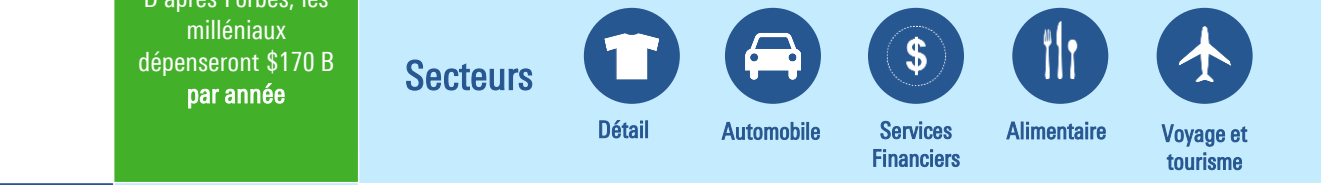
65%

de Milléniaux qui sont déconnectés pour **une heure ou moins** par jour

77%

De Milléniaux utilisant des réseaux sociaux

Présence numérique (U.S.)



Sources: Forbes, Razorfish – Digital dopamine report, wordviewediting.com

© 2017 KPMG s.r.l./S.E.N.C.R.L., société canadienne à responsabilité limitée et cabinet membre du réseau KPMG de cabinets indépendants affiliés à KPMG International Cooperative (« KPMG International »), entité suisse. Tous droits réservés. KPMG et le logo de KPMG sont des marques déposées ou des marques de commerce de KPMG International.

Le numérique est la priorité la plus importante de nos clients

La stratégie numérique, c'est beaucoup plus qu'une stratégie TI!
Et les architectes d'affaires ont un rôle important à y jouer.

90% Disent qu'ils vont avoir au moins 1 Administrateur avec une spécialité numérique en 2016

83% Des entreprises veulent devenir numérique

$15B Dépenses estimées sur le numérique au Canada, en 2016, pour les 3 à 5 prochaines années

De 2015 à 2017, un détaillant canadien investira **$575M** par année sur le numérique.
Les banques canadiennes sont à plus de $1B

#1 CEO
La priorité d'investissement pour les 5 prochaines années

"The one thing you can't do is put your head in the sand and pretend it's all going to slow down, because it is only going to accelerate"

CEO, Major Canadian Enterprise, Oct 2014

Les motivations:

1. La peur de la compétition
2. Suivre la vague de *consumérisation*
3. Revenus et Profits

Source: KPMG Digital Overview

© 2017 KPMG s.r.l./S.E.N.C.R.L., société canadienne à responsabilité limitée et cabinet membre du réseau KPMG de cabinets indépendants affiliés à KPMG International Cooperative (« KPMG International »), entité suisse. Tous droits réservés. KPMG et le logo de KPMG sont des marques déposées ou des marques de commerce de KPMG International.

Les grands enjeux

L'introduction de ces nouvelles technologies créant des nouvelles façons de livrer les services changeant de façon significative les chaînes de valeur en place. Ils sont rarement pris en compte dans les décisions d'affaires.



Sécurité
(ex: hacking de données)



Main d'œuvre



Confiance et confidentialité



Standardisation
(diversité des appareils et systèmes)



Agilité des modèles d'affaires

© 2017 KPMG s.r.l./S.E.N.C.R.L., société canadienne à responsabilité limitée et cabinet membre du réseau KPMG de cabinets indépendants affiliés à KPMG International Cooperative (« KPMG International »), entité suisse. Tous droits réservés. KPMG et le logo de KPMG sont des marques déposées ou des marques de commerce de KPMG International.

La révolution industrielle 4.0

La transformation numérique n'affecte pas que les processus clients.
L'évolution de la production industrielle, Industrie 4.0, est aussi fortement impactée.



© 2017 KPMG s.r.l./S.E.N.C.R.L., société canadienne à responsabilité limitée et cabinet membre du réseau KPMG de cabinets indépendants affiliés à KPMG International Cooperative (« KPMG International »), entité suisse. Tous droits réservés. KPMG et le logo de KPMG sont des marques déposées ou des marques de commerce de KPMG International.

Alors, le rôle de l'architecte d'affaires?

L'architecte d'affaires doit contribuer à définir la vision holistique de ce qu'est notre organisation et appuyer l'analyse des impacts des changements actuels et futurs :

- Quels sont nos produits et services?
- Quels sont les services les mieux adaptés au mode numérique?
- Quels sont les services consommés par nos clients milléniaux?
- Quels sont nos processus et activités numérisables?
- Quels sont les objectifs ciblés par le numérique?
- Avons-nous l'organisation pour supporter les clients numériques?
- Est-ce que nos produits et services sont adaptés à une demande mondiale?
- Et toute autre question pertinente au contexte

© 2017 KPMG s.r.l./S.E.N.C.R.L., société canadienne à responsabilité limitée et cabinet membre du réseau KPMG de cabinets indépendants affiliés à KPMG International Cooperative (« KPMG International »), entité suisse. Tous droits réservés. KPMG et le logo de KPMG sont des marques déposées ou des marques de commerce de KPMG International.

KPMG

L’architecture d’affaires, au-delà des méthodologies



Les difficultés de vendre une pratique d'architecture d'affaires

Difficile à définir

Qu'est-ce que c'est?

Difficile à réaliser

Comment fait-on?



Difficile à vendre

Pourquoi dois-je le faire?

Difficile à mesurer

Qu'est-ce que j'en tire?

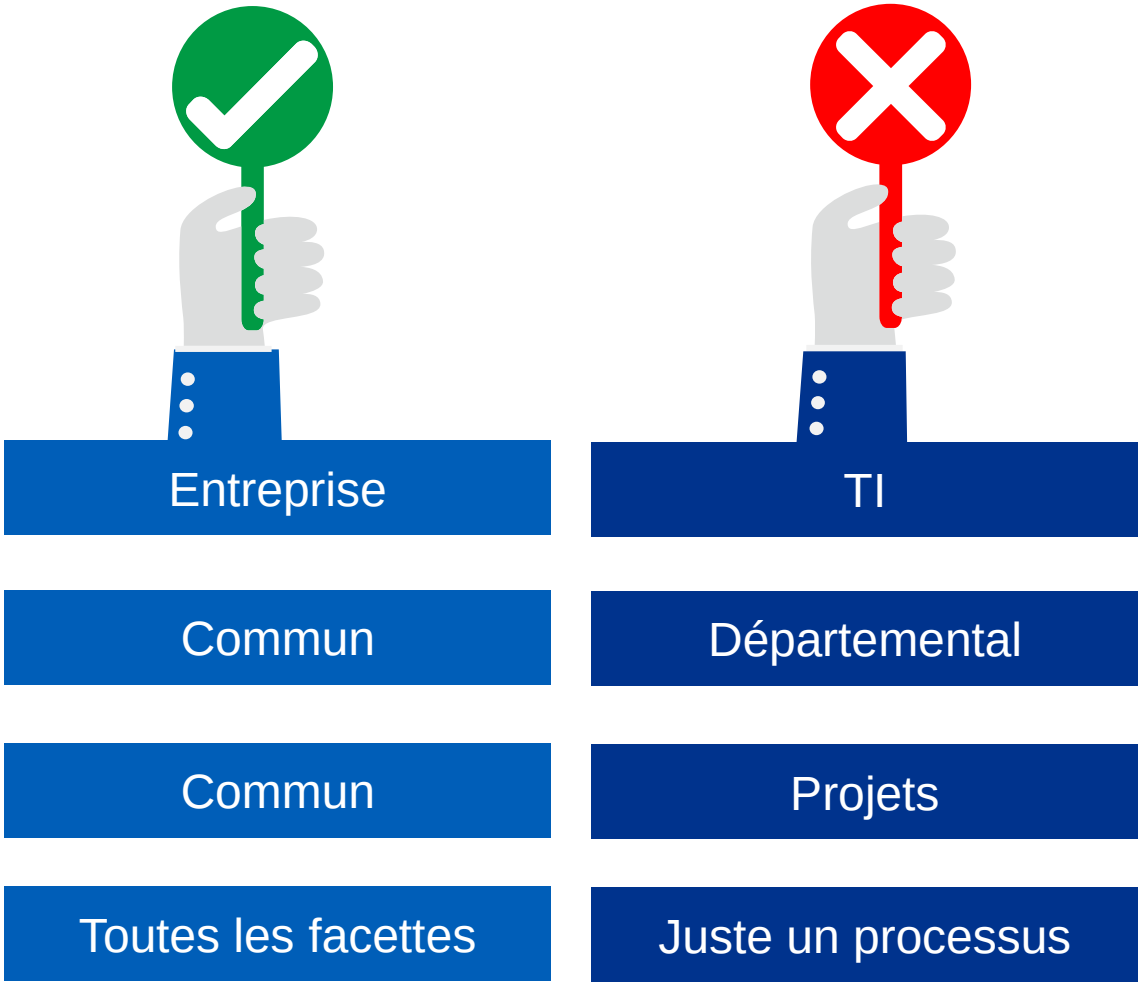
Source: « Business Architecture in Practice, Corporate Executive Board

© 2017 KPMG s.r.l./S.E.N.C.R.L., société canadienne à responsabilité limitée et cabinet membre du réseau KPMG de cabinets indépendants affiliés à KPMG International Cooperative (« KPMG International »), entité suisse. Tous droits réservés. KPMG et le logo de KPMG sont des marques déposées ou des marques de commerce de KPMG International.

Notre définition de l'architecture d'affaires

L'architecture d'affaires est définie comme une conceptualisation de l'**entreprise** qui permet une **compréhension commune** de toutes les **facettes de l'organisation.** Celle-ci est utilisée (et réutilisée) pour aligner les demandes tactiques avec les objectifs stratégiques de l'entreprise.

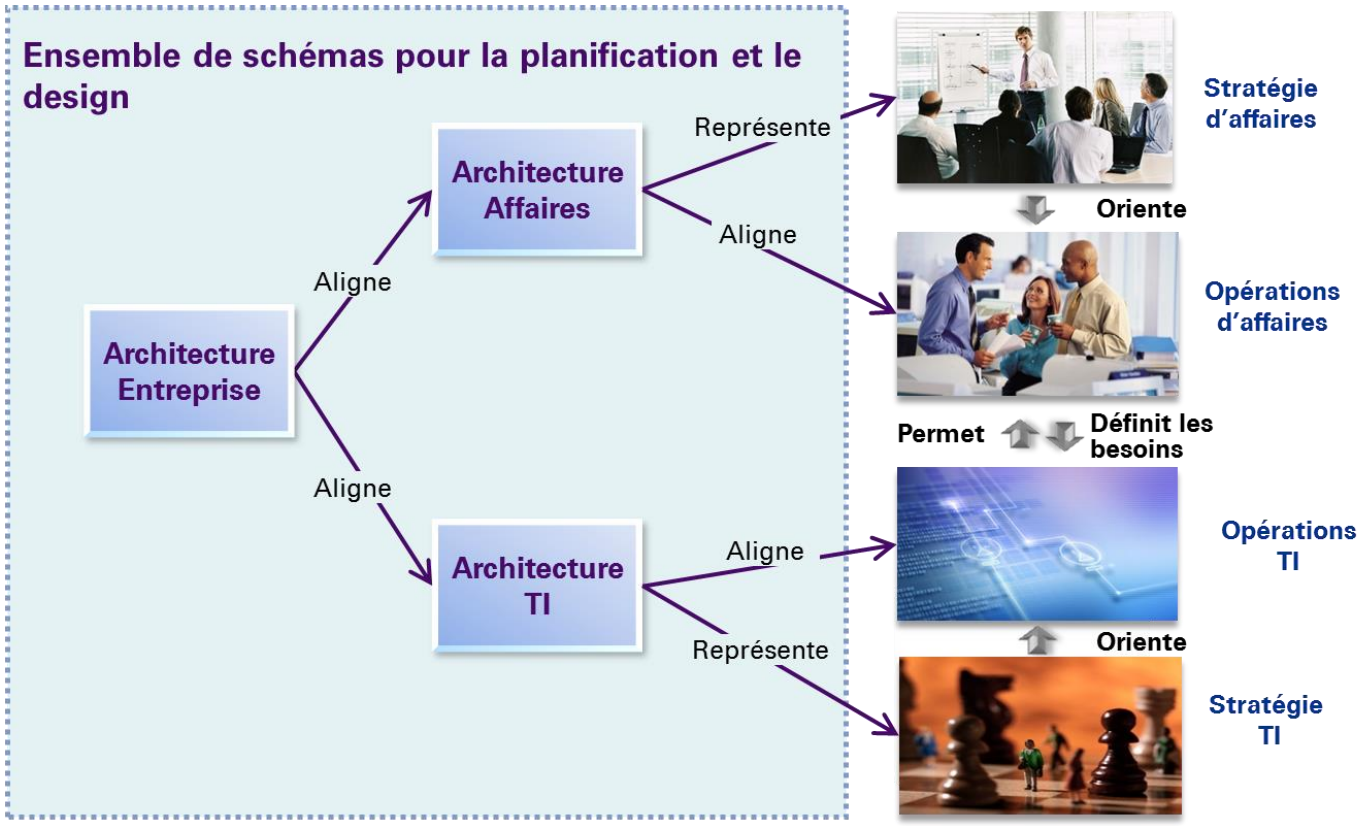
De façon simple…



© 2017 KPMG s.r.l./S.E.N.C.R.L., société canadienne à responsabilité limitée et cabinet membre du réseau KPMG de cabinets indépendants affiliés à KPMG International Cooperative (« KPMG International »), entité suisse. Tous droits réservés. KPMG et le logo de KPMG sont des marques déposées ou des marques de commerce de KPMG International.

La raison d'être de l'architecture d'affaires

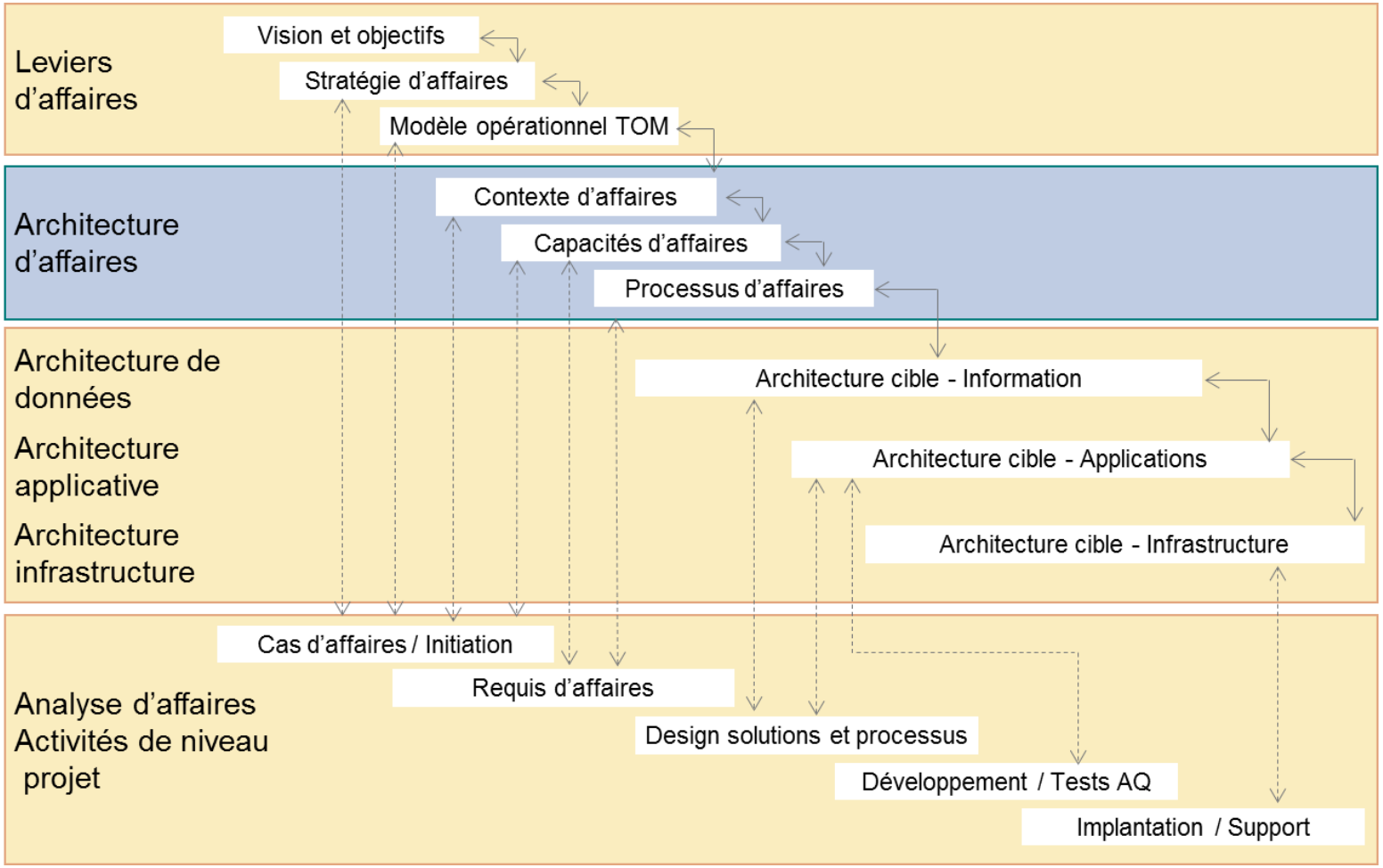
L'architecture d'affaires fait le pont entre, d'un côté, la stratégie et le modèle opérationnel de l'entreprise, et de l'autre, les fonctionnalités qui sont souvent supportées par des solutions TI.



© 2017 KPMG s.r.l./S.E.N.C.R.L., société canadienne à responsabilité limitée et cabinet membre du réseau KPMG de cabinets indépendants affiliés à KPMG International Cooperative (« KPMG International »), entité suisse. Tous droits réservés. KPMG et le logo de KPMG sont des marques déposées ou des marques de commerce de KPMG International.

La complémentarité de l'architecte et de l'analyste d'affaires

L'architecture d'affaires fait le lien entre les opérations d'affaires et l'architecture TI. Une architecture d'affaires bien définie permettra d'améliorer la compréhension du fonctionnement de l'organisation ce qui permettra d'optimiser le design des solutions TI.



Source: « Business Architecture in Practice, Corporate Executive Board

© 2017 KPMG s.r.l./S.E.N.C.R.L., société canadienne à responsabilité limitée et cabinet membre du réseau KPMG de cabinets indépendants affiliés à KPMG International Cooperative (« KPMG International »), entité suisse. Tous droits réservés. KPMG et le logo de KPMG sont des marques déposées ou des marques de commerce de KPMG International.

Comment décrire une entreprise sous toutes ses facettes? Le Modèle d'Exploitation Cible (TOM)



Modèle de prestation des services

Organisation et ressources humaines

Processus fonctionnel

Technologie

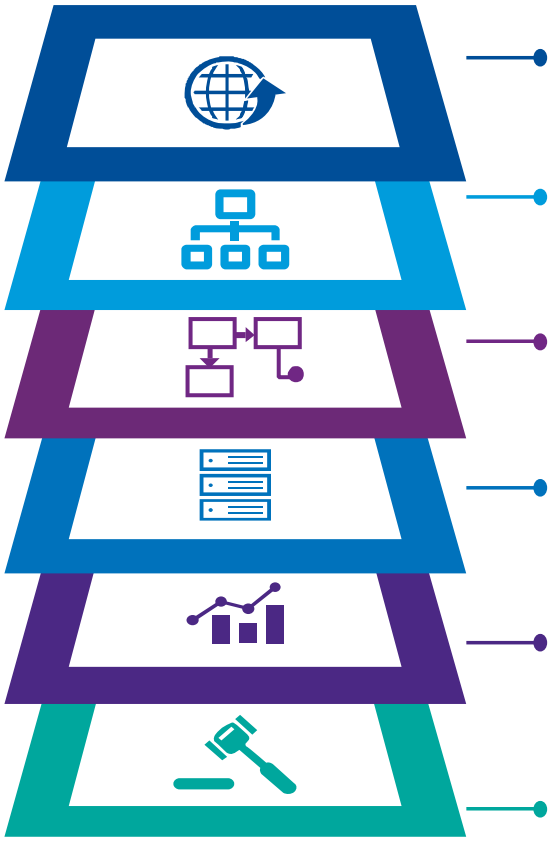
Données et rapports

Gouvernance et des contrôles

© 2017 KPMG s.r.l./S.E.N.C.R.L., société canadienne à responsabilité limitée et cabinet membre du réseau KPMG de cabinets indépendants affiliés à KPMG International Cooperative (« KPMG International »), entité suisse. Tous droits réservés. KPMG et le logo de KPMG sont des marques déposées ou des marques de commerce de KPMG International.

Comment décrire une entreprise sous toutes ses facettes?

Plusieurs éléments permettent de définir l'organisation de façon spécifique afin d'assurer une constance dans l'utilisation du modèle. La grande valeur de l'exercice réside dans la capacité de croisement de l'information.



Modèle de prestation des services

- L'offre de services
- Les points de services
- Les clients

Organisation et ressources humaines

- L'organisation et les ressources
- Les rôles
- Les partenaires

Processus fonctionnel

- Les programmes
- Les processus d'affaires
- Les requis d'affaires

Technologie

- Le portefeuille d'applications
- Les infrastructures

Données et rapports

- Le modèle de données corporatifs
- Le modèle sémantique
- Les indicateurs de performance

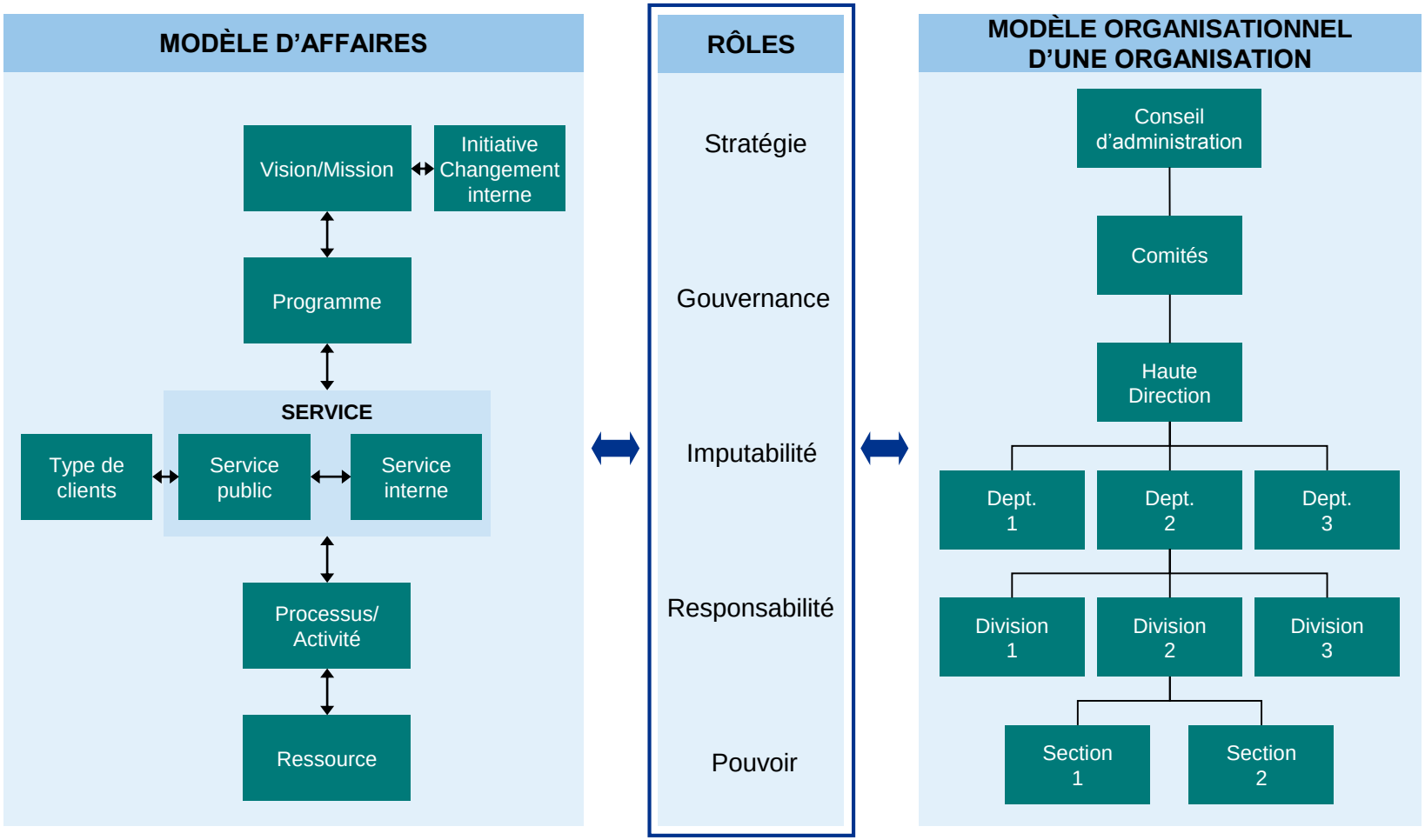
Gouvernance et des contrôles

- La structure de gouvernance
- Les sites

© 2017 KPMG s.r.l./S.E.N.C.R.L., société canadienne à responsabilité limitée et cabinet membre du réseau KPMG de cabinets indépendants affiliés à KPMG International Cooperative (« KPMG International »), entité suisse. Tous droits réservés. KPMG et le logo de KPMG sont des marques déposées ou des marques de commerce de KPMG International.

Le modèle de référence

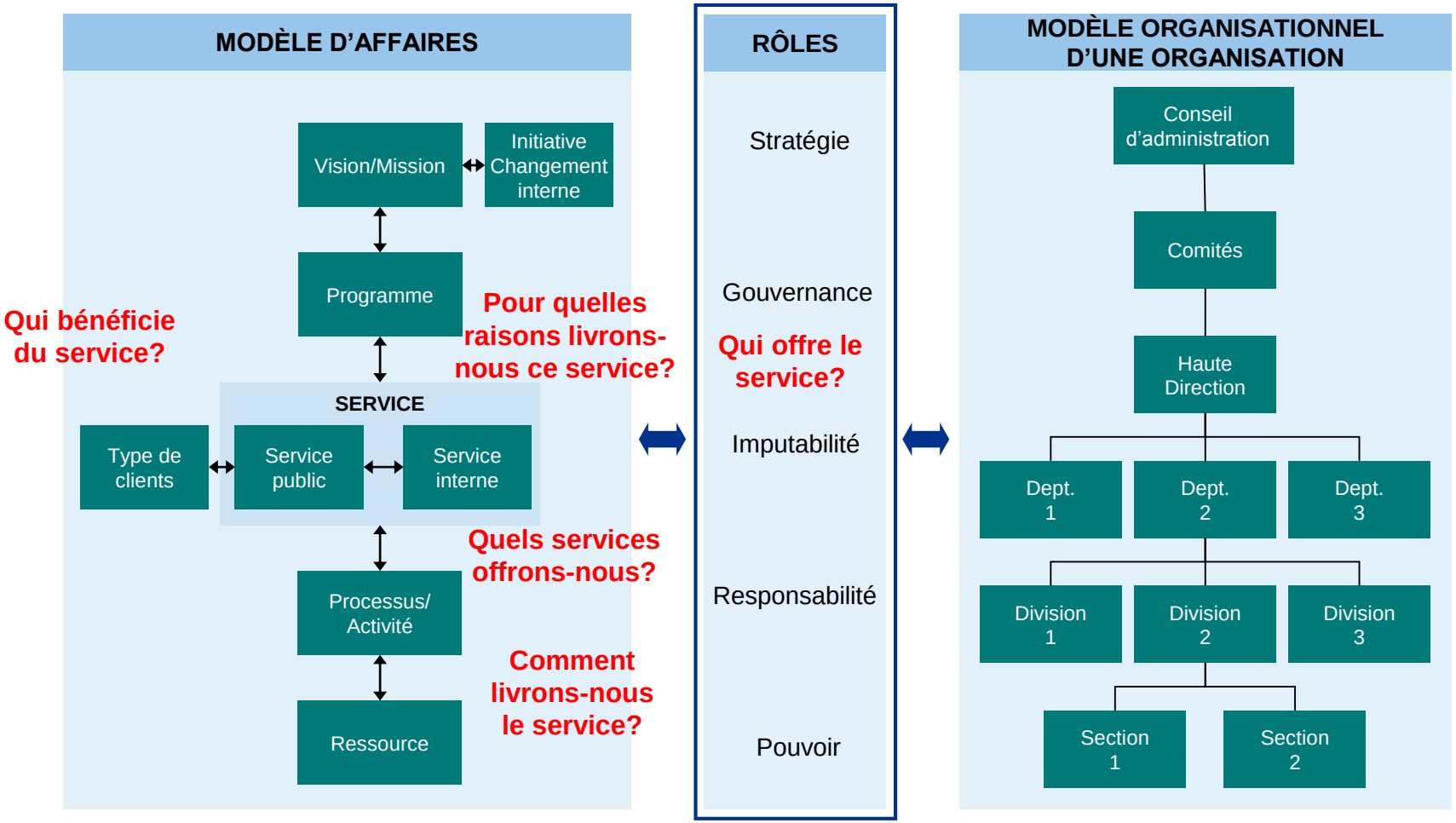
Le regroupement de ces composantes en un seul modèle de référence permet donc de définir des standards et un vocabulaire commun pour l'ensemble d'une organisation.



© 2017 KPMG s.r.l./S.E.N.C.R.L., société canadienne à responsabilité limitée et cabinet membre du réseau KPMG de cabinets indépendants affiliés à KPMG International Cooperative (« KPMG International »), entité suisse. Tous droits réservés. KPMG et le logo de KPMG sont des marques déposées ou des marques de commerce de KPMG International.

Le modèle de référence

L'implantation d'un modèle d'affaires force l'organisation à se poser des questions existentielles qui sont souvent négligées.

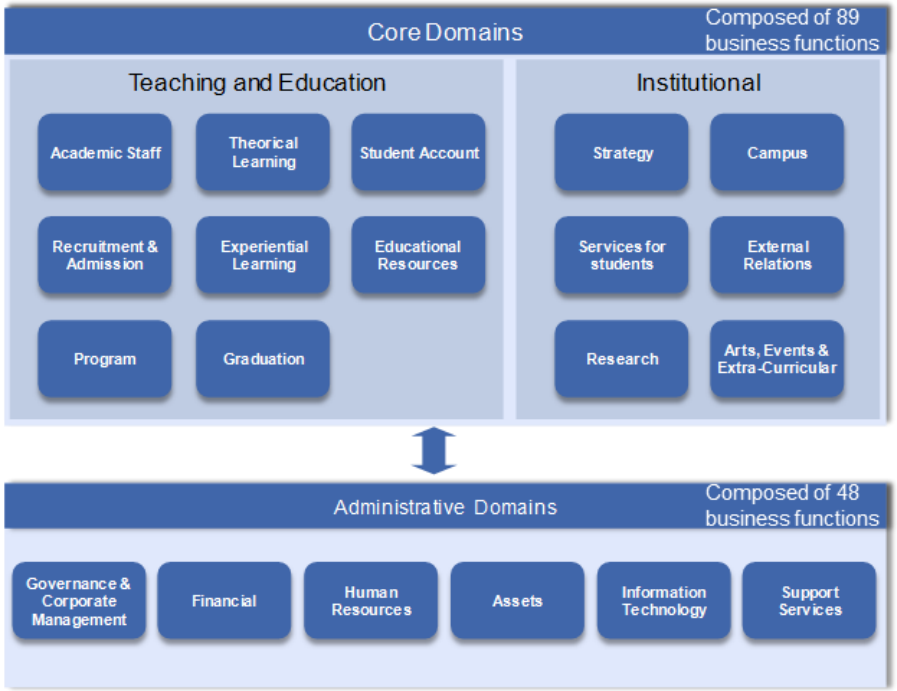


© 2017 KPMG s.r.l./S.E.N.C.R.L., société canadienne à responsabilité limitée et cabinet membre du réseau KPMG de cabinets indépendants affiliés à KPMG International Cooperative (« KPMG International »), entité suisse. Tous droits réservés. KPMG et le logo de KPMG sont des marques déposées ou des marques de commerce de KPMG International.

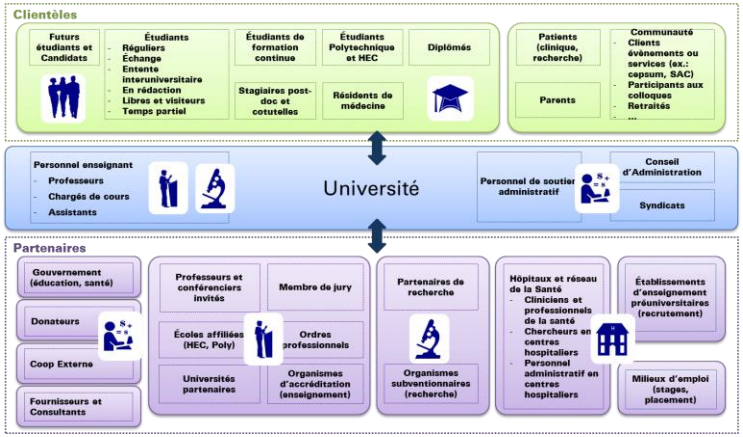
La base pour décrire notre organisation…

Un exemple visuel: le modèle de référence de l'Enseignement Supérieur de KPMG est utilisé partout dans le monde.

Le modèle de capacités
Niveau 1: les programmes



Les acteurs



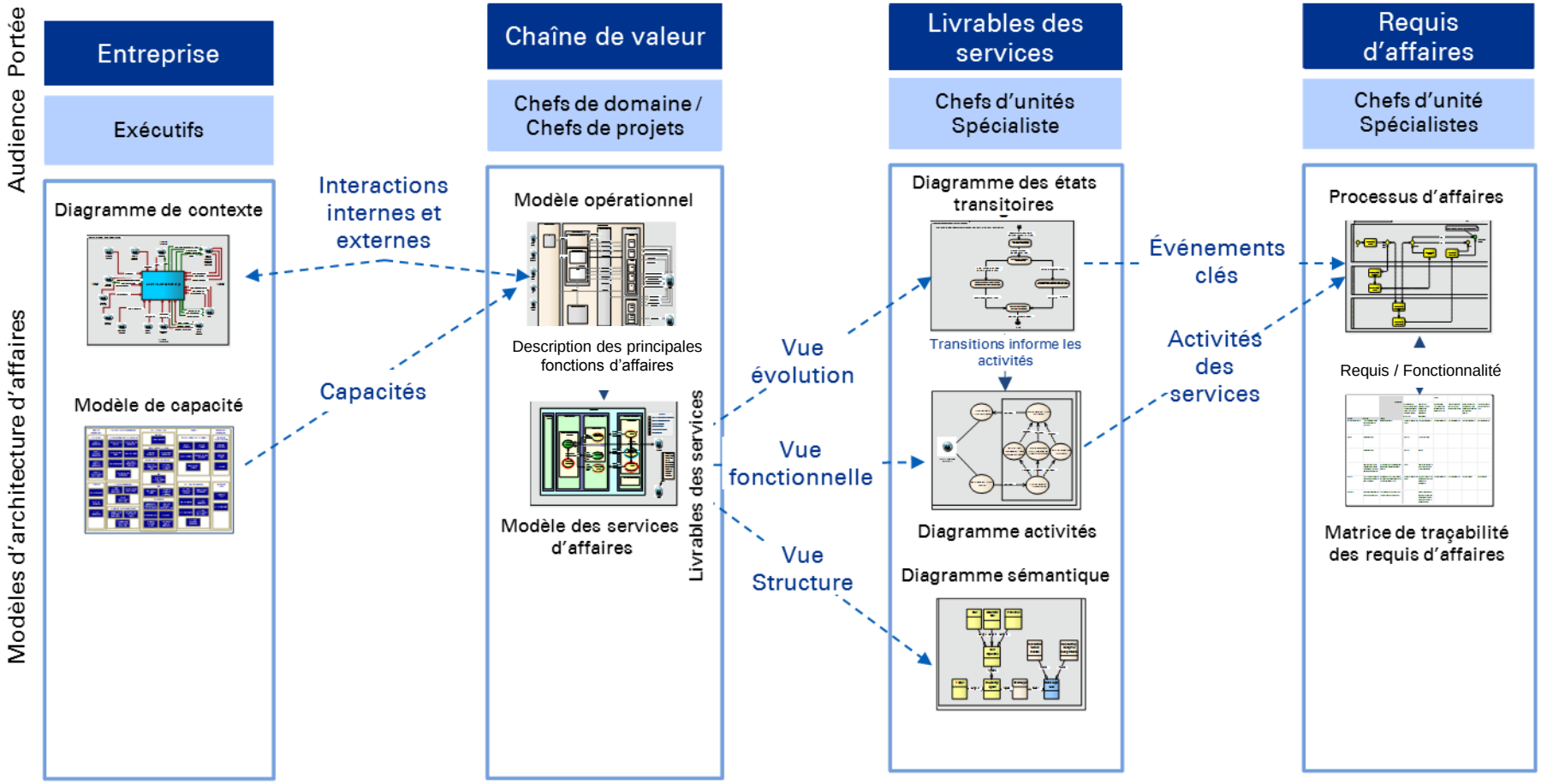
Les sites / les points de service



© 2017 KPMG s.r.l./S.E.N.C.R.L., société canadienne à responsabilité limitée et cabinet membre du réseau KPMG de cabinets indépendants affiliés à KPMG International Cooperative (« KPMG International »), entité suisse. Tous droits réservés. KPMG et le logo de KPMG sont des marques déposées ou des marques de commerce de KPMG International.

L'écosystème de l'architecture d'affaires

Les modèles d'architecture d'affaires forment un ensemble cohérent facilitant l'interopérabilité des différents modules sous toute les facettes de l'organisation. Le résultat est une architecture d'affaires complète permettant une compréhension des impacts potentiels des changements attendus sur les unités et les différents processus d'affaires.

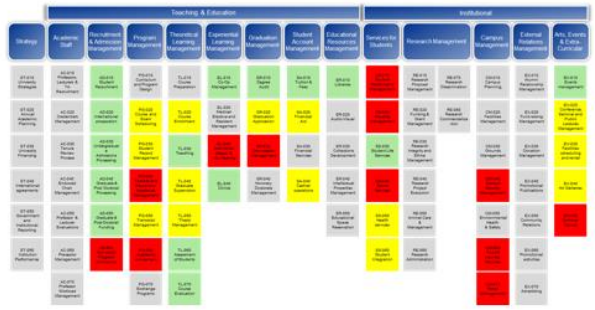


© 2017 KPMG s.r.l./S.E.N.C.R.L., société canadienne à responsabilité limitée et cabinet membre du réseau KPMG de cabinets indépendants affiliés à KPMG International Cooperative (« KPMG International »), entité suisse. Tous droits réservés. KPMG et le logo de KPMG sont des marques déposées ou des marques de commerce de KPMG International.

Comment mettre à profit notre architecture d'affaires?

Des analyses de base :

Quels sont nos services digitaux offerts aux étudiants?



Quels sont les services offerts selon les canaux?

Fonctions d'affaires	Services	Kiosque Sur place	Téléphone	Web	E-Commerce	Mobile
SS-020 Gestion des résidences	Réservation d'un logement				N/A	Via page Web
	Confirmation d'un logement réservé		N/A			
	Paiement des frais de location	Chèque seulement	N/A			
	Demande d'amélioration locative				N/A	Via page Web
	Plainte				N/A	Via page Web

D'où proviennent nos revenus?



Quel est l'état de santé de nos données?



© 2017 KPMG s.r.l./S.E.N.C.R.L., société canadienne à responsabilité limitée et cabinet membre du réseau KPMG de cabinets indépendants affiliés à KPMG International Cooperative (« KPMG International »), entité suisse. Tous droits réservés. KPMG et le logo de KPMG sont des marques déposées ou des marques de commerce de KPMG International.

Comment mettre à profit notre architecture d'affaires?

Des analyses pour s'adapter à l'ère numérique:

Le changement des états dans le cycle de vie des étudiants

Avant
- Prospects
- Inscrits
- Étudiants
- Gradués
- Alumnis

Maintenant
- Prospects Recherchés
- Étudiants potentiels chercheur
- Étudiants en probabilité d'échecs
- Étudiants leaders de sa communauté
- Alumnis recruteurs

De nouveaux centres de services partagés?

Robots réseaux sociaux

Réalité augmentée en classe et labo

Analytique

Succès des étudiants

Meilleure prochaine action

Impression 3D

Un nouveau modèle de services pour supporter le numérique?



Et toute autre analyse permettant de moderniser l'expérience étudiante?



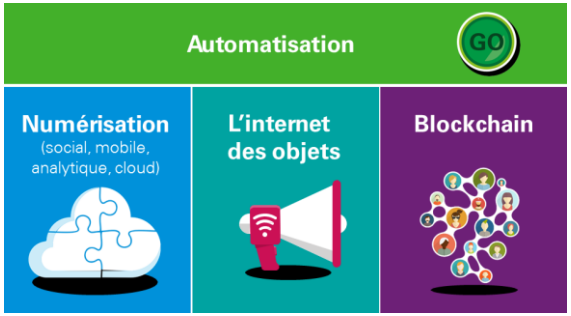
© 2017 KPMG s.r.l./S.E.N.C.R.L., société canadienne à responsabilité limitée et cabinet membre du réseau KPMG de cabinets indépendants affiliés à KPMG International Cooperative (« KPMG International »), entité suisse. Tous droits réservés. KPMG et le logo de KPMG sont des marques déposées ou des marques de commerce de KPMG International.

KPMG

L’architecture d’affaires au service de la création de la valeur



L'architecture d'affaires permet de structurer et d'accélérer la réflexion sur les nouveaux enjeux







- **Les services critiques bénéficiant de l'automatisation…**
- **Les opportunités entourant l'internet des objets ou le numérique…**

- **Les services Mobiles offerts…**
- **Les requis Mobiles…**

- **Les robots…**
- **Les activités propices au Big Data…**
- **La réalité augmentée…**

© 2017 KPMG s.r.l./S.E.N.C.R.L., société canadienne à responsabilité limitée et cabinet membre du réseau KPMG de cabinets indépendants affiliés à KPMG International Cooperative (« KPMG International »), entité suisse. Tous droits réservés. KPMG et le logo de KPMG sont des marques déposées ou des marques de commerce de KPMG International.

ILLUSTRATIF

Utiliser notre modèle d'affaires pour réfléchir sur ces nouveaux enjeux pour l'ensemble des fonctions d'affaires

TL-070 Évaluation des cours

Axes d'amélioration de la valeur prédéfinies :

- Augmentation des revenus : N/A
- Diminution des coûts : Oui

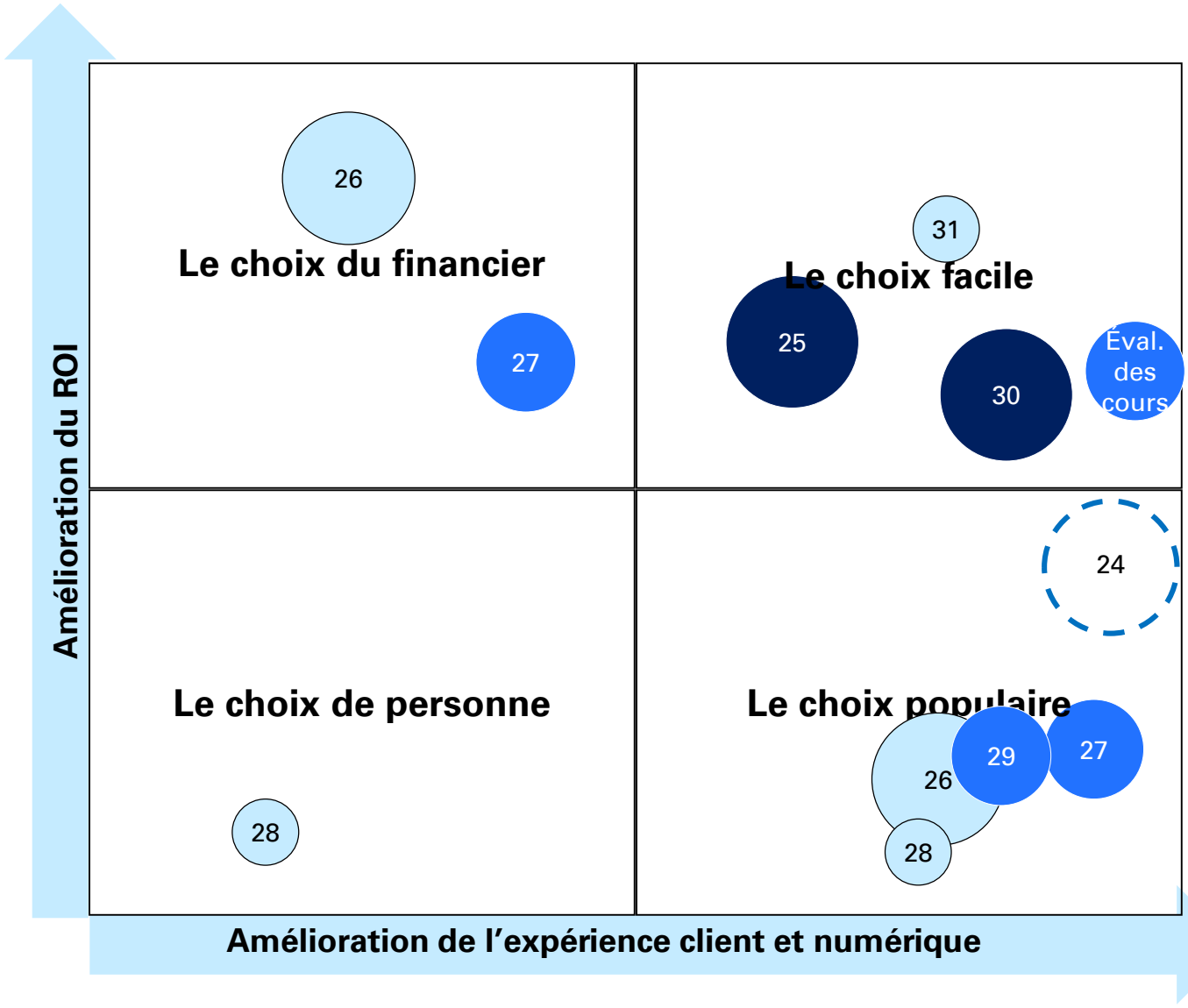
Axes	Situation actuelle	Cible numérique
Revenus	N/A	N/A
Automatisation	Faible • Processus papier	Haute – Élimination du papier avec les technologies en classe
Expérience étudiante	Faible • due à l'utilisation du papier	Haute: « Mobilization » pour les « digital natives »

Bénéfices – Paramètres de priorisation	
• ROI:	7/10
• Expérience étudiante:	10/10

Technologies potentielles	
• Applications Mobiles	+++
• Internet des objets	N/A
• Flux de travail	++
• Big Data / analytiques	+++

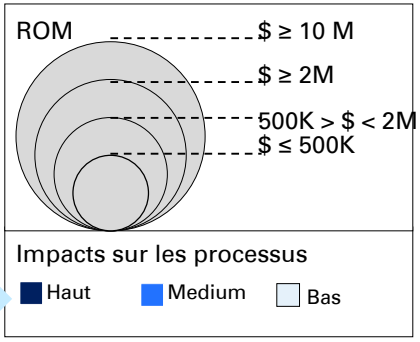
© 2017 KPMG s.r.l./S.E.N.C.R.L., société canadienne à responsabilité limitée et cabinet membre du réseau KPMG de cabinets indépendants affiliés à KPMG International Cooperative (« KPMG International »), entité suisse. Tous droits réservés. KPMG et le logo de KPMG sont des marques déposées ou des marques de commerce de KPMG International.

La valeur se doit d'être communicable et adaptée à l'industrie



La valeur des opportunités ne se calcule pas uniquement avec le ROI!

Omettre les choix populaires peut être nuisible pour la réputation de l'organisation.

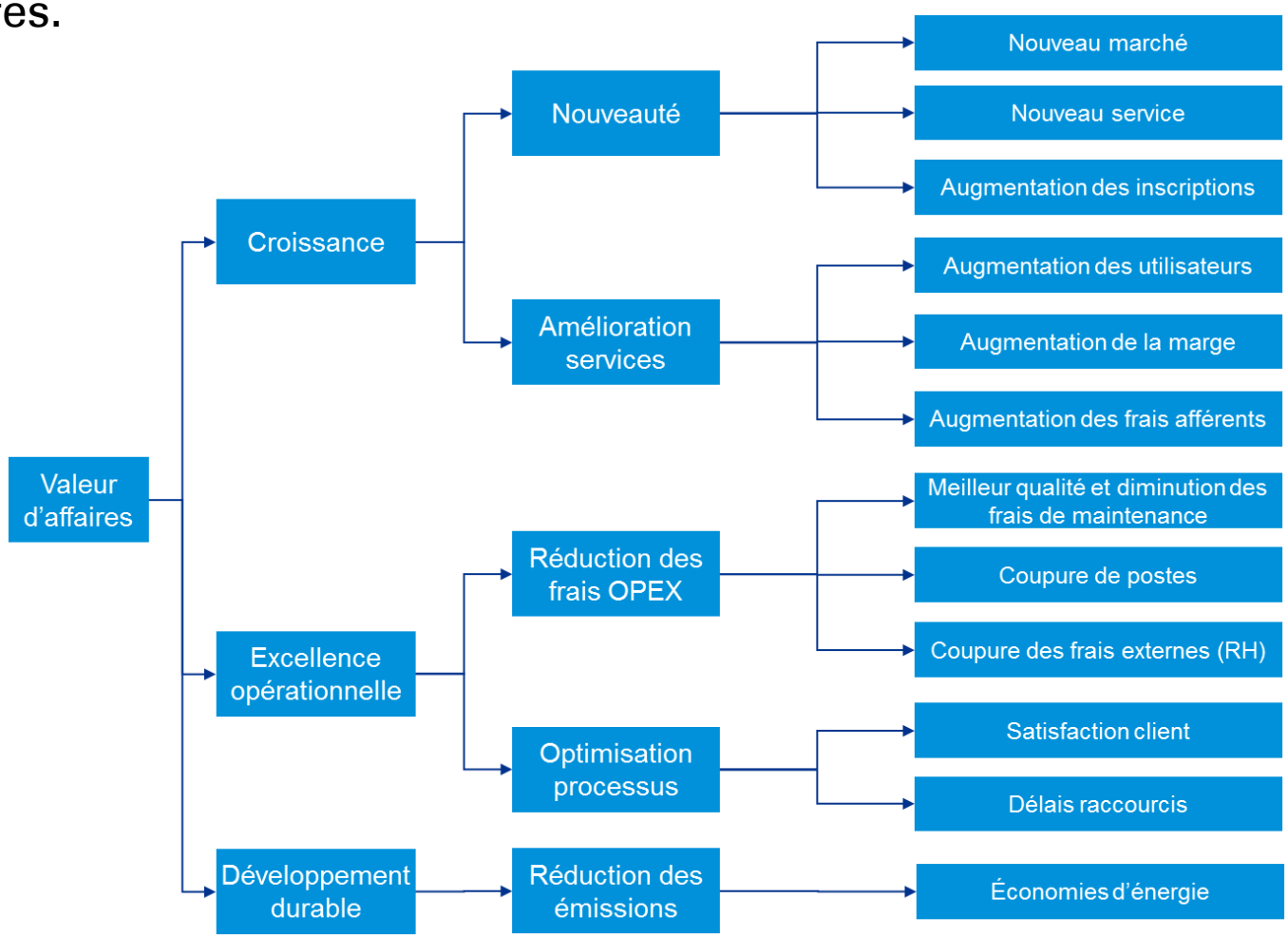


© 2017 KPMG s.r.l./S.E.N.C.R.L., société canadienne à responsabilité limitée et cabinet membre du réseau KPMG de cabinets indépendants affiliés à KPMG International Cooperative (« KPMG International »), entité suisse. Tous droits réservés. KPMG et le logo de KPMG sont des marques déposées ou des marques de commerce de KPMG International.

ILLUSTRATIF

L'architecture d'affaires pour mieux analyser la valeur des cas d'affaires

Un arbre de valeur doit être défini pour structurer l'ensemble des cas d'affaires.

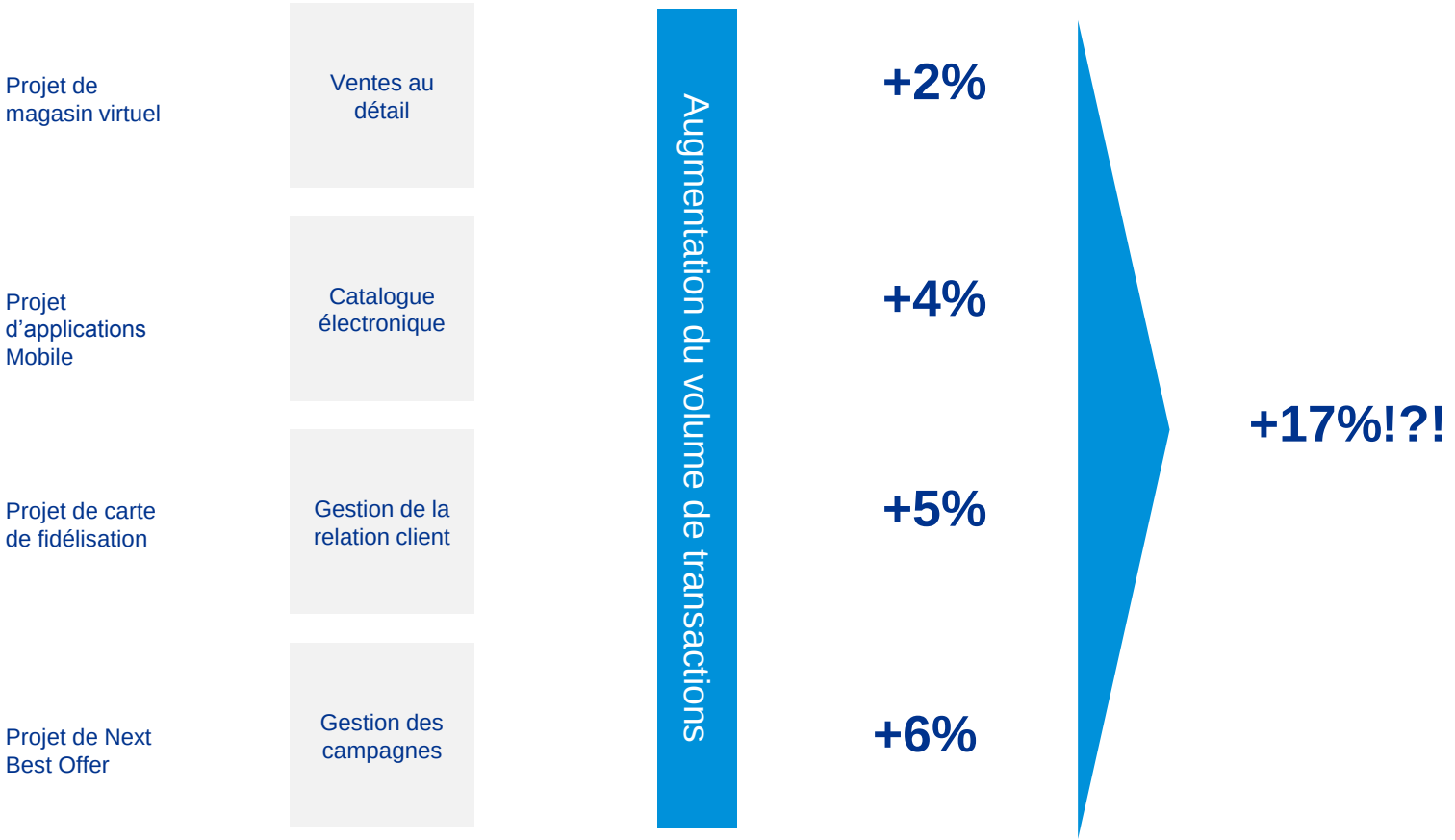


© 2017 KPMG s.r.l./S.E.N.C.R.L., société canadienne à responsabilité limitée et cabinet membre du réseau KPMG de cabinets indépendants affiliés à KPMG International Cooperative (« KPMG International »), entité suisse. Tous droits réservés. KPMG et le logo de KPMG sont des marques déposées ou des marques de commerce de KPMG International.

ILLUSTRATIF

L'architecture d'affaires et l'ingénierie de la valeur

L'utilisation de l'arbre de valeur permet une analyse des cas d'affaires afin d'assurer une vue complète des bénéfices potentiels pour l'organisation. La cannibalisation des bénéfices devrait être visible et discutée.



© 2017 KPMG s.r.l./S.E.N.C.R.L., société canadienne à responsabilité limitée et cabinet membre du réseau KPMG de cabinets indépendants affiliés à KPMG International Cooperative (« KPMG International »), entité suisse. Tous droits réservés. KPMG et le logo de KPMG sont des marques déposées ou des marques de commerce de KPMG International.

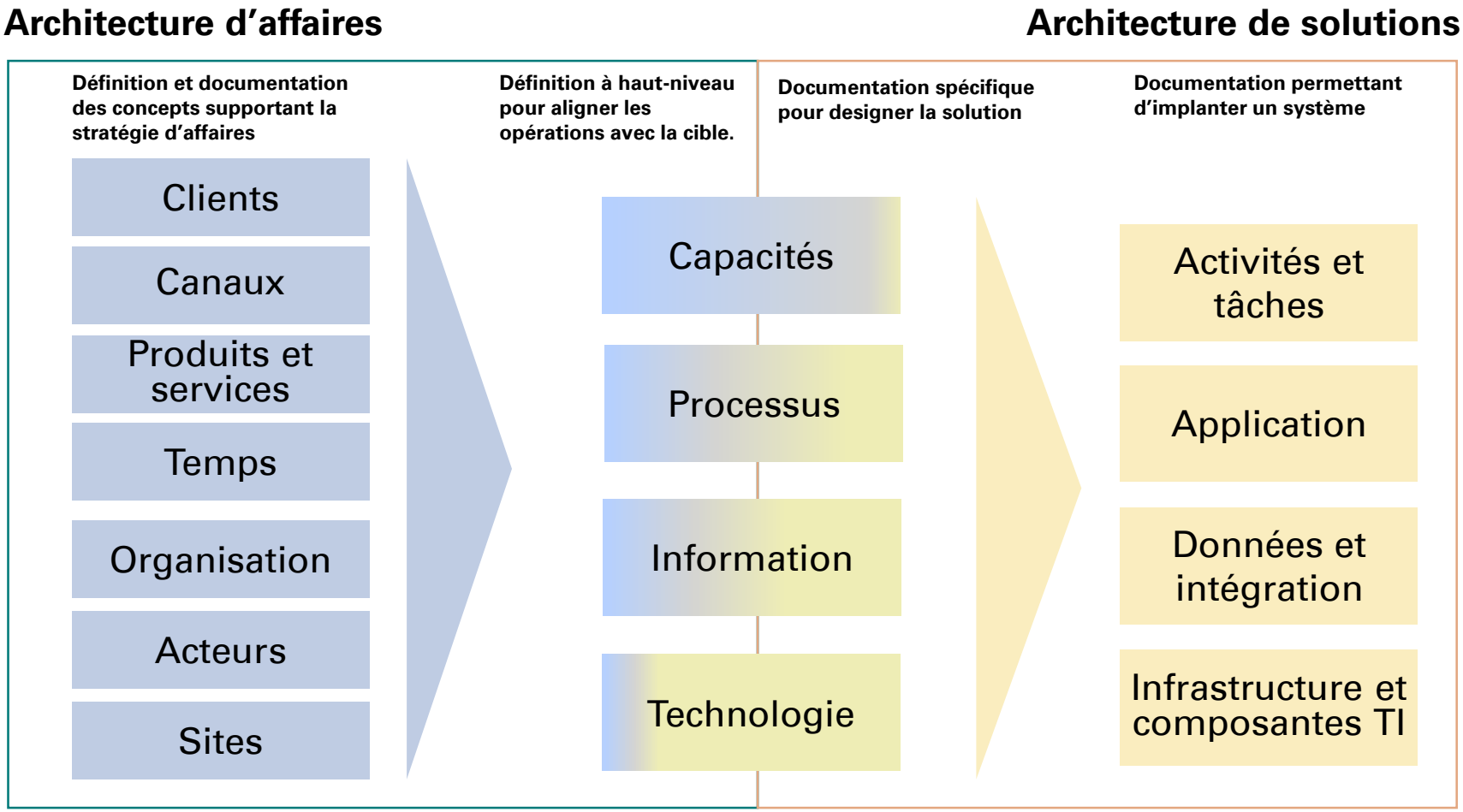
KPMG

Le démarrage d'une pratique d'architecture d'affaires dans une organisation



Le positionnement organisationnel de l'architecture d'affaires

L'architecture d'affaires doit avoir un lien fort avec les TI et les groupes d'analyses d'affaires. Cependant, son positionnement idéal est avec un groupe de Stratégie ou un Bureau de Transformation.



© 2017 KPMG s.r.l./S.E.N.C.R.L., société canadienne à responsabilité limitée et cabinet membre du réseau KPMG de cabinets indépendants affiliés à KPMG International Cooperative (« KPMG International »), entité suisse. Tous droits réservés. KPMG et le logo de KPMG sont des marques déposées ou des marques de commerce de KPMG International.

Le profil de compétences d’un bon architecte d’affaires

Profil de compétences

CARACTÉRISTIQUES ET DÉFINITIONS PERMETTANT UNE ÉVALUATION INDIVIDUELLE

GESTION :

1. Sens de la planification
2. Sens de l'organisation
3. Sens du contrôle

DÉCISION :

4. Perspicacité et sens de la perspective
5. Esprit d'analyse
6. Esprit de synthèse
7. Esprit de décision

COMMUNICATION :

8. Expression
9. Écoute

PROMOTION :

10. Persuasion
11. Créativité

DIMENSION DU MILIEU :

12. Sens du travail en équipe
13. Sensibilité à l'environnement
14. Orientation client
15. Conscience des coûts et des processus

DIMENSION PERSONNELLE :

16. Sens de l'identité
17. Loyauté
18. Empathie
19. Goût du défi
20. Tolérance au stress
21. Relations interpersonnelles
22. Tolérance à l'ambiguïté
23. Comportement face à l'autorité
24. Autonomie
25. Sens de l'appartenance
26. Curiosité intellectuelle
27. Objectivité
28. Souplesse
29. Polyvalence
30. Goût du travail bien fait et souci de l'excellence
31. Motivation
32. Dynamisme

L’architecte doit évidemment **comprendre**, avoir un bon esprit de synthèse et un bon sens de la perspective globale.

Mais, plus important, il doit être capable de **communiquer,** être créatif et avoir une grande capacité d’**influence**.

© 2017 KPMG s.r.l./S.E.N.C.R.L., société canadienne à responsabilité limitée et cabinet membre du réseau KPMG de cabinets indépendants affiliés à KPMG International Cooperative (« KPMG International »), entité suisse. Tous droits réservés. KPMG et le logo de KPMG sont des marques déposées ou des marques de commerce de KPMG International.

Comment démarrer?

Il ne faut surtout pas tomber dans le piège d'un projet de documentation. Il faut développer la documentation de base et commencer à l'utiliser le plus rapidement possible.

Activités	Mois 1		Mois 2		Mois 3		Mois 4		Mois 5		Mois 6	
	S1-2	S3-4	S1-2	S3-4	S1-2	S3-4	S1-2	S3-4	S1-2	S3-4	S1-2	S3-4
Phase 1 – Organiser la pratique												
Identifier le porteur de l'architecture d'affaires												
Sélectionner dans l'organisation 1 ou 2 Architectes												
Définir les rôles et responsabilités												
Bien communiquer le rôle et la valeur ajoutée												
Phase 2 – Documenter la base – itération 1												
Développer le modèle de capacités niveau 1 et 2 (Accélérateur potentiel: firme externe ou APQC)												
Développer le modèle de services												
Recenser les acteurs, les produits et services, les canaux et les sites et l'organisation.												
Définir les principaux domaines de données												
Faire approuver le modèle – itération 1												
Phase 3 – Analyser votre actuel												
Faire la tournée des secteurs d'affaires pour valider le modèle, comprendre le contexte actuel												
Évaluer l'efficacité des processus et les opportunités. (accélérateur potentiel: Livrables existants de votre AE)												
Phase 4 – Supporter les projets en parallèle												
Supporter les besoins provenant des projets												

© 2017 KPMG s.r.l./S.E.N.C.R.L., société canadienne à responsabilité limitée et cabinet membre du réseau KPMG de cabinets indépendants affiliés à KPMG International Coopérative (« KPMG International »), entité suisse. Tous droits réservés. KPMG et le logo de KPMG sont des marques déposées ou des marques de commerce de KPMG International.

Mot de la fin



Sommes-nous maintenant capable de répondre aux enjeux d’une pratique d’architecture d’affaires?

Difficile à définir

Qu’est-ce que c’est?

Difficile à réaliser

Comment fait-on?



Difficile à vendre

Pourquoi dois-je le faire?

Difficile à mesurer

Qu’est-ce que j’en tire?

Source: « Business Architecture in Practice, Corporate Executive Board

© 2017 KPMG s.r.l./S.E.N.C.R.L., société canadienne à responsabilité limitée et cabinet membre du réseau KPMG de cabinets indépendants affiliés à KPMG International Cooperative (« KPMG International »), entité suisse. Tous droits réservés. KPMG et le logo de KPMG sont des marques déposées ou des marques de commerce de KPMG International.

Les messages clés à retenir

L’architecture d’affaires est la fondation pour appuyer la stratégie d’entreprise.

01



Formaliser le rôle de l’architecte d’affaires

02



Mettre en place une fondation d’architecture d’affaires avec le modèle de capacités

03



Évoluer votre architecture d’affaires au rythme des opportunités

04



Toujours utiliser la structure du modèle de capacité dans vos opportunités, cas d’affaires, tableaux de bord, etc.

© 2017 KPMG s.r.l./S.E.N.C.R.L., société canadienne à responsabilité limitée et cabinet membre du réseau KPMG de cabinets indépendants affiliés à KPMG International Cooperative (« KPMG International »), entité suisse. Tous droits réservés. KPMG et le logo de KPMG sont des marques déposées ou des marques de commerce de KPMG International.

Questions?

- **Votre nom et organisation**
- **Présence de l'architecture d'affaires dans votre organisation?**
- **Votre question**



© 2017 KPMG s.r.l./S.E.N.C.R.L., société canadienne à responsabilité limitée et cabinet membre du réseau KPMG de cabinets indépendants affiliés à KPMG International Cooperative (« KPMG International »), entité suisse. Tous droits réservés. KPMG et le logo de KPMG sont des marques déposées ou des marques de commerce de KPMG International.

Merci de votre attention!

Au plaisir de collaborer ensemble!



Damien Dumas
Directeur Exécutif
Services-conseils Gestion – Technologie de l'information

KPMG s.r.l./S.E.N.C.R.L.
Tour KPMG
Bureau 1500
600 boul. de Maisonneuve Ouest
Montréal, Qc H3A 0A3

Tel (514) 840-2306

ddumas@kpmg.ca

KPMG s.r.l./S.E.N.C.R.L., société canadienne à responsabilité limitée

https://www.linkedin.com/in/damiendumas/?locale=fr_FR

© 2017 KPMG s.r.l./S.E.N.C.R.L., société canadienne à responsabilité limitée et cabinet membre du réseau KPMG de cabinets indépendants affiliés à KPMG International Cooperative (« KPMG International »), entité suisse. Tous droits réservés. KPMG et le logo de KPMG sont des marques déposées ou des marques de commerce de KPMG International.

kpmg.ca

© 2017 KPMG s.r.l./S.E.N.C.R.L., société canadienne à responsabilité limitée et cabinet membre du réseau KPMG de cabinets indépendants affiliés à KPMG International Cooperative (« KPMG International »), entité suisse. Tous droits réservés. KPMG et le logo de KPMG sont des marques déposées ou des marques de commerce de KPMG International.

La présente offre de service est soumise par KPMG s.r.l./S.E.N.C.R.L., société canadienne à responsabilité limitée et cabinet membre du réseau KPMG de cabinets indépendants affiliés à KPMG International Cooperative (« KPMG International »), entité suisse. À tous les égards, cette offre est sujette à l'acceptation du client conformément aux procédures de KPMG en matière d'acceptation des clients ainsi qu'à des négociations, à la conclusion d'une entente et à la signature d'une lettre ou d'un contrat de mission. KPMG International ne fournit aucun service aux clients. Aucun cabinet membre ne peut obliger KPMG International ou un autre cabinet membre envers une tierce partie. KPMG International ne peut non plus obliger aucun cabinet membre.